



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**Propuesta para
mejorar la calidad en
el servicio al cliente
de "RADIO TAXI
ORGANIZADO A.C."**

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciada en Administración

Presenta:

Angelina de Jesús Marcos Gutiérrez

Asesor:

Lic. Erika Lourdes Calvillo Rodríguez



Uruapan, Michoacán. 01 de abril de 2014.



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.

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a:

Dios por ser mi roca y mi fortaleza; por tu nombre me guías y diriges mis acciones.

Con mucho cariño principalmente:

A mis padres Rafael y Visitación por su amor incondicional quienes por ellos soy lo que soy.

A mis hermanos Hilario, Wilberto, Blanca, Jorge y Susana por estar siempre presentes, acompañándome para poder realizarme.

A mis adorados abuelos por sus consejos y enseñanzas.

A la familia Mata Contreras por su hospitalidad y apoyo.

A ti Paco por tu amor y confianza.

A mis profesores, amigos, compañeros y aquellas personas que intervinieron para desarrollarme personalmente y profesionalmente, he de decirles gracias.

Si todos hiciéramos las cosas que somos capaces de hacer, quedaríamos literalmente asombrados.

THOMAS EDISON.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I LA ADMINISTRACIÓN	5
1.1. Antecedentes de la Administración.	5
1.2. Conceptos básicos de Administración.....	7
1.3. Características de la Administración	9
1.4. Importancia y utilidad de la Administración	10
1.5. La Teoría General de la Administración	11
Capítulo II LA EMPRESA.....	13
2.1. Concepto de empresa	13
2.2. Clasificación de la empresa.....	14
2.3. Conformación de una empresa	18
2.4. Proceso administrativo como práctica.....	19
2.4.1. Planeación.....	20
2.4.2. Organización	21
2.4.3. Dirección	21
2.4.4. Control.....	22
2.4.5. Las características del proceso administrativo	23
2.4.6. Proceso de Control.....	24
2.4.7. Implantación de un sistema de control	26
2.4.8. El control y su periodicidad.....	27
2.5. Áreas funcionales.....	28
Capítulo III LA CALIDAD	31
3.1. Concepto de calidad.....	31
3.1.2. Antecedentes de la calidad	33
3.2. Principales exponentes de la calidad y su aportación	35
3.2.1. Walter Shewhart.....	35
3.2.2. Edwards Deming	37
3.2.3. Joseph M. Juran	38

3.2.4. Kauro Ishikawa	40
3.2.5. Philip Crosby	41
3.2.6. Armand V. Feigenbaum.....	43
3.2.7. Genichi Taguchi.....	44
3.2.8. Sigueo Shingo	45
3.3. Evolución de los sistemas de calidad.....	46
3.4. Los cuatro niveles de la calidad	50
3.4.1. El control de calidad	50
3.4.2. El aseguramiento de calidad	51
3.4.3. La administración de la calidad	52
3.4.4. La calidad total	53
3.5. El ciclo de la calidad.....	53
3.6. ISO 9000: Sistemas de Gestión de Calidad	54
3.6.1. Objetivos de las Normas ISO 9000	56
3.6.2. Principios de gestión de calidad	57
3.7. Principales herramientas estadísticas y administrativas de la calidad.	59
3.7.1. Herramientas estadísticas de calidad.....	59
3.7.2. Herramientas de administración y liderazgo.....	63
3.8. Las 10 condiciones de realización de la calidad total.....	67
CAPÍTULO IV EL CLIENTE Y LA CALIDAD DEL SERVICIO.....	71
4.1. ¿Qué es cliente?	71
4.1.1. La importancia del cliente.....	72
4.2. Tipos de clientes	73
4.3. ¿Por qué satisfacer al cliente externo en una empresa de servicios?.....	75
4.4. ¿Qué es servicio?	77
4.4.1. Características de los servicios	79
4.4.2. Tipos de servicios.....	81
4.5. Clasificación de los servicios.....	84
4.5.1. Los elementos de un sistema de servicio.....	86
4.6. El ciclo del servicio	87
4.6.1. El ciclo del servicio de la empresa.	87
4.6.2. El ciclo del servicio del cliente.	90
4.7. Definición de calidad en el servicio al cliente	91

4.7.1. Los beneficios de la calidad del servicio.....	92
4.7.2. Dimensiones de la calidad del servicio.....	94
4.7.3. Niveles de calidad de servicio	96
4.7.4. El servicio de calidad no cuesta, paga	98
4.8. Éxito en la cultura de calidad de servicio.....	98
4.9. Los cuatro pasos del servicio de calidad al cliente	99
4.10. Los 10 mandamientos del servicio al cliente	105
4.11. Los servicios en la actualidad y la cultura mexicana de servicio al cliente	106
4.12. Técnicas básicas de cambio de calidad en los servicios.....	108
4.13. Plan de acción para la calidad total.....	110
CAPÍTULO V CASO PRÁCTICO.....	114
5.1. Metodología de la investigación	114
5.2. La Muestra	115
5.3. Formatos de la encuesta.....	117
5.4. Información general de Radio Taxi Organizado A.C.	119
5.4.1. Antecedentes de la Organización.....	119
5.4.2. Cultura Organizacional.....	120
5.4.3. Organigrama de Radio Taxi Organizado A.C.	122
5.4.4. Panorama actual de Radio Taxi Organizado A. C.....	124
5.5. Resultados de la encuesta	125
5.5.1. Resultados de la encuesta a clientes externos	125
5.5.2. Resultados de la encuesta a clientes internos.	127
5.6. Conclusiones del capítulo.....	132
CONCLUSIONES	134
PROPUESTAS.....	137
BIBLIOGRAFÍA	144
ANEXOS	145

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales son dinámicas ya sean grandes, pequeñas, globales y locales cada día enfrentan nuevos desafíos administrativos de formidables proporciones; clientes y competidores la presionan para que suministre con puntualidad productos y servicios de alta calidad, mismas que recompensen el comportamiento ético de sus empleados y desarrollen planes estratégicos para manejar con eficacia las fuerzas de trabajo.

La demanda de productos y servicios de alta calidad por parte de los clientes es un tema que indudablemente se debe poner entre dicho en la filosofía de las empresas.

El presente trabajo es una propuesta de un modelo para incrementar la calidad del servicio al cliente en Radio Taxi Organizado A.C. en la ciudad de Uruapan, Michoacán. Esta organización brinda servicios de transporte, por medio de taxis traslada a personas a sus respectivos destinos, dentro y fuera de la ciudad.

Radio Taxi Organizado A.C. actualmente presenta deficiencias en el servicio al cliente, originando problemas como deserción de los clientes, incremento de quejas y rotación del personal siendo esta la razón fundamental por el cual se presenta la siguiente investigación.

A partir de lo ya mencionado se establece la finalidad que persigue esta investigación a través del:

Objetivo general.

- ❖ Proponer un modelo propio que ayude a mejorar la calidad del servicio al cliente para Radio Taxi Organizado A. C., así como los pasos que permitirán implementar a la organización un modelo adecuado a sus

características, a las exigencias competitivas del mercado, enfocado a determinar la satisfacción del cliente.

Para alcanzar el objetivo general de esta investigación se plasman los siguientes objetivos particulares que ayudarán a la consecución de la misma.

Objetivos particulares.

- Recopilar información sobre la calidad en la organización.
- Diseñar y aplicar técnicas de recopilación de datos para los clientes internos (personal de servicio) y clientes externos (usuarios del servicio).
- Analizar la información obtenida de las técnicas de recopilación.
- Determinar la percepción de la calidad de servicio que tienen los clientes externos (usuarios del servicio).
- Determinar la percepción de la calidad de servicio que tienen los clientes internos (personal de servicio).
- Formular estrategias para el mejoramiento de calidad dentro de la organización.
- Elaborar un modelo adecuado para incrementar la calidad del servicio al cliente.

Es momento de proponer la hipótesis de la investigación: *“la implementación de un modelo de calidad adecuado a las empresas prestadoras de servicios permitirá mejorar la calidad del servicio al cliente, haciendo uso del control y la mejora continua”.*

La hipótesis es analizada en dos partes para mostrar la relación causal entre los elementos; en la primera parte se propone la implementación de un modelo de calidad adecuado a las empresas prestadoras de servicios. Esto se

refiere que dentro de estas empresas se debe tener un modelo de calidad adecuado a sus características específicas, al giro y al objetivo que persigue.

En la segunda parte de hipótesis es la que se refiere a mejorar la calidad del servicio al cliente, haciendo uso del control y la mejora continua. Misma que traerá beneficios como clientes satisfechos, bajos costos, menor rotación de personal, reputación positiva de la empresa y diferenciación ante la competencia.

Debido a que se estudia una ciencia social, la metodología que se utilizará es de tipo descriptivo, es decir, a partir de los resultados obtenidos por la técnica de investigación aplicada se podrá argumentar y comprobar la situación de la hipótesis.

Las técnicas elegidas para el desarrollo de la investigación son dos: la primera, documental, basada en información bibliográfica, presentada en los primeros cuatro capítulos, misma que proporciona un panorama teórico y argumentativo; y la segunda es un trabajo de campo exclusivamente un estudio práctico basado en la observación directa y en la aplicación de encuestas expuesto en el capítulo V.

El capítulo I describe los antecedentes, los conceptos básicos, las características, la utilidad y la importancia que tiene la administración como ciencia social en la actualidad.

El capítulo II presenta un panorama general de la empresa, la clasificación y su conformación; el proceso administrativo y su aplicación dentro de la empresa.

El capítulo III trata sobre aspectos básicos de la calidad, los principales exponentes de esta corriente, su evolución hasta llegar a consolidarse como una práctica de gestión de calidad.

El capítulo IV se describe conceptos básicos sobre cliente, su importancia, por qué satisfacer al cliente, qué es servicio, tipos, clasificación y la importancia de brindar un servicio de calidad al cliente.

El capítulo V y no menos importante, muestra un panorama general de Radio Taxi Organizado A.C. el cuál es el campo de estudio y donde se aplicarán las técnicas de investigación llevando así la hipótesis al lugar de comprobación, obteniendo resultados que llevan a generar las conclusiones y a sugerir las propuestas para mejorar la calidad del servicio al cliente.

Posteriormente se presenta la fuente bibliográfica consultada y los anexos de la investigación.

CAPÍTULO I

LA ADMINISTRACIÓN

"Un líder sabe qué se debe hacer. Un administrador

sólo sabe cómo hacerlo". Ken Adelman.

La administración es el vehículo, el medio y el fin para llevar a cabo un sueño; y es más que una ciencia, una técnica y un arte es el resultado de la fusión de los ya mencionados que gracias a labor del administrador transforman sueños en acciones, acciones en hechos, hechos en resultados y siempre encaminados al logro de objetivos, por lo tanto, para hacer realidad un sueño es sin duda a través de la administración.

1.1. Antecedentes de la Administración

La administración es el resultado histórico e integrado de las aportaciones de diversos pioneros que en el transcurso del tiempo desarrollaron teorías. A través de la historia se analizan las diferentes prácticas administrativas llevadas a cabo por civilizaciones con la finalidad de realizar diversas actividades.

Las etapas históricas de la administración que menciona la autora Lourdes Münch Galindo en su libro *"Fundamentos de Administración"* son las siguientes:

- A. **Época primitiva.** En ésta los miembros de la tribu trabajaban en actividades de caza, pesca y recolección. Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar decisiones de mayor importancia. Al trabajar el hombre en grupo surgió de manera incipiente la administración como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas.

- B. **Periodo agrícola.** Se caracterizó por la aparición de la agricultura, la vida sedentaria y prevaleció la división de trabajo por edad y sexo.
- C. **Antigüedad Grecolatina.** Época en el que apareció el esclavismo; la administración se caracterizó por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria.
- D. **Época feudal.** Durante el feudalismo, las relaciones sociales se conocieron por un régimen de servidumbre. La administración interior del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, que ejercía un control sobre la producción del siervo.
- E. **Revolución industrial.** Aparición de diversos inventos y descubrimientos mismos que propiciaron el desarrollo industrial generaron grandes cambios en la organización social. Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas en donde el empresario era el dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. Surgió la especialización y la producción en serie. La administración seguía careciendo de bases científicas y era de tipo coercitivo.
- F. **Siglo XX.** Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y por ende la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina. La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier empresa, ya que a través de aquélla se logra la obtención de eficacia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo.

La administración surge desde la época primitiva donde el hombre la utiliza de manera rudimentaria al trabajar en grupo y dividir el trabajo por edad y sexo. Por lo tanto en el periodo agrícola la vida sedentaria y la aparición del Estado juegan un papel importante se marcan las jerarquías y niveles de autoridad. Posteriormente aparece el esclavismo y la aplicación de la administración mediante una estricta supervisión de trabajo y sanciones de tipo físico, época denominada antigüedad grecolatina. Años después, la administración de los feudos se efectúa de acuerdo al criterio del señor feudal. Se identifican estructuras de trabajo extensas, niveles de supervisión escasos y surgen los gremios que son los antecedentes del sindicato. La revolución industrial se caracterizó por la centralización de la producción, el auge industrial, la explotación inhumana, las estructuras de trabajo son más complejas y surgen especialistas dedicados a manejar problemas administrativos. En el siglo XX se identifica por el gran desarrollo tecnológico e industrial, aparecen numerosos investigadores e inicia la administración científica.

En la actualidad, la administración se aplica en cualquier actividad organizada, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social enfocada a resolver problemas para cumplir objetivos.

1.2. Conceptos básicos de Administración

Una de las formas sencillas de administración en la sociedad son por ejemplo la del hogar y una de las más complejas son las empresas públicas y privadas. La administración se da siempre que exista un organismo social.

*“La palabra **administración** viene del latín **ad** (hacia, dirección, tendencia) y **minister** (subordinación u obediencia) y significa aquel que realiza una*

función bajo el mando de otro, es decir aquél que presta un servicio a otro. Sin embargo, el significado de esta palabra sufrió una transformación radical. La tarea de administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, organización, dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en el mundo de los negocios muy competitivo y complejo”. (CHIAVENATO, 2006:10).

Se presentan algunas definiciones de administración de diferentes autores:

“Proceso de trabajar con otras personas para alcanzar con eficiencia objetivos organizacionales, gracias al uso eficiente de recursos limitados en un ambiente variable”. (KREITNER, citado por Chiavenato, 2002:7).

“Coordinación de todos los recursos a través de los procesos de planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos establecidos”. (SILK, citado por Chiavenato, 2002:7).

“Proceso de consecución de objetivos organizacionales mediante la combinación del trabajo con personas, y de las personas, con otros recursos organizacionales”. (CERTO, citado por Chiavenato, 2002:7)

Para concluir la administración es una disciplina social utilizada por las personas y constituye la manera de alcanzar los objetivos organizacionales a través de la aplicación del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar) gracias a la optimización de recursos y al trabajo del capital humano.

1.3. Características de la Administración

Las características de la administración son aquellas que la diferencian de otras disciplinas sociales. A continuación se transcriben las características definidas por el autor George Terry:

- “La administración sigue un propósito. Una condición sin la cual no se administra es la de establecer previamente un objetivo que tenemos que alcanzar, sea implícito o enunciado específicamente.
- Es un medio para ejercer impacto en la vida humana. Es decir, la administración influye en el medio ambiente.
- Está asociada generalmente con los intereses de grupo. Todo organismo acciona para alcanzar determinados objetivos, los que se logran más fácilmente por medio de un grupo y no por una persona.
- Se logra por, con y mediante esfuerzos. Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan con y mediante los esfuerzos de otros.
- Es una actividad, no una persona o grupo de ellas. La administración no es la gente, es una actividad, las personas que administran pueden ser designadas como directores, gerentes de área, jefes de departamento, etcétera.
- La efectividad administrativa requiere de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica. La habilidad técnica es importante para cumplir un trabajo asignado.
- La administración es intangible. Su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos.

- Los que lo practican, no son necesariamente los propietarios. Es decir, administrador y propietario no son sinónimos". (TERRY, 2000:20)

Las características definen a la administración como un medio para alcanzar objetivos, asociada a los intereses de un grupo de personas en el cual hacen que las tareas se cumplan mediante los esfuerzos y por consecuencia, ejerce un impacto en la vida humana. La efectividad administrativa requiere de conocimientos, aptitudes y práctica. Por lo tanto la presencia de la administración queda evidenciada por el resultado de esfuerzos, es decir, es intangible.

1.4. Importancia y utilidad de la Administración

En la actualidad la importancia de la administración es que a través de ella se pueden optimizar los recursos de la sociedad, países, estados, organizaciones y lo más importante, darle la oportunidad al ser humano de acceder a un desarrollo sustentable como persona.

En cuanto a las organizaciones su importancia radica en hacer posible la efectividad de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y el capital humano que laboran dentro de la empresa. Por medio de la administración éstas pueden enfrentar la globalización mediante la aplicación de técnicas y herramientas que permiten el desarrollo de habilidades gerenciales y generen ventajas competitivas para permanecer en el mundo de los negocios.

La importancia de la administración es porque está hecha por y para las personas. En conclusión ayuda al desarrollo, adaptación y permanencia de las organizaciones en el mundo globalizado, debido a que eleva la productividad y

la efectividad en las áreas funcionales con la finalidad de generar ventajas competitivas.

1.5. La Teoría General de la Administración

En el transcurso del tiempo han surgido diversas teorías de la administración que son válidas; en cada una se valoran distintas variables.

“La Teoría General de la Administración comenzó como el énfasis en las tareas (actividades ejecutadas por los obreros en una fábrica) según la administración científica de Taylor. Posteriormente, la preocupación básica pasó al énfasis en la estructura, como la Teoría Clásica de Fayol y como la Teoría de la Burocracia de Weber; luego apareció la Teoría Estructuralista. La reacción humanística surgió como el énfasis en las personas, a través de la Teoría de las Relaciones Humanas, desarrollada más tarde por la Teoría Conductual y por la Teoría del Desarrollo Organizacional. El énfasis en el ambiente se inició con la Teoría de los Sistemas, completada por la Teoría de la Contingencia, que posteriormente desarrolló el énfasis en la tecnología. Cada uno de esos seis enfoques (tareas, estructura, personas, ambiente, tecnología y competitividad) originó en su momento una teoría administrativa diferente y marcaron un avance gradual en el desarrollo de la TGA”.
(CHIAVENATO, 2006:11).

Las teorías administrativas surgieron por la necesidad en cada momento de la historia. Éstas contribuyeron a generar las bases de la administración como ciencia aportando enfoques sobre las tareas, estructuras jerárquicas, el factor humano, el ambiente interno y externo, la tecnología y la competitividad.

Por lo tanto el administrador necesita conocerlas bien para disponer de ellas, aplicarlas optimizando los recursos con la finalidad de resolver problemas y brindar una o varias alternativas para la toma de decisiones.

En este capítulo, se conceptualizaron aspectos teóricos de la administración realizando un recorrido desde los antecedentes hasta la consolidación como una ciencia y objeto de estudio. La administración ha evolucionado a través del tiempo. En la vida actual se hace presente en aspectos de la vida humana y es la administración la esencia de la empresa; por lo tanto en el siguiente capítulo se tratarán conceptos importantes relacionados con el término “empresa”, tales como la definición, clasificación de las empresas, criterios que la fundamentan, el proceso administrativo y su función dentro de la misma.

CAPÍTULO II

LA EMPRESA

Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente. Peter Drucker

La empresa es una creación del hombre, surge para satisfacer necesidades de la sociedad y obtener utilidades para subsistir. En la actualidad, ésta busca cumplir otras funciones, pues es un ente social-económico, que funciona como un sistema e interrelaciona recursos y elementos; entre éstos resalta el factor humano, ayudando a su desarrollo integral y buscando la trascendencia de este mismo, por lo tanto es importante definir el término “empresa”.

2.1. Concepto de empresa

A continuación se mencionarán algunas definiciones más trascendentes de empresa con un enfoque administrativo:

“La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que corresponda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa”.

(GUZMÁN, citado por Münch, 2006:44).

“La empresa es una 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”. (FERNÁNDEZ, citado por Münch, 2006:44).

“La empresa es un conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir o rendir beneficios”. (CAUDE, citado por Münch, 2006:44).

