CAPÍTULO I

CALIDAD COMO FACTOR DIFERENCIADOR

La mayoría de los enfoques y teorías del concepto de calidad han evolucionado a lo largo de los años. En los últimos setenta años se ha dado lugar a múltiples interpretaciones, teorías y enfoques que al irse complementando dan como resultado lo que hoy conocemos como *gestión de la calidad total y marketing de servicios*. A través de este capítulo se pretende explicar los conceptos básicos de de la gestión de la calidad total así como los del marketing de servicios y las diversas teorías de las mismas. Para lo cuál se hará una revisión histórica y teórica de la evolución de la calidad, se analizará la calidad en la producción, la Gestión de la Calidad Total y la mercadotecnia de servicio.

Al mismo tiempo que existen múltiples investigadores de la calidad, existen múltiples interpretaciones del concepto. En primer lugar debemos entender que el término calidad es muy amplio y puede referirse a distintas etapas, como dicen Luzón, Peris y González (2001) "bien puede ser de un producto, del servicio, el proceso, o la propia empresa y sus sistemas de gestión" (p. 7). Es por eso que en el presente capítulo abordaremos la calidad en sus tres etapas evolutivas: la calidad en la producción, la gestión de la calidad total y la calidad en los servicios. La primera es la calidad entendida como manufactura de producto, en la cual se utilizan sistemas estadísticos de control de calidad para evitar los menores errores en la producción de artículos o

bienes tangibles. Según Luzón et al. (2001), a este tipo de calidad también se le conoce como "calidad entendida como conformidad a unas especificaciones" (Luzón et al. p. 8). La segunda etapa de la evolución de la calidad es la utilización de métodos de gestión, en donde se le toma importancia a los altos directivos y donde no sólo importa que el producto no tenga defecto, sino que se pone énfasis en los sistemas de gestión de las compañías. La tercera etapa, en la que nos encontramos hoy en día, es la calidad que se mide como satisfactor del cliente, en donde no sólo se conjugan las dos etapas anteriores sino que se torna de vital importancia satisfacer al cliente, quien es, al final de cuentas, el dictaminador de la calidad. En esta etapa Luzón, et al. (2001) nos dice que es preciso tomar en cuenta tres conceptos de calidad: "a) calidad como satisfacción de las expectativas del cliente, b) calidad como valor con relación al precio; y c) calidad como excelencia" (Pág.9-11).

Además de estas tres etapas que definen el desarrollo de la calidad, en este capítulo hablaremos también de la calidad en México, con el objetivo de mostrar la fase en la que se encuentra con respecto al control de calidad.

1.1. La primera etapa. Calidad con relación a la producción

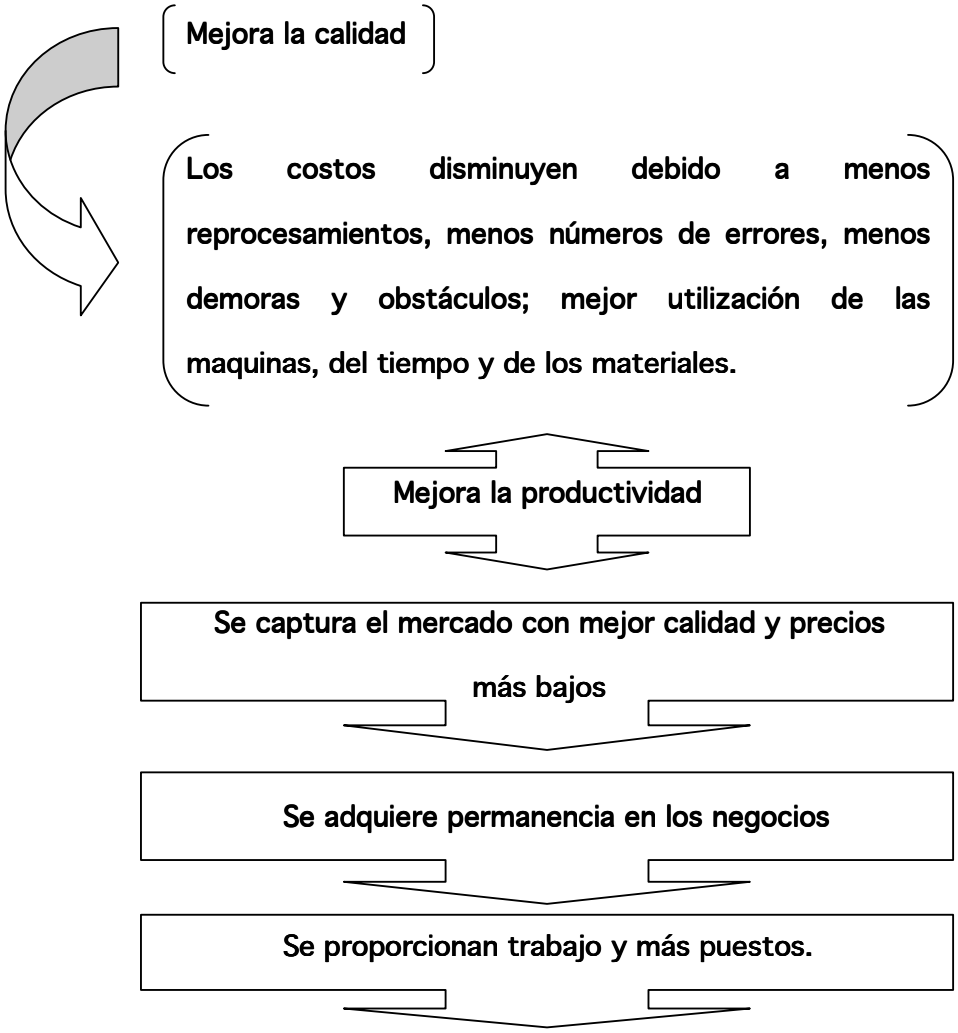
La abundante literatura de los últimos años sobre el tema de la calidad puede hacer pensar que se trata de un concepto nuevo. Sin embargo, desde sus orígenes el ser humano ha tratado de corregir y mejorar todas las actividades que lleva a cabo, ya sean deportivas,

económicas, sociales, etc. El espíritu de superación, unido a la satisfacción que reporta, conduce a comportamientos que tienden a evitar los errores y a perfeccionar lo que previamente se podía dar por bueno. Pero es justo reconocer que la calidad asociada a las organizaciones empresariales ha sufrido una importante evolución en las últimas décadas.

