

## **FICHA TÉCNICA**

**TÍTULO** : **Calidad una inversión o un sobrecosto**

**ESPECIALIZACIÓN** : Mercadeo

**PROMOCIÓN** : XXVII

**PALABRAS CLAVES:** Calidad, producción, servicio, auditoría, marca, cliente, incumplimiento, reprocesos, sobrecostos.

**TEMAS CUBIERTOS:** Calidad de servicio, apertura de planta, mezcla de mercadeo.

### **RESUMEN DEL CASO**

La multinacional IMPRESOR, es una compañía dedicada a la fabricación de impresoras y cartuchos de tinta, manejando la modalidad de comodato para la mayoría de sus clientes. Con la crisis de los EEUU en 2007, IMPRESOR se vio obligada a tomar acciones para reducir costos de producción, inicialmente la fabricación de los consumibles (cartuchos), y de las impresoras se realizaba en Canadá, con estándares altos de calidad y costos de producción razonables. Para sobrellevar la crisis y generar ganancias que sostuvieran la operación Impresor decide abrir una nueva planta en Panamá ya que este País ofrecía excelentes condiciones tributarias, además del bajo costo de la mano de obra.

La nueva planta recibía continuas visitas de un ente regulador para poder contar con un sello de calidad. En una de las visitas se evidenciaron fallas en los procesos de producción, generando una no conformidad, por tal razón se solicitó una revisión detallada de todos los procesos y se generaron planes de acción para

### **Especialización en Mercadeo**

corregirlos. Este hecho fue acompañado de unas directrices del ente regulador que obligaba a Impresor a buscar a cada uno de sus clientes y entregarles un documento en el cual se explicaban las fallas que se podían presentar con sus productos, Esta situación generó desconfianza en la mayoría de los clientes.

<b>AUTORES</b>	<b>TELEFONO</b>	<b>E-MAIL</b>
Andres F. Espinosa Ocampo	3115614187	Andesp19@gmail.com

## **Especialización en Mercadeo**

### **CALIDAD UNA INVERSIÓN O UN SOBRECOSTO**

La multinacional IMPRESOR es una Compañía dedicada a la fabricación de impresoras y cartuchos de tinta para uso doméstico y empresarial, cuenta con una trayectoria de más de 30 años en el mercado mundial. El plan estratégico desarrollado por IMPRESOR lo llevo a posicionarse como una de las compañías más innovadoras del mercado y con más acogida en todo el continente Americano, ofreciendo soluciones efectivas y adaptándose a las necesidades del de los clientes.

IMPRESOR siempre se ha caracterizado por ofrecer a sus clientes productos de alta calidad, diseño y confiabilidad, siendo estos algunos de los factores diferenciadores ante la competencia.

Gracias a la calidad y aceptación de sus productos en el mercado, los precios que maneja IMPRESOR son un poco más elevados que los de la competencia. Sin embargo, este estatus no lo obtuvo de la noche a la mañana, ha sido fruto del trabajo de muchos años. Con el objetivo principal de satisfacer la necesidad de sus clientes, fabricando productos con los más altos estándares de calidad y desarrollando estrategias de fidelización y de recordación que permitieran a los clientes contemplar a IMPRESOR como su mejor opción al momento de adquirir una impresora.

Caso de grado realizado por Andres Felipe Espinosa Ocampo para acceder al título de especialización en mercadeo. Este trabajo es propiedad de la Universidad Autónoma de Occidente. Tutor Sory Torres Especialista. Santiago de Cali 16 de agosto de 2013.

## **Especialización en Mercadeo**

IMPRESOR al ofrecer productos especializados de uso empresarial y doméstico identificó algunos de los factores decisores por los cuales el cliente se interesa antes de tomar la decisión de comprar una impresora. Estos factores son la calidad de impresión, la velocidad de impresión, el rendimiento en cuanto a número de impresiones, la facilidad de uso y la relación costo beneficio. Así que, los factores enumerados anteriormente pueden diversificar la decisión de los compradores.

