

# LA CALIDAD COMO RESPUESTA A LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR

**María Teresa Godínez Rivera**

**Rebeca Pérez Calderón**

*Profesoras Investigadoras del Departamento de Administración de la UAM-A.*

## Introducción

Conforme las actividades comerciales e industriales han evolucionado hasta compenetrarse en una globalización cada vez más completa, las organizaciones de todo el mundo que participan se han visto en la necesidad de ir adaptando sus sistemas tecnológicos y administrativos para poder operar en forma efectiva. El común denominador de los cambios administrativos, principalmente en economías donde se propicia la libre competencia, ha sido buscar formas de ofrecer productos y servicios de calidad que sean atractivos para el consumidor. Una forma de hacer frente a esta libre competencia en donde se ofrece al mercado una infinidad de opciones es a través de la calidad en el servicio que se brinde.

Por otro lado muchos países, entre ellos México, adoptaron como estrategia de desarrollo económico una política de fronteras cerradas a la libre competencia. Esta situación, si bien pudo haber sido necesaria para el despegue del crecimiento industrial, se prolongó demasiado y propició que las empresas aprendieran a operar y administrarse sin tener que competir por la preferencia y satisfacción del consu-

midor. Mientras tanto, las empresas de otros países desarrollaban tecnología administrativa orientada a incrementar la productividad y la rentabilidad en ambientes en donde se tiene que luchar por la preferencia del consumidor. Cuando se decidió la apertura de la economía mexicana, las empresas del país se vieron obligadas a buscar formas rápidas de adoptar -muchas veces sin tener ni el tiempo ni la capacidad técnica para ello- la tecnología administrativa que había resultado exitosa en otras latitudes.<sup>1</sup> Es así como súbitamente apareció en el ambiente empresarial mexicano la calidad total.

En este proceso de adaptación al cambio y la necesidad de ser competitivo, las empresas mexicanas han optado por la calidad total y sus técnicas como estrategia para aumentar su participación y lograr su permanencia en el mercado. Ello condujo a las empresas a concluir que la adaptación de sistemas administrativos de calidad total requiere de un cambio cultural, esto es, de personas con una cultura de calidad que sean compatibles con los principios en los que se fundamentan estos sistemas.

Los mayores beneficios sólo son para aquellas empresas cuyos productos tienen una calidad superior en comparación con la de los productos de la

competencia, y los directivos de estas empresas tienen que seguir esforzándose en la mejora de la calidad para mantener esa superioridad, es decir, lograr una mejora continua.

Una virtud esencial de toda persona u organización de calidad es la de reflejar una actitud de servicio para entender y atender lo que el cliente quiere, necesita y espera de ellas. Los clientes quedarán satisfechos e inclusive dispuestos a repetir la experiencia en el consumo o compra realizada. Otra virtud de la calidad que es importante es cuando un producto, bien o servicio, les proporciona un valor mayor al esfuerzo que les significó adquirirlo.

La finalidad del presente artículo es mostrar la importancia que reviste la calidad en la satisfacción de las necesidades del consumidor en estos tiempos cuando la apertura comercial y la globalización de la economía dan cuenta de un proceso que ha puesto en crisis a las empresas mexicanas. Muchas de éstas han cerrado sus puertas al no poder competir, mientras que otras se han visto obligadas a buscar modelos que las ayuden a ser más competitivas y productivas para no perder sus mercados nacionales y poder ganar otros en el extranjero. En otras palabras, el entorno actual está caracterizado por una mucha mayor competencia desde el exterior que en el pasado. Así, en la búsqueda de una alternativa, las empresas mexicanas se han visto en la necesidad de voltear nuevamente hacia el consumidor tratando de identificar sus necesidades, deseos, gustos y preferencias, y mostrar algunas consideraciones que deben tomarse en cuenta con respecto a los productos y/o servicios que mejor lo satisfacen. Partimos del hecho de que la mercadotecnia no sólo es mucho más amplia que las ventas, sino que también comprende la orientación de toda la compañía hacia la satisfacción del cliente en un entorno competitivo. Finalmente, sabemos que en un ámbito tan competido como lo es el mercado y la comercialización de productos el elemento que puede hacer la gran diferencia entre empresas es la calidad en el servicio.

Para ello, primeramente presentaremos algunos conceptos, definiciones de calidad y algunas consideraciones en torno a cómo logra satisfacción el consumidor, con objeto de que nos permitan entender qué es la calidad para él. En segundo lugar, describiremos qué es la calidad de diseño, calidad de producción y la conformidad del producto con las necesidades del cliente. Por último, abordaremos qué

es la calidad de servicio, la necesidad de garantizarla, sus características como ventaja competitiva y un modelo de calidad en el servicio.

En esta época es un hecho inevitable que, casi en cualquier parte del mundo (y México no es la excepción) la clave del éxito reside en ser competitivos.<sup>2</sup> Los satisfactores pueden ser muchos y muy variados, así como las expectativas de cada individuo con respecto al nivel de éstos; sin embargo, en todos los casos se requiere que las organizaciones dedicadas a generar dichos satisfactores sean competitivas.<sup>3</sup>

Calidad es un término difícil de definir, no sólo porque se puede analizar desde la perspectiva del uso, la elaboración o el diseño, sino también porque está estrechamente ligado a la evolución de la administración, que a su vez responde a los cambios constantes en las estructuras económicas y, finalmente, está ligado al punto de vista muy particular del consumidor.

De manera muy general podemos decir que calidad es la ausencia de deficiencias, la ausencia de variaciones o algo excepcionalmente bueno en su tipo, pero si partimos del tronco conceptual de la administración, la calidad, en su sentido más amplio, nos habla de una filosofía, un sistema y un proceso administrativo con características propias.<sup>4</sup>

Cuando escuchamos la palabra calidad pensamos en atributos o propiedades de un objeto, que nos permiten emitir un juicio de valor acerca de él; pensamos en: nula, poca, buena o excelente calidad. Así, el significado de calidad equivale a excelencia, perfección. A lo largo de la historia el concepto de calidad ha sido utilizado en la música, la pintura, la literatura, entre otros, y cada vez más últimamente en los productos que son resultado de la actividad manufacturera y de los servicios; esto debido sobre todo a los cambios en el medio ambiente que obligan a las empresas a modificar sus procesos de producción y la organización de las mismas (Espinosa y Pérez, 1994:46).

