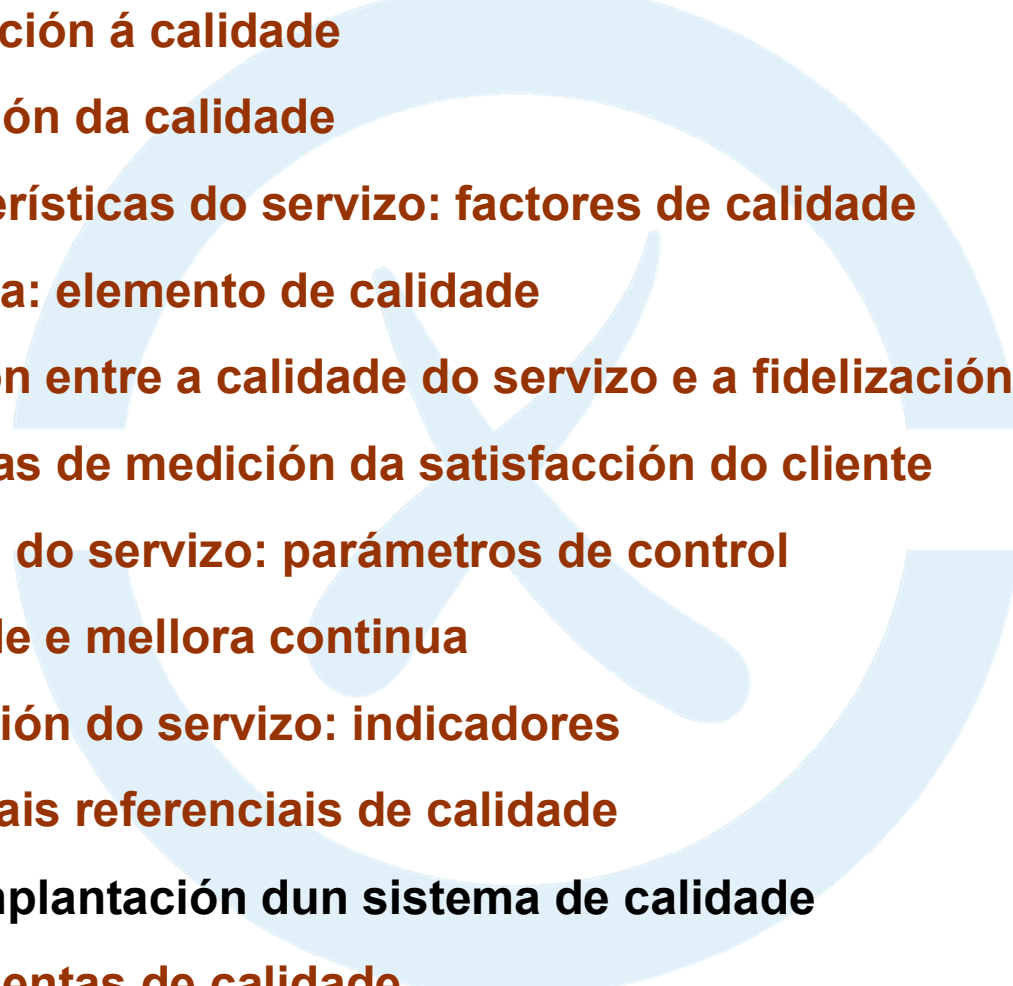



# Módulo 5: Control da calidade dos servizos

- 
- 1. Introducción á calidade**
  - 2. Evolución da calidade**
  - 3. Características do servizo: factores de calidade**
  - 4. Garantía: elemento de calidade**
  - 5. Relación entre a calidade do servizo e a fidelización**
  - 6. Sistemas de medición da satisfacción do cliente**
  - 7. Control do servizo: parámetros de control**
  - 8. Calidade e mellora continua**
  - 9. Avaliación do servizo: indicadores**
  - 10. Principais referenciais de calidade**
    - 10.1 Implantación dun sistema de calidade**
  - 11. Ferramentas de calidade**
- 

## 1. Introducción á calidade

Mitos da calidade a desbotar:

- A calidade **se refire unicamente a aspectos físicos do servizo.**

O éxito dun servizo estriba no equilibrio na percepción do cliente e a relación entre a experiencia vivida e o seu custo. Vendemos utilidades: funcionais, vivenciais e simbólicas. Tan importante é o acabado como a actitude do persoal, o servizo e a imaxe global da empresa.



## 1. Introducción á calidade

Mitos da calidade a desbotar:

- A calidade é a **ausencia de queixas**.

O **96% dos clientes insatisfeitos non se queixa**. Non volven (91%) se non se toman medidas para resolver o seu problema; o 53% dos clientes está perdido irremisiblemente. Mentres un cliente satisfeito o comenta con de 3 a 5 persoas, un insatisfeito transmite a súa experiencia a 8-16 persoas.

**Cada reclamación significa: 23 clientes perdidos, 250 informes negativos, 920 euros de perdas.**

## 1. Introducción á calidade

Mitos da calidade a desbotar:

- A calidade é **cara**.

Contribúe a:

- Incrementar as posibilidades para a comercialización da oferta de servizos e empresas.
- Proporcionar beneficios na xestión.
- O retorno de cada € investido en calidade se multiplica por sete.

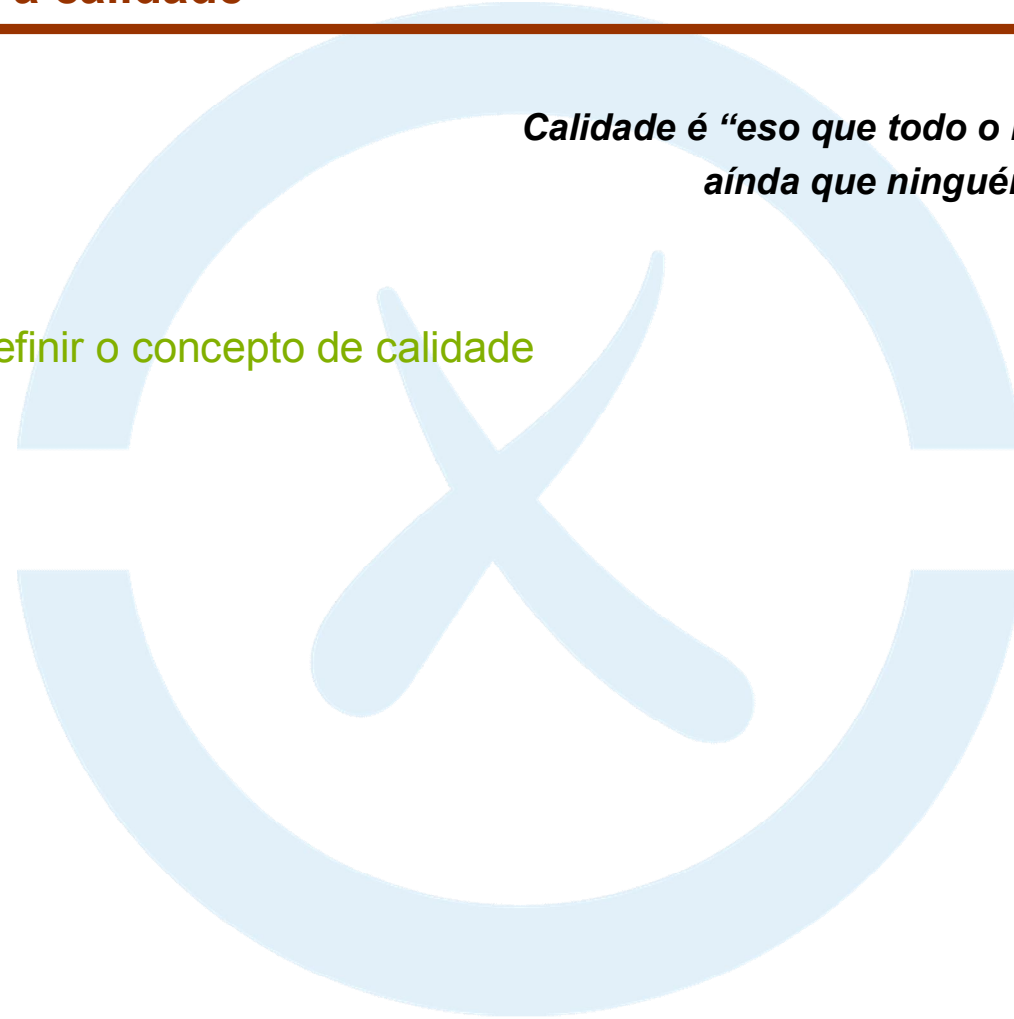


## 1. Introducción á calidade

*Calidade é “eso que todo o mundo entende,  
aínda que ninguén sabe definilo”.*

**QUINTANILLA**

EXERCICIO. Definir o concepto de calidade



## 1. Introducción á calidade

En que consiste?

“Garantir a satisfacción do cliente ao menor custo posible”.

A calidade é asemade:

- Unha **ferramenta de traballo**.



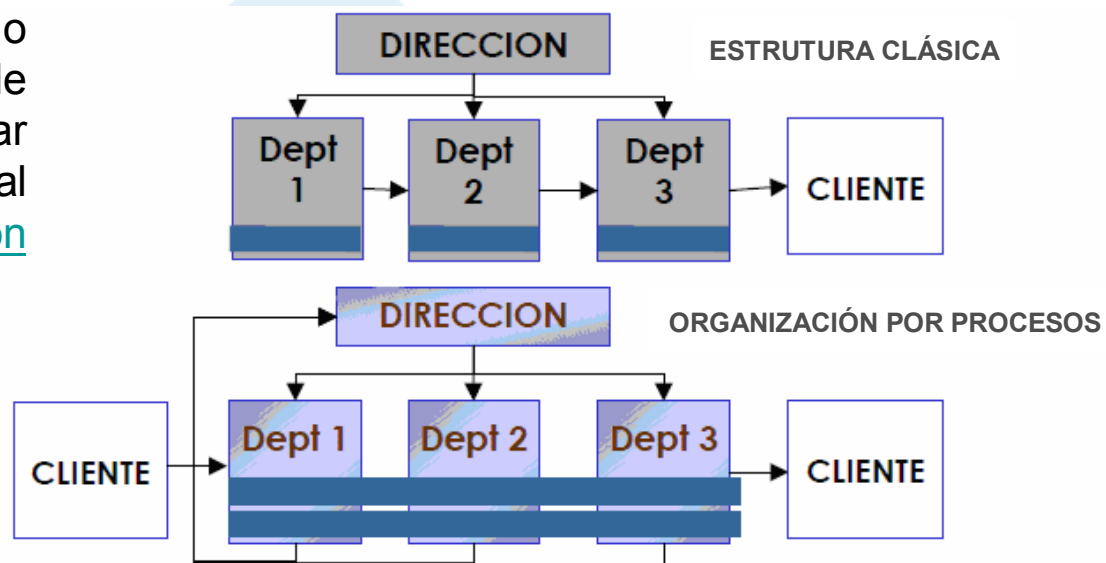
## 1. Introducción á calidade

En que consiste?

-Un **modelo e cultura de xestión empresarial**.

A calidade total reconece que polo forte compoñente de servizo da actividade, o persoal constitúe o verdadeiro hardware do negocio.

A calidade total como modelo e cultura de empresa, implica pasar dunha estrutura piramidal clásica á organización por procesos.





## 1. Introducción á calidade

En que consiste?

-Un potente **instrumento de marketing**.

Como ferramenta de marketing expresa o nivel de calidade da empresa, en función do grao de satisfacción do cliente.

## 1. Introducción á calidade

A **calidade total** poder ter variadas **definicións** dependendo do punto de vista con que se mire:

- NORMA UNE-EN-ISO 9000:2000: “calidade é o **grao** no que un conxunto de características inherentes **cumpre coas necesidades ou expectativas establecidas**, que soen ser implícitas ou obrigatorias”.
- EDUARD DEMING: “a calidade son as **necesidades e expectativas** do cliente”.
- JOSEPH M. JURAN: “a calidade como **idoneidade ou aptitude** ao uso”.
- PHILIP B. CROSBY: “a calidade defínese non como excelencia, senón como **cumprir requisitos**”.

Cada definición proporciona vantaxes e desvantaxes con respecto á súa medición, á utilidade para a dirección da empresa e á importancia do consumidor. Cada empresa deberá adoptar aquela que se axuste mellor aos seus obxectivos estratéxicos.

## 2. Evolución da calidade

|                          |   |  |
|--------------------------|---|--|
| Artesanal                | <i>Facer as cousas ben independentemente do custo ou o esforzo necesario</i>                      | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Satisfacer ao cliente</li><li>▪ Autosatisfacción do artesán</li><li>▪ Crear un produto único</li></ul>         |
| Revolución Industrial    | <i>Facer moitas cousas sen importar que sexan de calidade</i>                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Satisfacer unha gran demanda de bens</li><li>▪ Obter beneficios</li></ul>                                      |
| II Guerra Mundial        | <i>Asegurar a eficacia do armamento sen importar o custo (Calidade = Eficacia + Prezo)</i>        | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Garantir a dispoñibilidade dun armamento eficaz na cantidade e o momento preciso</li></ul>                     |
| Posguerra (Xapón)        | <i>Facer as cousas ben á primeira</i>   | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Minimizar custes mediante calidade</li><li>▪ Satisfacer ao cliente</li><li>▪ Ser competitivo</li></ul>         |
| Posguerra (resto mundo)  | <i>Producir, canto máis mellor</i>  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Satisfacer a gran demanda de bens causada pola guerra</li></ul>  |
| Control de calidade      | <i>Técnicas de inspección en Producción para evitar a saída de bens defectuosos</i>               | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Satisfacer as necesidades técnicas do produto</li></ul>  |
| Aseguramento da calidade | <i>Sistemas e Procedementos da organización para evitar que se produzan bens defectuosos</i>      | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Satisfacer ao cliente</li><li>▪ Previr erros</li><li>▪ Reducir custes e ser competitivo</li></ul>              |
| CALIDADE TOTAL           | <i>Administración empresarial centrada na permanente satisfacción das expectativas do cliente</i> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Satisfacer ao cliente externo/interno</li><li>▪ Ser altamente competitivo</li><li>▪ Mellora continua</li></ul> |

## 2. Evolución da calidade

Entorno actual

*“O paradigma cambiou de rumbo. Os produtos veñen e van.  
A unidade de valor hoxe en día é a relación co cliente”.*  
*Bob Vayland*

As variables clave da **competitividade empresarial** son:

- Calidade.
- Innovación tecnolóxica.
- Deseño industrial.



*Satisfacción das necesidades  
presentes e das expectativas  
futuras dos clientes*

A calidade se converte nunha **estratexia empresarial** que supón, entre outros aspectos:

- A dirección da calidade a todos os procesos e non só aos principais.
- Un enfoque claro cara ao cliente.
- Unha convicción permanente da mellora continua.
- Que cada persoa se responsabilice do seu propio traballo.
- Que a responsabilidade en materia de calidade recaia na dirección da organización.

### 3. Características do servizo: factores de calidade

**Servizo** = Servizo básico (p.e.: reparación puntual dun automóbil) + outros múltiples servizos complementarios (p.e.: *información, seguimento, facilidades de atención, etc.*).