En un principio la calidad se asociaba con las secciones de inspección y control, donde a través de un análisis estadístico se trataba de determinar si la producción cumplía con los estándares de calidad previamente establecidos. El objetivo básico en estos casos consistía en conseguir niveles aceptables de errores en la fase de producción. A este tipo de calidad también se le conoce como *calidad como conformidad,* lo cual implica que los productos deben de tener las especificaciones exactas, es decir, que en la producción en masa todos los productos deben de ser iguales y no tener defectos. Se basan en conceptos de control estadístico los cuales son medidos con indicadores cuantitativos. Esta forma de control de calidad es fácil de implantar y administrar y es especialmente útil en productos industriales.

Estos primeros conceptos de calidad nacen en Japón con la ayudad de varios estadistas americanos. Es por esto que a esta primera etapa de la evolución de la calidad en la cultura japonesa se llama precisamente *el milagro japonés.* Después de la segunda guerra mundial Japón se encontraba desgastado y en bancarrota; por eso mismo solo se producían productos de baja calidad. Al no tener grandes recursos naturales que exportar y depende de lo que se producía, comenzaron a

estudiar la literatura sobre el control de calidad y se dieron cuenta que la productividad se mejora en la medida en que se reduce la. Esto se representa en el siguiente esquema:



(Esquema 1. Aburto, 1992, p. 19).

Después de que los administradores japoneses adoptaron la reacción en cadena del esquema anterior, se tuvo la visión de una finalidad común: la calidad. Sin embargo, para que llegaran a este punto tuvieron que aparecer en escena varios teóricos importantes que les

enseñaron no sólo los conceptos de control de calidad, sino a utilizar las herramientas estadísticas para medir los defectos de producción. El primero de los teóricos que llegó a Japón fue el Dr. W Edwars Deming. Éste es considerado uno de los pioneros en el estudio de la administración de la calidad en el mundo, a partir de un viaje que realizó a Japón en 1950 para enseñar su método estadístico para la industria.

En 1951 se creó el premio Deming que se concede a la empresa japonesa que haya tenido el logro más sobresaliente en el área de control de calidad. Lo anterior tiene la finalidad de que año con año las empresas no sólo compitan en el mercado sino que compitan entre ellas para ser mejores ya que dicha presea es un gran honor en dicho país. Desde esta fecha hasta la actualidad el Doctor Deming ha sido honrado con un sin fin de premios y actualmente trabaja como consultor e imparte seminarios y conferencias ya que todo el mundo desea conocer sus teorías tales y como son usadas en Japón.

Deming estableció que utilizando técnicas estadísticas una compañía podía graficar como estaba funcionando un sistema para poder identificar con facilidad los errores y encontrar maneras para mejorar dicho proceso. Así desarrollo catorce puntos y siete pecados mortales, que son los siguientes:

1. Hacer constante el propósito de mejorar la calidad
2. Adoptar la nueva filosofía
3. Terminar con la dependencia de la inspección masiva

4. Terminar con la práctica de decidir negocios en base al precio y no en base a la calidad
5. Encontrar y resolver problemas para mejorar el sistema de producción y servicios, de manera constante y permanente.
6. Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo
7. Instituir supervisión con modernos métodos estadísticos.
8. Expulsar de la organización el miedo
9. Romper las barreras entre departamentos de apoyo y de línea.
10. Eliminar metas numéricas, carteles y frases publicitarias que piden aumentar la productividad sin proporcionar métodos.
11. Eliminar estándares de trabajo que estipulen cantidad y no calidad.
12. Eliminar las barreras que impiden al trabajador hacer un buen trabajo
13. Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento
14. Crear una estructura en la alta administración que impulse día a día los trece puntos anteriores.

Los Siete Pecados Mortales

1. Carencia de constancia en los propósitos
2. Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos
3. Evaluación de rendimiento, calificación de mérito o revisión anual
4. Movilidad de la administración principal
5. Manejar una compañía basado solamente en las figuras visibles
6. Costos médicos excesivos

7. Costos de garantía excesiva.

Otro de los teóricos importantes en el desarrollo del concepto de calidad en la producción utilizando es el Dr. Juran[1]. Aburto (1992) nos dice que "el doctor Joseph M. Juran es contemporáneo del doctor Deming. Llegó a Japón poco después que él y continuó trabajando con los japoneses durantes muchos años" (p. 26). Juran es creador de un concepto llamado trilogía de la calidad. Éste radica en tres procesos orientados hacia lograr la calidad:

1. Planeación de la calidad
2. Control de la calidad
3. Mejoramiento de la calidad

Cada uno de estos procesos es universal y se lleva a cabo con una secuencia uniforme de actividades. El principio es la planeación de la calidad, es decir, crear procesos con metas establecidas y condiciones de operación específicas. Luego viene el proceso de control de calidad cuya función es que el desperdicio llamado crónico (aquel que no puedes

[1] **"Dr. Joseph M. Juran.** Nació el 24 de diciembre de 1904 en la ciudad de Braila, parte de Rumania [...] Juran ha sido llamado el padre de la calidad ó "gurú" de la calidad y el hombre quien "enseño calidad a los japoneses" [...] Quizás lo más importante, es que el reconocido como la persona quien agrego la dimensión humana para la amplia calidad y de ahí proviene los orígenes estadísticos de la calidad total. Su plan fue hacerlo todo: filosofía, escritura, lectura consultar." (Control de, n.d., para 1-4).

cambiar) sea menor, y por último tenemos el mejoramiento de la calidad, esto es, hacer una revisión para saber qué se hizo bien y qué se hizo mal para que en un futuro todos los errores posibles se desechen y se mejore la calidad (Aburto, 1992).