Inicialmente, esta Compañía tenía su Planta de producción principal en Canadá, donde cumplían con toda la normatividad exigida por los entes reguladores de dicho país y trabajaban en pro del mejoramiento continuo, razones, que llevaron a la compañía a ser líder en el mercado a nivel mundial, en la venta de impresoras y cartuchos de tintas en todo el continente Americano.

Para el año 2009 IMPRESOR se vio enfrentada a la crisis financiera de los EEUU, los principales causantes de esta crisis fueron los altos precios de materia prima debido a la inflación, sobrevalorización de los productos, crisis energética, crisis crediticia, hipotecaria, la amenaza de una recesión mundial y la desconfianza de los inversionistas.

Situación, que generó al interior de la Compañía una convocatoria extraordinaria de la Junta Directiva en el mes de Abril del 2009. Con el fin de buscar alternativas que garantizaran la rentabilidad de la operación, salvaguardando los intereses de los accionistas y la viabilidad del negocio de impresoras y cartuchos.

Collin Revange, un Canadiense de 53 años de tez blanca, ojos claros, de carácter fuerte e impositivo con más de 30 años de experiencia en el manejo de multinacionales, fue el encargado por la Junta Directiva para llevar a cabo un

## **Especialización en Mercadeo**

proyecto ambicioso que inició con las decisiones tomadas por parte de sus Miembros Directivos al mando del señor Philip Wells quien ocupaba el cargo de Presidente de la Junta Directiva a nivel mundial de IMPRESOR.

Collin con voz de preocupación y un poco alterado por el riesgo que se corría, se dirigió a su equipo de trabajo que comprendía los diferentes presidentes de las áreas de la Compañía.

*Collin: “Es preocupante la situación, es triste no poder recibirlos con una sonrisa en el rostro como lo hice en oportunidades anteriores, cuando los rendimientos superaban los esperados y con gran orgullo se hacía alarde del posicionamiento de liderazgo en el mercado. Pero, en el momento nos vemos obligados a pensar en decisiones estratégicas que permitan reducir costos de producción. Por tal razón el Plan de Acción es imperativo y ¡Necesito de toda su disposición para llevar este proyecto a cabo! ¿Quiero saber si cuento con ustedes? este es el momento para cambiar el rumbo de la compañía y evitar su quiebra.....”*

La Sala de Juntas, se quedó en silencio y todos los asistentes sólo se miraron entre sí, con cara de preocupación y desconcierto. Esperaron que Collin hiciera público el Plan de Acción de la Compañía.

*Collin: “...Doy por sentado que cuento con todos ustedes y que están dispuestos a enfrentar los nuevos retos. Entrando en materia, para nadie es un secreto que la crisis financiera de los EEUU y de donde provienen gran parte de nuestra materia prima, está afectando directamente nuestra operación. Los altos costos de la materia prima suben los costos de producción y las metas de ventas en el primer trimestre no se han cumplido...”*

## **Especialización en Mercadeo**

*“...Por tal motivo, la decisión de la Compañía es trasladar la planta de producción principal a un país que brinde beneficios tributarios, en cual la mano de obra sea más económica y permita sostener la operación; partiendo de la reducción de costos, contratación con terceros de algunas partes de las impresoras y cartuchos. Al igual que, tarjetas electrónicas manufacturadas en Asia...”*

*“...Dentro de 2 meses les informaré el país seleccionado para comenzar con la implementación e informar a los gerentes de las diferentes áreas, la ejecución del inicio del proyecto. La proyección es que en menos de seis meses la nueva planta esté operando mínimo al 85%. Gracias por su atención, nos veremos en 2 meses, inicien trabajando desde sus diferentes áreas en la fase de implementación...”*

Pero, Doctor Collin..... Dijo el presidente de Calidad: Carl Jackson

Nos vemos en 2 meses, respondió Collin saliendo de la Sala de Junta.

En ese momento Carl Jackson responsable del departamento de calidad a nivel mundial le pregunto al Presidente de mercadeo Ashlee Jhones.

