

UNIDAD 1 CALIDAD TOTAL

1.1 Antecedentes de la Calidad

Es un hecho inevitable que en esta época, casi en cualquier parte del mundo y México no es la excepción, la clave del éxito reside en ser competitivos, entendiendo por éxito que la sociedad pueda obtener los satisfactores materiales y/o emocionales que le permitan vivir con calidad. 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. 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.

Podemos decir que el concepto de calidad está tradicionalmente relacionado con la calidad del producto y actualmente ha evolucionado identificándose con toda la actividad empresarial y con todo tipo de organizaciones en todos los aspectos tanto tecnológicos como organizacionales y humanos que generen satisfactores de óptima calidad.

Estamos prácticamente en los albores del siglo XXI y los tiempos que corren son ciertamente cada vez más difíciles para toda organización, en la medida que somos la generación perteneciente al tercer milenio, debido al proceso de cambio acelerado y de competitividad global que vive el mundo, donde la liberalización de las economías y la libre competencia, como ya habíamos señalado, vienen a caracterizar el entorno de inexorable convivencia para el sector empresarial.

Muchas de las organizaciones, si bien reconocen la importancia de la calidad, no se encuentran preparadas para aceptar nuevos desafíos, por ello es importante cambiar el paradigma e incursionar al sistema de calidad total a través del mejoramiento continuo.



En este contexto las empresas tienen que continuar asumiendo el protagonismo que les corresponde para contribuir al crecimiento y desarrollo del país, logrando mayor eficiencia y brindando productos y servicios de calidad. Hoy más que nunca parece existir un amplísimo consenso respecto de la urgente necesidad de que las empresas funcionen bien competitivamente.

Hasta hace unos años el sistema proteccionista en nuestro país, como en otros países de Latinoamérica, había impedido valorar las duras condiciones de la competencia internacional y los mayores niveles de exigencia de los clientes y consumidores, quienes exigen mayor calidad en los productos, oportunidad en las entregas, precios razonables y excelencia en la atención. La cruda realidad iniciada en los años ochenta y los efectos de la globalización de los años 90, está despertando bruscamente a todas las organizaciones y las obliga a buscar afanosamente nuevas estrategias para adaptarse con éxito a la creciente competencia.

Es precisamente en este entorno en el que la Calidad Total se proyecta vigorosa y revolucionariamente como un nuevo sistema de gestión empresarial y factor de primer orden para la competitividad de las empresas. El concepto de calidad, tradicionalmente relacionado con la calidad del producto, se identifica ahora como aplicable a toda la actividad empresarial y a todo tipo de organización.



1.1.1. ¿Qué es la Calidad?

Calidad es un término difícil de definir, principalmente porque se ha mantenido en constante evolución a lo largo del tiempo, dependiendo del la época, del país, de su uso, del personaje que la define, etc.; por lo que cada definición que se presente debe insertarse en el contexto de la época en que fue desarrollada.



En general la calidad ha representado el conjunto de atributos o propiedades de un bien o servicio que nos permite establecer un juicio de valor respecto de él: pésimo, malo, regular, excelente. Esto es, un producto o servicio es de calidad cuando sus características, tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de sus usuarios. Ahora bien, antes de presentar nuestra definición actualizada a la época veamos algunas definiciones o interpretaciones de diferentes personajes y referencias.

Proviene del latín *qualitas*.

- Manera de ser de una persona o cosa (Enciclopedia Salvat).
- Grado de Excelencia (Diccionario Etimológico del Fondo de Cultura Económica).
- La dificultad en definir calidad es el traducir las necesidades futuras del usuario a características medibles, de tal manera que el producto pueda ser diseñado y presentado para dar satisfacción a un precio que el usuario pagará (Deming, 1986)
- La calidad tiene que ver con el hecho de que los clientes queden satisfechos con el producto o servicio (Libro Nociones de Calidad Total del Dr. Mario Gutiérrez).
- La calidad es la adecuación al uso. El cliente es el que debe definir lo que es adecuado (J.M. Juran).
- Calidad es ajustarse a las especificaciones (P.B. Crosby).
- Calidad cuando los productos o servicios satisfacen las expectativas del cliente o las exceden (Sarv Singh Soin en el libro Control de Calidad total).
- La resultante total de las características del producto y servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso satisfacerá las esperanzas de los clientes (Feigenbaum).
- Calidad es satisfacer los requisitos de los



consumidores (K. Ishikawa).

Como definiciones adicionales muy utilizadas de calidad podemos mencionar:

- Satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- Cumplir las expectativas del cliente y algunas más.
- Despertar nuevas necesidades del cliente.
- Lograr productos y servicios con cero defectos.
- Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.
- Hacer lo más con lo menos.
- Prevenir.
- Trabajar con inteligencia.
- Evitar el retrabajo.
- Mejorar constantemente.

Como hemos notado, en la mayoría de los conceptos tradicionales, la calidad tiene que ver casi exclusivamente con las especificaciones; es decir la calidad esta exclusivamente centrada en la obtención final del servicio o producto. ¿Un artículo tiene calidad si cumple con las especificaciones establecidas. En la medida en que no las cumple, deja de tener calidad?



Por otra parte, algunos conceptos establecen claramente que ésta tiene que ver con los requisitos de los consumidores. Un producto o servicio tiene calidad en la medida que satisface las expectativas de los clientes o las excede. ¿Es la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio, que permiten satisfacer plenamente las necesidades implícita o explícitamente requeridas por el cliente?

No obstante que ambas visiones tienen visos de verdad, son parciales por si solas. Sobre todo si consideramos que en la actualidad la calidad es el factor decisivo en la elección de los clientes, por lo que se convierte en la causa competitiva de mayor importancia en un producto o servicio prestado. Para comprender en su justa dimensión a la calidad, ubicada en el entorno inmediato, resulta insuficiente atribuir dicho término, única y exclusivamente a los productos o servicios finales, y su proceso necesario para su obtención.

Es necesario prestar especial atención a la organización generadora de los mismos, así como al cliente y los proveedores de materias primas. Por lo cual, cuando hablamos de calidad no



nos referimos solamente a la calidad de los servicios o productos, sino también a la calidad del proceso de obtención del producto o prestación del servicio, al recurso humano y, en general, a todos los factores que intervienen en la obtención y el mejoramiento de la calidad. Estamos refiriéndonos así a la **calidad total**. El Concepto de la calidad más desarrollado; el más preciso y acabado de nuestro tiempo.



En el contexto de la calidad el elemento más importante de una organización son las personas.

Situación que pondera enormemente la valía del recurso humano **↳**que integra e involucra sectores directivos y operacionales**↳** para obtener una adecuada implementación, así como un desarrollo efectivo de la calidad comprendida en su totalidad; vista ésta como la suma total de las partes aplicada a un proyecto dinámico de extensión continua.

Condición indispensable para la supervivencia de las empresas y que por tanto no está sujeta a elección; a tal grado que resulta inconcebible un proyecto de negocios que no contemple la calidad como punto medular, cualquiera que sea su estrategia.

“Solamente a partir de la inteligencia, de la voluntad y de la iniciativa de las personas, los trabajos son hechos en función de la mejora continua de la calidad. Por esto, la forma de trabajo que impera en las organizaciones con Calidad Total es el trabajo en equipo, para encarar y resolver los problemas que van presentándose. Así, las personas que configuran un equipo de trabajo se sienten apoyadas unas en otras y es la organización toda un gran equipo de trabajo, no meramente una adición de sectores o individualidades”¹



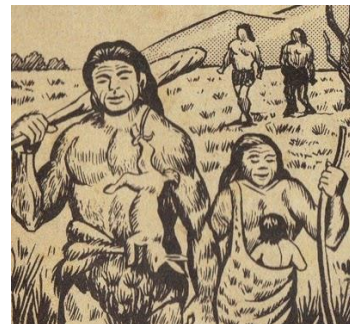
1.1.2. Evolución Histórica de la Calidad

Introducción.

Esta evolución nos ayuda a comprender las circunstancias que originaron la necesidad perenne de ofrecer una mayor calidad de los productos o servicios a lo largo del tiempo, proporcionando al cliente y, en primer término, a la sociedad en su conjunto, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin.

Inicio

- ❏ Período conocido como **“LA RECOLECCIÓN”**, ya que en la época de las cavernas las actividades de calidad consistían en la inspección y selección.
- ❏ El ser humano era nómada y sus trabajos se limitaban a cazar, pescar y cosechar lo que por sí sólo daba la naturaleza.