Esta trilogía no es completamente nueva, existen algunas similitudes en los procesos financieros pero lo interesante de la trilogía es que ofrece un "enfoque unificado de propósitos múltiples" (Aburto, 1992, p. 32).

Básicamente estos dos teóricos fueron los iniciadores de la utilización de las técnicas estadísticas para el control de la calidad. Sin embargo no fueron los únicos. Durante esta etapa no sólo Japón obtuvo grandes dividendos, al ver que estos sistemas funcionaban tan bien en esta nación, los conceptos de calidad y control de calidad se extendieron, primero hacia Estados unidos y luego a Europa. Por supuesto, cada una de las naciones que se iniciaba en los procesos de calidad se encontraba con diferentes tipos de problemas. Esto se debía principalmente a la cultura imperante en cada una de las naciones, ya que la formación, como la visión y las maneras de trabajar son muy diferentes. Para ejemplificar esto a continuación se muestra una comparativa de Aburto (1992) donde podemos observar las diferencias que existen entre Japón, Estados Unidos y México en cuanto a las formas de interactuar dentro de una empresa tomando en cuenta las características culturales de cada país. (Aburto, 1992, p.16)

Diferencias entre países.		
JAPÓN	ESTADOS UNIDOS	MÉXICO
En raza, cultura, lengua, la fuerza de trabajo es homogénea.	La fuerza de trabajo es heterogénea.	Las clases sociales (y las regiones) marcan las homogeneidades.
Alto nivel educativo.	Promedio general de los trabajadores: 2/3 de secundaria.	Promedio general: 5/6 de primaria. Fuerza de trabajo: 2.9 años de primaria.
Hay lealtad a la institución.	La lealtad es relativa.	Lealtad al jefe o a la persona (no a la institución).
Se tiene en alto valor la sensibilidad interpersonal.	La sensibilidad carece de valor.	El valor de la sensibilidad lo tiene el sector público (no el privado).
Las relaciones con subordinados son como en la familia.	Las relaciones son de nosotros-ellos.	Relaciones horizontales de compadrazgo; verticales de autoritarismo.
Desde niños reciben entrenamiento para la cooperación.	Desde niños reciben entrenamiento para la competencia.	Desde niños reciben entrenamiento para la dependencia.
Existe un compromiso a largo plazo con la empresa.	Compromiso a corto plazo con la empresa.	Compromiso con el jefe y amigos.
Empleo garantizado de por vida por las corporaciones.	No hay garantía de permanencia.	La Ley Federal del Trabajo dificulta los despidos.

Continúa en la siguiente página.

Ambiente laboral paternalista (se asigna un tutor).	Ambiente no-paternalista (cada quien lucha para sí).	Ambiente maternalista (El símbolo del IMSS: una madre protectora).
Las decisiones involucran a todos los niveles.	Las decisiones se toman en el primer y segundo nivel.	El Presidente del Consejo o Director General toman las decisiones.

Cuadro No 1. Diferencias entre países. Fuente: Aburto 199:16.

1.2. Segunda etapa. Gestión de la calidad total.

Se puede decir que es en esta etapa donde nace el concepto de Calidad Total. La Administración de la Calidad Total es, según Aguado (2001), "un método que trata de mejorar la calidad de un producto y/o servicio y aumentar la satisfacción del cliente mediante la reestructuración de las prácticas de administración acostumbradas" (marzo 26 2004, para. 2). Es decir la calidad no se centra sólo en tener un producto con cero defectos, sino que los sistemas de control se extienden en todos los ámbitos de la empresa, poniendo especial énfasis en el área administrativa y el de los mandos altos y medios, el área de gestión.

El desarrollo de la gestión no sólo está íntimamente ligado al concepto de calidad, sino que, en muchos casos, las líneas temporales se cruzan. Así, se observa la evolución de los sistemas de gestión al mismo tiempo que los sistemas de calidad. Se revisará entonces, las cuatro etapas de la gestión (Paul, 1997).

1.2.1. Inspección.

Se puede decir que el desarrollo de la gestión comenzó con la inspección. Es después de la Revolución Industrial cuando se le pone especial énfasis en tener <<especialistas>> en inspección que se ocuparan de la calidad de los productos. Uno de los problemas que se presentaban es que había una total separación de responsabilidades. Mientras que los artesanos sólo se preocupaban por producir, los inspectores sólo se fijaban en el resultado final. Es decir, sólo se inspeccionaba el producto terminado y no el proceso. Esto hacía que el cliente no estuviera ni siquiera por error contemplado en el proceso de creación de artículos.

A medida que las economías fueron más competitivas, se adoptaron estrategias para la reducción de costos. Para lograrlo se puso énfasis en la línea de producción y la automatización de procesos. El avance tecnológico permitió un mayor control de la estandarización de los productos fabricados.

1.2.2. Control.

Esta etapa se enfoca en el tratamiento estadístico de datos obtenidos en el proceso de creación de artículos.

"los productos no podían ser totalmente estandarizados en esencia, pero se podían producir con constancia dentro de una determinada tolerancia" (Paul, 1997, p.30).

Este es el primer punto en el que los conceptos de Calidad y Gestión se cruzan. En este primer punto, la calidad toma mayor

importancia que los sistemas de gestión. Inicialmente, el muestreo se utilizaba en las inspecciones finales y no como comprobación continua. Los gráficos permitieron evitar desperdicios internos y controlar el proceso de producción de manera continua en todos sus puntos y no sólo al final.

Parece ser que este tipo de control se convirtió en norma entre principios y finales de la segunda guerra mundial, se extendió y hubo pocos cambios hasta los 60's.

1.2.3. Aseguramiento de la calidad.

Esta etapa es la introducción de lo que después se llamaría sistemas ISO's las cuales son "aquellas acciones planificadas y sistematizadas, necesarias para ofrecer la adecuada confianza que el producto o servicio satisfacerá los requisitos de calidad" (Paul, 1997, p.32).