La conceptualización de Guzmán rescata que la empresa es una unidad económico-social, mientras tanto Fernández la diferencia como unidad de servicio y siendo la administración la esencia de la empresa y Caude hace énfasis en el factor humano con la finalidad de rendir beneficios.

Con base en las aportaciones anteriores es posible definir a la empresa como un ente económico-social basado en la administración efectiva de los recursos y el trabajo continuo del factor humano, funcionando como un sistema enfocado al logro de objetivos organizacionales.

2.2. Clasificación de la empresa

Las empresas pueden distinguirse a partir de su tamaño, finalidad, actividad, mediante reglas de conformación, etc. Por lo tanto es necesario ubicar y precisar características propias para poder clasificarlas en rubros más convenientes.

De acuerdo con la autora Münch Galindo Lourdes en su obra "*Fundamentos de la Administración*", las empresas se clasifican de la siguiente manera:

a) Por su actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan 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. Estas a su vez se clasifican en:

A. **Extractivas:** Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sea renovables o no renovable.

B. **Manufactureras:** Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser de dos tipos:

a) Empresas que producen bienes de consumo final.

b) Empresas que producen bienes de producción.

2. **Comerciales:** Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados.

Se pueden clasificar en:

A. **Mayoristas:** Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas tanto al menudeo como al detalle.

B. **Minoristas o Detallistas:** Son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final.

C. **Comisionistas:** Se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

3. **Servicios:** Como su nombre lo indica, son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se pueden clasificar en:

A. Transporte.

B. Turismo.

C. Instituciones financieras.

D. Servicios públicos.

a) Comunicación.

b) Energía.

c) Agua.

E. Servicios privados.

- F. Educación.
- G. Salubridad (hospitales).
- H. Consultoría
 - a) Asesoría y administración.
 - b) Promoción y ventas.
 - c) Publicidad.
- I. Fianzas y seguros.

b) Según el origen del capital

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en:

- 1) **Públicas:** En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
- 2) **Privadas:** Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es eminentemente lucrativa.

c) Según la magnitud de la empresa

Este es uno de los criterios más utilizados para clasificar a las empresas, el que de acuerdo al tamaño de la misma se establece que puede ser pequeña, mediana o grande. Existen múltiples criterios para determinar a qué tipo de empresa pueden pertenecer una organización, tales como:

1. **Financiero:** El tamaño se determina por el monto de su capital.
2. **Personal Ocupado:** Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados, una

mediana aquella que tiene entre 250 y 1000 empleados, y una grande aquella que tiene más de 1000 empleados.

3. **Ventas:** Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando son nacionales y grande cuando son internacionales.
4. **Producción:** Este criterio se refiere al grado de maquinización que existe en el proceso de producción.
5. **Criterios de Nacional Financiera:** Para esta institución una empresa grande es la más importante dentro de su giro.

d) Otros criterios

1. **Económicos:** Según este criterio las empresas pueden ser:
 - d) Nuevas.
 - e) Necesarias.
 - f) Secundarias.
 - g) Básicas.
 - h) Semi básicas.
2. **Según su constitución legal:** De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, ésta puede ser
 - a) Sociedad Anónima.
 - b) Sociedad de Responsabilidad Limitada.
 - c) Sociedad Cooperativa.
 - d) Sociedad en Comandita Simple.
 - e) Sociedad en Comandita por Acciones.

- f) Sociedad en Nombre Colectivo.
- g) Sociedad de Capital Variable.
- h) Sociedad Civil.
- i) Asociación Civil.

Se han revisado diferentes criterios de clasificación de las empresas desde su giro hasta la constitución legal. Debido al avance tecnológico y económico han originado la existencia de una gran diversidad de empresas, por lo que es conveniente ubicar a cada una de manera más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de la misma.

2.3. Conformación de una empresa

Toda empresa trabaja para lograr sus objetivos organizacionales, por ende es necesario que cuente con recursos que conjugados de forma inteligente contribuyan al desarrollo y funcionamiento efectivo.

Es importante analizar los recursos de la empresa destacando las siguientes:

1. **Recursos materiales.** Son bienes tangibles propiedad de la empresa. Por ejemplo, edificios, terrenos, instalaciones, equipos, maquinaria, etc.
2. **Recursos tecnológicos.** Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación con otros recursos tales como: sistemas internos, fórmulas, patentes, administración de conocimientos, entre otros.
3. **Factor Humano.** En la actualidad mejor conocido como capital humano. Es el activo más valioso de las organizaciones y posee características

propias tales como: creatividad, conocimientos, habilidades, ideas, experiencias, mismas que lo diferencian de los demás recursos.

4. **Recursos financieros.** Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensable para su ejecución de sus decisiones.

Los recursos materiales, tecnológicos, financieros y el factor humano juegan un papel importante en la productividad de la empresa. Para lograrla debe existir una estrecha relación entre la productividad obtenida y los recursos utilizados. Todos son de gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa. Sin embargo el adecuado manejo de los mismos y de la productividad dependerá el éxito de la misma.

2.4. Proceso administrativo como práctica

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: planeación, organización, dirección y control. Aunque este marco ha sido sujeto a la comprobación, en términos generales sigue siendo el aceptado. Para lo cual es importante definir primeramente que es un proceso:

“Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad”. (MÜNCH, 2006:32).

En su concepción más sencilla el proceso administrativo como administración en acción 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”. (Ibíd: 34).

El proceso administrativo es una herramienta efectiva para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para tener una concepción más amplia del proceso administrativo es necesario definir cada etapa que la integra.

2.4.1. Planeación

Para lograr cumplir con un objetivo en las empresas, se tiene que establecer bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. Por esta razón debe recurrirse a la primera etapa del proceso administrativo: la planeación.

“La planeación supone definir objetivos organizacionales y propone medios para lograrlos. Los gerentes planean por tres razones:

- 1) Fijar un rumbo general con la mira puesta en el futuro de la organización (mayores utilidades, participación de mercado y más amplia responsabilidad social).*
- 2) Identificar y asignar los recursos que necesita la organización para alcanzar sus metas.*
- 3) Identificar qué actividades son necesarias a fin de lograrlas.”*
(HELLRIEGEL, 2002:9).

La planeación es esencial para el buen funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias, los cambios que pueda deparar el futuro y se establecen las medidas pertinentes para afrontarlas. Por estas razones es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica definir cursos de acción, determinar objetivos y hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro.

2.4.2. Organización

Una vez realizado planes se debe traducir las ideas abstractas en realidades y acciones. En este esfuerzo intervine la segunda etapa del proceso administrativo: la organización. Esta etapa se plasma de la siguiente manera:

“La organización es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permita que los empleados realicen los planes de la gerencia y cumplan las metas de ésta. Mediante una organización eficaz, los gerentes coordinan mejor los recursos humanos, materiales y de información.” (HELLRIEGEL, 2002:9)

La importancia de la organización radica en la creación de la estructura mediante el establecimiento de departamentos, descripción de puestos, niveles de autoridad y responsabilidad, unidad de mando, tramo de control, división de trabajo y la coordinación entre los recursos.

2.4.3. Dirección

Después de haber elaborado planes, creado una estructura y contratado al personal idóneo, alguien se debe de encargar de dirigir la empresa. Esta etapa, es la dirección. Si bien lo ha dicho Münch Galindo en su obra Fundamentos de la Administración.

“La dirección es la esencia misma de la administración, siendo una de sus características que no puede contemplarse como una etapa aislada, ya que dirigir donde la unidad temporal se manifiesta en pleno.”

La dirección permite que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización, así como tener claro aspectos de toma de decisión, autoridad y mando, supervisión, comunicación, motivación, e

integración. Por lo tanto no puede haber dirección si no se han concluido la planeación y la organización; también es un elemento crucial de éstas funciones.

2.4.4. Control

Al estudiar el control como última etapa del proceso administrativo, no necesariamente debe suceder en la práctica de la misma manera, la planeación y el control, están muy relacionadas entre sí.

“El control es una etapa primordial en la administración”. (MÜNCH, 2006:183). Por tanto, si una empresa ha elaborado planes, creado estructuras y ha definido una dirección eficiente, no podrá medir ni verificar cuál es la situación real de la organización sino existe un mecanismo que cerciore si lo hechos van de acuerdo con los planes y objetivos establecidos. A continuación se define el concepto “control”:

“El control es el proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigila el desempeño y emprende acciones correctivas. Mediante el establecimiento de normas de desempeño y medición del desempeño logrado sobre la base de las normas, se toman medidas para la corrección de desviaciones y el ajuste de normas en casos necesarios.” (HELLRIEGEL, 2002:9).

“El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tienen como fin señalar debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que produzcan nuevamente”. (FAYOL, citado por Münch, 2006:184).

El control cierra el proceso administrativo e implica necesariamente la comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados. Misma que se realiza en un periodo determinado, cuando se detecta que no se cumplió con los resultados esperados, se crean medidas correctivas con la finalidad de corregir desviaciones y poder lograr alcanzar los objetivos preestablecidos.

2.4.5. Las características del proceso administrativo

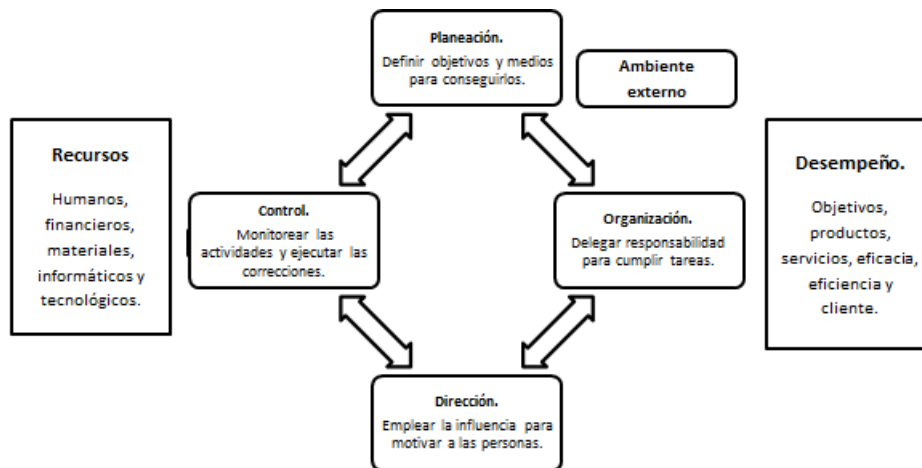
Las características de básicas del proceso administrativo según Idalberto Chiavenato son las siguientes:

- 1) **Es cíclico y repetitivo.** El proceso permanente y continuo, y siempre se está contemplando y repitiendo. En cada ciclo el proceso tiende a mejorar y a perfeccionarse continuamente.
- 2) **Es interactivo.** Cada función administrativa con las demás, influenciándolas y dejándose influenciar por ellas.
- 3) **Reiterado.** El proceso administrativo consta de pasos que, aunque no sigan con rigidez, durante su implementación conforman un programa sujeto a ajustes y correlaciones, avances y retrocesos.
- 4) **Sistémico.** Ninguna de las partes puede analizar aisladamente el proceso, sino en su totalidad y globalidad.

A continuación se presentan las cuatro funciones administrativas y su interacción entre ellas. (Véase en la figura 1)

Figura 1

Las cuatro funciones administrativas.



Fuente: (CHIAVENATO, 2002: 18).

Por lo tanto cabe decir que *la administración* es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos por la organización. Tomando siempre en cuenta que funciona como un sistema donde entran recursos e insumos, se transforman por medio del proceso administrativo, posteriormente se obtienen resultados y una retroalimentación.

2.4.6. Proceso de Control

El proceso de control es una secuencia de pasos necesarios para efectuar el control. De acuerdo a la autora Münch Galindo en su obra *“Fundamentos de la Administración”* el proceso de control es el siguiente:

Identificación del estándar. El administrador identifica el estándar que fue establecido y le va a servir como unidad de medida para evaluarlo. La identificación de los estándares representa el estado de ejecución deseado a

su aplicación. Se entiende que un estándar es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Medición de resultados. Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben definirse de acuerdo con los estándares. Los modelos administrativos de acuerdo con sus características propias, pueden ser: cuantitativos (si son susceptibles de medirse en unidades numéricas) o cualitativos (cuando se establecen subjetivamente y los aspectos que se evalúan son referentes a ciertas cualidades).

Comparación. Una vez efectuada la medición y la obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos.

Detección de desviaciones. El resultado de la comparación de la determinación de las desviaciones entre el desempeño real y el estándar, mismas que deberán reportarse inmediatamente.

Corrección. La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. Para tomar una acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo; no obstante, antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o causa.

Retroalimentación. Es básica en el proceso del control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo. De la calidad de información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

El proceso de control inicia con la identificación del estándar que fue establecido como un patrón para medir los resultados obtenidos. Una vez efectuada la medición y obtenida la información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos. De esta comparación se determina las desviaciones entre el empeño real y el estándar, posteriormente se toma la acción correctiva y se emite la retroalimentación.

2.4.7. Implantación de un sistema de control

Antes de establecer un sistema de control se requiere:

- A. Contar con objetivos y estándares que sean estables.
- B. Que el personal clave comprenda y esté de acuerdo con los controles.
- C. Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos. Tomar en cuenta que un sistema de control por sí solo no contribuye a la eficiencia.
- D. Evaluar la efectividad de los controles:
 - Eliminando aquellos que no sirven.
 - Simplificándolos.
 - Combinándolos para perfeccionarlos.

Es importante tomar en cuenta estos puntos antes de implantar un sistema de control, ya que de esto dependerá el éxito de la misma. Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control:

- a) **Cantidad.** Se aplica en actividades en las que el volumen es importante.
- b) **Tiempo.** Es el factor por medio del cual se controlan las fechas programadas.

- c) **Costo.** Es un indicador de eficiencia administrativa, por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades.
- d) **Calidad.** Se refiere a las especificaciones que debe reunir un determinado producto o ciertas funciones de la empresa.

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último, como su nombre lo indica es eminentemente cualitativo. Dentro de los controles más utilizados en el campo del control. (Véase en la tabla 1).

Tabla N° 1. Controles más utilizados.

Cantidad	Tiempo	Costo	Calidad
Presupuestos. Estimaciones. Productos terminados. Unidades vendidas. Inventarios de personal. Medición del trabajo. Pronósticos. Control de inventarios.	Estudios de tiempo. Fechas límite. Programas. Tiempo-máquina. Medición de trabajo. Procedimientos. Estándares.	Presupuestos. Costos por metro cuadrado. Costos estándar. Pronósticos. Contabilidad. Productividad. Rendimiento sobre inversión.	Evaluación de la actuación. Pruebas psicológicas. Inspecciones visuales. Coeficientes. Rendimiento del personal. Informes. Procedimientos. Estándar. Calificación de méritos.

Fuente: (MÜNCH, 2006: 198)

Los cuatro factores que comprende el control son importantes y de cada una de ellas se pueden ubicar ejemplos de controles más utilizados dentro del campo administrativo siendo estas herramientas para medir la eficacia del proceso de control.

2.4.8. El control y su periodicidad

El control debe desarrollarse como una unidad y aplicarse en todo tiempo a la empresa, de esto depende la efectividad del mismo.

El control se puede clasificar de la siguiente manera:

- a) **Control preliminar.** Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.
- b) **Control concurrente.** Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo.
- c) **Control posterior.** Se aplica después de haber realizado las actividades planeadas. Su objeto es administrar información para comparar los resultados obtenidos, en relación con lo preestablecido.

El control es de gran utilidad siempre que se lleve a cabo de manera continua, antes y después de realizar las actividades. El control debe de aplicarse en todas las áreas funcionales de la empresa.

2.5. Áreas funcionales

Lourdes Münch Galindo dice que las áreas funcionales son conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, éstas se dividen en cuatro principalmente: producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos.

1. Producción.

Este departamento es considerado uno de los más importantes dentro de la organización, ya que se encarga de elaborar los productos por medio de abastecer y coordinar la mano de obra, materiales, herramientas requeridas, equipo de producción y las instalaciones.

2. **Mercadotecnia.**

La finalidad de esta área es crear un producto o servicio a través de investigar las necesidades del consumidor para satisfacerlas, y a su vez, brindar un buen servicio al precio más módico para el consumidor.

3. **Finanzas.**

Esta división está encargada de la obtención de fondos y el suministro del capital que se utiliza para el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos para la satisfacción de cada departamento o área y que ésta funcione correctamente.

4. **Recursos Humanos.**

Este departamento tiene la finalidad de buscar y asignar a la persona en el lugar adecuado para que rinda eficientemente, también se encarga de crear armonía en cada uno de los departamentos y a su vez, crear un equipo de trabajo en toda la organización en base a los objetivos establecidos en la misma.

Todas las empresas cuentan con departamentos, o bien áreas funcionales, unas más que otras, esto depende del giro, del tamaño o de la magnitud de sus ventas. Sin embargo, la importancia de las áreas funcionales radica en que cada una se realiza funciones específicas, actividades, responsabilidades y labores homogéneas, así como la interrelación y comunicación entre todas las áreas funcionando como un sistema y contribuyendo cada área funcional al logro de los objetivos organizacionales.

Para concluir este capítulo, la empresa es un conjunto de miembros encaminados a satisfacer las necesidades de los clientes por medio de un producto o servicio, a través de la administración y la integración de los

recursos. La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino de la aplicación coordinada y balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada optimización de los recursos utilizados en las actividades de las principales áreas funcionales. En el siguiente capítulo se mencionaran conceptos básicos de “calidad”, antecedentes y evolución, principales exponentes y su contribución, principios de calidad total, control de calidad entre otras.

CAPÍTULO III

LA CALIDAD

*La verdadera calidad no está en las cosas que hace el hombre
sino en el hombre que hace las cosas.*

Carlos Llano.

En la actualidad el término calidad suena por todos lados, la generalización en el mundo actual, el avance tecnológico, la estandarización de los procesos, la globalización y la creciente corriente de la información que fluye por los distintos medios con una constante expansión del comercio internacional; hacen que la calidad no sea una moda sino un requerimiento indispensable para la vida.

3.1. Concepto de calidad

El significado en español del término **calidad** señala “*un conjunto de características de una persona o de una cosa, importancia, calificación, carácter, índole, superioridad, condición social, civil o jurídica, nobleza, prendas morales, propiedad, clase, cualidad, casta, excelencia, linaje y condición*”. (COLUNGA, 1995:8).

El sustantivo inglés **quality** indica “*una persona de alto nivel social, algo excepcionalmente bueno en su clase, un nivel de superioridad, un elemento distintivo, una medida de excelencia, atributo, carácter, característica, peculiaridad, y propiedad*”. (Ibíd: 8).

Ambos significados connotan cualidad, manera de ser y propiedad de las cosas en su forma más simple. Sin embargo los sistemas administrativos actuales han utilizado tanto el concepto calidad que lo han evolucionado, hasta

llegar a significar mucho más que las definiciones anteriores. Por lo que se presentan algunas definiciones de calidad de autores destacados en esta área:

“La calidad se refiere únicamente al valor que un consumidor le otorga a un producto o servicio”. (DRUKER, citado por Legault, 1999:26).

“La calidad debe definirse en términos de la satisfacción de la clientela. Debido a las necesidades cambiantes de los clientes, la calidad multidimensional y dinámica”. (FEIGENBAUM, citado por Summers, 2006:32).

“La calidad tiene dos aspectos: subjetivo (lo que el cliente quiere) y objetivo (características físicas y medibles de los bienes y servicios, incluyendo el valor que obtiene por el precio que paga)”. (SHEWHART, citado por Summers, 2006:16).

Es observable que el concepto de calidad ha evolucionado continuamente según las necesidades, las características de las personas y las organizaciones a lo largo de la historia; no obstante, su significado está relacionado con el grado de perfección en las especificaciones de los productos o servicios, el control de variabilidad en su proceso y el nivel de satisfacción del cliente.

“Deming, Juran, Crosby y las normas ISO 9000 están de acuerdo en que los requerimientos son indicadores de si se cumple o no con la calidad”. (COLUNGA, 1995:31).

Por razones prácticas, calidad es cumplir con los requerimientos solicitados por el cliente.

La conceptualización las definiciones de Druker, Feigenbaum y Shewhart denotan que calidad es satisfacer al cliente cumpliendo con los requerimientos del servicio y hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la

empresa en el mercado. Por último en la práctica, la calidad se puede concebir *“como el arte; todos la alaban, todos la reconocen cuando la ven, pero cada uno tiene su propia definición de lo que es”*. (SCHONBERGER, citado por Miyahira, 2001:1).