Carl Jackson: *“Hasta el momento la calidad a sido uno de los pilares fundamentales en el que el mercadeo se a apoyado para alcanzar records en ventas, todas las campañas que se han realizado hasta el momento han involucrado este gran diferenciador no se que puede llegar a pasar cuando nuestros clientes comiencen a cuestionar nuestros productos y el sinónimo de IMPRESOR – CALIDAD se deteriore. Es un tema delicado que afecta a todas las áreas de la compañía”.*

Ashlee Jhones: *“Esa es la razón por la que se debe elaborar un informe detallado de lo que mercadeo, calidad, producción ventas y servicio al cliente han alcanzado*

## **Especialización en Mercadeo**

*hasta el momento; pues el manejo que se le esta dando a ala organización no es el adecuado y las decisiones que toman los directivos nos llevaran a una caída inminente”.*

Al interior, la mayoría se quedó comentando con preocupación entre sí la falta de planeación del proyecto de apertura de la Nueva Planta. El Presidente de Calidad sólo se cogía el mentón y le comentaba al Presidente de Producción - *¿cómo podremos lograr producir una impresora de calidad con partes chinas en menos de 6 meses y sin controles tan rigurosos como lo son en Canadá? El Gerente de Producción:- “más aún la preocupación por la calidad de la mano de obra y los riesgos de incluir a terceros en un proceso de fabricación tan delicado”-*

A la semana posterior, cada Presidente se reunió con sus respectivos gerentes, Gerente de Producción, Calidad, Mercadeo, Logística, Ventas, Financiero y Recursos Humanos con el objetivo de transmitir la información y empezar el trabajo en los planes de traslado de la Planta.

En cuanto a la casa Matriz, Collin sostuvo una reunión con sus asesores, para definir cuál era el país más atractivo para realizar el traslado de la planta de IMPRESOR. Dentro de la lista de opciones se encontraba países de Centro América como: Honduras, Panamá, Guatemala y de Sur América Brasil

Dentro del plan estratégico de la compañía se contemplaron las variables incontrolables Políticas, sociales, económicas, tecnológicas y competencia, haciendo énfasis en los siguientes criterios:

- Variaciones en los costos de fabricación, costos energéticos e impuestos.
- Variaciones en el mercado cambiario.

## **Especialización en Mercadeo**

- Políticas comerciales que pudiesen afectar directamente a productores foráneos.

Posteriormente, al estar reunido por casi 3 semanas con los asesores y después de analizar e identificar los factores claves de éxito, Collin decidió trasladar la Planta de Fabricación de Canadá al país Centroamericano de Guatemala. Dado que, ofrecía una estabilidad financiera, la tasa cambiaria se mantendría estable, los costos de fabricación, (mano de obra, costos energéticos e impuestos) eran notablemente bajos con respecto a los demás países de la lista. Asegurando las variables incontrolables IMPRESOR pretendía hacer frente a la amenaza de quiebra inminente.

Después de la elección del país, Collin decidió llamar a la Junta Directiva y a los Presidentes de todos los departamentos para realizar una visita a Guatemala con el fin, de consolidar la información de la viabilidad del negocio desde el punto de vista estratégico, pues el objetivo de construcción de la planta, era suplir la demanda de impresoras y cartuchos generada por Sur América y Norte América. Dicha, ubicación era uno de los aspectos más determinantes en el éxito para IMPRESOR, teniendo en cuenta una producción óptima gracias a la situación estratégica en la zona. Algunos de los puntos a valorar serán la elevada actividad comercial.

El Presidente de Logística Freud Lassu, un hombre audaz de 57 años de edad, calculador, metódico, analista, experto en el tema de distribución. Ha acompañado a IMPRESOR desde sus inicios, logrando posicionarla como líder en el mercado. Cumpliendo con los tiempos de entrega a sus clientes y dándole un excelente



## **Especialización en Mercadeo**

manejo al área de logística frente a la llegada de insumos, salida del producto terminado y puesta del producto en cliente.

