



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN

**“CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS
Y PRIVADAS. MEJORAR LA CALIDAD PERSONAL
EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA PEQUEÑA
EMPRESA QUE FABRICA ROPA DE DAMA”.**

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A :
MIGUEL ANGEL CASTILLO CRUZ**

ASESOR: L.A.E. JESÚS ALBERTO VIVEROS PÉREZ



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

PAGINACION DISCONTINUA

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el
contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Abrahan Ángel Castilla
Cruz

FECHA: 9 de Octubre de 2002

FIRMA: [Firma manuscrita]

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNAM
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN. Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario

Calidad de las Organizaciones Públicas y Privadas

"Mejorar la calidad personal en el servicio al cliente

en una pequeña empresa que fabrica ropa de dama"

que presenta al pasante: Miguel Ángel Castillo Cruz

con número de cuenta: 2750315-1 para obtener el título de

Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO

A T E N T A M E N T E

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 25 de Septiembre de 2007

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>L.A.E. Celia Rodríguez Chávez</u>	
<u>II</u>	<u>L.A.E. Jesús Alberto Vivanco Pérez</u>	
<u>III</u>	<u>L.A. Marcela Lucina Meneses Jiménez</u>	

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

A DIOS:

Gracias señor por darme la oportunidad de nacer y vivir estos momentos maravillosos llenos de felicidad y alegría, por llevarme por el buen camino de la luz de la esperanza, por haber logrado uno de mis objetivos y compartirlo con mis padres, hermanos, toda mi familia y amigos, por darme fuerzas para seguir adelante a desarrollar mis habilidades, por estar conmigo cuando me he sentido solo, por darme la confianza de culminar mis proyectos.

A MIS PADRES:

JOSÉ LUIS CASTILLO MOTA y ELDA CRUZ REYES, por estar conmigo en las diferentes etapas de mi vida, por ser mis guías de todos los pasos que doy, que por su dedicación, amor, motivación, y compañía que siempre me dieron para lograr este triunfo.

Consideren éste triunfo como suyo porque siempre creyeron en mí, y todo esto se los debo a ustedes, porque siempre me han apoyado cuando más los he necesitado.

Gracias por todo el cariño que me han dado y sobre todo por tenerme confianza y por los grandes consejos que recibido para ser un hombre de bien.

Son lo más importante para mí, y lo hemos logrado juntos.

Esto es para ustedes.

Los quiero mucho.

A MIS HERMANOS:

PEDRO y LETICIA, porque siempre nos hemos apoyado y luchamos por lo que queremos hasta lograrlo. A pesar de nuestras diferencias y la distinta forma de pensar de cada uno siempre habrá cariño de hermanos, manteniéndonos unidos.

Y a mi cuñada GISELA y a mi cuñado EDUARDO, por ser parte de la familia.

Me siento muy orgulloso de ustedes.

AL AMOR DE MI VIDA.

A MI NOVIA GRACIELA:

Por estar a mi lado, por tenerme confianza, por creer en mi y la disponibilidad incondicional que me has dado para escucharme, por compartir momentos inolvidables.

Gracias por darme cariño, comprensión y ánimo para seguir adelante, por ser una persona auténtica, única y con un buen sentido del humor, pero sobre todo gracias por todo el amor que me has dado.

Este trabajo también te lo dedico.

Te quiero mucho, TE AMO.

A MIS TÍOS:

A todos mis tíos, hermanos de mis papás, en especial al Prof. Crisóstomo, al Prof. Justino, a Demetrio, a Baltasar, a Concepción, a Juan, a Emilio, Severiano. Por creer en mi, sinceramente gracias por motivarme para seguir adelante.

A MI ASESOR:

L. A. E. JESÚS ALBERTO VIVEROS PÉREZ

Con agradecimiento por su valioso asesoramiento, quien con gran dedicación, orientación y colaboración hizo posible la realización del presente trabajo.

Muchísimas Gracias por compartir sus conocimientos y consejos.

Con Respeto y Admiración.

AL DIRECTOR GENERAL DE RUTH S.A. DE CV

Al Sr. Alberto Przedeccki Salvo, por su ayuda, apoyo y las facilidades que me dio para la realización de este trabajo.

Muchas Gracias por su tiempo que me brindó.

Con Respeto y Admiración.

A MIS AMIGOS:

Por su compañía y la amistad que me brindan, por compartir los grandes momentos inolvidables dentro y fuera de la facultad, especialmente a: Edgar, Gloria, Marco Antonio, Ángeles, Jorge, Raúl, Miguel, Martha, Leticia, Maribel, Marisol, y Raquel. Ya a todos aquellos que me permitieron ser su amigo en alguna etapa de mi educación.

Gracias por su apoyo, por su confianza, por su aprecio y por su muy sincera amistad.

GRACIAS AMIGOS.

A LA U.N.A.M.

Por darme la oportunidad de ingresar a la máxima casa de estudios, de lo cual me siento muy orgulloso de ser universitario y de permitirme hacer uso de sus instalaciones.

*A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN.*

Por haber tenido el privilegio de adquirir dentro de sus aulas los conocimientos para emprender mi camino profesional, así mismo contribuir al progreso tanto de la sociedad como el mío.

AL JURADO:

A los profesores que integran el jurado por dedicarle el tiempo necesario para revisar este trabajo.

*A todos los maestros que me ayudaron con sus enseñanzas, con su educación y por compartir sus conocimientos.
Gracias por ayudar a mi formación profesional.*

PROTOCOLO

Página

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.-----	I
HIPÓTESIS.-----	I
OBJETIVO GENERAL.-----	II
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.-----	II
JUSTIFICACIÓN.-----	II

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.-----	III
--------------------	-----

CAPITULO 1 LA ADMINISTRACIÓN.

1.1 Definición de administración.-----	1
1.2 Importancia de la administración.-----	2
1.3 Características.-----	4
1.4 Principios.-----	5
1.5 Proceso administrativo.-----	8
1.5.1 Fases del proceso.-----	9
1.6 Campos de acción de la administración.-----	15

CAPITULO 2 LA EMPRESA.

2.1 Concepto de empresa.-----	17
2.2 Clasificación de las empresas.-----	18
2.3 Objetivos de las organizaciones.-----	21
2.4 Características de la empresa.-----	23
2.5 Pequeña empresa.-----	24
2.5.1 Concepto de pequeña empresa.-----	24
2.6 Importancia de la pequeña empresa.-----	25
2.7 Características.-----	26
2.8 Ventajas y desventajas.-----	27
2.9 Problemas que enfrenta una pequeña empresa.-----	31
2.10 Objetivos.-----	32
2.11 La pequeña empresa en el país.-----	33

CAPITULO 3

LA CALIDAD.

3.1	Concepto de calidad.	36
3.2	Importancia de la calidad en las organizaciones.	37
3.2.1	Objetivo.	39
3.3	Requisitos para lograr la calidad.	39
3.3.1	La mejora continua.	41
3.4	Filosofías de calidad total.	42
3.4.1	W. Edward Deming.	43
3.4.2	Philip B. Crosby.	46
3.4.3	Joseph M. Jurán.	49
3.4.4	Kaoru Ishikawa.	52
3.5	Calidad personal.	56
3.5.1	Importancia de la calidad personal en una organización.	57
3.5.2	Estándares para la calidad personal.	59
3.5.3	Reglas para mejorar la calidad personal.	61

CAPITULO 4

SERVICIO AL CLIENTE.

4.1	Concepto de servicio.	63
4.1.1	Objetivo.	64
4.1.2	Tipos de servicio.	65
4.1.3	Características.	66
4.1.4	Clasificación.	67
4.2	Concepto de cliente.	70
4.2.1	Sugerencias para conservar el cliente.	70
4.2.2	Tipos de clientes.	72
4.2.3	Necesidades del cliente.	72
4.3	Calidad en el servicio.	74
4.3.1	Factores que se pueden dar al brindar un servicio.	76
4.3.2	Factores que determinan la calidad en el servicio.	78

CAPITULO 5
CASO PRACTICO.

5.1 Antecedentes de la empresa.-----	79
5.2 Situación actual.-----	79
5.3 Diagnóstico.-----	84
5.4 Resultados del cuestionario.-----	87
5.5 Análisis de resultados.-----	89
5.6 Propuesta.-----	98
Conclusiones.-----	101
Bibliografía.-----	103

Mejorar La Calidad Personal En El Servicio Al Cliente En Una Pequeña Empresa Que Fabrica Ropa De Dama.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad esta pequeña empresa a pesar de que tiene una buena ubicación física, se encuentra en un mercado muy competitivo. Esta empresa y la competencia solo se preocupan por vender nuevos productos que satisfagan a los clientes, pero ninguna se está preocupando por tener personas de calidad para dar una mejor atención a los clientes.

HIPÓTESIS

Si se da la adecuada capacitación al personal, se tendrá calidad personal en cada uno de los empleados en el área del servicio al cliente, y éste recibirá mejor atención, así mismo con la participación del personal se podrán definir estrategias a utilizar para llegar a ser una mejor empresa.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar los fundamentos de capacitación que sean necesarios para que el personal cuente con calidad personal, logrando la satisfacción del cliente. Siendo este el elemento primordial para que la empresa alcance el éxito.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Mostrar que tan importante es para una pequeña empresa se preocupe por dar un servicio de calidad al cliente.
2. Describir la importancia de tener personas de calidad dentro de una empresa.
3. Diagnosticar puntos productivos para que los empleados puedan brindar calidad a los clientes.

JUSTIFICACIÓN

La calidad personal es un medio para obtener un mejor servicio, satisfaciendo tanto al cliente como al personal de la empresa. Así con dedicación y esfuerzo lograr los objetivos señalados, haciendo un mejor uso de los recursos. De esta forma se puede llegar a ser mejor que la competencia.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es realizado con el fin de ofrecer los aspectos que se consideren necesarios para mejorar el servicio al cliente en una pequeña empresa, aplicando administración de calidad, teniendo en cuenta que la mayor parte de las organizaciones desean mantenerse en la competencia para esto es de vital importancia, el tener integrantes que tengan calidad personal.

La calidad personal adquiere mucha importancia y genera confianza para todas las empresas, el que puedan brindar un mejor servicio de calidad al cliente, convirtiéndose en un campo de fuerza dirigiéndose hacia un desarrollo de éxito para la empresa y para seguir mejorando en el mercado competitivo.

Una adecuada capacitación y una importante motivación serán un punto de inicio para que el factor humano tenga calidad personal, de esta forma se ofrecerá un buen servicio al cliente.

Se pretende conocer las necesidades de los empleados de dicha empresa para conocer las razones de sus rendimientos, y generar las opiniones o sugerencias de los clientes internos y externos, para posteriormente dar una propuesta de mejora de calidad de servicio.

El trabajo está conformado por los siguientes capítulos, los cuales se describirán a continuación:

En el primer capítulo se hablará de algunos conceptos de Administración de diferentes autores, así mismo señalar su importancia , sus características, y se menciona el proceso administrativo, para tener mejores planteamientos de cada actividad a realizar.

En el segundo capítulo se mostrará el tema de las empresas, que es un grupo que se encuentra integrado por recursos (humanos, materiales, técnicos, y financieros), y además se valdrá de la administración para producir bienes y servicios. En particular se mencionara a la pequeña empresa, su importancia, sus características, la participación en nuestro país y sus objetivos.

En el tercer capítulo se hace referencia a la calidad, se ve la importancia de que en la organización exista calidad, se menciona en que consiste la mejora continua y algunas filosofías de calidad, que debe ayudar de forma permanente al personal para poder hacer bien las cosas. También se hace mención de la calidad personal para que el empleado dé lo mejor de sí, pueda aportar nuevas ideas para lograr una mayor calidad de productos y servicios.

En el cuarto capítulo se hace mención del servicio, tipos, características y clasificación. También se señala la importancia de los clientes, se mencionan algunas sugerencias para conservar al cliente, las necesidades básicas que tiene, y la calidad en el servicio, por medio de éste crecerá el nivel competitivo obteniendo mayores ganancias.

Por último en el capítulo cinco se presentará la propuesta de mejorar la calidad personal de los empleados de una pequeña empresa dedicada a la fabricación de ropa de dama, en la cual pueda haber un buen servicio de calidad al cliente. También se describirán los antecedentes de la empresa, su situación actual, el diagnóstico, los resultados obtenidos del cuestionario y se presenta una propuesta para mejorar resultados.

CAPITULO 1 LA ADMINISTRACIÓN

La administración es un elemento básico para todas las personas y organizaciones, la utilizan para poder alcanzar sus objetivos y así mismo trabajar con productividad, porque sin la administración no habría un control de esfuerzo continuo individual por lo tanto cada quien procedería por cuenta propia. Con esto podemos decir que es muy importante aplicar conocimientos administrativos, ya que, por medio de esta disciplina incrementaremos nuestro rendimiento, tanto en la familia como en la organización.

1.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

José A. Fernández Arena la define como: “Ciencia Social, que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura formal y se va a dar a través del esfuerzo humano”.

Marco Martínez Silva y Otros la definen como: “Técnica de buscar obtener resultados de máxima eficiencia por medio de la coordinación de todos los recursos que forman una empresa, y persigue un fin eminentemente práctico: obtener resultados, y hacia él se canalizan todos los elementos, acciones y fuerzas de la empresa. Por decirlo de otra manera, la administración es un proceso a través del cual se busca integrar los recursos (humanos, materiales y económicos) de una organización, con el propósito de lograr un objetivo”.

Agustín Reyes Ponce lo define como: “Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.

George R. Terry dice que: “La Administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñando para determinar y lograr los objetivos, mediante el ser humano y demás recursos”.

Harold Koontz y Heinz Weihrich la define como: “el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas”.

La administración la podemos definir como: el desempeño de las acciones para lograr los objetivos que se fijan en una organización, dándose esto por medio de una coordinación y ser constante en el esfuerzo humano, así mismo manejar los recursos de la organización de forma eficiente.

1.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es muy importante para todo ser humano, en especial para una organización, ya que se debe de trabajar en equipo para alcanzar las metas señaladas de la empresa. Se deben administrar los recursos materiales, humanos, técnicos, económicos y tecnológicos de una manera eficiente para que haya siempre productividad, al mismo tiempo tratar de evitar mermas, reprocesos, desperdicios de materiales y que no se aumenten los costos, se puede concluir que si se aplica correctamente la administración, la organización será competitiva y por lo tanto llegará al éxito.

Agustín Reyes Ponce dice: “Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras”.

Podemos señalar que las empresas pequeñas y medianas para que puedan competir se debe de aplicar la administración de una forma científica y racional, además de que sean constantes quienes la aplican.

Joaquín Rodríguez Valencia dice que: “La importancia de la administración se ve en que ésta imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es la consigna constante”.

Por lo tanto la administración incrementa la productividad de cualquier tipo de organización; realizando una adecuada administración, se podrán alcanzar los objetivos, y mantener un equilibrio constante en las metas y actividades. Sin olvidar al individuo que es el que se encarga de que esta actividad logre de manera correcta el uso racional de los recursos.

Las empresas de nuestro país deben de mejorar cada día en la aplicación de la administración para que tengan una producción de calidad y a su vez puedan competir con las empresas transnacionales.

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Según Lourdes Münch Galindo y José García Martínez: la administración tiene las siguientes características que son:

UNIVERSALIDAD. La administración puede aplicarse a cualquier organismo o grupo de trabajo.

VALOR INSTRUMENTAL. La administración debe tener una finalidad práctica, para que se logre un fin determinado.

UNIDAD TEMPORAL. Se caracteriza por ser un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.

AMPLITUD DE EJERCICIO. Es aplicable en todos los niveles de una organización formal.

ESPECIFICIDAD. La administración tiene sus propias características (clara y precisa), no se le puede confundir con otras disciplinas.

INTERDISCIPLINARIEDAD. Es aplicada a todas las ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

FLEXIBILIDAD. Se aplican los principios administrativos siendo estos flexibles a las necesidades de cada grupo social.

Agustín Reyes Ponce nos menciona que la administración tiene las siguientes características:

1. **Su Universalidad.** La administración se da donde exista un organismo, por ejemplo en el Estado, en un hospital, en el ejército, etc. Sus elementos que la componen por lo regular serán los mismos.
2. **Su Especificidad.** Por lo regular la administración es acompañada de funciones financieras, productivas, contables, etc. Pero estos son distintos ya que la administración es específica y clara.
3. **Su Unidad Temporal.** La administración se caracteriza por tener etapas, fases y elementos. Todos estos se utilizan como por ejemplo: establecer planes, dirigir al personal, controlar, etc.
4. **Su Unidad Jerárquica.** Debe de haber rangos de autoridad en un organismo social, aunque todos deberán tener carácter de jefes en su actividad que realicen.