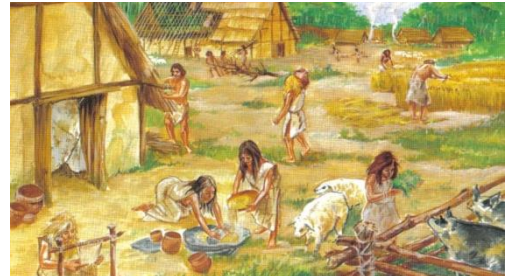
¹ Greco, Oscar. (2001). Gestión organizacional y gestión de la calidad. CeNET. Instituto Nacional de Educación Tecnológica. Ministerio de Educación de la Nación. Argentina

Después del Inicio

- ✚ Como **ñLA USUFACTURAò** se conoce a esta época, ya que el hombre empezó a transformar su hábitat y se inició en la elaboración de algunos productos para usarlos él mismo. Sus actividades de calidad consistieron en la experimentación y el desarrollo de materiales, con lo cual elaboró herramientas para su uso personal: arcos, flechas, cuchillos, vasijas y vestimentas.
- ✚ Si bien siguieron siendo nómadas, se establecieron por períodos más largos, desempeñándose en trabajos como agricultura, construcción, alfarería y curtiduría.
- ✚ Surge la **ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD**, al desarrollar el hombre conocimientos y acciones para cambiar su posición competitiva con la naturaleza.

Todavía en las cavernas

- ✚ Las tribus empezaron a crecer, conociéndose como el período precisamente de **ñLAS TRIBUSò**, dividiéndose las tareas y dando paso a las primeras formas de organización del trabajo: los integrantes menos diestros y las mujeres se encargaban de las tareas que implicaban quedarse en la aldea (agricultura, la cocina y la elaboración de utensilios), en tanto que los más fuertes salían de cacería y se enfrentaban a los animales y otras tribus.
- ✚ La **ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD** sigue incipiente pero surge como un proceso de mejora del conocimiento y la posición competitiva del hombre.



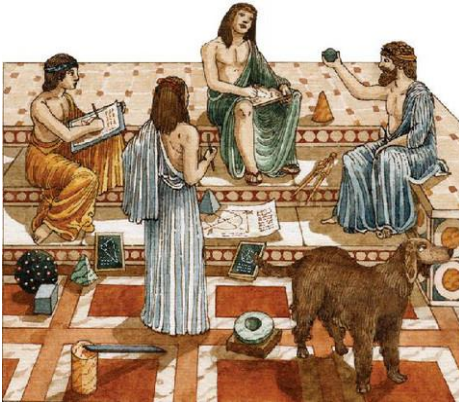
Hasta 1800 A. C.

- ✚ Con el crecimiento demográfico de las tribus, éstas se convierten en comunidades, evolucionando los sistemas de liderazgo y los líderes se vuelven gobernantes. Este crecimiento demandó una mayor organización de las tareas, optando por algunas especializaciones: el artesano, el fundidor, el curtidor y el alfarero.
- ✚ Se conoce como período de **ñLA MANUFACTURA ARTESANALò**, sobresaliendo como actividades de calidad la capacitación y el inicio de la especialización del trabajo.
- ✚ Sus principales trabajos consistían en la artesanía, la guerra y la burocracia.



Después de 1800 A. C.

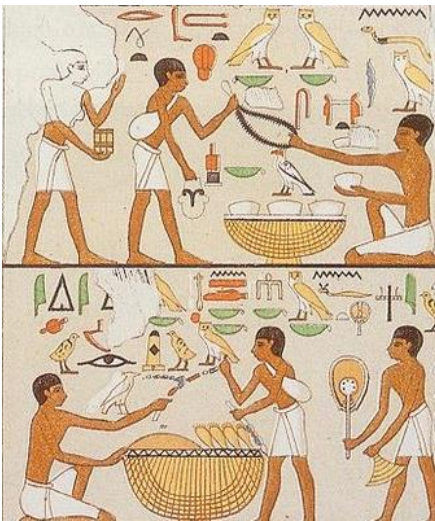
- ✚ Este período se conoce como el de **ñMANUFACTURA POR TALLERESò**, lo que mejoró la productividad y a su vez dificultó la calidad.
- ✚ Los talleres son el resultado del incremento de la demanda de bienes de manufactura especializada.
- ✚ Al separarse la comercialización de los productos del productor, puesto que el artesano dejó de estar presente en el total de la tarea de transformación, el ciclo de mejora perdió la comunicación directa entre el obrero productor y el usuario.



❖ Como actividades de calidad podemos mencionar la normalización, el diseño, inspección de conformidad², estandarización de componentes y la división de tareas.

❖ El trabajo se dividió en obreros, supervisores, inspectores, comerciantes. La **ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD** incorporó el uso de diseños con especificaciones de calidad y el control de la fabricación conforme a su diseño, llamado **CALIDAD DE CONFORMANCIA**.

A. C. y época de Faraones



❖ Los talleres de artesanos se integran en tres grandes organizaciones de producción: la primera, dedicada a la recolección y preparación de materias primas; la segunda, a la fabricación de productos; y la tercera al almacenamiento y distribución de los productos.

❖ La **ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD** se lleva a cabo gracias a dos organizaciones adicionales: una dedicada a la normalización y al establecimiento de estándares de calidad y productividad; y la otra a la inspección.

❖ Ciudad Templo es una de las primeras comunidades fijas, cuyo desarrollo vino acompañado de nuevas necesidades comunitarias.

❖ Se crearon instrumentos de medición como la plomada, el nivel, la escuadra, los rodillos, etc.

❖ El diseño y dirección de proyectos dio origen a los especialistas precursores de los arquitectos e ingenieros.

D. C. y hasta el descubrimiento de América

- ❖ La comunidad exige más bienes y obliga a la proliferación de talleres, estandarizándose más procesos y proliferando los inspectores que comprueban la calidad.
- ❖ La continuación de grandes proyectos de construcción, exigió el desarrollo de obreros y trabajadores especializados.
- ❖ Se incrementa considerablemente la agricultura y las especialidades que su actividad requiere.

1492 D. C.

- ❖ La fabricación de una gran cantidad de armas y equipos de guerra, como los grandes barcos, propicia otras especializaciones y actividades que requieren de un control de calidad.



² **Calidad de conformidad.** Esto se refiere básicamente al grado en que el producto o servicio cumple con los estándares o normas establecidas de calidad

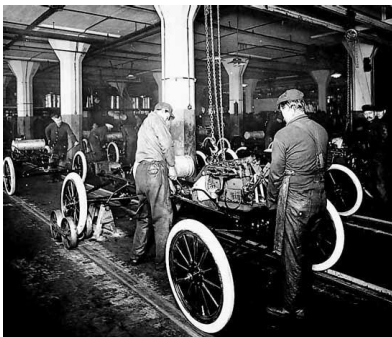
- España es potencia mundial y acepta la visión de un mundo redondo, lo que le permite dominar una gran parte del mundo.
- La **ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD** sigue requiriendo de más inspectores.

1750

- Este período es el conocido como **LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL**, siendo protagonizado principalmente por Inglaterra, cuyas actividades de calidad se relacionaron con el desempeño de máquinas y procesos en la industria textil y metalúrgica.
- Se inventó la máquina de vapor, el ferrocarril, el barco de vapor y se inició la industrialización de la producción.
- Los talleres fueron desplazados por las máquinas y sus mercados permitieron colocar los productos al alcance de las clases más pobres.
- La producción en masa con el uso de esta maquinaria cambió el énfasis de la **ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD**. Ya no preocupaba principalmente la destreza del trabajador, sino el desempeño de las máquinas y los procesos de fabricación.
- Se inicia la **ORGANIZACIÓN FUNCIONAL**, naciendo las especialidades administrativas y de apoyo, incluyendo las de mantenimiento.



1880



- La **SEGUNDA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL** también conocida como **LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE TAYLOR**, revoluciona los métodos de producción al multiplicar varias veces los niveles de producción.
- Mediante el estudio de los métodos de trabajo, Taylor llevó a las fábricas la división de las tareas, con las primeras nociones de ingeniería industrial.
- Se introduce más efectivamente las funciones de planeación.
- Los trabajadores sólo ejecutaban órdenes y rutinas de trabajo. Se iniciaba la pérdida de la identificación del trabajador con su producto.
- La **ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD** creció hacia la estandarización de los trabajos, la organización por funciones y el desarrollo de métodos.

1926

- Época conocida como la de **EL CONTROL ESTADÍSTICO DE PROCESOS**, Walter A. Shewhart de la Bell Telephone inventa los gráficos de control que junto con las teorías de la probabilidad y la inspección por muestreo forman el inicio del **CONTROL ESTADÍSTICO DE CALIDAD**.

- ❏ Las estrategias de calidad dejaron de ser correctivas y empezó a tratarse de predecir los defectos para tomar acciones correctivas antes de su aparición.
- ❏ Estos métodos adquirieron notoriedad en la Segunda Guerra Mundial, siendo uno de los motores que permitió el triunfo de los aliados.
- ❏ Desafortunadamente al terminar la Segunda Guerra Mundial, la calidad sufre un gran tropiezo por una demanda insaciable de bienes, motivando su sacrificio a costa de la producción. Época del vendedor.
- ❏ **William E. Deming** empieza a ser conocido como estadístico, al ser el principal discípulo de W. A. Shewhart y contribuir en la elaboración de las Tablas de Muestreo Militares.