Después de realizar el recorrido por Guatemala y observar los terrenos en los cuales se construiría la nueva planta de IMPRESOR, el equipo de la Junta Directiva se dirigió al Hotel donde se encontraban hospedados, con el objetivo de socializar las primeras impresiones.

El primero que tuvo la oportunidad de compartir sus impresiones, fue Freud el Presidente de Logística y afirmó lo siguiente:

*Freud: "... Buenas tardes, creo que esta es una gran oportunidad para IMPRESOR, desde el punto de vista de ubicación estratégica, Guatemala brinda una posición privilegiada. Además la cercanía de la zona franca a uno de los principales puertos; Quetzal, también permitirá la entrada de insumos y salida del producto terminado con costos de operación muy atractivos en un mínimo tiempo. El excelente estado de las vías que comunica a la Planta con el puerto es otra ventaja competitiva con la que se cuenta. Recibiremos partes e insumos especialmente de China por medio del puerto de Quetzal y desde éste mismo haremos llegar a los principales puertos del mundo...*

*...Es un proyecto ambicioso que con trabajo mancomunado se logrará sacar adelante. Desde el punto de vista de la Gerencia de Logística damos nuestro visto bueno al proyecto. Gracias..."*

## **Especialización en Mercadeo**

El turno posterior fue para la Presidencia de Mercadeo que se encontraba a cargo de la Dra. Ashlee Jhones, quien estaba muy emocionada con el desarrollo del nuevo proyecto y pronuncio las siguientes palabras:

*“Para abrir nuevos caminos, hay que inventar; experimentar; crecer, correr riesgos, romper paradigmas equivocarse y divertirse (Mary Lou Cook), una frase que me deja perpleja y me permite seguir soñando con esta gran compañía. Es nuestra oportunidad de afrontar las situaciones difíciles con la mejor disposición y sentido de responsabilidad, el Departamento de Mercadeo realizará un trabajo arduo para informar a todos nuestros clientes que nuestros productos siguen siendo la mejor opción en el mercado. Nos encargáremos de llevar este mensaje a todos nuestros clientes y clientes potenciales. Para así, seguir siendo líderes en el mercado, optimizando los procesos de producción. Sin embargo me preocupa que la calidad de los productos no siga siendo la misma ya que los costos de producción puede bajar notablemente pero las devoluciones y la inconformidad de los clientes podrían generar un retroceso, ya que actualmente contamos con un reconocimiento a nivel mundial por la calidad de los productos que sacan al mercado. No quiero ceder con estas pretensiones, me parece viable la apertura de la planta siempre y cuando se mantengan los mismos controles de calidad que se venían manejando en Canadá.*

*La Gerencia de Mercadeo da el visto bueno al proyecto. Gracias...”*

Prosiguió el Gerente Financiero que de manera jocosa dijo:

Kerry Kim: *“Encontramos la fórmula precisa para salir de la difícil situación económica en la cual nos dejó la crisis de los EEUU, con este proyecto bajaremos en un 30% los costos de producción y en un 20% los costos de exportación y*

## **Especialización en Mercadeo**

*transporte; éstas son razones suficientes para avalar este proyecto y liberar el dinero para comenzar con la construcción de la planta. Según el último informe, los planos ya están aprobados y en menos de 3 meses la firma constructora estará entregando las instalaciones. Los equipos para la producción en planta ya se encuentran en bodegas cercanas a Quetzal a la espera de su instalación para arrancar con la operación desde Guatemala “ Anexo 1.*

- El Gerente de Calidad mencionó las siguientes palabras:

*Friedrich Aunt: “Quiero comenzar con las siguientes palabras que son el lema de calidad de una gran compañía Alemana, “La calidad se da cuando nuestros clientes vuelven, y nuestros productos no”, no quiero desanimarlos pero me parece un poco ambicioso que en menos de 6 meses estemos listos para abastecer toda América desde la nueva planta en Guatemala, existen procesos de calidad que deben ser ajustados y aún no conocemos las condiciones de calidad que nos brindaran los terceros....”*