> "el aseguramiento de la calidad es el desarrollo de un sistema interno que con el tiempo genera datos que indicarán que el producto ha sido fabricado según las especificaciones y que cualquier error ha sido detectado y borrado del sistema. Éstas eran las bases para el ciclo de mejoras del sistema de producción que normalmente podemos encontrar ahora, hoy en día, los sistemas de aseguramiento de la calidad son aplicados en muchos departamentos de una organización. Cada sistema se mantiene por sí mismo y a veces es independiente de los otros. Esto requiere una buena coordinación entre los departamentos, que algunas veces se rompe" (Paul, 1997, p. 32).

1.2.4. Desarrollo de la calidad a través de la GCT.

A la GCT la podemos entender como el compromiso de toda una organización por hacer las cosas. Históricamente es el Dr. Ishikawa quien retomando las ideas del Dr. A.V. Feigenbaum comienza a manejar los conceptos de calidad total y su control incluyendo el ámbito de la gestión. El doctor Kaoru Ishikawa es el consultor más importante en Japón y sus puntos de vista no coinciden totalmente con los de Deming y Juran.

El doctor Ishikawa no tiene una receta que explique la manera en que ve la calidad; tampoco es partidario de las teorías y prefiere los consejos prácticos. Considera que los trabajos hechos en 1950 con herramientas estadísticas no fue la mejor opción y que el trabajo del doctor Juran hizo que se entendiera el papel de la dirección y la gerencia como apoyo de la calidad y que vieran el control total de la calidad como una herramienta. Sus puntos de vista acerca de la gestión son claramente expuestos en los conceptos que el Dr. Ishikawa maneja:

Conceptos del doctor Ishikawa (1953):

1. Si no hay liderazgo desde arriba, no se insista en el CCT (Control de la calidad total).
2. El CC (Control de calidad) no puede progresar si la política no es clara.
3. Organización significa claridad de responsabilidades y autoridad. La autoridad se puede delegar, pero no así la responsabilidad.

4. El CC (Control de calidad) no puede progresar sin la cooperación de la gerencia media.
5. Esfuércese por ser una persona que no tiene que estar siempre físicamente presente en la compañía, pero que, sin embargo, es indispensable para la empresa.
6. Quien sea incapaz de manejar a sus subalternos, no es tan bueno como se cree. Quien sea capaz de manejar a sus superiores, podrá considerarse como persona competente (Aburto, 1992, p.43).

Estos postulados son los primeros esbozos de lo que sería la calidad total. Debemos tomar en cuenta al mismo tiempo las características de la Gestión de la Calidad Total. Para entender a qué se enfrentan las empresas hoy en día se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- *Globalización de los mercados.* Estos han supuesto un aumento de la competencia al añadir una dimensión internacional con alcances no concebidos anteriormente.
- *Clientes exigentes.* Las expectativas y necesidades de los clientes son cambiantes y más elevadas día con día.
- *Aceleración del cambio tecnológico.* Esto implica que los productos tengan un ciclo de vida cada vez más cortos.
- *Éxito de las formas pioneras.* Se debe tomar en cuenta las formas más globales y participativas de la calidad.

Llegado este punto es claro que la calidad y la gestión están íntimamente ligadas ya que la una necesita de la otra para funcionar en las corporaciones actuales en donde cada uno de los elementos que la componen necesariamente necesitan calidad. Los sistemas han evolucionado hasta el punto en que los sistemas de producción ya no pueden ser separados de los sistemas de gestión porque tener calidad significa que todos los departamentos y niveles se comprometan ante la meta que es la "calidad".

1.3. Tercera etapa. Calidad en los servicios

En esta etapa es necesario revisar los siguientes conceptos de calidad que según Luzón et al. (2001) corresponden a una etapa más global en cuestión a la calidad. Estos conceptos se desarrollan dentro de la tercera etapa ya que su perspectiva está más enfocada en el cliente y sus expectativas.

a) Calidad como satisfacción de las expectativas del cliente. "un producto o servicio será de calidad cuando satisfaga o exceda las expectativas del cliente" (Luzón, et al, 2001). En años recientes se le ha puesto especial importancia a los deseos y necesidades de los clientes con el fin de brindarles lo que ellos realmente desean y necesitan. La evolución de la gestión de la calidad ha pasado de una perspectiva centrada en la producción a una más integrada a la dimensión del mercado. Se enfoca hacia el exterior de las organizaciones, por lo que estará especialmente expuesta a los cambios del mercado. La base en este tipo de calidad es encontrar los factores y

expectativas que llevan a un cliente a comprar determinado producto. Es decir, se deben tomar en cuenta todos aquellos factores que influyen en la calidad del producto o servicio esperado. Algunos de los más importantes según Ruiz-Olalla (2001) son los siguientes:

1. comunicación boca a boca. La opinión que se forma el potencial cliente depende de lo que oye decir sobre él a otros consumidores.
2. Necesidades personales. Las características y circunstancias personales de cada cliente modifican las expectativas que se puede llegar a crear.
3. Experiencias anteriores. Las expectativas que tienen los clientes que no han utilizado nunca el servicio no suelen ser las mismas que las de aquellos que ya han experimentado con el uso de ese servicio o con otro de características similares.
4. Comunicación externa. Se refiere a los mensajes directos e indirectos que lanzan las empresas a sus clientes, de los cuales merece la pena destacar el precio.

Es a partir de que se toma en cuenta al cliente y sus expectativas, cuando se dice que el factor calidad se convierte en un elemento indispensable en la formación de la imagen de una empresa.

b) Calidad como valor con relación al precio. "tanto precio como calidad deben ser tenidos en cuenta en un mercado competitivo ya que la calidad de un producto no puede ser desligada de su costo y de su

precio". Se puede decir que existe un trasfondo en el concepto de calidad como valor, ya que bajo una perspectiva económica, el precio es el primer determinante en la elección del consumidor. Ya sea que el cliente busque un precio económico o elevado, dependiendo del poder adquisitivo que posea. Sin embargo, en general se puede decir que el precio de un artículo o servicio es un valor tanto tangible como intangible ya que este determina una situación social de status.

c) Calidad como excelencia. Esta definición es la más integradora y puede ser aplicada a productos, servicios, procesos y a la empresa en su conjunto. Este concepto se aplica a los productos que obtienen los máximos estándares de calidad en todo lo que los integra o compone.