1950

- ❏ Se inicia la época de **LA REVOLUCIÓN DE LA CALIDAD EN JAPÓN**, también conocida como **LA TERCERA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL**, con motivo de la terminación de la Segunda Guerra Mundial en Agosto de 1945.
- ❏ En 1950 el consultor estadounidense en estadística y calidad llamado William Edwards Deming, invitado por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE), empieza a dar conferencias y seminarios a líderes empresariales y altos ejecutivos sobre



La Administración de la Calidad

- ❏ En 1954 es invitado a Japón otro estadounidense de nombre Joseph M. Juran, quien también les imparte cursos de calidad con énfasis hacia el liderazgo y la planeación.
- ❏ Los dos especialistas estadounidenses junto con el japonés Kaoru Ishikawa, impulsan la participación de los trabajadores en los esfuerzos de mejora de calidad.
- ❏ Nacen los **“CÍRCULOS DE CALIDAD”** que de un propósito inicial como medio para capacitar a los trabajadores en las técnicas estadísticas, se convierten en equipos para analizar los problemas de calidad y buscar su solución.
- ❏ Se promueve el concepto de **“CONTROL TOTAL DE CALIDAD”**, determinado por otro estadounidense de nombre Armand V. Feigenbaum, entendiéndose por CTC como la participación de todos los trabajadores y todas las áreas de una organización en la mejora continua de la calidad en todas las actividades.
- ❏ Se define a la calidad como el satisfacer las expectativas del cliente, de donde nace también **“EL ENFOQUE AL CLIENTE”**, rediseñando los japoneses continuamente los productos para diferenciarse de sus competidores con artículos que logren mayor satisfacción de sus usuarios.
- ❏ Japón conquista el liderazgo mundial de varias industrias como la del acero, la automotriz y la electrónica.



Las actividades de calidad se convierten en trabajo en equipo, control estadístico, enfoque al cliente, participación y sugerencias de los empleados, etc...

Geniche Taguchi revoluciona el uso de la estadística avanzada al simplificar el diseño de experimentos.

La mano de obra se convierte en **MENTE DE OBRA** y compañías como la Toyota con miles de trabajadores, reportan un promedio por trabajador de 40 ideas implementadas al año.

1980

- El movimiento de **LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD** se ve reforzado por técnicas conocidas como **LA MANUFACTURA DE CLASE MUNDIAL**, la que consiste en regresar al piso de producción y buscar soluciones lógicas y simples.
- Shigeo Shingo desarrolla importantes contribuciones a la ciencia de la administración de la calidad: los sistemas de producción **JUSTO A TIEMPO**, la organización del trabajo en **CELDAS DE MANUFACTURA**, los **CAMBIOS RÁPIDOS** del proceso, **POKA - YOKE**, **KAN BAN**, etc.

Época Actual

- La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo.
- La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la participación de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo:



- **Gestión** (el cuerpo directivo está totalmente comprometido)
- **de la Calidad** (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente)
- **Total** (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

En la siguiente tabla se presentan las etapas del concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

Etapa	Artesanal	Revolución Industrial	Segunda Guerra Mundial	Postguerra (Japón)	Postguerra (Resto del Mundo)	Control de la Calidad	Aseguramiento de la Calidad	Calidad Total
Concepto	Hace las cosas bien, independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (se identifica Producción de Calidad)	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (eficacia + plazo = calidad)	Hacer las cosas bien a la primera	Producir cuanto más mejor	Técnica de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de la expectativa del cliente
Finalidad	*Satisfacer al cliente *Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho *Crear un producto único	*Satisfacer una gran demanda de bienes *Obtener beneficios	*Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso	*Minimizar costos mediante calidad *Satisfacer al cliente *Ser competitivo	*Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra	*Satisfacer las necesidades técnicas del producto	*Satisfacer al cliente *Prevenir errores *Reducir gastos *Ser competitivo	*Satisfacer al cliente tanto externo como interno *Ser altamente competitivo *Mejora continua

Conclusión

La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia y su competitividad respecto de las demás empresas.

1.1.3 Los Maestros de la Calidad y sus Aportaciones a la Administración de la Calidad Total

Uno de los aspectos más importantes a considerar en el estudio de las calidad total es el análisis de las afirmaciones de los autores más reconocidos en el área, aquellos que algunos han llamado los gurúes de la calidad total. Aquí, no sólo se intenta presentar una síntesis de sus aportaciones, sino realizar un estudio del material en su conjunto, pues aunque cada uno de estos autores se identifica y diferencia de los otros por alguna característica en particular, existen muchas similitudes.

Cada uno de los autores seleccionados aporta algo original al tema de calidad total. A continuación presentamos algunos datos biográficos y características importantes de cada uno de ellos.

De cada autor se seleccionaron las ideas que, a nuestro juicio, son las más importantes de las publicaciones de cada uno de ellos.

Philip B. Crosby



Crosby es un pensador que desarrolló el tema de la calidad en años muy recientes. Sus estudios se enfocan en prevenir y evitar la inspección. Se busca que el cliente salga satisfecho al cumplir ciertos requisitos desde la primera vez y todas las veces que el cliente realice transacciones con una empresa. En 1979 se crea la fundación Philip Associates II Inc. la cual se le considera una firma líder en consultorías acerca de la calidad. Se basan en la creencia de que la calidad puede ser medida y utilizada para mejorar los resultados empresariales, por esto se le considera una herramienta muy útil para competir en un Mercado cada vez más globalizado.

Crosby tiene el pensamiento que la calidad es gratis, es suplir los requerimientos de un cliente, al lograr cumplir con estos logramos Cero Defectos. En las empresas donde no se contempla la calidad los desperdicios y esfuerzos de más pueden llegar del 20% al 40% de la producción. Para lograr Cero Defectos promueve catorce pasos.

Crosby afirma que la calidad está basada en 4 principios absolutos:

- Calidad es cumplir los requisitos.
- El sistema de calidad es la prevención.
- El estándar de realización es cero defectos.
- La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

Derivado de esta clasificación, propone un programa de 14 pasos para mejorar la calidad (Crosby, 1979).

1. Establecer el compromiso de la administración de participar en el programa de calidad para, de esta manera, asegurar la cooperación de todos y cada uno de los miembros de la organización.
2. Formar un equipo de mejora de calidad con representantes de cada departamento.
3. Definir indicadores de calidad de cada actividad de la compañía con el objeto de medir dónde se encuentran problemas reales y potenciales de calidad.

4. Evaluar el costo de la falta de calidad como un indicador que proporcione evidencia de dónde es más conveniente para la compañía, desde el punto de vista económico, tomar acciones correctivas.
5. Desarrollar una conciencia de calidad y preocupación de todos los empleados por la mejora continua de la organización.
6. Realizar acciones formales para corregir los problemas identificados a través de pasos previos.
7. Establecer un comité para poner en práctica un programa de cero defectos.
8. Capacitar a los supervisores y empleados en la forma de llevar a cabo su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.
9. Realizar un día "cero defectos" que simbolice y ayude a que todos los empleados comprendan que ha habido un cambio en la compañía en lo que se refiere a calidad.
10. Alentar a las personas para que establezcan objetivos de mejora para sí mismas y sus grupos, generalmente sobre una base de 30 a 90 días.
11. Identificar los problemas que impiden que el trabajo se realice libre de errores y eliminar sus causas.
12. Establecer un programa de reconocimiento para aquellos que logren sus objetivos de calidad a través de su participación en el programa de mejoramiento de la calidad.
13. Crear consejos de calidad compuestos por personal del staff administrativo y líderes de los equipos de calidad, que realicen reuniones frecuentes con el objeto de comunicarse unos con otros y determinar las acciones requeridas para mejorar la calidad.
14. Realizar de nuevo los pasos anteriores, destacando que el programa de mejoramiento de la calidad nunca termina. El ciclo completo del programa puede variar, pero normalmente dura entre 12 y 18 meses, lo cual depende de las circunstancias propias de cada empresa.

Por otro lado, la vacuna de calidad de Crosby (Crosby, 1984) es una idea para representar la necesidad que tiene toda organización de prevenir la falta de conformidad con las especificaciones del producto. La vacuna debería tener los siguientes ingredientes:

1. **Integridad.** Todos en la organización deberán dedicarse a encontrar cuáles son los requisitos y necesidades de los clientes.
2. **Sistemas.** La administración de calidad, la educación en calidad y el énfasis en la prevención de los defectos deben abarcar toda la compañía.
3. **Comunicaciones.** Se debe contar con un suministro continuo de información que ayude tanto a identificar como a eliminar errores y desperdicios, con un programa de reconocimientos.
4. **Operaciones.** Deberán ser tareas de rutina proveer de educación y capacitación a los empleados, y contar con procedimientos formales para identificar oportunidades de mejoramiento. Políticas. Definir políticas de calidad claras.