3.1.2. Antecedentes de la calidad

La calidad proviene desde la era cristiana y ha evolucionado a través del tiempo. A continuación se señalará un breve resumen de la evolución del concepto de calidad. (Véase en la tabla 3)

Tabla N° 2. La evolución del concepto calidad.

ÉPOCA	CONCEPTO DE CALIDAD
Época artesanal.	Hacer las cosas bien a cualquier costo.
Industrialización.	Producción.
II Guerra Mundial.	Eficacia + Plazo= Calidad.
Posguerra (Japón).	Hacer las cosas bien a la primera.
Posguerra (Otros países).	Producción.
Control de calidad.	Verificación de las características del producto.
Gestión de calidad.	Aptitud del producto/servicio al uso.
Gestión de la calidad total.	Integrar la calidad en todo el proceso.
Taguchi.	Costo mínimo para la sociedad.

Fuente: www.crea.es/guia/indexguia.htm (Agosto, 2004).

Al terminar la Segunda Guerra Mundial se dieron a conocer dos corrientes importantes que provocaron un profundo impacto en la calidad.

La primera corriente es la calidad japonesa donde los productos eran percibidos como malos, al hablar de los artículos japoneses eran sinónimo de mala calidad, eso era antes de la Segunda Guerra Mundial.

Los japoneses tuvieron que implementar algunos pasos para poder vender sus productos en mercados internacionales los cuales fueron:

- a) Los cambios llevados a cabo directamente por la alta administración.

- b) La disciplina de la calidad fue implementada tanto en los niveles y funciones de la empresa.
- c) Los proyectos de mejoramiento continuaron a un paso revolucionario.

Por otro lado *“el movimiento de calidad total comenzó a tomar forma en Estados Unidos a fines de los años setenta y se originó por una frustración de algunos líderes industriales cuyas empresas eran incapaces de mantener su participación de mercado comparativamente con la de los competidores extranjeros (sobre todo del Lejano Oriente). Estos últimos fabricaban productos con una calidad consistentemente más alta y tenían la capacidad de hacerlos llegar al mercado en un tiempo menor que sus contrapartes estadounidenses y a un costo más bajo”*. (CIAMPA, 1993:10)

Los empresarios estadounidenses, visitaron Japón para intentar descubrir cuál era la diferencia. Lo que observaron de ellos no era nada nuevo, pero sí muy diferente. Se pueden rescatar aspectos importantes de la cultura japonesa y son los siguientes:

- 1) Un precepto fundamental en la filosofía de la producción: hacer una sola cosa a la vez y solo cuando sea necesaria.
- 2) La aplicación del trabajo de equipo interdepartamental y de hacer participar a los empleados en las decisiones y aumentar la productividad (es la primera gestión del desarrollo organizacional).
- 3) La nueva filosofía de mejorar la calidad tenía como efecto una reducción de costos.
- 4) La importancia del cliente como motor de todas las actividades dentro de una empresa. Enfoque dirigido al cliente, que impulsa las mejoras internas.

- 5) La manera de cómo administrar el tiempo.
- 6) La dedicación intensa y continúa a mejorar todo lo que pudiera dar como resultado un producto mejor fabricado en menos tiempo.

Por lo tanto como apunta (el doctor Juran) *“durante años de experiencia acumulada de los japoneses han desarrollado su propio imperativo: elpreciado hábito de la mejora. El control de mantener estable las cosas pero, mientras la empresa occidental se preocupa de sostener la estabilidad, la japonesa continua mejorando”*. (JURAN, citado por Ciampa, 1993:13).

Los antecedentes muestran de una manera clara del surgimiento y la evolución de la calidad en los Estados Unidos y Japón. Sin embargo es importante conocer a los principales precursores de la calidad conocidos también como *gurús de la calidad* así como las aportaciones que realizaron.

3.2. Principales exponentes de la calidad y su aportación

Según el autor Guajardo Garza en su libro *“Administración para la Calidad Total”* rescata a los principales exponentes de la calidad y sus respectivas aportaciones.

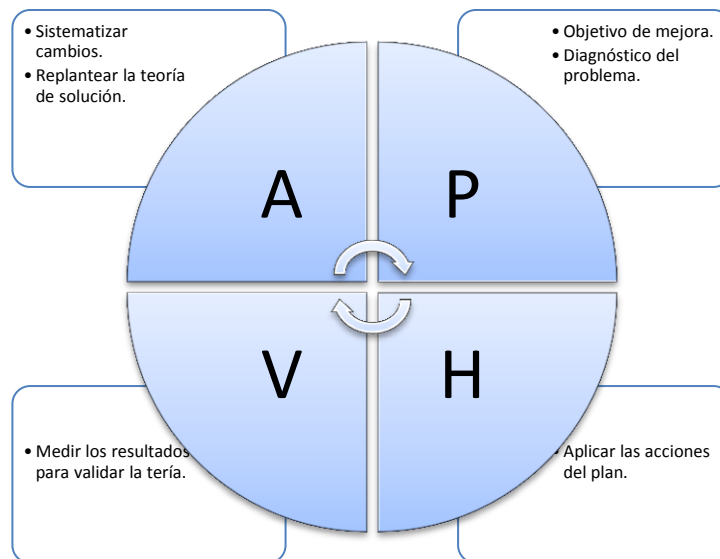
3.2.1. Walter Shewhart

Es considerado como “El Padre del Control Estadístico de Procesos (SPC)”. Fue el primero en realizar estudios sistemáticos de calidad, desarrollando métodos estadísticos. Empezó a implementar en la Bell Telephone Company el Control Estadístico de Procesos en el año de 1924. Consiguió reducir el porcentaje de los defectos en la empresa. Miembro fundador de la Sociedad Americana de Calidad (ASQ).

Principales aportaciones de Shewhart

A. Creó un ciclo administrativo y de mejora basado en cuatro etapas: planear, hacer, verificar y actuar. Se le conoce también como ciclo PHVA o PDCA por sus siglas en inglés: Plan-Do-Check-Act. Pocos lo conocen como ciclo Shewhart ya que debido a que el Dr. Deming se los enseñó a los japoneses, ellos lo rebautizaron como el ciclo Deming. (Véase en la figura 2).

Figura N° 2. El ciclo PHVA o bien ciclo Deming.



Fuente:(GUAJARDO, 2003:43).

El ciclo de calidad consiste en:

I. Planear.

- Identificar el proceso que se quiere mejorar.
- Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso.
- Análisis e interpretación de datos.
- Establecer los objetivos de mejora.
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados.

- Definir los procesos necesarios para conseguir estos objetivos verificando las especificaciones.

II. Hacer.

- Documentar los procesos definidos en el paso anterior.
- Documentar las acciones realizadas.

III. Verificar.

- Pasado un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales para evaluar si se ha producido la mejora esperada.
- Documentar las conclusiones.

IV. Actuar.

- Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario.
- Aplicar nuevas mejoras, si se ha detectado en el paso anterior.
- Documentar el proceso.

B. La creación de las Cartas de Control y en general el uso de la estadística para controlar y mejorar la calidad desde los procesos.

3.2.2. Edwards Deming

El Dr. Deming desarrolló junto con los japoneses dentro de un Organismo Internacional conocido como ChuSanRen el ciclo de mejora, inicialmente diseñado por W. Shewhart, ayudó a introducir a los japoneses a los enfoques modernos de investigación del consumidor y su relación a la mejora continua.

Este autor considera que el problema central de la dirección en todos sus aspectos consiste en comprender mejor el significado de la variación y extraer información contenida en ella.

Principales aportaciones de Deming

- A. Ciclo Deming.
- B. La identificación de las siete enfermedades mortales.
- C. La identificación de algunos obstáculos para lograr la mejora continua.
- D. Desarrolla el diagrama de “La reacción en cadena positiva”.
- E. Los 14 puntos para la Mejora Continua.

LOS 14 PUNTOS DE W.E. DEMING

1. *Crear constancia con el propósito de mejorar el producto y el servicio.*
2. *Adoptar una nueva filosofía.*
3. *Dejar de depender de la inspección masiva.*
4. *Dejar de tomar decisiones basándose sólo en el costo.*
5. *Mejorar en forma constante y por siempre.*
6. *Instituir en la capacitación.*
7. *Instituir en el liderazgo.*
8. *Eliminar el miedo.*
9. *Optimizar los esfuerzos de los equipos.*
10. *Eliminar slogans.*
11. *Eliminar cuotas numéricas y administración por objetivos.*
12. *Eliminar las barreras que impidan el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.*
13. *Impulsar la educación y el auto mejoramiento.*
14. *Tomar acción e implicar a todo al personal en transformación.*

3.2.3. Joseph M. Juran

Emigró a los Estados Unidos en 1912. Ha sido llamado El Padre de la Calidad. Juran trata el tema de los costos de la calidad y de los ahorros sustanciales que se pueden lograr si se atienden de manera inteligente los problemas.

Principales aportaciones de Juran

La Trilogía de Juran se compone de la siguiente manera:

A. **Planificación de la calidad.** Actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes, los siguientes pasos son:

- 1) Determinar quiénes son los clientes.
- 2) Determinar las necesidades de los clientes.
- 3) Desarrollar las características del producto que responden a las necesidades de los clientes.
- 4) Desarrollar los procesos que sean capaces de producir aquellas características del producto.
- 5) Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.

B. **Control de calidad.** El control actúa en el mismo lugar donde trabaja la fuerza operativa, su objetivo es vigilar que los procesos se lleven a cabo con la máxima efectividad. Se ejecuta a través de:

- Evaluar el comportamiento real de la calidad.
- Comparar el comportamiento real con los objetivos de la empresa.
- Actuar sobre las diferencias.

C. **Mejoramiento de la calidad.** Este proceso es una acción premeditada y determinada por los niveles altos de la dirección al introducir un nuevo proceso gerencial en el sistema. Se consideran los siguientes pasos:

- a) Determinar la infraestructura necesaria para mejorar la calidad del producto y proceso.

- b) Identificar diferentes necesidades de mejora en los productos, en los procesos y en la organización en general, cada necesidad se maneja como un proyecto de mejora.
- c) Designar un equipo de trabajo para cada proyecto de mejora.
- d) Proporcionar la capacitación y recursos necesarios así como el tiempo para que puedan concentrarse en la mejora, en el análisis de causas y en la determinación de las acciones para lograrla.

3.2.4. Kauro Ishikawa

En 1945 se incorporó a la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses como profesor de métodos estadísticos.

Ishikawa es una autoridad japonesa en el Control de la Calidad Total, para él la esencia del CTC es conocer los requisitos de los consumidores, saber qué es lo que comprarán, es el autor de la frase *“La calidad empieza con la educación y termina con la educación”*.

Principales aportaciones de Ishikawa

- A. Contribuye al desarrollo y promoción de los círculos de calidad.
- B. Implementó métodos estadísticos.
- C. Desarrolló el diagrama de causa y efecto.
- D. Consideró que la educación se debe dar en todos los niveles y que es un proceso constante.
- E. Hizo un análisis sobre las diferencias entre las distintas formas de lograr la calidad de los japoneses y el estilo occidental. Su hipótesis principal fue que las diferentes características culturales entre ambas sociedades fueron clave para el éxito japonés en la calidad.

F. Gracias a su trabajo se desarrolló el Sistema de Producción de Toyota, que evolucionó en 2008 y que serviría de base para la norma ISO 26,000.

Círculos de Control de Calidad (CC)

El Círculo de Control de Calidad es un grupo pequeño que se forma dentro de la organización que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo lugar de trabajo.

Las características de los Círculos de Control de Calidad de los japoneses son:

- ❖ **Son voluntarios.** Ésta característica es distintiva y tiene que ser voluntaria. El personal se junta para desarrollar una mejora en su trabajo sin recibir órdenes de sus jefes.
- ❖ **Autodesarrollo.** Es preponderante que los integrantes tengan la disposición para prepararse de manera independiente y constantemente.
- ❖ **Desarrollo mutuo.** Otra característica de los círculos es la de participar en otros círculos de mejora lleguen a todos los ámbitos de la organización.
- ❖ **Gran participación total.** En algún momento determinado los círculos se deberían estar aplicando a lo largo de toda la organización.

3.2.5. Philip Crosby

Es ingeniero industrial y consultor de empresas. En los años setenta propuso un programa de 14 pasos, conocido como el programa Cero Defectos o 14 pasos para mejorar la calidad. En 1979 fundó Philip Crosby Associates Inc.

Principales aportaciones de Crosby

- A. Lanza su concepto Cero Defectos.
- B. Desarrolla los cuatro principios básicos de la calidad.

- C. Los catorce pasos de mejoramiento de la calidad.
- D. Las seis C para el involucramiento de la alta dirección: comprensión, compromiso, competencia, comunicación, corrección y continuidad.
- E. Presentó su prescripción para la salud corporativa (1988) y la vacuna de la calidad (1984) que son dos ideas que utiliza para representar la necesidad de cualquier organización de vacunas contra la ocurrencia de los errores.
- F. Para Crosby la calidad no cuesta no es un regalo, pero es gratuita. Lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad, todas las acciones que resultan de no hacer bien las cosas a la primera vez. La calidad no sólo no cuesta, sino que es auténtica generadora de utilidades. Cada peso que se deje de gastar en hacer las cosas mal, hacerlas de nuevo o en lugar de otras, se convierte en medio peso directamente en las utilidades.

Los Cuatro Principios Básicos de la Calidad

1. ¿Qué es?

Definición. Es el cumplimiento de requisitos del cliente; no la excelencia.

Conclusión. Calidad es cumplir con los requisitos.

2. ¿Cómo se hace?

Método. Prevención: calidad. Elimina los errores antes de que ocurran.

Conclusión: El sistema de calidad es la prevención.

3. ¿Cuál es el nivel de ejecución?

Estándar. Cero Defectos. No perfecto, cumple desde la primera vez.

Conclusión. El estándar de realización es cero defectos.

4. ¿Cómo sé, cómo voy y cuánto tengo?

Medición. Costo de incumplimiento, calcular costos de hacer las cosas.

Conclusión. La medida de la calidad es el incumplimiento.

3.2.6. Armand V. Feigenbaum

Fue gerente de manufactura y control de calidad a nivel mundial por más de 10 años en la empresa General Electric en Nueva York. En 1956 introdujo por primera vez la frase “El Control de Calidad Total”. Definió el concepto de “Calidad Total” que los japoneses recuperaron como “Total Quality Control”.

Principales aportaciones de Feigenbaum

- A. Creador del concepto de “Control Total de Calidad”.
- B. Su idea de calidad es un modo de vida corporativa, un modo de administrar la organización.
- C. El Total Quality Management se aplica en todos los productos y servicios que abarca toda la organización e involucra la puesta en práctica de actividades orientadas hacia el cliente.
- D. Propone cambiar los métodos y técnicas de Control de Calidad al de Control de Calidad como método de hacer negocios.
- E. Pone énfasis en el punto de vista administrativo considerando relaciones humanas como fundamento de las actividades del control de calidad.
- F. Buscó integrar la teoría general de sistemas a los de calidad.
- G. Define sistema de calidad total como *“el acuerdo de todos los niveles de la empresa, para establecer una estructura de operación, documentada en forma efectiva, técnicamente integrada, con procedimientos administrativos y guías para coordinar las actividades del personal, la operación de las máquinas y la información en el mejor y más práctico*

camino para asegurar la satisfacción del cliente y optimizar los costos de calidad". (FEIGENBAUM, citado por Guajardo, 2003:67)

H. Los costos de calidad pueden definirse como aquellos costos incurridos por una industria para dar al cliente un producto de calidad. Se dividen en:

- **Costos de prevención.** Son aquellos en que se incurre para evitar las fallas y sus costos.
- **Costos de evaluación.** Son aquellos en que incurre al medir las condiciones del producto en sus etapas de producción.
- **Costos de fallas internas.** Son aquellos incurridos por la generación de defectos durante la operación hasta el embarque del producto.
- **Costos de fallas externas.** Son los generados por los defectos en el producto una vez que son embarcados.

3.2.7. Genichi Taguchi

El Dr. Genichi Taguchi fue profesor y consultor de empresas como Toyota Motors y Fuji Films. Desarrolló la ingeniería de la calidad, un sistema de técnicas estadísticas y de ingeniería que enfrentan el problema de la calidad desde el punto de vista integral. Los métodos de ingeniería de calidad son los arreglos ortogonales, las gráficas lineales y la función de la pérdida.

Principales aportaciones de Taguchi

- A. Aplicación de la estadística, la ingeniería de reducción de costos, mejora de calidad en el diseño de productos y de los procesos de fabricación.
- B. La función de la pérdida y el método de diseño de experimentos que lleva su nombre.

3.2.8. Sigueo Shingo

Ingeniero mecánico, nacido en Japón y defensor de la aplicación del control estadístico de procesos.

Principales aportaciones de Shingo

- A. El método SMEND (Cambio Rápido de Datos en Minutos) minimiza la cantidad de tiempo que gasta cuando se realizan cambios de utillaje, reduce los periodos de inactividad, aumenta la flexibilidad de la producción, evita necesidad de largos procesos de fabricación y de grandes lotes.
- B. Junto a Tuichi Ohno desarrolla la técnica Just in time o bien conocido como justo a tiempo, *“cuya filosofía es cero inventarios en proceso. No es sólo un sistema a instalar sino una serie de sistemas que van sumando y permiten llegar a tener una capacidad de producción que garantice la entrega justo a tiempo, es decir, en el momento en que su cliente va a incorporarla a su propio proceso productivo”*. (GUAJARDO, 2000:82).

Otro concepto de gran importancia son las cinco S's dos características importantes son del sistema de producción Toyota son el orden y la limpieza. *“No se puede avanzar en la eliminación de desperdicio, si el lugar de trabajo no está limpio y ordenado. Es posible organizar la estación de trabajo recurriendo a la técnica japonesa de las cinco S's:*

1. **Seri-selección.** *Distinguir lo que es necesario de lo que no es.*
2. **Seiton-orden.** *Un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar. Hay que establecer indicadores de dónde va cada artículo, y cuántos de ellos van allí.*

3. **Seiso-limpieza.** *Establecer métodos para mantener limpio el lugar de trabajo.*

4. **Seiketsu-estandarización.** *Establecer estándares y métodos que sean fáciles de seguir.*

C. **Shitsuke-mantenimiento.** *Establecer mecanismos de hacerlo un hábito". (GUAJARDO, 2000:83).*

El establecimiento y ejecución de las cinco S's ayudan a tener lo necesario, en orden y con la limpieza debida siguiendo estándares y creando buenos hábitos.

En conclusión las aportaciones de los autores dieron la pauta para la evolución de la calidad. Se puede rescatar de E. W. Deming los 14 puntos de mejora continua de la calidad; Shewhart el ciclo administrativo y de mejora basado en cuatro etapas: planear, hacer, verificar y actuar; Juran la famosa trilogía: planear, controlar y mejorar la calidad; Ishikawa los círculos de calidad; de Crosby los cuatro principios básicos de la calidad; Feigenbaum el control de la calidad total y el TQM; Taguchi la función de la pérdida y de Shingo el método SMEND (Cambio Rápido de Datos en Minutos), la técnica justo a tiempo y las cinco S's de los japoneses.

3.3. Evolución de los sistemas de calidad

La evolución de los sistemas de calidad durante las últimas décadas se toma del artículo de Steve Towers "Más allá de la calidad total".

Total Quality Management (TQM). Fue el método en boga durante la década del 70 para gestionar la calidad en todos los estratos de una organización. Este

sistema constaba en una serie de normas y estrategias para lograr, mediante cambios incrementales en los procesos, un mejoramiento continuo de los productos y servicios.

Business Process Improvement (BPI). Surgió en los 80, como un sistema superador del TQM. Sus premisas centrales fueron: definir la estrategia y objetivos de la organización (quiénes somos, qué hacemos y para qué); determinar quiénes son los clientes y alinear los procesos para lograr los objetivos organizacionales. Uno de sus conceptos claves era el de “reingeniería” (cambios) de los procesos organizativos, para lograr una reducción de costos. Desafortunadamente, el término quedó asociado a las reducciones de personal y se transformó en un eufemismo de despidos.