Estes servizos complementarios son os que poden diferenciar a unha oferta respecto da súa competencia, e aumentar a satisfacción do cliente en relación co servizo.

**Cliente** = O que adquire o servizo, permite a continuidade do negocio e determina o valor engadido do servizo que se lle presta.

Pero o cliente non é só o que contrata o servizo senón tamén o seu receptor último (p.e.: *na loxística da automoción, o cliente principal é o posto de traballo na cadea de montaxe e todo o concepto de servizo debe xirar ao redor da súa satisfacción*).

### 3. Características do servizo: factores de calidade

Os servizos presentan **tres características diferenciadoras**:

- **Intanxibilidade**: non é fácil medir ou probar un servizo para asegurar a súa calidade antes de prestalo efectivamente.
- **Heteroxeneidade**: os servizos soen variar de cliente a cliente, de forma que é difícil de manter a consistencia na prestación e pode haber diferencias entre o que a organización intenta entregar e o que recibe un cliente específico.
- **Inseparabilidade**: a produción e o consumo do servizo coinciden no momento da prestación. A relación do persoal que presta o servizo co receptor é moi importante.

*P.e.: no caso do taller de reparación, o mecánico forma parte á vez do proceso de produción do servizo e do de relación co cliente.*

### 3. Características do servizo: factores de calidade

Outro elemento de importancia é o **estado das instalacións e os medios**, xa que son o soporte visible que utiliza o cliente para tratar de materializar o que pode ser o servizo.

Pódense distinguir cinco **aspectos determinantes da calidade dun servizo**:

- **Fiabilidade**: habilidade para desempeñar o servizo prometido de forma precisa e fiable.
- **Garantía**: preparación, seguridade dos empregados/as no seu desempeño e a súa habilidade para xerar confianza.
- **Tanxibilidade**: aparencia das instalacións físicas, equipo, persoal e dispositivos de comunicacións.
- **Empatía**: capacidade de sentir e comprender os desexos doutros, mediante un proceso de identificación, de atención individualizada ao cliente.
- **Sensibilidade**: capacidade de resposta ao cliente, dotándoo dun servizo oportuno.

## 4. Garantía: elemento de calidade

Unha garantía de servizo actúa nunha ou varias situacións concretas predeterminadas (*p.e.: retraso na entrega, defecto sen solucionar, etc.*).

Un Sistema de Garantías (SG) constitúe un paso decisivo para **respaldar as declaracións ou os compromisos verbais** co cliente e constitúe tamén un instrumento eficaz para **aumentar a satisfacción** do cliente.

É especialmente importante para **incrementar a percepción de calidade** nos servizos, xa que as súas condicións de calidade son máis difíciles de captar polo cliente actual ou, especialmente, potencial.

Un SG debe ser o máis **claro e incondicional** posible para que o cliente confíe na súa virtualidade.



## 4. Garantía: elemento de calidade

Na **posta en marcha dun SG** habería que considerar dúas etapas sucesivas:

1. **A mellora ou reexxeñería do proceso ou servizo** que se quere garantir.  
Evidentemente, unha garantía non pode ser simplemente unha manobra publicitaria, xa que como afirma un gurú do marketing: *“o peor que lle pode suceder a un mal servizo é ter un bo marketing”*.
2. **O establecemento da garantía.**  
Supón a formulación desta e da penalización que a organización que a outorga está disposta a afrontar. Un requisito esencial é que os procedementos para a compensación económica sexan claros e rápidos.

## 4. Garantía: elemento de calidade

### As cartas de calidade

- × Unha serie de **declaracións de boa vontade** acerca do que a organización que a redacta quere facer para servir mellor aos seus clientes, pero sen compromisos concretos nin penalizacións.
- √ Un **documento no cal a organización prestadora do servizo se compromete**, de forma xeral, a respectar uns estándares de servizo, uns procedementos de actuación e a compensar economicamente aos seus clientes en casos de incumprimento de servizo.

## 4. Garantía: elemento de calidade

As cartas de calidade

Unha carta de calidade pode e debe facerse **á medida da organización**, pero debe aterse a algúns principios:

- **Obriga de consultar.** Comporta a participación dos empregados no servizo e a posibilidade de consulta aos demais departamentos da organización.
- **Obriga de informar e ser accesible.** Os clientes deben atopar sempre unha resposta e facilidades de consulta e reclamación.
- **Obriga de ser responsable.** Dos propios servizos da organización e dos subcontratados e provedores de servizos.
- **Obriga de reparar e compensar.** Os clientes deben atopar reparación aos erros nos servizos e, ademais, ser compensados economicamente por eles.

## 4. Garantía: elemento de calidad

As cartas de calidade

A continuación preséntase un **exemplo de contido** dunha carta de calidade:

| Ejemplo de contenido de una Carta de Calidad |   |
|--|---|
| Accesibilidad                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Períodos en los que la organización está disponible para responder a los problemas de los clientes.</li> <li>• Establecer una documentación sobre los derechos del cliente y sobre la oferta y condiciones del servicio en un lenguaje llano, comprensible por el cliente.</li> <li>• Compromiso de responder por escrito a las reclamaciones del cliente en un período predeterminado. En este caso, es más creíble fijar períodos razonablemente amplios (por ejemplo, 5 días) que permitan el análisis de la demanda, porque una respuesta inmediata suele ser meramente protocolaria.</li> </ul> |
| Tratamiento de la información personal       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoptar precauciones para evitar que esta información no se difunda de forma autorizada.</li> <li>• Compromiso de que esta información no se difundirá para campañas de marketing de otras organizaciones.</li> </ul>  |
| Garantías de atención a las reclamaciones    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar una persona determinada a la atención a las reclamaciones de un cliente.</li> <li>• Establecer el conjunto de procedimientos y las actuaciones para atender y resolver una reclamación. Por ejemplo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicar las incidencias durante el proceso de transporte y entrega de las mercancías.</li> <li>- Informar al cliente del procedimiento establecido para corregir fallos en el servicio.</li> <li>- Mantener informado al cargador del proceso de recuperación de una entrega indebida.</li> </ul> </li> </ul>                  |
| Penalizaciones                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzar las garantías de calidad de la organización con unas indemnizaciones al cliente en caso de incurrir en incumplimientos en el servicio prometido. Como se ha citado anteriormente, estas indemnizaciones deben ser lo más incondicionales posibles.</li> </ul>   |
| Resolución del problema                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso y mecanismo para resolver las incidencias.</li> <li>• Establecimiento de mecanismo en caso de disputas con el cliente: defensor interno del cliente, aceptación de arbitrajes externos, etc.</li> <li>• Mecanismo interno para corregir problemas y evitar su repetición.</li> </ul>  |
| Información y auditoría                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso de informar a los clientes -por ejemplo, anualmente- sobre el cumplimiento de la carta de calidad.</li> </ul>   |

## 5. Relación entre a calidade do servizo e a fidelización

Forte vínculo entre:

**grao satisfacción cliente ↔ mantemento cliente ↔ rendibilidade empresa**

**Conseguir novos clientes ou substituír a un que se perde non é tarefa fácil.**

Tradicionalmente as **empresas** non soen preocuparse polos clientes que perden, senón que **dan máis importancia ao feito de conseguir novos clientes.**

A satisfacción do cliente converteuse nun obxectivo principal para moitas empresas. Investíuse moito tempo na **mellora das áreas ou actividades que contribúen** de forma importante **á consecución da satisfacción do cliente**, como a calidade e a atención ao cliente.

## 5. Relación entre a calidade do servizo e a fidelización

Mediante pequenos incrementos nos índices de conservación do cliente ou, o que é o mesmo,  **aumentos da fidelidade**, pódese conseguir que a  **facturación aumente considerablemente cun custo asociado relativamente pequeno**.

Cando tratamos ben a un cliente, é máis probable que realice máis operacións ou que recomende os servizos prestados.

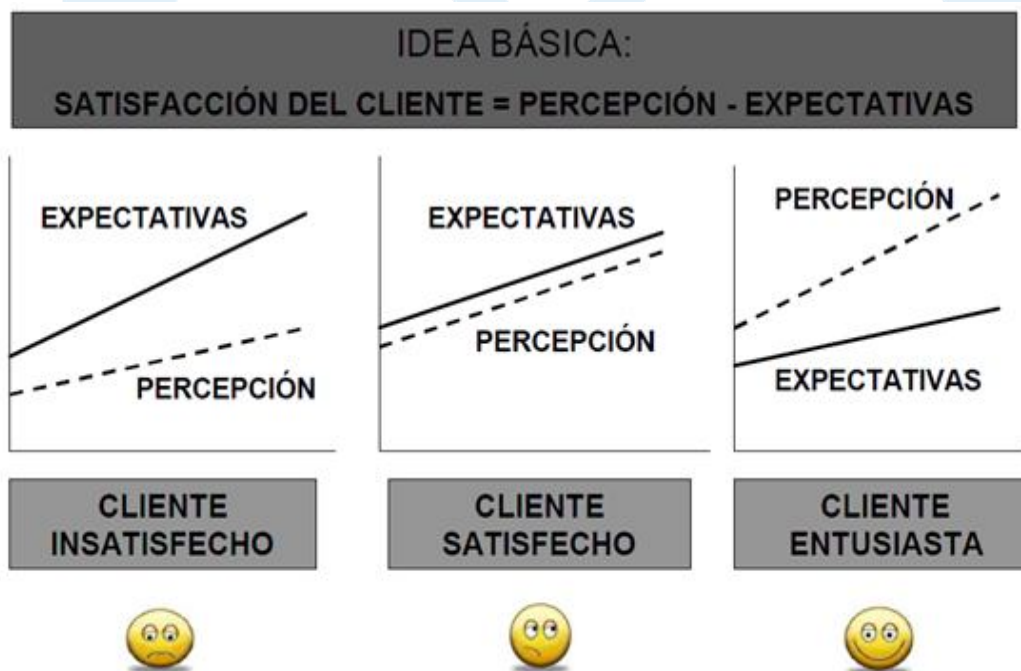
**Os clientes fieis soen buscar menos os prezos máis baixos** e o custo de venderlles é moito menor que o custo de captar clientes novos.

Pola contra, os  **clientes decepcionados** non só  **se irán**, senón que tamén  **falarán aos demais sobre a súa mala experiencia**.

## 5. Relación entre a calidade do servizo e a fidelización

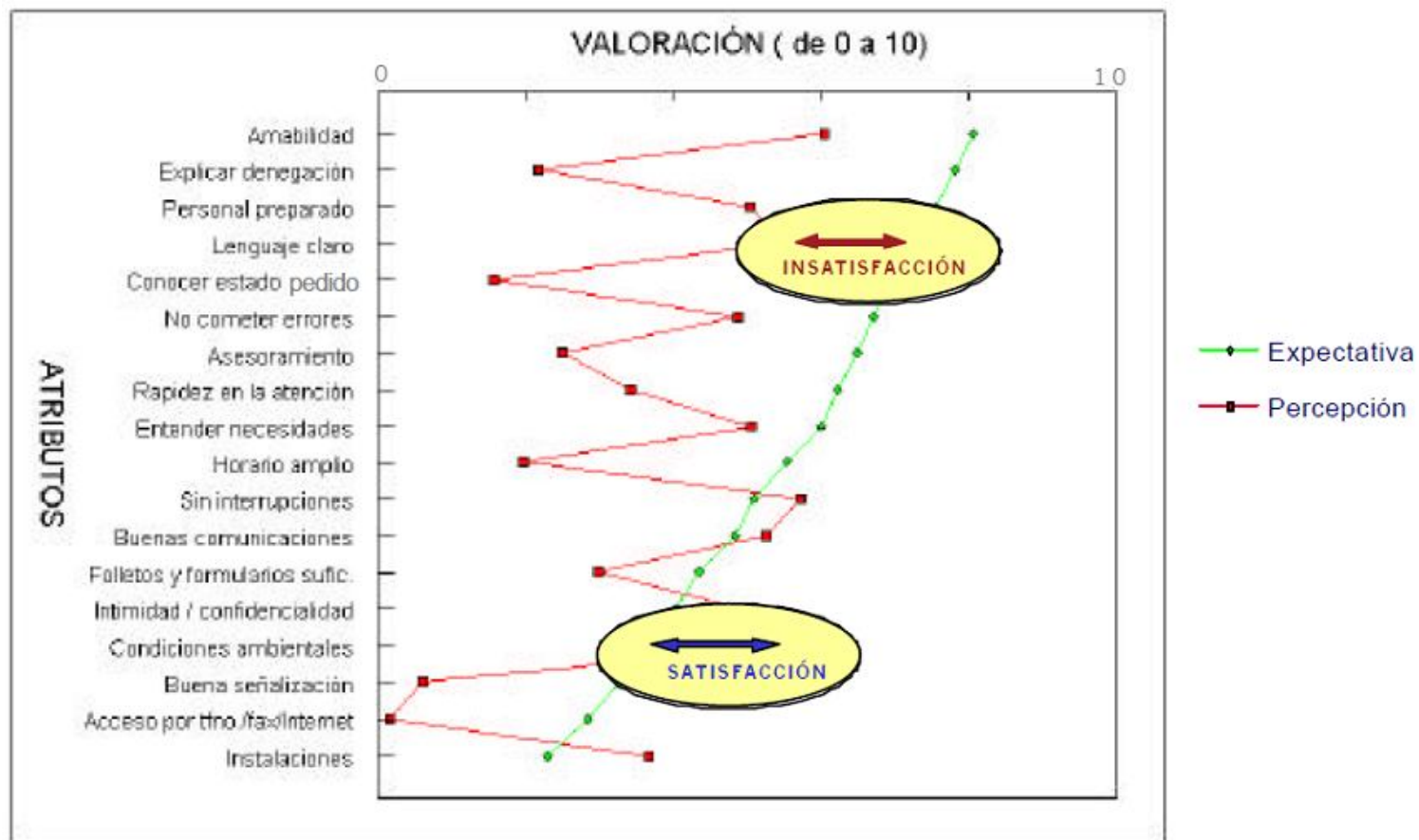
Entón, o descontento constitúe a causa fundamental da redución de clientes. Pero, **que é o que produce o descontento do cliente?**

Os **desaxustes** entre o que cliente esperaba (expectativas) e o servizo real prestado (percepción da experiencia).



## 5. Relación entre a calidade do servizo e a fidelización

O seguinte **gráfico** representa unha serie de **atributos** relacionados coa prestación do servizo e a súa valoración por parte do cliente.





## 6. Sistemas de medición da satisfacción do cliente

A medida da calidade é un concepto máis amplo que o da medida da **satisfacción dos clientes** externos (SC) xa que comporta, por exemplo, a medida dos procesos internos, a opinión interna dos traballadores da propia organización, a situación da competencia (comparativa), etc.

**Por que é necesario medir a satisfacción dos clientes?**

- Permite **coñecer a percepción** dos clientes sobre o servizo que reciben.
- Permite **adaptar o servizo** ás súas necesidades e concederlle o nivel máis alto posible de calidade no servizo (superación das expectativas).
- Posibilita un **mellor uso de recursos**, orientándoos a resolver os problemas.
- Permite dispoñer dunha información cuantificada para **seguir a evolución dos servizos prestados** (e dos da competencia).

