



Introducción

El concepto de Calidad ha sufrido cambios importantes en los últimos años. Diez años atrás, muchos empresarios se hubieran burlado de la idea de mejorar la calidad de sus productos o servicios como una manera de sobrevivir y aumentar las ganancias. Esto hubiera significado costos adicionales y no había muchas compañías que tuvieran el dinero necesario para gastar más dinero de lo necesario en mejorar la calidad. La calidad era algo que se daba en las líneas de producción en las fábricas. No se daba en los teclados de una computadora, en una clínica, en una escuela o en la mesa de un restaurante. Si estábamos en el negocio de servicios no necesitábamos un departamento de control de calidad. Entonces se produjo un cambio en las condiciones del mercado: subieron las tasas de interés, entramos en una recesión, el dinero empezó a escasear y los clientes pensaban y analizaban cuidadosamente cuando se trataba de hacer un gasto. Esto hizo que cada vez fuera más difícil mantener un negocio sano y empezar un negocio nuevo.

Hoy en día, vivimos un proceso de apertura económica a nivel mundial en el que ya no sólo competimos con empresas en nuestro propio país, sino con compañías extranjeras que han estado trabajando en aumentar la calidad de sus productos durante más tiempo que nosotros.

Actualmente, la palabra calidad que durante mucho tiempo se aplicaba solamente a procesos en la fábrica, se ha convertido en una manera de hacer negocios, en la que las compañías compiten para aumentar las ventas y obtener la lealtad de los clientes.

Aunque sus métodos pueden diferir, los expertos en calidad están de acuerdo en dos ideas básicas. La primera es:

Calidad es cumplir con las expectativas de los clientes

¿Qué significa esto? Que la compañía que satisface mejor al cliente gana la competencia y la mayoría de las veces se adueña del mercado.

La calidad y la satisfacción del cliente son responsabilidades del dueño del negocio y deben ocupar el primer lugar entre sus actividades.

El dueño del negocio, o el director general, son los responsables de determinar los estándares de calidad y convencer a toda la organización de la importancia de satisfacer al cliente y supervisar que las expectativas del cliente se cumplan.

Sólo la gerencia puede hacer que los siguientes cambios sucedan:

- Formar equipos para resolver los problemas.

- Eliminar las barreras de comunicación entre los departamentos para poder trabajar juntos en una causa común.

- Escuchar las sugerencias de los empleados para aumentar la calidad del servicio y aprobar la realización de programas que conviertan estas sugerencias en realidad.

Dar a los empleados los conocimientos, herramientas y equipo adecuado para que puedan hacer el mejor trabajo posible y reconocer cuando un trabajo está bien hecho.

Comprometer los recursos humanos y financieros necesarios para mejorar la calidad de los productos y servicios de la empresa.



La calidad es cuestión de expectativas.

Quizá parezca extraño hablar de calidad cuando tratamos un tema de mercadotecnia; sin embargo, la calidad es la clave para hacer crecer las ventas de un negocio. Nos sucede una y otra vez:

Calidad es satisfacer las expectativas del cliente. Calidad es lo que el cliente espera del producto que compra o del servicio que contrata.

¿Qué es eso de la calidad total?

Si ya entendiste qué es la calidad, este punto es muy fácil de entender, pero extremadamente difícil de llevar a la práctica. Si la calidad es cumplir con las expectativas del cliente...

La calidad total es cumplir con las expectativas del cliente el 100% de las veces.

Efectivamente, no es cumplir con las expectativas la primera vez, ni la segunda. Tampoco es cumplir solamente con algunas de las expectativas. Significa cumplirlas absolutamente todas las veces. Quizás estés pensando que eso es imposible, que siempre existe algo que se puede mejorar. Efectivamente, la calidad total no es algo estático, algo que logramos una sola vez y entonces nos sentamos "a dormir en nuestros laureles".

La calidad total es un proceso de mejora continua.

La calidad total es un estilo de administración, es una manera de ser, es una actitud de tratar de hacer siempre mejor las cosas. Para que funcione, debe ser entendido por toda la organización. De esta manera, enfoca el proceso de mejora continua de toda la organización, desde la resolución de problemas, hasta la mejora en la comunicación entre todos los empleados de la empresa. El objetivo de todo esto es hacer cambios en la manera como fabricamos y como comercializamos nuestros productos y servicios para obtener la satisfacción del cliente en forma constante, haciendo frente a las necesidades, siempre cambiantes, de nuestros compradores.

Un estudio efectuado en Estados Unidos concluyó que un cambio positivo en la calidad de los productos y servicios tiene un efecto más favorable en ventas que una disminución en el precio. Por esto, la calidad total es tan importante en mercadotecnia.