Six Sigma. Este conjunto de prácticas desarrolladas por Motorola en los 80 se basa en mejorar los procesos eliminando defectos y en la premisa de que todos los procesos de negocios pueden ser mensurados, analizados, mejorados y controlados. Para alcanzar un nivel de calidad cercano a Cero Defectos se necesita el compromiso de toda la organización, partiendo de los niveles más altos.

Método Lean. Este enfoque se basa en la producción de bienes y servicios utilizando menos esfuerzo humano, menos espacio y menores costos en definitiva. Está basado principalmente en el método de producción Toyota, pero también incorpora algunas premisas de sistema Six Sigma.

Business Process Management (BPM). En la intersección entre el Management y las Tecnologías de la Información, el BPM propone una serie de herramientas para diseñar, controlar y analizar los “procesos operacionales de negocios”. El término refiere a los procesos repetitivos que hacen a la

operación del día a día, en contraposición a las decisiones estratégicas que deben tomar los altos ejecutivos a las compañías.

Customer Expectation Management (CEM). El sistema creado por Steve Towers y Terry Schurter propone un cambio en la definición del negocio, no ya en términos de producto o servicio, sino del cliente. Este enfoque *“de afuera hacia adentro”* es lo que permite a las organizaciones lograr un triple beneficio: reducir costos, mejorar sus servicio y aumentar los ingresos.

En la década de los 70, términos como “calidad total” y el sistema TQM (Total Quality Management) comenzaban a imponerse en la gestión no sólo de la industria, sino en áreas de servicios, educación y gobierno. Posteriormente surgió como un sistema superador del TQM y el método BPI (Business Process Improvement). Luego llegaron el Six Sigma, la metodología Lean y el BPM (Business Process Management). En este nuevo siglo y de la mano de la competencia cada vez más ardua y global, el enfoque predominante es hacia “la satisfacción total del cliente”. Esto requiere, en palabras de Steven Towers, consultor de negocios y creador del método CEM (Customer Expectations Management) un enfoque de afuera hacia adentro, es decir, centrado en el cliente y no en el producto o servicio.

Cabe resaltar que una diferencia fundamental entre el sistema que propone Towers y los procedieron es que *el CEM no se enfoca a hacer las cosas bien, sino analizar primero si esas cosas son necesarias. Gran parte de lo que se hizo en los últimos años es tratar de corregir efectos en lugar de ir hacia las causas.* En otras palabras, es conveniente entender primero lo que el cliente quiere para saber si se está haciendo lo correcto, en una visión de afuera hacia adentro (outside-in).

Las organizaciones inside-out acostumbran a conducir mensajes centrados en sí mismas, mientras que las organizaciones outside-in se presentan como un centro de servicios, independientemente de los productos que vendan.

Las palabras de Towers son: *“estamos en lo que llamo la cuarta ola de los procesos de calidad. En las previas el foco estaba puesto en el producto y los procesos, hoy está enfocado en el cliente”*. Para implementar el sistema CEM se deben seguir los siguientes pasos:

- 1) Definir objetivos concretos a lograr, en términos de satisfacción del cliente.
- 2) Conocer qué actividades hay que realizar para lograr los objetivos.
- 3) Definir categorías descriptivas de los tipos de trabajo que se realizan en la organización.
- 4) Detectar puntos críticos (key points), análisis y utilidad al agregar valor al negocio.
- 5) Determinación de pasos que sobran o recursos que se desperdician para tomar la decisión de mejorarlos o eliminarlos.

La idea de este método es evitar actividades y procesos que simplemente se llevan a cabo por costumbre. Asimismo antes de realizar cada proceso hay que pensar si realmente agrega valor. No se trata de corregir las fallas sino de ir hacia la causa principal. Por lo tanto, el CEM es simplificar los procesos y eliminar todo aquello que no es necesario ni aporta valor al negocio. El éxito llega por añadidura.

3.4. Los cuatro niveles de la calidad

La calidad no es efecto de azar ni se obtiene por medio de la magia, es el resultado de un proceso muy complejo. Según el autor Legault Gilles en su obra titulada *“Alcanzar la calidad total en una empresa de servicios”* menciona los cuatro niveles de intervención en la calidad: el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad, la administración de la calidad y la calidad total. A continuación se describen cada uno de ellos.

3.4.1. El control de calidad

El control de calidad total se define como un sistema efectivo para integrar los esfuerzos de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad de los diversos grupos de la organización a fin de comercializar, diseñar, producir y ofrecer servicios a niveles económicos que satisfagan completamente al cliente.

“Es una intervención por la cual el resultado de un procedimiento o de una actividad se mide para comparar los datos con los objetivos propuestos. Este control tiene por objetivo el respeto de normas y especificaciones del proceso en relación con las necesidades y expectativas del cliente”.

(LEGAULT, 1999:30)

Se ejerce un control de calidad cuando algún empleado nota una deficiencia en el proceso, es decir, una diferencia entre la medida y el objetivo propuesto, por que efectúa una medida correctiva.

El control de calidad es una herramienta de administración basada en cuatro pasos:

1. Definición de estándares.
2. Evaluación del cumplimiento de los estándares.

3. Corrección cuando los estándares no se han cumplido.
4. Planeación para mejorar los estándares.

Para que el control de calidad rinda buenos frutos es conveniente la integración desde el proveedor hasta el consumidor.

3.4.2. El aseguramiento de calidad

“Es una función por la cual la dirección verifica constantemente el buen funcionamiento del proceso y de los resultados de los procedimientos, para alcanzar (con seguridad) los resultados previstos”. (Ibíd: 30).

El programa de aseguramiento de calidad reúne ciertas actividades administrativas y va más allá de una función de control de calidad. Se ve reflejado en manuales de procedimientos y responsabilidades, así como también en manuales de calidad que rigen actividades de servicios, necesidades del cliente, elaboración de presupuestos, planes y programas, entre otras.

El aseguramiento de calidad comienza con la aplicación de la estadística para controlar los procesos y productos, y en ese mismo sentido se hace uso del concepto de prevención en vez de corrección. Esto último porque una vez que el producto o servicio sea terminado de elaborar o proporcionar, si sus características no cumplen con la especificación, no hay problema. Se puede decir que es eficaz. El problema se encuentra cuando el producto está defectuoso o no cumple con las especificaciones, entonces comienzan los trabajos de adecuación, se crean desperdicios, los costos se incrementan y en general todas las acciones subsecuentes para llevar el producto al estado deseado son correctivas.

El camino del desarrollo del aseguramiento de calidad sigue dos rutas:

- 1) Los trabajos de estadística para el muestreo y el control de procesos.
- 2) La normalización la cual dirige directamente con las normas ISO 9000 y por lo tanto se tratará más adelante.

En conclusión con el aseguramiento de calidad, la idea es prevenir y controlar los procesos de manera que no tenga ni una sola pieza o servicio defectuoso.

3.4.3. La administración de la calidad

“Administrar la calidad es: definir una política clara en materia de calidad, teniendo en cuenta las fuerzas distintivas y los objetivos estratégicos del desarrollo de la empresa. Planear y organizar los sistemas de seguridad y de control de calidad para verificar el nivel de calidad de los servicios ofrecidos a la clientela, para corregir las fallas y para prevenir toda supresión a los objetivos establecidos. Definir plan de movilización de los recursos humanos en un proceso de mejoramiento continuo”. (Ibíd: 31).

Sin duda la administración de calidad es una función de planeación, organización, dirección, control y de aseguramiento de calidad. Es también un conjunto de principios, sistemas, procesos y técnicas cuya aplicación permite el cumplimiento sistemático de los requerimientos y de la reducción de los errores. El proceso de implementación de un modelo administrativo para la calidad permite que cada organización implemente y desarrolle un modelo propio, adecuado a las características de la organización y del mercado.

3.4.4. La calidad total

“La calidad total no representa un medio, aparece como un objetivo a alcanzar”. (Ibíd: 32).

Para que una empresa logre el objetivo de la calidad total debe de trabajar en una lista de ámbitos, la organización debe de sobresalir como lo enfatiza el autor Legault en su obra titulada *“Alcanzar la calidad total en una empresa de servicios”*, he aquí algunos objetivos que se enfoca la calidad total: calidad técnica (conforme a las normas), de imagen (reputación de la empresa), en la administración, comunicación, de las relaciones interpersonales, de la formación, del personal, de los valores culturales y del rendimiento sobre los capitales invertidos.

En este ambiente tan competitivo creada por la globalización de los mercados nacionales e internacionales, para tener éxito es necesario ir más allá de una simple satisfacción de las expectativas del cliente y enfocarse en la seducción y en mantenerlos cautivos.

La etapa más concreta de la calidad total consiste en medir el nivel de calidad, para enfocar la atención eficazmente en aspectos particulares de la organización como son: desarrollo de índices de calidad, análisis estadístico que trazan el comportamiento de la calidad que ayudan a realizar un diagnóstico justo y hacer propósitos.

3.5. El ciclo de la calidad

El ciclo de calidad conocida también como reacción en cadena de Deming señala Colunga Dávila en su obra *“Administración para la Calidad”* que, si una organización *mejora la calidad, sus costos se reducen* porque hay menos

errores, reproceso, retrasos y problemas, por ende mejor empleo de las máquinas y de los materiales. Es ridículo decir que nunca habrá fallas pero si se puede reducir la frecuencia con mayor medida. Con la forma que bajen los costos debido al menor volumen de material reprocesado, trabajo repetido, errores, desperdicios y esfuerzo humano, la productividad aumenta y *el precio puede reducirse*.

Al contar con mejor calidad, un precio más bajo y un poco de creatividad se puede capturar mayor mercado, *posicionarse en la mente de los clientes* e incrementar la participación y mayores posibilidades de *permanecer en el mercado*. Obteniendo esto se generarían *mayores empleos* y el ciclo se vuelve a repetir.

Una vez cubierto el ciclo de la calidad no es ninguna garantía de éxito permanente; ya que pueden cambiar las necesidades de los clientes o la competencia puede mejorar. Por lo que es necesario estar reiniciándolo constantemente enfocado siempre a las necesidades actuales y futuras de los clientes.

3.6. ISO 9000: Sistemas de Gestión de Calidad

A fines de la Segunda Guerra Mundial, se enfrentó la necesidad de fundar un organismo internacional que desarrollara y promoviera estándares de uso mundial. En 1946, se fundó en Ginebra, Suiza, la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). Primeramente es necesario definir los siguientes conceptos norma, normalización y certificación.

“La norma es un documento establecido por un consenso y aprobado por un organismo reconocido, que provee, para el uso común y repetitivo,

reglas, directrices o características para actividades o sus resultados dirigido a alcanzar el nivel óptimo de orden en un concepto dado”.(ISO/IEC, citado por González, 2005:4)

“La normalización implica el acto de elaborar y establecer procedimientos que sean repetitivos para aplicaciones científicas, económicas y empresariales”. (CASTRO, citado por González, 2005:5)

“La certificación es una actividad de acreditación específica por parte de instituciones nacionales y/o internacionales; se realiza en varias etapas y la más importante es la evaluación mediante una auditoría al sistema interesado”. (GONZÁLEZ, 2005:177)

Las normas ISO 9000 son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de calidad que desde 1987, han obtenido una reputación global. *“La serie ISO 9000 es un grupo de cinco estándares internacionales (9000 a 9004) diseñados para la evaluación uniforme de sistemas de administración de calidad a nivel mundial. Cada norma se aplica según los objetivos de la empresa que se trate, del producto o servicio que corresponda a sus prácticas particulares”*. (GUAJARDO, 2003:97)

La información contenida en cada estándar está claramente definida por su título.

ISO 9000. *Guías de Selección y Uso de Normas de Aseguramiento de Calidad.*

ISO 9001. *Modelo para el Aseguramiento de la Calidad en Diseño, Desarrollo, Producción, Instalación y Servicio.*

ISO 9002. *Modelo para el Aseguramiento de la Calidad en Producción e Instalación.*

ISO 9003. *Modelo para el Aseguramiento de la Calidad en Inspección y Pruebas Finales.*

ISO 9004. *Guías para la Gestión de Calidad y Elementos de Sistema de Calidad.*

El propósito del ISO 9000 es lograr una disciplina en la organización, basada en documentar lo que se hace y hacer lo que se documenta asegurando la constancia y manteniendo los requisitos como prueba de cumplimiento. Asimismo requiere de un sistema formal para la administración de calidad respaldada con documentos.

3.6.1. Objetivos de las Normas ISO 9000

Los cuatro objetivos primordiales de la norma ISO 9000 son los siguientes:

- 1) Proporcionar elementos a una organización para que pueda lograr la calidad de su producto o servicio, mantenerla a tiempo y poder satisfacer las necesidades del cliente permanentemente.
- 2) Establecer directrices mediante las cuales la organización pueda seleccionar y utilizar las normas.
- 3) Proporcionar a la dirección de la empresa la seguridad de que obtiene la calidad deseada.
- 4) Proporcionar a los clientes o usuarios, la seguridad de que el producto o servicio tenga la calidad deseada, pactada y contratada.

3.6.2. Principios de gestión de calidad

Las normas ISO 9001 e ISO 9004 se basan en ocho principios de gestión de la calidad que reflejan las mejores prácticas de gestión y han sido preparados como directrices por los expertos internacionales en calidad. Estos principios son:

- 1) **Organización enfocada al cliente.** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de las mismas, satisfacer sus requisitos y esforzarse en extender sus expectativas.
- 2) **Liderazgo.** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- 3) **Participación del personal.** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- 4) **Enfoque basados en procesos.** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- 5) **Enfoque de sistema para gestión.** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- 6) **Mejora continua.** La mejora continua en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

- 7) **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- 8) **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Los ocho principios de gestión de calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de calidad de la familia ISO 9000. Para implantar la norma ISO 9000, se recomienda seguir los siguientes pasos:

- 1) Identificar los objetivos generales que usted quiere lograr.
- 2) Identificar lo que los otros esperan de usted.
- 3) Obtener información sobre la familia de normas ISO 9000.
- 4) Aplicar las normas ISO 9000 en su sistema de gestión.
- 5) Obtener ayuda en temas específicos dentro del sistema de gestión de la calidad.
- 6) Establecer la situación actual: determine las diferencias existentes entre su sistema de gestión de la calidad y un sistema que cumpla con los requisitos de la norma ISO 9001.
- 7) Determinar los procesos necesarios para suministrar los productos o servicios a los clientes.
- 8) Desarrollar un plan para eliminar las diferencias existentes entre el sistema de calidad actual y un sistema que cumpla.
- 9) Llevar a cabo el plan.
- 10) Llevar a cabo auditorías internas periódicas.

11) Llevar a cabo auditorías por un organismo de certificación/registro independiente.

12) Continuar mejorando su negocio.

Así como se desarrollan los pasos para la implementación también se deben tener presente los mandamientos que la organización debe considerar para poder obtener la certificación son los siguientes:

- 1) No tomarás el nombre de la calidad en vano.
- 2) Amarás a tus clientes sobre todas las cosas.
- 3) Honrarás a tu política y objetivos de calidad.
- 4) No codiciarás recursos ajenos.
- 5) No cometerás actos no planificados.
- 6) Santificarás tus procesos.
- 7) No usarás falsos resultados ni mentiras.
- 8) No matarás la evolución del sistema.
- 9) Concordarás con los demás sistemas.
- 10) Consentirás pensamientos y deseos de mejoramiento continuo.

Toda empresa certificada trabaja constantemente con el enfoque de los diez mandamientos de ISO 9000.

3.7. Principales herramientas estadísticas y administrativas de la calidad

3.7.1. Herramientas estadísticas de calidad

Durante la práctica del control de calidad se han seleccionado un grupo de herramientas que son de gran utilidad para el análisis de datos. *"Las herramientas estadísticas son las siguientes:*

- 1) **Diagrama de Pareto.** Se usa para visualizar rápidamente los factores más importantes de una determinada situación y por consiguiente, las prioridades a atacar; pues generalmente se obtienen más beneficios atacando el primero el factor que más incide en el resultado.
- 2) **Diagrama de causa y efecto.** Se le llama también espina de pescado por la forma que adquiere la figura al incluir los elementos que se emplean en la construcción, en el cual la espina central constituye el camino que lleva a la cabeza de pescado que es donde se coloca el problema, defecto o situación que se va analizar y las espinas o flechas que la rodean, indican las causas que contribuyen al defecto, problema o situación.
- 3) **Brainstorming, Tormenta de Ideas o Lluvia de ideas.** Es una técnica de trabajo en grupo con la que se pretende obtener el mayor número de ideas a cuestiones planteadas, aprovechando la capacidad creativa de las personas. Las ideas que surgen de estas reuniones deben ser estructuradas y analizadas a posterior y utilizando otras herramientas de mejora. Esta técnica es de gran utilidad para los equipos de calidad de cualquier nivel, ya que permite la reflexión y crea conciencia del problema sobre una base de igualdad.
- 4) **Histograma.** Son conocidos también como diagramas de distribución de frecuencias. Consisten en representaciones gráficas de una distribución de frecuencias de una variable continua por medio de barras verticales, cada una de las cuales refleja un intervalo. Suelen utilizarse para evaluar la eficacia de las medidas de mejora implantadas o para comprobar el

grado de cumplimiento de las especificaciones de los límites determinados en los resultados de los procesos, entre otros.

5) **Estratificación.** Es un procedimiento que permite distinguir los diferentes estratos de donde proviene la información por medio de colores o símbolos haciendo esta información útil para un análisis complementario o posterior; esta clasificación se realiza de acuerdo con variables o factores de interés. La estratificación busca contribuir a la solución de una situación problemática, mediante la clasificación o agrupación de los problemas de acuerdo con los diversos factores que pueden influir en los mismos, como puede ser tipos de fallas, proveedores, materiales, etc.

6) **Hojas de verificación.** También llamadas hojas de comprobación o de chequeo, son un auxiliar en la recopilación y análisis de la información. Básicamente son un formato que facilita que una persona pueda levantar datos en una forma ordenada y de acuerdo con el estándar que requiera el análisis que se esté realizando. Una característica que debe reunir una buena hoja de verificación es que visualmente se pueda hacer un primer análisis que permita apreciar la magnitud y localización de los problemas principales.

7) **Corridas y gráficas de control.** Conocido también como gráfico de control estadístico de calidad, se usa para analizar rápidamente el comportamiento de los procesos a través del tiempo y detectar variaciones en relación a una medida de tendencia central. Consiste en un sistema de coordenadas, en el cual se indica el tiempo en el eje horizontal y en el vertical las mediciones efectuadas. Los puntos se unen mediante líneas rectas y permite graficar el desarrollo de un

proceso en relación tanto de tendencia central como a la variabilidad del mismo.

8) **Medidas de Tendencia Central:** están enfocadas a determinar hacia que valores están concentradas las muestras, alrededor de que valores giran, donde se localizan. Entre las medidas de tendencia central tenemos:

➤ **Media:** es igual a la suma de todos los datos numéricos obtenidos dividida entre el número de datos (n). Si para calcular la media se utilizaron todos los elementos de la población (el universo sobre el que se quiere tomar las decisiones), entonces el promedio calculado es la media poblacional.

➤ **Mediana:** es el valor que divide a la mitad los datos cuando estos son ordenados de mayor a menor, es decir, la mediana representa el valor tal que a su derecha está el 50% de los datos y el restante 50% a su izquierda. Si el número de datos es par, la mediana se calcula sumando los dos valores centrales y dividiéndolo entre dos. Es más conveniente utilizar la mediana versus la media, cuando los datos poseen algunos valores bastante diferentes del resto.

9) **Medidas de dispersión o variabilidad.** Se utiliza cuando se tiene un conjunto de datos y se desea saber lo disperso que están entre sí o que tan esparcidos están respecto a su tendencia central. Las medidas más frecuentemente usadas son:

❖ **Desviación estándar:** la cual mide la dispersión de los datos en torno a la media, y entre más grande sea su valor mayor variabilidad habrá en los datos y por ende más mala calidad. La desviación

estándar está representada por las mismas unidades de medición (gramos, centímetros) que los datos centrales. La desviación estándar no refleja la magnitud de los datos, únicamente refleja lo retirado que están los datos de la media. Si para calcular la desviación estándar se utilizan todos los elementos de la población, entonces se obtiene la desviación estándar poblacional.