## 6. Sistemas de medición da satisfacción do cliente

### Modelo das deficiencias

A medida da satisfacción do cliente necesita de modelos explicativos que establezan que é o que se ten que medir e que sentido ou interpretación teñen as medidas efectuadas.

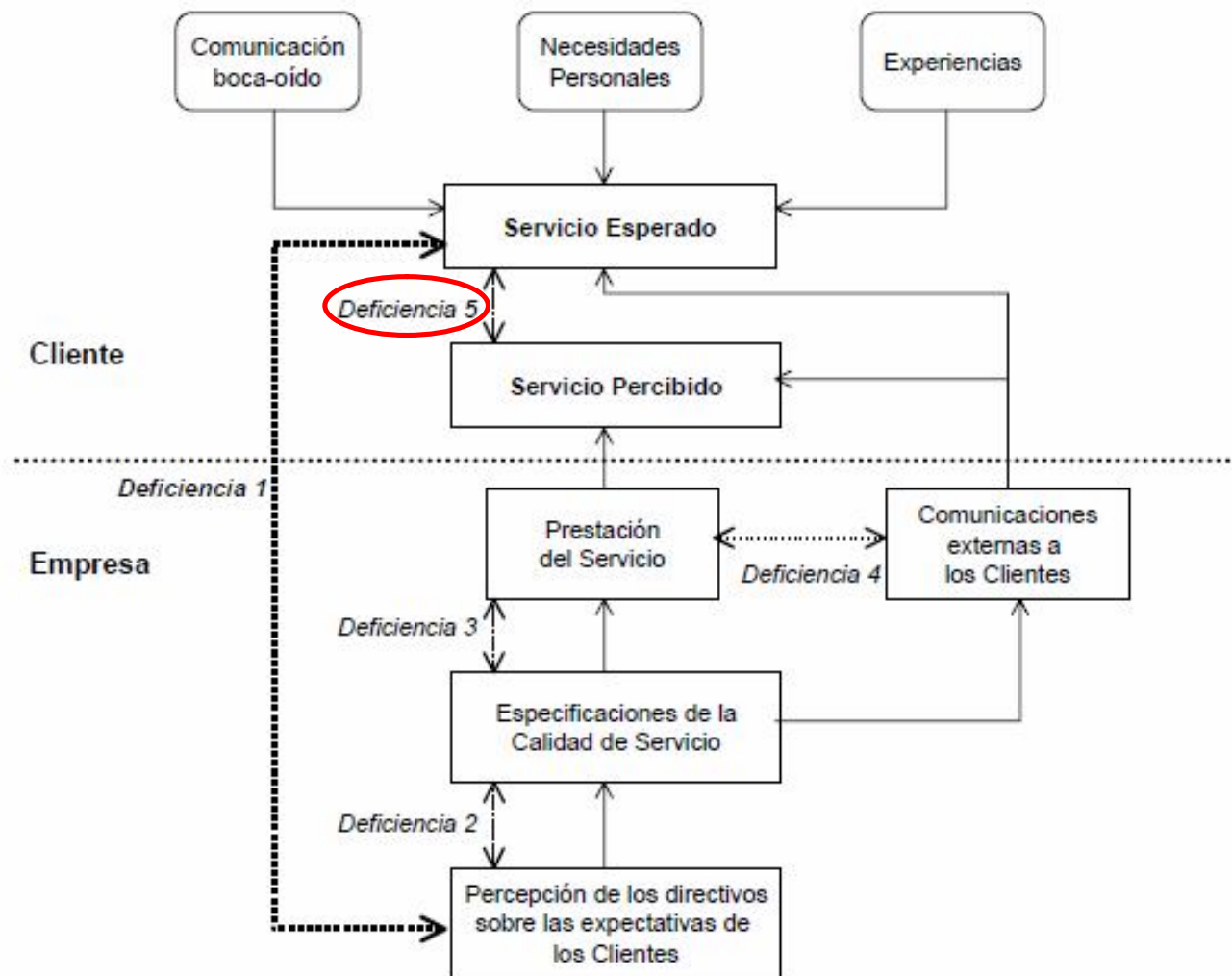
O chamado modelo das deficiencias, asume que os clientes establecen a calidade do servizo en función da diferenza entre as expectativas acerca do que recibirán e as percepcións do servizo que realmente se lles entrega.

$$\text{Calidade servizo} = \text{Expectativas} - \text{Percepción}$$

## 6. Sistemas de medición da satisfacción do cliente

Modelo das deficiencias

A continuación se recolle a síntese gráfica do modelo segundo foi representada polo seus autores



## 6. Sistemas de medición da satisfacción do cliente

Modelo das deficiencias

### Deficiencia 1 Expectativas

**Expectativas dos clientes – Percepción organización sobre ditas expectativas**

É o denominado Gap de información de marketing, é dicir, a organización non sabe que é o que os clientes esperan do servizo.

### Deficiencia 2 Especificación

**Percepción organización sobre expectativas cliente – Especificacións de calidade**

A organización pode ter unha correcta percepción das expectativas dos clientes, pero iso non se traduce en especificacións de calidade dos servizos, en estándares de calidade.

Poñer exemplos

### Deficiencia 3 Prestación

**Especificacións de calidade – Servizo realmente prestado**

O sistema de calidade da organización non funciona axeitadamente. Ben porque as especificacións sexan ou demasiado complicadas, por falta de recursos, incentivación, etc. ou outros motivos.

## 6. Sistemas de medición da satisfacción do cliente

Modelo das deficiencias

### Deficiencia 4 Comunicación

#### Servizo real – Comunicación aos clientes sobre o servizo

As promesas feitas aos clientes están por riba do servizo que realmente se lle ofrece.

Poñer exemplos

Os autores deste modelo consideran que a eliminación da **diferencia entre expectativas do cliente e servizo percibido por este** (chamada **Deficiencia 5**) depende da diminución das outras 4.

Aínda que as 5 teñen importancia, **a máis relevante é a Deficiencia 1**, xa que sen coñecer as expectativas dos clientes non se pode abordar a redución das outras diferencias.

## 6. Sistemas de medición da satisfacción do cliente

- Mecanismos de **medición indirecta** de satisfacción do cliente:
  - Mystery shopping ou compra simulada.
  - Queixas e reclamacións.
  - Caixa de correo de suxestións.
- Mecanismos de **medición directa** de satisfacción do cliente:
  - Entrevistas cualitativas.
  - Enquisas (cuestionarios de satisfacción).
  - Paneis de clientes.

**Como saber que técnicas ou ferramentas debe empregar a empresa?**

A empresa debe seleccionar as técnicas de investigación **en función dos obxectivos de investigación.**

## 6. Sistemas de medición da satisfacción do cliente

### Queixas e reclamacións

Descrición: Sistema de xestión da información que se centra nas queixas, reclamacións e outras comunicacións do cliente á empresa sobre as deficiencias do servizo, e que axuda a determinar medidas correctoras.

Obxectivo: Identificar as deficiencias do servizo.

Limitacións: na maior parte dos casos, os clientes non se queixan directamente ás empresas.

## 6. Sistemas de medición da satisfacción do cliente

### **Mystery shopping ou compra simulada**

Descrición: un investigador, co perfil acorde ao tipo de negocio avaliado, faise pasar por comprador ou cliente.

Obxectivo: comprobar a calidade do servizo ofrecido ao cliente, de forma obxectiva e independente, baseándose nuns parámetros previamente fixados coa empresa.

Limitacións: Alto custo. As avaliacións poden ser moi severas, afectando negativamente á actitude do persoal.



## 6. Sistemas de medición da satisfacción do cliente

### Paneis de clientes

Descrición: selecciónase un grupo de clientes que avalían a prestación do servizo. Pode obterse esta información a través de reunións, teléfono, Internet ou correo.

Obxectivo: obter unha avaliación pormenorizada do servizo.

Limitacións: pode darse que os resultados non sexan representativos de toda a base de clientes. Non inclúe aos clientes da competencia.

## 6. Sistemas de medición da satisfacción do cliente

### Enquisas

Descrición: cuestionarios que a empresa pide aos clientes que respondan para obter a súa opinión sobre diferentes aspectos do servizo, así como do comportamento do consumidor. É a técnica de recolección de datos máis común.

Obxectivo: obter valoracións acerca da calidade do servizo e información do consumidor (gustos e preferencias).

Limitacións: se a enquisa é moi extensa, a persoa enquisada empezará a perder interese e as respostas non serán fiables.

## 6. Sistemas de medición da satisfacción do cliente

EXERCICIO. Discutir que técnica(s) (sería(n) a(s) máis axeitada(s) para dar resposta ás seguintes cuestións:

1. Coñecer o estado actual e as expectativas do sector da artesanía en Galicia.
2. Coñecer a intención de voto nun determinado municipio.
3. Establecer alternativas para o sector lácteo galego.
4. Coñecer o nivel de aceptación dun produto novo, con pouco tempo no mercado.
5. Determinar o posible grao de aceptación que terá un novo produto que se pretende lanzar ao mercado.
6. Coñecer a satisfacción dos turistas que visitan Ferrol.
7. Estudar a satisfacción dos traballadores e traballadoras das empresas da provincia da Coruña (exclúense as microempresas).

## 6. Sistemas de medición da satisfacción do cliente

Como se diseña un **cuestionario**?

Antes de comezar o deseño...

- Asegurarse que a enquisa sexa a metodoloxía adecuada para o estudo.
- Seleccionar o tipo de enquisa a realizar:
  - Por correo
  - Telefónica
  - Presencial

**EXERCICIO:** Discutir as vantaxes e desvantaxes destes 3 tipos de resposta

- Delimitación das variables a estudar.

## 6. Sistemas de medición da satisfacción do cliente

### Definición de **conceptos**

**Variables:** cada unha das informacións que quedan reflectidas no cuestionario (idade, opinión sobre unha materia, etc.). Poden ser dependentes ou independentes.

**Preguntas:** son a expresión manifesta, normalmente en forma de interrogación, mediante a cal recóllese a información.

**Categorías:** son as diferentes respostas que van asociadas a unha determinada variable.

Poñer exemplos

## 6. Sistemas de medición da satisfacción do cliente

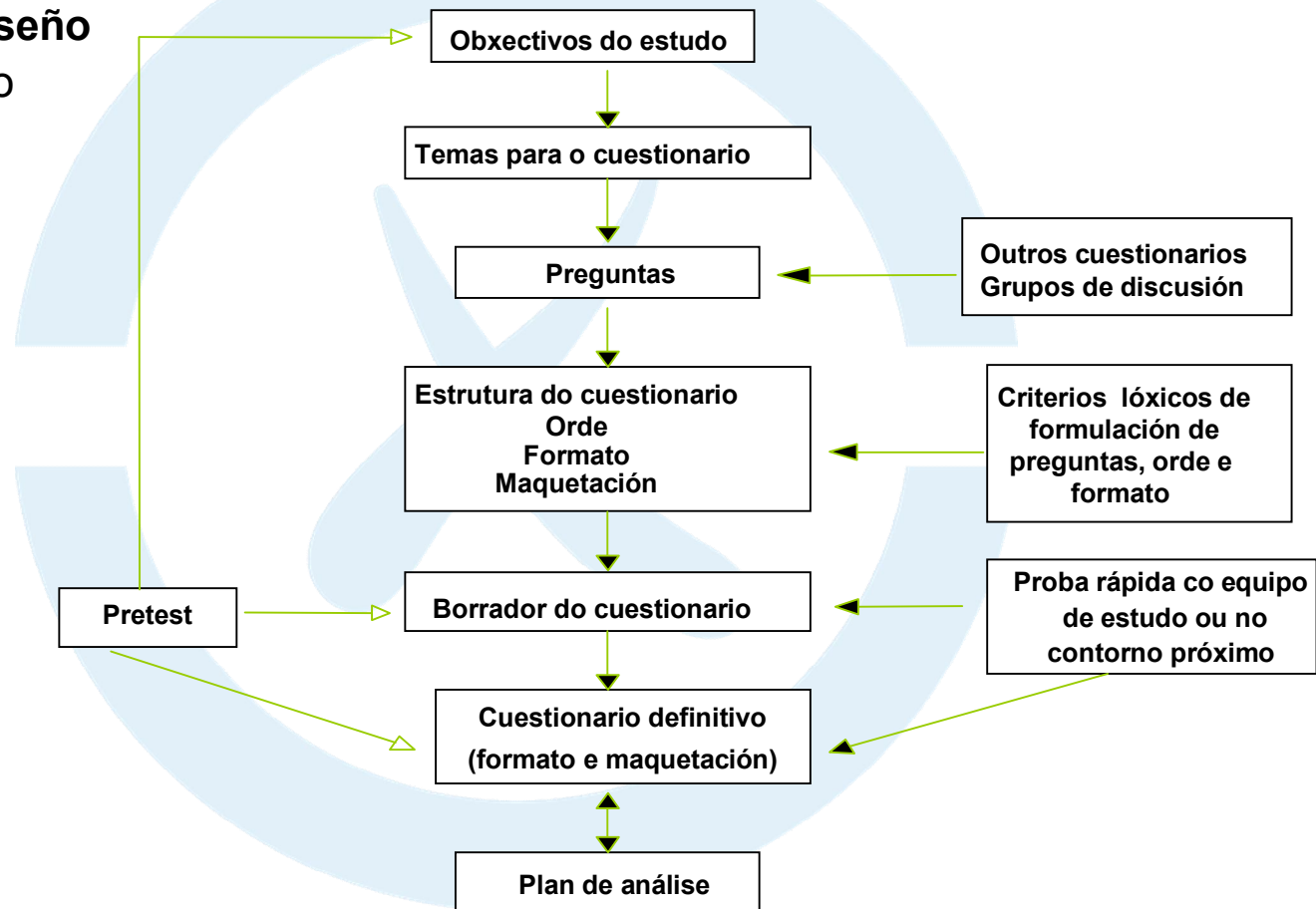
*EXEMPLO. Listado de variables que **afectan á calidade dun servizo** a estudar para un segmento de clientela determinado: sector hostalaría, viaxeiro profesional, curta estancia, + 30 noites ao ano, reserva e pago a través da empresa.*

|                        |  |
|------------------------|--|
| Fiabilidade            | <ul style="list-style-type: none"><li>•RESERVAS ACEPTADAS</li><li>•CHEGADA A CALQUERA HORA</li><li>•RECEPCIÓN DE MENSAXES/AVISOS</li></ul>         |
| Capacidade de resposta | <ul style="list-style-type: none"><li>•RAPIDEZ EN CHECK IN/OUT</li><li>•ALMORZO RÁPIDO</li><li>•ROOM SERVICE NOCTURNO</li></ul>                    |
| Garantía               | <ul style="list-style-type: none"><li>•SERIEDADE</li><li>•TRATO AMABLE E CORTÉS</li><li>•CONFIDENCIALIDADE</li></ul>                               |
| Empatía                | <ul style="list-style-type: none"><li>•RECOÑECIMENTO EN RECEPCIÓN</li><li>•AMPLA INFORMACIÓN DA CIDADE</li><li>•MESMO TIPO DE HABITACIÓN</li></ul> |
| Elementos físicos      | <ul style="list-style-type: none"><li>•HABITACIÓN AMPLA E EQUIPADA</li><li>•LIMPEZA</li><li>•SILENCIO</li><li>•MEDIOS OFIMÁTICOS</li></ul>         |

**EXERCICIO.** Pensar variables de calidade para un cliente tipo dun taller.

## 6. Sistemas de medición da satisfacción do cliente

Proceso de deseño  
dun cuestionario



## 6. Sistemas de medición da satisfacción do cliente

### Cuestionario de satisfacción

**EXEMPLO.** *Se un fabricante de automóbiles quixese coñecer en que medida están satisfeitos os clientes co seu vehículo, podería esperar un tempo prudencial dende a venda para deixar que o cliente o probe e se forme unha opinión, e intentar seguidamente coñecer cal é esta opinión.*

### Que preguntar?

O máis simple sería preguntar aos clientes que tal lles vai co vehículo que lles vendemos? Probablemente respostarían algo como *“bastante ben, é mellor do que imaxinara”*, ou *“estou moi desgustado, non esperaba que gastase tanto aceite”*.