Interrumpió Collin

*Collin: “esto es inaceptable, me está diciendo que ¿Ud. es incapaz de ordenar estos procesos en menos de 6 meses? De ser así, debería de replantear su permanencia en la Gerencia de Calidad.”...*

*Friedrich: “no dudo de mis capacidades Dr. Collin. Dudo de los procesos de calidad de los terceros y especialmente de los fabricantes de tarjetas electrónicas chinas, usualmente estas primeras pruebas llevan tiempo y la operación se pondría en riesgo. Sin embargo, estoy atento a proseguir con sus órdenes. En este momento sólo expongo mi punto de vista un poco crítico y pesimista pero no alejado de la realidad.”*

## **Especialización en Mercadeo**

*“... quiero hacer una pregunta a los reunidos en este recinto ¿cuántos estarían dispuestos a invertir US\$ 250,000 en un vehículo chino? Era de esperarse no veo ni una sola mano arriba, lo peor de todo es que este tipo de procesos no van a estar controlados por IMPRESOR y podrían ser nuestro dolor de cabeza más adelante, sabiendo que en este momento somos los líderes del mercado debemos comportarnos como tal, y no jugar con la marca ni con la trayectoria, mucho menos con la calidad de nuestros productos”.... Interrumpió Collin un poco alterado...*

Collin: *“prosigamos con la percepción de la Gerencia de Ventas.”*

*La Gerente de Ventas Jacqueline, una mujer joven y extrovertida con voz firme dice:*

Jacqueline: *“...La gerencia de Ventas se encuentra preparada para asumir los retos de este proyecto. El hecho de que cambie el origen del producto no afecta la venta, además vamos a vender el mismo producto y al mismo precio que venimos manejando con un costo de fabricación de casi del 30% menos. No veo la hora de arrancar con el plan de ventas. Desde la Gerencia de Ventas damos el visto bueno al proyecto...”*

*El turno fue para el Gerente de Producción:*

Carlos Laurent: *“...La Gerencia de Producción da el visto bueno del proyecto siempre y cuando se garantice la disponibilidad de insumos y la llegada de las partes que se contrataran con los terceros...”*

*Kathy Morrison Gerente de Recursos Humanos dijo:*

Kathy Morrison: *“...Como lo menciono en un inicio el Dr. Collin, el objetivo es bajar costos de producción y reducción de los costos de la mano de obra. Recursos*

## **Especialización en Mercadeo**

*Humanos buscara el personal idóneo para la puesta en marcha de la producción en Guatemala. Desde la gerencia de Recursos Humanos damos el visto bueno al proyecto.”*

Collin: “...señores, la implementación es un hecho, la entrega de la Planta de Producción y sus respectivas oficinas comienzan sus operaciones el día 1 de Septiembre de 2010, espero que cada una de sus áreas asuma su responsabilidad para dar inicio a las operaciones sin contratiempos. Gracias por su colaboración. Estaré solicitando avances del proyecto...”

El primero de septiembre de 2010 la Planta de Producción en Guatemala fue puesta en marcha, dando inicio a la nueva generación de impresoras, que IMPRESOR había comercializado durante tantos años, con una calidad indiscutible.

Cada uno de los equipos de trabajo hizo su mejor esfuerzo para la puesta en marcha que sacaría a IMPRESOR de la crisis económica en la que se encontraba.

Como el objetivo trazado era el de reducir costos al máximo. En el proceso de contratación se buscó personal no calificado para tareas específicas, los puntos de control de calidad se redujeron drásticamente, pasaron de ser 30 en Canadá, a 6 en la planta de Guatemala, de un lote de producción se permitía que el 15% del lote saliera defectuoso. Sin embargo, el límite permisible en la anterior planta era de del 3%. Por otro lado, las tarjetas electrónicas chinas y las partes plásticas contratadas con los terceros llegaron como estaba estipulado.