Como podemos observar las características anteriores son similares, siendo la única diferencia en la unidad jerárquica, por lo tanto creemos que la más completa es la que presenta los autores Lourdes Münch y José García.

1.4 PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

Según George R. Terry y Franklin Stephen G. consideran al Principio como: “Una declaración o verdad fundamental que proporciona una guía para el pensamiento o la acción”.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell dicen que: "Los principios son verdades fundamentales aplicables a un conjunto de circunstancias dado y que tienen valor para predecir los resultados".

Los principios administrativos son utilizados por un gerente, un supervisor, un controlador, y vienen a realizar las veces de leyes, como en las ciencias físicas. Y utilizando estos, podemos alcanzar los resultados para hacer un mejor uso de los recursos de la empresa y consiga una mejor reacción.

La administración es una actividad que puede realizar cualquier persona que tenga recursos. Fayol nos menciona 14 principios administrativos, estos son flexibles y pueden aplicarse en cualquier situación que se presente en una organización, los cuales pueden resumirse de la siguiente manera:

1. **División del Trabajo.** Es la división de actividades en la que un individuo trabaje con eficiencia y tenga mayores habilidades en un área limitada, esto proporcionará mayor experiencia y destreza hasta llegar a familiarizarse con las tareas asignadas.
2. **Autoridad.** Esta muy ligada con la responsabilidad, se refiere al poder o derecho que tiene el encargado o jefe de área de dar órdenes para cumplir una función específica.
3. **Disciplina.** Se deben de obedecer y respetar las reglas así como los convenios que existan en la organización, dando como resultado una buena relación entre directivos y empleados.

4. **Unidad de Mando.** Esto significa que un subordinado debe recibir órdenes solamente de un superior o jefe, si es violado este principio, se puede afectar el orden y la disciplina de la organización.
5. **Unidad de Dirección.** En los equipos de trabajo habrán objetivos definidos, así como también un plan de trabajo que serán dirigidos por un jefe.
6. **Subordinación del Interés Particular al Interés General.** Se debe de prevalecer el interés del grupo ante el interés personal como es la ambición, el egoísmo, etc. El administrador debe conciliar éstos para que no se pierda la armonía de la organización.
7. **Remuneración del Personal.** Los empleados deben recibir un salario justo y equitativo que satisfaga las necesidades del personal.
8. **Centralización.** Dentro de un grupo se selecciona una persona para que tome las decisiones. La descentralización implica delegar funciones a los subordinados, dependiendo la actividad, esto es para evitar la carga de trabajo.
9. **Cadena de Escalar.** Es la autoridad que se ejerce de arriba hacia abajo al implantar niveles jerárquicos, si no se respetan habrá conflictos entre el personal.
10. **Orden.** Tanto el material como el personal de una organización deben estar en el lugar adecuado.
11. **Equidad.** La justicia debe ser igual para todos, en la cual los jefes deben ser justos con los empleados para que exista lealtad y respeto.

12. **Estabilidad Personal.** El mantenerse constante en las actividades se incrementara la eficiencia del personal, el cual se reduciría la rotación y por lo tanto habrá mayor desarrollo.
13. **Iniciativa.** Darles oportunidad a los empleados para que manifiesten planes o soluciones que localicen dentro de la organización, esto hará sentir al trabajador parte de la empresa.
14. **Espíritu de Grupo.** En éste principio prevalecerá la comunicación, con el fin de que la organización trabaje en equipo, dándose una integración rápida, al mismo tiempo se fortalecerá la empresa.

Estos principios siguen vigentes y junto con el proceso administrativo generan la operación saludable de una empresa.

1.5 PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es un principio administrativo.

Con el proceso administrativo se le puede facilitar al administrador a identificar las actividades o funciones de cada una de las fases que la componen.

Lourdes Münch G. y José García M. lo definen: “Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”.

Agustín Reyes Ponce dice: “El proceso administrativo es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar una empresa”.

José A. Fernández Arena lo define como: “Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos”.

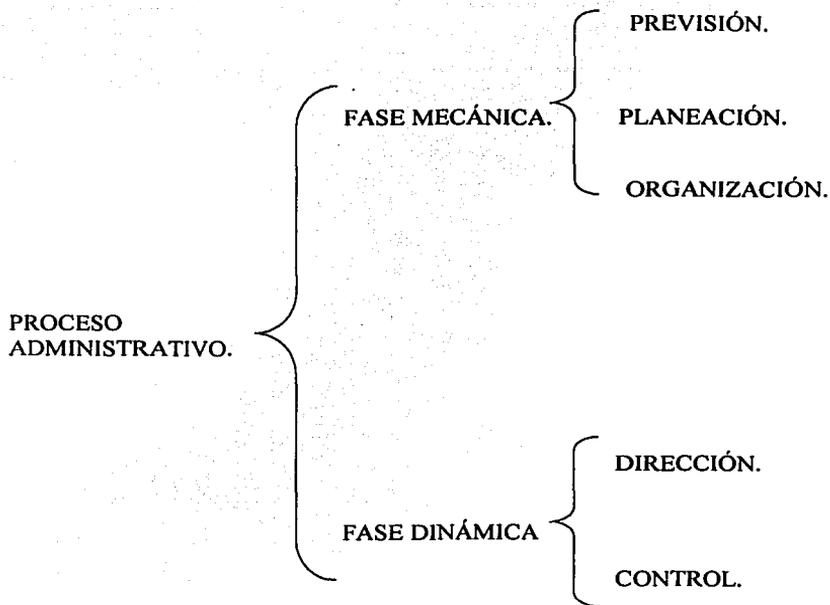
Podemos decir que el proceso administrativo, es muy importante para los administradores que dirigen a empresas, este consta de diferentes etapas que están ligadas unas con otras. Con esta herramienta se podrá coordinar todos los recursos de la empresa con la finalidad de ser más productivo.

1.5.1 FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Según Agustín Reyes Ponce dice que: “El proceso administrativo se divide en dos fases: La Mecánica y La Dinámica”, en la primera se establece “lo que hay que hacer”, y la segunda es la que se determina que “hay que hacerlo”.

Estas dos fases están constituidas por elementos, y estos varían según algunos autores, algunos dicen que deben ser 4 ó 5.

Para todos los autores consideran a los elementos esenciales o básicos en el proceso administrativo, además de que son las más entendibles y claras, y son utilizadas en el mundo de las organizaciones, son las siguientes:



A continuación explicaremos los elementos que componen la fase mecánica administrativa.

PREVISIÓN. Este elemento va a depender de las condiciones futuras en que se encuentre nuestra organización, siendo la actividad para crear nuestros planes y establecer programas, así como la obtención de métodos y determinar los principales cursos de acción para poder realizar nuestros objetivos de la empresa.

Según Reyes Ponce dice que la Previsión. “Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles”.

Para pasar a la PLANEACIÓN, necesitamos saber primero que es un plan, un programa, y un presupuesto, esto para entenderlo mejor.

León C. Megginson dice que los Planes son: “Utilizados para actividades a plazo corto no recurrentes, que incluyen programas, proyectos y presupuestos”.

George R. Terry y Stephen G. Franklin mencionan que el Programa: “Es un plan amplio que incluye el uso futuro de diferentes recursos en un patrón integrado y que establece una secuencia de acciones requeridas para alcanzar los objetivos estipulados”.

Según León C. Megginson el Presupuesto es: “Un estado de los gastos y de los ingresos planificados, que pueden ser por categoría y período, de dinero, tiempo, persona, espacio, etc”.

Una vez analizados estos conceptos, veremos que tan importante es la planeación para la organización.

Ricardo Cantú define a la Planeación como. “La determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio del organismo social y la investigación y valoración de las cuáles serán las condiciones futuras, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles”.

Agustín Reyes Ponce dice que la Planeación. “Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, necesarios para su realización”.

Con la planeación podremos verificar un análisis externo, que vienen siendo las oportunidades y las amenazas que enfrenta la organización, así mismo realizar un análisis interno, que vienen siendo las fuerzas y las debilidades, esto con el propósito de fijar objetivos en cuanto a los planes.

ORGANIZACIÓN.- Según Ricardo Cantú “Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales (y colectivas) necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia”.

La Organización es saber coordinar los recursos (humanos, técnicos, materiales, financieros, tecnológicos) de la organización. Se deberán establecer reglas para que se optimicen esos recursos, de esta forma llegar a tener una comunicación buena en el grupo de trabajo.

Al tener una buena organización lograremos más productividad dentro de la acción para desarrollar los planes y lograr objetivos , teniendo resultados favorables. El cual se implicará la correcta asignación organizativa de cada función que vaya a realizar el personal.

Con la organización podemos establecer relaciones de trabajo o actividad con los empleados que lo están realizando.

A continuación explicaremos los elementos que componen la fase dinámica del proceso administrativo.

DIRECCIÓN. Según Agustín Reyes Ponce: “Son las actividades para impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de una organización social, con el fin de que el conjunto de todos ellos realice, del modo más eficaz, los planes señalados”.

Según Joel Lerner y H. Baker definen a la Dirección así: “Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener productividad mediante la motivación y supervisión”.

La Dirección será llevada acabo por un líder, este debe de conocer todos los procesos de la planta, esto con la finalidad de dar una orden, es decir, necesita estar integrado dentro del grupo de trabajo, además debe de ser flexible con sus subordinados para que estos sean más eficaces y rápidos en la elaboración de un objetivo.

Como una técnica de calidad, podemos referirnos a un control de calidad, ya que este puede relacionarse en la compra de materia prima que utilice la empresa, y además se pueden vigilar los procesos de producción para que haya mejor calidad.

CONTROL. Según Ignacio Pichardo Pagaza. “El control funcionalmente hablando, implica una verificación para determinar que lo realizado se apega a un plan, a un panorama o bien a una política previamente establecida”.

Agustín Reyes dice que el Control. “Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes”.

Por medio del control se podrá supervisar el trabajo y ver que los resultados se hayan obtenido, asegurar que las metas se alcancen tal y como se fue planeado.

En esta fase se realiza un análisis comparativo con lo planeado y los resultados obtenidos con el propósito de detectar fallas, y errores. Se deben de corregir todos los problemas a tiempo, de esta forma tener un buen sistema de control.

Las Técnicas de Control más importantes según Joaquín R. Valencia son las siguientes:

Técnica de Control de Recursos.

Presupuesto por Programas.

Análisis de Costo/Beneficio.

Análisis de Redes.

Administración por Excepción.

Administración por Objetivos.

Estas técnicas se pueden estar relacionadas con el proceso administrativo, ya que la planeación puede fijar normas; la organización puede dar un orden, la dirección puede establecer un marco, y por medio del control puede haber una buena comunicación.

A continuación se mencionara a algunos autores más importantes según sus criterios que aplican al proceso administrativo.

AUTOR	ETAPAS			
HENRY FAYOL	Previsión	Organización	Comando Coordinación	Control
KOONTZ O'DONNELL	Planeación	Organización e Integración	Dirección	Control
GEORGE R. TERRY	Planeación	Organización	Ejecución	Control
AGUSTÍN R. PONCE	Previsión Planeación	Organización e Integración	Dirección	Control
ISAAC GUZMÁN V.	Planeación	Organización e Integración	Dirección y Ejecución	Control
J.A FDEZ. ARENA	Planeación	Implementación	Implementación	Control

1.6 CAMPOS DE ACCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

La Administración es la base de toda organización, para tener el buen uso y funcionamiento de todos los recursos con los que cuente, además habrá mejores perspectivas para que cada día sea mejor.

Como ya se menciona anteriormente la Administración puede ser utilizada por todo ser humano, desde una familia, hasta un gerente general de una gran empresa.

La Administración también se da en las Microempresas, ya que para llegar al éxito va a depender de los conocimientos y aplicación de técnicas administrativas modernas, así como de la habilidad para que las ponga en práctica, el administrador si no las utiliza va a tener graves consecuencias y por lo tanto no habrá desarrollo.

La administración se da en las Pequeñas Empresas, ya que éstas son la base fundamental de la estructura económica del país, y para que puedan llegar al éxito necesitan de controles y manuales organizacionales, es decir, tener una buena administración.

La administración también se manifiesta en las Medianas y Grandes Empresas.

Las empresas medianas proporcionan una cantidad de empleos en el país satisfactorio, que refleja su importancia al estar dentro de un mercado tan competitivo.

Las empresas grandes acaparan un gran porcentaje de actividades comerciales, ya que para tener mayor productividad deben incrementar sus inversiones y así mismo delegar responsabilidades a sus empleados.

En el siguiente capítulo hablaremos de lo que es una empresa y particularmente de la pequeña empresa, sus objetivos, sus características, sus ventajas y desventajas. Mostrar que tan importante es para la pequeña empresa de tener una adecuada administración.

CAPITULO 2 LA EMPRESA

Todas las empresas son importantes, independientemente que sean micro, pequeñas, medianas o grandes, ya que son fundamentales para generar beneficios económicos al país, y a la vez constituyen un medio de distribución que puede influir en la vida de los habitantes de nuestro país.

2.1 CONCEPTO DE EMPRESA

Según el diccionario de la Real Academia Española. “Es la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad”.

Isaac Guzmán Valdivia dice. “Es la unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa”.

Según José Antonio Fernández Arena. “Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos”.

De acuerdo con los conceptos anteriores, podemos definir a la empresa como:

Un grupo social que se encuentra integrado por recursos (humanos, técnicos, materiales, y financieros.), y que a través de la adecuada administración, produce bienes y/o servicios, así para venderlos y obtener un beneficio, logrando la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

De hecho en las empresas, el factor humano es uno de los más importantes ya que debe de haber capacidad intelectual, responsabilidad y sobre todo organización en ellos para que sea cada día más productivo e incrementar el desarrollo de ese organismo, sin descartar a los demás recursos.

2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Debido que constantemente hay avances tecnológicos y económicos, a consecuencia de esto ha surgido una gran diversidad de empresas.

A continuación se mencionan algunos criterios de clasificación de las empresas, según Lourdes Münch Galindo y José García M.

ACTIVIDAD O GIRO

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo a la actividad que desarrollen, en:

1. **Industriales.-** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:

Extractivas.

Manufactureras.

2. **Comerciales.-** Estas son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados y pueden clasificarse en:

Mayoristas.

Minoristas.

Comisionistas.

3. Servicio.- Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos y se clasifican en:

Transporte.

Turismo.

Instituciones financieras.

Servicios públicos varios.

Servicios privados varios.

Educación.

Salubridad.

Fianzas, seguros.

ORIGEN DEL CAPITAL

Dependiendo de las aportaciones de los accionistas y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

1. Públicas.- En estas el capital pertenece al Estado y por lo general, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

2. Privadas.- En estas el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es lucrativa.

En cuanto a la Magnitud de las empresas Joaquín Rodríguez Valencia nos dice:

Por el Medio Ambiente.- Si se tienen referencias de dos empresas del mismo tamaño y tipo, situadas en dos países diferentes en cuanto a un desarrollo, un concepto general no podría aplicarse a dichas empresas en la magnitud, ya que la situada en el país más desarrollado puede considerarse pequeña, y la establecida en el país menos desarrollado tal vez se considere como mediana.

Por el Giro.- La magnitud de una empresa se encuentra condicionada a la actividad que explote, por ejemplo: La industria siderúrgica requiere un capital considerable, instalaciones más complicadas, procesos tecnificados, etc, y una de confección puede operar en un pequeño taller, con sencillas máquinas, procedimientos de fácil operación.

El Mercado que Domina.- Se establece la magnitud de la empresa según la zona o número de clientes que abastece, no importando el tamaño de la planta, capital, personal, etc.

El Financiamiento.- La magnitud de la empresa dependerá principalmente del capital con que cuente.

La Producción.- Una empresa puede considerarse pequeña, mediana o grande de acuerdo con el volumen de productos que se fabrique u otros criterios.

Como podemos observar que no es tan fácil clasificar o medir la magnitud de las empresas, debido a que se tienen variaciones, pero estas nos van ayudar a identificar que tipo y tamaño de empresa investigamos.