## 6. Sistemas de medición da satisfacción do cliente

### Cuestionario de satisfacción

A porcentaxe de clientes que contestan afirmativamente pode constituír un índice representativo da satisfacción do conxunto de clientes, e permite seguir a súa evolución en diferentes períodos, como se mostra na seguinte figura:

*“Está vostede satisfeito co seu vehículo? Si/Non”.*



## 6. Sistemas de medición da satisfacción do cliente

### Cuestionario de satisfacción

**Un cliente pode declararse satisfeito co seu vehículo, pero non estalo o suficiente como para recomendalo a un amigo ou como para estar seguro de volver a comprar a mesma marca no futuro.**

**Para conseguir maior detalle na información poden utilizarse escalas máis amplias:**

*“En que grao está vostede satisfeito co seu vehículo?”*

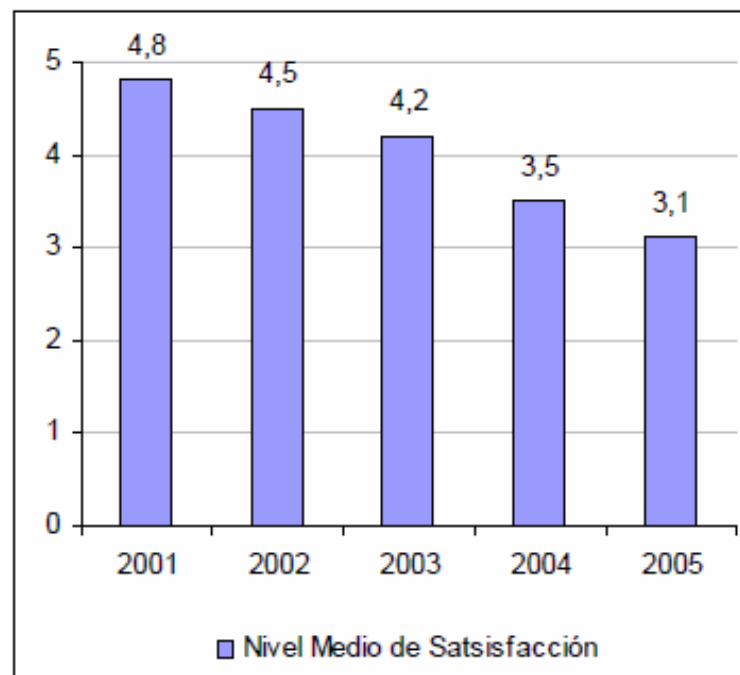
*Escala cualitativa / Escala cuantitativa*

- *Moi insatisfeito / 1*
- *Insatisfeito / 2*
- *Nin satsisfeito nin insatisfeito / 3*
- *Satisfeito / 4*
- *Moi satisfeito / 5*

## 6. Sistemas de medición da satisfacción do cliente

É posible construír un **índice representativo do nivel de satisfacción do conxunto** de clientes **calculando a media das valoracións acadadas** (as escalas cualitativas poden transformarse en cuantitativas para realizar esta operación).

No caso do fabricante de automóviles, este índice podería ter a evolución que se aprecia na seguinte figura:



## 6. Sistemas de medición da satisfacción do cliente

Sen dúbida, **o fabricante debe estar preocupado**, xa que esta diminución constante do nivel de satisfacción dos seus clientes pode traducirse rapidamente nunha perda de competitividade da marca. Que se podería facer?

**Pescudar que é o que hai que cambiar ou mellorar** para conseguir que os clientes volvan a estar satisfeitos.

Para isto, sería moi útil dispoñer de **información do grao en que os clientes valoran os distintos atributos de satisfacción** identificados polo fabricante.

Neste senso, pode construírse un questionario que inclúa, ademais de preguntas sobre a satisfacción xeral, outras relativas á valoración de cada un dos atributos de satisfacción identificados. Deste xeito, o fabricante podería deseñar un questionario como o seguinte:

## 6. Sistemas de medición de satisfacción del cliente

Exemplo de cuestionario 1

| Cuestionario de Satisfacción  |  |
|---|--|
| Por favor, responda a las siguientes preguntas en una escala de 1 (lo peor) a 5 (lo mejor), teniendo en cuenta su experiencia personal en relación a su automóvil de nuestra marca. |  |
| 1   | ¿Cuál es su grado de satisfacción global?                                  |
| ¿Cuál es su grado de satisfacción con los siguientes aspectos?  |  |
| 2   | Potencia del Motor   |
| 3   | Seguridad  |
| 4   | Frenos   |
| 5   | Suspensión   |
| 6   | Dirección Asistida   |
| 7   | Gasto de Combustible   |
| 8   | Acondicionamiento Acústico   |
| 9   | Climatización  |
| 10  | Tapicería  |
| 11  | Equipamiento   |
| 12  | Ordenador de abordo  |
| 13  | Diseño estético y acabado  |
| 14  | Servicio Técnico   |
| Las siguientes preguntas son abiertas, y puede contestar lo que considere más oportuno:   |  |
| 15  | ¿Qué aspectos considera más satisfactorios en relación con su automóvil?   |
|   |  |
| 16  | ¿Qué aspectos considera menos satisfactorios en relación con su automóvil? |
|   |  |

## 6. Sistemas de medición da satisfacción do cliente

Exemplo de cuestionario 2

| Logo da empresa  | ENQUISA DE SATISFACCIÓN |   |   |   |   |
|--|-------------------------|---|---|---|---|
| Con motivo de seguir mellorando nos nosos servizos rogámoslle cubra este pequeno cuestionario de satisfacción. Estaremos agradecidos da súa colaboración. Por favor, marque cun xe onde considere, sendo 1 moi mal e 5 moi ben |                         |   |   |   |   |
| ASPECTO  | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Satisfacción global co establecemento  |                         |   |   |   |   |
| <b>Técnicas de venda</b>   |                         |   |   |   |   |
| Detección de necesidades   |                         |   |   |   |   |
| Capacidade de escoita  |                         |   |   |   |   |
| Satisfacción das necesidades   |                         |   |   |   |   |
| Coñecemento do produto   |                         |   |   |   |   |
| Resolución de queixas e dúbidas  |                         |   |   |   |   |
| <b>Calidade do servizo</b>   |                         |   |   |   |   |
| Atención ao/a cliente  |                         |   |   |   |   |
| Amabilidade  |                         |   |   |   |   |
| Relación calidade/prezo  |                         |   |   |   |   |
| Horario de apertura  |                         |   |   |   |   |
| Servizo posvenda   |                         |   |   |   |   |
| <b>Imaxe</b>   |                         |   |   |   |   |
| Imaxe exterior do establecemento   |                         |   |   |   |   |
| Imaxe interior do establecemento   |                         |   |   |   |   |
| Facilidade para localizar os produtos  |                         |   |   |   |   |
| Envase e embalaxes   |                         |   |   |   |   |
| Para rematar gustaríanos que nos achegase algunha suxestión ou recomendación para para mellorar os nosos servizos  |                         |   |   |   |   |
|  |                         |   |   |   |   |
| Moitas grazas pola súa colaboración  |                         |   |   |   |   |

## 6. Sistemas de medición da satisfacción do cliente

Síntese. Tipos de preguntas

Abertas

Deixan liberdade de resposta ao cliente. Empréganse en etapas exploratorias, previas á medición e en entrevistas en que o entrevistador sintetiza a resposta.

*P.e.: que apreciou vostede máis do noso produto? \_\_\_\_\_*

- Proporcionan ampla información.
- Permiten ao cliente expresarse.
- Tratamento de respostas complexo.

## 6. Sistemas de medición da satisfacción do cliente

Síntese. Tipos de preguntas

Pechadas

Dicotómicas

Dúas alternativas de resposta (si/non). Utilízanse para identificar ao cliente e como preguntas filtro en entrevistas telefónicas (para seleccionar argumentarios, saber se realiza algunha actividade sobre a que queremos extraer información, etc.).

*P.e: é a primeira vez que vostede compra o noso produto? Si/Non.*

- Posicionan ao cliente nun segmento.
- Proporcionan información precisa.
- Tratamento de respstas sinxelo.

Poñer exemplos



## 6. Sistemas de medición da satisfacción do cliente

Síntese. Tipos de preguntas

Pechadas

De escala gráfica

Varias alternativas de resposta graduais con opcións incluídas en cuestionario. Utilízanse en todo tipo de cuestionarios para avaliar conceptos e compoñentes da calidade, sobre bases contrastadas.

*P.e.: como considera vostede o trato dos nosos vendedores? Moi correcto, correcto, pouco correcto, nada correcto.*

- Proporcionan opcións ao cliente.
- Poden inducir a resposta.
- Tratamento de respostas cuantificable.

Poñer exemplos

## 6. Sistemas de medición da satisfacción do cliente

Síntese. Tipos de preguntas

Pechadas

De escala semántica

Varias alternativas de resposta graduais con opcións seleccionadas polo cliente. Utilízanse en todo tipo de cuestionarios para avaliar conceptos e compoñentes da calidade, sobre bases pouco contrastadas.

*P.e.: como considera vostede as nosas ofertas especiais?*

Moi boas    1            2            3            4            5            6            Moi malas

- Permiten graduar a resposta ao cliente.
- Inducen ao automatismo nas respostas.
- Tratamento de respostas cuantificable.

## 6. Sistemas de medición da satisfacción do cliente

EXERCICIO: como cambiarías as seguintes preguntas?

1. Cantos litros de leite se consumen mensualmente no seu fogar? \_\_\_\_\_

2. Visita con frecuencia El Corte Inglés?

Si

Non

3. Considera educado e amistoso o trato ao público dos dependentes deste establecemento?

Si

Non

## 7. Control do servizo: parámetros de control

A empresa debe manter un **estricto control sobre os procesos internos de atención ao cliente.**

O **seguimento continuo** das políticas de atención, dos seus mecanismos e do capital humano involucrado é necesario para manter un nivel de calidade do servizo sempre superior á competencia.

Está comprobado que **máis do 20% das personas que desisten de adquirir un servizo, declinan a súa decisión de compra debido a deficiencias de información ou de atención** cando se interrelacionan coas persoas encargadas de atender e motivar aos compradores.

## 7. Control do servizo: parámetros de control

**Elementos básicos** a valorar para manter un eficiente **control sobre os procesos de atención ao cliente**:

1. Determinación das necesidades do cliente.
2. Análise dos ciclos de servizo.
3. Enquisas de servizo cos clientes.
4. Avaliación do comportamento de atención.
5. Análise de recompensas e motivación.

## 7. Control do servizo: parámetros de control

### 1. Determinación das necesidades do cliente

A primeira ferramenta para mellorar e analizar a atención dos clientes é simplemente preguntarse como empresa o seguinte:

- Quen son os meus clientes? (segmentación de clientes)
- Que buscarán as persoas que vou tratar?
- Que servizos brinda neste momento a miña área de atención ao cliente?
- Que servizos fallan no momento de atender aos clientes?
- Como contribúe a área de atención ao cliente na fidelización e cal é o impacto da xestión de atención ao cliente?
- Como podo mellorar?

Esta análise xera unha **base interna de información** inicial, que servirá para analizar posteriormente e con máis detalle o sistema de atención ao cliente da empresa.

## 7. Control do servizo: parámetros de control

### 2. Análise dos ciclos de servizo

Consiste en determinar dous elementos fundamentais:

1. As **tendencias temporais da necesidade de atención** dos clientes, isto é; cada canto piden axuda, en que épocas do ano se necesita maior atención, etc.

*Exemplo: O sector turístico, onde dependendo da temporada se fai máis necesario investir maiores recursos humanos e físicos para atender ás persoas.*

2. **Determinar (renovar) as necesidades** do cliente, baixo parámetros de ciclos de atención.

*Exemplo: cando se renovan suscripcións a revistas, onde se pode manter un control sobre o cliente e as súas preferencias.*

## 7. Control do servizo: parámetros de control

### 3. Enquisas de servizo cos clientes

Este punto como xa vimos é **fundamental**. Un correcto control da atención debe partir de información máis especializada, no posible persoal e onde o consumidor poida expresar claramente as súas preferencias, dúbidas ou queixas de forma directa.

Sempre debe existir unha **persoa responsable** de controlar, atender e investigar as preferencias, molestias, reclamos ou aclaracións dos usuarios.



## 7. Control do servizo: parámetros de control

### 4. Avaliación do comportamento de atención

Ten que ver coa parte de **atención persoal** do cliente.

Regras importantes para a persona que atende:

1. Mostrar atención.
2. Ter unha presentación apropiada.
3. Atención persoal e amable.
4. Ter a man a información axeitada.
5. Expresión corporal e oral apropiada.

O trato personalizado, é a mellor forma de fidelizar clientes.

## 7. Control do servizo: parámetros de control

### 5. Análise de recompensas e motivación

O ánimo, a disposición de atención e as competencias do traballador, nacen de dous factores fundamentais:

- 1. Valoración do traballo:** hai que saber valorar o traballo personalizado.  
Instrumentos: Remuneración monetaria adicional, sistemas de bonos ou comisións, etc...
- 2. Motivación:** Débense manter motivadas ás persoas que exercen a atención do cliente.  
Instrumentos: Incentivos en empresa, condicións laborais mellores, talleres de motivación, integración, dinámicas de participación, etc.

A constante retroalimentación entre clientes e traballadores, perfeccionará paulatinamente todos os procesos de atención.

## 7. Control do servizo: parámetros de control

Hai que centrar o control sobre os **procesos importantes ou críticos**.

Que é un proceso crítico?

É unha **situación** concreta que se da durante o proceso de prestación do servizo e **que xera no cliente unha sensación tanto satisfactoria como insatisfactoria**.