Luigi Valdés (1995) nos plantea que el concepto de calidad puede tener muchos significados. Su definición y aplicación dependen del contexto y del momento en que se observe y analice. Por ejemplo, los estándares japoneses la definen como: el conjunto de características específicas y funciones que pueden ser objeto de valuación para determinar si un artículo o servicio está satisfaciendo su propósito. La Norma

Mexicana de Sistemas de Calidad, NMX CC-1 la define como: conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas (esta definición proviene de los estándares internacionales de calidad ISO-9000) (Valdés, 1995: 119).

En general podemos decir que calidad abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto, bien o servicio, para ser de utilidad a alguien que se sirve de él. Esto es, un producto es de calidad cuando sus características, tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de sus usuarios. Entre estas características podemos mencionar sus funciones operativas (velocidad, capacidad, etc.), el precio y la economía de su uso, durabilidad, seguridad, facilidad y adecuación de uso; que sea simple de manufacturar y de mantener en condiciones operativas, que sea fácil de desechar (ecológico), entre otras. Todo esto le otorga a un producto la llamada *calidad al consumidor* (Cantú, 2001:5).

Si pretendemos comprender la importancia de satisfacer los deseos, necesidades y expectativas de los clientes, es importante aclarar a quién se considera como cliente. Lo primero que viene a la mente es que los clientes son aquellos que finalmente consumen los productos o reciben los servicios de alguna organización, de manera externa como consumidores y a los demás como clientes internos (Cantú, 2001:141).

Con el término “cliente” designamos a alguien que periódicamente compra en una tienda o a una compañía. Según el punto de vista tradicional, a los consumidores se les ha definido en términos de bienes y servicios económicos. Esta concepción sostiene que los consumidores son compradores potenciales de productos y servicios que se ofrecen en venta de promoción. Esta perspectiva se ha ido generalizando con el tiempo, de modo que por lo menos algunos estudiosos no consideran que el intercambio monetario es indispensable para la definición de consumidor. Este cambio implica que los adoptadores potenciales de servicios gratuitos, e incluso de filosofías e ideas, también pueden quedar comprendidos dentro de esta definición, dado que muchas de las actividades que lleva a cabo la gente en relación con éstos se parecen mucho a las que efectúan en relación con los productos y servicios comerciales (Loudon y Della Bitta, 1996:5).

Cuando hablamos de satisfacer las necesidades del consumidor nos referimos a la idea de que toda acción que desarrolla una empresa se hace teniendo en cuenta los deseos de ese consumidor. Dentro de la disciplina de la mercadotecnia nos encontramos con diferentes clases de consumidores, siendo su diferenciación lo suficientemente sensible como para poder establecer claras particularidades en cada uno de ellos.

Comencemos por el más conocido por todos, a cuya definición pertenece la mayoría de los individuos. Nos referimos al consumidor final o usuario (dependiendo de si se trata de un producto o servicio). Este consumidor final es el último eslabón de una cadena que dio comienzo cuando el producto o servicio salió de la planta elaboradora. El consumidor final es la persona que adquiere el producto para darse satisfacción a sí misma, o bien comparte el consumo con otras personas. Su característica fundamental es que al producto lo consume, lo termina con el primer uso, como ocurre con la compra de una lata de cerveza o de un refresco, o también puede ser que te dure algo más de un uso, como un kilo de café, un encendedor desechable, o un par de zapatos, los cuales se compran sin uso y al cabo de su continua utilización se van agotando hasta que dejan de tener utilidad (café, encendedor) por agotamiento o vejez (zapatos). Cabe también mencionar otro tipo de productos que tienen una duración mayor en el tiempo, como una vivienda, un automóvil, o una motocicleta. Si bien la categoría de su poseedor es la de consumidor final, para efectos comerciales es muy probable que éste sea uno de los tantos consumidores finales que tenga el producto en el transcurso de su larga vida útil (la vivienda puede durar 60/80 años, y el automóvil 35/40 años), sin por ello dejar de ser, cada uno de los distintos propietarios que tenga, un consumidor final (Palacio, 1996: 13).

Queda entonces claro que los productos tienen consumidores. Siempre se hace referencia a productos y/o servicios. En cuanto a estos últimos, al no consumirse con el uso, el nombre que toma su poseedor o persona que lo adquiere es el de “usuario”. Así entonces se es usuario del servicio de luz, gas, correos, transportes, salud, educación, y todos aquellos servicios que no se agotan con el uso, por más intensivo que sea, ya que cabe la posibilidad de que se renueve, se reponga o que simplemente esté allí para hacer uso de él (Palacio, 1996: 14).

Hemos visto estos dos tipos o clases de consumidores. Hay otros tipos de consumidores que son los consumidores intermedios, para los cuales un producto o un servicio quizá sean el medio con que desarrollan su tarea habitual y sólo les son útiles para obtener un lucro. En los ejemplos que vimos, el señor que compraba un par de zapatos y lo usaba era un consumidor final; pero si ese señor es el dueño de una zapatería y compra para comercializar, es un consumidor intermedio. Compra zapatos para comercializarlos y no para usarlos.

Existen otros consumidores intermedios que son los consumidores industriales, quienes pueden ser consumidores finales de algún determinado producto, ya que será usado para ser transformado en otro bien, o para ser incorporado en la fabricación de un producto, o que sólo sirve para elaborarlo sin que forme parte del producto final. Veamos algunos ejemplos: una fábrica de muebles es consumidor final de madera, ya que le servirá para hacer sus muebles (hubo transformación del producto). Una fábrica de engranajes de hierro es consumidor final de aceites lubricantes -a pesar de no formar parte del producto- que le servirán para aceitar sus máquinas y herramientas y para enfriar las piezas que va fabricando (el producto no se incorporó en el bien final). Una agencia de publicidad que compra papel en el cual se imprime un folleto para un cliente es un consumidor intermedio del papel, en tanto que el cliente de la agencia será consumidor final, pero del folleto.

Los clientes son posiblemente el recurso más importante con el que puede contar una empresa. Como se mencionó en la introducción de este artículo, los esfuerzos de todos los integrantes de la organización deben orientarse hacia la satisfacción y el cumplimiento de las expectativas de los clientes, de ser así, éstos la favorecerán con su compra permanentemente. "Los únicos activos que le deben importar a una empresa son los clientes rentables y leales" (Valdés, 1995: 217). Sin embargo, el desarrollo de la lealtad y la rentabilidad de los clientes es responsabilidad de la propia empresa. No existe la lealtad inherente en los clientes; son leales mientras estén satisfechos con los productos y servicios de la empresa, pues en el momento en que encuentren una opción que les ofrezca mayor valor, van a cambiar. La rentabilidad se obtendrá mediante un proceso de calidad que permita operar con un nivel de costos tal que se pueda obtener un margen atractivo de

ganancias. Resulta imposible que una sola organización que opere en un mercado altamente competitivo pueda fijarle condiciones a éste. Los consumidores determinan las condiciones de precio, calidad, tiempo de entrega y servicio.