De acuerdo con la Secretaría de Economía, que publicó en el Diario Oficial de la Federación en marzo de 1999, la clasificación del tamaño de las empresas que se realizará exclusivamente al número de empleados que operan en ella. La clasificación es la siguiente:

TAMAÑO	INDUSTRIAL	COMERCIAL	SERVICIO
Micro Empresa.	1 a 30	1 a 5	1 a 20
Pequeña Empresa.	31 a 100	6 a 20	21 a 50
Mediana Empresa.	101 a 500	21 a 100	51 a 100
Grandes Empresas.	501 o más	101 o más	101 o más

2.3 OBJETIVOS DE LAS ORGANIZACIONES

Según José A. Fernández Arena. Los objetivos organizacionales básicamente son tres, que son los siguientes:

1. De servicios
2. Sociales
3. Económicos

OBJETIVO DE SERVICIO

Las organizaciones deben de satisfacer las necesidades tanto a los consumidores como a los usuarios ofreciendo productos y servicios en excelentes condiciones y en lugares apropiados. Para que se realice esto se debe tener calidad en producto, servicio y un precio adecuado, ya que en la actualidad es lo que existe en el mercado, de ser más competitivo para que consuman el producto con un buen servicio.

José Antonio Fernández Arena dice que: "Los malos industriales y comerciantes no logran el objetivo institucional de dar servicio en un mercado como el nuestro, en el que cada día se está más al tanto del producto y servicio que se quiere y más ávido del mismo; este tipo de empresas tiende a fracasar".

SOCIAL

En este objetivo, la organización se dirige hacia la comunidad teniendo responsabilidades, por ejemplo que se respeten normas ambientales, que se cumplan con los impuestos establecidos y se generen empleos, etc.

Podemos decir que los integrantes de una organización tienen necesidades y estas deben de satisfacerse para que puedan sentirse parte de la empresa, es decir, si se tiene un buen empleo se podrá recibir un salario justo y además se tendrán que dar capacitaciones con el propósito de que el personal sea más productivo e incremente el desarrollo de la organización y de si mismo.

ECONÓMICO

Este es el objetivo principal, en que una organización persigue al momento de instalarse y dar marcha a sus operaciones. Los accionistas que invirtieron al aportar un capital, estos creen en la empresa para que ella genere riqueza y puedan cobrar los dividendos, según haya utilidad, todo esto es en ciertos periodos (todo va a depender del tamaño de la empresa, del giro y de las normas que se establezcan).

Si la organización es productiva, hará que tanto los proveedores como los acreedores atiendan a todas sus demandas, como por ejemplo, una institución bancaria que podrá realizarle prestamos, las utilidades generadas servirán para socios, empleados, fisco etc.

2.4 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS

Los autores, Sergio Hernández y Rodríguez, y Nicolás Ballesteros Inda dicen que la empresa tiene características que son las siguientes:

- Son una persona jurídica, ya que tiene derechos y obligaciones establecidas por la ley.
- Van a fijar objetivos.
- Es una unidad económica, teniendo la finalidad de ser lucrativa, es decir, su principal objetivo es económico.

En esta característica se puede también manifestar la protección de intereses económicos de dicha empresa, que pueden ser del dueño, de los acreedores o accionistas.

- Además su negociación es la compra de materia prima para producir y después vender.
- Va a integrar y a organizar recursos (humanos, materiales, técnicos y financieros) ya sean propios o ajenos.
- Debe asumir la responsabilidad de tener riesgos de pérdidas.

Esta es una de las características más importantes, ya que va a depender de una buena administración para que haya responsabilidad en tener buena o mala marcha de la empresa, y que pueda haber pérdidas o ganancias, desarrollo o un estancamiento, así mismo haya éxitos o fracasos.

La empresa podrá recurrir a una técnica de investigación de mercado con la finalidad de mejorar sus productos, sus procesos, así como sus servicios para satisfacer al cliente.

2.5 PEQUEÑA EMPRESA

En México el 95% de las empresas son pequeñas y medianas empresas, y solo el 5% son empresas grandes.

La pequeña empresa en el sector industrial ocupa el 12%, el resto es ocupado por las demás empresas, mientras que en el sector de servicios ocupa más del 3%.

Las pequeñas empresas, en su gran mayoría, se dedica a las actividades comerciales, siendo más del 85% de las pequeñas y medianas empresas que se dedican a la venta de artículos con la finalidad de satisfacer al cliente, mientras el otro 15% se dedica a la manufactura y transformación de artículos, siendo ellos los fabricantes y comercializadores sin necesidad de utilizar intermediarios, ya que su producción es pequeña.

2.5.1 CONCEPTO DE PEQUEÑA EMPRESA

A continuación se mencionarán algunos conceptos de diferentes autores de lo que es una pequeña empresa.

Según Pierre Yves Barryre. "Las Pequeñas Empresas son aquellas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico".

Según La Asociación de Empresas Pequeñas define a ésta como: " Aquélla que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera".

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público dice: "Son aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a veinte millones de pesos, pero tampoco inferiores a millón y medio de pesos".

Como podemos ver los conceptos varían , todo depende del punto de vista de cada autor.

De acuerdo a lo anterior se puede dar un concepto particular de lo que es la pequeña empresa.

La pequeña empresa es un establecimiento que se desenvuelve en el mercado local, en la cual el fundador o el capitalista mayoritario viene siendo el dueño y por lo tanto realiza las funciones de gerente general.

Elas actúan en el giro comercial , de servicios, e industriales, además que son un factor muy importante en la economía de nuestro país, ya que por medio de estas, el individuo puede tener un buen empleo, incrementar el desarrollo de la organización y de sí mismo.

2.6 IMPORTANCIA

Una pequeña empresa puede parecer aparentemente insignificante, pero en el número de conjunto puede ser realmente importantes, no sólo en cifras, si no también por tener contribución a la economía.

La pequeña y mediana empresa pueden tener un centro de investigación, en la cual puedan experimentar y generar nuevos productos, nuevas ideas, con mejores técnicas para realizar las cosas.

Según Joaquín Rodríguez Valencia: "La pequeña empresa ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, y que este tipo de empresas han sido una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios".

Podemos decir que en la pequeña y mediana empresa se proporcionan más de la mitad de todos los empleos de nuestro país. Está representando un factor importante en la economía del país y le debemos dar toda la ayuda necesaria para evitar fracasos, pérdidas económicas, etc. ya que su expectativa es el crecimiento que no impida llegar al éxito. Su crecimiento generará una economía más fuerte.

2.7 CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Según Sérvulo Anzola Rojas, la pequeña empresa tiene características que son las siguientes:

- 1). En la dirección de la pequeña empresa por lo regular se encuentra a cargo de una sola persona que cuenta con pocos auxiliares, que en ocasiones esta persona no está capacitada para llevar acabo un control de producción, de calidad o simplemente no sabe dirigir a su personal.
- 2). Puede ser una empresa familiar, y puede estar constituida bajo el régimen de sociedad anónima ya que el dueño es quien aporta la mayor parte del capital para que pueda iniciar sus operaciones en la empresa.
- 3). Estas empresas cuentan con un número de trabajadores no superior a 50 tanto en actividades administrativas como operativas.

4). Dentro del mercado se desenvuelven en el área local, a veces regional todo va a depender del servicio que se dé al cliente logrando la satisfacción del mismo o de las buenas relaciones que tenga el dueño hacia otros mercados.

5). Por lo regular estas empresas tienden a no cambiar de sitio de operaciones ya que tratan de mantener a su clientela, pero a su vez algunas tienen pequeños locales no muy alejados de la instalación principal donde realizan sus operaciones.

6). La pequeña empresa crece a través de la reinversión de utilidades, ya que no cuenta con apoyo técnico y financiero de instituciones privadas ni del gobierno.

7). Las actividades se concentran en el dueño de la pequeña empresa, que es el que ejerce el control y dirección general de la misma.

Una vez conocidas sus características habrá que valorar sus ventajas y desventajas, así tenemos:

2.8 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

VENTAJAS.

Independientemente del tamaño de la empresa (micro, pequeña, mediana, y grande) siempre van a existir ventajas aunque en algunas se den más que en otras.

Según los autores Hal B. Pickle y Royce L. Abrahamson, nos mencionan algunas ventajas que tiene la pequeña empresa y que son las siguientes:

“Líneas de Comunicación Cortas y Directas.

En la pequeña empresa el contacto directo entre el Gerente y los empleados hace posible una buena comunicación, así mismo para dar y recibir instrucciones para discutir asuntos relacionados al negocio. Esta relación de persona a persona aumenta considerablemente la posibilidad de reducir y eliminar muchos problemas que se presentan en las grandes empresas”.

“La Ganancia Como Salario.

El incentivo que ofrece la pequeña empresa a su propietario, es el hecho de que puede trabajar para si mismo, siendo él quien la maneje. Las ganancias que se obtengan serán la retribución financiera del dueño. Este factor es una de las motivaciones para iniciar el funcionamiento de un establecimiento pequeño”.

“Accesibilidad del Medio.

En el medio en que la pequeña empresa funciona es fácil iniciar una empresa. Sólo se necesita un local, los permisos correspondientes de la ciudad o gobierno estatal y un pequeño capital”.

“Autonomía.

El pequeño negociante está directamente relacionado con todas las decisiones que afecten el funcionamiento de su empresa. Mientras en una gran compañía, el gerente tendrá que obedecer órdenes superiores, en la pequeña empresa, el dueño no rendirá cuentas a un superior”.

Teniendo estas ventajas se puede considerar que las pequeñas empresas además presentan otras como las siguientes:

El propietario tiene contacto directo con sus empleados, posibilitando que ésta sea una relación más armónica, ya que puede conocer sus necesidades y aspiraciones de cada uno.

A su vez el Gerente puede tener contacto directo con sus clientes, se le puede preguntar que características requiere de un producto o simplemente como lo atendieron y que principalmente debe brindársele un excelente servicio, esto con la finalidad de que pueda regresar nuevamente a realizar sus compras. Finalmente el administrador debe recibir las quejas (en caso de que se presenten) de parte de los clientes, para que haya mejor calidad en el servicio.

DESVENTAJAS.

Así como hay ventajas, también se presentan algunas desventajas en la pequeña empresa, las cuales se deben de reducir lo más que se pueda. A continuación se mencionan algunas:

Según Pickle y Royce, mencionan algunas desventajas que tiene la pequeña empresa y que son las siguientes:

“Falta de Especialización.

En la pequeña empresa, el propietario no es un especialista, es un generalista, ya que cumple las funciones de patrón, gerente de ventas, de producción y de personal. Realiza cualquier cargo que sea necesario desempeñar”.

“Exceso de Trabajo.

Por lo regular el propietario efectúa la mayor parte del trabajo por su cuenta, es el que realiza diferentes actividades lo que provoca que no tenga jornadas de descanso amplias y mucho menos tener vacaciones con frecuencia y ni si quiera en caso de enfermedad pueda faltar al menos que sea grave”.

De acuerdo con lo anterior podemos dar un ejemplo:

Si una persona tiene una empresa pequeña, que se dedica a la fabricación de ropa de dama, además de las actividades que realiza mencionadas anteriormente, busca obtener nuevos clientes y si esta persona suele tomar vacaciones a cada momento o que tome varios días de descanso, por lo tanto dejaría de realizar sus actividades, en consecuencia habrá un descontrol dentro de la empresa, no funcionara igual ya que no es lo mismo de estar personalmente supervisando las actividades.

Si se presentará esta situación se provocaría un descontento por parte de los clientes al no haber una atención adecuada y por lo tanto podrían cambiar de empresa.

Un solo error por parte del propietario o administrador puede llevar al fracaso a la empresa.

“Riesgo de Perdidas Monetarias.

Desventaja que existe en la pequeña empresa de perder el dinero invertido, si no se manejan adecuadamente los recursos de la empresa, se corre el riesgo de llegar a la quiebra, dejando deudas que será difícil liquidar”.

Poca aceptabilidad para recibir créditos bancarios.

2.9 PROBLEMAS QUE ENFRENTA UNA PEQUEÑA EMPRESA

Se pueden mencionar algunos problemas que enfrentan las pequeñas empresas y estos son los siguientes:

1. Inexperiencia.

Cuando empieza a realizar sus operaciones la pequeña empresa, por lo regular no se tiene experiencia en el ramo, no hay habilidades ni se tienen capacidades para administrar, este es un grave problema ya que la competencia puede aprovecharse de la situación. Este es un problema muy grande, ya que la puede llevar a no sobrevivir.

2. Falta de Competencia.

Para que pueda ser competitiva la pequeña empresa, deberá ofrecer a sus clientes excelentes servicios, buen precio, y calidad, etc. Ya que tiene una lucha con las otras pequeñas empresas que compite, y tendrá que ser mejor, si no se efectúa esto, se corre el riesgo de que desaparezca.

3. Abandono.

Por lo regular el dueño de la pequeña empresa, viene siendo el gerente, suele no rendir cuentas a nadie, teniendo así el poder de la organización, puede volverse apático, tener malos hábitos, ser prepotente, debido a que nadie le puede decir nada, de esta forma podría incurrir a descuidar su empresa hasta abandonarla.

4. Volumen de Ventas.

Este es un problema que presentan la mayoría de las empresas, que es el bajo volumen de ventas. Intervienen varios factores, que es la mala localización de dicha empresa, la calidad del producto, un precio elevado, malos servicios. Si no se cumplen estos factores, el volumen de ventas se vendrá hacia abajo.

5. Localización.

Como ya se mencionó esta es un factor básico, considero que es el más importante para la pequeña empresa, y además para que haya un buen volumen de ventas, si esta no se encuentra en un buen lugar no tendrá ventas y por consiguiente podría desaparecer. Si al contrario está situada en un lugar adecuado, funcionará constantemente llegando al éxito.

2.10 OBJETIVOS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

Independientemente del giro y del tamaño de la empresa se deberá establecer objetivos y metas, siendo estos claros, precisos y alcanzables, ya que podrán determinar hacia donde se dirige dicha empresa. Si los objetivos no tienen estos puntos, será imposible que la organización llegue a tener éxito, si no al contrario se puede incrementar la posibilidad de fracasar.

También los objetivos son la base para que el personal calificado pueda tomar decisiones acertadas, así mismo, deberá actuar dentro de las normas establecidas de la empresa.

Los objetivos que plantee la empresa deberán ser anotados, para que el dueño o el gerente pueda medir el éxito o fracaso de la empresa.

Según Hal B. Pickle y Royce L. Abrahamson dice que: “Los objetivos de una empresa deberán de representar varias partes interesadas en la empresa para su cumplimiento y estos son los siguientes”:

Propietario. Que se obtenga un nivel de ganancia satisfactorio.

Empleado. Que se les remunere justa y competitivamente.

Clientes. Que la publicidad sea verdadera.

Comunidad. Que sea un miembro social responsable de la comunidad.

Como podemos ver está clasificación, se deberán involucrar varias personas para que puedan llevar acabo los objetivos de la pequeña empresa.

2.11 LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO

Como ya mencionamos al principio del capítulo, las empresas pequeñas y medianas son fundamentales en la estructura económica de nuestro país, ya que abarcan entre el 85 y 95 % del mercado mexicano.

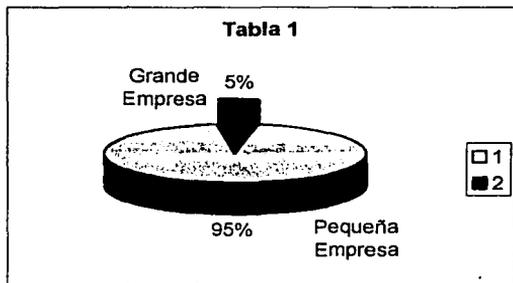
Si se le ve de manera individual a una pequeña empresa, puede ser insignificante en contra las grandes empresas, pero en conjunto con las demás pequeñas y medianas forman parte importante en la economía de nuestro país y esto va a depender del crecimiento tanto en establecimientos como en los empleos que se vayan generando.

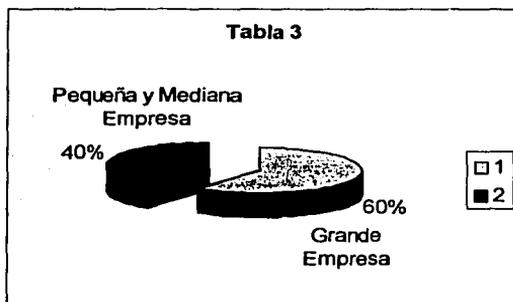
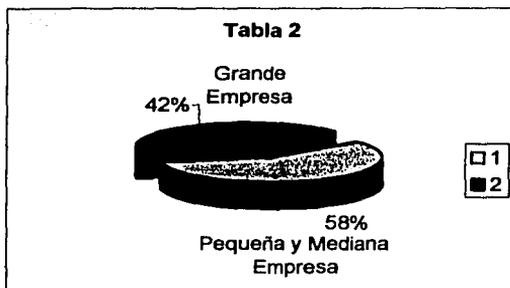
A continuación se muestran algunas gráficas, donde se manifiestan los efectos que tienen las pequeñas, medianas y grandes empresas en la vida nacional.