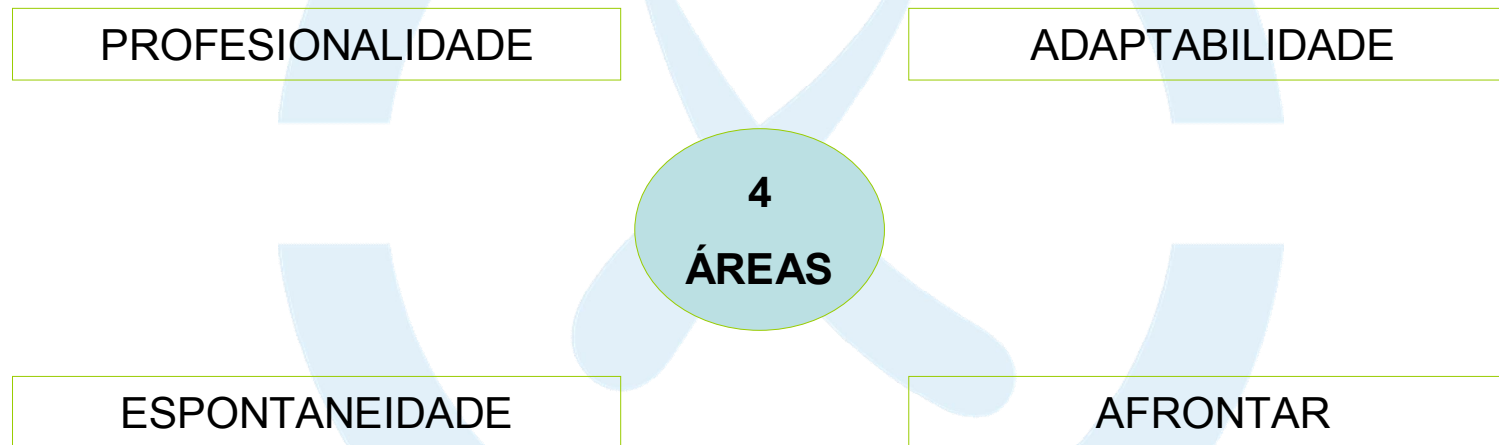
O proceso crítico permite **illar feitos e comportamentos específicos** que dan lugar a situacións de interacción entre persoal e cliente.

Como se coñecen os procesos críticos?

A través dos clientes e do persoal da empresa.

## 7. Control do servizo: parámetros de control

Baseándose nos procesos críticos, que **áreas de satisfacción/insatisfacción** son **obxecto de estudo**?



## 7. Control do servizo: parámetros de control

### **Profesionalidade**

- Resposta do empregado ante fallos ou imprevistos na prestación do servizo.
- Incluiría os incidentes críticos relacionados con fallos no servizo, que requiren unha resposta adecuado do prestador → a súa resposta axeitada/inaxeitada determinará a satisfacción/insatisfacción do cliente.

### **Adaptabilidade**

- Resposta do empregado ante as necesidades e peticións do cliente, que debe coñecer como e cando pode flexibilizar as características do servizo.
- Os incidentes críticos están relacionados co grao de adaptabilidade do servizo aos requirimentos do cliente e co comportamento do empregado ante as súas peticións.

## 7. Control do servizo: parámetros de control

### **Espontaneidade**

- Accións realizadas polo empregado sen ser solicitadas polo cliente.
- Son incidentes críticos satisfactorios: espontaneidade do empregado ofrecendo unha atención especial ao cliente, trato excelente...
- Son incidentes críticos insatisfactorios: trato rudo, discriminación...

### **Afrontar**

- Resposta do empregado ante un cliente difícil.
- Incidente do cliente difícil: o prestatario do servizo nunca poderá satisfacerlle por moito que se esforce porque o cliente leva nel mesmo a causa da insatisfacción.
- Incidente crítico no que o cliente non coopera ou colabora co provedor do servizo.

## 7. Control do servizo: parámetros de control

*EXEMPLO: O servizo como proceso. Fases do servizo prestado nun taller de mantemento e reparación de vehículos*

### Apartado 1. Recepción do Vehículo

- a) **Atención ao Cliente**
- b) **Elaboración da Orde de Servizo**
- c) Supervisión Física do vehículo
- d) Revisión Inicial do Vehículo
- e) **Realizar un orzamento aproximado do diagnóstico e a reparación e comunicalo**
- f) **Dar a coñecer ao cliente o tempo aproximado do servizo**

### Apartado 2. Diagnóstico do funcionamento xeral do vehículo

- a) Destinar o técnico encargado da reparación do vehículo
- b) Utilización de protectores de salpicaderas, asentos e volante
- c) Realizar o procedemento de diagnóstico do funcionamento
- d) Emitir un dictame escrito coa descripción da falla (no seu caso)
- e) **Solicitar autorización de reparación ao cliente no caso orzamento se eleve**

• consultar co cliente calquera reparación e pedir confirmación do arranxo

## 7. Control do servizo: parámetros de control

*EXEMPLO: O servizo como proceso. Fases do servizo prestado nun taller de mantemento e reparación de vehículos*

### Apartado 3. Reparación do Vehículo

- a) Reunir a información técnica axeitada para o sistema a reparar
- b) Utilizar as medidas de seguridade necesarias
- c) Reunir a ferramenta axeitada para o sistema a reparar
- d) Realizar a reparación en función do procedemento técnico axeitado para o caso específico do sistema a reparar
- e) Utilizar só auto-repostos e insumos de calidade garantida
- f) Confinar os residuos perigosos (no seu caso)
- g) Rematada a reparación limpar e deixar presentable o sistema reparado

### Apartado 4. Verificación do funcionamento

- a) Realizar unha revisión do sistema reparado
- b) Comprobar o bo funcionamento do sistema reparado
- c) Desmontar os protectores de salpicaderas, asentos e volante



## 7. Control do servizo: parámetros de control

*EXEMPLO: O servizo como proceso. Fases do servizo prestado nun taller de mantemento e reparación de vehículos*

### Apartado 5. Entrega do Vehículo

- a) **Avisar ao cliente**
- b) **Entregar o automóbil e realizar o documento comprobatorio da reparación onde se inclúa a garantía por escrito**
- c) **Ofrecer ao cliente calendario de servizos e incluílo na lista de clientes con todos os seus datos**

### Apartado 6. Verificación da satisfacción do cliente

- a) **Realizar unha chamada ao cliente para verificar se está satisfeito co servizo prestado**
- b) **No caso de insatisfacción do cliente, realizar as medidas necesarias**

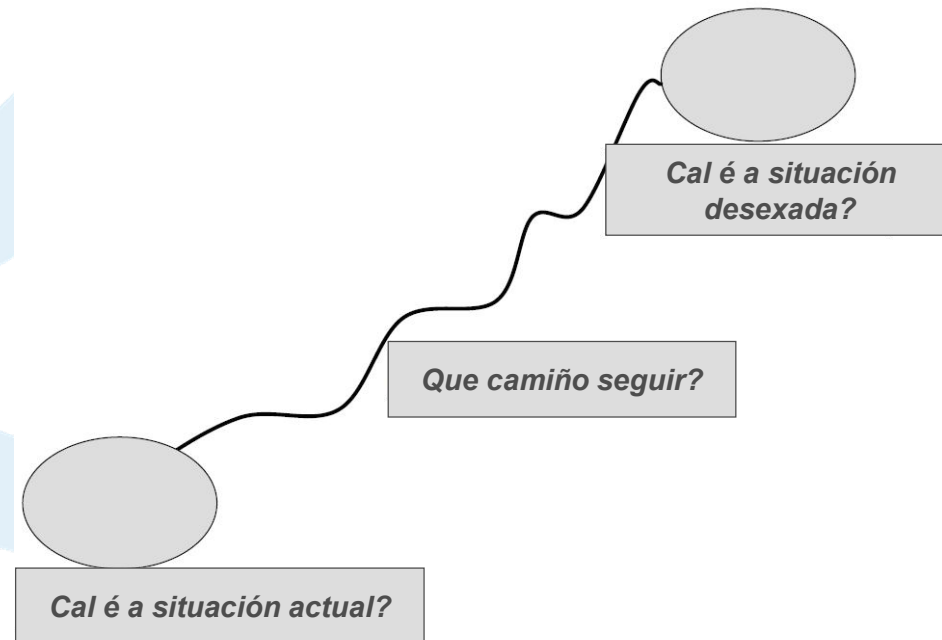
## 8. Calidade e mellora continua

O cliente sempre esperará recibir un servizo cun nivel de calidade de, como mínimo, o nivel percibido na ocasión anterior que se lle prestou.

Esta situación pon de manifesto a **necesidade da mellora continua**, como única vía para conseguir satisfacer as crecentes expectativas dos clientes.

**Prioridades** fundamentais:

- Plena satisfacción do cliente. (Prioridade absoluta).
- A calidade é o primeiro. (Factor estratéxico clave).
- **Mellora continua dos procesos.** (Prioridade operativa en toda a empresa).
- Compromiso dos empregados. (Única vía posible).



## 8. Calidade e mellora continua

*EXERCICIO. Unha empresa do sector de ELECTRODOMÉSTICOS, se dedica á fabricación, venda e servizo posvenda de MICROONDAS. Definir :*

- *2 ou más servizos antes da venda*
- *2 ou máis servizos durante a venda*
- *2 servizos despois da venda*

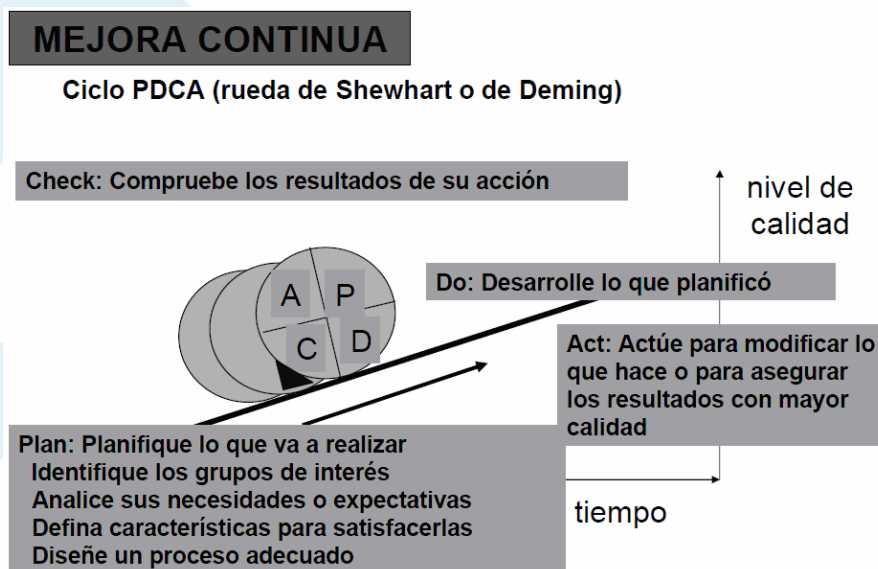
*Que valor engadido achegan ao cliente os servizos establecidos, en cada caso?*

## 8. Calidade e mellora continua

### Xestión por procesos

- Evolución dende organización por departamentos (control dos servizos/persoas pola dirección) á xestión por procesos (entender mellor as necesidades do cliente e satisfacelas).
- Percibe a organización como un **sistema interrelacionado** de procesos que contribúen a incrementar a satisfacción do cliente.

Para xestionar un proceso emprégase o **Método Deming**, máis coñecido como PDCA:



## 8. Calidade e mellora continua

Que é un **proceso**?

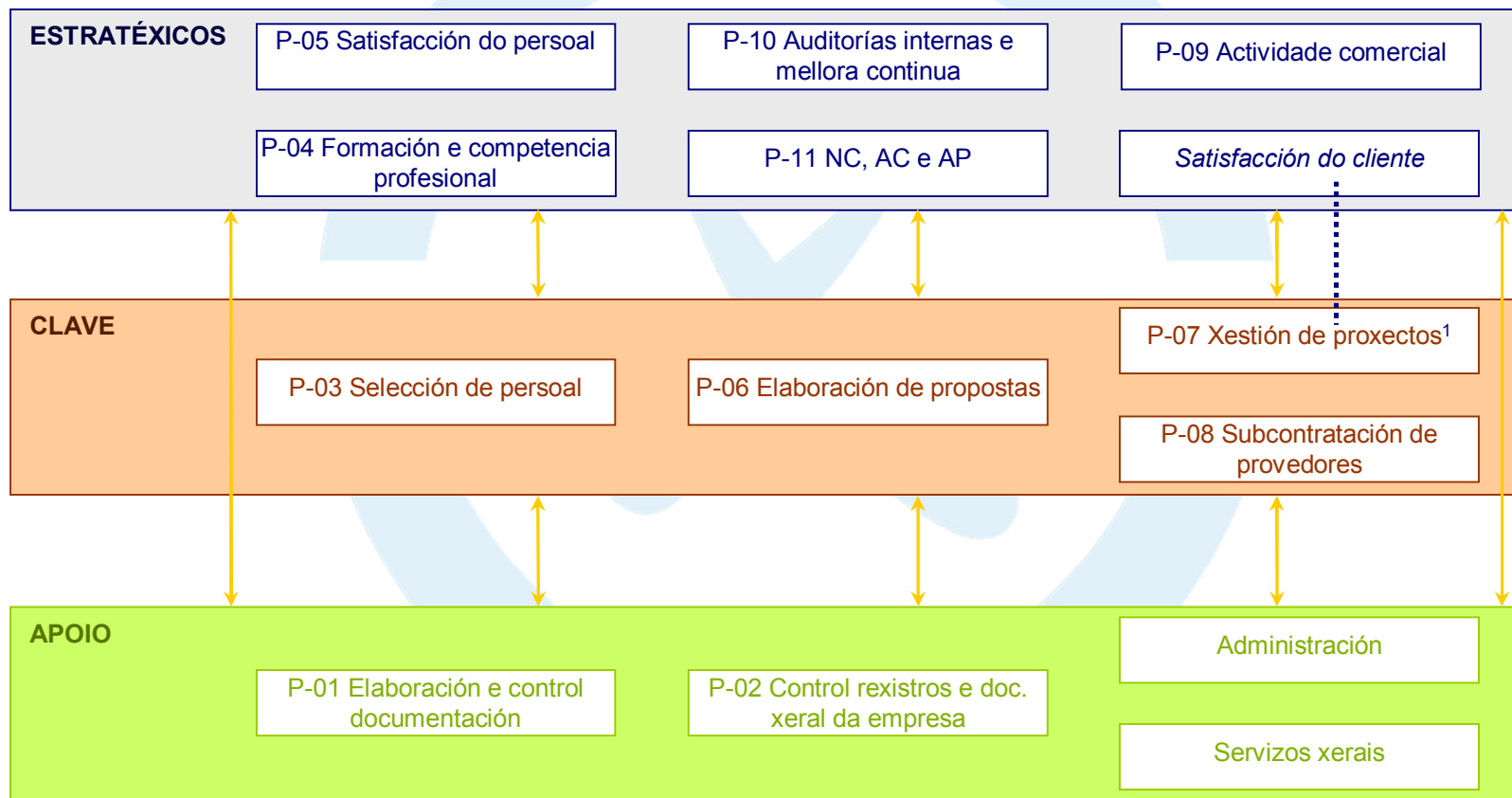
Secuencia de actividades mutuamente relacionadas ou que interactúan para transformar entradas en saídas de maior valor engadido.