Se dice que llegado a este punto los productos y servicios no sólo tiene que ser aptos para el uso que se les ha asignado, sino que, además, tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos. El objetivo consiste en satisfacer a los clientes desde el principio hasta el fin. Esta nueva concepción de calidad es lo se conoce como **Calidad Global**. Se pude decir entonces que la calidad en los servicios es tan importante como la calidad tangible de los productos. De hecho en muchos casos la atención al cliente se ha convertido en punto esencial para las empresas, sobre todo, cuando de ésta depende de la lealtad de los mismos.

En este apartado se hablará de los servicios, de su desarrollo en la historia, sus características y las diferencias con los productos y la importancia que poseen a la hora de competir por clientes.

1.3.1. Mercadotecnia de servicios.

Para estudiar la evolución de la calidad del servicio en la historia se debe tomar en cuenta la evolución que ha tenido la mercadotecnia de servicios. La mercadotecnia de servicios estudia la forma en que los servicios interactúan en las formas comerciales de los países. Dentro de ésta podemos encontrar tres etapas fundamentales en su desarrollo "Gatear (antes de 1980), correr por todas partes (1980-1985) y caminar erguidos (de 1986 a la fecha)" (Lovelock, 1997, p. 77). Con esto nos damos cuenta de qué tan joven es la incursión que se tiene en el marketing de servicios.

1.3.1.1. Primera etapa. Gatear.

La primera etapa fue una época de descubrimientos y riesgos. La primera historia de la disciplina de la mercadotecnia se enfocó en la venta de productos agrícolas. Posteriormente, la esfera de acción de la disciplina se expandió a la mercadotecnia de bienes físicos. En esta primera parte se concedía una importancia relativamente mínima a los servicios ya que, al ser bienes intangibles, era difícil definirlos y por lo tanto era lógico que se dejaran de lado por un buen periodo de tiempo.

A medida que los países industrializados iniciaban la transición a las economías de servicio la disciplina de la mercadotecnia prestó muy poca atención a este desarrollo a pesar de que las economías de algunos de esos países estaban dominadas por los servicios desde mediados de los años cuarenta. La mayor parte de la bibliografía en la etapa de

gatear es conceptual y se enfocaban en definiciones acerca de la naturaleza de los servicios y su mercadotecnia.

1.3.1.2. Segunda etapa. Correr por todas partes.

Durante el periodo de correr por todas partes, hubo dos importantes desarrollos que ayudaron a provocar un crecimiento exponencial en la literatura de servicios. La primera según Lovelock (1997) es la desrregularización de las industrias de servicios, la segunda es la interacción entre estudiosos y participantes en conferencias de mercadotecnia. Al introducirse la desrregularización a principios de la década de los 90's en Estados Unidos el papel del servicio de mercadotecnia dentro de empresas tales como: transportación aérea, cuidado de la salud y telecomunicaciones, se transformó; de tal suerte que de tener una modesta importancia, obtuvo una función esencial para la supervivencia de las organizaciones.

Para algunos académicos, la primera exposición a la mercadotecnia de servicios ocurrió un poco antes de que comprendieran plenamente lo que estaba sucediendo. Mediante escritos, programas de educación para ejecutivos y consultorías, muchos eruditos trataron de responder a las necesidades de industria de servicio específicas. Estos educadores comprendieron entonces que la mercadotecnia de servicios difiere mucho de la de bienes, ya que los servicios tienen características especiales que las diferencian de los bienes. A continuación enumeramos algunas características que Hunt (1992) encuentra imprescindibles para comprender la naturaleza de los servicios:

1. *Los servicios, salvo algunas excepciones, no pueden medirse.* Los servicios no pueden medirse de la misma forma que las propiedades de los objetos o productos físicos. Esto se debe a que un servicio es algo dinámico, no estadístico. Es una función, no una estructura.
2. *Los servicios no pueden almacenarse.* Una vez que se ha prestado un servicio, ya no existe. Puede repetirse, pero no recobrarse. El servicio es un proceso, no un producto.
3. *Los servicios no pueden inspeccionarse.* Los servicios pueden ser observados y sacarse conclusiones de ello, pero no pueden pasar una inspección en el sentido literal de la expresión.
4. *La calidad no puede determinarse de antemano.* La naturaleza de lo servicios no puede determinarse de antemano, excepto en aquellos casos en que se le haya prestado un servicio de la misma naturaleza al cliente. Los servicios no pueden examinarse de la misma manera que uno examina los alimentos antes de hacer una compra en el supermercado. El cliente no sabe si el servicio será o no satisfactorio si no lo compra y pasa por la experiencia.
5. *Un servicio no tiene una vida.* Los productos tienen vida. Pueden ser reparados y mantenidos. Los servicios no son así. Tienen duración, pero no vida.
6. *Los servicios tienen una dimensión temporal.* Los servicios, a diferencia de los productos, tienen una dimensión temporal; estos ocurren en un tiempo determinado. Un servicio puede consistir en una serie de actividades relacionadas en el tiempo, cada uno

de cuyos componentes están sujetos al cumplimiento de la calidad. En estos casos los servicios tienen un comienzo y un fin en el tiempo.

7. *Los servicios se prestan tras una solicitud.* Los servicios se prestan de acuerdo con dos tipos de demandas: instantáneas y programadas. Las primeras se dan en el momento preciso en el que se solicita el servicio (como la comida en un restaurante). En los segundos, el servicio puede ocuparse tiempo después de ser solicitado (reservación de hotel, avión, etcétera.).
8. *Los servicios son más críticos en unas industrias que en otras.* Los servicios públicos, que han de cubrir un servicio que un gobierno debe proveer a sus ciudadanos son vitales, mientras que los servicios de una agencia de viaje son prescindibles.