El valor del cliente debe tener un significado muy alto. Todos en la empresa deben estar conscientes de la importancia de dejar satisfecho a un cliente y de tratarlo con calidad. Siempre se necesita de clientes y se debe hacer todo lo necesario para que ellos también necesiten de la empresa, formando una relación permanente de interés mutuo.

La satisfacción de un cliente no sólo se traduce en una solicitud continua de bienes y servicios, con la consecuente transferencia monetaria al proveedor que cumple con sus deseos y expectativas; la satisfacción interna de una persona que sabe que ha servido con calidad, junto con el agradecimiento recibido, son también parte de la recompensa que recibe el proveedor.

La base de nuestro interés por el cliente parte del hecho de que es mejor orientarse al consumidor que hacia el producto. Con este concepto, más que vender se trata de identificar y satisfacer las necesidades de los consumidores, ya que el propósito de todo negocio, en todas las áreas, debe ser crear clientes. De esta manera, la creación de un cliente es trabajo para todos.

Existe una gran tendencia de las empresas a considerar como clientes tan sólo a los consumidores externos, olvidando los clientes internos de la empresa: su personal. Toda empresa debe analizar y evaluar sus relaciones con dos grupos cruciales: sus clientes internos (empleados) y sus clientes externos (quienes adquieren sus bienes o servicios). Ambos son fundamentales e inseparables. Esta medida preventiva, de no ser tomada a tiempo, podrá conducir cuesta abajo a la empresa.

El sistema cliente proveedor puede manejarse en dos dimensiones: interno y externo.<sup>5</sup>

### **Sistema cliente proveedor interno**

Está formado por todas las áreas y personas dentro de la empresa que mantienen relaciones cotidianas de intercambio debido al trabajo que deben realizar. Por ejemplo, en una empresa comercializadora el titular del departamento de Relaciones Industriales mantiene relaciones con los titulares de otros depar-

tamentos para apoyarlos en la aplicación de los planes de personal y con todos los empleados para informarles sobre prestaciones, condiciones de trabajo y trámites laborales. En cambio, un promotor de ventas en esa misma empresa deberá relacionarse, además de sus clientes, con el almacén para revisar existencias, con crédito y cobranzas para iniciar la tramitación de créditos y apoyar cobros difíciles y con su jefe inmediato para acordar acciones, analizar problemas y evaluar el cumplimiento de los planes.

Lo anterior es muy importante porque, como veremos más adelante, el tipo de relaciones que se den al interior de la empresa va a repercutir en el tipo de relaciones que se establezca con los clientes externos de la misma.

### **Sistema cliente proveedor externo**

Este sistema está formado por todos los agentes fuera de la empresa que mantienen relaciones de intercambio con ella. Algunos de esos agentes son: consumidores finales, proveedores, comunidad, gobierno, asociaciones, distribuidores, etc. A pesar de la existencia de esos agentes, no todas las áreas y puestos de la empresa mantienen relaciones directas con ellos. Pero si es importante recalcar que el trabajo de cada persona repercute en esas relaciones. Por ejemplo, un almacenista no tiene contacto directo con los clientes; pero la forma en que acomoda las mercancías en la bodega repercute en esas relaciones. Asimismo, un operador de computadora puede afectar a los clientes si al capturar datos para elaborar facturas tiene errores en los montos que deban aparecer en esos documentos.

Una vez identificados los tipos de clientes existentes nos enfocaremos a uno de ellos: el consumidor final o cliente externo, ya que al identificar y conocer a los clientes o consumidores se puede crear el producto adecuado a sus necesidades, por lo que al sostener o definir un producto en el mercado es necesario recurrir al consumidor y determinar cómo es que éste logra su satisfacción.

### **Cómo logra satisfacción el consumidor**

Antes de comprar un bien y disfrutar un servicio, el consumidor define un modelo de vida o situación al

cual aspira. Para lograr ese modelo de vida el consumidor tiene ante sí diferentes alternativas, manifestadas en productos similares y sustitutos, de entre los cuales puede elegir la más conveniente. Al desear un producto, el consumidor lo relaciona con sus valores, los cuales promueven que se decida la compra. Una vez adquirido el producto se inicia el proceso de la satisfacción. Cuanto más cómodo y conveniente sea el producto, cuanto más fácil de usar, cuanto menos dañe, tanto más contento estará el consumidor. Los productos que encajan armónicamente con el consumidor, que llegan a ser casi una extensión de su personalidad, invariablemente llegan a crear un alto nivel de satisfacción.

La satisfacción del cliente no se presenta como un proceso aislado e instantáneo, sino como el efecto de una serie de criterios y factores, a saber:

Un consumidor puede elegir basándose en una decisión emotiva o en una decisión racional, cuyos criterios son los siguientes:

- **Técnicos:** referentes a las características físicas y funcionales que desea el consumidor del producto.
- **Legales:** basados en disposiciones y reglamentos del gobierno o peticiones de terceros que afectan el uso o el disfrute del producto.
- **De integración:** referentes a las preocupaciones del consumidor para integrarse a la comunidad o a sí mismo, a través de la concordancia con sus valores.
- **De adaptación:** referentes a la eliminación de la incertidumbre a través del acopio y análisis de información sobre los costos del producto, así como las ventajas que ofrece tanto la empresa proveedora como sus competidores.
- **Económicos:** considerando las alternativas para tomar la decisión de compra.

Tomando en cuenta lo anterior y para contar con una base de clientes que le permita su desarrollo y crecimiento, las empresas tienen que lanzar al medio ambiente señales que convengan al cliente a comprar. Esas señales en forma concreta integran la promesa de venta, la cual debe haber incorporado los requerimientos y expectativas del cliente. Ahora definiremos algunos factores a considerar por las empresas, que son atractivos y brindan satisfacción a los consumidores.<sup>6</sup>

## Factores básicos

1. Producto en términos de diseño, retroalimentación, calidad de materiales y procesos.
  - a. Diseño:

Puede ayudar a desplazar un producto a pesar de contar con una débil fuerza de ventas. Asimismo, emite señales al consumidor que contestan algunas de sus preguntas: ¿Soy importante para el éxito de la empresa? ¿El producto satisfará mis necesidades?
  - b. Consideración de necesidades.