Edwards W. Deming

En 1950 Japón buscaba reactivar su economía ya que esta quedó muy dañada luego de la segunda guerra mundial, por lo tanto estaban abiertos a varias opiniones para lograrlo. Es en esta época cuando Deming llega a Japón y les instruye sobre la importancia de la calidad y desarrolla el concepto de calidad total (TQM). Con el paso del tiempo los Estados Unidos se dieron cuenta de los efectos de incluir la calidad en su producción, convirtiendo a Deming en el asesor y conferencista más buscado por grandes empresas americanas. Fue tan grande su influencia que se creó el premio Deming, el cual es



reconocido internacionalmente como premio a la calidad empresarial. La vida de Deming no fue fácil. Nació el 14 de Octubre de 1900, en Sioux City, Iowa. Deming empezó a trabajar cuando tenía ocho años en un pequeño hotel. A la edad de 17, ingresó a la Universidad de Wyoming donde estudio ingeniería, carrera que el mismo pagó. Obtuvo un doctorado en Físicas Matemáticas en la Universidad de Yale donde fue empleado como profesor. Su primer empleo profesional fue en el Departamento de Agricultura en Washington, D.C. Aquí conoció a Walter Shewhart, un estadístico para Laboratorios Bell y sus escritos impactaron su vida y se convirtieron en la base de sus enseñanzas.

Durante la Segunda Guerra Mundial, Deming enseñó a los técnicos e ingenieros americanos estadísticas que pudieran mejorar la calidad de los materiales de guerra. Fue este trabajo el que atrajo la atención de los japoneses. Después de la guerra, la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros buscó a Deming. En Julio de 1950, Deming se reunió con la Unión quien lo presentó con los administradores principales de las compañías japonesas. Durante los próximos treinta años, Deming dedicaría su tiempo y esfuerzo a la enseñanza de los Japoneses y se convirtió en un país con gran poder económico.

Los americanos se dieron cuenta que sus soluciones fáciles y rápidas no funcionaban. Al contrario de esto 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.

Los Catorce Puntos y Siete Pecados Mortales de Deming son los siguientes:

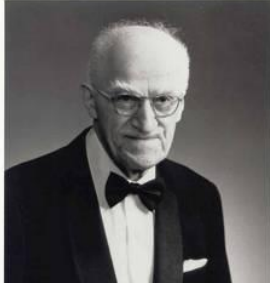
1. Hacer constante el propósito de mejorar la calidad.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Terminar con la dependencia de la inspección masiva.
4. Terminar con la práctica de decidir negocios en base al precio y no en base a la calidad.
5. Encontrar y resolver problemas para mejorar el sistema de producción 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 excesivos.

Los logros de Deming son reconocidos mundialmente. Se ha logrado establecer que al utilizar los principios de Deming la calidad aumenta y por lo tanto bajan los costos y los ahorros se le pueden pasar al consumidor. Cuando los clientes obtienen productos de calidad las compañías logran aumentar sus ingresos y al lograr esto la economía crece.

Joseph M. Juran



Nació el 24 de diciembre de 1904 en la ciudad de Braila, Rumania. Fue el precursor de la calidad en Japón. Se le considera el padre de la calidad. Lo más importante es que se le reconoce como quien agrego recalco el aspecto humano en el campo de la calidad es de aquí donde surge los orígenes estadísticos de la calidad total.

A sus 20 años se graduó de Ingeniería Eléctrica. Trabajó en la Lend Lease Administration donde tuvo contacto con el término de la reingeniería. En 1951 publicó su primer trabajo referente a la calidad, el cual se llamó Manual de control de calidad. Luego de esto contribuyó con las empresas japonesas de mayor importancia asesorándolas sobre la calidad y como lograrla dentro de los procesos de producción. En 1979 se fundó el Instituto Juran, el cual se dedicaba a estudiar las herramientas de la calidad.

La Calidad para Joseph Juran

Para Juran la calidad puede tener varios significados, dos de los cuales son muy importantes para la empresa, ya que estos sirven para planificar la calidad y la estrategia empresarial. Por calidad

Juran entiende como la ausencia de deficiencias que pueden presentarse como: retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es adecuarse al uso.

La Calidad para Joseph Juran Para Juran la calidad puede tener varios significados, dos de los cuales son muy importantes para la empresa, ya que estos sirven para planificar la calidad y la estrategia empresarial. Por calidad Juran entiende como la ausencia de deficiencias que pueden presentarse como: retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es adecuarse al uso.

Juran recomienda seguir las siguientes estrategias utilizadas por Japón para ser líder en calidad a nivel mundial.

1. Los administradores superiores se deben encargar personalmente de dirigir la revolución de la calidad.
2. Todos los niveles y funciones de la organización deberán involucrarse en programas de capacitación en administración por calidad.
3. El mejoramiento de la calidad se debe realizar continuamente, y a un paso revolucionario, no evolucionario.
4. La fuerza de trabajo se involucra con el mejoramiento de la calidad a través de los ciclos de calidad.
5. Los objetivos de calidad son parte del plan de negocio.

El enfoque de Juran sobre la administración de calidad se basa en lo que se llama la trilogía de Juran, ya que divide el proceso de administración de calidad en **planeación de calidad, control de calidad y mejora de la calidad**.

Planeación de calidad

Independientemente del tipo de organización, producto o proceso, el proceso de planeación de calidad se puede generalizar en una serie universal de pasos de entrada-salida llamado "mapa de planeación de la calidad", a saber:

- Identificar quiénes son los clientes.
- Determinar las necesidades de esos clientes.
- Traducir las necesidades a nuestro lenguaje (el de la compañía).
- Desarrollar productos con características que respondan en forma óptima a las necesidades de los clientes.
- Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto.
- Transferir el proceso a la operación.

Control de calidad

La alta administración debe utilizar un proceso universal para controlar las operaciones. Las actividades de control son:

- Establecer un lazo de retroalimentación en todos los niveles y para todos los procesos.
- Asegurarse de que cada empleado se encuentre en estado de autocontrol.
- Establecer objetivos de calidad y una unidad de medición para ellos.
- Proporcionar a las fuerzas operativas medios para ajustar el proceso de conformidad con los objetivos.
- Transferir responsabilidad de control a las fuerzas operativas para responsabilizarlas de mantener el proceso en su nivel planeado de capacidad.
- Evaluar el desempeño del proceso y la conformidad del producto mediante análisis estadísticos.
- Aplicar medidas correctivas para restaurar el estado de conformidad con los objetivos de calidad.

Mejoramiento de la calidad

1. Este proceso se basa en los siguientes conceptos fundamentales:
2. Realizar todas las mejoras proyecto por proyecto.
3. Establecer un consejo de calidad (o comité de calidad). La responsabilidad básica de este consejo es lanzar, coordinar e institucionalizar la mejora de calidad anual.
4. Definir un proceso de selección de proyectos que incluya: nominación, selección, declaraciones de misión y publicación del proyecto.
5. Designar para cada proyecto un equipo de seis a ocho personas con la responsabilidad de completar el proyecto.
6. Otorgar reconocimientos y premios públicos para destacar los éxitos relacionados con mejoras a la calidad.
7. Aumentar el peso del parámetro de calidad en la evaluación de desempeño en todos los niveles organizacionales.
8. Participación de la alta administración en la revisión del progreso de las mejoras de calidad.
9. Proporcionar entrenamiento extensivo a todo el equipo Administrativo en el proceso de mejora de calidad, de manera que aprendan los métodos y las herramientas necesarias para establecer el programa de mejora de calidad anual.

Armand V. Feigenbaum

Nació en 1922. En 1944 fue contratado por General Electric en Nueva York para trabajar en el área de calidad. En 1951 recibió un doctorado en el Massachusetts Institute of Technology. En 1956 introdujo por primera vez la frase "control de calidad total" y publicó un libro con este título. Su idea de calidad es: un modo de vida corporativa, un modo de administrar una organización. Control de calidad total es un concepto que abarca toda la organización e involucra la puesta en práctica de actividades orientadas hacia el cliente. No existe la menor duda de que este autor debe ser incluido en un análisis como el que aquí pretendemos realizar, ya que fue el primer autor en visualizar la idea de que la calidad no sólo se centra en el proceso productivo, sino en todas las funciones administrativas de la organización, integrando así los conceptos de la teoría general de sistemas a los de calidad.



De acuerdo con Feigenbaum, para que el control de calidad sea efectivo, se debe iniciar con el diseño del producto y terminar sólo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho. Por consiguiente, el principio básico del que se parte es que la calidad es el trabajo de todos y cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso. El efecto del control total de calidad en la compañía involucra la implementación técnica y administrativa de actividades orientadas hacia el cliente. Todos los departamentos intervienen en la calidad, según el grado de participación que tengan en el proceso. A fin de que el sistema funcione, es necesario que la compañía desarrolle matrices que indiquen las responsabilidades de cada departamento en el proceso. De aquí surge la necesidad de crear equipos interdepartamentales que tengan como función analizar los diferentes puntos de vista de todos los departamentos y asegurar que éstos se tomen en cuenta en la actividad de cada departamento. La alta administración es la responsable de la efectividad de todo sistema de calidad. Todos estos conceptos se incluyen en los siguientes 18 puntos:

1. La calidad tiene que ser planeada completamente con base en un enfoque orientado hacia la excelencia en lugar del enfoque tradicional orientado hacia la falla.
2. Todos los miembros de la organización son responsables de la calidad de los productos o servicios.
3. La calidad total requiere el compromiso de la organización de proporcionar motivación continua y actividades de capacitación.
4. El control de calidad total (TQC) se define como un sistema efectivo para integrar los esfuerzos del desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad de los diversos grupos de la organización a fin de comercializar, diseñar, producir y ofrecer un servicio a niveles económicos que satisfagan completamente al cliente.
5. En la frase "control de calidad", el término control representa una herramienta de administración de cuatro pasos: definición de estándares, evaluación del cumplimiento de los estándares, corrección cuando el estándar no se ha cumplido y planeación para mejorar los estándares.
6. El control de calidad requiere la integración, en una misma estructura, de actividades que frecuentemente no están coordinadas.
7. Los programas de TQC son altamente lucrativos, ya que los beneficios tangibles (reducción de costos operativos y de los costos de baja calidad, etcétera), así como los intangibles (satisfacción de empleados y clientes, etcétera) exceden fácilmente sus costos de operación y puesta en práctica.