La operación continuo sin contratiempos y al final de la octava semana, los productos de IMPRESOR llegaron a todos los rincones de Sur América y Norte América. Hasta ese momento, los procesos de la operación estaban cumpliéndose según el cronograma. La demanda de impresoras y cartuchos estuvo siendo

## **Especialización en Mercadeo**

suplida en su totalidad por la nueva planta. En vista de la producción garantizada se ordenó el cierre definitivo de la planta en Canadá, para dar continuidad al nuevo proyecto. Los objetivos de reducción de costos de producción se evidenciaron y las Directivos se encontraron satisfechos con el trabajo realizado con el proyecto de la nueva planta de IMPRESOR, esta Compañía se alejó de la crisis que la amenazó.

Aunque, a inicios de 2011 el número de llamadas por defectos de calidad comenzó a aumentar sin dejar de lado las fallas repetitivas de algunas impresoras que se apagaban de un momento a otro y no volvían a encender.

Inicialmente la situación fue manejable, pero los clientes más grandes solicitaron a IMPRESOR soluciones definitivas, pues todos los días tenían inconvenientes con los productos de IMPRESOR, en algunos casos las impresoras se reiniciaban por más de 5 veces y no dejaban llevar a cabo el ciclo de impresión, esta situación no se había presentado antes. Cada día que pasaba se recibían más quejas de los clientes ya que sus productos presentaban fallas. En esta etapa se evidenciaron problemas de calidad de los cartuchos de tinta que fabricaba IMPRESOR.

Todas estas quejas llegaron al departamento de calidad y fue el Gerente de Calidad Friedrich, quien inicio una investigación detallada de la situación, con el fin de dar respuesta a los clientes y corregir los problemas que estaban presentado las impresoras y los cartuchos fabricados por IMPRESOR.

El principal objetivo de Friedrich era satisfacer las necesidades del cliente y solucionar los problemas que se estaban presentando actualmente. Para ello debía fabricar un producto de alta calidad y rendimiento. Para ello debía encontrar donde estaban las fallas. Pues se tenía claro que los productos eran fabricados específicamente para cada modelo de cartucho.

## **Especialización en Mercadeo**

Friedrich, redactó un correo a todos los Gerentes incluyendo al Gerente del Proyecto, el Sr. Collin, con el fin de reportarle lo sucedido. ANEXO 2.

-Después de leer el correo....

-Collin decide llamar a *Friedrich*

Collin: “...Friedrich, esta es una situación que se presenta a diario en todas las compañías, no hay por qué alarmarnos, sin embargo realiza la investigación pertinente...”

Friedrich: “...claro que si Dr. Collin, pero las fallas se están presentando en los procesos que están en manos de terceros y no conozco cual es el alcance del contrato...”

Collin: “...eso lo revisaremos más adelante, por el momento realiza la investigación y me informas...”.

Mientras se desarrollaba el proceso de investigación *Friedrich Aunt* Gerente de Calidad, tuvo unos acercamientos con los diferentes entes reguladores a nivel local e internacional, con el objetivo de certificar la planta en sus respectivos procesos y estándares de calidad como lo tenían cuando operaban desde Canadá.

IMPRESOR Guatemala contaba desde sus inicios con los permisos para operar en el país y para producir sus productos, el objetivo de las visitas era el de obtener un certificado que lo acreditara como una Compañía que contaba con un sello de calidad otorgado por una Institución Acreditadora y eso es un diferenciador que ha distinguido durante la trayectoria en el mercado.

## **Especialización en Mercadeo**

En efecto, los Entes Reguladores programaron diferentes visitas con el fin de conocer a fondo como era el proceso en la nueva planta, desde procesos administrativos, seguridad industrial, normativa, buenas prácticas de manufactura y procesos de calidad.

Al evaluar el proceso, se encontró algunos vacíos, y por tanto se negó a IMPRESOR el Certificado de Calidad.