Tipos:

- **Estratéxicos**: neste grupo inclúense aqueles procesos vinculados ao ámbito das responsabilidades da dirección. Son fundamentalmente de planificación e ligados a factores clave da organización.
- **Operativos/clave**: aqueles procesos relacionados directamente coa realización do produto e/ou a prestación do servizo.
- **De apoio**: aqueles que dan soporte aos procesos operativos, relacionados habitualmente con recursos (humanos, económicos, materia prima) e medicións

## 8. Calidade e mellora continua

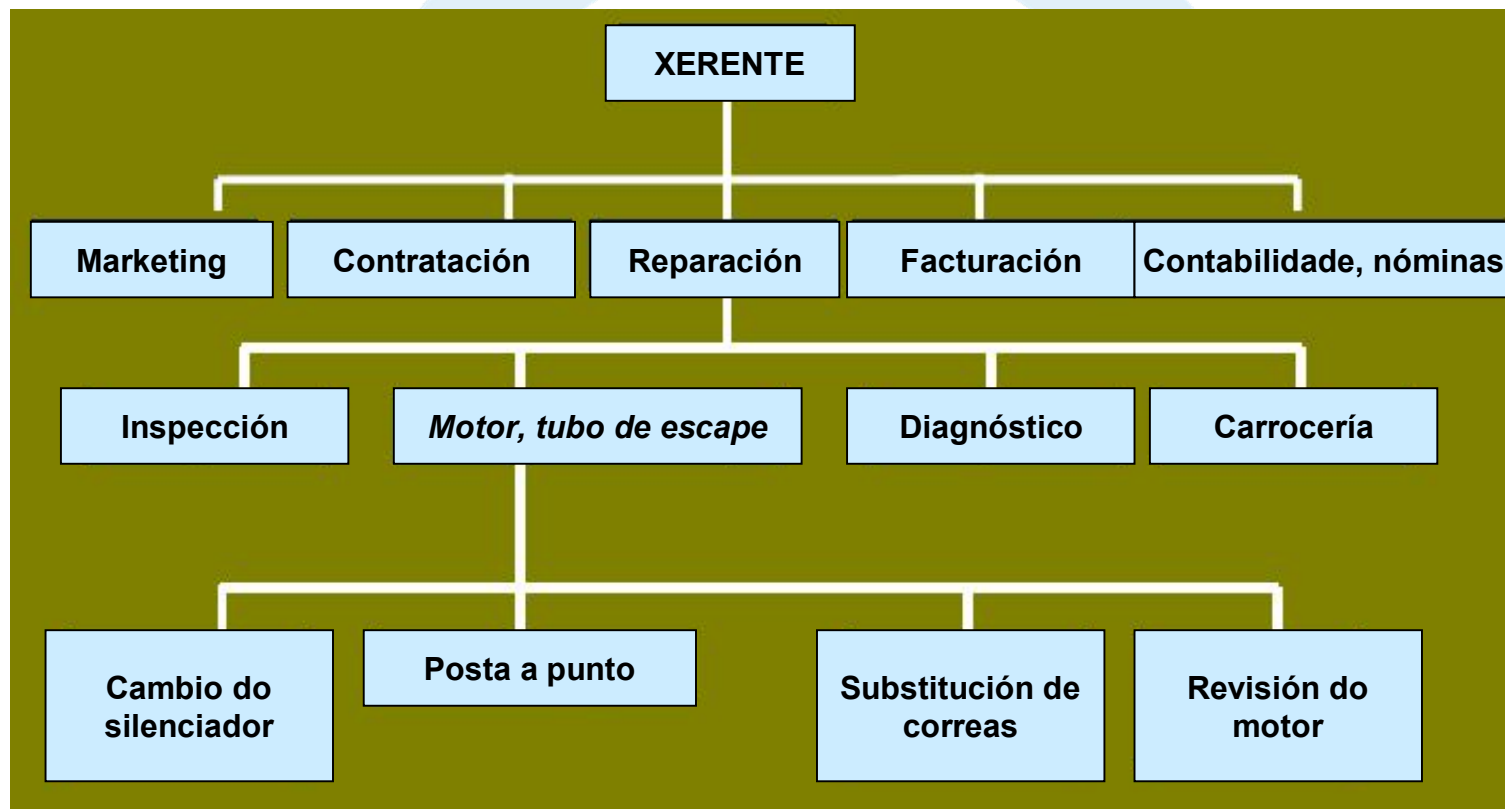
EXEMPLO dun mapa de procesos dunha consultaría



<sup>1</sup> A liña descontinua simboliza que o proceso sen codificar forma parte do codificado co que se une.

## 8. Calidade e mellora continua

EXEMPLO dun mapa de procesos dunha taller de reparación de vehículos



EXERCICIO. Clasificar os procesos en estratéxicos, operativos e de apoio.

## 8. Calidade e mellora continua

*“O que se mide non se pode controlar e o que non se controla non se pode xestionar”.*

Un **indicador** é un dato ou un conxunto de datos que axudan a medir obxectivamente a evolución dun proceso ou dunha actividade.

Tipos:

- **Indicadores de cumprimento:** están relacionados cos ratios que nos indican o grao de consecución de tarefas e/ou traballos.

*Exemplo: cumprimento do programa de pedidos, cumprimento do plan de formación, etc.*



## 9. Avaliación do servizo: indicadores

- **Indicadores de avaliación:** tendo en conta que avaliación ten que ver co rendemento que obtemos dunha tarefa, traballo u proceso, estes indicadores están relacionados cos ratios e/ou os métodos que nos axudan a identificar as nosas fortalezas, debilidades e oportunidades de mellora.

*Exemplo: avaliación do proceso de xestión de compras.*

- **Indicadores de eficiencia:** tendo en conta que eficiencia ten que ver coa capacidade para levar a cabo un traballo ou tarefa co mínimo gasto de recursos (tempo, materiais, etc.), estes indicadores están relacionados cos ratios que nos indican os recursos investidos na consecución de tarefas e/ou traballos.

*Exemplo: tempo de fabricación dun produto, tempo de atención a un cliente, consumo de pintura para os talleres, etc.*

**Resultados obtidos**

**Recursos utilizados**

## 9. Avaliación do servizo: indicadores

- **Indicadores de eficacia:** tendo en conta que eficaz ten que ver con facer efectivo un intento ou propósito, estes indicadores están relacionados cos ratios que nos indican capacidade ou acerto na consecución de tarefas e/ou traballos.

*Exemplo: grao de satisfacción dos clientes con relación aos pedidos.*

### Resultados obtidos

### Resultados requiridos

- **Indicadores de xestión:** tendo en conta que xestión ten que ver con administrar e/ou establecer accións concretas para facer realidade as tarefas e/ou traballos programados e planificados, estes indicadores están relacionados cos ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

*Exemplo: administración e/ou xestión dos “buffer” de fabricación e dos colos de botella.*

## 9. Avaliación do servizo: indicadores

Os indicadores de xestión son clave para o pilotaxe dos procesos relacionados.

Neste caso, a **xestión do buffer** é o verdadeiro artífice que **nos permite ver a situación** (avance) **do proceso** en todo momento e administrar os recursos necesarios para cumprir cos clientes e optimizar os colos de botella.

É moi frecuente nas organizacións establecer **indicadores de eficacia e de eficiencia** e esperar aos resultados dos mesmos para tomar accións. Con isto só conseguiremos **establecer accións para o futuro**, deixando o presente á súa sorte.

Os indicadores de xestión **permitirán**:

- Interpretar o que está ocorrendo.
- Tomar medidas cando as variables se saen dos límites establecidos.
- Definir as necesidades de introducir cambios e/ou melloras e poder avaliar as súas consecuencias no menor tempo posible.

## 9. Avaliación do servizo: indicadores

Para **definir indicadores** útiles, primeiramente a organización debe plantexarse unha serie de preguntas básicas:

- Que debemos medir?
- Onde é conveniente medir?
- Cando hai que medir? En que momento ou con que frecuencia?
- Quen debe medir?
- Como se debe medir?
- Como se van difundir os resultados?
- Quen e con que frecuencia se vai revisar e/ou auditar o sistema de obtención de datos?

## 9. Evaluación de servicio: indicadores

### FICHA DE INDICADOR

#### Definición

Breve descripción del indicador, de sus subdivisiones y de los conceptos específicos asociados.

#### Propósito

Finalidad, objetivo y utilidad del indicador.

#### Ámbitos

Parámetros de estudio, nivel de concreción del indicador.

#### Toma de datos

Mecanismos necesarios para recoger la información que permite elaborar el indicador.

#### Cálculo

Operaciones necesarias para extraer los resultados numéricos del indicador y sus subdivisiones.

#### Responsables

Personas y equipos encargados de la toma de datos y del cálculo del indicador.

#### Frecuencia de las medidas

Periodo de tiempo entre registros.

#### Frecuencia de cálculo

Periodo de tiempo entre cálculos, es decir, espacio de tiempo que analiza el indicador.

#### Resultados

Concreción de todos los parámetros que estudia el indicador, especificando qué valores se obtienen para cada ámbito estudiado.

#### Presentación de resultados

Formas habituales y recomendables de presentar los resultados del indicador para una fácil interpretación.

#### Evolución del indicador

Importancia o utilidad de seguir la trayectoria del indicador a lo largo del tiempo.

#### Relación con otros indicadores

Las tendencias señaladas por la evolución de este indicador pueden tener relación con las tendencias experimentadas en otros indicadores. El estudio de las relaciones puede proporcionar información útil para mejorar la gestión del servicio en el futuro.

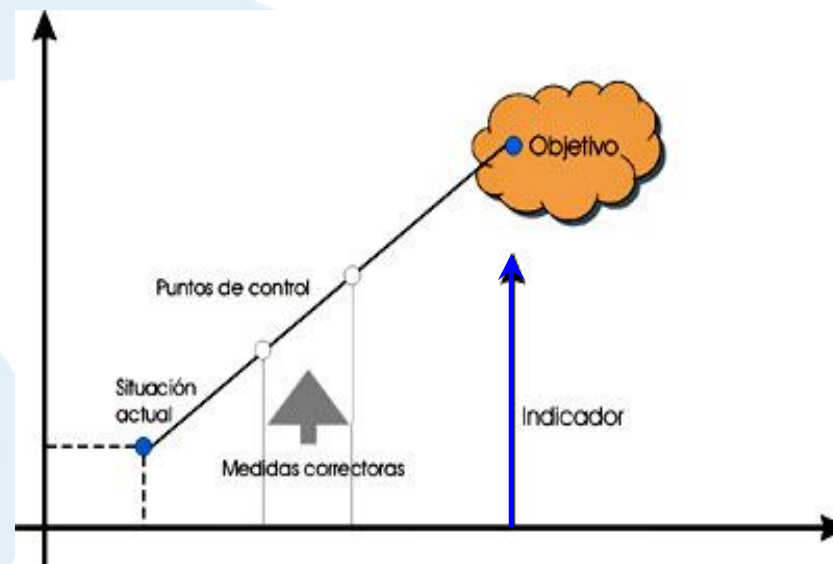
#### Observaciones

Alguna aclaración final o matiz de lo explicado previamente.

## 9. Avaliación do servizo: indicadores

### Características dos obxectivos:

medibles, alcanzables, coordinados, comprometedores e desenvolvibles en planes de actuación.



### Características dos indicadores:

- Simbolizan actividades importantes ou críticas.
- Teñen unha relación o máis directa posible co concepto valorado.
- Os resultados dos indicadores son cuantificables, e os seus valores se expresan normalmente a través dun dato numérico ou valor de clasificación.
- Son comparables no tempo, poden representar a evolución do concepto valorado.
- Son fiáveis, proporcionan confianza aos usuarios sobre a validez das sucesivas medidas.

## 9. Avaliación do servizo: indicadores

### *Exemplos de indicadores asociados a obxectivos*

*A lista de indicadores recollida a continuación dase a título indicativo e en ningún caso é exhaustiva. Nos exemplos de obxectivos, cuantificáronse o 5% e o 100% como valores, aínda que nos casos particulares se axustaran os obxectivos á situación concreta para facelos realistas e alcanzables.*

| <b>Campo</b>       | <b>Exemplos de obxectivos</b>  | <b>Exemplos de indicadores</b>  |
|--------------------|--|---|
| Xestión financeira | — Mellora da rendibilidade financeira nun 5%   | — Marxe neto/marxe bruto<br>— Taxa de cobertura<br>— Prazo de cobertura   |
| Recursos humanos   | — Aumentar o % de persoal formado nun 5%<br>— Reducir o absentismo nun 5%.<br>— Reducir a rotación do persoal nun 5% | — Porcentaxe de persoal formado/persoal a formar<br>— Taxa de absentismo<br>— Rotación do persoal: número de salidas/efectivos totais |

## 9. Avaliación do servizo: indicadores

### *Exemplos de indicadores asociados a obxectivos*

| <b>Campo</b>           | <b>Exemplos de obxectivos</b>   | <b>Exemplos de indicadores</b>   |
|------------------------|---|--|
| Recursos materiais     | <ul style="list-style-type: none"><li>— Reducir o nº de horas de paro de equipos e máquinas nun 5%</li><li>— Reducir o nº de horas de paro por avaría</li><li>— Reducir as horas de espera de reparación nun 5%</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>— Taxa de utilización dun equipo ou dunha instalación</li><li>— Taxa de non dispoñibilidade (ou taxa de avarías)</li><li>— Prazo de intervención</li></ul> |
| Sistema de información | <ul style="list-style-type: none"><li>— Documentación actualizada nun prazo máximo de 15 días (catálogo de produtos, prezos, etc.)</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>— Días de retraso da posta a disposición do catálogo actualizado/oferta do produto</li></ul>   |
| Comercial              | <ul style="list-style-type: none"><li>— Incrementar a materialización dos contratos nun 5%</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>— Taxa de ofertas convertidas en pedidos</li></ul>   |



## 9. Avaliación do servizo: indicadores

### *Exemplos de indicadores asociados a obxectivos*

| <b>Campo</b>                               | <b>Exemplos de obxectivos</b>  | <b>Exemplos de indicadores</b>   |
|--|--|--|
| Xestión de proxectos                       | <ul style="list-style-type: none"><li>— Non superar o 5% de modificacións sobre as aceptadas nos datos de partida</li><li>— Respecto dos prazos nun 100%</li><li>— Realización do 100% das tarefas previstas</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>— Número de modificacións aprobadas/datos de partida</li><li>— Taxa de tarefas realizadas nos prazos desexados</li><li>— Taxa de realización das tarefas</li></ul>   |
| Deseño, desenvolvemento, industrialización | <ul style="list-style-type: none"><li>— Materialización dos proxectos de desenvolvemento nos prazos previstos dun 100%</li><li>— Preparación da produción (ou da realización) nos prazos previstos nun 100%</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>— Taxa de proxectos de desenvolvemento postos no mercado (número de proxectos postos no mercado/número de proxectos en curso)</li><li>— Prazo de posta no mercado dos proxectos de desenvolvemento</li><li>— Taxa de dispoñibilidade dos equipamentos de realización</li></ul> |