Se refiere al hecho de que la empresa, al diseñar el producto, tome en cuenta las opiniones y necesidades del consumidor; lo cual puede generar mayor grado de satisfacción.
  - c. Calidad de materiales y procesos.

La calidad de los materiales, los procesos y los sistemas de control son aspectos que inciden en la satisfacción de los clientes. Esto es importante porque aquí se aplican las normas que ayudan a la empresa a asegurar el cumplimiento de los requisitos de los clientes.
2. Actividades de venta, considerando procesos, mensajes, actitudes e intermediarios.
  - a. Proceso de venta.

La satisfacción del consumidor, estará en función de la forma en que se manejaron las actividades antes de la venta, durante la venta y con los intermediarios.
  - b. Mensajes.

Los mensajes concretos (publicidad, material promocional, etc.) o subconscientes (los que crean un ambiente) y su combinación, generan expectativas en los consumidores que esperan ver cumplidas totalmente.
  - c. Actitudes.

Consideradas como las formas de comportamiento que afectan la relación entre los consumidores y la empresa (cortesía, trato, ayuda, información, etc.).
  - d. Intermediarios.

Como un eslabón en la cadena de distribución de la empresa, promueven la satisfacción del consumidor al evaluar, a través de ellos, la empresa que representan.
3. Servicios después de la venta.

Algunas empresas se interesan en asegurar la satisfacción de sus consumidores después de reali-

zada la venta estableciendo sistemas de apoyo: llamadas sin cargo, servicios de información, seguimiento y demás, paralelos a los sistemas tradicionales de garantía, capacitación y asistencia técnica, entre otros. Los nuevos sistemas apoyan al producto y al consumidor dándole la oportunidad de opinar o quejarse, lo cual ayuda a fortalecer las relaciones empresa-consumidor.

4. Cultura de la empresa.

Son elementos que la conforman tales como valores, creencias, formas de pensar y actuar; y ejercen gran influencia sobre los demás factores al determinar la forma en que se hacen las cosas en la empresa.

Una vez revisados los conceptos, las definiciones de calidad y algunas consideraciones en torno a cómo logra la satisfacción el consumidor, ahora presentaremos algunas características de cómo la calidad se orienta a crear ventajas competitivas, dividiéndose en tres fases: calidad de diseño, calidad de producción y calidad de servicio.

### Calidad de diseño

La calidad de diseño es la capacidad que tiene la empresa para crear un satisfactor a través de un profundo conocimiento de las necesidades y expectativas presentes y futuras de sus clientes (internos y externos). Un diseño robusto y orientado por el cliente contempla todos los factores que intervienen en el proceso productivo<sup>7</sup>. Además, estima la vida útil del producto o servicio en el mercado, prevé errores, cambios imprevistos, y facilita el control en las etapas posteriores de la elaboración del producto o servicio final.

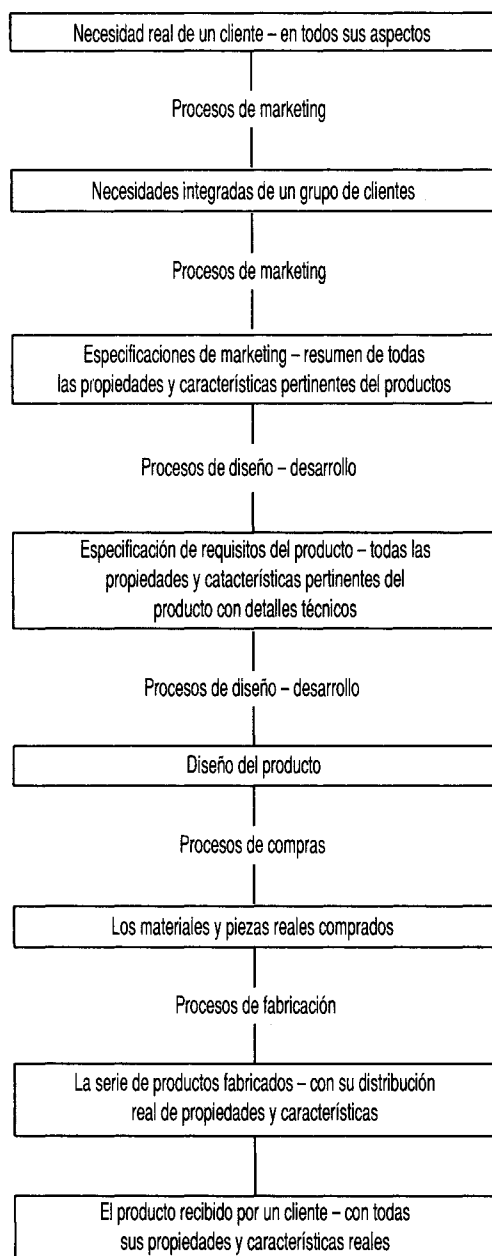
### Calidad de producción

La calidad de producción se determina en el momento de materializar el diseño, iniciar el proceso de fabricación y mostrar fidelidad al diseño. En la medida en que la desviación entre lo obtenido (el ser) y lo planeado (deber ser) sea menor, se tendrá una mejor calidad de producto o servicio.

El objeto de la mejora de la calidad es incrementar el grado de conformidad del producto con las nece-

sidades del cliente. Esto es más fácil de decir que de hacer. De hecho, el vacío entre el producto y la necesidad del cliente es tan ancho normalmente, que no es práctico intentar pasarlo de un salto. El vacío puede salvarse con una "cadena de conformidad" (ver cuadro 1), en la cual los eslabones entre marketing, diseño, compras y fabricación son lo suficientemente cortos para que sean objeto de proyectos prácticos de mejora.

**CUADRO 1**  
**Cadena de conformidad**



Fuente: Groocok, (1993)

La cadena empieza con la necesidad real de un solo cliente. Para un producto fabricado en serie, se utilizan ahora los procesos de marketing para definir un grupo de clientes al que va destinado el producto y del que el cliente forma parte. Hay una distribución de todos los aspectos de las necesidades de estos clientes que incluye la necesidad del primer cliente, pero que es más restringida que la distribución de las necesidades de la población total. Por medio de otro proceso de marketing se define una especificación que resuma todas las propiedades y características pertinentes de un producto que se crea mejor satisfarán la distribución de necesidades del grupo de clientes al que se destina. Simultáneamente, el personal de marketing sugerirá un precio y un tiempo para que esté disponible, y habrá una relación estrecha y práctica entre la especificación de marketing y el precio y entrega previstos.