❖ **Rango:** *es la diferencia entre el dato mayor y el dato menor de la muestra. El rango mide la amplitud de la variación de un grupo de datos. El rango también es independiente de la magnitud de los datos.*

10) **Precontrol.** *Procedimiento para que un operador de línea determine cuando hacer un muestreo. El precontrol prevé a través del muestreo e implica menos pasos que las gráficas de control, aunque conserva la validez estadística. Al igual que las gráficas de control, simplemente indica cuando un proceso se encuentra fuera del límite tolerable, desencadenando así acciones como el diseño de experimentos y solución de problemas". (PERESSON, 2007: 38-43)*

3.7.2. Herramientas de administración y liderazgo

A continuación se describen *"las herramientas de administración y liderazgo que resultan útiles para el programa de calidad total pues tienen un impacto positivo sobre la cultura organizacional.*

1) **Base de Datos:** *Ros Jay (2001) asegura que la base de datos es la única y más útil arma que posee la empresa como inicio al logro de la satisfacción del cliente en un ciento por ciento. Si una base de datos*

de los clientes, se dificulta la labor de brindarles un servicio óptimo, ya que al cliente hay que conocerlo. Las bases de datos, no solo recogen los datos y características del cliente, también son útiles para documentar otro tipo de información que sirvan de apoyo para la toma posterior de decisión y análisis. Para que una base de datos llegue a ser efectiva debe: integrarse con todos los departamentos o áreas. Poseer información que puedan ser útil a cualquier área de la organización y ser de fácil acceso mediante cualquier criterio de búsqueda.

- 2) **Diagrama de flujos.** *Son muy eficaces para describir gráficamente tanto el funcionamiento como la estructura de los procesos y/o sistemas de una organización, sus fases y relaciones entre sus componentes, ofreciendo una visión global de todos ellos. Gracias a los Diagramas de Flujo se puede identificar claramente un proceso, describiendo la trayectoria que sigue un producto o servicio, así como las personas y recursos que lo constituyen.*
- 3) **AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos).** *Es una herramienta que permite identificar las variables significativas de un proceso o producto para poder establecer las acciones correctoras necesarias, con lo que se previenen los posibles fallos y se evita que lleguen al cliente productos defectuosos. Por tanto, la metodología AMFE está orientada a maximizar la satisfacción del cliente gracias a la eliminación –o minimización- de posibles problemas.*
- 4) **Balanced Scorecard.** *Desarrollada por los profesores Kaplan y Norton en 1992, el Balanced Scorecard - BSC (Cuadro de Mando*

Integral) se caracteriza por medir los factores financieros y no financieros del estado de resultados de la empresa. Otra característica es que permite que exista comunicación entre los gerentes y los empleados de la empresa y ayuda a entender cómo y en qué medida estos últimos impactan en los resultados del negocio. Con el BSC se reorienta el sistema gerencial y se enlaza la estrategia a corto y a largo plazo, vinculando cuatro procesos: **financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional**. Los resultados finales se traducen en logros financieros que suponen la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas. Todo lo que ocurre en la organización afecta a los resultados financieros, por lo cual es necesario medir todos los elementos para dirigir el desempeño financiero.

- 5) **Benchmarking.** Es un proceso continuo que consiste en comparar y medir los procesos internos de una organización con los de otra con mejores resultados. Es una herramienta para mejorar las prácticas de un negocio y, por ende, su competitividad.
- 6) **Encuesta.** Son dirigidos a los clientes internos y externos la cual se analizan particularmente para determinar el impacto del ambiente de trabajo en la motivación y satisfacción de los productos o servicios. Puede realizarse empleando cuestionarios, entrevistas grupales dirigidas o combinando ambos métodos.
- 7) **Capacitación de equipo de tarea.** Se forman grupos especiales de empleados para trabajar en el proyecto piloto, en la solución de

problemas y recopilación de información. Los grupos se integran de cinco a diez miembros. La capacitación deberá cubrir temas como estilos de aprendizaje, solución de problemas, habilidades interpersonales, motivación, administración del cambio, la planeación y el camino para lograr las tareas que se le han asignado.

- 8) **Capacitación del comité directivo.** *El programa de capacitación para el grupo encargado de dirigir el programa de calidad total, deberá abarcar los aspectos interpersonales y trabajo en equipo. Debe incluir formas de ayudar al grupo a diseñar un plan específico, realista, tangible y con programación de tiempo para poner en práctica del programa.*
- 9) **Sesiones de concientización.** *Sesiones breves y enfocadas a varios grupos de empleados, en las que se describen los fundamentos de la calidad total, principios, beneficios e ingredientes generales del programa para ponerlo en práctica.*
- 10) **Capacitación de trabajo en equipo.** *Seminarios externos, realizados por el jefe y sus subordinados para formar fuertes lazos interpersonales y mejorar su capacidad de trabajo en equipo.*
- 11) **Capacitación en habilidades para la solución de problemas y toma de decisiones.** *El beneficio principal de la capacitación en los métodos y metodología de la solución de problemas y la toma de decisiones es el establecimiento de un lenguaje común entre los diferentes equipos formados por el personal. Usualmente se incluye un modelo general de solución de problemas para cualquier situación, junto con ejercicios, casos y formas similares de practicar las*

habilidades para la solución de problemas y la toma de decisiones.

(PERESSON, 2007: 47-54)

Las herramientas estadísticas y administrativas descritas anteriormente son una fuente para obtener información sirven como base para la toma de decisiones de los directivos en las organizaciones que pretenden mejorar en calidad.

3.8. Las 10 condiciones de realización de la calidad total

Según el autor Legault en su obra titulada “Alcanzar la calidad total en una empresa de servicios”. Muestra las siguientes diez condiciones para la realización de la calidad total.

- 1) La implementación de la calidad total exige que el clima general favorezca la aceptación entre los empleados y supervisores de un proceso de mejoramiento.
- 2) Consiste en el compromiso total e incondicional de la más alta dirección incorporar en toda la organización los principios de la administración integral de la calidad, a poner en ella misma el ejemplo de la aplicación de las técnicas y adoptar los comportamientos que resaltan de estos principios.
- 3) Para el éxito exige un “portador de la antorcha” en el núcleo de la alta dirección, una persona preparada a arriesgar su carrera. Este personaje debe de tener suficiente influencia para hacer que las cosas se muevan pero que se dé cuenta de que el programa no puede funcionar sólo, por lo tanto, se convierte en el catalizador de todo el proceso de

transformación y de integración de los conceptos y de las técnicas de la administración de calidad.

- 4) Exige una clara declaración de la política en cuanto a la calidad de servicio deseada. Cada área funcional de la empresa declara su política en términos cuantitativos y detallando su contribución al plan global.
- 5) Requiere de un programa masivo de capacitación de recursos humanos en todos los niveles de la organización. Esta formación comprende nociones técnicas y de comportamiento. Los conceptos de administración de calidad son impartidos por los directores dentro de dicha formación.
- 6) Para el éxito de la calidad total exige implícitamente que los empleados apliquen lo que han aprendido en las sesiones de formación y que lo integren a sus actividades de trabajo.
- 7) Se prevé que el proceso de mejoramiento se graduará durante un largo periodo de tiempo. Los resultados son a largo plazo, es decir, el primer efecto sobre los empleados es la motivación, misma que debe ser sostenida durante un largo tiempo para asegurar el éxito de la gestión por medio del establecimiento de equipos de mejoramiento de calidad.
- 8) Para implementar la calidad total exige la concentración repentina de la atención de toda la organización sobre cuatro puntos principales:
 - I. La percepción que tiene los clientes en relación a la calidad del servicio.
 - II. La percepción que tienen los empleados de la empresa.
 - III. Los métodos y procedimientos.
 - IV. La actitud de los empleados.

- 9) Propone que todos acepten el hecho de que las actividades no esenciales podrán suprimirse. Esta condición no reconoce implícitamente que las mejoras serán implantadas, sin embargo se podrá imponer una reorganización o nuevas asignaciones para ciertas personas.
- 10) Para concluir el éxito de la calidad total exige un enfoque rigurosamente estructurado de acuerdo con tres vectores:
 - I. Movilizar a los recursos humanos hacia la excelencia.
 - II. Medir la calidad utilizando las técnicas de detección y de análisis de fallas.
 - III. Optimizar el proceso cliente-proveedor.

La calidad es generalmente reconocida como un valor demandado por la sociedad, es una fuente de diferenciación y ventaja competitiva para la empresa. El efecto positivo que estos factores tienen sobre los beneficios empresariales los convierte en una estrategia atractiva. Una falta de calidad de servicio es algo que la empresa no puede permitir, con una clientela más exigente, un entorno competitivo más hostil y con varias alternativas de elección en el mercado, la insatisfacción del cliente es una cadena anticipada y segura. La calidad es una determinación del cliente, donde éste juzga racionalmente y con emotividad el valor de los servicios que se le ofrece, es decir, sólo el cliente puede decidir si un producto o servicio satisface sus necesidades, requerimientos y expectativas.

Para complacer a los clientes de manera permanente y constante las organizaciones deben de determinar cuáles son las necesidades de sus

clientes, requerimientos y expectativas implícitas o explícitas, conscientes o apenas detectadas, técnicamente operativos o completamente subjetivos.

En el siguiente capítulo se tratará de la calidad en el servicio al cliente siendo un factor importante dentro del mundo de los negocios.

CAPÍTULO IV

EL CLIENTE Y LA CALIDAD DEL SERVICIO

“Estar a la par en precio y calidad sólo te mete al juego, el servicio es lo que hace ganarlo”. Tony Alessandra.

La calidad entendida como una serie de características y requerimientos que debe cumplir un producto o servicio, efectivamente siempre ha existido. Quizá la diferencia más importante es que antes generalmente se prestaban los servicios con muchos altibajos en la calidad, el trato ineficiente a los clientes y los altos precios. Los clientes soportaban todo porque no tenían mejores alternativas para contratar otros servicios.

La calidad en los servicios se ha enfatizado en los últimos tiempos porque algunas organizaciones han logrado reducir los errores en la prestación, mientras otras lo están mejorando e innovando de manera constante generando así ventaja competitiva en cuanto a la calidad en relación a la competencia.

4.1. ¿Qué es cliente?

Es común encontrarse en negocios frases como *el cliente es primero, el cliente es el rey, el cliente siempre tiene la razón*, etc. Sin embargo para comprender estas oraciones es necesario conocer el concepto **cliente**.

El sustantivo en español cliente indica *“a la persona que está bajo la protección o la tutela de otro, persona que utiliza los servicios de un profesional, persona que compra en un establecimiento, parroquiano, comprador habitual”*. (COLUNGA, 1995:52).

“El cliente es la persona que recibe los productos o servicios resultantes de un proceso, en el intento de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende la sobrevivencia de quien los provee”. (MEDEL, citado por Peresson, 2007:85).

El término “cliente” puede definirse como aquella persona física o moral que compra o recomienda un producto o bien un servicio. Sin embargo, si visualizamos a los clientes de una empresa en un concepto más amplio e integral, podríamos decir que están constituidos por todas las personas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere en el tiempo.

4.1.1. La importancia del cliente

Para comprender la importancia que tiene el cliente dentro de la empresa, podemos observar los siguientes principios que Karl Albert nos presenta a continuación:

- ❖ Es la persona más importante en cualquier negocio.
- ❖ Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- ❖ Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
- ❖ Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendéndolo.
- ❖ Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- ❖ Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.

- ❖ Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio.

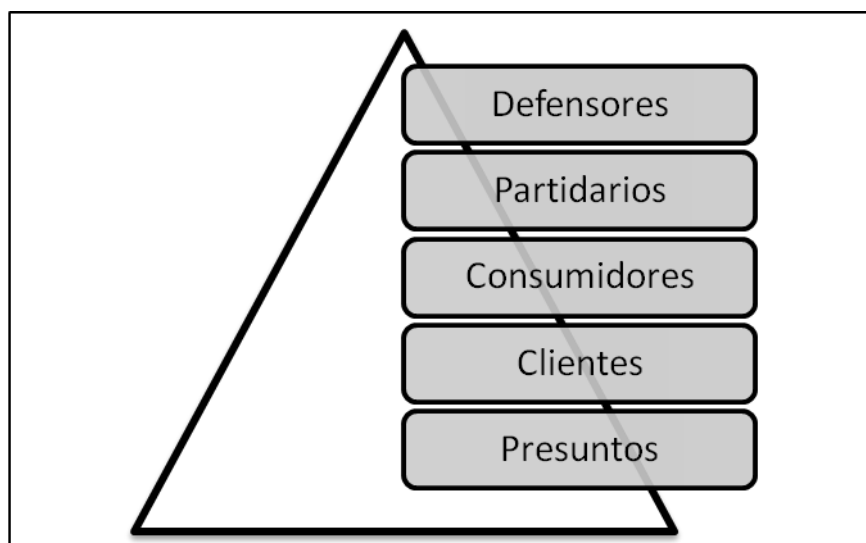
Se concluye que el cliente es una pieza clave para cualquier empresa, porque gracias a él, depende la existencia del mismo y también de todas aquellas personas que laboran.

4.2. Tipos de clientes

A continuación se mencionaran varios tipos de clasificaciones de clientes que cada empresa podrán adoptar una u otra forma.

Una clasificación bastante interesante de los clientes viene dada por la pirámide de conversión que se señala a continuación:

Figura N° 4. La Pirámide de Conversión.



Fuente: John Leppard y Liz Molyneux (1994).

Esta pirámide señala básicamente los tipos de clientes de acuerdo a su lealtad, el cual se inicia con unos **presuntos** que, la empresa piensa, fueron bien elegidos. El vendedor transforma a este presunto en un cliente, cuando el mismo adquiere el producto o servicio. Este **cliente** puede ir convirtiéndose en

habitual, es decir, en **consumidor** que a medida que va realizando una serie de compras repetidas y es función de la empresa que esto siga sucediendo hasta el punto que el cliente comience a serle fiel a la empresa y se convierta en **partidario**. Y si al haber variaciones en la competencia y se logra que el cliente permanezca junto a la organización, se lograra el fin último de la empresa el cual es mantener **defensores**, ya que no solo representara alguien quien compra, si no que asegurara que los productos o servicios de la empresa son mejores que los de la competencia y recomendara la misma sin que se le pida. En este punto, el cliente se convirtió en un valioso activo de ventas.

Según Rojas Medel, definen los siguientes tipos de clientes a los cuales la empresa debe prestar atención.

- 1) **Cliente externo**: es el cliente final de la empresa, el que esta fuera de ella y el que compra los productos o adquiere los servicios que la esta genera.
- 2) **Cliente interno**: es quien dentro de la empresa, por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores. No se puede departamentalizar el servicio, es decir, en la empresa, todos son productos, todos son clientes, todos son proveedores, por lo tanto, todas las personas que la conforman son la base de la satisfacción dentro de la calidad y servicio.
- 3) **Cientes finales**: se refiere a las personas que utilizaran el producto o servicio adquirido a la empresa y que se espera se sientan complacidas y satisfechas. También se les denomina usuarios finales o beneficiarios.

- 4) **Cientes intermedios**: son los distribuidores que hacen que los productos o servicios que provee la empresa estén disponibles para el usuario final.

La clasificación de los clientes obedece primeramente a la ampliación del tradicional concepto de cliente, entendiendo como aquel que compra algo al proveedor, e introducir a esta definición un concepto importantísimo, que es la calidad de cliente "interno" y "externo", es decir, el personal y cliente final.

4.3. ¿Por qué satisfacer al cliente externo en una empresa de servicios?

Cuando se hace ver la necesidad de satisfacer al cliente mediante la prestación de un servicio de calidad, a bajo precio y atenciones esmeradas se está hablando de competitividad en los negocios. Sin embargo es necesario definir el concepto empresa u organización de servicios.

“Aquellas que se dedican principalmente a proporcionar una amplia variedad de servicios a individuos, empresas y establecimientos del gobierno y a otras organizaciones”. (CASTRO, 2006: 81)

1. **¿Cuáles son las razones para satisfacer al cliente externo?** Toda empresa prestadora de servicios debe de satisfacer, atender, consentir, complacer, escuchar, respetar, atraer, seducir, servir y sobrellevar a los clientes externos porque de ellos depende todo lo relativo al negocio de sus servicios. Y no sólo la empresa sino también todos aquellos que la integran por lo que se gracias a lo que el cliente externo paga se tienen los siguientes beneficios:

- ❖ Las personas que la integran tienen trabajo, sustento, hogar, educación y recreación para ellos y su familia.
- ❖ La empresa en que las personas trabajan está en el mercado.

Por lo tanto el cliente es el promotor creíble, quien merece que todas las personas que integran a la empresa prestadora de servicios de lo mejor cada uno, en cuanto a calidad, precio y servicio.

2. **¿Qué representa el cliente descontento?** Las empresas prestadoras de servicios aunque se esfuercen en la planeación, creación y detección de preferencias de los clientes en los servicios, siempre ocurrirá algunos errores y habrá algunos clientes descontentos. Éstos clientes representan para la empresa, un cliente menos y luego un promotor negativo creíble e incrementa el riesgo de que la empresa desaparezca y que las personas que la integran se queden sin empleo.

No todos los clientes descontentos se quejan con la empresa, de acuerdo a la encuesta citada por Albrecht y aplicada por los programas de investigación de asistencia técnica, de cada 26 clientes con los problemas sólo uno lo hace. Por una otra parte se debe atender las quejas recibidas, analizándolas y detectando el error dentro del proceso de prestación de servicios y por la otra, la necesidad de enmendar el error ante el cliente y de compensarle en lo posible por las molestias causadas.

3. **¿Cuál es el límite de satisfacción del cliente externo?** El personal prestador de servicio debe estar consciente de los abusos de algunos clientes, por lo cual es necesario capacitarlos con anterioridad para

poder manejar adecuadamente situaciones difíciles y penosas. Para ello existe un límite, es lo que dicta el respeto, la civilidad y la permanencia de la empresa en el mercado.

4. **¿Cuáles son los intereses del cliente externo?** Al cliente externo no le interesa los problemas internos de la empresa ni del personal prestador de servicio. El cliente externo es egoísta: su lealtad comienza a esfumarse en el momento en que el servicio recibido no llena sus necesidades o que es menor a sus expectativas.

En la actualidad el cliente externo ya no se conforma con el solo servicio, exige una mejor calidad del mismo, que se preste cuando él lo necesita, en la forma y condiciones en que lo requiere, con un bajo precio y con una atención excepcional, precisa y funcional. Cuando considera que el servicio no está de acuerdo con sus expectativas no dice nada a la empresa pero cambia de prestador de servicios y comunica a sus amigos las razones por la cuales actuó.

4.4. ¿Qué es servicio?

El sustantivo español *servicio* denota la acción o el efecto de servir, estar a disposición de una persona, organización, iglesia o estado; función desempeñada en el Estado, tiempo que un ciudadano está como soldado, culto, celebración del oficio divino, utilidad prestada, organización y personal destinados a satisfacer necesidades públicas, disposición, empresa destinada a satisfacer intereses públicos, favor, gracia, beneficio, ayuda, trabajo, utilidad, provecho, cortesía con que se ofrece algo a alguien.

En términos administrativos servicio tiene las siguientes connotaciones:

"Servicio es el trabajo realizado para otra persona". (Juran, citado por COLUNGA, 1995:67).

"El servicio es una acción utilitaria que satisface una necesidad específica de un cliente". (MULLER, 1999:55).

"Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico". (KOTLER, 1997: 656).

El servicio es también el resultado de un proceso, sólo que el resultado es intangible, entonces es entendido como una actividad, un trabajo y/o los beneficios que producen satisfacción a un consumidor.

Como fundamento esencial se examina las siguientes definiciones de servicio al cliente:

"Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo". (HOROVITZ, 1990: 7).

"El servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación". (GAITHER, citado por Duque, 2005:3).

"El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional". (LOVELOCK, 1990: 491).

Al agregar lo antedicho a la definición propia de servicio, se puede plantear una definición para servicio al cliente y adicionalmente establecer los medios y su objetivo.

Servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. Para ello se vale de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio. El objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización.

Estas definiciones permiten entrever los elementos de análisis: las características del servicio, el proceso del servicio, la calidad y su aplicación y los modelos de evaluación, mismas que se describirán a continuación.