En la primer gráfica podemos observar el porcentaje que representan las pequeñas y medianas empresas abarcando la mayor parte del mercado.

En la siguiente gráfica podemos ver la ocupación de empleos, en esta se tiene más de la mitad en las pequeñas y medianas empresas, siendo así muy importantes para el desarrollo de nuestro país.

En la tercer gráfica se muestra las actividades comerciales, en la cual el mayor porcentaje la tienen las grandes empresas, pero las pequeñas y medianas tienen casi la mitad, siendo así importantes para el crecimiento económico.





Por lo tanto, este panorama nos muestra que tan importante es el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas para el desarrollo económico del país y puedan ofrecer mayores empleos.

CAPITULO 3 LA CALIDAD

Por lo regular la calidad puede mejorar desde el inicio hasta las partes finales del proceso de un producto o de un servicio, si estos llegan a satisfacer las necesidades del cliente, podemos decir que será un producto de calidad. Estos lineamientos pueden darse de forma continua para que no se pierda la satisfacción.

A continuación mencionaremos algunas definiciones de calidad de diferentes autores.

3.1 CONCEPTO DE CALIDAD

Armand V. Feigenbaum define a la calidad como: “Es la resultante total de las características del producto y servicio, en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento, por medio de la cual el producto o servicio en uso cumplirá las expectativas del cliente”.

El diccionario Pequeño Larouse la define como: “El conjunto de cualidades de una persona o de una cosa que nos permiten emitir un juicio de valor acerca de ella”.

Según Edward Deming dice que: “ Es una fabricación rentable de un producto que satisface la demanda de un mercado, y que debe ser orientada hacia las necesidades de los clientes en presente y futuro”.

Según Joseph M. Juran, la define de la siguiente manera: “Todas las actividades a través de las cuales alcanzamos el cumplimiento de uso, no importando dónde se desarrollen esas actividades”.

La calidad la podemos definir como: La excelencia de un producto o servicio, es decir, hacer las cosas bien hechas a la primera vez sin tener fallas. Podremos mejorar nuestros diseños del producto, al mismo tiempo desarrollarlos para que sea satisfactorio a las necesidades de los clientes.

3.2 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Si se mejora la calidad y si se llega alcanzar ésta, ya sea en cuanto al producto o servicio, la organización, podrá obtener y mantener una ventaja competitiva con el resto de las demás empresas .

Como ya se mencionó anteriormente, la calidad es satisfacer las necesidades a los clientes, y por consiguiente la empresa debe de mantener una lealtad de sus clientes. Si está no llegará a proporcionar calidad, es decir, que pueda tener muchos defectos o fallas, esto hará que vaya perdiendo mercado, y por lo tanto podría quebrar.

Según Edward Deming, menciona que si la organización mejora la calidad, podrá tener las siguientes expectativas:

REDUCIR LOS COSTOS: Los costos se podrán reducir ya que la organización tendrá menos errores, menos reprocesos, es decir, si se tenían piezas que se desechaban, ahora podrán ser utilizadas, con la finalidad de no desperdiciar nada y además que el personal que se encargaba de los reprocesos, podrá ahora elaborar en producción para que puedan innovar nuevos productos o mejorar sus sistemas de producción.

BAJAN LOS PRECIOS: Esto es consecuencia de lo anterior, si bajan los costos en cuanto a materiales de reproceso, de trabajos repetidos, esto significa tener menor esfuerzo humano y por consiguiente tendremos mayor productividad y así de esta forma el precio se podrá disminuir.

CAPTURA DEL MERCADO: Si la organización mantiene una buena calidad y si maneja los precios más bajos que los que ofrece la competencia, esto dará como resultado que se posea más rápidamente del mercado.

PERMANENCIA DEL NEGOCIO: La empresa u organización deberá ofrecer mayor calidad tanto en sus productos como en el servicio, adoptando un precio bajo, en consecuencia hará que sea más participativo dentro del mercado, de esta forma ganándose la permanencia.

GENERACIÓN DE EMPLEOS: Como nos señala Deming que el ciclo de calidad, también es conocido como la reacción en cadena de la calidad, esto por lo mencionado anteriormente, ya que la organización que trabaja con calidad, hará que sea más productiva, y además si tiene precios bajos, podrá capturar el mercado y por consiguiente permanecer en él, de esta forma se generarán más empleos.

Una vez que la organización logre estas expectativas, no se puede confiar en que el éxito sea permanente, ya que las necesidades de los clientes cada día van cambiando, son diferentes de acuerdo a la etapa en que se viva o simplemente la competencia puede mejorar.

3.2.1 OBJETIVO DE LA CALIDAD

Como objetivo principal de la calidad, es que la organización logre la satisfacción del cliente mediante el ofrecimiento de un excelente servicio y un buen producto que cubra sus necesidades de los clientes.

Según M. Ángela Jiménez Montañés dice: “ Que el objetivo de la calidad es prioritario, puesto que para mantenerse o introducirse en un mercado, la calidad se constituye como el factor esencial, y además no puede relegarse únicamente a la calidad de los productos sino a un sentido más amplio de calidad integral de la empresa, tanto a nivel humano como material”.

Otro de los objetivos es que la organización puede ser más productiva, incrementar sus utilidades, tener desarrollo tanto como empresa como trabajador, ya que los integrantes deben de cooperar para la realización de este objetivo, ellos pueden cumplir una de las funciones más importantes que es el brindar un buen servicio, para ganarse la confianza y la lealtad de los clientes de la empresa.

3.3 REQUISITOS PARA LOGRAR LA CALIDAD

Según el Dr. Mario Gutiérrez, menciona que la calidad debe tener requisitos para que se logre una buena calidad y que son las siguientes:

1. Cada día se debe ir mejorando el producto y el servicio, de hecho desde su inicio debe hacerse con calidad para poder mantener una relación estable con el cliente.

2. La organización debe ser más competente, ya que se vive en una nueva era donde la mayoría de las empresas tratan de mejorar su calidad.
3. El precio de los productos debe estar en relación con la calidad de los mismos.
4. La empresa debe mejorar sus sistemas de producción y de servicio, esto con la finalidad de mejorar su calidad y productividad.
5. También la organización puede utilizar herramientas como lo son los métodos modernos de capacitación dirigidos hacia su personal, para que estos puedan brindar un buen servicio.
6. Se debe procurar administrar a la empresa con liderazgo, a fin de que se pueda ayudar al personal a que mejore su desempeño laboral.
7. Se le debe motivar al personal, y además impulsarlo a la educación ya que será benéfico tanto para él como para la organización.

Además de las ya mencionadas, también podemos decir, que dentro de la organización se debe crear un ambiente que propicie la seguridad en el desempeño laboral.

También a los trabajadores, se les debe marcar una ruta a seguir, es decir, establecer los pasos o procesos a seguir para mejorar la calidad y la

productividad. Y proporcionarles incentivos, recompensas por los esfuerzos realizados y los objetivos logrados.

Otra forma puede ser que al trabajador se le haga sentir que realmente es importante para la organización, que este orgulloso de la actividad que esté realizando.

3.3.1 LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD

Para que se pueda dar una mejora continua de la calidad en una empresa, se pueden implementar funciones cotidianas, ya sea en el proceso, en el producto o servicio.

Carlos Colunga Dávila, menciona que el círculo de la calidad de Deming consiste en cuatro pasos que son los siguientes:

1. PLANEAR.

En este punto necesitamos saber qué se va analizar, y la forma en que lo vamos a hacer, buscar la información que sea útil para que se pueda realizar un cambio para la mejora de la calidad.

2. EJECUTAR.

De acuerdo a lo anterior se debe de ejecutar el cambio planeado, esto se puede hacer en pequeñas escalas.

3. OBSERVAR.

Una vez realizado el cambio, se podrán vigilar los efectos que estos producen.

4. MEDIR.

Se revisarán los resultados, si fueron buenos o malos los cambios realizados para la mejora de la calidad.

Con los puntos ya mencionados, podemos concluir que se puede aprender mucho, es decir, observar en que punto se necesita un cambio, ya sea en un proceso, en el producto, en el servicio, y además se deben de revisar los resultados con la finalidad de saber si se va progresando en la organización.

3.4 FILOSOFÍAS DE CALIDAD TOTAL

Para que se pueda lograr un alto nivel de productividad, es necesario integrar métodos de mejoramiento del control de calidad y poder mantener un buen trabajo en equipo.

La organización podrá definir los conceptos que quiera enfocar y profundizar, es decir, aplicar filosofías orientadas hacia el cliente, orientadas al producto, obtener resultados estadísticos de los procesos, etc.

A continuación se mencionarán algunos autores que hablan de la calidad y se explicara a cada uno de ellos:

- ❖ W. Edwards Deming.
- ❖ Philip B. Crosby.
- ❖ Joseph M. Jurán.
- ❖ Kaoru Ishikawa.

3.4.1 W. EDWARD DEMING

W. Edward Deming. Es uno de los grandes tratadistas de la calidad total, su principal aportación fue el control estadístico del proceso, en el Japón se le considera el padre de la calidad total. Trabajó varios veranos en la legendaria planta de Hawthorne de la Western Electric Company de Chicago donde realizó sus experimentos, y en 1942 inició una serie de cursos sobre el control estadístico del proceso en la universidad de Stanford.

LOS CATORCE PUNTOS DE DEMING

Los catorce puntos de Deming son los siguientes:

1. Se debe crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio con el objeto de llegar a ser competitivos, de permanecer en el negocio y de proporcionar puestos de trabajo.
2. "Adopte la nueva filosofía". Los directivos de una organización deben ser responsables para adoptar nuevos cambios que ayuden al desarrollo de sí misma, y no aceptar más errores dentro de la empresa.
3. Eliminar la inspección masiva para poder lograr la calidad, ya que esta puede resultar costosa y además si se capacita al personal a realizar una actividad específica, tendrá la posibilidad de hacer las cosas bien a la primera vez y como consecuencia la organización obtendría un ahorro.
4. Terminar con la práctica de negocios sobre los precios de marca. La mentalidad de los directivos debe de cambiar en alcanzar una excelente calidad al mejor precio posible. También cabe la necesidad de reducir el número de proveedores del mismo artículo.

5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio. Esto implica tener calidad desde el diseño y el poder establecer un programa que sea permanente para la mejora continua y así mismo disminuir costos.
6. Capacitación moderna. Es muy importante la utilización de métodos de capacitación que sean actualizados ya que el personal podrá aprovechar la maquinaria, la materia prima en el ámbito operativo como en el administrativo.
7. "Implementación del liderazgo". El rol del jefe o supervisor ha cambiado, la organización requiere de líderes que puedan apoyar a los trabajadores, a los gerentes, y además lleguen a lograr los objetivos deseados.
8. Desechar el miedo. Debe de existir suficiente comunicación para que el trabajador pueda sentirse seguro de lo que realiza, y si llegará a cometer un error no debe sentirse atemorizado, si no lo contrario aprender de esa falla para no volver a cometerla.
9. Romper barreras entre los departamentos. Es importante que el personal trabaje en equipo para que puedan alcanzar las metas. Si existen problemas en las áreas de la empresa, no se podrán tener resultados. Es necesario que halla una armonía y una colaboración por parte de todo el personal de la organización.
10. "Eliminar exhortaciones y metas numéricas". La organización debe de proporcionar todos los recursos necesarios para que los trabajadores puedan responsabilizarse en la calidad de productos y servicios.

11. "Eliminar estándares de trabajo". Es recomendable no establecer cuotas de producción al personal, ya que debido a esto lo único que se cuida es mantener una gran cantidad de producción, pero en consecuencia se puede descuidar la calidad que es uno de los factores para satisfacer al cliente.

12. "Eliminar las barreras que le quiten al trabajador su derecho a sentir orgullo por su trabajo". La organización debe manejar procedimientos de trabajo, además proporcionar los recursos que sean necesarios para que el personal pueda sentir un verdadero orgullo por su trabajo. No se debe sentir a las personas que son inferiores a otras.

13. Establecer un programa de educación y auto-mejora. Para que se pueda lograr calidad en la organización, es necesario que el personal logre habilidades para desarrollar sus actividades, se debe tomar en cuenta que cada individuo es diferente, por lo tanto habrá que proporcionar diferentes medios para su aprendizaje.

14. "La calidad es tarea de todos". La dirección debe de dar a conocer su visión a la organización, teniendo en cuenta que la filosofía de calidad la puede implementar, involucran al personal. Para lograr la calidad en la organización es responsabilidad de todos.

El planteamiento de Deming consiste en que si se mejora la calidad, disminuyen los costos, en consecuencia habrá una mayor productividad. Con esto, la organización podrá capturar un mercado cada vez mayor, lo que permite proporcionar fuentes de trabajo.

3.4.2 PHILIP B. CROSBY

Es considerado como un importante consultor de calidad en los Estados Unidos, ya que ha promovido su filosofía de calidad en las organizaciones. Es autor de diversos libros sobre el tema teniendo experiencia en lograr calidad.

La calidad según Crosby: “Es el cumplimiento de los requisitos de los clientes”.

Su teoría se basa en conocer lo que quiere el cliente, después desarrollar estrategias para que se puedan prevenir errores mediante una capacitación y lograr convencer al personal para que produzca con cero defectos, es decir, con calidad.

Menciona que los miembros de un equipo de trabajo, pueden cambiar la situación en la que se encuentre la organización, para esto se basa en cuatro principios fundamentales que son los siguientes:

1. “Calidad es cumplir con los requisitos”. El personal debe saber que toda actividad a realizar, es hacerlo bien a la primera vez, sin tener errores.
2. “El sistema para asegurar la calidad es la prevención”. Podemos decir que resultan las cosas más fáciles y a su vez con el menor costo, prevenir procesos que vayan a tener fallas que corregirlas.
3. “El estándar de realización es cero defectos”. Al personal se le debe de dar un entrenamiento que consista en métodos modernos de capacitación para cada actividad, así mismo lograr producir sin cero defectos.

4. "La medida de calidad es el precio de incumplimiento". Esta podría ser una forma para evaluar la calidad dentro de una organización.

En la metodología de Crosby, menciona que para alcanzar la calidad, es necesario establecer procesos de mejoramiento dentro de la empresa, el cual propone catorce pasos o acciones, que a continuación se enumeran:

1. Compromiso de la dirección con la calidad. La dirección debe de comprometerse al liderazgo, si no es así, el personal no logrará el esfuerzo suficiente para tener éxito.
2. Formación de equipos para la mejora de calidad. En este paso se da la integración de equipos cuya finalidad es coordinar y supervisar esfuerzos en compañía de la empresa para obtener una mejora de calidad.
3. Establecer mediciones de calidad. Podemos definir medidores de calidad. Primero a nivel corporativo, después por áreas, y finalmente revisar con los clientes si se cumplen sus expectativas.
4. Evaluar costos de calidad. En este paso consiste en determinar costos de actividades, así mismo de desperdicios, de correcciones que se hayan hecho durante el proceso de producción.
5. Crear conciencia sobre la calidad. Es de vital importancia la comunicación, ya que a través de esta se podrá convencer al personal a realizar cambios que sean significativos para llegar a la calidad.
6. Acción Correctiva. Se deben implementar medidas que sean necesarias para asegurar los niveles de calidad requeridos.