De acuerdo con algunos autores, los principios clave de la calidad total son los siguientes:

1. La calidad siempre se mide en términos de la satisfacción obtenida por los clientes. Esto significa que no debemos ser los fabricantes o proveedores de un servicio los que digamos cuál debe ser el nivel aceptable de calidad. Siempre debe ser el cliente el que diga cuál es el nivel de calidad deseado. Para esto necesitamos un sistema de información que nos diga la opinión que el cliente tiene de nuestro servicio.
2. Debemos desarrollar en nuestros empleados la actitud de que cumplir con las expectativas de los clientes es el objetivo más importante dentro de la organización. En este sentido, debo prestar oído a cualquier comentario de empleados, trabajadores, distribuidores o consultores que me ayude a mejorar la calidad de mis productos o servicios.
3. Debemos respetar a las personas y su habilidad para contribuir a mejorar la calidad de nuestros productos y servicios. Este principio enfatiza la importancia de que toda la



empresa trabaje como equipo sin que los vendedores "echen la culpa" a los de producción y éstos, a su vez, "echen la culpa" a los de contabilidad y así sucesivamente. Si la calidad merma y perdemos clientes a causa de esto, la organización entera es la que resiente la pérdida de ingresos, no es un solo departamento.

4. La administración de la Calidad Total se basa en la prevención de problemas y errores, no en su resolución. Philip Crosby, en su libro: *La calidad es gratis*, desarrolla esta idea. Por ejemplo: si tu secretaria se equivoca al mecanografiar una cotización, y la manda sin que te des cuenta, después tendrás que gastar tiempo y dinero en llamadas y juntas explicando a tu cliente cuál es el precio correcto del pedido. Si tu secretaria hubiera hecho la cotización correctamente desde un principio y hubiera verificado las cifras, se habría gastado solamente diez minutos. Ahora llevas media hora en la recepción de tu cliente esperando a que te reciba para que le puedas explicar por qué tus precios son más altos que los que le mandaste originalmente.
5. La administración de la Calidad Total involucra a los empleados en la toma de decisiones. Uno de los problemas de los que más se quejan los dueños de empresas pequeñas es que "ellos tienen que tomar todas las decisiones". La causa de esto es generalmente la falta de comunicación entre el dueño y los empleados y el hecho de que los empleados, como no entienden las prioridades del negocio, "no se han puesto la camiseta". Cuando los empleados entienden los objetivos del negocio es más fácil que tomen decisiones correctas.

Esto probablemente te dé un nuevo significado de la idea de calidad total. Sin embargo, entenderlo claramente es el primer paso para poder mejorar la calidad de tus productos. En el próximo tema describimos cómo puedes mejorar la calidad de tus productos y servicios aplicando en la práctica los principios anteriormente descritos.

Todos estamos en el negocio de servicios

La venta de un producto o servicio es solamente una parte de las tareas de comercialización de una empresa. El hecho de haber cerrado la venta no significa que ya tenemos un nuevo cliente. Solamente podemos decir que tenemos un cliente cuando éste se decide a repetir sus compras con nosotros. Un cliente insatisfecho no solamente no compra, sino que comenta con sus amigos lo malo que es nuestro producto y servicio, y evita que crezcamos.

En la venta de bienes de capital como maquinaria y herramientas, la mayoría de las veces el comprador trata de conseguir referencias sobre la capacidad del vendedor para dar servicio a las máquinas y equipo antes de firmar el pedido.

El empresario siempre debe tratar de encontrar una mejor manera de resolver los problemas de servicio al cliente. La lista anterior tienen algunas ideas que pueden ser adaptadas a tu propio negocio.

Los problemas mencionados más frecuentemente como problemas de servicio son los siguientes:

- Escasez de materias primas.
- Problemas con el transporte, atrasos, mermas de producto, etcétera.
- Pedidos no procesados.
- Falta de información sobre el estado del pedido.
- Cambios de precios sin previo aviso.

Fundamentos de negocio

Mercadotecnia > Cómo ganar clientes (Estrategias de productos y precios) > Cómo lograr la satisfacción del cliente



Una revisión rápida de estos problemas sugiere que una mejor coordinación entre los responsables de las ventas y los encargados de la producción podría reducir significativamente estos problemas.

¿Cómo puedo mejorar mi servicio al cliente?

Para mejorar tu servicio al cliente tienes dos opciones:

1. Puedes contratar a un consultor en calidad. Lo puedes localizar en la Sección Amarilla o en la sección dominical de cualquier periódico de circulación nacional. Esta es una opción efectiva, pero no será barata y puede ser que esté fuera del alcance de tus posibilidades.
2. Puedes continuar leyendo y enterarte de la técnica de los cinco pasos para mejorar la calidad del servicio. La primera parte de la inversión ya la tienes en tus manos.

La técnica de los cinco pasos para mejorar la calidad está basada en el estudio de lo que las compañías que dan un servicio excelente tienen en común y consiste en lo siguiente:

A. Escucha a tu cliente.

Las organizaciones que tienen un buen servicio escuchan activamente a sus clientes, entienden lo que éstos les quieren decir y responden a sus demandas. La mejor manera de escuchar a los clientes es a través de una plática "cara a cara". Para esto puede establecer algunos cambios en tu manera de operar el negocio:

Pide a tus empleados que platicuen con tus clientes después de que termines un trabajo o entregues un producto y pregúntales de qué manera podrías mejorar el producto o servicio.