La etapa siguiente es que el departamento de diseño-desarrollo añada más detalles a la especificación de marketing, convirtiendo cosas como "muy fiable" en el tiempo medio entre fallos requerido; "duración excelente" en la capacidad de pasar los ensayos ambientales especificados; "muy seguro" en la conformidad con las normas de seguridad internas y legales exigidas, y así sucesivamente. El resultado de esta actividad es una especificación de requisitos del producto que define con detalles técnicos todas las propiedades y características requeridas para el producto. Es el documento clave que dice a marketing lo que tiene que vender y dice a diseño-desarrollo lo que tienen que diseñar.

Con la edición de la especificación de requisitos del producto, que define lo que el producto tiene que hacer -incluyendo su aspecto y el espacio que ocupa- puede seguir el proceso de diseño/desarrollo que conduzca al diseño del producto. Esto define lo que el producto será. Con el diseño definido, se usan los procesos de compras para comprar los materiales y piezas para el producto, y se usan los procesos de fabricación para fabricar el producto. Finalmente, el cliente recibe un artículo del producto y juzga la calidad de ese artículo por su grado de conformidad con su necesidad.

De lo anterior puede desprenderse que la calidad de los productos vendidos a sus clientes es vital para el éxito de una compañía. Ahora bien, para conseguir y mantener una posición de superioridad en la calidad del producto, una compañía debe tener un ritmo

elevado al mejorar la calidad. Este ritmo exige la satisfacción de cuatro condiciones necesarias expuestas bajo los títulos de: política, honestidad, prioridad y capacidad.

Ante todo, la lucha por la mejora de la calidad tiene que ser una política de alto nivel de la compañía. A menos que el director general de la compañía manifieste esto claramente, la mejora de la calidad no se logrará. A menudo se afirma que el comportamiento insatisfactorio de la calidad de las compañías se corregiría si sus directores generales manifestaran y apoyaran semejante política.

De hecho, los directores generales de muchas grandes compañías ya están convencidos de la importancia de la calidad de sus productos y servicios, y posiblemente una mayoría de compañías ya tiene políticas de calidad emitidas por sus directores generales. Pocas de estas políticas nombran explícitamente la mejora de la calidad, pero no es ésta la razón principal por la que tantas compañías tienen buenas políticas de calidad y tan pocas tienen un buen comportamiento de la calidad. La realidad es que el establecimiento de una política de calidad es sólo el punto de partida para una tarea larga, difícil y compleja.

La honestidad es un requisito esencial para lograr la superioridad en la calidad. Si los directivos de una compañía no son honestos, todos sus esfuerzos relacionados con la calidad se desperdiciarán. Unas acciones típicas de estos directivos son las siguientes: se comprometen a realizar ciertos ensayos con el producto, anotar los resultados y remitir las hojas de los ensayos al cliente. No realizan los ensayos y ponen resultados ficticios en las hojas, o realizan los ensayos, obtienen resultados que indican que el producto ha fallado, y ponen en la hoja resultados diferentes que indican que pasaron los ensayos. Otro ejemplo es que acuerden realizar ciertos ensayos antes de expedir el producto, llega la fecha de expedición y no han tenido tiempo de realizar los ensayos, pero a pesar de ello, expiden el producto.

La tercera condición necesaria para una mejora eficaz de la calidad de una compañía es que se le dé suficiente prioridad a la calidad del producto y a su mejora. La prioridad es diferente de la política: prioridad quiere decir hacer concesiones en las decisiones entre diferentes políticas. Es relativamente sencillo establecer una política. Es mucho más difícil poner en práctica la política, darle tal prioridad que

se saquen de otras actividades los escasos recursos en personal, dinero y tiempo, para asegurar el logro.

A menudo las compañías proporcionan recursos inadecuados para hacer el trabajo correctamente cuando se fabrican y venden productos. Dispersan demasiado sus recursos y planifican hacer más cosas de lo que es factible en un período determinado de tiempo. Los productos tienen que satisfacer un precio establecido por el mercado, lo que define un costo determinado. Sin embargo, una compañía puede utilizar un equipo de fabricación obsoleto y no conseguir ni el bajo costo ni la alta calidad. Puede que no suministre suficientes personas técnicamente competentes para hacer bien el trabajo.

Parece que no hay duda de que la falta de prioridad es una razón fundamental por la que se venden productos de mala calidad. Por supuesto, es una cuestión de ejercitar un buen juicio para determinar cuáles son los recursos necesarios para realizar una tarea adecuadamente. ¿Cuánto tiempo y dinero se tiene que proporcionar para fabricar un producto que sea mejor que los de la competencia, pero que cueste menos? A menudo, los directivos se preocupan de que si se proporciona el nivel correcto de recursos, se disipará en un precio no competitivo, monerías innecesarias del diseño, métodos caprichosos de fabricación y personal indirecto infrautilizado.

La cuarta razón de que la calidad del producto sea inadecuada y que el ritmo de mejora de la calidad sea demasiado lento es la falta de capacidad. Si una compañía carece de las capacidades necesarias: directivas, técnicas, de personal y así sucesivamente, no podrá alcanzar sus objetivos de calidad. Claro que si tiene suficientes recursos financieros, una compañía puede hacerse con las capacidades necesarias, pero esto puede tardar mucho.

Las razones más importantes de que la calidad tenga un comportamiento insatisfactorio en una compañía son prioridad insuficiente y capacidad insuficiente. La política de calidad y la honradez son necesarias para despejar el terreno antes de empezar el esfuerzo real (Grocock, 1993: 19-24).

Al identificar y conocer a los clientes o consumidores se puede crear el producto adecuado a sus necesidades; por lo que al sostener o definir un producto en el mercado, es necesario recurrir al consumidor. Esto es muy importante porque la base de la supervivencia y éxito de una empresa es el grado de satisfacción que logre proporcionar a sus consumidores.