7. Planificar el día cero defectos. Elaborar planes de desarrollo con actitudes permanentes de “hacerlo bien a la primera vez”.
8. Educación al personal. Proporcionar al personal una educación de calidad para desempeñarse en sus actividades determinadas, logrando una mejora de calidad.
9. Día cero defectos. Si la alta dirección lleva acabo con lo planeado, con los objetivos que se propusieron, puede haber menos defectos en las actividades.
10. Fijación de metas. La organización estará encaminada a logro de metas, se podrán medir los avances ya sea a 30, 60 o 90 días, de esta forma determinar si se va en la dirección correcta.
11. Eliminar las causas del error. Para llegar al logro de cero defectos, es necesario pedirle al personal que informe los problemas existentes dentro de su actividad y que no pueda corregir personalmente.
12. Reconocimiento. La organización debe de estimular a las personas que hayan logrado alcanzar metas específicas o por departamento que llegan a obtener buenos resultados, estableciéndose programas de premios y de reconocimientos.
13. Consejeros de calidad. Consiste en seleccionar al personal calificado para que a su vez se formen grupos de consejeros de asesoría de calidad, con el objeto de que exista retroalimentación.
14. Repetir todo el proceso. En el último paso del proceso, es volver a empezar, ya que la calidad es parte integral de la organización en la cual tenemos que unir esfuerzos para seguir generando calidad.

3.4.3 JOSEPH M. JURÁN

El Dr. Jurán ha hecho aportaciones muy importantes referentes a enfoques de calidad principalmente en la industria Japonesa, por haber logrado transmitir a los gerentes que el control total de calidad no es un instrumento que sólo deba aplicarse en la planta, sino que también es aplicable a la gerencia completa.

Distingue dos tipos de calidad:

1. “La calidad de diseño”. Este se refiere a que el producto tenga calidad, es decir, se deben de satisfacer las necesidades de los clientes, que reúnan con las especificaciones del uso que se le va a dar.
2. “La calidad de conformancia”. Es importante observar que tanto los productos como los servicios cumplan con las características de calidad definidas al principio.

La filosofía de Jurán consta de las siguientes etapas:

1. Medir los costos de calidad pobre. Cuando se dé una mala calidad en la organización, por lo regular se tienen altos costos, por ello es necesario concientizar al personal para que se pueda mejorar la calidad en todos los aspectos administrativos y operativos.
2. Adecuar el producto para el uso. La elaboración de un producto, que satisfaga plenamente las necesidades de los clientes, por ejemplo: si una empresa que fabrica ropa de dama, quiere elaborar su producto en

primavera, este tendrá que ser en telas delgadas y colores claros, esto es acorde del tiempo para lograr la satisfacción al cliente.

3. Lograr conformidad con especificaciones. La organización tendrá mucho cuidado con el cliente, ya que en el trato final, se puede preguntar si se han cumplido sus expectativas tanto en el producto como en el servicio.
4. Mejorar proyecto por proyecto. Esto nos quiere decir que al fabricar un producto se hará con la calidad mayor posible, por lo tanto al realizar los siguientes productos se elevarán los niveles de calidad alcanzados.
5. La calidad es el mejor negocio. La calidad es un buen negocio, ya que si se llega alcanzar, habrá magníficos resultados por ejemplo: lograr la satisfacción al cliente, reducir costos, ser más competente por lo tanto obtener más mercado, etc.

También menciona que para lograr la calidad, es necesario de tres pasos que se le conoce como Trilogía de Jurán, que son los siguientes:

1. Planificación de la calidad. Consiste en planear diseños, manuales, procesos, etc. En la cual deberán realizarse bajo las normas y requerimientos establecidos por parte de la empresa. La planificación puede ser utilizada en todos los ámbitos, por ejemplo:
 - En la fijación de objetivos de calidad.
 - El poder identificar a los clientes, así mismo determinar sus necesidades.
 - Desarrollar características del producto.
 - Servicio al cliente.

2. Control de Calidad. Cuando se realizan productos y se ofrecen servicios, se deben vigilar los procesos, para que nos podamos asegurar que realmente si se están cumpliendo los objetivos de calidad establecidos, a fin de que se puedan corregir errores y que no sea demasiado tarde, para esto podemos:

- Establecer controles de procesos
- Evaluar los comportamientos de la calidad.
- Actuar inmediatamente sobre los errores.

3. Mejora de calidad. La organización podrá adoptar nuevos procesos de calidad para mantener un nivel alto de producción, por consiguiente al utilizar nuevas ideas se mejorará la calidad, para esto es necesario:

- Establecer infraestructuras.
- Identificar los proyectos de mejora.
- Establecer equipos de trabajo para cada proyecto.
- La empresa debe de proporcionar todos los recursos necesarios, además ofrecer incentivos y motivaciones hacia su personal.

3.4.4 KAORU ISHIKAWA

Ishikawa fue uno de los que más aportó para la calidad en el Japón, graduado en el departamento de Química aplicada de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Tokio en 1939, donde posteriormente fue profesor; se le considera como impulsor de los círculos de control de calidad desde 1962, en los que participan los trabajadores.

La filosofía de Ishikawa consta de los siguientes puntos:

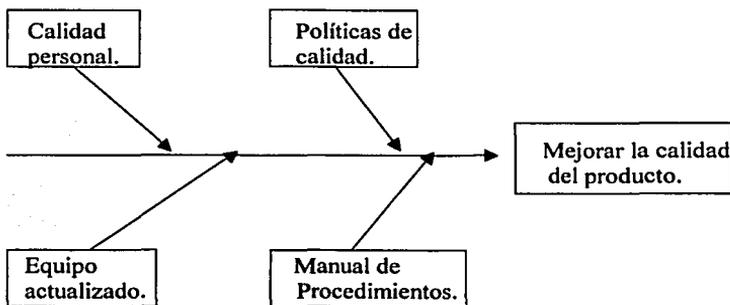
1. Primero la calidad, las utilidades son consecuencia. Toda organización tiene como objetivo alcanzar la máxima calidad, con el propósito de tener utilidades por medio de una confianza del cliente para adquirir el producto.
2. Orientación hacia el consumidor. Es necesario que los productos y servicios cubran las necesidades de los clientes. Revisar continuamente quejas y devoluciones por parte del cliente para darle solución.
3. El proceso siguiente es el cliente. Los departamentos de una organización deben ser útiles en todos los procesos del producto, y además estar orientados hacia el cliente.
4. Hablar con hechos y datos. Una de las situaciones que son importantes para la organización son los hechos y estos deben ser expresados a través de datos.
5. Respeto al individuo. El principal punto de la administración es respetar a la humanidad, teniendo un trabajo armónico para que adquieran capacidades y puedan aplicarlas a sus actividades.

6. **Administración funcional.** Se recomienda crear factores (supervisión, vigilancia, controles, etc) que ayuden a lograr y mejorar la calidad e incrementar la productividad.

Ishikawa, menciona las herramientas estadísticas de la administración, que pueden ser necesarias para efectuar análisis de los problemas que se presenten, siendo las siguientes:

1. **Diagrama de causa y efecto.** Se puede analizar lo que sucede realmente en un proceso, por ejemplo:

Para que una organización mejore la calidad del producto (efecto) , pueden darse varios factores que determinen esto (causa).



2. **Calificación de criterios.** Con este podemos tomar decisiones más acertadas.
Ejemplo:

Para evaluar un equipo de computo, es necesario establecer diferentes criterios el cual se le da una calificación.

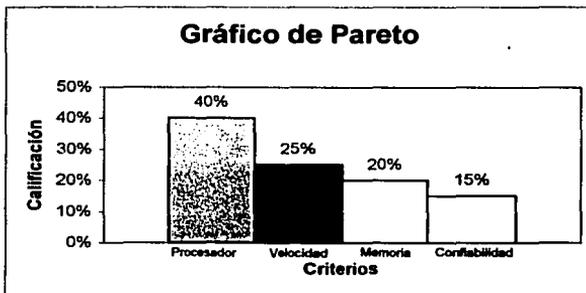
Equipo de computo	
Criterio	Calificación
Memoria	20%
Velocidad	25%
Procesador	40%
Confiabilidad	15%

3. Planilla de Verificación. La función es recopilar datos para analizar los problemas. Por ejemplo:

Hacer un análisis de un retraso de producción durante una semana; materia prima no entregada a tiempo, falta de personal, equipo en mal estado, etc.

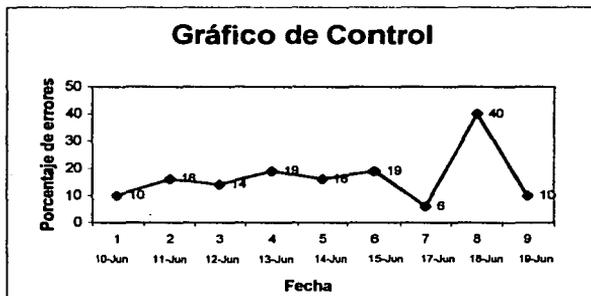
4. Gráfico de Pareto. Son gráficas de barras, en el cual se determina la importancia de diferentes problemas.

Continuando con el ejemplo del equipo de computo tenemos:



5. Diagrama de dispersión. Es una herramienta de interpretación, en la cual examina la relación entre dos problemas.
6. Gráfico de control. Por medio de este se puede interpretar la información de los procesos que se analicen.

Por medio de un gráfico de control, se podrán analizar los errores de un proceso de producción durante una semana.



7. Utilización de Histogramas. Son gráficas de barras, que nos pueden ayudar a tomar decisiones para mejorar la calidad.

Algunos factores que propone Ishikawa.

- * El cliente es el más importante.
- * Hay que prevenir, no corregir.

- * Reducir tanto costos como desperdicios que resulten de los procesos.
- * Trabajar en equipo.
- * Otorgar incentivos, premios y reconocimientos.
- * Tener programas de capacitación.
- * Supervisar procesos de producción y servicios.
- * Verificar los resultados finales.
- * Hacer sentir al personal que es importante dentro de la organización.
- * Establecer normas de calidad.

De hecho la administración puede ser utilizada como una herramienta para saber qué técnica es la más adecuada para corregir calidad, va depender de la circunstancia en la que se encuentre la organización, y será su responsabilidad en lograr cambios que sean fundamentales de actitud hacia el personal, por ejemplo; poder innovar nuevos productos que satisfagan a los clientes.

También podemos decir que las técnicas son estrategias, ya que se pueden considerar como formas para tener una mayor cultura de calidad, deseada por dicha organización o empresa.

3.5 CALIDAD PERSONAL

La calidad personal puede representar un factor para tener mejoras de calidad tanto en productos como en servicios, aumentar la productividad, ser más competitivo, tener mayores ganancias, etc.

La calidad personal puede ser definida como la respuesta a las exigencias y expectativas tangibles (funciones, cantidades, defectos, seguridad, etc.) e intangibles (atención al cliente, lealtad, comportamientos, etc.) tanto de las otras personas como de las propias.

Uno de los propósitos de la calidad personal, es conseguir que el individuo dé lo mejor de sí mismo en actividades y en el desarrollo de productos, cambiar sistemas rígidos por sistemas flexibles, tener nuevas ideas para mejorar la calidad.

3.5.1 LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD PERSONAL EN UNA ORGANIZACIÓN

Para que la organización pueda incrementar un desarrollo de calidad personal es necesario analizar niveles de actuación y actitudes del individuo. Comprender que el factor humano es el más importante para la empresa, que puede contribuir al éxito o al fracaso, con sus virtudes, experiencias, y capacidades determinarán la calidad del producto y del servicio, de tal forma que pueda satisfacer plenamente las necesidades del cliente.

La calidad personal repercute dentro de la organización, es decir, si la alta dirección, supervisores, empleados y las distintas áreas o departamentos no llegarán a tener un ambiente armónico en calidad a la hora de desempeñar sus

funciones, no podrían dar todo su esfuerzo para realizar su trabajo, por lo tanto no habría calidad de productos ni de servicios.

Si por el contrario, la organización actúa con calidad llegará a alcanzar la calidad del producto o servicio, habrá magníficos resultados, como por ejemplo: Financieros, clientes satisfechos, una buena imagen y un futuro más brillante.

Dentro del proceso de calidad personal, es recomendable que la organización utilice la motivación como una fuente de entusiasmo e inspiración hacia los trabajadores, para que apliquen esfuerzos mayores en el logro de actividades.

Para que el empleado no pierda el interés de lo que realiza, la empresa debe otorgar incentivos, premios, reconocer que es un buen elemento.

También la organización debe identificar las necesidades de cada uno de sus trabajadores, para que estas sean satisfechas, siendo así una forma más para obtener calidad personal.

No sólo la organización puede salir beneficiada en tener calidad personal, sino también se beneficia el individuo, a la familia y amigos, etc.

3.5.2 ESTÁNDARES PARA LA CALIDAD PERSONAL

Por lo regular la organización tiene personal con grandes cualidades y su actuación puede ser diferente a los demás, por lo tanto para que se pueda desarrollar la calidad personal, se determinarán estándares que puedan medir el nivel de actuación actual y el nivel de actuación ideal.

NIVEL DE ACTUACIÓN ACTUAL

Podemos decir que son las expresiones de lo que una persona está realizando en la actualidad, influenciado por lo que se espera de sí mismo como por las exigencias que los demás tienen de su actuación. Este nivel no es estático, tiende a cambiar constantemente mediante factores que pueden aumentar o disminuir el nivel de actuación.

El factor que más influye es su autoestima, ya que esta determinado por el reconocimiento que recibe el empleado por logros de matas específicas. Se recomienda a la organización, dar atención positiva al personal para que pueda elevar su nivel de actuación, a veces las criticas harán que se aumente o se disminuya su nivel de actuación.

Un medio para desarrollar o disminuir nuestra autoestima y la de los demás son los Strokes. Los psicólogos la denominan como “cualquier tipo de atención que las personas sean capaces de mostrar”.

A continuación se mencionan diferentes tipos de Strokes:

Strokes físicos.

Son las atenciones mediante el contacto físico.

Strokes psicológicos.

Cualquier tipo de atención sin tener contacto físico.

Strokes condicionales.

La atención dada en una situación específica o por un tipo específico de comportamiento.

Strokes espontáneos.

Atención generada por la calidad personal.

Los strokes mencionados pueden ser negativos o positivos, la proporción que se reciba de estos, pueden determinar el nivel de actuación.

No cabe duda que el éxito del individuo provocará que el nivel de actuación se mejore, mientras que el fracaso disminuirá el nivel de actuación de éste; se debe hacer grandes esfuerzos para recuperar la confianza y la autoestima de sí mismo.

NIVEL DE ACTUACIÓN IDEAL

Es la expresión de deseos, expectativas del trabajador en relación a su nivel actual, es decir, el individuo estará realmente satisfecho con sus esfuerzos, con sus habilidades, con sus logros, etc, cuando su nivel actual se acerque lo más posible al nivel ideal de actuación deseado. El individuo habrá alcanzado su nivel ideal cuando sienta que:

- No puede hacerlo mejor,
- Está satisfecho por su actuación,
- Firma con satisfacción su trabajo.

La actuación ideal es uno de los valores más importantes que poseemos, ya que podemos evaluar la calidad de nuestras propias acciones y de los demás. También influye para marcar límites de capacidades del individuo como lo es el desarrollo, su eficacia, sus relaciones con el mundo que le rodea y sus oportunidades futuras.

Una forma más para alcanzar el nivel de actuación, es la influencia que tengan las personas durante los primeros años de su vida, por ejemplo: su familia, sus amigos, sus maestros, etc.

3.5.3 REGLAS PARA MEJORAR LA CALIDAD PERSONAL

A continuación se mencionarán reglas que pueden ayudar al recurso humano a mejorar su nivel de actuación actual, de esta forma lograr la satisfacción de sí mismo y de los demás.

1. Fijar los objetivos personales de calidad.
2. Establecer su propia cuenta de calidad personal.
3. Comprobar la satisfacción de los demás con sus esfuerzos.
4. Considerar al cliente como valiosos y quede satisfecho.

5. Evitar errores.
6. Realizar las tareas con eficiencia.
7. Utilizar los recursos de la mejor manera.
8. Involucrarse.
9. Terminar lo que empezamos y reforzar la disciplina.
10. Controlar el estrés.
11. Ser ético.
12. Exija calidad.

Luego por lo anterior se puede decir que la calidad personal y los programas de calidad, pueden y deben ser aplicados en toda empresa, pero tal vez las que más necesiten de ellas sean las pequeñas empresas.

CAPITULO 4 SERVICIO AL CLIENTE

4.1 CONCEPTO DE SERVICIO

Ildefonso Grande Esteban dice que el servicio es: "Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene porqué ligarse necesariamente a un producto físico".

Podemos considerar al servicio como una estrategia, una acción, un método, una actitud y una actividad permanente que va ser encaminado a satisfacer al cliente.

Uno de los propósitos de la empresa es determinar su producto o servicio, una vez realizado esto es necesario llevarlo al consumidor que lo satisfaga de la mejor manera. Al vender ese bien podemos darnos cuenta que al vender el producto, se venden funciones, por esto lo físico deja ser lo primordial para sustituirlo por el servicio.