1.3.1.3. Tercera etapa. Caminar erguidos.

Es después de que se comprende la naturaleza de los servicios cuando comienza la tercera etapa de la mercadotecnia de servicios. La etapa de caminar erguidos ha dado como resultado un creciente número de académicos de la mercadotecnia que han empezado a investigar la mercadotecnia de servicios.

> "Durante la última década, el interés de los negocios en la calidad del servicio es paralelo al enfoque en la calidad, el control de calidad y satisfacción del cliente. Las raíces de la investigación de la calidad del servicio en los primeros trabajos conceptuales realizados en Europa

(Grönroos, 1983; Lehtinene y Lehtinene, 1982) y en la teoría de la satisfacción del cliente (Oliver,1980). La mayor parte de los trabajos sobre la calidad del servicio en la mercadotecnia se pueden acreditar a las contribuciones pioneras y continuas de A. Parasuraman, Leonard Berry y Valarie Zeithlam. Sus investigaciones progresivas, apoyadas por el Marketing Science Institute, han producido un marco referencia conceptual (el Modelo Gaps) y un instrumento de medición, SERVQUAL, para evaluar la calidad del servicio, que han tenido muy buena acogida." (Lovelock, 1997, p. 85).

Otro apunte importante de Lovelock (1997) al respecto, es que el área más investigada en la mercadotecnia de servicios es el de **calidad del servicio**. De hecho de la década de los 90's a la fecha el interés prestado por los negocios en la calidad del servicio es paralelo al enfoque en la calidad, el control de la calidad total y la satisfacción del cliente. Lovelock menciona que las raíces de la investigación en esta área se remontan a los primeros trabajos conceptuales realizados en Europa y a la **teoría de la satisfacción del cliente**.

1.3.2. Calidad en los servicios.

Pero en sí, ¿qué es un servicio?, ¿qué relación tiene con la calidad? y ¿por qué decimos que es uno de los elementos más importantes en la formación de la imagen corporativa? Pues bien, aunque existen múltiples definiciones de servicio enfocadas en la administración, en lo particular creemos que una de las más claras es la expuesta a continuación:

> "Un servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que, por regla general, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios y/o los recursos o bienes físicos y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente" (Grönroos, 1994, p. 27).

Para comprender plenamente la **calidad en el servicio** debemos conocer algunos conceptos. El primero es el de dimensionalidad. Para posteriormente hablar de las dimensiones de la calidad del servicio. En la *dimensionalidad* se dice que una organización que pretenda alcanzar altos niveles en la calidad del servicio que suministra debe prestar una especial atención a los atributos en los que se fijan los clientes para juzgarla. La literatura se refiere a estos atributos con el término de dimensiones. Con el estudio de la dimensionalidad la organización dispondrá de información relevante que le indicará en qué aspectos debe centrar los esfuerzos para que sean realmente apreciados, para conseguir así altas tasas de retorno en sus inversiones. Para entender la dimensionalidad debemos conocer las dimensiones de la calidad del servicio, las cuales son las siguientes (Ruiz-Olalla, 2001, para. 24):

- Elementos tangibles. Se refiere a la apariencia física de las instalaciones, equipos, personal y material de comunicación.
- Fiabilidad. Indica la habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.

- Capacidad de respuesta. Alude a la disposición de ayudar a los clientes para proveerlos de un servicio rápido
- Seguridad. Conocimientos y atención mostrados por los empleados y habilidad de los mismos para inspirar confianza y credibilidad.
- Empatía. Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

Es decir, Conocer esta información es importante para saber qué quiere el cliente. Además, para hablar claramente de calidad no sólo necesitamos conocer las características de los servicios o de los clientes, o la dimensionalidad, es necesarios saber qué hacer con esta información. Así Heskett~W (1993) nos dice:

> "Comprender a fondo y atender las necesidades de un grupo determinado de clientes requiere con frecuencia el desarrollo de una base de datos centra en el cliente y un crecimiento del volumen de operación por medio de nuevas ofertas a los clientes ya existentes.
>
> Una estrategia de enfoque y atención a un conjunto de necesidades de un grupo de clientes puede ser costosa, pero con frecuencia proporciona unos altos márgenes asociados con un alto valor añadido para los clientes.
>
> El servicio en sí mismo puede ser el campo más importante de enfoque. Las compañías que hace muy bien una cosa disfrutan con frecuenta de ventajas de coste y servicio por encima de sus competidores orientados menos concretamente". (Heskett~W, 1993, pp. 55-59.)

Los servicios son en muchos casos el plus que el cliente necesita para adquirir algo. La atención del cliente entonces se vuelve vital. Esto no significa que simplemente se debe ser amable con éste. Ciertamente es necesario ser amables pero eso sólo es la capa externa, lo más importante es satisfacer las necesidades de los mismos. El prevenir problemas o resolverlos con la mayor eficiencia es el fin último de la calidad en el servicio. De nada sirve que los dependientes sean ambles si cuando el cliente se presenta con un problema éste no puede ser resuelto. Es por esto que Grönroos (1994) nos habla de los seis criterios de la buena calidad percibida en los servicios:

1. Profesionalidad y habilidad.
2. Actitud y comportamiento
3. Accesibilidad y flexibilidad
4. Fiabilidad y formalidad
5. Restablecimiento
6. Reputación y credibilidad

Estos seis criterios pueden considerarse líneas maestras basadas en un cuerpo sólido de investigaciones empíricas y conceptuales, así como en la experiencia práctica. Por lo tanto, deberían ser útiles como principios directivos.