Por lo anterior, lo que otorga fortaleza a la empresa no es un nuevo producto, el desarrollo tecnológico, los bajos costos de la mano de obra o materias primas, las medidas económicas, o el tamaño de la empresa. La base de su fortaleza es mantener satisfechos a sus clientes. La mejor manera de dar satisfacción y gusto al consumidor no deberá buscarse como algo directo, sino como resultado de haberle solucionado sus problemas.

Sin embargo, dar satisfacción a los clientes, no es un proceso sencillo e inmediato. Ya que al hablar del cliente nos estamos refiriendo a personas con características, necesidades y expectativas diferentes. El cliente, al tener una necesidad y tomar una decisión sobre un producto, basará sus acciones en experiencias anteriores, valores personales, información que recibe del medio y otros factores, con los cuales formará sus expectativas.

La empresa, como entidad económica y para contar con una base de clientes que le permita su desarrollo y crecimiento, tiene que lanzar al medio ambiente señales que convengan al cliente a comprar. Esas señales, en forma concreta, integran la promesa de venta, la cual debe haber incorporado los requerimientos y expectativas del cliente.

Para definir los factores que son atractivos y brindan satisfacción a los consumidores es necesario que se investigue al cliente para identificar qué desea y cómo lo desea. Una vez realizado este análisis e incorporados los hallazgos a los productos que la empresa ofrece, deberá asegurarse de que se está vendiendo lo que el cliente desea comprar. Si esto ocurre habrá igualdad entre lo que el cliente espera, expectativas, lo que la empresa proporciona y la promesa de venta; generando satisfacción. En cambio, si existe desequilibrio, aparecerá la insatisfacción del cliente.

## **Calidad de servicio**

Se refiere a la parte intangible y complementaria de las características físicas y de diseño del producto. Las actividades de seguimiento del servicio provocarán un mejor acercamiento entre empresa y cliente y, sobre todo, un mejor conocimiento del desempeño del producto en el mercado.

Al respecto, es muy común escuchar quejas de consumidores sobre el mal servicio y trato que reci-

ben de sus proveedores. Esto se debe a que muy pocas empresas tienen un claro conocimiento de cómo mantener satisfechos a sus clientes.

Existen evidencias de la gran repercusión en la empresa de los juicios, opiniones y acciones de clientes insatisfechos. Por ejemplo, un cliente insatisfecho, en la mayoría de los casos, no se quejaría del mal servicio; pero puede decidir no comprar o relatar su experiencia negativa a otras empresas o personas. Por lo cual se hará una gran difusión del hecho, repercutiendo en la imagen de la empresa y en futuras ventas que ésta quiera realizar.

En cambio, hay empresas que al proporcionar calidad superior en el servicio están trabajando para que sus clientes regresen, además de agregar mayor dosis de valor al producto o servicio que ofrecen.

Existe la creencia generalizada de que la responsable de ofrecer un buen servicio es exclusivamente el área de Mercadotecnia. Sin embargo, no hay concepto más erróneo ya que, como lo hemos mencionado, la satisfacción del cliente es responsabilidad de todos los integrantes de una empresa.

De esta manera, el enfoque de servicio debe basarse en el concepto de Marketing; tal como Theodore Levitt lo indica. "Es vital que (se) entienda que toda empresa es, en el fondo, un proceso para producir la satisfacción del consumidor, y no un proceso para producir bienes. Una empresa se inicia con el consumidor y sus necesidades, y con una verdadera mentalidad de Marketing trata de crear bienes y servicios con tal capacidad de satisfacción que los consumidores desearán comprarlos" (Levitt, 1983: 92).

Quienes realmente han hecho posible el concepto de satisfacer plenamente a sus clientes son las empresas ganadoras, las cuales normalmente manejan los precios más altos de su mercado, incrementan o mantienen su participación en él y pueden darse el lujo de decir: "nuestros clientes nos siguen".

Asimismo, son ellas quienes han demostrado que dar satisfacción a los clientes no está reñido con los costos y la rentabilidad. Sin embargo, no todas las empresas desean y pueden tomar esa posición; ya que la mayoría hace énfasis en el costo, a pesar de las altas inversiones que han hecho para mejorar el servicio.

Obtener consistencia en la calidad de los servicios es un aspecto esencial del trabajo de toda área o empresa. Es el elemento que puede hacer la diferencia entre ocupar lugares de liderazgo o arrastrarse en

las posiciones inferiores. Con calidad en el servicio, todos los que se relacionan y reúnen en una empresa, clientes y proveedores, salen ganando. Si bien, demasiadas empresas y áreas pueden ofrecer los mismos servicios, solamente la calidad de ellos puede hacer la diferencia, porque la calidad de servicio atrae y mantiene la atención del cliente. Sin embargo, el nivel actual de calidad en el servicio no puede quedar estático, en virtud de que en el futuro se pueden requerir niveles diferentes.

Antes de declarar el significado de calidad en el servicio, es preciso identificar lo que es servicio. Tradicionalmente, el servicio se cataloga como servidumbre, servilismo y aún como estado de criado. Asimismo, algunos autores indican que servicio es la actividad de un sector denominado de servicios, el cual está integrado por industrias cuyo producto es intangible, tales como dependencias gubernamentales, líneas aéreas, servicios públicos, televisión, hoteles, iglesias, despachos de profesionistas y consultores, entre otros.

Este enfoque es muy respetable; sin embargo, no muestra la situación actual. La esencia de la palabra servicio va más allá. Al respecto, Theodore Levitt opina que no tiene sentido comparar lo que es y lo que no es servicio, debido a que todas las empresas, en mayor o menor grado, están inmersas en el mundo del servicio (Levitt, 1983: 92). Así, servicio es el proceso de actividades enfocadas a brindar realizaciones a los clientes. La base de este proceso es la relación, con carácter permanente, que debe existir entre cliente y proveedor. Esta relación surge del hecho de que todos somos clientes y proveedores a la vez. Clientes porque recibimos de otros ideas, productos, servicios e información; y proveedores porque damos a otros ideas, productos, servicios e información.

Esta es una relación que surge no con fines vagos de imagen para el público sino con fines económicos vitales. La relación comprador-vendedor no es un simple contrato de fideicomiso entre los individuos, sino una promesa de continuar el contacto entre dos entidades económicas para beneficio mutuo.

Otro aspecto que rompe con el enfoque tradicional de considerar a un servicio como diferente de un producto es el que maneja el servicio como un producto, el cual tiene las siguientes características:

- a) Se produce y consume en el momento.
- b) Aparece donde está el cliente.