## 9. Avaliación do servizo: indicadores

### *Exemplos de indicadores asociados a obxectivos*

| Campo       | Exemplos de obxectivos   | Exemplos de indicadores   |
|-------------|--|---|
| Compras     | <ul style="list-style-type: none"><li>— Reducir o nº de non conformidades de provedores nun 5%</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>— Taxa de non conformidades dos produtos entregados polo subministrador (prazo de entrega, respecto das especificacións, cantidade)</li></ul> |
| Realización | <ul style="list-style-type: none"><li>— Respecto dos prazos de produción (bens e servizos) nun 100%</li><li>— Reducir as non conformidades dos produtos e servizos nun 5%</li><li>— Aumentar a rapidez de resposta ao cliente nun 5%</li></ul> | <b>EXERCICIO. Cubrir o oco.<br/>Deseñar indicadores</b>   |

## 9. Avaliación do servizo: indicadores

### *Exemplos de indicadores asociados a obxectivos*

| Campo                     | Exemplos de obxectivos  | Exemplos de indicadores  |
|---------------------------|---|--|
| Medida do produto         | — Aumentar a Conformidade de produtos e servizos nun 5%   | — Taxa de non conformidade de produtos entregados ou de servizos realizados                          |
| Satisfacción dos clientes | — Aumentar a satisfacción do cliente nun 5%<br>— Reducir o tempo de resposta das reclamacións dos clientes nun 5%   | <b>EXERCICIO. Cubrir o oco.<br/>Deseñar indicadores</b>  |
| Resolución de problemas   | — Aumentar o nº de causas tratadas de problemas identificados nun 5%<br>— Reducir o tempo de espera de tratamento das causas dos problemas identificados nun 5% | — Porcentaxe de accións correctoras pechadas<br>— Taxa de problemas resoltos/problemas identificados |

## 9. Avaliación do servizo: indicadores

*EXERCICIO. Definir 3 indicadores de calidade para o proceso de vendas e 3 para o proceso posvenda, dunha empresa cuxo negocio consiste en:*

- *Fabricar motores eléctricos hasta 5 Kva. Do volume económico de vendas o 60% pertence a motores a medida do cliente e o 40% a motores de catálogo.*
- *Distribuír os motores.*
- *Instalalos.*
- *Prestar un servizo de mantemento posvenda.*

## 9. Avaliación do servizo: indicadores

### Que indicadores interesa poñer en marcha?

Para **priorizar** os indicadores a desenvolver se poden utilizar os seguintes criterios relativos ás áreas a valorar:

- Grao de cumprimento dos obxectivos asignados e das accións derivadas.
- Evolución dos factores críticos de éxito da organización ou área avaliada (p.e.: satisfacción de clientes e partes interesadas, resultados económicos, produtividade, clima laboral...).
- Evolución das áreas, procesos ou parámetros conflictivos ou con problemas reais ou potenciais.

Así mesmo poden considerarse os seguintes criterios:

- A información sobre o custo dos recursos necesarios para establecer o sistema de indicadores: recollida da información, tratamento, documentación, etc.
- A fiabilidade do proceso de captación da información e a súa explotación, así como a capacidade en prazo e nivel de motivación do persoal involucrado para desenvolver a actividade.

## 9. Avaliación do servizo: indicadores

### Valoración de indicadores

Unha vez postos en marcha, é recomendable validar os indicadores a fin de **determinar se resultan útiles e rendibles**, comparando a súa utilidade e o seu custo coa consecución dos obxectivos perseguidos.

↓

#### Enquisa

(opinión dos usuarios na valoración da resposta ás seguintes preguntas)

↓

- Serve para a toma de decisións?
- Ofrecen fiabilidade os datos de partida?
- É redundante con outros indicadores?
- É axeitada a periodicidade establecida?
- Comunícase ás persoas involucradas?
- Existe unha forma máis sinxela de obter a información?
- Aproveítanse os medios informáticos para obter o indicador?
- Definiuse o nivel de divulgación e confidencialidade que require?

## 10. Principais referenciais de calidade

Norma: **instrumento** prescritivo para asegurar uns requisitos de calidade previamente especificados.

Sistema **ISO**: garante a xestión da calidade que se promete. “Asegura” a calidade.

**Referenciais** da calidade:

- ISO 9001:2008
- ISO/TS 16949:2002
- Modelo EFQM

## 10. Principais referenciais de calidade

### **ISO 9001:2008**

Establece os requirimentos dun Sistema de Xestión da Calidade (SXC) para a súa aplicación interna polas organizacións, a certificación ou con fins contractuais, centrándose na eficacia para dar cumprimento aos requirimentos do cliente.

### **ISO /TS 16949:2002**

Ampliación da serie de normas internacionais ISO 9000, con requirimentos específicos do sector e do cliente. É o resultado dunha harmonización das normas: QS 9000, VDA 6.1, EAQF e AVSQ.

Define os requirimentos do SXC para o deseño e desenvolvemento, produción e cando aplique, a instalación e servizo posvenda dos produtos do sector do automóbil.

### **Modelo EFQM**

Marco de traballo non-prescritivo baseado en 9 criterios que avalían o progreso da organización cara a excelencia. 5 deles son “axentes facilitadores” (o que a organización fai) e 4 “resultados” (o que a organización acada).



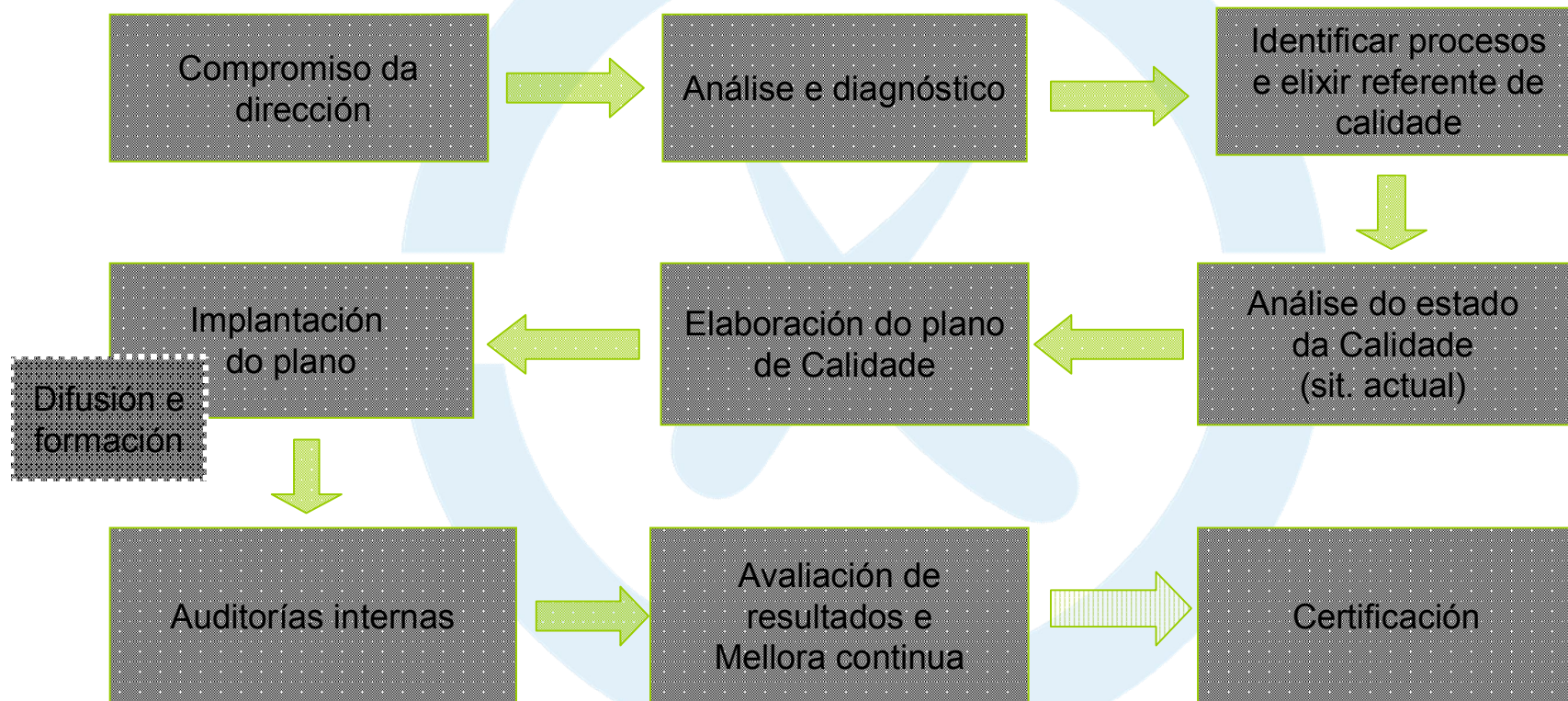
## 10. Principais referenciais de qualidade

Que **sistema** é o **máis conveniente** para a organización?

Á hora de tomar unha decisión, é necesario dispoñer da suficiente información sobre a totalidade de sistemas existentes e valorar:

- Obxectivo que persegue a entidade.
- Situación de partida da organización.
- Esixencia actual e futura dos clientes.
- Posibilidade de acceder a recursos externos (apoios para a implantación).
- Posibilidade de compararse con outras para coñecer e/ou amosar a súa situación, para aprender e mellorar, etc.

## 10.1 Implantación dun sistema de calidade



## 11. Ferramenta de mellora da calidade

De resolución de problemas e mellora continua

### Análise DAFO

Presenta a situación actual dunha organización dende o punto de vista interno (Fortalezas e Debilidades) e externo (Ameazas e Oportunidades). Confronta as F e D coas A e O para lograr axustar a súa capacidade interna coa súa posición competitiva externa.



### Os 5 por ques

Técnica sistemática de preguntas durante a fase de análise de problemas para buscar posibles causas principais.

## 11. Ferramenta de mellora da calidade

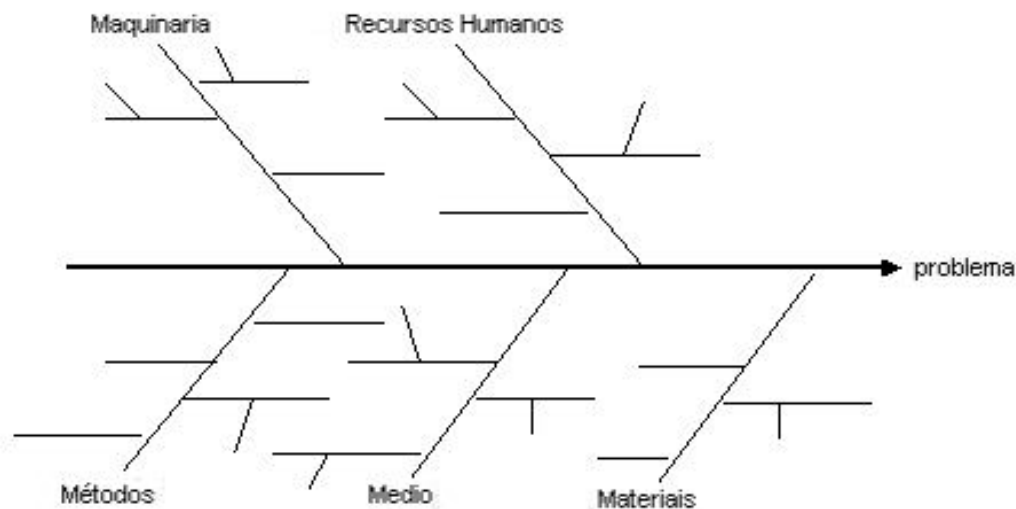
De resolución de problemas e mellora continua

### **Análise multicriterio**

Serve para sopesar varias alternativas e tomar unha decisión tendo en conta diversos aspectos.

### **Diagrama causa-efecto (ou diagrama de espina de peixe ou de Ishikawa)**

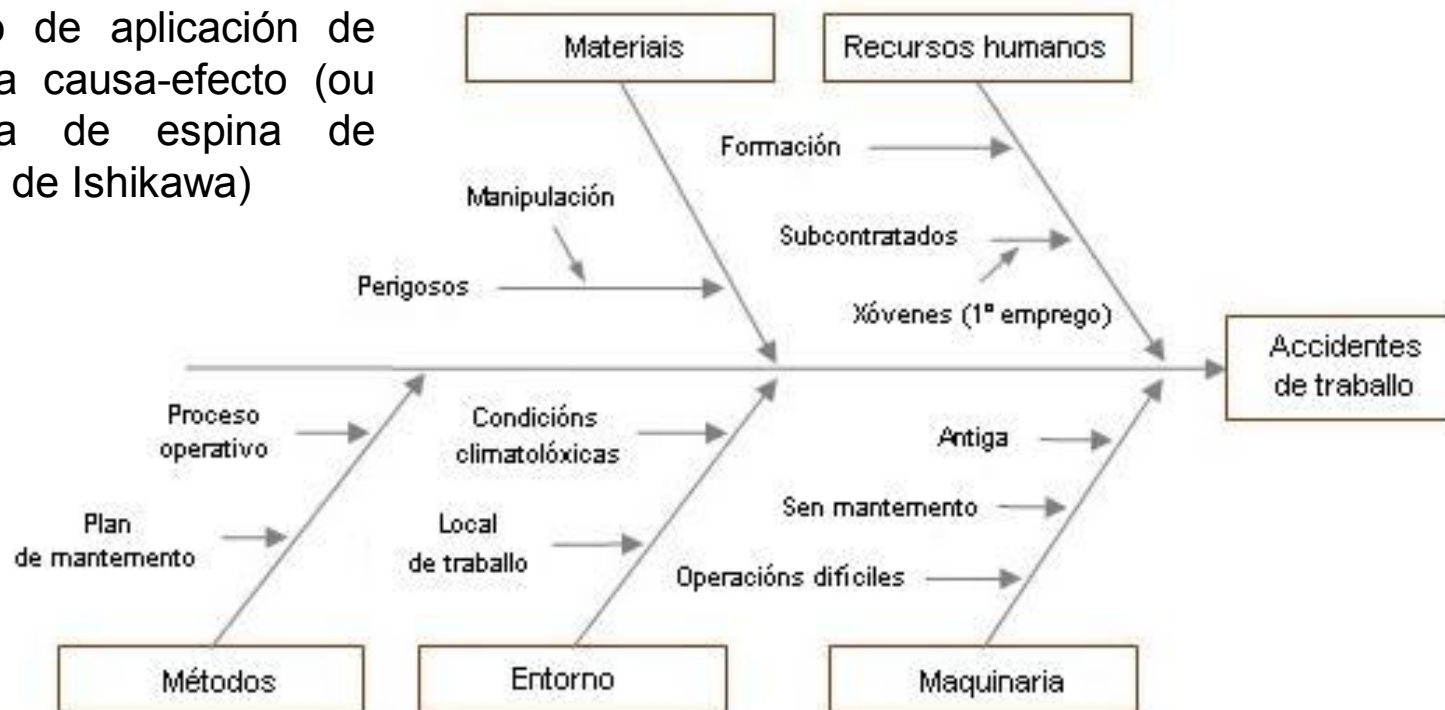
Identificar as causas que producen un efecto prexudicial para a calidade e que hai que corrixir.