Como Plan de Acción se solicitó una Investigación minuciosa que permitiera identificar las fallas y corregirlas. Adicionalmente fue obligado a notificar a todos sus clientes sin excepción, cuáles eran las posibles fallas que podían presentar los cartuchos y el Plan de Acción generado por la Compañía para corregir las supuestas fallas.

Collin al enterarse de la situación llamó a *Friedrich Aunt Gerente de Calidad con el objetivo de solicitar los resultados de la investigación. A lo que Friedrich respondió.*

*Friedrich Aunt: "... Dr. Collin la investigación está en desarrollo, pero como no se aprobó la totalidad del presupuesto para la investigación, no se ha avanzado mucho en este tema..."*

*Collin: "...pero Friedrich es urgente, pueden hacer parar la producción si no respondemos prontamente..."*

*Friedrich: "... sí Dr. Collin eso es cierto, pero esos procesos de producción son responsabilidad de un tercero y no tenemos acceso..."*

*Collin: "...después que tengamos los resultados de la investigación programaré una reunión de carácter urgente y es indispensable Friedrich que la dirijas y*



## Especialización en Mercadeo

*podamos exigirles ciertos estándares de calidad para que puedan trabajar con nosotros, no podemos permitir que esta situación se continúe presentando...”*

Friedrich Aunt: “...de acuerdo Dr. Collin así será...”

Una semana después, la investigación permitió identificar las causas relacionadas directamente con la gestión de calidad, que afectaron la continuidad de la producción e influyeron sobre la productividad de la Compañía. La Calidad del producto recaía toda en la tercerización de producción de partes plásticas ya que el proveedor no estuvo cumpliendo con los requerimientos solicitados por IMPRESOR. Como no se estableció un sistema adecuado de Control de Calidad IMPRESOR no pudo detectar estas fallas a tiempo.

La investigación evidenció algunas variaciones en la dimensiones de las partes plásticas de las impresoras y de los cartuchos. Por esta razón, se partían fácilmente, además algunos cartuchos no encajaban en las impresoras; limitando el contacto electrónico entre el cartucho y la impresora.

La tarjeta fuente de la impresora no fue fabricada con las recomendaciones realizadas por IMPRESOR, sus componentes tenían variaciones significativas aumentando la probabilidad de falla, además que las marcas de los componentes sugeridas por IMPRESOR en un inicio no se utilizaron debido a que el costo era mayor, por esta razón la empresa China decidió utilizar los componentes más económicos que tenían a su alcance. Pero, el dinero desperdiciado por tener que rehacer, reparar y reajustar los productos defectuosos elevó los costos y por esta razón se realizó el siguiente cuestionamiento “**calidad una inversión o un sobrecosto**”.

Los procesos de Calidad se retomaron y los puntos de verificación se aumentaron nuevamente a 30 como lo habían desarrollado durante más de 30 años. Todo el

## **Especialización en Mercadeo**

personal de la planta recibió un entrenamiento continuo en su área específica para disminuir el error humano y así reducir las discrepancias que surgieron entre la meta y los valores reales de los indicadores. Logrando así ganancias en la productividad de la empresa y la evaluación de resultados.

Estos resultados fueron presentados al Dr. Collin. Posteriormente, se programó la reunión con todos los proveedores de partes para exponer la situación que ponía en riesgo una vez más a IMPRESOR, *Friedrich Aunt* dirigió la reunión y definió de forma detallada los lineamientos que debían seguir los proveedores si querían seguir trabajando con IMPRESOR. Todos aceptaron, aunque los costos se elevaron un poco, los Planes de Acción para resolver esta situación tan incómoda para la Compañía, estuvieron listos para ser entregados al ente regulador. Y con el aval de éste a los respectivos clientes afectados.

Con éste Plan de Acción IMPRESOR desarrolló una Carta General (Anexo 3), para ser entregada todos sus clientes. Aunque, esta situación dejó mucho que decir de la Multinacional Canadiense, le abrió un pequeño espacio a la competencia. IMPRESOR no tuvo otra salida que dar la cara a los clientes y explicar cada una de las fallas de calidad evidenciadas, con el único objetivo de retener a sus clientes y salir con planes estratégicos de mercadeo pautando en diferentes medios, brindando espacios en los cuales el cliente pudiera participar en el proceso de diseño de las impresoras y de esta manera mitigar los efectos del cambio de planta.