Para lo mencionado anteriormente, daremos un ejemplo, cuando se vende una computadora, no solo se trata del aspecto físico o la marca, ya que el comprador deberá analizar las funciones que tenga este (pueden ser; capacidad de disco duro, memoria ram, que procesador tiene, cd rom, etc.), es lo que más va interesar, por ello podría decirse que el bien es la suma de expectativas que se orientan hacia el cliente.

Según Carlos Colunga Dávila dice que el servicio al cliente es: "El conjunto de contactos y acciones que un cliente determinado tiene con la empresa para recibir un servicio".

Uno de los factores importantes para que una empresa pueda alcanzar el éxito, es brindar un excelente servicio.

Además de ofrecer productos de alta calidad, es necesario dar un servicio de la mejor manera posible, con la finalidad de ganarse a los clientes, ya que estos pueden no aceptar mercancía de mala calidad, y por lo tanto se hará correr el riesgo de perder al cliente.

Si existe responsabilidad en los integrantes de una organización, se dará un buen servicio al cliente, como lo son las interrelaciones departamentales o hasta el mismo gerente contribuye al buen servicio.

Para las pequeñas empresas el dar un servicio excepcional al cliente puede representar una gran ventaja competitiva, ya que si lo proporcionan de primera calidad habrá mayor aceptación por parte del cliente.

4.1.1 OBJETIVO DEL SERVICIO

Una vez definido el servicio como una acción o una estrategia, va a tener como objetivo el poder lograr la satisfacción del cliente cuando este adquiera algún producto, esto se hará mediante el uso de herramientas como lo es la cortesía, la amabilidad que tenga el personal para atender al cliente, aclarar dudas, hacer demostraciones, enseñar su uso, relaciones, y garantías , etc.

Se deben superar las especificaciones en cuanto a la calidad del servicio que pide el cliente, por ejemplo, proporcionar un servicio oportuno y confiable.

4.1.2 TIPOS DE SERVICIO

Según Ildelfonso Grande Esteban menciona que existen diferentes tipos de servicio, que son los siguientes:

Servicio Genérico: Son aquellos de carácter de limpieza, de transporte, de descanso, entretenimiento o asesoramiento. También existen productos genéricos, que son los que la mayoría de los consumidores necesita como son; alimentos, ropa y la vivienda.

Servicios Básicos: Servicios mínimos que buscan los consumidores, por ejemplo; cuando una persona solicita el servicio de viajar en un avión y sea llevado al lugar deseado.

Servicios Aumentados: Son servicios adicionales que se le dan al consumidor. Por ejemplo, continuando con el anterior, dentro del avión además de tener baños habrá sobrecargos que ofrezcan café, comida, etc. A este servicio adicional se le llama servicio aumentado.

Servicio Global: Son las ofertas conjuntas de servicios.

Servicio Potenciales: Son los que los consumidores se imaginan que podrán encontrar, de tal forma que los servicios se desarrollen ampliamente, teniendo mejores perspectivas o tal vez que se incorporen nuevas tecnologías.

4.1.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

1. Una de las características más importantes de los servicios, es que se producen por el ser humano.

Los especialistas consideran que los servicios poseen las siguientes características:

2. Intangibilidad.

El servicio no es posible tocarlo o almacenarlo, no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido, por ejemplo la visita a un teatro, las agencias de empleo.

Por lo regular con esta característica se verificara la calidad en cuanto a imagen o diseño del producto, ya que a veces no se podrá realizar un tratamiento más profundo antes de recibir el producto. Posiblemente la intangibilidad sea un riesgo que perciba el consumidor, al sentirse insatisfecho de la adquisición del servicio.

3. Inseparabilidad.

Cuando se adquiere un servicio, no es conveniente perder la atención al cliente, brindarle la comodidad, por ejemplo; una consulta medica , realizar un viaje, cuando una persona recibe un mensaje, entre otros.

4. Variabilidad.

Esto quiere decir que va ser difícil estandarizar los servicios, estos pueden variar todo dependerá de quien los proporcione. Con esta característica, los consumidores encontrarán más dificultades para valorar , comparar precios, y la calidad del servicio antes de adquirirlo. Un ejemplo de esto son los asesoramientos que brinde un contador a un cliente para que realice un pago de impuestos.

5. Carácter perecedero.

Los servicios no se pueden almacenar, por ejemplo; en una corrida de toros no se pueden guardar lugares para la corrida de toros de otra fecha, ya que esas plazas se perderían. El servicio no prestado se pierde.

6. Ausencia de propiedad.

En esta característica los compradores de servicios adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte del servicio, por ejemplo; un cliente que rente un autobús no puede apropiarse del autobús, es decir el consumidor paga el servicio no la propiedad.

4.1.4 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

A continuación se menciona algunas clasificaciones de los servicios.

➤ **Por su naturaleza.**

Según la AMA (American Marketing Association) considera que los servicios se pueden clasificar en los siguientes grupos:

- Servicios de salud.
- Servicios financieros.
- Servicios profesionales.
- Servicio de hotelería, viajes y turismo.
- Servicios relacionados con el deporte, el arte y la diversión.
- Servicios públicos y organizaciones sin ánimo de lucro.
- Servicio de distribución y alquiler.
- Servicio de educación e investigación.
- Servicios de telecomunicaciones.
- Servicios personales, de reparaciones y mantenimiento.

➤ **Por sector de actividad.**

- Servicio de distribución. Poner en contacto a productores con los consumidores.
- Servicios de producción. Suministrar a empresas y a consumidores.
- Servicios sociales. Prestación a las personas de forma colectiva.
- Servicios personales. Se refiere a las personas físicas (lavandería, tienda, etc).

➤ **Por su función.**

- ❖ Servicios de gestión y dirección empresarial.
- ❖ Servicios de producción.
- ❖ Servicios de información y comunicación.
- ❖ Servicio de investigación.
- ❖ Servicio de personal.
- ❖ Servicio de ventas.
- ❖ Servicios operativos.

➤ **Por el comportamiento del consumidor.**

Pueden ser las fases que puede seguir un consumidor en el proceso de compra y además podrá ser conveniente para comprender a los servicios.

- Servicios de conveniencia. Es la adquisición de productos más frecuente, sin importar alternativas.
- Servicios de compra. Se llega a demostrar un comportamiento más complejo, en estos se pueden valorar las alternativas.
- Servicios de especialidad. Los consumidores muestran mayor rigor al realizar la compra.
- Servicios especiales. Podemos decir que son las características que exigen un esfuerzo especial para realizar la compra.
- Servicios no buscados. Aquellos que no se conocen, aun conociéndolos no se desean comprar, pero a veces se llega efectuar la compra.

De las clasificaciones anteriores consideraremos que la más completa es la que va enfocada al consumidor, ya que se puede permitir el diseño y la estrategia de brindar un buen servicio.

4.2 CONCEPTO DE CLIENTE

Podemos decir que el cliente, es la persona u organismo que requiere de un servicio o producto, en la cual deberá pagar una determinada cantidad de dinero para que pueda cumplir con sus expectativas.

Según Richard F. Gerson, en su obra “Más allá del servicio al cliente”. Nos dice algunos puntos enfocados al cliente que pueden ser importantes para la organización.

- El cliente es el más importante para la empresa.
- Un cliente no depende de nosotros, sino que dependemos de él.
- El cliente no puede interrumpir el trabajo, es el propósito de la empresa.
- Con el cliente no se debe de discutir, hay que atenderle.
- Al cliente se le deben de satisfacer sus necesidades y expectativas.
- Un cliente merece ser atendido muy bien, con cortesía, amabilidad, etc.
- El cliente es la parte más vital del negocio, sin el cliente no habrá actividades, por ello se debe de trabajar por la clientela.

4.2.1 SUGERENCIAS PARA CONSERVAR AL CLIENTE

Para que la empresa pueda conservar a sus clientes, se sugieren las siguientes acciones:

- Lograr satisfacer las necesidades del cliente
- Llamar al cliente por su nombre, para hacerlo sentir importante.
- Escuchar al cliente, que es lo que necesita.
- Mostrar interés en el cliente.

- Poder involucrar al cliente en la actividad del negocio, para que se puedan pedir sugerencias de cambios.
- Conocer el tipo de compras que realiza el cliente, para que haya existencia de productos.

Según Richard F. Gerson, en su obra “Más allá del servicio al cliente”. Dice que para conservar al cliente son necesarios las siguientes acciones:

➤ Filosofía de servicio único.

La empresa necesita una especial filosofía de servicio, el cual debe describir como se va a tratar al cliente que adquiera productos o servicios.

➤ Programas de servicio.

Utilizar un sistema de servicio al cliente, por ejemplo: llamarle por teléfono, enviar tarjetas de agradecimiento, enviar folletos de nuevos productos, etc. Hacer todo lo posible para que el cliente este informado acerca del negocio.

➤ Cumplir Expectativas.

No solamente se deben cumplir las expectativas, si no que se deben exceder para satisfacer al cliente a motivarlo que siga comprando.

➤ Programas de recompensas.

En la utilización de programas de recompensas, motivará al cliente a que siga con la empresa, por ejemplo: recompensar a los compradores más frecuentes con algo simbólico que puede ser material.

- Capacitar y autorizar a los empleados.

La organización deberá capacitar a los empleados para que puedan brindar un servicio de calidad a los clientes, también darles autoridad para que lleguen a tomar decisiones destinadas a la satisfacción del cliente.

Con esto podemos decir que el cliente es uno de los factores más importantes que tiene la organización. En la actualidad el cliente es más conocedor, tiene más cuidado de lo que va a comprar y con el dinero que gasta, por la cual los integrantes de la empresa deben aumentar esfuerzos para satisfacer sus necesidades y cumplir sus expectativas.

4.2.2 TIPOS DE CLIENTES

Clientes internos. Son aquellas personas que pertenecen a la organización que requieren de prestación de servicios y productos, estos podrán ser proporcionados por los demás empleados.

Clientes externos. Son aquellos que no pertenecen a la organización, acuden a ella para requerir un servicio o un producto.

4.2.3 NECESIDADES DEL CLIENTE

Según William B. Martín, en su obra "Calidad en el servicio al cliente". Considera que el cliente tiene las siguientes necesidades:

1. Necesidad de ser comprendido. Cuando un cliente elige un servicio, necesita sentir que se está comunicando en forma efectiva, es decir, que se interpreta en forma correcta sus mensajes.

2. Necesidad de ser bien recibido. Si el cliente no es bien recibido, se sentirá como una persona extraña y por lo tanto no regresará. La gente necesita sentir que usted se alegra al verla, recibirla con entusiasmo, con respeto, etc.
3. Necesidad de sentirse importante. A la mayoría de las personas les gusta sentirse importantes. La organización deberá realizar motivaciones personales para que el cliente se sienta especial.
4. Necesidad de comodidad. Los clientes necesitan comodidad física, se recomienda a la organización que tenga lugares donde descansar, esperar, hablar por teléfono, entre otros, también necesita comodidad psicológica; seguridad en que se le atenderá en forma adecuada, y confiar en que se le satisfará sus necesidades.

Además de las ya mencionadas podemos decir, que el cliente también puede tener las siguientes necesidades:

- Que el producto o servicio tengan calidad, ya que finalmente el cliente determinará sus preferencias o expectativas.
- El cliente estará dispuesto a pagar un precio adecuado al producto que adquiera.
- Mantener contactos directos en quejas o devoluciones.

4.3 CALIDAD EN EL SERVICIO

Una de las acciones para que la organización sobresalga, consiste en ofrecer calidad en el servicio de una manera excepcional, puede representar una ventaja competitiva y una aceptación del mercado, así mismo se generarán buenas utilidades.

William B. Martín, menciona algunas razones por las que la calidad en el servicio es importante.

a) **Desarrollo en la industria de los servicios.**

El desarrollo de las empresas que se relacionan con los servicios se incrementa, ya que se proporcionan más empleos.

b) **Mayor competencia.**

En la actualidad la competencia es fuerte, se presenta tanto en pequeños negocios (una tienda de la esquina, una panadería, una farmacia, una librería, etc) como en grandes empresas (una tienda de autoservicio, un banco, una empresa textil, empresas constructoras, etc). Para que puedan sobrevivir necesitan lograr una ventaja competitiva, y para que exista esta se debe de dar la calidad en el servicio al cliente.

c) **Más conocimientos sobre los consumidores.**

Como se ha mencionado anteriormente el cliente tiene mayores exigencias y puede decir entre un servicio de una empresa y otra. A demás de tener productos de calidad, un precio adecuado, el cliente desea un buen trato y realizar diferentes

transacciones con la empresa, si esta no le satisface, el cliente buscará otra donde le presten atención.

d) Beneficio económico.

Es muy importante ampliar la base de clientes, es decir, que la empresa a demás de conseguir nuevos clientes, debe de conservar a los que ya tiene, todo esto es posible si se manifiesta la calidad en el servicio al cliente.

Para que la organización logre la calidad en el servicio, es necesario que los empleados identifiquen requerimientos y expectativas de los clientes. Las inversiones en los servicios pueden aumentar las ventas y por consiguiente tener más clientes.

De hecho la calidad del servicio puede variar, todo dependerá de la agilidad, destreza, y esfuerzo que realice el personal para satisfacer al cliente. La empresas que fabrican productos deben adaptar tanto su maquinaria como sus insumos, esto hará llegar a una calidad más eficaz.

Los errores que se cometen en el servicio a veces son inevitables, por ejemplo: que una entrega no llegue a tiempo, el retraso de un autobús, etc. Aunque la empresa no pueda evitar fallas puede aprender a recuperarse de ellas. Por lo tanto, la organización no debe permitir errores frecuentes en el servicio, ya que forma una critica entre clientes y la competencia.

4.3.1 FACTORES QUE SE PUEDEN DAR AL BRINDAR UN SERVICIO

Credibilidad. Los clientes deben creer en los productos o servicios de una organización y en los esfuerzos que otorgan los empleados, ya que el cliente compra para ahorrar, para sentirse seguro, o simplemente para cumplir su ego. Se le deben de satisfacer sus necesidades para que haya una lealtad hacia la organización.

Cortesía. Si el personal de una organización actúa descortés con el cliente, este dejará de realizar compras y se irá con la competencia, por lo tanto los empleados deben de recibir a los clientes con entusiasmo, con alegría, hacer que se sienta importante.

Confiabilidad. El cliente desea realizar compras menos riesgosas, que si el negocio hace una promesa, este la debe cumplir para que satisfaga sus necesidades. Esto hará que exista una confianza en requerir un producto o un servicio.

Empatía. Los clientes esperan que la organización los comprenda, que se les brinda una atención individual para resolver problemas referentes al servicio.

Tangibles. Mantener instalaciones y equipo de la empresa lo más limpio posible, así mismo los empleados deben estar bien presentables, de tal manera que se proyecte una buena imagen de la compañía.

Atención rápida. En la actualidad a nadie le agrada esperar, si al cliente no se le da atención rápida, se sentirá poco importante, y como consecuencia podría abandonar las instalaciones.

Una vez mencionados los factores en las que el cliente puede incurrir en la prestación de un servicio o adquisición de un producto, es necesario utilizar diferentes herramientas que nos ayuden a brindar un buen servicio, las cuales pueden ser:

Al momento en que un empleado brinde un servicio puede catalogarse como una fuerza impulsora de dicha empresa, podrán ser estrategias, actitudes o valores que se irán desarrollando hasta llegar a una calidad de servicio.

Para la obtención de servicios y productos, el cliente puede mantener una visión de lo que en realidad quiera, habrá mayores conocimientos en calidad del servicio, de hecho la organización no podrá saber la calidad que concibe el cliente en el producto.

En la adquisición de productos y servicios pueden intervenir diferentes personas como son los consumidores, compradores (pueden ser clientes internos) y los organismos externos, de alguna manera u otra ambos requieren calidad en el servicio.

4.3.2 FACTORES QUE DETERMINAN LA CALIDAD EN EL SERVICIO

- 1.- El personal debe mostrar agilidad, actitud, habilidad para proporcionar un servicio de calidad.
- 2.- Es muy importante el tiempo de espera y el que se utiliza para brindar un servicio.
- 3.- No se pueden cometer demasiados errores.
- 4.- La organización debe de ofrecer programas de capacitación y entrenamiento a sus empleados.
- 5.- Se recomienda que el personal de la empresa logre la excelencia en el servicio, con la finalidad de que el cliente quede satisfecho.
- 6.- Mostrar respeto por el cliente, utilizando un lenguaje apropiado.