4.4.1. Características de los servicios

En la obra *“La Calidad en el Servicio al Cliente”* Colunga Dávila menciona las siguientes características de los servicios:

- ❖ Los servicios deben ser útiles para las personas que los reciben.
- ❖ Los servicios requieren de un determinado número de transacciones.
- ❖ Los servicios requieren de transacciones directas con muchas personas.
- ❖ Los servicios requieren interacción humana en alto grado.
- ❖ Las relaciones son importantes porque incrementan o disminuyen el impacto del servicio principal y de los servicios periféricos (mismas que se explican más adelante).

- ❖ Los servicios requieren de un elevado volumen de papeleo y de procesos.
- ❖ En los servicios la variabilidad de los procesos es alta por lo que existen muchas formas de cometer errores.
- ❖ El servicio se debe plantear y crear de antemano pero se produce hasta el momento de prestarlo.

Mientras tanto estas características de los servicios las resume Parasuraman, Zeithaml y Bery en las siguientes:

- a) **Intangibilidad.** Es que no se pueden poseer físicamente a diferencia de los productos. Es la cualidad de no ser percibido por medio de los sentidos y no puede ser examinado ni probado con anterioridad a su consumo. Cada día, los clientes compran y perciben cosas que no pueden tocar; son servicios. Un servicio de autobuses es intangible, como la sonrisa del empleado que atiende o la eficacia del servicio de transporte efectuado.
- b) **Heterogeneidad.** Son generalmente personas las que prestan los servicios. Las personas somos diferentes, por lo tanto, para la misma persona cada día es diferente. La heterogeneidad se refiere a la inconsistencia o variación en el rendimiento de los seres humano. Lo que sucede es que simplemente los servicios son difíciles de estandarizar que los bienes tangibles, sin embargo la manera más utilizada de homogeneizar la prestación es establecimiento estándares para posteriormente desarrollarlos en procedimientos y tareas en los que

deben ser formados todos los empleados y prestar servicios más consistentes.

- c) **Simultaneidad entre producción y consumo.** Si no hay usuario no hay servicio. En la mayoría de los servicios no pueden prestarse a menos que el cliente esté presente o esté involucrado en el proceso de producción.
- d) **Imperdurabilidad.** El servicio no puede ser almacenado para su uso posterior. Por ejemplo, un autobús en el momento de su salida, si tiene asientos vacíos, éstos no se pueden guardar.

4.4.2. Tipos de servicios

Toda empresa de servicios generalmente presta tres clases de servicios: servicio principal, servicios periféricos y servicios de valor agregado.

- a) **El servicio principal.** *“El servicio principal es el servicio más importante que presta la empresa, la razón de su existencia, la razón fundamental por la que la empresa está en el mercado, el servicio que proporciona mayores ingresos, el que está explícito en la misión de la empresa”.*(COLUNGA, 1995:15)

Lo más probable es que el servicio principal en un hotel sea el de habitación, en un restaurante el de comida, en una tintorería la limpieza de la ropa, en un despacho jurídico la defensa legal de los intereses de los clientes, en una iglesia el predicar la palabra de Dios, en un hospital el sanar a los enfermos y en una línea de taxis la transportación.

No siempre es fácil identificar el servicio principal; pero se aconseja hacerlo para facilitar su administración, específicamente su planeación, ejecución y mejora.

b) Los servicios periféricos. *“Los servicios periféricos son los otros servicios que presta la empresa y que complementan o se relacionan con el servicio principal.”* (Ibíd: 15).

Su principal función es el complementar la prestación del servicio principal. Lo más probable es que los servicios periféricos en un hotel sean los servicios de restaurante, bar, centro nocturno, agencia de viajes, salones para banquetes y conferencias, salones de belleza, lavandería; cuya función es el complementar el servicio principal para los huéspedes y el brindarle otros servicios necesarios durante su estancia.

c) Los servicios de valor agregado. *“Son aquellos servicios libres de costo que acompañan al servicio principal y/o a los periféricos y cuya función es el incrementar el valor de los mismos”.* (Ibíd: 15).

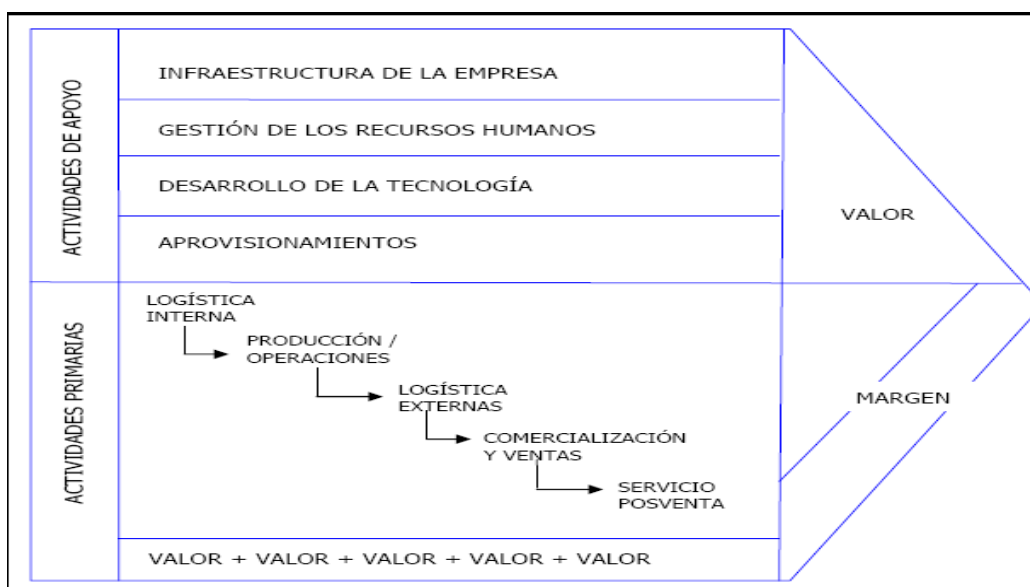
Su principal función es el agregar valor al servicio principal y a los servicios periféricos. Cuando estos servicios se prestan a los usuarios de los servicios principal o periféricos, su costo va incluido en el pago por estos últimos servicios; cuando se prestan a no usuarios de los servicios principal o periféricos, son gratis y actúan como ganchos para atraer posibles clientes.

En un hotel, los servicios de valor agregado pueden ser los siguientes: maleteros, gimnasio, mensajería para la ciudad, transportación a/de aeropuertos, lugares históricos, museos y centros comerciales y sobre todo la amabilidad, la cortesía, la sonrisa, la disposición a prestar un servicio que satisfaga al cliente y la disposición a ayudar y/o a orientar en la solución de los

pequeños y los grandes problemas que puedan presentársele a los clientes durante su estancia, estén o no relacionados con los servicios que presta la empresa.

Una herramienta muy práctica para generar valor es la llamada **cadena de valor** (véase fig. 3) fue descrita y popularizada por Michael Porter (1985). Sirve de ayuda para determinar los fundamentos de la ventaja competitiva al centrarse en el valor a transmitir desde la empresa a los clientes.

Figura N° 5. La cadena de valor.



FUENTE: Michael Porter (1985).

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. La cadena de valor genérica, divide las operaciones de la empresa en nueve grupos que se encuadran en dos categorías: las actividades primarias y las actividades de apoyo. Las actividades primarias se dividen en: logística de entrada, operaciones (producción), logística de salida, ventas y marketing, servicios post-venta (mantenimiento). Estas actividades son apoyadas por: dirección de administración, dirección de recursos humanos,

desarrollo de tecnología (investigación y desarrollo) y adquisiciones (compras). Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor. El marco de la cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.

4.5. Clasificación de los servicios

Desde el punto de vista de Colunga Dávila en su libro *“La Calidad en el Servicio al Cliente”* señala una gran variedad de servicios los cuales se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Comercio.** Bodegas de abastos, supermercados, mercados, almacenes, abarrotes, fruterías, mercerías, papelerías, farmacias, librerías, zapaterías, joyerías, carnicerías, agencias de automóviles.
- **Comunicaciones.** Internet, teléfonos, fax, correo, televisión, radio, revistas, imprenta.
- **Construcciones.** Viviendas, industrias, carreteras, mantenimiento.
- **Educación.** Guarderías, jardines de niños, escuelas, preparatorias, normales, universidades, institutos.
- **Finanzas.** Bancos, seguros, créditos, financiamientos, arrendamientos, inversiones.

- **Hoteles y moteles.**
- **Infraestructura.** Drenaje, pavimentación, energía eléctrica, agua, gas, basura.
- **Inmobiliarias.** Compra, venta, renta.
- **Personales.** Tintorerías, lavanderías, estéticas, aseo de calzado.
- **Profesionales.** Jurídicos, contables, de ingeniería, computación, administración, publicidad, capacitación.
- **Públicos.** Protección, defensa, justicia, registro civil, vialidad, limpieza de la ciudad.
- **Religiosos.** Ministerios religiosos.
- **Reparación.** Talleres de automóviles, electrónicos, electrodomésticos, calzado, muebles, pintura.
- **Recreativos.** Cines, clubes, teatros, deportivos.
- **Restaurantes.** Fondas, autoservicio, comida rápida.
- **Salud.** Hospitales, clínicas, laboratorios, asilos.
- **Transportes.** Ferrocarriles, aerolíneas, autobuses, metros, taxis, transporte de carga, mudanzas.

Otra clasificación es **el servicio de los servicios**, si bien se ha mencionado que los servicios se caracterizan por su intangibilidad a diferencia de los productos, es decir, los servicios existen como experiencias vividas. *“En la mayoría de los casos, el cliente de un servicio de los servicios comprende*

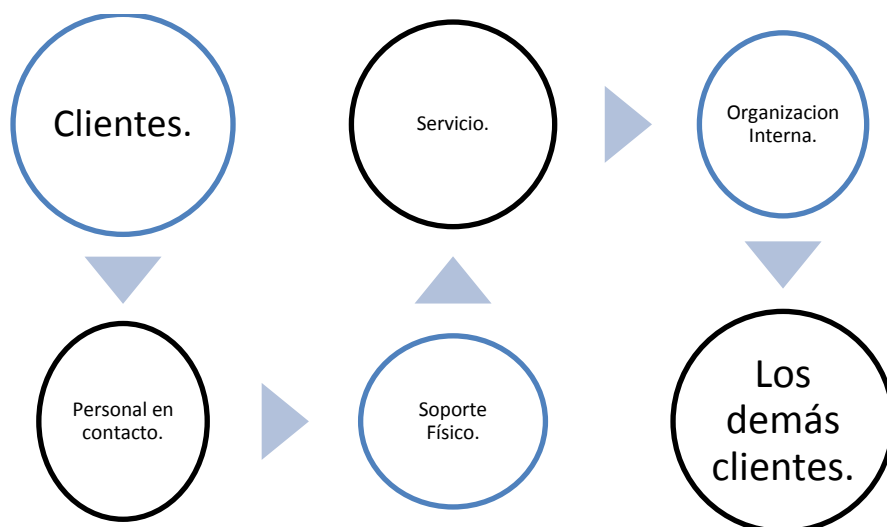
dos dimensiones: la prestación que buscaba el cliente y las experiencias que vive en el momento en que hace uso del servicio". (TSCHOLHL, 1997:16)

4.5.1. Los elementos de un sistema de servicio

Para fabricar un producto o bien por lo general se tiene un sistema de producción; de la misma manera, se explicará qué elementos son los necesarios para fabricar servicios.

- a) **Es imprescindible de la existencia de un cliente.** Sin la existencia de este elemento sólo son capacidades disponibles o potencialidades de servicio.
- b) **El personal que atiende.** Su labor es estar en contacto con los clientes, se les denomina personal en contacto.
- c) **Se necesitan también elementos materiales,** también se les identifica como soporte físico y se pueden dividir en dos categorías: los instrumentos necesarios para el servicio y el entorno material en el que se desarrolla el servicio.
- d) **El servicio es el resultado** de la interrelación de los elementos mencionados con anterioridad.
- e) **El sistema de organización** interna es la parte no visible de la empresa de servicios para el cliente.
- f) **El último elemento** que interviene en servicio son los demás.

Diagrama 1. Los elementos de un sistema de servicio.



Fuente: Interpretación propia 2013.

Por lo tanto, estos elementos son indispensables para que se pueda prestar un servicio.

4.6. El ciclo del servicio

Colunga Dávila dice que el ciclo del servicio se compone de otros dos ciclos: el ciclo del servicio de la empresa y el ciclo del servicio del cliente. Se entiende como ciclo del servicio el conjunto sistematizado de pasos, para la prestación de un servicio.

4.6.1. El ciclo del servicio de la empresa

“El ciclo del servicio de la empresa es el conjunto sistematizado de los pasos que lleva a cabo la empresa, para la creación y la prestación de un servicio”.

(COLUNGA, 1995:17)

Dichos pasos son los siguientes:

a) Determinar los clientes.

La alta dirección inicia el ciclo del servicio de la empresa, determinando quiénes son los clientes que utilizan o pueden utilizar los servicios que la empresa presta.

b) Detectar las necesidades de los clientes.

Como la empresa vive gracias a lo que los clientes externos pagan, entonces ellos son la pieza más importante del ciclo del servicio de la empresa y se debe cuidar de satisfacer sus necesidades, costumbres, gustos, preferencias y expectativas, si se quiere permanecer en el negocio.

c) Planear los servicios.

Con los datos obtenidos mediante la investigación de mercado, el comportamiento de la prestación de los servicios o la innovación estimada, la alta dirección o la gerencia media, ayudada por los especialistas, planea los servicios y los requerimientos necesarios para cubrir dichas necesidades, gustos, costumbres y expectativas de los clientes externos, desarrollando los procesos capaces de producirlos y autorizando los recursos necesarios para hacerlo.

d) Crear los servicios.

Toda la organización se avoca a llevar a cabo los planes a fin de crear los servicios planeados, de forma tal que cumplan sistemáticamente con los requerimientos establecidos, en una serie de acciones que comprometen a todas las áreas de la empresa y a todos los proveedores.

e) Prestar los servicios.

Los empleados de línea que atienden directamente a los clientes les prestan el servicio principal y/o los servicios periféricos, más los servicios de valor agregado, de acuerdo con los procedimientos planeados, a fin de que cumplan sistemáticamente con los requerimientos establecidos.

El único límite para prestar los servicios es el evitar las acciones que limiten o que no ayuden a la permanencia de la empresa en el mercado. Generalmente este quinto paso del ciclo del servicio de la empresa se lleva a cabo a lo largo del ciclo del servicio de cada cliente atendido.

f) Evaluar el cumplimiento de los requerimientos y la satisfacción de los clientes.

El control estadístico del proceso permitirá evaluar el cumplimiento de los requerimientos de cada servicio, de cada proceso, de cada sistema, de cada empleado, de cada equipo, de cada maquinaria y de cada instalación.

Estos datos se pueden obtener del propio sistema y de los trabajadores de línea. La satisfacción de los clientes es algo personal, algo que puede ser más exigente o más laxa que lo establecido en los requerimientos; por lo cual es necesario medirla dentro de una distribución que va desde la insatisfacción extrema hasta la gran satisfacción.

Todos los datos arrojados por estas evaluaciones servirán para mejorar consistentemente los servicios y sus requerimientos. Una empresa de servicios no se puede conformar con aplicar el ciclo del servicio de la empresa una vez; para poder mantener y mejorar su competitividad, lo debe reiniciar sistemática y consistentemente, con una calidad cada vez superior, con un costo cada vez

menor y con unos servicios de valor agregado cada vez mejores. Al hacer esto, la empresa está iniciando la mejora continua del servicio.

4.6.2. El ciclo del servicio del cliente

“El ciclo del servicio del cliente es el conjunto de contactos y acciones que un cliente determinado tiene con la empresa para recibir un servicio”. (COLUNGA, 1995:18)

Dichos pasos son los siguientes:

a) Inicio del ciclo del servicio del cliente.

El ciclo del servicio del cliente se inicia con el primer contacto que el cliente hace con la empresa prestadora de servicios.

El gran reto de los prestadores de servicios es aprovechar el momento de la verdad, según Carlzon, son intervalos que pueden durar tan sólo 15 segundos, en los que los empleados de una organización tienen contacto directo con sus clientes para realizar la entrega de un servicio, realmente es en este momento donde la organización entera se pone a prueba. Su imagen depende de la capacidad del empleado para dejar satisfecho al cliente y causarle una grata impresión.

La mayoría de los momentos de verdad, son manejados por los empleados y no por el personal ejecutivo, cada colaborador es responsable por un “conjunto” de momentos de verdad. El comportamiento desagradable o indiferente produce como consecuencia momentos de verdad opacos, mientras que las respuestas agradables y amistosas a las necesidades de un cliente

producen momentos de brillo. Cualquiera que sea el caso, éstos influirán en la evaluación final del cliente sobre la prestación del servicio.

b) Acciones del cliente para recibir el servicio.

Si el cliente decide recibir el servicio, su ciclo de servicio continúa mediante las diversas acciones necesarias de su parte para recibir de una manera satisfactoria lo convenido y mediante los diversos contactos que tendrá con la empresa durante el desarrollo del ciclo del servicio.

c) Terminación del ciclo del servicio del cliente.

El ciclo del servicio del cliente termina con el último contacto que tiene con la empresa, independientemente que haya o no recibido el servicio por el que se contactó.

En el momento en que vuelve a tomar contacto nuevamente con la empresa se inicia otro ciclo del servicio del cliente.

4.7. Definición de calidad en el servicio al cliente

Para entender la calidad en el servicio al cliente, es conveniente citar a John Tsholhl el cual la define como *“la orientación que siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes; esto incluye a todas las personas que trabajan en la empresa desde los que tratan personalmente con los clientes y los que se comunican con ellos por medio del teléfono, correo o de cualquier otra forma”*. (TSHOLHL, 1997:42)

Desde la óptica de las percepciones de los clientes, la calidad en el servicio, es definida como: *“la amplitud de la discrepancia o diferencia que*

exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones”.
(ZEITHAML, 1993:21)

Los servicios de calidad al cliente son importantes para cualquier compañía, pues esta implica mantener a los clientes existentes, atraer nuevos clientes y dejar a todos ellos una impresión de la empresa que les induzca a hacer de nuevo negocios con ella.

Después de saber lo que implica la calidad del servicio, se coincide que *“el servicio es lo que los clientes piensan que es”.* (TSHOLHL, 1997: 42)

4.7.1. Los beneficios de la calidad del servicio

“Los beneficios de la calidad del servicio que reciben las empresas prestadoras de servicio son las siguientes:

- 1) Los clientes se vuelven más leales, lo que incrementa la participación de mercado y los niveles de rentabilidad en relación con las ventas.*
- 2) Se incrementan ventas y los beneficios.*
- 3) Se hacen ventas más frecuentemente.*
- 4) Clientes de mayores volúmenes de compra y más clientes nuevos.*
- 5) Ahorros en los presupuestos de marketing, publicidad y promoción de ventas.*
- 6) Menos quejas en un entorno receptivo de las mismas, más quejas atendidas y resueltas. Mayor retención de los clientes.*
- 7) Reputación positiva para la empresa.*
- 8) Diferenciación ante la competencia.*
- 9) Mejor moral en los empleados e incremento de la productividad dado que los clientes responden positivamente a sus iniciativas.*

10) *Mejora de las relaciones entre los empleados: las personas hablan entre sí porque comparten un mejor estado de ánimo haciendo un trabajo con el que disfrutan la mayor parte de veces.*

11) *Más bajos niveles de quejas, absentismo y tardanza por parte de los empleados.*

12) *Menor rotación del personal". (TSHOLHL, 1997: 17)*

Igualmente el autor William Martín en su obra "*Servicios de calidad al cliente: cortesía en el trabajo*", muestra algunas ventajas importantes:

- 1) **Crecimiento de la industria de servicio.** Cada día existen más negocios que ofrecen servicios y continúan creciendo.
- 2) **Crece la competencia.** La sobrevivencia de los negocios depende de mantenerse en el terreno de la competencia. Los servicios de calidad al cliente proporcionan una ventaja competitiva ante otras organizaciones.
- 3) **Mejor conocimiento de los clientes.** A los clientes les gusta ser bien tratados y regresan a esos lugares donde el servicio satisface sus expectativas.
- 4) **Servicios de calidad al cliente da sentido a la economía.** La existencia de una empresa depende de los negocios constantes. Los clientes son vitales, esto significa no solo buscar nuevos clientes sino que mantener los que ya se tienen. Un servicio de calidad al cliente contribuye a que esto suceda.