8. Las mejoras de calidad más importantes provienen de ideas del personal al realizar actividades de mejoras de procesos.
9. La calidad debe considerarse como un ciclo de vida total.
10. Existen cuatro procesos clave para controlar la calidad: control de nuevos diseños, control de materias primas, control del producto y control de procesos especiales.
11. Un sistema de calidad total se define como una estructura de trabajo a todo lo ancho de la organización, documentada efectivamente, integrada por procedimientos técnicos y administrativos para coordinar las acciones del personal, las máquinas, así como la información de la compañía con los mejores y más prácticos métodos para asegurar la satisfacción de los clientes mediante calidad y un costo económico.
12. El TQC se aplica a todos los productos y servicios.
13. Cada componente organizacional tiene una responsabilidad relacionada con la calidad que deberá estar explícitamente documentada.
14. El departamento de control de calidad tradicional, antes un cuerpo de seguridad de inspectores de calidad, deberá cambiar su función básica para convertirse en facilitador del proceso de calidad.
15. Los programas de TQC requieren del compromiso continuo de la alta administración. .
16. Para el control de la calidad y el mejoramiento de procesos se deben utilizar herramientas estadísticas, las cuales sólo son una parte del programa de calidad.
17. La automatización no es la solución a los problemas de calidad: las actividades humanas son el fundamento de cualquier programa de calidad total.
18. Cada integrante de la organización tiene que poder controlar su propio proceso y ser completamente responsable de la calidad.

Kaoru Ishikawa



La mayor contribución de Ishikawa fue simplificar los métodos estadísticos utilizados para control de calidad en la industria a nivel general. A nivel técnico su trabajo enfatizó la buena recolección de datos y elaborar una buena presentación, también utilizó los diagramas de Pareto para priorizar las mejoras de calidad, diagramas de Pescado o diagramas de Causa y Efecto.

Establece que los diagramas de causa y efecto como herramienta para asistir los grupos de trabajo que se dedican a mejorar la calidad. Cree que la comunicación abierta es fundamental para desarrollar dichos diagramas. Estos diagramas resultan útiles para encontrar, ordenar y documentar las causas de la variación de

calidad en producción.

Otro trabajo de Ishikawa es el control de calidad a nivel empresarial (CWQC). Este enfatiza que la calidad debe observarse y lograrse no solo a nivel de producto sino también en el área de ventas, calidad de administración, la compañía en sí y la vida personal. Los resultados de este enfoque son:

1. En cualquier industria, controlar la calidad es hacer lo que se tiene que hacer.
2. El control de calidad que no puede mostrar resultados no es control de calidad. involucrarse en actividades de control de calidad genera tanto dinero para la compañía que no sabrá qué hacer con él. El control de calidad empieza y termina con la capacitación.

3. Para poner en práctica el TQC (total quality control-control total de calidad), es necesario capacitar continuamente a todo el personal, desde el presidente hasta los trabajadores de línea.
4. El control de calidad revela lo mejor de cada empleado. Cuando se pone en práctica, la falsedad desaparece de la compañía.
5. Con el propósito de alentar el estudio de la calidad entre trabajadores y supervisores, se deberán formar ciclos de control de calidad (CC) como parte de TQC
6. Existen muchas diferencias entre las actividades del control de calidad japonés y las de Estados Unidos y Europa Occidental, debido en parte a las diferencias sociales y culturales entre las naciones. Las diferencias principales son:
 - El profesionalismo.
 - Japón es una sociedad vertical.
 - Los sindicatos.
 - Los métodos de trabajo propuestos por Taylor y su relación con el ausentismo. El elitismo y la conciencia de clase.
 - El sistema de pagos.
 - La rotación en los puestos de trabajo.
 - Las políticas de despido y el sistema de empleo vitalicio.
 - Las diferencias en los sistemas de escritura.
 - La homogeneidad racial.
 - Los sistemas de educación.
 - La religión.
 - La relación con los subcontratistas.
 - La democratización del capital.
 - El papel del gobierno en la eliminación de regulaciones.

Las siete herramientas para el control total de calidad

1. Hoja de Control
2. Diagrama de Pareto
3. 5 M's
4. Diagrama de Estratificación
5. Diagrama de Dispersión
6. Histograma
7. Diagrama de Control

Algunos de los principios básicos del pensamiento de Ishikawa en relación a la calidad total son:

- La calidad tiene que ser construida en cada diseño y cada proceso. No puede ser creada por medio de inspección.
- La noción básica detrás del control es prevenir la repetición de errores.
- La esencia del TQC reside en el control de la calidad y el aseguramiento de la calidad de productos nuevos.
- Se debe eliminar la causa básica, no los síntomas. Igualmente, no se deben confundir los objetivos con los medios para lograrlos.
- El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y divisiones de la compañía.

- ✚ El TQC es una actividad de grupo que no puede realizarse por individuos aislados. Llama al trabajo de equipo. Tendrá éxito si todos los miembros cooperan, desde el presidente hasta los trabajadores de línea y el personal de ventas.
- ✚ Cuando el TQC se pone en práctica en toda la compañía, contribuye al mejoramiento de la salud corporativa y financiera, e incrementa la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- ✚ El control de calidad es uno de los mayores objetivos de la compañía. Es una nueva filosofía de administración. Es necesario fijar metas que sean benéficas a largo plazo y poner la calidad primero en todas las decisiones.
- ✚ El TQC es un concepto administrativo que se basa en estos principios básicos: eliminación de la división de funciones, administración basada en hechos y respeto por la condición de los individuos.
- ✚ El control de calidad es una disciplina que combina el conocimiento con la acción.
- ✚ Si no hay liderazgo desde la alta administración, se debe suspender la implantación del TQC.
- ✚ El control de calidad no puede progresar si no existe una política clara. La organización requiere de una responsabilidad y autoridad clarificadas.
- ✚ El control de calidad no puede progresar si no toma en cuenta la importancia de la administración media.
- ✚ Es necesario establecer un sistema de administración matricial interfuncional.
- ✚ El control de calidad sólo puede ser exitoso cuando los trabajadores de línea y los supervisores asumen su responsabilidad para con el proceso.
- ✚ Las actividades de los ciclos de control de calidad congruentes con la naturaleza humana pueden ser exitosas en cualquier parte del mundo.
- ✚ Es necesario contar con políticas básicas eficientes para la subcontratación y los procedimientos de compra.
- ✚ La responsabilidad del aseguramiento de la calidad descansa en la relación comprador-vendedor. En principio, las compras se deben aceptar sin inspección.
- ✚ La comercialización es la entrada y salida del control de calidad. El departamento de mercadotecnia desempeña roles clave en este proceso.
- ✚ Las auditorías de control de calidad se efectúan para auditar el proceso de puesta en práctica del programa de TQC, ya que proporcionan un diagnóstico apropiado y muestran la forma de corregir desviaciones. Esta auditoría puede ser externa (Premio Deming y Medalla del Japón al Control de Calidad, o por consultores).
- ✚ Los métodos estadísticos son el mejor modo de controlar el proceso. El TQC debe incluir métodos estadísticos para mejorar y controlar las operaciones.

Shigeru Mizuno

Es también japonés y ha estado involucrado en la administración por calidad debido a su participación en la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE). Los pensamientos de Mizuno en calidad total son muy similares a los de Ishikawa. Sin embargo, algunos conceptos diferentes son presentados en su libro Control de calidad total a todo lo ancho de la compañía (Mizuno, 1988). Este autor propone el despliegue de políticas de calidad como el enlace entre la alta administración y las decisiones estratégicas de la organización con la operación de la misma. Su aportación utiliza los conceptos de sistemas y resalta la importancia de extender la calidad a toda la organización. Establece lo siguiente:



1. El trabajo de la administración para promover la calidad reside en establecer y desplegar las políticas de calidad, así como en asegurar que estas políticas sean puestas en práctica.
2. El TQC requiere de un sistema administrativo matricial interfuncional.
3. La puesta en práctica de la calidad total necesita estar planeada mediante una definición clara de las responsabilidades de la administración media y alta, y la formación de un comité de control de calidad, además de un centro de promoción del TQC.