Los servicios también pueden ser medibles, por ejemplo, el tiempo que tarda un cliente en pagar en caja, el número de errores cometidos, número de clientes conservados, total de clientes insatisfechos, tiempo de espera de ser atendido, entre otros.

Podemos concluir que el servicio al cliente es muy importante, es uno de los factores en que la organización debe de unir esfuerzos con sus empleados para alcanzar la máxima excelencia en la calidad del servicio, así mismo se podrá satisfacer al cliente quedando agradecido.

CAPITULO 5 CASO PRACTICO

MEJORAR LA CALIDAD PERSONAL EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA PEQUEÑA EMPRESA QUE FABRICA ROPA DE DAMA.

5.1 ANTECEDENTES

“RUTH”, es una empresa que se encuentra bajo el régimen de Sociedad Anónima de Capital Variable, llamándose “RUTH S.A. DE CV”, inicia sus operaciones en Julio de 1996. Se encuentra conformada por tres socios, la asamblea general ordinaria de accionistas designo a un administrador general, y la vigilancia de la sociedad queda encomendada a un comisario.

La empresa está situada en la colonia Centro, Ciudad de México, Distrito Federal. Tiene por objeto la fabricación de ropa para dama. Adquiere toda la materia prima que sea necesaria para su transformación en producto terminado (ropa de dama).

La sociedad está constituida por los socios ya citados y se inicia con cincuenta mil pesos, el capital social será susceptible de aumento por aportaciones de los socios o por admisión de nuevos socios y de disminución por retiro parcial o total de las aportaciones.

5.2 SITUACIÓN ACTUAL

La empresa “Ruth S.A. de CV.” se distingue por la calidad, diseño y buena hechura de sus prendas, se quiere seguir conservando el lugar tan especial en el gusto de sus clientes.

La empresa se debe al esfuerzo que ponen todos los integrantes en mantener a los clientes, sabiendo que se les ofrece un producto y servicio de calidad.

Esta pequeña empresa, es dirigida y controlada por una persona quien es el Director General, es el que se encarga de tomar las decisiones, determina que producto se puede fabricar, además selecciona y recluta al personal, es decir, se encarga de la administración y organización.

Esta organización solo tiene una fabrica, en el cual vende únicamente sus productos a precio de mayoreo.

PERSONAL

La empresa cuenta con 22 empleados, distribuidos de la siguiente manera:

- Diseñadora (1)
- Muestristas (2)
- Cortadores (6)
- Control de calidad (2)
- Vendedoras (5)
- Paquetería (2)
- Secretarias (3)
- Asesor (1)

EQUIPO

El negocio funciona de la siguiente manera:

El departamento de diseño; cuenta con tres máquinas rectas, una over, y una plancha, con la finalidad de realizar muestras.

El departamento de corte; tiene seis máquinas cortadoras, esto es para sacar modelos de cantidades grandes.

El departamento administrativo; se tienen máquinas de escribir, fax, computadoras, además de contar con una página en Internet.

PRODUCTO

En esta pequeña empresa se manejan varios diseños de conjuntos de dama, siendo:

Conjuntos de 2 piezas, que pueden contener (Top, Blusa, Chaleco, Saco manga corta o larga con Falda corta o larga, Pantalón o Bermuda).

Conjuntos de 3 piezas, que pueden contener (Saco manga corta o larga y Top con cierre invisible, ensamblado con Pantalón, Falda corta o larga y Bermuda).

Conjuntos de 3 piezas, que pueden contener (Saco manga corta o larga con ojales y entretela, Chaleco, ensamblado con Falda corta o larga, Bermuda o Pantalón).

Conjuntos de 3 piezas, que pueden contener (Saco y Blusa con pie de cuello, ojales y entretela, ensamblado con Falda corta o larga, Bermuda o Pantalón).

Prendas sueltas; blusa, falda corta o larga, pantalón y top.

También se manejan diferentes tipos de tela con una variedad de colores, esto es acorde a la temporada (primavera-verano, otoño-invierno).

PROCESO DE PRODUCCIÓN

La empresa se encarga de adquirir toda la materia prima que sea necesaria como son: Tela, gancho, botón, esponja para hombrera, etiqueta de marca, etiqueta de cartón, entretela, forro, etc.

El departamento de diseño realiza muestras de conjuntos de dama, si estas son aprobadas por el Gerente, se pasan al departamento de corte para que este determine una cantidad a producir de conjuntos de dama. Enseguida se hace una orden de salida de modelo al maquilero asignado, llevándose a su taller de maquila, ya que es el que concluye a un producto terminado (saco y pantalón bien cosidos, bien planchados, deshebrados, limpios, y etiquetados, listos para ser vendidos). Los productos terminados son regresados a la empresa, realizando una minuciosa revisión de calidad para que puedan ser vendidos a los clientes.

CLIENTES

La gran mayoría de los clientes de esta empresa son externos, se logra mantener un contacto directo con el cliente.

PROVEEDORES

El Director General de "Ruth S.A. de CV." Tiene contacto directo con sus proveedores, es decir, al realizar pedidos de materia prima se tiene la confianza de que se van a entregar en la fecha estipulada.

MERCADO

En el mercado que opera esta empresa es muy competitivo, y además existen grandes variaciones en la producción, por ejemplo los meses de octubre, noviembre y diciembre son los de mayor producción, los meses de enero, febrero y marzo son los de menor producción, los siguientes meses se mantiene una situación estable.

POLÍTICAS DE CALIDAD

Las políticas de calidad son lineamientos que se deben cumplir al pie de la letra.

Políticas de Calidad de "Ruth S.A. de CV."

1. Es necesario e indispensable traer una contra muestra por talla y color 10 días antes de entregar el corte, para que sea revisada por la diseñadora, una vez autorizada se procederá a coser el corte.
2. El horario de entrega y recepción de maquila es de Lunes a Viernes de 9:00 a 15:00 hrs.
3. No se aceptan cortes mal cosidos, mal planchados, con manchas, ni mal etiquetados.
4. El tiempo de entrega es de 15 días hábiles a partir de la fecha en que se lleva el corte.
5. Sin excepción solo se recibirán cortes completos. Las prendas faltantes se cobraran en caja antes del pago correspondiente. Los cierres, bolsa para botón extra y ligas son responsabilidad del maquilero.
6. Las prendas serán minuciosamente revisadas una por una. En caso de venir el corte mal cosido, mal planchado, se procederá a regresarlo.
7. La tolerancia máxima para arreglos de plancha o desmanchado dentro de la fábrica será máximo de 30 conjuntos por corte según sean las necesidades de la empresa.
8. Una vez entregada la maquila, se preparara el siguiente corte y se elabora el pago del corte que se reciba. El horario de pago será el mismo que el de recepción de maquila.
9. Los días sábados no se recibirá ni entregara maquila.

5.3 DIAGNÓSTICO

Mediante la realización del diagnóstico podremos conocer las necesidades e inquietudes de los clientes y del personal que elabora en la empresa ya citada, y a partir de los resultados que obtengamos es posible dar una propuesta.

Con objeto de conocer bien la opinión de los clientes, nos vamos a auxiliar del método de investigación que es la encuesta, y éste se determinará por medio de una muestra.

Para obtener una muestra consideraremos lo siguiente:

- A. A la muestra le llamaremos n , que es un subconjunto de la población N .
- B. A la población le llamaremos N , es indeterminada, por lo tanto muy grande. No es fácil determinarla, ya que entran y salen muchos clientes de la empresa, por lo cual se utilizará una fórmula para poblaciones infinitas.
- C. La probabilidad de aceptación la llamaremos P .
La probabilidad de fracaso la llamaremos Q .
Al error le llamaremos e , y será al cuadrado.
- D. Se utilizó un nivel de confianza del 90%, ya que para realizar encuestas es aceptable este porcentaje, por lo tanto tenemos:

Nivel de Confianza 90%, este se dividió en 2, y el resultado es 0.45, éste número se buscó en la tabla de áreas bajo la curva normal o el más cercano, siendo el siguiente:

$$Z^2_{\alpha/2} = 0.45 \Rightarrow 1.645$$

- E. Porcentaje de error que se está dispuesto a aceptar: 0.095.

F. Como no se conoce un determinado porcentaje de preferencia, utilizaremos una estimación de frecuencia del 50% de aceptación y 50% de fracaso.

G. Se obtiene la muestra deseada con la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 \alpha/2 (P) (Q)}{E^2}$$

H. Sustituyendo la fórmula tenemos:

$$n = \frac{(1.645)^2 (0.50) (0.50)}{(0.095)^2} = 74.95 \approx 75$$

Para realizar nuestra investigación vamos a necesitar una muestra de 75 encuestas aplicadas a los clientes de la empresa.

Por lo tanto, el cuestionario se aplicó a 75 personas que salían de las instalaciones de "Ruth S.A. de CV.", después de haber realizado una compra de ropa de dama.

A continuación se muestra un formato del cuestionario que se aplicó, después de éste se presenta un informe de resultados que se obtuvieron de dicha encuesta.

Como parte de una investigación sobre como mejorar el servicio al cliente en una empresa que fabrica ropa de dama, le pido a usted por medio de este cuestionario, su opinión.

1. ¿ Le atienden con amabilidad y cortesía ?
a) Siempre b) A veces c) Nunca
2. ¿ Considera que hay disposición para ser escuchado ?
a) Siempre b) A veces c) Nunca
3. ¿ La información que recibe es correcta ?
a) Siempre b) A veces c) Nunca
4. ¿ La persona quien lo atiende domina la información que le proporciona ?
a) Siempre b) A veces c) Nunca
5. ¿ Le llegan a resolver todas sus dudas ?
a) Siempre b) A veces c) Nunca
6. ¿ Queda usted satisfecho con el servicio ?
a) Siempre b) A veces c) Nunca
7. ¿ Le han negado un servicio ?
a) Siempre b) A veces c) Nunca
8. ¿ La consideran como cliente importante ?
a) Siempre b) A veces c) Nunca
9. ¿ Considera que los métodos y condiciones de pago son accesibles ?
a) Siempre b) A veces c) Nunca

10. ¿ Que factores intervienen para que usted consuma un producto o servicio ?.

Producto

- a. Precio
- b. Durabilidad
- c. Diseño
- d. Otro ¿Cuál ? _____

Servicio

- a) Rapidez
- b) Amabilidad
- c) Confiable
- d) Otro ¿Cuál ? _____

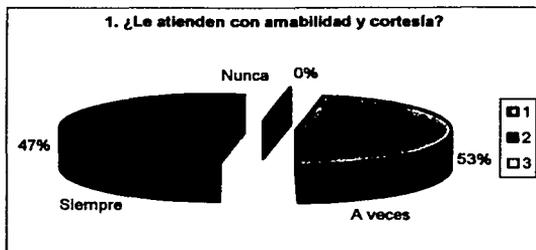
11. ¿ Que nos sugiere usted para mejorar el servicio ?.

5.4 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

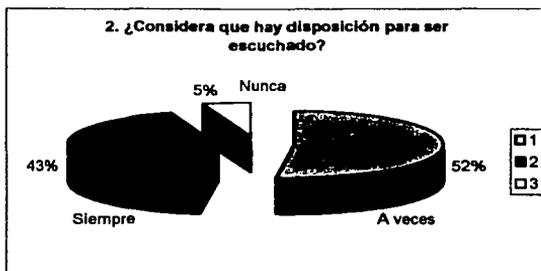
A continuación se presenta una tabla de resultados de los cuestionarios que se aplicaron a los clientes de la empresa ya mencionada.

N	PREGUNTA	RESPUESTA	TOTAL
1	¿Le atienden con amabilidad y cortesía?	Siempre	35
		A veces	40
		Nunca	0
2	¿Considera que hay disposición para ser escuchado?	Siempre	32
		A veces	39
		Nunca	4
3	¿La información que recibe es correcta?	Siempre	30
		A veces	42
		Nunca	3
4	¿La persona quien lo atiende domina la información?	Siempre	29
		A veces	44
		Nunca	2
5	¿Le llegan a resolver todas sus dudas?	Siempre	28
		A veces	41
		Nunca	6
6	¿Queda usted satisfecho con el servicio?	Siempre	33
		A veces	35
		Nunca	7
7	¿Le han negado un servicio?	Siempre	0
		A veces	5
		Nunca	70
8	¿La consideran como cliente importante?	Siempre	40
		A veces	31
		Nunca	4
9	¿Considera que los métodos y condiciones de pago son accesibles?	Siempre	44
		A veces	31
		Nunca	0
10	¿Qué factores intervienen para que usted consuma un producto o servicio?	Producto	
		Precio	30
		Durabilidad	9
		Diseño	36
		Servicio	
		Rapidez	11
		Amabilidad	37
		Confiable	27
11	¿Qué nos sugiere usted para mejorar el servicio?	Servicio excelente	22
		Ser más amable	27
		Capacitar al personal	20
		Que haya probadores	6

5.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS



En el resultado de la primera pregunta podemos observar que el mayor porcentaje solo contestó "A veces", significa que ésta pequeña empresa no le está poniendo toda la atención a los clientes, es decir, solo una parte de los empleados atiende con amabilidad. Será importante brindar una buena atención a los clientes, ya que por medio de esto se logrará la aceptación del cliente hacia la empresa.



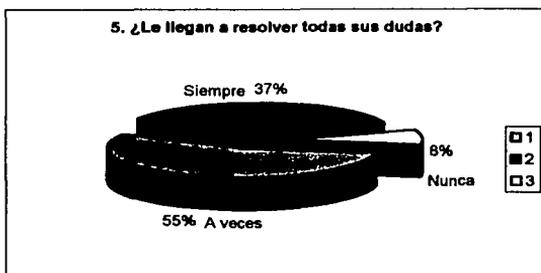
En el resultado de la segunda pregunta encontramos que la mayor parte contestó "A veces", lo cual implica que esta pequeña empresa no ha mostrado disposición e interés en escuchar a sus clientes. Realmente es importante conocer que es lo que quiere el cliente, saber sus inquietudes y necesidades primordiales. De esta manera será más fácil satisfacer al cliente.



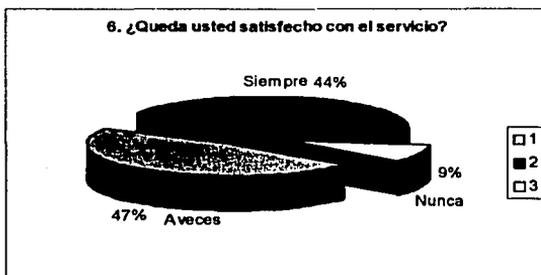
En los resultados de esta pregunta, podemos darnos cuenta que no se le ha proporcionado información correcta de forma constante al cliente. Siendo el personal que no está capacitado para brindar una mejor atención, para esto es necesario corregir esta acción, ya que los clientes piden información veraz, oportuna y confiable, así mismo tendrán la seguridad de lo que van adquirir.



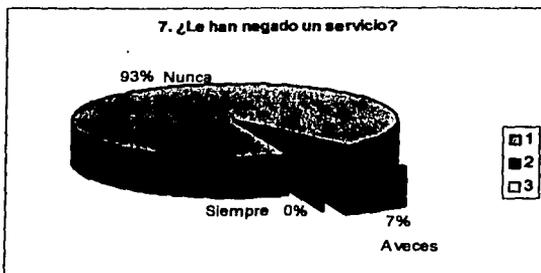
Como podemos observar no siempre se ofrece información adecuada a los clientes solo "A veces". Coincide con los resultados de la respuesta anterior, que el personal necesita capacitación, de tal forma que tenga actitud, que sea amable, que sea atento con el cliente, que domine la información que brinde, con la finalidad de que el cliente no sea confundido y éste adquiera la fidelidad hacia la empresa.



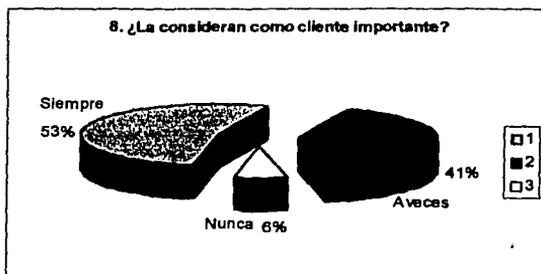
El resultado de esta pregunta vemos que no siempre se resuelven las dudas de los clientes, teniendo mayor porcentaje la opción “A veces”. El personal que atiende a los clientes no están suficientemente capacitados. Es importante proporcionar a los empleados técnicas, métodos de cómo tratar a los clientes para que estos tengan confianza al adquirir un servicio de dicha empresa.