La calidad de los servicios se vuelve cada día más importante; nacen nuevos sistemas para calificarla y los teóricos crean nuevas formas de satisfacer al cliente. En el mundo actual, toda organización

necesita un factor diferenciador que la haga superior a las demás. En muchos casos la atención al cliente y los servicios se vuelven este diferenciador. Por lo tanto, después de conocer algunas de las múltiples definiciones de calidad, la importancia de los servicio y poner en claro la manera en que será tratada la naturaleza del servicio, se puede definir a la calidad en el servicio, para esta tesis como: **la satisfacción plena del cliente generada por la interacción que se produce entre éste y los empleados que proveen el servicio (telefónico en este caso) a la hora de solucionar sus problemas, tomando en cuenta las dimensiones de la calidad del servicio.**

Al revisar todo lo expuesto en este apartado y los dos anteriores, se puede decir que a final de cuentas existen tres perspectivas en las que podemos englobar a la calidad: interna, externa y global (Heskett~W, 1993, pp. 55-59.).

La perspectiva interna. En ésta se hace hincapié en la eficiencia. Parte del supuesto de que la empresa está brindando tanto productos como servicios que satisfacen las necesidades del cliente. En este sentido se pone especial atención a los costos y a la productividad, y se respeta lo pactado con el cliente de forma tácita o explícita. La frase que lo distingue es que si algo (producto o servicio) está elaborado eficientemente y tiene un alto rendimiento, éste será adquirido en el mercado.

La perspectiva externa. Ésta se da después de la anterior, y se centra en el cliente. Se asume que en el mercado existe un alto grado de competitividad, que el ritmo vertiginoso de los avances tecnológico y los

cambios constantes en los gustos de los consumidores, afectan la decisión de compra. Por lo tanto, es necesario conocer al cliente, sus gustos y necesidades. En esta perspectiva se pone énfasis en la eficacia y satisfacción del cliente.

La perspectiva global. Esta combina las dos anteriores. La empresa excelente es aquella en la que todos lo involucrados se comprometen con un estándar de calidad y lo cumplen cabalmente. En ese sentido se entiende a la excelencia no como un propósito a alcanzar sino como una filosofía de funcionamiento, en la cuál se incluyen procesos de mejoras cuyos objetivos son llegar a la eficiencia y la eficacia de todos los procesos que componen a la empresa para la plena satisfacción del cliente.

Ahora que se ha dejado en claro la importancia de la calidad del servicio como factor diferenciador, se hablará a continuación de cómo ésta misma característica es un elemento de percepción formador de Imagen. Como apuntamos con anterioridad, los clientes día a día se vuelven más exigentes por lo tanto la calidad de productos y servicios aumenta. Ahora bien, a la hora de escoger un artículo o una empresa para que nos proporcione un servicio, el cliente se fija en muchas características de la misma. En muchos casos al elegir una empresa de servicios el cliente piensa en el prestigio de la misma o la imagen corporativa que proyecta. Esta imagen corporativa puede ser afectada por muchas cosas, desde como lucen sus instalaciones hasta los servicios ofrecidos por la misma.

Es por ello que la calidad del servicio ofrecida por la empresa y percibida por el cliente juega un papel fundamental como factor diferenciador. Dicha calidad en los servicios y atención al cliente se ve reflejada en la imagen corporativa de la empresa y en el prestigio de la misma. De ahí que mejorar los sistemas de atención al cliente sean un punto fundamental para una organización y también que exista en nuestro tiempo una preocupación creciente por mejorar los sistemas de calidad del servicio ofrecidos. De hecho, prácticamente toda empresa posee sistemas de atención al cliente que van desde las más rudimentarias como el atender a las quejas personalmente hasta los centros de atención telefónicas (CAT) que están de moda en grandes corporaciones.

Por ejemplo, tanto Telmex como Maxcom, las dos compañías que analizaremos en esta tesis, poseen servicios telefónicos CAT, además de sistemas en líneas de ayuda en problemas técnico y algunos más que estudiaremos en el capítulo de telecomunicaciones en México.

1.4. La calidad en México.

Llegado a este punto es importante mencionar como es que son tomados los conceptos de calidad en México. Este apartado fue separado porque a diferencia de Japón, Estados Unidos y varias naciones de Europa, la implementación de sistemas de calidad en México es más joven. De hecho no existe aún ningún teórico propio que hable de la

calidad en dicho país. Aunque podemos decir que el concepto de calidad llego con Crosby[2].

Philip B. Crosby es el autor que mas penetración comercial ha tenido en Latinoamérica, especialmente en México. En 1979 fundó su empresa dedicada a la consultaría y la capacitación con notable éxito hasta hoy. El desarrolló un concepto que denominó: "Absolutos de la calidad" o de la administración por calidad, en el que maneja la idea de calidad total. Al igual que teóricos como Deming o Juran éste teórico se enfoca principalmente en la calidad como cero defectos; es decir, evitar defectos. Claro está que Crosby toma en cuenta a la dirección aunque no con el peso que ahora se le da. Aburto (1992) menciona los principios absolutos de la calidad de Crosby que son cuatro. Además Crosby habla de 14 pasos para la calidad que a continuación presentamos:

Principios absolutos de la calidad.

1. La calidad se define como cumplimiento de requisitos
2. El sistema de calidad es la prevención

[2] Philip Crosby nació en Wheeling, Virginia el 18 de junio de 1926. Philip Crosby comenzó su trabajo como profesional de la calidad en 1952 en una escuela médica. Las conferencias y lecturas de Philip Crosby proporcionan una discusión pensativa y estimulante sobre el papel que los ejecutivos deben desempeñar para hacer exitosos a sus empleados, proveedores, empresas y a ellos mismos. (Biografía de, 1999, para. 2-4)

3. El estándar de realización es cero defectos

4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento

Los catorce pasos de Philip Crosby:

1. Compromiso en la dirección

2. Equipo para el mejoramiento de la calidad

3. Medición

4. El costo de la calidad

5. Crear una conciencia sobre la calidad

6. Acción correctiva

7. Planificar el día de cero defectos

8. Educación del personal

9. El día de cero defectos

10. Fijar metas

11. Eliminar las causas del error

12. Reconocimiento

13. Consejo de calidad

14. Repetir todo el proceso (p. 39-41).

1.4.1. Sugerencias y apuntes sobre la calidad en México.

Aburto (1992) al hablar de la calidad en México más que decirnos como surge o se desarrolla, nos da varias sugerencias que nos muestran un atisbo de los errores más comunes de las empresas mexicanas.