- c) No puede demostrarse por anticipado.
- d) El cliente valora ese servicio de acuerdo a su experiencia.
- e) Si fue inadecuado, no se puede repetir.
- f) Al parecer exige la interacción entre cliente y proveedor.
- g) No se puede tocar, sólo se siente o se percibe.
- h) Las expectativas del cliente repercuten en su satisfacción.
- i) La intervención de muchas personas en el proceso repercute en el servicio proporcionado.
- j) Al ser producto del ser humano, puede tener fallas.

Existen sin duda servicios buenos, regulares o malos, pero lo importante para una empresa o área es proporcionar un servicio de calidad, un servicio que se ajuste a los requerimientos del cliente.

Por lo anterior, calidad en el servicio significa ajustar el concepto de calidad de la empresa con el concepto de calidad de los clientes. Si eso no se logra, el cliente está en todo el derecho de elegir e irse con la empresa competidora que le dé la diferencia. De esta manera el servicio se convierte en el factor básico para generar lealtad y confianza en el cliente.

El dinamismo en las condiciones económicas, industriales y tecnológicas abre un nuevo panorama para las empresas. Ahora es necesario que se fortalezcan y se conviertan en modelo de actuación y servicio, ya que es muy probable que las situaciones actuales promuevan la selección natural de las empresas.

De esta manera, la empresa que quiera permanecer deberá contar con una estrategia competitiva que enfoque a la calidad en el servicio como centro o eje principal. Observamos que el servicio se está convirtiendo en una poderosa arma competitiva que generará una transformación o reorientación de la organización para dirigirla hacia el cliente.

Sin embargo, el solo deseo de mejorar los servicios no es suficiente. Se requiere contar con modelos y programas específicos que den la diferencia, ya que si no mejoran o se deterioran, los resultados se verán clara y directamente afectados.

Mejorar la calidad en el servicio y desarrollarla como ventaja competitiva puede proporcionar los siguientes beneficios:

- Disminución de costos por mal servicio.
- Incremento de la productividad.

- Reducción de equivocaciones y errores.
- Aumento de relaciones comerciales.
- Generación de lealtad en el cliente.
- Repetición de consumos, negocios o compras.
- Baja vulnerabilidad a guerra de precios.
- Posibilidad de tener precios altos.
- Aumento de la participación en el mercado.

Contrario a los beneficios, existen desventajas que pueden producirse al mejorar la calidad en el servicio, tales como:

- Gran cantidad de personal a tratar.
- Gran número de transacciones a procesar diariamente.
- Grandes posibilidades de que alguna cosa se haga mal.

Sin embargo, una vez definido el concepto de calidad en el servicio y con un programa bien sustentado, esas desventajas pueden reducirse en forma notable y obtener los beneficios descritos.

Al definir a la calidad en el servicio como la ventaja competitiva de la empresa es preciso que, además de atraer a nuevos clientes, no se descuide a los clientes tradicionales o a aquellos cuyas compras o consumos son repetitivos.

Si bien el contar con un alto nivel de servicio es atractivo y redituable, la falta de calidad en él también produce resultados: pérdida de mercado y clientes, alta rotación de personal, bajos niveles de experiencia y motivación, altos costos por errores en el servicio, precios bajos, falta de clientes leales y mala imagen.

Como indicador de esta nueva forma de actuación empresarial más y más compañías están descubriendo o redescubriendo al servicio como una herramienta eficaz de mercadeo, en donde la capacidad de servir a los clientes efectiva y eficientemente es un problema que toda organización debe afrontar, y nadie puede evadir ese desafío.

Cabe mencionar que este enfoque no es flor de un día o moda pasajera. Es el factor más importante que los consumidores emplean para medir las realizaciones que ofrece una organización.

De esta manera, las empresas que desean estar a la vanguardia en las mejores posiciones deben desarrollar la habilidad para pensar estratégicamente, considerando el futuro del servicio y dándole una

orientación estratégica: diseñando, desarrollando y administrando el servicio.

Lo anterior requiere de capacidades que permitan tolerar y comprender la ambigüedad al manejar el servicio; la falta de control sobre el proceso; los factores que afectan al servicio; emotivos –o generados por la gente– y concretos –o generados por la producción–, así como los cambios repentinos que puedan presentarse.

### **El modelo de calidad en el servicio (VALSER)**

Para mejorar la calidad en el servicio se requiere partir de un modelo o marco de referencia que muestre las acciones a realizar. Este modelo, como representación gráfica y simple de una situación, indica cómo se puede lograr calidad en el servicio.

El modelo CALSER surge para mostrar a las organizaciones los requisitos que habrán de cubrir para convertirse en empresas con calidad en su servicio.

CALSER parte del hecho de identificar la situación actual para determinar en dónde estamos y definir la situación ideal que nos permita conocer a dónde queremos ir. La diferencia de esas dos situaciones se denomina brecha.

La situación ideal se estructura a partir de dos vertientes:

- El servicio prometido, indicando las características, resultados y medida que debe tener el servicio de calidad.
- El consumidor plenamente satisfecho, especificando cómo es y cómo se comporta.

La situación actual plantea los siguientes elementos:

- El servicio actual, indicando cómo es y qué resultados ofrece.
- Análisis de procesos para determinar cómo se produce ese nivel de servicio.
- Análisis de expectativas del consumidor para conocer qué espera obtener del servicio.

A partir de esto, se estará en posibilidades de determinar la estrategia a implantar para cerrar la brecha e impulsar a la empresa al logro de la clase de servicio que desea. El modelo CALSER plantea tres etapas de investigación, análisis y definición:

- Primera: Evaluación y análisis del servicio.
- Segunda: Evaluación y análisis de procesos.
- Tercera: Formulación de estrategia.

Lo importante de este modelo es que proporciona bases para mejorar el servicio, ya que al hacerlo se asegura que los clientes permanezcan con la empresa y realicen con ella mejores negocios y transacciones.

Para finalizar, cabe señalar que la calidad de servicio, como cualquier viaje, se inicia con un paso: la decisión de realizar el viaje. Esta decisión inicial debe entonces seguirse con otros cientos de decisiones, y repetir estas decisiones de forma continua, día tras día.

## Conclusiones

La globalización de los mercados ha propiciado que casi todos los países del planeta enfrenten el reto de incrementar su competitividad. A este reto se le responde con productos y servicios de calidad que se obtienen mediante la puesta en marcha de sistemas de calidad total, aunados a sus correspondientes técnicas y procedimientos.