Lleva a cabo un estudio por medio de un cuestionario.

Maneja personalmente las quejas que los clientes tengan sobre tus productos o servicios. Al principio, no delegates esto a ningún empleado.

Escuchar activamente a tu cliente te indicará qué entienden tus clientes por un buen servicio. Esto es la materia prima para pasar al segundo paso.

B- Define qué significa un servicio superior y establece un plan.

Escribe lo que significa un servicio superior y comunícalo claramente a toda tu organización. Para esto no debes escribir un documento largo y difícil de leer. Tu documento debe establecer claramente las respuestas a tres preguntas.

1. ¿Qué nos hace diferentes de la competencia?
2. ¿Quiénes son nuestros clientes?
3. ¿Qué queremos que piensen de nosotros para que nos recomienden?

Cuando hayas escrito esto, hazte las siguientes preguntas:

¿Es claro para mis empleados?

¿Hace mi negocio diferente de la competencia?

¿Significa algo importante para mis clientes?

¿Estoy seguro de que puedo cumplir con esta promesa a mi cliente?

C. Fija una meta y mide el desempeño.

Fundamentos de negocio

Mercadotecnia > Cómo ganar clientes (Estrategias de productos y precios) > Cómo lograr la satisfacción del cliente



Una meta en una medida exacta que te dirá qué tanto tu producto o servicio está cumpliendo con las expectativas de tus clientes.

Este paso puede generar un conflicto dentro de la empresa. Habrá gente que querrá fijar los estándares internamente, y algunos querrán fijarlos con base en las expectativas del cliente. Por ejemplo: en un taller mecánico, algunos querrán fijar un estándar tal como "arreglar el carro en el mínimo de tiempo"... aunque las vestiduras queden manchadas. Otros querrán fijar un estándar como "el coche debe salir con el problema arreglado y sin problemas adicionales". Este último es el correcto, se expresa en términos de lo que conviene al cliente, no de lo que conviene a mi negocio.

No tendría sentido fijar una meta si no fuera a medir mi desempeño. Esto significa que debo medir si estoy logrando mi meta por lo menos una vez al mes. El servicio puedo medirlo de cinco maneras:

Confiabilidad

La habilidad para cumplir con lo que prometimos.

Seguridad

La habilidad de nuestros empleados para crear un sentimiento de seguridad en los clientes.

Cortesía

La habilidad para dar atención individual a cada cliente.

Responsabilidad

Aquí nos referimos al sentido original de la palabra. La habilidad y el conocimiento necesario para responder a las expectativas de tus clientes.

Imagen

Esto se refiere a la apariencia física de la oficina, fábrica y personal.

D. Selecciona, entrena y da autoridad a los empleados para trabajar con los clientes.

Selección

La mayoría de las veces contratamos personas que llenan los requisitos "técnicos" para hacer el trabajo, es decir, saben lo que hacen. Sin embargo, si queremos mejorar el servicio también debemos evaluar los aspectos "humanos" del trabajo. ¿Tiene el prospecto una actitud de servicio?, se siente a gusto trabajando con gente?, ¿es una persona cortés, amable y considerada?

Entrenamiento

El personal es un recurso que debe ser entrenado para dar un buen servicio al cliente. ¿Cuántas veces no nos hemos topado con un vendedor que sabía menos del producto que nos estaba vendiendo que nosotros mismos? Quizás esto no sea culpa del vendedor sino de la empresa que "lo mandó a la guerra sin fusil".

Autoridad

Entrenar a los empleados no es suficiente. Debemos fomentar y recompensar los esfuerzos extra, la imaginación y la iniciativa. Debemos tolerar los errores cuando los esfuerzos fueron bien intencionados. El principio detrás de esto es que la persona que está haciendo el trabajo es la persona que sabe mejor cómo hacerlo y, por tanto, es la más indicada para mejorarlo. Quizás a las personas acostumbradas al uso indiscriminado de la autoridad esto

Fundamentos de negocio
Mercadotecnia > Cómo ganar clientes (Estrategias de productos y precios) > Cómo lograr la satisfacción del cliente



les crea conflictos. A estas personas debemos recordarles que la labor principal de un supervisor o gerente es contratar, entrenar y dirigir a las personas para que tomen decisiones. Si un supervisor o gerente no ha logrado esto, quiere decir que ha fracasado como tal.

E. Reconoce y premia los logros.

Esta es la mejor manera de confirmar el logro y reforzar una actitud de compromiso con el negocio. Este principio reconoce que la gente trabaja por varios motivos, de los cuales el más importante es ganar el dinero necesario para vivir. Varios estudios han mostrado que cuando existe la compensación, los empleados están más motivados, la productividad aumenta y la gente está más satisfecha con su trabajo.

Además del dinero, existen otras maneras de reconocer los logros. Un empresario paga a sus empleados un fin de semana fuera de la ciudad con toda su familia para reconocer el logro de los objetivos. Además, hace una junta en la que informa que el empleado ha sido premiado por haber superado sus objetivos y haber hecho una mejora importante a los sistemas de trabajo del negocio.