El programa de calidad total propuesto por Mizuno incluye los siguientes elementos y recomendaciones:

4. Métodos para el diseño y control del producto, y definición de cursos de acción en caso de reclamos legales por daños causados por el producto.
5. Programas de capacitación en control de la calidad para cada tipo de trabajo.
6. Formación de ciclos de control de calidad para concientizar a los empleados sobre la importancia de la calidad.
7. Medición de costos y pérdidas relacionados con la falta de calidad.
8. Empleo de métodos estadísticos para controlar y mejorar los productos, al igual que los procesos de producción.
9. Establecer una política de auditoría de control de calidad junto con los procedimientos para desempeñarla.

Shigeo Shingo



Nació en Japón en 1924. Estudió ingeniería mecánica en la Universidad de Kiryu, donde también obtuvo un doctorado en estadística matemática. Su principal aportación es el desarrollo de métodos de mejoramiento de la productividad, que inicialmente puso en práctica en empresas japonesas. Ha escrito 29 libros y cientos de artículos científicos. Ha ganado 4 veces el Premio Deming por su contribución a la calidad, principalmente a través del concepto de función de pérdida. Se decidió incluir a Taguchi en este análisis debido a que aporta ideas muy importantes en cuanto a la forma de visualizar y entender la reducción de la variabilidad, concepto que da origen al interés por la calidad, pero que debido a la evolución de ésta podría parecer que ha dejado de ser importante. Su aportación es débil en la parte administrativa de la calidad, pero al igual que Shingo ayuda a no olvidar lo básico en calidad.

Shigeo Shingo es posiblemente más conocido por sus contribuciones al área de la optimización de la producción que a la calidad total. Sin embargo, el principal argumento de su filosofía es que una de las principales barreras para optimizar la producción es la existencia de problemas de calidad. Su método SMED (cambio rápido de instrumental) funciona óptimamente si se cuenta con un proceso de "cero defectos", para lo cual propone la creación de sistemas pokayoke (a prueba de errores).

1. El sistema poka-yoke consiste en la creación de elementos que detecten los defectos de producción y 10 informen de inmediato para ir a la causa del problema y evitar que vuelva a ocurrir.
2. Propone también el concepto de inspección en la fuente para detectar a tiempo los errores. Mediante este procedimiento se detiene y corrige el proceso en forma

automática para evitar que luego el error se convierta en la causa de un producto defectuoso.

3. El proceso de dirección de una empresa se basa en acciones individuales y la conjunción de éstas en actividades de grupo dentro de cada una de las categorías de dirección ejecutiva (tecnológica, financiera, de producción, de mercado y de recursos humanos). Las fases de la acción individual son: la voluntad de los individuos, políticas que rigen el comportamiento de éstos, programación, ejecución y control de las acciones a través de la verificación, y satisfacción de los estándares establecidos.
4. Para reducir defectos dentro de las actividades de producción, el concepto más importante es reconocer que los mismos se originan en el proceso y que las inspecciones sólo pueden descubrir esos defectos, jamás prevenir su ocurrencia. El "cero defectos" no puede alcanzarse si se olvida este concepto.
5. Debemos reconocer que los trabajadores o empleados son seres humanos y, como tales, en ciertas ocasiones olvidan cosas. Es necesario incluir un poka-yoke (lista de chequeo o mecanismo) durante la fase operativa, de tal forma que si la persona olvida algo, el accesorio se lo señale, y así se logre prevenir la ocurrencia de errores.
6. Un sistema de "chequeos sucesivos", en lugar de la inspección realizada por una sola persona, asegura la calidad del producto en el origen y es más efectiva para lograr cero defectos. El chequeo sucesivo consiste en que el siguiente operario revisa la calidad del producto del proceso anterior. Este sistema de inspección 100% es incluso más rápido y efectivo que las inspecciones por muestreo realizadas al final del proceso.
7. Existen diferencias socioculturales y de organización del trabajo muy importantes entre Japón y Occidente. Las áreas en donde estas diferencias son más marcadas son los sistemas de empleo y salario, el sindicalismo, el trabajo en grupo, las políticas de comunicación de las empresas, el manejo y entendimiento de los inventarios, así como los métodos de programación y control de la producción.
8. Los sistemas de control de calidad total consisten en el involucramiento de todo el personal de la organización en la prevención de errores a través del ciclo de calidad y el control de calidad. cero (poka-yoke e inspección en la fuente).
9. Adicionalmente, Shingo tiene entre sus muchas publicaciones una en la que proporciona amplias recomendaciones para el mejoramiento de la calidad de las operaciones en plantas manufactureras (Shingo, 1985). Entre otras cosas, propone diversas técnicas de ingeniería industrial para el óptimo funcionamiento del proceso productivo y una metodología para la solución de los problemas que típicamente se presentan en un ciclo de "calidad".

Genichi Taguchi



El pensamiento de Taguchi se basa en dos conceptos fundamentales:

1. Productos atractivos al cliente. Los clientes desean comprar productos que atraigan su atención y que realicen la función para la que fueron diseñados.
2. Ofrecer Mejores productos que la competencia. Los productos deben ser mejor que los de la competencia en cuanto al diseño y precio. Deben tener un mínimo de variación entre sí, además de ser resistentes al deterioro y a factores externos a su operación.

Estos conceptos se reflejan en los siete puntos de Taguchi, que son:

1. Función de pérdida. La calidad se debe definir en forma monetaria por medio de la función de pérdida, en donde a mayor variación de una especificación con respecto al valor nominal, mayor (exponencialmente) es la pérdida monetaria transferida al consumidor.
2. Mejora continua. La mejora continua del proceso productivo y la reducción de la variabilidad son indispensables para subsistir actualmente.
3. "La mejora continua y la variabilidad. La mejora continua del proceso está íntimamente relacionada con la reducción de la variabilidad respecto al valor objetivo.
4. La variabilidad puede cuantificarse en términos monetarios. La variabilidad de funcionamiento del producto provoca una pérdida al usuario, la cual puede medirse como el cuadro de la diferencia entre el funcionamiento real y el valor objetivo.
5. Diseño del producto. Es en esta fase donde se genera la calidad y se determina el costo final del producto.
6. Optimización del diseño del producto. Se puede diseñar un producto basándose en la parte no lineal de su respuesta con el propósito de disminuir su variabilidad.
7. Optimización del diseño del proceso. Se puede reducir la variabilidad por medio del diseño de experimentos" al seleccionar los niveles óptimos de las variables involucradas en la manufactura del producto.

Además, Taguchi desarrolló una metodología que denominó ingeniería de calidad, que divide en línea y fuera de línea, como a continuación se describe:

8. **Ingeniería de calidad en línea.** Son actividades de la ingeniería de calidad en línea, el área de manufactura, el control y la corrección de procesos, así como el mantenimiento preventivo. Una de las técnicas utilizadas es la gráfica de control.
9. **Ingeniería de calidad fuera de línea.** Se encarga de la optimización del diseño de productos y procesos. Una de las técnicas utilizadas es el diseño de experimentos.³

1.1.4 El Cliente

Las grandes empresas y las pequeñas empresas dependen de los clientes o consumidores, sin ellos no existen. La impecable y considerada atención al cliente es parte de la Ética Empresarial. El éxito o fracaso de la empresa depende en un por ciento elevado de la Total satisfacción de su clientela.

Un cliente satisfecho conversa con más o menos 200 personas. Desde el punto de vista mercadológico ese cliente es la mejor promoción a un bajo costo. Esto significa que la inversión de tiempo y dinero dedicado al cliente es más que justificada contablemente.

Un cliente molesto o no satisfecho habla con la misma cantidad de personas y se convierte en antipromoción creando un efecto de dómينو el cual deteriora no solo la imagen y reputación de la empresa, sino que afecta por igual los ingresos. Sin lugar a dudas, esta situación puede incidir significativamente en la desaparición de la entidad empresarial, especialmente en las pequeñas y medianas empresas.



³ <http://www.monografias.com/trabajos5/conca/conca.shtml#juran>

Las estadísticas indican que la desatención y mal trato a los clientes se encuentra entre las primeras causas de los fracasos de las PYMES, especialmente en las que ofrecen servicios.

La relación Cliente ñ Proveedor

El servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un proveedor con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadotecnia.

El usuario define la calidad



Debe entenderse que el usuario es quien define la calidad; debiendo la empresa complacer a los clientes, y no contentarse sólo con librarlos de sus problemas inmediatos, sino ir más allá para entender a fondo sus necesidades presentes y futuras, a fin de sorprenderlos con productos y servicios que ni siquiera imaginaban. Este conocimiento ya no debe ser sólo del dominio exclusivo de grupos especiales de una organización; sino que debe ser compartido y desarrollado por todos los empleados.

Una empresa que define la calidad sin tomar en cuenta a los consumidores corre con el riesgo de producir bienes y servicios con escasa o nula demanda, ya sea porque los clientes tienen otras expectativas y necesidades, o bien porque los competidores están generando bienes con un mayor valor agregado.

Por tales motivos es esencial para las empresas practicar tanto la investigación de mercado, como la inteligencia competitiva y el benchmarking.