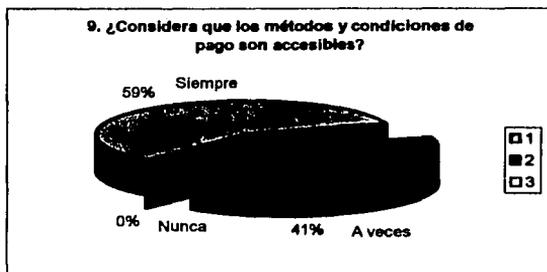
En la sexta pregunta, nos muestra que casi el 50% de los clientes a veces queda satisfecho. La pequeña empresa debe superar los requerimientos de sus clientes, sus expectativas, sus exigencias al recibir un servicio. No solamente se debe de enfocar a tener un producto de calidad, si no también debe crear un ambiente confiable al cliente a la hora de adquirir un servicio.



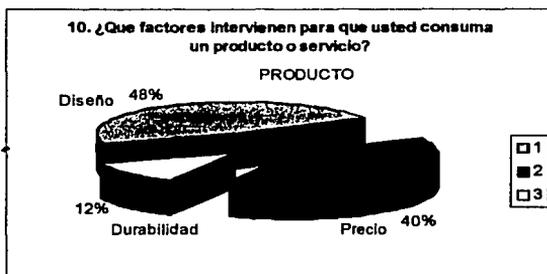
Como se muestra el resultado de esta pregunta, se atiende la mayor parte de los clientes, aunque el 7% contestó "A veces", esto se da porque han llegado clientes que quieren realizar compras a menudeo, y esta pequeña empresa solo vende sus productos a mayoreo, esta es la gran causa por haber negado un servicio.



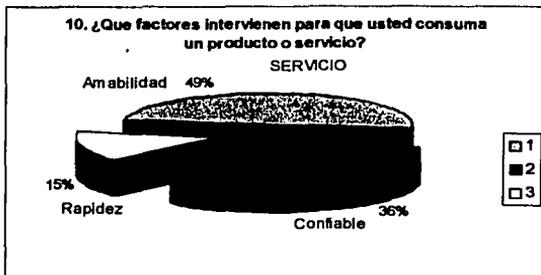
Como podemos observar el resultado de esta pregunta es que para la pequeña empresa tiene más del 50% de sus clientes que se consideran importantes, pero se debe tener cuidado con el 41% de sus clientes que contestaron "A veces", esto es porque no siempre realizan compras de gran volumen o simplemente no frecuentan tan seguido. La empresa tiene que considerar a todos como clientes importantes.



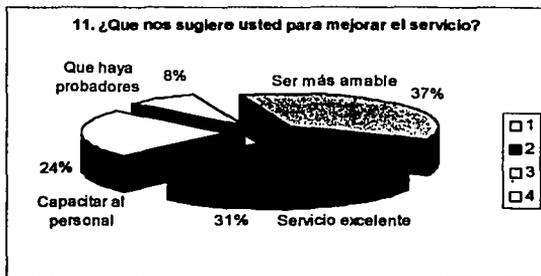
Casi el 60% de los clientes de ésta empresa están de acuerdo con los métodos de pago, aunque el 40% selecciono “A veces”. Es importante que la pequeña empresa pregunte a los clientes que otras formas de pago requiere para facilitarles y tener la comodidad de adquirir una compra.



En el resultado de esta pregunta se muestra que los clientes prefieren el diseño del producto y que además tengan un precio justo, que sea accesible a cualquier tipo de gente. La pequeña empresa tiene que producir más modelos diferentes para que el cliente tenga de donde escoger y así satisfacerlo.



El resultado de esta pregunta encontramos que la mayoría de los clientes lo que prefiere de un servicio, es la amabilidad con que los atiendan, desde luego que no se debe de olvidar que el servicio sea confiable, ya que el cliente necesita tener la seguridad de que habrá un buen trato personal y que además el servicio sea rápido.



Estos resultados son muy importantes para la empresa, a pesar de que algunos clientes dicen estar satisfechos con el servicio, y que no hay nada que mejorar (31%), en datos vemos que también hay un buen porcentaje que considera que el personal debería ser más amable (37%) y atento con todos los clientes y no solo con unos cuantos. A demás el cliente siente que el personal debería capacitarse continuamente (24%), y una pequeña parte menciona la existencia de probadores (8%). Estos resultados le podrán servir a la pequeña empresa para tomar decisiones en la satisfacción del cliente.

Por otro lado se realizó un sondeo personal a los 22 empleados de "Ruth S.A. de CV. Con la finalidad de saber y conocer las expectativas de cada una de estas personas.

Este consistió en preguntarles lo siguiente:

1. ¿ Es usted considerado como una persona importante?.
2. ¿ Considera lograr todos sus esfuerzos al realizar su trabajo?.
3. ¿ Considera que hay disposición para ser escuchado?.
4. ¿ Le otorgan incentivos, premios o recompensas?.
5. ¿ Le proporcionan métodos modernos de capacitación?.
6. ¿ Le satisfacen sus necesidades?.
7. ¿ Trabaja en equipo?.
8. ¿ Considera que el ambiente de trabajo es agradable y armónico?.
9. ¿ Ésta satisfecho con el sueldo que percibe?.
- 10.¿ Que nos sugiere usted para la mejora de su trabajo?.

Los resultados de las preguntas anteriores son los siguientes:

- El 64% de los empleados se considera importante para la pequeña empresa, pero se está descuidando el resto del personal, no se le hace sentir que realmente es importante, esto puede repercutir en dar el máximo esfuerzo de trabajo del empleado.
- Sólo el 32% del personal de la pequeña empresa, a veces logra todos sus esfuerzos en su actividad, coincide a la respuesta anterior que no es considerado como empleado importante o simplemente no le agradan sus funciones a desempeñar.
- Más de la mitad de los empleados consideran que si hay disposición para ser escuchados, pero el 40% solo en ocasiones son escuchados. No se esta poniendo la debida atención a todo el personal en oír sus peticiones, sus problemas con las actividades o compañeros de trabajo, sus habilidades, etc.
- El 54% de los empleados a veces se les otorgan incentivos, el 23% siempre se le otorgan y el resto nunca recibe incentivos. Este resultado es muy importante, ya que va depender de las motivaciones, de los premios, de recompensas que reciba el trabajador para que dé lo mejor de sí mismo en la realización de cualquier actividad.
- Los empleados no tienen continuamente cursos actualizados de capacitación, ya que el 59% dice que "A veces", el 27% nunca se le brinda un curso. Es muy importante para la empresa, contar con un sistema moderno de capacitación que pueda ayudar al personal a desempeñar de la mejor manera su trabajo, que sea productivo y a su vez eficiente.

- Así también no siempre se les satisfacen sus necesidades, solo en ocasiones, esto implica el bajo rendimiento en sus actividades. Es necesario conocer sus necesidades de cada quien, estos pueden ser (económicos, materiales, reconocimientos, entre otros.) Ya que cada persona tiene necesidades diferentes.

- Solo el 64% trabaja a veces en equipo, lo cual significa que no se tiene conocimientos generales de todas las labores de la empresa, se preocupan únicamente por su actividad en forma individual, no se sabe trabajar en equipo. La pequeña empresa tiene que corregir este punto para que pueda incrementar su productividad, su calidad del servicio y de sí mismos.

- La mitad de los empleados mencionan que solo en ocasiones el trabajo es agradable y armónico, mientras el 18% no lo considera así. Es importante buscar formas distintas que hagan sentir a gusto al trabajador.

- El 22% de los empleados no se siente satisfecho con el sueldo que percibe, y el 60% a veces. Se considera que debe haber un aumento en el salario para que realicen su trabajo con mayor gusto y con mejor calidad.

- Ellos sugieren que para realizar mejor su trabajo, le sean dados cursos relacionados con su labor, que sean prácticos y entendibles. Que haya mayores incentivos, que exista mejor comunicación entre compañeros, trabajar más en equipo, compartir un buen ambiente laboral, que se tenga iniciativa propia de realizar una actividad, tener un mejor salario para ser más eficiente.

Como podemos observar cuando las cosas no se realizan bien, la efectividad de la pequeña empresa, es escasa, por lo tanto se deben de tomar ciertas decisiones que ayuden a incrementar su desarrollo.

Una vez obtenidos los resultados del diagnóstico de “Ruth S.A. de CV”, habrá de implantar una mejora constante de calidad personal a los empleados, para que brinden un mejor servicio al cliente.

5.6 PROPUESTA

Después de considerar lo expuesto se llego a la conclusión de presentar un proyecto a la gerencia de la empresa, el cual se muestra a continuación.

Podemos observar que varios de los errores que se han cometido dentro de la empresa, se debe a la desorganización que han tenido los empleados y la falta de coordinación por parte de la alta dirección.

Por lo tanto podemos proponer lo siguiente:

A) “Ruth S.A. de CV”, debe mejorar el servicio al cliente, a través de una mejora de calidad personal de los integrantes de la empresa, esto con la finalidad de obtener lo siguiente:

- Conservar a los clientes, manteniendo su lealtad hacia la empresa.
- Obtener nuevos clientes que provengan de la competencia.
- La organización sea más productiva.
- Mayor calidad tanto en el producto como en el servicio.
- Reducir costos, mermas o desperdicios.

B) Establecer un programa de capacitación para los empleados para crear una cultura de servicio al cliente, el cual se desarrollaría de la siguiente manera:

1. Identificar los puestos donde exista contacto directo con el cliente, que en este caso son:
 - o El departamento de ventas.
 - o El departamento de administración.

2. Determinar los cursos principales que contengan los temas relacionados con sus actividades, por ejemplo:
 - ❖ Calidad personal.
 - ❖ Motivación.
 - ❖ Calidad en el servicio al cliente.

3. A demás que existan ciertas características:
 - Que haya instructores calificados.
 - Que sean dirigidos hacia las metas de la organización.
 - Los cursos puedan ser personales o por departamento.

El que los empleados obtengan capacitación, hará que tengan mejor trato, mayor atención, y más amabilidad para conseguir la aceptación de los clientes.

También proponer programas que nos muestren que hay clientes tanto internos como externos.

C) Motivar al personal para que realice su trabajo eficientemente. Esta motivación pueden ser de diferentes formas:

1. Mayores incentivos.
2. Reconocer a los empleados cuando realizan bien su trabajo, otorgándoles premios .

3. Un mejor salario, para esto es necesario crear un tabulador donde se especifique; grado de responsabilidad, estudios máximos y principales funciones que realiza, de acuerdo a esto sea proporcionado el salario correspondiente.

D) Mejorar el reclutamiento de personal que estará en contacto directo con el cliente, es decir, que los puestos sean ocupados por las personas idóneas que tengan vocación para el servicio al cliente.

E) Mejorar la comunicación entre compañeros por medio de equipos de trabajo y que además sean constantes para el logro de metas de dicha organización.

F) Seguir aplicando cuestionarios para conocer nuevas expectativas que exigen los clientes del servicio que reciben, dar seguimiento a sugerencias de cambio, y así mismo realizar las acciones correctivas que sean necesarias para que los clientes queden satisfechos.

El que los empleados de "Ruth S.A. de CV" tengan calidad personal, hará que se brinde un mejor servicio a clientes, ya que es uno de los factores más importantes para que la organización siga creciendo y sea más competente.

Será importante mantener un clima de confianza de los integrantes de la empresa, para que estos puedan mostrar el interés de atender con respeto a los clientes, satisfaciéndolo a sus necesidades. Para que haya mejores resultados en las actividades del personal de la organización, será importante que se aumente el nivel de actuación, que se valoren las funciones a desempeñar.

CONCLUSIONES

Todas las organizaciones quisieran tener una calidad excelente tanto en productos como en los servicios, ya que es la mejor alternativa para conservar a los clientes que ya se tienen y atraer a nuevos que en la actualidad se encuentran con la competencia, y es la mejor forma de permanecer en el mercado. Para aquellas empresas que quieran alcanzar el éxito deben de considerar como importante a la calidad personal, ya que el factor humano va a determinar esos logros o tropiezos, es decir, llevará el rumbo de éxito o fracaso de dicha empresa.

“Ruth S.A. de CV” se ha mantenido en el mercado debido a que ofrece productos de calidad y a buenos precios, pero será importante que los integrantes de la organización aumenten su calidad personal, para que esta función se convierta en un campo de fuerza en poder brindar una mejor atención a clientes, y así mismo el poder crecer, siendo una empresa competitiva.

Es importante escuchar a los clientes para saber sus opiniones, sus expectativas, sus quejas que tenga respecto al servicio, de tal forma que inmediatamente se den soluciones para adquirir la seguridad y confianza, es decir, la fidelidad del cliente, siendo una de las formas para que la organización cumpla con su objetivo de satisfacer plenamente sus necesidades.

Para obtener la calidad personal (expresiones que se desean obtener, tener creatividad, valores, principios, dar lo mejor de sí), es primordial que los integrantes de la empresa reciban capacitación continua, el cual les pueda permitir incrementar su desarrollo, dar el mayor rendimiento, estar actualizado en los cambios de exigencias de calidad de servicio que requieren los clientes, con la finalidad de quede satisfecho y lograr la participación personal.

En general podemos decir que la calidad personal es muy importante para todas las empresas independientemente de su tamaño, de su giro, ya que el principal elemento es el humano, que a través de una buena educación y entrenamiento será capaz de innovar, de mejorar la calidad del servicio al cliente. Para esto se necesitara de tiempo y dedicación para alcanzar el mayor esfuerzo, una vez obtenidos se tendrán los elementos necesarios para satisfacer las necesidades y el poder rebasar las expectativas del cliente.

“Ruth S.A. de CV”, necesita que sus integrantes tengan mayor calidad personal, que haya la convicción de servir, que mantengan una calidad de servicio lo mejor posible para que pueda garantizar un trabajo eficiente al cliente, a su vez propiciar su crecimiento y que se pueda abarcar más mercado.

Por lo tanto se aprobó que la administración y la calidad se pueden aplicar.

BIBLIOGRAFÍA.

Anda Gutiérrez Cuauhtémoc.

Administración y Calidad.

Edit. Limusa, México 1997.

Anzola Rojas Sérvulo.

Administración de Pequeñas Empresas.

Edit. McGraw Hill, México 1993.

Colunga Dávila Carlos.

Administración para la Calidad.

Edit. Panorama, México 1995.

Colunga Dávila Carlos.

La Calidad en el Servicio.

Edit. Panorama, México 1995.

Dirección: <http://www.secofi.mx/>.

La Pequeña Empresa.

F. Gerson Richard.

Más Allá del Servicio al Cliente.

Edit. Iberoamérica, México 1993.

Fernández Arena José Antonio.

El Proceso Administrativo.

Edit. Diana, México 1999.

Grande Esteban Ildefonso.

Marketing de los Servicios.

Edit. Esic, Madrid España 1996.

Hal B. Picle y Royce L. Abrahamson.

Administración de Empresas Pequeñas y Medianas.

Edit. Limusa, México 1986.

Harold Koontz y Heinz Weihrich.

Elementos de Administración.

Edit. McGraw Hill, México 1991.

Hernández y Rodríguez Sergio, y Ballesteros Inda Nicolás.

Introducción a la Administración.

Edit. McGraw Hill, México 1994.

Jiménez Montañés M. Ángela.

La Calidad como Estrategia Competitiva.

Edit. Tébar Flores.

Münch Galindo Lourdes y García Martínez José.

Fundamentos de Administración.

Edit. Trillas, México 1982.

Philip B. Crosby.

La Organización Permanece Exitosa.

Edit. McGraw Hill, México 1989.

Reyes Ponce Agustín.

Administración de Empresas Teoría y Práctica.

Edit. Limusa, México 1990.

Rodríguez Chávez Celia.

La Calidad Personal como Base de todas las demás Calidades.

Antología.

Rodríguez Valencia Joaquín.

Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas.

Edit. Ecasa, México 1996.

Rodríguez Valencia Joaquín.

Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas.

Edit. Ecasa, México 1993.

W. Edward Deming.

Calidad, Productividad y Competitividad, la salida de la crisis.

Edit. Díaz de Santos, España 1989.

William B. Martín.

Calidad en el Servicio al Cliente.

Edit. Iberoamérica, México 1992.