Muchos de los clientes se mostraron agradecidos por que veían el compromiso de IMPRESOR con la calidad y el servicio, otros encontraron mejores opciones en el mercado.

## **Especialización en Mercadeo**

Finalmente, el señor Collin admitió su error delante de la Junta Directiva, pues es imposible tapar el sol con un dedo y admitió que la Gerencia de Calidad y Mercadeo jugaron un papel importante en la toma de decisiones, dado que, el control total de calidad permitía a IMPRESOR controlar los productos que salían de sus plantas. Teniendo como efecto a corto, mediano y largo plazo, elevar la vida útil de sus productos.

La Gerencia de Mercadeo se hizo cargo de la promoción de las campañas en las cuales involucró al cliente con el fin de recuperar la confianza perdida y posicionándose como primera opción al momento de pensar en comprar impresoras; también se utilizaron diferentes medios masivos como publicidad en TV y periódicos, haciendo mucho énfasis en la atención al cliente. En el punto de venta, se contrato personal de soporte especializado para atender al cliente en los hipermercados mas grandes del país y se ofreció un servicio postventa mucho más ágil.

Con este tipo de lineamientos se buscaba tener un buen equilibrio entre los clientes potenciales y se abarco uno de los segmentos que se tenía descuidado, pues usualmente las pequeñas y medianas empresas (PYMES), suelen tener hasta 3 impresoras y un fax.

IMPRESOR logro mantenerse en el mercado con muchas dificultades y aunque no es el líder del mercado actualmente sigue siendo una de las empresas más importantes cuando de impresoras se trata.

## Especialización en Mercadeo

### ANEXO 1

Fotografías de la ubicación de la nueva planta en Guatemala a tan solo 20 minutos del puerto de Quetzal.



Puerto Quetzal, Guatemala.



## Especialización en Mercadeo

Planta de IMPRESOR



## **Especialización en Mercadeo**

### **ANEXO 2**

*Cordial saludo*

*Revisando los Indicadores de Servicio al Cliente, hemos evidenciado quejas repetitivas de clientes en cuanto a defectos de fábrica de nuestros cartuchos, en algunos casos el cliente se ha encontrado hasta 5 cartuchos defectuosos y ninguno le funcionó en la respectiva impresora, sin contar que algunas de las impresoras producidas en Guatemala están presentando fallas con la tarjeta fuente de poder.*

*Ya ordené al personal de soporte que nos generen un informe detallado de lo sucedido.*

*Espero no ser inoportuno pero “La calidad se da cuando nuestros clientes vuelven, y nuestros productos no”.*

*Tan pronto tenga la repuesta del personal de soporte, espero hacérselas llegar.*

*Gracias por la atención prestada*

*Friedrich Aunt*

*Gerente de Calidad*

*IMPRESOR INC*

## **Especialización en Mercadeo**

### **ANEXO 3**

Carta de IMPRESOR a los clientes

Guatemala 13 Ene 2012

**SEÑORES:  
CLIENTES IMPRESOR**

Ref. Problemas con Impresoras y cartuchos de tinta IMPRESOR

Con el fin de mantener a nuestros clientes informados , IMPRESOR decide hacer extensivo el plan de acción que se esta llevando a cabo, para dar solución a los problemas que últimamente se están presentan con nuestros productos.

Impresoras impactadas: IMPRESOR PW2034  
Lote de Cartuchos impactados: 78654-78657

Si usted detecta que la impresora presente algún tipo de falla le solicitamos se comunique de inmediato con nuestra línea de atención al cliente 018000930. Lamentamos lo inconvenientes causados a su empresa, estamos comprometidos con la calidad y mejorando nuestros procesos para ofrecerle un servicio de alta calidad.

Cordialmente.

**IMPRESOR**  
Country Manager