En un ámbito de apertura y globalización de los mercados, donde las empresas enfrentan el reto de ser competitivas a nivel mundial, es el consumidor quien impone las condiciones y decide de quién le conviene más recibir un producto o un servicio.

El concepto de calidad tiene que estar acompañado de un análisis profundo del contexto donde se ubica la empresa. Todas las orientaciones son válidas, siempre y cuando el entorno del negocio sea propicio para ello.

Al identificar y conocer a los clientes o consumidores se puede crear el producto o servicio adecuado a sus necesidades. Esto es muy importante, porque la base de la supervivencia y éxito de una empresa depende del grado de satisfacción que logre proporcionar a sus consumidores.

La satisfacción del cliente, cuyo efecto económico es fundamental para que una empresa pueda cumplir su misión, debe medirse y analizarse en los programas de mejoramiento continuo.

Es importante hacer una distinción entre consumidores finales o usuarios y consumidores intermedios o industriales, dado que las estrategias que se siguen en la empresa para satisfacer sus necesidades son diferentes.

En la identificación y segmentación de los clientes es necesario distinguir entre los internos y los externos, o consumidores; la satisfacción de estos últimos está en función del cumplimiento de las necesidades de los primeros.

Para lograr satisfacción, el consumidor puede elegir basándose en una decisión emotiva o en una decisión racional, tomando en cuenta criterios técnicos, legales, de integración, de adaptación y económicos, entre otros.

Proporcionar satisfacción a los clientes es un gran reto que debe afrontar una empresa. Asimismo es la mejor arma y defensa que puede tener para enfrentar a su competencia; puede generar lealtad y, en la mayoría de los casos, aceptación en buen grado de aumentos en el precio de los productos.

Los clientes leales y rentables son los únicos activos que deben importar en una empresa y, por lo tanto, los esfuerzos de todos los integrantes de la organización deben orientarse hacia la satisfacción y el cumplimiento de las expectativas del mismo.

El mejoramiento continuo es un elemento clave dentro de un sistema de calidad total, por lo que la administración debe buscar la manera de que éste sea parte de la cultura de trabajo de todos los miembros de la organización.

Para conseguir y mantener una posición de superioridad en la calidad de productos y/o servicios, una empresa tiene que mantener un ritmo elevado en la mejora de la calidad, lo cual exige la satisfacción de cuatro condiciones necesarias: política, honestidad, prioridad y capacidad.

La diferencia entre las empresas triunfadoras y las que no lo son radica en cómo hacen las cosas, y en el énfasis que las primeras dan a la satisfacción del cliente y los beneficios esperados; aspectos que nunca olvidan.

Dar satisfacción a los clientes, es un proceso muy complejo, dado que al hablar del cliente nos estamos refiriendo a personas con características, necesidades y expectativas diferentes; y éstas, al tener una necesidad y tomar una decisión sobre un producto o servicio, basarán sus acciones en experiencias anteriores, valores personales, información que recibe del medio y otros factores, con los cuales se formarán sus expectativas.

El haber diseñado el producto y/o servicio de acuerdo con lo que el consumidor busca en él es un primer paso importante; sin embargo, la calidad de

fabricación que contenga el producto final depende de la calidad y uniformidad de las materias primas, así como de los servicios que requiere el proceso para este fin.

Los servicios son normalmente de naturaleza intangible, por lo cual su calidad se juega más que nada por factores emotivos producto de la relación humana más estrecha que se presenta entre el servidor y el consumidor.

Los programas de calidad en las organizaciones de servicio son similares a los de las empresas de transformación; sin embargo, existen ciertas características que los distinguen debido a su propia naturaleza intangible.

En la era de la administración estratégica de la calidad total, el sistema organizacional operará en forma integrada y utilizará tanto los conceptos como técnicas modernas de calidad total, dirigiendo todos sus esfuerzos hacia la satisfacción de los consumidores.

## Notas

- <sup>1</sup> Nos referimos a tecnologías administrativas tales como Desarrollo Organizacional, Calidad Total, Reingeniería, Benchmarking, Outsourcing y Equipos de Trabajo Autodirigido, entre otras, las cuales tienden a inducir mejoras al interior de la organización, para que posteriormente se vean reflejadas y dirigidas hacia el cliente.
- <sup>2</sup> Entiéndase por éxito al estado en que la sociedad puede obtener los satisfactores materiales y/o emocionales que le permitan vivir con calidad.
- <sup>3</sup> Ser competitivo significa poder operar con ventajas con respecto a otras organizaciones que buscan los mismos recursos

y mercados en donde los consumidores demandan cada vez más calidad, precio, tiempo de respuesta y respeto a la ecología.

- <sup>4</sup> Véase Espinosa, Infante Elvia. y Pérez, Calderón Rebeca (1994) "Calidad Total. Una alternativa de organización del trabajo en México", *Gestión y Estrategia* No. 5, pp. 46-47.
- <sup>5</sup> Curso II "Calidad y Productividad" impartido por Víctor Béjar. México 1998.
- <sup>6</sup> *Ibidem.* p. 41.
- <sup>7</sup> Entre otros, gente -proveedores, clientes, accionistas, administradores, operadores, etc.; maquinaria -equipo, instalaciones, infraestructura...; materiales -insumos, materias primas...; métodos -estándares, procedimientos, operaciones, sistemas...; medio ambiente -entorno socioeconómico, políticas, regulaciones, ecosistemas...; visión -dirección de la empresa, misión.

## Fuentes bibliográficas

- Cantú Delgado, Humberto (2001), "Desarrollo de una Cultura de Calidad", México, Mc Graw-Hill.
- Grocock, John M. (1993), "La cadena de la calidad", Madrid, Díaz de Santos.
- Loudon, David L & Della Bitta, Albert J. (1996), "Comportamiento del Consumidor. Conceptos y Aplicaciones", México, Mc Graw-Hill.
- Palacio, Enrique A. (1996), "Marketing Global. Una visión conceptual del marketing moderno", Buenos Aires, Ediciones Macchi.
- Valdez, Luigi A. (1995), "Conocimiento es futuro. Hacia la sexta generación de procesos de calidad", México, CONCAMIN.

## Otras fuentes

- Espinosa, Infante Elvia. y Pérez, Calderón Rebeca (1994) "Calidad Total. Una alternativa de organización del trabajo en México", *Gestión y Estrategia* No. 5, pp. 46.
- Levitt, Theodore (1983), "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, mayo-junio, p.p. 92-102.