## 11. Ferramenta de mellora da calidade

De resolución de problemas  
e mellora continua

Exemplo de aplicación de diagrama causa-efecto (ou diagrama de espina de peixe ou de Ishikawa)

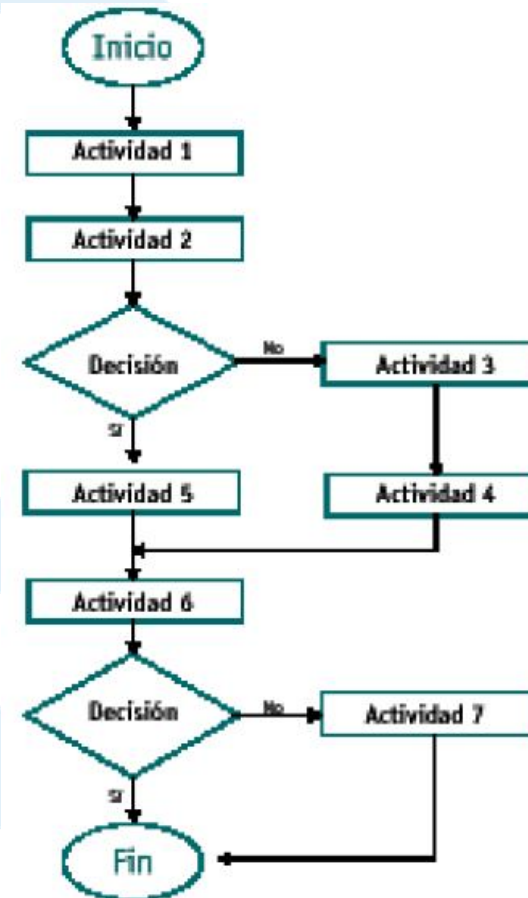


## 11. Ferramenta de mellora da calidade

De resolución de problemas e mellora continua

### Diagrama de fluxo

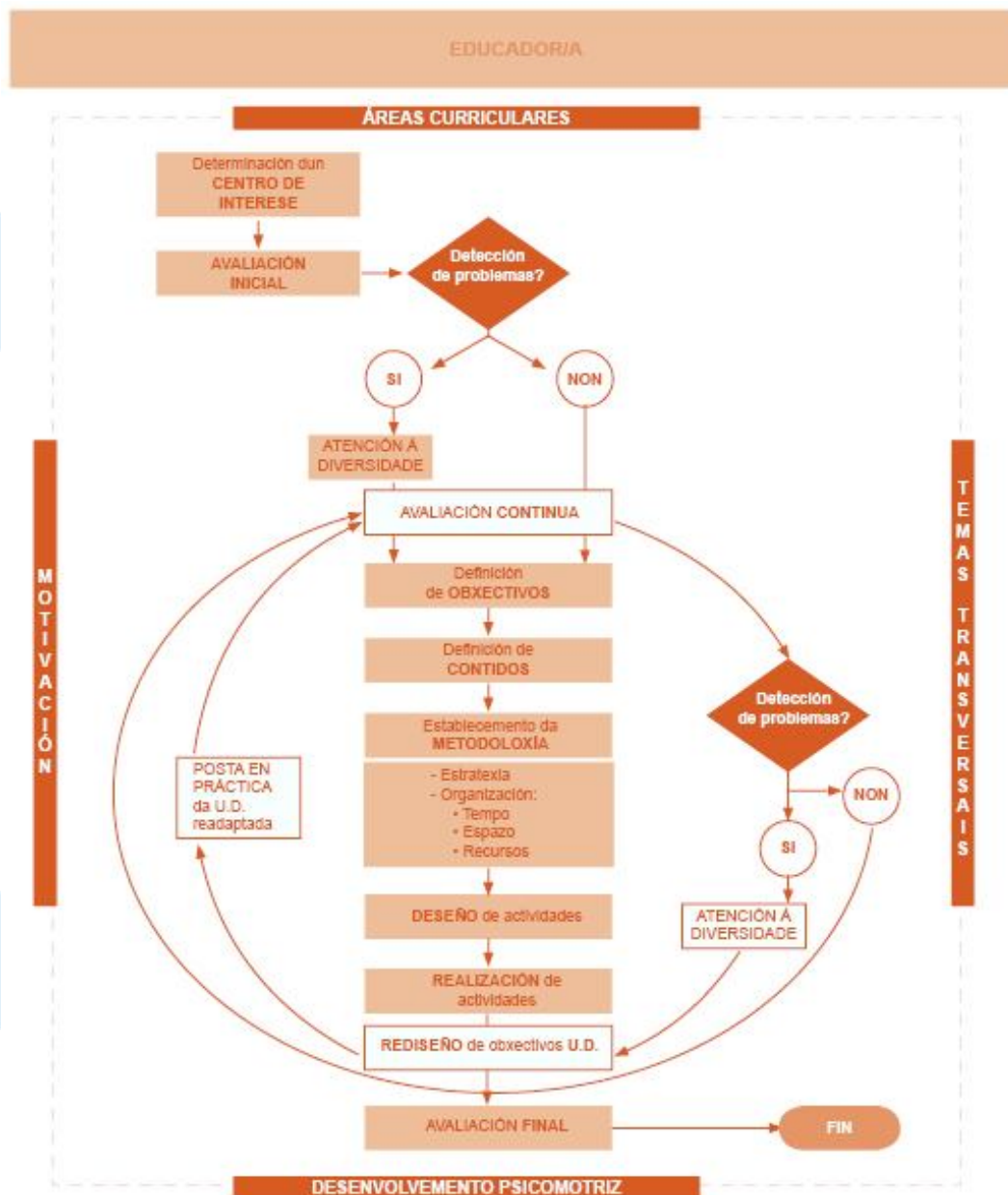
Representación gráfica da secuencia de pasos a realizar para producir un certo resultado.



# 11. Ferramenta de mellora da calidade

De resolución de problemas e mellora continua

Exemplo de aplicación da ferramenta diagrama de fluxo



## 11. Ferramenta de mellora da calidade

De resolución de problemas e mellora continua

### As 8 disciplinas

Úsase para identificar, corrixir e eliminar problemas. Esta metodoloxía é de gran utilidade na mellora de produtos e procesos. Establece unha práctica estándar baseada en feitos. Concéntrase na orixe do problema mediante a determinación da causa raíz.

| Nº | Disciplina   |
|----|--|
| D1 | Forme ao Equipo                                      |
| D2 | Describa o Problema                                  |
| D3 | Implemente e verifique Acción Interina de Contención |
| D4 | Defina e Verifique Causa Raíz                        |
| D5 | Selecione Acción Correctiva                          |
| D6 | Implemente Acción Correctiva                         |
| D7 | Preveña Recurrencia                                  |
| D8 | Felicite ao Equipo                                   |



## 11. Ferramenta de mellora da calidade

De resolución de problemas e mellora continua

### **Diagrama de árbore ou sistemático**

Identificar de forma lóxica, exhaustiva e con detalle, todas as actividades e vías necesarias para resolver un problema ou acadar un obxectivo.

Creativas

### **Brainstorming**

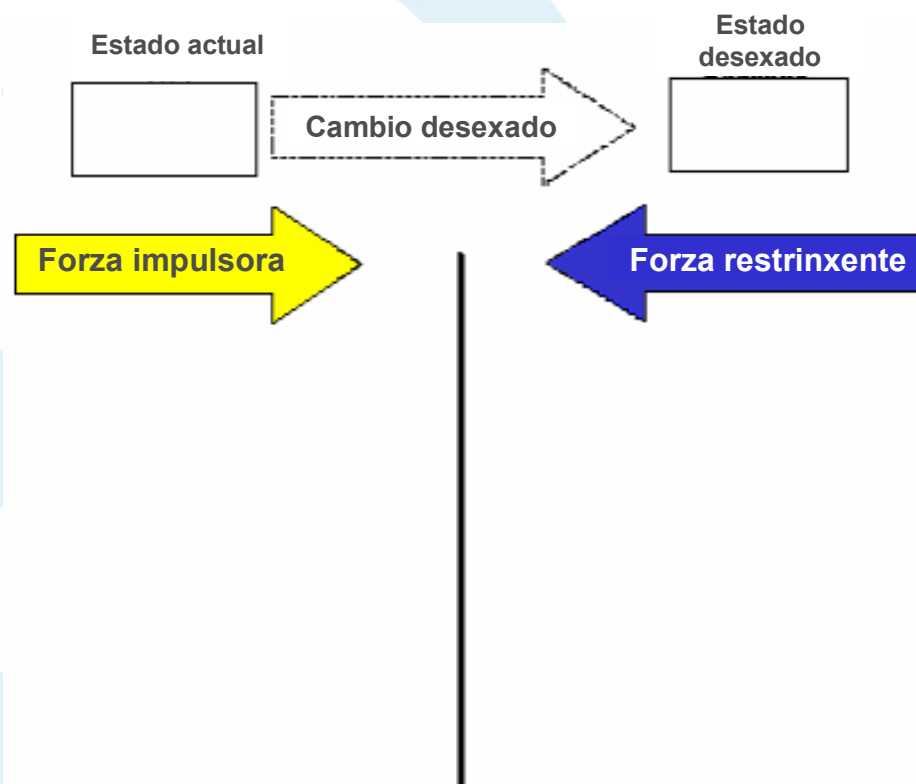
Técnica de xeración de ideas para solucionar ou dar alternativas sobre un determinado problema/tema.

## 11. Ferramenta de mellora da calidade

De consecución de obxectivos

### **Análise de campo de forzas**

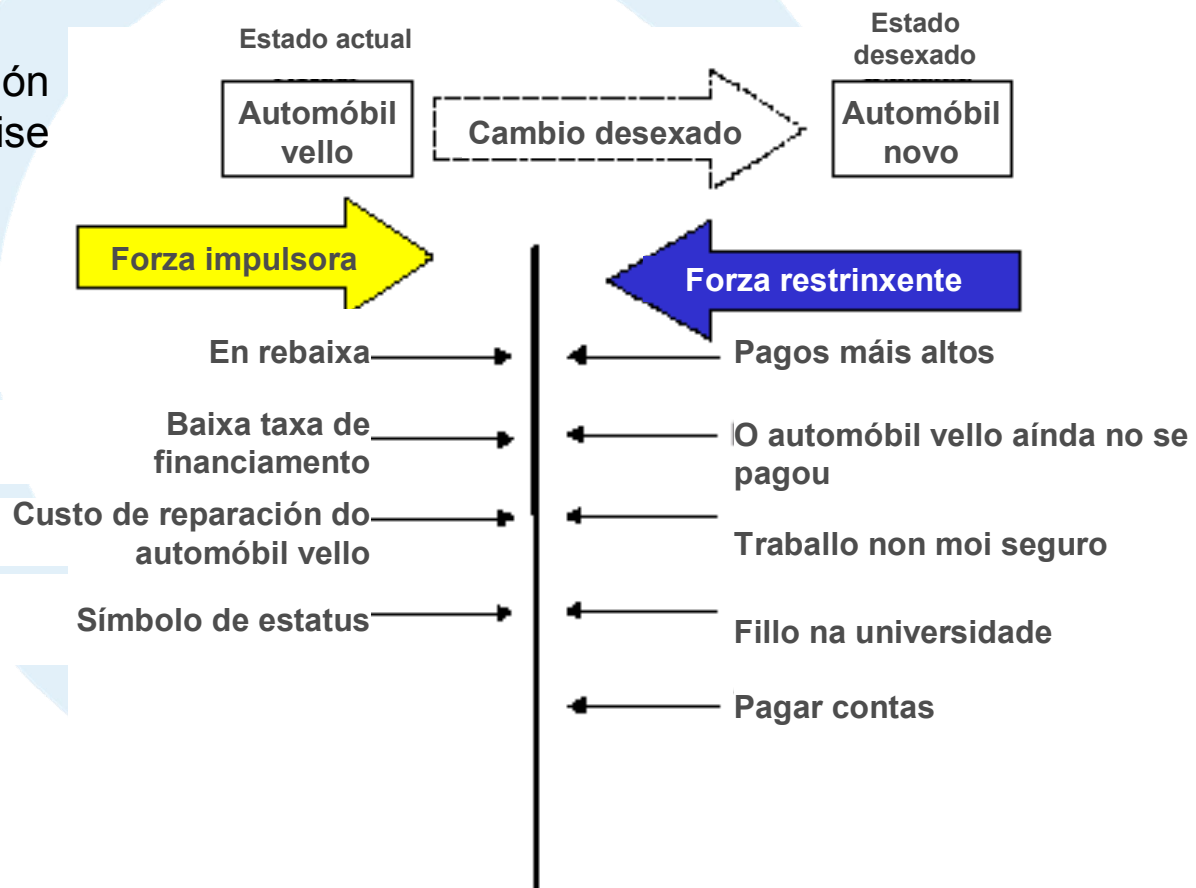
Axuda a identificar as forzas que se opoñen e que favorecen un determinado cambio que se quere levar a cabo.



## 11. Ferramenta de mellora da calidade

De consecución de obxectivos

EXEMPLO de aplicación da ferramenta de análise de campo de forzas



## 11. Ferramenta de mellora da calidade

### De planificación

#### **ZOPP**

A planificación de proxectos orientada a obxectivos ataca á raíz dos problemas, analizando causas e efectos e formulando obxectivos factibles.

#### **Matriz de planificación**

Asigna cada tarefa dun diagrama de árbore a unha persoa/grupo/dpto. definindo cando, canto tempo, apoios, orzamento, contactos, situación da tarefa, etc.

#### **Despregamento da función de calidade (QFD)**

Axuda a focalizar a empresa ao cliente. Desenvolve unha sistemática para transmitir "o que desexan os clientes", "como se pode satisfacer esa necesidade" e aplicalo sucesivamente ao longo de toda a cadea de clientes (externos e internos).

## 11. Ferramenta de mellora da calidade

De planificación (Cont.)

### Matriz de priorización

Axuda a priorizar tarefas, actividades, elementos, produtos, problemas, ... usando diversos criterios.

| COMPARACIÓN UNA A UNA |            |   |   |   |   |   |   |       |
|-----------------------|------------|---|---|---|---|---|---|-------|
| MATRIZ DE PONDERACIÓN |            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | TOTAL |
| 1                     | Solución 1 | X |   |   |   |   |   |       |
| 2                     | Solución 2 |   | X |   |   |   |   |       |
| 3                     | Solución 3 |   |   | X |   |   |   |       |
| 4                     | Solución 4 |   |   |   | X |   |   |       |
| 5                     | Solución 5 |   |   |   |   | X |   |       |
| 6                     | Solución 6 |   |   |   |   |   | X |       |

Puntuación: Superior: 2      Igual: 1      Inferior: 0



## 11. Ferramenta de mellora da calidade

De establecemento de relacións

### Diagrama de interrelacións

Para representar vínculos efectivos entre factores asociados a un problema específico ou a orde en que deben presentarse os elementos para conseguir un obxectivo.

### Diagrama de afinidade

Reunir e obter gran cantidade de información transmitida verbalmente e organizala por afinidades nun diagrama.