a) No se case con una sola tendencia o autor. La adaptación de un concepto tal cual, el que escoja, todavía no es factible en la

"cultura" organizacional latina. Tome lo que le convenga del "buffet" y haga "un traje a su medida". México al no poseer investigadores de ésta área en específico, importa teorías pero es lógico que estas no funcionen ya que el contexto del país es muy diferente a la de los países más desarrollados como Estados Unidos, Japón o Europa.

b) Cultive a la alta dirección. En México, en especial, y por relaciones de autoridad verticales, el compromiso y apoyo de la alta dirección son más necesarios que en otros países, y no creería usted el número de directores generales que no saben ni de qué se trata esto. También existe un buen número de éstos que "delegan" la calidad. "Sí, estoy de acuerdo; vayan y hagan calidad ustedes". Y creen estar por arriba de Quetzalcóatl. Lo cierto es que la cultura corporativa de México en muchos casos sigue siendo familiar. En especial las pequeñas y medianas empresas aún conservan un estilo cerrado y familiar, en donde los directores son los dueños y los hijos de éstos los gerentes. En este tipo de negocios, los subalternos no saben qué hacer porque en la mayoría de los casos los dueños manejan su negocio por experiencia y no contratan a especialistas. "He estado bien así, así que seguiremos igual", esta es una frase que se aplica.

c) Venda la necesidad de ser competitivos. En un mercado nacional retraído, aunque no menos importante, hay que salir al extranjero a competir con gente de "grandes ligas", con la agravante de nuestra fama anterior. Recuerde al personal que el costo de la no-

calidad, aunque sin dato estadísticos en México todavía, en otros países constituye entre el 20% y 30% de las ventas totales. La verdad es que la competencia beneficia a todos. A las empresas les hace falta comprender que necesitan mejorar para poder vender sus productos o servicios y los clientes nos beneficiamos de ellos, nos volvemos más exigentes y de esta forma la calidad aumenta, así que es necesario abrir las puertas a la competencia y salir a competir al mundo.

d) Recuerde que estos sistemas son cíclicos. Es común que no seamos persistentes. Renueve la filosofía, dé reconocimiento y vuelva a capacitar al personal. La capacitación se ha puesto de moda, se habla de sus beneficios pero lo cierto es que en muchos casos no se hace con la constancia que debe o de la forma que debe. Una vez más nos enfrentamos ante la importancia de estrategias y especialistas en la materia. México también debe hacer especialistas, que entiendan el entorno mexicano.

e) Dé participación al personal. El círculo de sabiduría y experiencia del personal, especialmente de los trabajadores, es inacabable. Recuerde que "nadie sabe más del trabajo que el que lo hace". Pregunte, circule por plantas y oficinas, dirija por "presencia", desarrolle más su capacidad de escuchar, déle poder a la gente para sugerir, opinar y hacer. Una característica del mexicano es su creatividad, úsela, pruebe, corrija, vuelva a probar.

f) Haga participar al sindicato. El sindicato es un factor muy poderoso en México. Debemos estar concientes de que es

necesario involucrarlo, no de la manera tradicional en que se ha venido haciendo, sino en realidad involucrarlo, esto es, que participen en las mejoras de la empresa.

Como ya se ha dicho, existe un hueco en la creación de teóricos de la calidad así como de literatura que hable en específico de la perspectiva mexicana en torno a la calidad. Por su parte la calidad en el servicio entendida como atención al cliente también es nueva.

México al igual que muchas naciones ha sido bombardeada con las ideas de calidad, sin embargo, la práctica de éstas es muy nueva y es necesario, como la se mencionó en líneas antes, hacer teóricos que entiendan los contextos ideológicos, políticos y culturales en los que la cultura de la calidad se ha de insertar.

Un punto a resaltar es que una de las primeras empresas mexicanas que habló de calidad en el servicio fue Telmex que, en 1989, comenzó a realizar encuestas con el fin de detectar los errores cometidos y recoger las quejas y problemas más frecuentes a los que se enfrentaban sus clientes con el afán de mejorar el servicio prestado por la compañía. Esto se abordará con mayor amplitud en el capítulo de telefonía.

Como se ha visto, la evolución de la calidad ha ido incorporando a lo largo de su historia diversos elementos que han dado lugar a una definición de calidad, que si bien no es perfecta, trata de definir los estándares necesarios para que tanto un producto como un servicio sean exitosos. Es más, a través del tiempo se ha ido descubriendo que

muchos de los productos tangibles necesariamente están ligados a un servicio; sin embargo, aunque un servicio no implica necesariamente elementos tangibles, éstos se hacen presentes a la hora de ofrecer los servicios.

La historia nos ha mostrado como el concepto de calidad ha pasado de centrarse en la producción únicamente, a tomar en cuenta los sistemas de gestión y a considerar a los servicios como un factor fundamental de diferenciación que proporciona ventajas sobre los competidores. Además, en este capítulo abordamos de forma escueta la importancia que tiene la calidad del servicio para la formación de la imagen corporativa de una empresa, ya que se ampliará en el siguiente capítulo. A fin de cuentas la calidad, como dijimos en el apartado tres, debe ser tomada de manera global; es decir, todos y cada uno de los elementos que conforman una organización deben estar sintonizados y conscientes de lo imprescindible que es ésta para el éxito de la empresa.

Quizá la falta de conciencia sobre la importancia de la calidad, en especial la enfocada en el servicio, es lo que hace que a México se le considera aún en pañales. Sin duda alguna estamos entrando en la dinámica de la calidad pero hace falta recorrer mucho camino.

Al final podemos hacer una observación, la calidad en el servicio debe ser un pilar fundamental en las empresas y los empresarios mexicanos deben de comenzar a tenerla en cuenta para poder competir en el mercado global en el que interactuamos en nuestros días.