Tomando en cuenta todos los beneficios mencionados es conveniente para las empresas tener un programa de calidad en el servicio enfocado al cliente.

4.7.2. Dimensiones de la calidad del servicio

Según los estudios que obtuvieron en las sesiones de grupo del autor Zeithaml, Valerie A. en su obra titulada *“Calidad total en la gestión de servicios”* asegura que los clientes califican la calidad del servicio por medio de las siguientes dimensiones:

- ❖ **Confiabilidad.** La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez. Los consumidores pueden preguntarse si sus proveedores son confiables, por ejemplo; si la factura del teléfono, gas o la electricidad refleja fielmente los consumos efectuados.
- ❖ **Accesibilidad.** Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido. Un negocio que responde a las llamadas por teléfono de los clientes, por ejemplo, cumple esta expectativa.
- ❖ **Respuesta.** Se entiende por tal la disposición atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en éste sentido. Queremos que se nos atienda sin tener que esperar. Los ejemplos de respuesta incluyen devolver rápidamente las llamadas al cliente o servir un almuerzo rápido a quien tiene prisa.
- ❖ **Seguridad.** Los consumidores deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen peligros ni dudas sobre la bondad de las prestaciones; por ejemplo, un cliente no debería dudar de lo acertado de la reparación de su automóvil.
- ❖ **Empatía.** Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber cómo se siente. Es ocupar el lugar del cliente en cuanto a

tiempo el cual es valioso para él, en cuanto a conocer a fondo sus necesidades personales.

- ❖ **Tangibles.** Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y limpio, así como los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.

Existen dos elementos claves dentro de la calidad de servicio; la diferenciación de los mismos y la distancia que pueda haber según ellos, son determinantes para el entendimiento del concepto calidad y el mejoramiento de la misma.

- ❖ **Expectativas.** Es como espera el cliente recibir el servicio en función de sus necesidades.
- ❖ **Percepciones.** Es como interpreta el cliente la recepción del servicio en función de sus necesidades.

Muchas empresas de servicios han tratado de asegurarse que los clientes reciban, en forma constante, servicios de gran calidad en todos sus encuentros con los servicios. Por eso, el prestador de servicios tiene que identificar las expectativas de los clientes que tiene en la mira en cuando a la calidad de servicios. Por desgracia, la calidad de los servicios es más difícil definir y juzgar en comparación a la calidad en los productos.

Por esta causa, es importante que el prestador de servicios defina y comunique con claridad las necesidades de los clientes, ya que esa persona está en contacto directo con las personas que adquieren nuestro servicio.

4.7.3. Niveles de calidad de servicio

Es importante reconocer el nivel de calidad de servicio en el cual se encuentran las empresas prestadoras de servicios. El autor Muller de Lama señala los siguientes niveles de calidad de servicio.

1. **Hacia la quiebra.** Compañías totalmente ajenas a sus clientes, tanto que van a la quiebra sin saberlo.
2. **Búsqueda de la mediocridad.** Empresas estables que no piensan en servicio de calidad, por ejemplo, oficinas de gobierno y organizaciones que no buscan utilidades.
3. **En el mínimo indispensable.** Organizaciones que saben que están en el negocio de servicios, tienden hacer lo mínimo indispensable y gozan de una participación de mercado natural, por ejemplo, bancos, tiendas departamentales y hoteles.
4. **Haciendo un gran esfuerzo.** Compañías que hacen del servicio de calidad su ventaja competitiva. Se requiere de creatividad, innovación, toma de riesgos, replanteamiento de la figura del cliente, la organización y el cumplimiento de las expectativas de los clientes.
5. **El servicio como un servicio de excelencia.** Son empresas líderes en su mercado por el compromiso obsesivo a todos los niveles con el máximo impacto hacia el cliente. La misión de la dirección es presentar y refinar la imagen de servicio sobresaliente, lograr una cultura de servicio que perdure y que exceda las expectativas de los clientes.

Estos niveles de calidad de servicio sirven como un medio para ubicar en que rango está la empresa y qué se puede hacer para mejorar el servicio.

Muchas empresas caen en algunos de los ocho pecados del servicio que se presentan a continuación:

- 1) La apatía (ley del sorbete). Es una actitud que le dice al cliente: *me vale sorbete*.
- 2) La sacudida (ley del pescado). Sacudirse al cliente a como dé lugar: *este no es mi departamento*.
- 3) La frialdad (ley del hielo). Hostilidad, impaciencia y frialdad que le dice al cliente: *apúrese que me está molestando*.
- 4) La condescendencia (ley del sí). Decir sí a todo, tratar al cliente como un ser no pensante y olvidarlo lo antes posible.
- 5) La negación (ley del no). Frases típicas como: *discúlpenos, no trabajamos, no es posible*.
- 6) El robotismo. Se expresa con *“gracias, el que sigue, sonrisa automática y cráneo vacío.”*
- 7) La regla del tres. Primero, la empresa; luego, las políticas de la empresa; después, la empresa y sus políticas.
- 8) El rebote (ley de la pelota). Frases como: *disculpe llame a la extensión o vaya al departamento*. (MULLER, 1999: 63).

Cada día las empresas caen en alguno de los pecados ya mencionados, sin embargo, los afectados directamente son los clientes. Por ello el servicio debe entenderse como un valor humano trascendente, que se debe servir a la familia, a la empresa, a los clientes internos y externos y a la sociedad.

4.7.4. El servicio de calidad no cuesta, paga

Sin lugar a dudas, iniciar un programa de servicios de calidad al cliente cuesta dinero. Desafortunadamente, muchas empresas no son capaces de ver resultados a largo plazo que se obtendrán con los gastos iniciales; en consecuencia, eliminan los nuevos programas orientados a la mejora del servicio. Dice Kenneth L. Pia, socio de R.L. Vaughn en Strategic Testing *“el costo que representan los clientes insatisfechos es mucho mayor que el costo de suministrar el servicio”*. En consecuencia, el servicio al cliente no cuesta, pagan por él. Lo que si cuesta son las deserciones de los clientes.

4.8. Éxito en la cultura de calidad de servicio

Los requisitos para tener éxito en la cultura de calidad de servicio enfocada al cliente, son los que se mencionan a continuación:

- Total apoyo de la dirección, el proyecto es dirigido por la dirección general como una estrategia fundamental. Entre las funciones de la dirección se destacan las siguientes:
 - 1) Define la misión de servicio.
 - 2) Aclara la filosofía de servicios (las creencias básicas que norman el comportamiento de la organización).
 - 3) Elabora el modelo cultural deseado (visión de la empresa que se desea).
 - 4) Decide el plan maestro (las acciones concretas que realizan, con fechas límites y con responsables).
 - 5) Nombra al coordinador del proyecto.
 - 6) Toma liderazgo.

7) Da el ejemplo de calidad.

- Comprender que la cultura de calidad de servicio es el primer paso para lograr la calidad total en una empresa de servicio, no hay regreso, es un camino de mejora continua para lograr una empresa de calidad.
- Pensar en que es un proyecto a largo plazo en donde se empieza a tener buenos resultados a corto plazo.
- Medir y mejorar permanentemente la satisfacción de los clientes externos e internos, personal e inversionistas.
- Pedir ayuda quienes han tenido la experiencia. Cuidado con los “expertos inexpertos” de calidad de productos o calidad total.
- Involucrar y culturalizar todo el personal y la calidad de vida en el trabajo, tratar al personal como nuestros clientes internos.
- Premiar el buen comportamiento enfocado a superar expectativas del cliente.
- No desfallecer, el proyecto toma gran esfuerzo y tiempo, pero si se hace bien tendremos una ventaja competitiva inalcanzable. (MULLER, 1999:88).

4.9. Los cuatro pasos del servicio de calidad al cliente

Los servicios de calidad requieren cubrir todas las bases, el autor Martín William en su obra *“Servicios de calidad al cliente: la cortesía en el trabajo”* menciona cuatro pasos importantes:

1. Transmitir una actitud positiva a los demás.
2. Identificar las necesidades de sus clientes.
3. Cubrir las necesidades de los clientes.

4. Asegurar el regreso de su regreso.

1. Transmitir una actitud positiva a los demás.

La actitud es un estado emocional influenciado por sentimientos, tendencias razonadas y actuadas. La actitud que proyecta el personal hacia los clientes depende principalmente de la forma de cómo vea su trabajo. Por lo tanto la actitud que transmita será la misma que reciba.

Una buena forma de reflejar una actitud positiva del personal es mediante:

- ❖ **Su apariencia.** La primera impresión es crucial porque puede que no haya oportunidad para la segunda impresión. Es importante entender que hay una conexión directa entre apariencia y actitud. Cuanto mejor sea la apariencia del personal ante los clientes, más positivas será su actitud.
- ❖ **El lenguaje corporal.** Es el medio que responde a más de la mitad de los mensajes que se quiere comunicar. Reflejan mensajes positivos y negativos, por ejemplo, una sonrisa natural y confiable, comunica seguridad y amabilidad, mientras que una sonrisa forzada, refleja desconfianza e inseguridad.
- ❖ **El sonido de la voz.** El tono de la voz o la forma en que se dicen las cosas, es a veces más importante que las palabras que se emplean. Se recomienda utilizar un buen tono de voz al dirigirse a los clientes, ya que puede significar la diferencia entre: un servicio adecuado al cliente o un servicio de calidad al cliente.
- ❖ **El uso del teléfono.** La habilidad en el uso del teléfono es importante porque solo depende de la voz, ya que el lenguaje corporal, mensajes

escritos y el contacto visual no son posibles. Por lo tanto cuando se habla por teléfono con un cliente usted es el único representante de la organización; en otras palabras, usted es la compañía.

2. Identificar las necesidades de sus clientes.

Toda empresa debe saber lo que su cliente quiere, necesita, piensa y siente. Si su cliente está satisfecho, regresará. Identificar las necesidades de los clientes es un reto para cualquier empresa, por ello es importante conocer los siguientes puntos:

- Puntualidad. El conocimiento del tiempo requerido para el servicio es muy necesario a fin de otorgar un servicio de calidad.
- Anticiparse a las necesidades de los clientes. Es mantenerse a un paso delante de los clientes, esto significa, ofrecer un servicio sin necesidad de que el cliente lo pida.
- Poner atención. Es la habilidad de entender lo que el cliente puede necesitar o querer. Es más que la puntualidad y la anticipación puesto que requiere estar al tanto de las necesidades humanas de los clientes.
- Analizar al cliente. Requiere de sensibilidad hacia las señales verbales y no verbales que los clientes envían (a veces sin que ellos se dan cuenta). Un factor importante es la empatía, esto significa ponerse en el lugar del cliente y preguntarse ¿si yo fuera el esta persona que me gustaría?
- Entendimiento de las necesidades básicas del cliente. Los clientes necesitan ayuda, respeto, comodidad, empatía, satisfacción, apoyo y una cara amigable.

- Habilidad para escuchar. Existen cinco formas para aprender a escuchar y son:
 - 1) Dejar de hablar.
 - 2) Evitar distracciones.
 - 3) Concentrarse en lo que la otra persona está diciendo.
 - 4) Buscar el significado real.
 - 5) Proporcionar retroalimentación al emisor.

- La retroalimentación. Se debe contar con un programa de retroalimentación al cliente, es decir, crear métodos en donde el cliente comente el servicio, número telefónico para hacer preguntas, comentarios, sugerencias o quejas y aceptar reacciones tanto positivas como negativas.

3. Satisfacer las necesidades de los clientes.

El primer paso para dar un servicio de calidad al cliente es reconocer y entender todos los servicios que la organización quiere proveer. A continuación se presenta las maneras para lograrlo:

- ❖ **Obligaciones complementarias.** Tratar a los clientes de manera especial significa realizar las obligaciones complementarias con energía e interés positivo. Algunas obligaciones complementarias comunes incluyen: surtir, llenar información, contestar llamadas, hacer recados, manejar dinero, etc.

- ❖ **El envío de mensajes claros.** La forma como de comunicar puede llevar al éxito o al fracaso. Un mensaje claro busca: asegurar la confianza del cliente, evitar malos entendidos, se recomienda usar

palabras fáciles de entender, siempre se debe enfocar hacia el comportamiento del cliente nunca a su personalidad, usar un buen tono de voz y utilizar el lenguaje corporal.

- ❖ **La expresión de lo apropiado.** Se debe considerar qué palabras son necesarias usar para tratar a los clientes como invitados.
- ❖ **La satisfacción de las cuatro necesidades básicas del cliente.** El éxito de la empresa y del trabajo del personal depende de la satisfacción de las cuatro necesidades básicas de los clientes: mostrar comprensión, hágalos sentir bienvenidos, importantes y cómodos.
- ❖ **Ampliar el servicio mediante las ventas eficaces.** Vender al cliente un servicio de calidad es parte integral del trabajo del personal por lo que requiere:
 - ✓ La difusión de los servicios disponibles.
 - ✓ La explicación de las características de los servicios.
 - ✓ La descripción de los beneficios de los servicios.
- ❖ **El enfrentamiento con el reto de las computadoras.** La computadora es un objeto que requiere de atención y habilidad, pero no a costa de los clientes.

4. Asegurar el regreso de los clientes.

Se asegura el regreso de los clientes mediante el manejo de quejas. Pasos que debe seguir en el manejo de quejas:

- 1) Escuche cuidadosamente la queja.
- 2) Repita la queja y dé a entender al cliente que la oyó correctamente.

- 3) Discúlpese.
 - 4) Reconozca los sentimientos del cliente (enojo, frustración, desilusión, etc.).
 - 5) Explique qué acción tomará para corregir el problema.
 - 6) Agradezca al cliente por presentarle el problema.
- Tratar con clientes difíciles. Ante esta situación lo recomendable es: mantener la calma, discreción y paciencia; luego, reconocer el sentimiento de frustración del cliente; tratar de explicar y por último agradecer su entendimiento y cooperación.
 - Tomar la delantera en el servicio. Sorprenda a los clientes y vaya más allá de lo espera. Algunos ejemplos son: el empleado de una tienda “déjeme ayudarla con sus bolsas” o bien un camarero ¿le traigo un plato extra para que comparta nuestro postre especial?
 - La práctica de todos los principios de servicio de calidad al cliente.
(MARTÍN, 1991: 5-20)

Los cuatro pasos del servicio de calidad al cliente es un método que involucra transmitir una actitud positiva a los demás por parte del personal, identificar las necesidades de los clientes, satisfacerlas y asegurarse de que éstos regresen. Los clientes satisfechos son indispensables para cualquier empresa. Las empresas crecen a través de clientes satisfechos, éstos no sólo regresan, sino también recomiendan el servicio a sus conocidos.

Para dominar cualquier método es necesario la práctica y la experiencia, cuanto más se esfuerce en lograrlo, más recompensas se tendrán. En otras palabras, el interés de brindar un servicio de calidad al cliente se aprende constantemente, no se hereda.

4.10. Los 10 mandamientos del servicio al cliente

Por su lado, Carl Swell (1994) definió los 10 mandamientos del Servicio al Cliente, que aun ahora son de gran importancia tomar en cuenta. Los mismos son:

- 1) Haga que vuelvan por su gusto: pregúntele a los clientes lo que quieren y dáselos una y otra vez.
- 2) Sistemas, no sonrisas: decir por favor y gracias no basta para garantizarle que va a realizar el trabajo bien desde la primera vez. En cambio los sistemas sí le garantizan eso.
- 3) Prometa menos, dé más: los clientes siempre esperan que usted cumpla su palabra. Cúmplala con exceso.
- 4) Cuando un cliente pregunta, la respuesta es siempre sí.
- 5) Deshágase de sus inspectores y de su departamento de relaciones con los clientes: todo empleado que tenga trato con los clientes debe tener la autoridad para atender sus quejas.
- 6) ¿Nadie se queja? Algo anda mal: atienda a sus clientes a que le digan todo aquello que no les gusta.
- 7) Mida todo.
- 8) Los salarios son injustos: remunere a sus empleados como si fueran sus socios.
- 9) Mamá tenía razón: muestre respeto a las personas. Sea atento con ellos.
- 10) Sea como los japoneses: investigue quienes son los mejores y como hacen las cosas; aprópiase de sus sistemas. Después, mejórelas.

4.11. Los servicios en la actualidad y la cultura mexicana de servicio al cliente

De acuerdo con el estudio realizado en el 2010 por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), muestra en relación al giro empresarial, las firmas que residen en México agrupan sobre todo el sector de los servicios con un 47%, comercio con el 26%, manufactureras con 18 % y el resto otros. Por lo tanto México es ya un país de servicios, en el cual las empresas deben conocer la cultura del cliente mexicano para entender su comportamiento.

En el México del proteccionismo económico, el cliente no importaba; mediante la falta de competencia se le obligaba a utilizar los servicios locales aun cuando fueran escasos, exageradamente de menor calidad y de mayor precio que los extranjeros. Muchas de las empresas eran prestadoras de servicios deficientes, caros y a pesar de ello con excelentes utilidades. Parecía que la meta era el pescar con mazo: "No pesco muchos; pero eso sí, al que le doy, le doy".

El 15 de diciembre de 1986, en un esfuerzo por detener la galopante inflación que en dicho año alcanzó el 159%, el gobierno mexicano formalizó la apertura de fronteras, iniciando un rápido proceso de incorporación a la más desarrollada y competitiva economía mundial, que teóricamente permite a las compañías mexicanas de servicios competir en los mercados extranjeros y que, en la generalidad, las está obligando a competir en el mercado interno contra servicios extranjeros que, en la mayoría de los casos, aventajan a los propios en calidad y/o precio.

Tradicionalmente el cliente es tratado en México como:

- a) **Un incauto.** Al quien se le puede engañar y robar sirviéndole una bebida más barata que la solicitada, ocultando las fresas pequeñas y mostrándole sólo las grandes, despachándole gasolina sin que la bomba marque ceros, entre otras.
- b) **Un limosnero.** Y todavía un limosnero latoso, al que hay que ubicar con expresiones como: *lo siento, las políticas de la empresa no lo permite, a mí me ordenaron lo contrario, ya cerramos, venga mañana, voy a entregar, no voy en esa dirección, ¿no ve que estoy ocupado? Pos ¿Qué quiere las perlas de la virgen? Huy ¡Que delicado!*
- c) **Un empleado.** Que debe servir a la organización yendo a pagar a tal caja, debiendo traer el dinero para el pago, llenando tal o cual documento.
- d) **Un ignorante.** Del que hay que exhibir su desconocimiento de las normas de la empresa prestadora de servicios en las que los empleados son los especialistas.
- e) **Un delincuente.** Al que hay que vigilar.
- f) **Un intruso.** Que impide a los empleados a dedicarse a actividades más placenteras que el atender sus solicitudes de servicio. (COLUNGA, 1995: 57)

El cliente mexicano actual ya no se conforma con el solo servicio; además exige una mejor calidad, un bajo precio, un servicio prestado cuando él lo desea y en las condiciones en que lo desea, es cada vez más selectivo en sus

elecciones de los servicios; escoge servicios que le son placenteros, que le agradan a la vista, al paladar, al oído, al tacto y al olfato.

La era de consentir al cliente ha llegado a México para quedarse; pues cada vez más empresas y más personas, en su papel de clientes que pagan, están conscientes de que, en un mercado libre, las empresas y su sobrevivencia en dicho mercado dependen de ellos, de los clientes; pero los clientes, como tales, no dependen de las empresas.

4.12. Técnicas básicas de cambio de calidad en los servicios

A continuación se presentan algunas técnicas que ayudan a mejorar la calidad de los servicios en las empresas y son las siguientes:

“Seminario básico de calidad de servicios. Seminario de dos días en los que se sensibiliza a la dirección sobre lo que es calidad de servicio y sobre lo que es un cambio de cultura organizacional. Durante el seminario se elabora el modelo cultural deseado para la empresa y el plan maestro para lograrlo.

Misión y filosofía de servicio. Se ayuda a la dirección a elaborar la misión (razón de ser o esencia de la empresa) y la visión (a donde se quiere llegar). Son elementos básicos que guiarán a la organización a mantener un enfoque hacia el cliente.