Conocidos los deseos y necesidades de los consumidores, estos deben ser traducidos en términos cuantitativos y tangibles. Este proceso de traducción no es sencillo y requiere de la integración de conocimientos de mercadotecnia con ingeniería y administración, para que las necesidades del consumidor y las expectativas que desarrolló durante el proceso de selección del producto, puedan ser satisfechas completamente. Entre la técnica más importante para tales fines tenemos el Despliegue de la Función de Calidad (QFD), el cual sirve para realizar todo este proceso de traducción, ayudando a que la voz del cliente se despliegue a través de toda la organización.



La función de despliegue de la calidad tiene como objetivo asegurar que se cumplan las expectativas del cliente desde el diseño del producto, durante su proceso de manufactura, y hasta que es utilizado por el consumidor. En japonés se le llama ten kai lo cuál significa ñdespliegueñ refiriéndose a la idea de llevar las necesidades y

expectativas del cliente expresados en su lenguaje (voz del cliente) a todos los involucrados en la organización, e ir en cada etapa traduciéndolas al lenguaje apropiado.⁴

1.- Que servicios se ofrecerán.



Para determinar cuáles son los servicios que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.

Se debe tratar de comparar con los competidores más cercanos, así se detectarán las oportunidades para adelantarse y ser los mejores.

2.- Qué nivel de servicio se debe ofrecer.

Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, número 800 y sistemas de quejas y reclamos.

Los dos últimos bloques son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.

3.-Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios.



Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio. Por ejemplo, cualquier fabricante de PC's tiene tres opciones de precio para el servicio de reparación y mantenimiento de sus equipos, puede ofrecer un servicio gratuito durante un año o determinado período de tiempo, podría vender aparte del equipo como un servicio adicional el mantenimiento o podría no ofrecer ningún servicio de este tipo; acerca del suministro podría tener su propio personal técnico para mantenimiento y reparaciones y ubicarlo en cada uno de sus puntos de distribución autorizados, podría acordar con sus distribuidores para que estos prestaran el servicio o

dejar que firmas externas lo suministren.

Importancia del servicio al cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa. Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá al final menores costos de inventario.



⁴ http://www.degerencia.com/articulo/calidad_total/MauricioLefcovich

Contingencias del servicio: el vendedor debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste con actitudes como: el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en las dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

Acciones: Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo:

- La cortesía general con el cual el personal maneja las preguntas, los problemas, cómo ofrece o amplía la información, provee servicio y la forma cómo la empresa trata a los otros clientes.
- Los conocimientos del personal de ventas, conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas; están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, simplemente se preocupan por influenciar un producto, aunque no se ajuste a las expectativas del cliente, pero que van a producirles una venta y, en consecuencia, va a poner algo de dinero en sus bolsillos.
- Las políticas de servicio son escritas por gente que nunca ve al cliente
- Las empresas dan énfasis al administrador y el control que al resultado percibido por el cliente. Esto da lugar a que las áreas internas tengan autoridad total para crear políticas, normas y procedimientos que no siempre tiene en cuenta las verdaderas necesidades del cliente o el impacto que dichas políticas generan en la manera como el percibe el servicio.
- Áreas internas están aisladas del resto de la empresa.
- Las políticas del servicio muchas veces son incongruentes con la necesidad del cliente dado que las áreas internas son isla dentro de la empresa y se enfocan más hacia la tarea que al resultado. Cuando los gerentes hacen sus reuniones de planeación estratégica nunca tiene en cuenta las áreas administrativas. Lo mismo sucede cuando los vendedores se reúnen para hacer sus estrategias comerciales.



El cliente interno es un cliente cautivo

Mientras el cliente externo trae satisfacciones y beneficios, el interno trae problemas y dificultades al trabajo.

Esto genera un conflicto permanente cuyas consecuencias siempre terminan perjudicando al cliente externo.



Estrategia del servicio al cliente.

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

El decálogo de la atención al cliente

Las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, muchas veces esta sentencia no se cumple.

1. El cliente por encima de todo. Es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.
2. No hay nada imposible cuando se quiere. A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguir lo que él desea.



3. Cumple todo lo que prometas. Son muchas las empresas que tratan, a parir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?

4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera. Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándose en sus necesidades y deseos.

5. Para el cliente tú marcas la diferencia. Las personas que tiene contacto

directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.

6. Fallar en un punto significa fallar en todo. Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de

empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente, todo se va al piso.

7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos. Los empleados propios son " el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de mercadotecnia.
8. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente La única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.
9. Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar Si se logró alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, "la competencia no da tregua".
10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo. Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.



El control de los procesos de atención al cliente.

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente.

Esta comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de calidad, con información, no solo que tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital, humano y técnico con el que va establecer una relación comercial.

Elementos

- Determinación de las necesidades del cliente
- Tiempos de servicio
- Encuestas
- Evaluación de servicio de calidad
- Análisis de recompensas y motivación

Productos y Mercados deben estar unidos por algo que haga posible su intercambio. Un producto o servicio, más que el conjunto de sus características físicas, representa para los



clientes una solución a sus problemas, una satisfacción de sus necesidades. En una expresión, representa beneficios que la empresa hace claros a través de su estrategia de posicionamiento.

Diferenciarse de sus competidores le permitirá crear una posición única y exclusiva, una manera singular de competir, que se traduzca en un valor agregado y superior para sus clientes.

A este valor superior para los clientes le llamamos ventaja competitiva, es decir, una

superioridad definitiva y claramente distinguible de un producto o servicio, ofrecido bajo una identidad única y con valor significativo a un segmento del mercado, dejar de tratar a los clientes como números y darles su trato personalizado es la diferencia.

Una de las principales diferencias de las empresas hacia los clientes es el Espíritu de Servicio, que es la disposición emocional hacia una persona o situación, está basada en valores y creencias sobre la sociedad, el trabajo y sus necesidades, haciendo que una persona atienda de buena voluntad a otra persona o grupo, haciéndolo sentir orgulloso y satisfecho de su trabajo.

Las capacidades en el servicio son:

- El espíritu de servicio es la capacidad que una persona tiene de ir más allá de las acciones cotidianas y de rutina.
- Cuenta con las habilidades técnicas, de actitud y aptitud para atender las necesidades específicas de sus usuarios/clientes.
- Posee las habilidades interpersonales para tratar a los demás como individuos integrales y no solo como necesidad, obligación o responsabilidad.

El servicio al cliente es una filosofía en que todos los empleados sienten y actúan para crear clientes satisfechos, leales, que atraerán tarde o temprano a otros más.

Satisfacción se define conceptualmente como el cumplimiento o realización de una necesidad, deseo o gusto lo cual, en términos de investigación de mercados, se podría plantear como una pregunta en términos de si se ha cumplido o no, en mayor o menor grado, la necesidad, el deseo o gusto que dio origen a una compra determinada.



La satisfacción del cliente es una respuesta de evaluación que éstos dan acerca del grado hasta el cual un producto o servicio cumple con sus expectativas, necesidades y deseos. Sensibilizarse acerca de ella sólo tiene sentido en la medida que el proveedor esté dispuesto a cambiar su manera de establecer una relación con ese cliente.

Podemos denominar como pilares a dichos aspectos esenciales que contribuyen a que los resultados se puedan generar a través de los diferentes responsables de la organización, por este motivo, resulta muy conveniente darse cuenta, así como reflexionar acerca de cada uno de estos:



Calidad

Cuando nos referimos a la calidad debe interpretársela a través de la satisfacción que proveemos a cada potencial comprador, a los nuevos clientes y a los clientes ya existentes a través de cada contacto directo con cada uno de ellos.

Este aspecto es tan importante que su efecto es determinante en la continuidad de la venta de los productos o servicios en cuestión y viene proveída por la directa acción del representante de la empresa desde que se realiza a partir

del primer contacto entre la empresa proveedora y el potencial comprador así como en todos los subsiguientes que surgirán según la solidez del vínculo que se haya creado.

Venta i Compra



Cuando ambos conceptos se confunden hasta el punto de llegar a optar por el más cómodo y menos riesgoso, esto se origina y sustenta por el desconocimiento de cómo se logra que nos compren con satisfacción como producto de una eficiente acción de ventas de calidad.

Ampliando en los detalles de la preferencia actual del consumidor, es decir de quienes prefieren que "no les vendan", esto debería interpretarse como que realmente no desean:



Ser atendidos de mal modo, con antipatía, sin ningún respeto a su presencia, a su identidad como persona ni a sus verdaderos intereses; el sentir que se efectúa una llamada para hacer una consulta molesta que interrumpe otras actividades que pudieran estar realizando; escuchar comentarios improvisados o que despierten dudas acerca de su veracidad; que les ofrezcan todo el muestrario de oferta sin que sean consultados acerca de lo que desean o requieren previamente; ser presionados a tomar decisiones para lo cual no están resueltos ni en condiciones; que les

compliquen, dificulten o nieguen una devolución para cambio o reintegro por fallas en el producto o servicio adquirido.

La misión suprema de toda empresa debe ser el mayor nivel de satisfacción para sus clientes y usuarios, pues éstos con sus compras permiten que la empresa siga existiendo y creciendo, generando de tal forma beneficios para sus integrantes (propietarios, directivos y empleados). Y decimos debe ser y no es puesto que muchas empresas no se han dado cuenta de ello aún. Enfrascadas en una orientación al producto o a la venta, dejan totalmente de lado las reales necesidades y deseos del consumidor. La posibilidad de elección da poder al consumidor. Un consumidor con poder se convierte en un cliente leal si se le ofrecen productos y servicios calibrados a sus necesidades. Esto es responsable de un cambio en el patrón del pasado, en el cual los consumidores o los usuarios de cosas (o servicios) tenían que adaptar sus vidas a los productos o los servicios ofrecidos.



Una empresa debe no sólo satisfacer a los usuarios de los productos o servicios, que serán aquellos que los consumen, sino además la de sus clientes directos y la de aquellos que conforman el canal de distribución, como así también la del decisor final (que puede o no ser el consumidor final).

1.- Satisface a todos y cada uno de tus Clientes.



Deberás asegurarte que cada cliente que entra en tu negocio salga satisfecho. Ten presente que son los clientes la única razón por la que abrimos las puertas del negocio cada día. No existe nada más importante que un cliente.

Las tareas de depósito al banco, la decoración o mantenimiento al local, las tareas administrativas, la revista interesante, en fin, todas pueden esperar, un cliente no debe esperar. Por esta razón, un cliente nunca debe ser visto como una interrupción.

2.- Deja tu vida personal en casa

Todos nosotros tenemos días en que nos sentimos estupendamente, y días en los que queremos escondernos bajo la tierra. No debes permitir que tu propio humor personal afecte la manera en que tratas a un cliente.

Todos esperan ser atendidos rápida, cortés y educadamente. El cliente que entra en tu negocio no tiene idea que a ti se te hizo tarde por el tráfico de camino hacia el trabajo o que tuviste un enojo con algún familiar o amigo. Del mismo modo, no tiene idea de que acabas de ser honrado con el premio al mejor vendedor del mes. El punto está en que el cliente no debiera ser capaz de decir cuál es la diferencia por el servicio que recibe, espera ser tratado de la misma manera siempre y ése es tu objetivo.

3.- No te concentres en el salón de ventas

Es fácil involucrarse en conversaciones con otros vendedores o empleados cuando hay poco movimiento en el local. Pero aún cuando la conversación sea relacionada a temas de trabajo, debe concluir inmediatamente cuando entra un cliente al establecimiento.

A veces, es intimidante para un cliente ver a un grupo de vendedores reunidos en el negocio. Adicionalmente, esto da al cliente la impresión de que él mismo es algo secundario a la conversación. En lugar de interrumpir se siente frustrado, ignorado y hasta enojado, por lo que decide ir a hacer compras a cualquier otro lado.

4.- Saluda a cada Cliente

Sin importar si el negocio está lleno o hay poco movimiento, todo cliente que entra debe ser recibido con al menos un simple "Hola".

Aunque no sea más un simple saludo al cliente, estarás logrando dos cosas:

La primera y más importante, le estás permitiendo saber que hay alguien ahí que puede atenderlo. Le estás permitiendo saber que estás contento de que haya entrado a tu negocio.



Saludar al cliente es también un resguardo contra los robos y asaltos. La gente está menos inclinada a intentos de robar mercancía si saben que hay alguien que está atento a su presencia. De ser posible (y es algo que da muy buenos resultados) llama a los clientes por su nombre si son clientes frecuentes, esto les dará mucha confianza y sentirán que son importantes para ti, pero que no solo lo sientan, que sea real, con esto aumentarán los clientes leales y estos a su vez atraerán a otros, esta es parte de la filosofía del *marketing 1 to 1* un cliente es una persona y debe tratarse como tal, no es un número más en la lista de nuestra base de datos o en la estadística de ventas.

5.- No califiques a los clientes por su apariencia



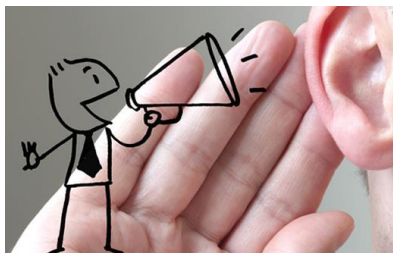
Simplemente por pensar que el cliente no luce como para poder comprar en tu negocio, no cometas el error de creértelo. ¿Nunca has tenido que ir a comprar un regalo importante justo después de lavar tu coche? ¿Has ido en pants a comprar algún artículo caro en una tienda de marca? Todas las posibilidades apuntan a que fuiste tratado diferente que si hubieras seguido vestido con tu traje sastre o ropa de vestir.

Nunca podrás juzgar qué podría comprar o qué va a comprar el cliente basándose en su apariencia. Finalmente el dinero con que compran en su negocio tiene el mismo valor y eso es lo que cuenta.

6.- Deja que el Cliente tenga su espacio

Todos tenemos una cierta medida de "espacio personal" que necesitamos para poder sentirnos cómodos. Algunos clientes van a ser muy amigables y abiertos desde el principio, mientras que otros se sentirán incómodos si tratas de acercarte demasiado.

Mientras que es apropiado ofrecer tu nombre durante tu presentación ("A propósito, mi nombre es Felipe y estoy para ayudarle"), no le preguntes al cliente el suyo. Puede parecer una presión. Si él te ofrece su nombre, utilízalo para dirigirte a él durante la conversación y para personalizar la venta, ésta debe ser 3 veces como *estándar* al principio, a la mitad y al final al despedirse. En esta misma línea, evita llamar a los clientes "caballero", *dama* y peor aún *damita*. Estas palabras hacen que personas jóvenes o de mediana edad tiendan a sentirse más viejas, además de que en México se usa en lugares de mala nota queriendo hacer que se sientan *menos* *mal* durante su estancia.



7.- No interrumpas, aprende a escuchar

No debes interrumpir al cliente mientras te habla. Muchas veces un vendedor detendrá a un cliente en medio de una frase u oración, para decir algo que siente que es importante. Independientemente de cuán ansioso estés para

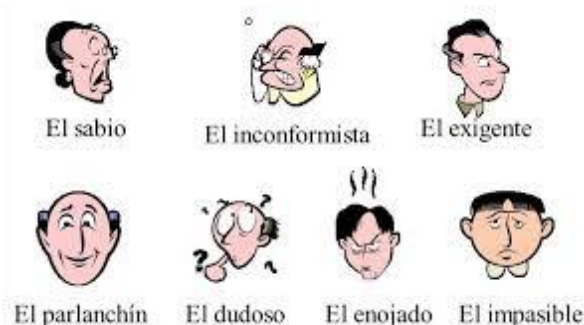
exponer ese aspecto que sabes que el cliente simplemente va a adorar, espera hasta que haya terminado de hablar.

Recuerda, cuando el cliente está hablando, el cliente está comprando.

8.- *Baila al ritmo del Cliente*

Adapta tu estilo al del cliente. Un tono más relajado, más sencillo puede ser apropiado para algunos clientes, mientras que otros responderán mejor a uno más formal.

Un gran vendedor no tiene solamente un estilo, debe ser versátil. Hay que saber bailar tanto un vals como el baile de moda aunque no nos guste, finalmente es dinero que entra al negocio, si nos gusta el HI-NRG o el Techno y al cliente el pop y el reggaetón, con tal que nos compre, debemos sacrificarnos, todo sea por vender.



9.- *Luce profesional, cuida tu vestuario*

Ni bien ingresa en tu local, el cliente comienza a formarse una impresión acerca de ti y tu negocio. Hay muchos factores que inciden en sus opiniones, como tu propio humor personal o estructuras mentales, que no puedes controlar. Por esta razón, es especialmente crucial que estés de la mejor manera en lo que si puedes controlar: tu propia apariencia así como también la del local.

Deja que tu imagen transmita lo que estás vendiendo. Es extremadamente importante que tu aspecto se adapte al estilo adecuado a lo que estás vendiendo. La imagen es fundamental para las empresas, que lo sea también para tu negocio porque atraerá más clientes, garantizado.



10.- *Muestra toda la mercancía*

¿Has tenido alguna vez en el negocio algún producto que jamás te hubieras llevado a casa, aunque fuera gratis? Bueno, simplemente porque a ti no te gusta, no significa que a otra persona no le guste.

Debes tener siempre presente que lo que importa es lo que los clientes quieren, no lo que a ti te gusta o piensas que es mejor. Tu nivel de gusto o calidad puede diferir del de los clientes, eso es un hecho, pero recuerda que, finalmente, la venta es el objetivo.

Conserva para ti mismo tus opiniones personales acerca de un tema o artículo determinado. Escucha al cliente y ayúdalo a elegir lo que mejor se adapte a sus necesidades e intereses, no a los tuyos.

Hay muchas maneras de hacer que la experiencia de comprar en tu comercio sea más placentera para el cliente. Lo que es importante recordar es que puedes hacer la diferencia hoy, mañana será tarde, el tiempo es dinero, no lo olvides.