Índice de satisfacción de clientes. Se elabora, se prueba y se muestra un cuestionario para medir el porcentaje que se está cumpliendo de las expectativas de los clientes. Esto se logra siguiendo el ciclo de servicios y pidiendo al cliente sugerencias de mejora.

Índice de satisfacción del personal. Se realiza una encuesta entre el personal para conocer su nivel de satisfacción en áreas de necesidades críticas: cada jefe elabora un plan para incrementar el nivel de satisfacción de su grupo.

Estándares de servicio, productos y sistemas. Se revisan los actuales estándares y se rediseñan para que cada uno de ellos tenga como propósito la satisfacción de los clientes.

Curso básico de calidad de servicio para jefes e instructores. Seminario básico de un día y medio para sensibilizarlos a la nueva cultura y darles a conocer el modelo a seguir. Previamente se prepara a quienes serán instructores internos del curso básico, mediante un taller de instrucción.

Círculo de servicio. Se ayuda a la organización a formar equipos en los que participa principalmente el personal de contacto para analizar y dar solución a problemas que puedan reflejarse en la insatisfacción de los clientes.

Curso “escuchando a mi cliente”. Curso de un día y medio en que el personal desarrolla habilidades de escuchar y satisfacer las necesidades manifiestas y no manifiestas de los clientes, manejar efectivamente la queja de un cliente insatisfecho y proporcionar una experiencia psicológica positiva al cliente. Este curso se recomienda para personal seleccionado de contacto.

Curso de habilidades de servicio. Se sensibiliza al personal de servicio sobre el proceso del servicio, el perfil de calidad del servidor, las necesidades predecibles del cliente, cómo reconocer y satisfacer éstas, la manera de comprobar el servicio y manejar las quejas de los clientes. El programa se imparte con una serie de videos y un cuaderno de trabajo que guían el aprendizaje. Este curso se recomienda para personal de contacto en general.

Clientes internos. Taller en el que se enseña a diagnosticar las expectativas de los clientes internos y mejorar permanentemente su satisfacción.

Medidas de efectividad para ejecutivos. Se asesora a la organización en el establecimiento de medidas con las cuales los ejecutivos pueden evaluar el alcance de sus metas de mejoramiento en la satisfacción tanto de los clientes, como del personal y de los accionistas.

Comunicación de la nueva cultura. Se apoya a la organización en el establecimiento de una comunicación constante, por todos los medios posibles para reforzar los valores, objetivos y comportamiento que conduzcan a una nueva cultura de calidad de los servicios. Se utilizan boletines internos, premios a momentos estelares, y videos de inducción.

Plan maestro de cambio. Permite a la empresa pasar de la cultura actual a una nueva cultura. Esto es un plan de trabajo para implementar la calidad en la organización". (MULLER, 1999: 95-98)

4.13. Plan de acción para la calidad total

El siguiente plan de acción es tomado del libro titulado "Alcanzar la calidad total en una empresa de servicios" del autor Legault con la finalidad de implementarlo en una empresa de servicios.

- 1) Demostrar la necesidad de cambiar.
- 2) Sensibilizar a los empleados.
- 3) Dispensar la formación.
- 4) Iniciar el proceso de mejoramiento.
- 5) Involucrar el mayor número posible de aliados.
- 6) Celebrar el éxito.

7) Alimentar, por siempre, el proceso de mejoramiento.

1. Demostrar la necesidad de cambiar.

- Insatisfacción de la clientela.
- Errores cometidos.
- Repetición del trabajo.
- Cantidad de desperdicios.
- Costos adicionales para respetar plazos.

2. Sensibilizar a los empleados.

- Dramatizar.
- Situación económica.
- Cierre, funciones.
- Presentar lo que está en juego.
- Demostrar la necesidad de cambiar.

3. Dispensar la formación.

- Conceptos y principios.
- Cómo movilizar a los empleados.
- Cómo medir la calidad.
- Cómo utilizar las técnicas de detección y análisis de fallas.
- Cómo optimizar el proceso.

4. Iniciar el proceso de mejoramiento.

- Lanzamiento de comités adecuados.
- Lanzamiento de los equipos de mejoramiento de calidad.
- Definición de los indicadores de calidad.
- Encuestas de satisfacción.

- Recolección de datos.

5. Involucrar el mayor número posible de aliados.

- Buscar socios incondicionales.
- Hacer portavoces a aquellos que tienen ideas para el mejoramiento.
- Superar a los “aguafiestas”.
- Hacer a los proveedores socios en los objetivos de la calidad.

6. Celebrar el éxito.

- Reconocimiento privado y público.
- Participación en coloquios.
- Bonos en efectivo.
- Trofeos de calidad.
- Cenas de calidad.
- Viajes.

7. Alimentar, por siempre, el proceso de mejoramiento.

- Repetir con pasión: “estamos aquí para satisfacer las necesidades y las expectativas de los clientes al menor costo.

El plan maestro está diseñado para implementarlo en una empresa de servicios es un modelo encaminado para obtener la calidad total inicia con la necesidad de cambiar, en el transcurso involucra a los empleados y los recursos, y concluye con el mejoramiento continuo.

En conclusión, este capítulo abarcó una serie de conceptos tales como el cliente y el servicio. La calidad del servicio al cliente es una disciplina que abarca toda la organización desde la cultura organizacional, las políticas, la

formación del personal, las relaciones de trabajo, los sistemas y las opiniones de los clientes. Sin duda, es una orientación que siguen todos los recursos y empleados de la empresa para lograr la satisfacción de los clientes. El servicio implica mantener a los clientes existentes, atraer a nuevos clientes y dejar en todos ellos una impresión de la empresa que les induzca volver a comprar y a fidelizar a los clientes. Los beneficios de implementar la calidad en el servicio son: retener a los clientes, desarrollar nuevas carteras de clientes, se mejora la actitud en el servicio y se integran valores de integridad, cortesía, confiabilidad, disposición de ayudar, profesionalismo y preocupación por los demás.

La conciencia de calidad en todos y cada uno de los miembros de una empresa no se logra con solo darles una charla o adiestrarlos bien en lo que tiene que hacer, ya que la calidad dependerá del esfuerzo de colaboración de cada una de las áreas o departamentos que intervienen en el proceso, tanto horizontal como verticalmente; y quien definirá si realmente se logró la calidad, será el cliente. Pero si llegara haber una falla en alguno de los procesos, esto se reflejará inmediatamente con la insatisfacción o pérdida del cliente. Por ello se requiere de una capacitación constante en donde se logre día a día sensibilizar a todos los miembros de la organización a través de los resultados.

Si todos los entes que integran la organización están conscientes de que la calidad en el servicio es una ventaja competitiva que de alguna manera asegura la permanencia en el mercado y mejora las utilidades, esto puede lograr que todos conviertan la calidad en el servicio en un estilo de vida de la empresa. Siendo esta un gran reto de las empresas prestadoras de servicios en pleno siglo XXI.

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO

“La única fuente del conocimiento es la experiencia”.

Albert Einstein

Una vez planteado el marco teórico es hora de llevarlo a la práctica. El campo de estudio seleccionado es Radio Taxi Organizado A.C., empresa que brinda servicios de transporte por medio de taxis. Dicha organización enfoca sus esfuerzos para ser más competitiva en su giro a través de la calidad del servicio en la ciudad de Uruapan, Michoacán.

5.1. Metodología de la investigación

Esta investigación tiene como finalidad proponer un modelo propio que ayude a incrementar la calidad del servicio al cliente para Radio Taxi Organizado A. C., así como los pasos que permitirán implementar a la organización un modelo adecuado a sus características, a las exigencias competitivas del mercado y enfocado a determinar la satisfacción del cliente. Para llevar a cabo el estudio, se empleará el tipo de investigación descriptivo.

La población a estudiar será finita y estará constituida por: clientes externos (usuarios del servicio) y clientes internos (personal de servicio). Con el objetivo de averiguar la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio que se brinda en Radio Taxi Organizado.

El instrumento utilizado para recabar información será mediante la aplicación de encuestas para clientes externos en donde se medirá la calidad del servicio prestado y sus dimensiones. Tomando también la opinión de los

clientes internos (el personal) sobre el servicio, la satisfacción laboral y la manera de cómo mejorar la calidad del servicio.

A partir de lo antes mencionado se procede a determinar la muestra de la población.

5.2. La Muestra

Para determinar la muestra se hace uso de la siguiente fórmula que se describe a continuación.

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q}$$

σ = Desviación estándar.

p = Probabilidad de éxito.

q = Probabilidad de fracaso.

e = Error de estimación.

A continuación se asignan los valores a cada una de las variables anteriores.

σ = 96%

p = 50%

q = 50%

e = 9%

a) Para determinar la muestra de los clientes externos los valores asignados son:

N = 5,000 clientes registrado en sistema.

Sustitución de la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (5,000)(0.50)(0.50)}{(0.09)^2 (5,000-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = 4,802/41.4523 = 115.84$$

Aplicando el redondeo el resultado es **116 individuos**.

b) Para determinar la muestra de los clientes internos se toman los siguientes valores:

N=270 clientes internos.

Sustitución de la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (270)(0.50)(0.50)}{(0.09)^2 (270-1) + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = 259.308 / 3.1393 = 82.60$$

Aplicando el redondeo el resultado es **83 individuos**.

Una vez obtenida la muestra para cada tipo de cliente, es tiempo de aplicar el cuestionario diseñado para la recopilación de datos, teniendo como objeto la medición de la calidad del servicio al cliente. Los candidatos sujetos a la aplicación del cuestionario son elegidos de manera aleatoria y a continuación se presenta el formato del cuestionario aplicado.

5.3. Formatos de la encuesta

¡Deseamos saber su opinión!

En Radio Taxi Organizado A. C. necesitamos conocer su opinión y sugerencia sobre la calidad del servicio que brindamos, es por ello que lo invitamos a que nos retroalimente contestando las siguientes preguntas y subraya tu respuesta.

Sexo: H M

- 1) ¿Cuál es el factor más importante que tomas en cuenta para seleccionar una línea de taxis?
 - a) La apariencia y condiciones físicas de los vehículos.
 - b) La presentación de los conductores.
 - c) La rapidez al cumplir con el servicio.
 - d) La confianza y seguridad que proporcionan al viajar.
 - e) La recomendación por parte de amigos y familia.
- 2) Al abordar en un taxi, ¿qué es lo primero que percibes?
 - a) La amabilidad del conductor.
 - b) La limpieza del vehículo.
 - c) La presentación del conductor.
- 3) Al utilizar el servicio de taxi le gustaría que:
 - a) Le abrieran la puerta.
 - b) Que me pregunten que música quiero escuchar.
 - c) Que el conductor platique.
 - d) Que ofrecieran periódicos y revistas para leer.
 - e) Que el conductor no platique.
- 4) ¿Qué mejoraría respecto a nuestros choferes?
 - a) La presentación y limpieza del conductor.
 - b) La capacidad de manejo.
 - c) El conocimiento de rutas.
 - d) La habilidad de negociar el precio.
 - e) La actitud del conductor.
- 5) En radio taxi mejor conocidos como mirindos el precio de nuestro servicio es:
 - a) Caro.
 - b) Económico.
 - c) Aceptable.
 - d) Menos caros que otros.
 - e) Muy caro.
- 6) Al pedir un taxi por teléfono a la base le gustaría que en ese momento:
 - a) Le asignaran el número de taxi.
 - b) El tiempo estimado que debe esperar al taxi.
 - c) Las dos anteriores.
 - d) Otra: _____
- 7) ¿Qué factor hace que te dé mayor seguridad al viajar en un taxi?
 - a) La vocación de servicio por los conductores.
 - b) Un tarjetón con identificación del conductor.
 - c) El seguro de viajero.
- 8) ¿Qué tiempo consideras adecuado para esperar por un servicio de taxi?
 - a) De 5 a 9 minutos.
 - b) De 10 a 15 minutos.
 - c) De 16 a 20 minutos.
 - d) Otro: _____
- 9) ¿Con qué frecuencia utilizas el servicio de taxi?
 - a) Todos los días.
 - b) De 2 a 3 veces a la semana.
 - c) Una vez por semana.
 - d) De 2 a 3 veces al mes.
 - e) Esporádicamente
10. Por favor, distribuya un total de 10 puntos entre las cinco características de acuerdo a la importancia que tiene para usted cada característica, asegúrese de que los puntos que asigne sumen 10 puntos.
 1. Los conocimientos y trato amable del personal. _____ puntos.
 2. La apariencia de vehículos y del personal. _____ puntos.
 3. La disposición de ayudar a los clientes y el servicio rápido. _____ puntos.
 4. El cumplimiento del servicio prometido. _____ puntos.
 5. El precio justo. _____ puntos.

GRACIAS

¡Deseamos saber su opinión!

Objetivo: la siguiente encuesta es para conocer su opinión sobre la satisfacción laboral y mejorar la calidad en servicio en Radio Taxi Organizado A. C.

INSTRUCCIONES: Por favor marque con una "X" tomando en cuenta las siguientes variables.

Variables	Excelente	Muy bien	Regular	Pésimo	Mal/No
¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?					
¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa?					
¿Recibe información de cómo desempeñar mejor su trabajo?					

Variables	Siempre	Algunas veces	Regular	Casi nunca	Nunca
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?					
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?					
¿Se siente parte de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?					
¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su de trabajo?					
¿Los representantes son competentes y resuelven los problemas?					

Conteste sinceramente las siguientes preguntas.

1. Marca qué aspectos cuidas en la hora de brindar un servicio de taxi.

a) La higiene personal.	d) La calidad en el manejo.
b) Trato amable con el cliente.	e) El conocimiento de las rutas.
c) La higiene del vehículo.	f) La imagen de la empresa.

2. ¿Qué factores consideras que causan que los clientes quedan insatisfechos con el servicio?

3. ¿Qué aspectos crees tú que debemos mejorar para brindar un servicio de calidad en Radio Taxi Organizado A. C.?

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y sólo serán utilizadas para ayudarnos a mejorar.

5.4. Información general de Radio Taxi Organizado A.C.

5.4.1. Antecedentes de la Organización

Radio Taxi Organizado A. C. se fundó en 1989 para ofrecer un servicio de comodidad, seguridad y confianza al público en general ya que se tenía una mala imagen de los taxistas. Gracias al esfuerzo organizado de un grupo de choferes y se creó la organización con la finalidad de cambiar la imagen del transporte en taxi en la ciudad de Uruapan, Michoacán.

Al principio se trabajaba con radios banda civil, después con radios en frecuencias privadas para que facilitar la comunicación con nuestros clientes a través de números telefónicos a nuestra base ubicada en calle Jalisco 12-A, col Ramón Farías.

En Radio Taxi Organizado celebramos nuestro aniversario el 12 de octubre participando en un desfile que inicia en el centro de la ciudad de Uruapan y concluyendo en el templo de Guadalupe. Posteriormente se realiza una comida típica para festejar así como la participación de los taxistas en un cuadrangular de futbol y de esta manera cada año se fomenta la convivencia en nuestra organización.

El esmero junto a la dedicación y el esfuerzo de la mesa directiva de socios, comisiones, choferes, telefonistas y moduladores, han hecho que Radio Taxi Organizado mejor conocidos como los mirindos pueda brindar oportunidades de empleo. Actualmente contamos con 270 vehículos disponibles para brindar los siguientes servicios: transporte dentro de la ciudad, transporte escolar, transporte programado, compra de comida, bebida, medicina, etc., viajes foráneos y camionetas de carga. Cada vehículo cuenta

con un seguro de viajero para brindar mayor seguridad en el viaje. Además se tiene el servicio de facturación y sistema de vales de prepago para las empresas.

Más de 24 años de experiencia nos respaldan, identificados por nuestros colores tradicionales: blanco, naranja y negro. El color blanco representa simplicidad, pureza, tranquilidad, verdad, limpieza e higiene. El color naranja significa alegría, optimismo, confianza, accesibilidad y sociabilidad. Y por último, el color negro refleja elegancia y seriedad.

Los mirindos trabajamos para mejorar la calidad en el servicio y superar las expectativas de los clientes siendo este un reto cada día y adaptándolo como un estilo de vida dentro de nuestra organización.

(Elaboración propia con datos de Radio Taxi Organizado, 2013)

5.4.2. Cultura Organizacional

Debido a que la empresa no cuenta con una cultura organizacional se propone la siguiente misión, visión, valores y organigrama con un enfoque de brindar una cultura de calidad en los servicios.

MISIÓN. “Somos una empresa dedicada al servicio de taxis en su modalidad de “radio-taxi”. Trabajamos en el traslado de las personas a sus respectivos destinos brindando un servicio de calidad. Basado en nuestros principales valores: amabilidad, seriedad y confianza. Fomentando el crecimiento constante en un ambiente de trabajo que promueva el desarrollo de nuestra gente y la mejora continua de los procesos”. (Elaboración propia con datos de Radio Taxi Organizado, 2013).

VISIÓN. “En Radio Taxi Organizado A.C. asumimos el reto: Ser la empresa líder en el servicio de taxi en la ciudad de Uruapan”. (Elaboración propia con datos de Radio Taxi Organizado, 2013).

VALORES.

Amabilidad. Brindamos un trato cordial a nuestros clientes.

Seriedad. Trabajamos con responsabilidad y actuamos con sinceridad.

Confianza. Estamos enfocados en la confianza que otorgamos día con día en el desempeño de nuestras actividades.

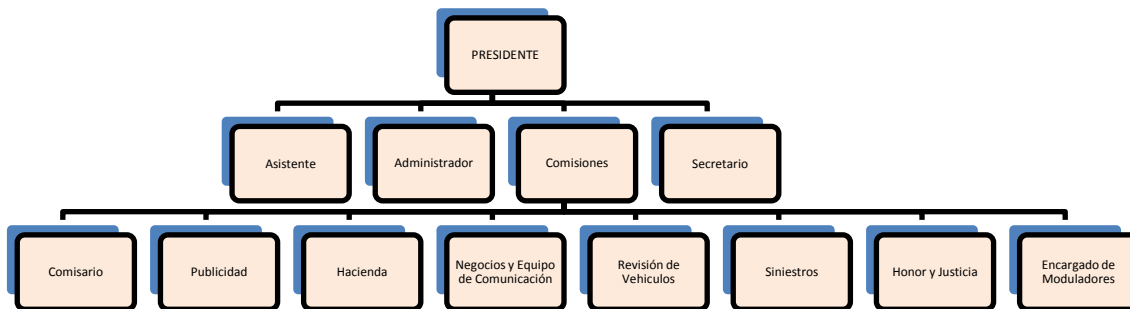
Compromiso. El personal Radio Taxi Organizado A.C. se compromete a ofrecer un buen servicio de transporte, seguro, rápido y eficiente para la comodidad y beneficio de nuestros clientes.

Respeto. La actitud de servicio y consideración hacia compañeros, y sobre todo a nuestros clientes, será la mística del personal de Radio Taxi Organizado A.C.

Puntualidad. El valor de la puntualidad es necesario para tener a nuestra personalidad de carácter, orden y eficacia.

(Elaboración propia con datos de Radio Taxi Organizado, 2013)

5.4.3. Organigrama de Radio Taxi Organizado A.C.



Fuente: (Elaboración propia con datos de Radio Taxi Organizado, 2013).

Claves de Radio Taxi A. C.

La comunicación es el medio por el cual fluye la información y dentro de la cultura de los taxistas existen códigos básicos para comunicarse entre ellos, lo cual los distingue en el uso del lenguaje. (Véase tabla 2)

Tabla 3. Claves de Radio Taxi Organizado A. C.

CLAVES DE RADIO TAXI ORGANIZADO A. C.	
CÓDIGO	SIGNIFICADO
10-4	Enterado
10-5	Transmitir mensaje
10-8	Estoy escuchando
10-9	Repetir mensaje
10-12	Acompañante o compañero
10-22	Presentarse en persona en el lugar destino
10-23	Pendiente
10-28	Apodo de la persona
10-30	No está de acuerdo
10-31	Cónyuge, novia o esposa
10-33	Accidente o choque
10-36	La hora
10-43	Congestionamiento de tránsito
61	Lugar donde se encuentra
62	Lugar donde me dirijo
63	Pasaje
64	Mujer
65	Hombre
66	Sin pasaje
67	Con pasaje
68	Pasaje sospechoso
69	Solicito ayuda
70	Pasaje armado
71	Reporte
72	Alimentos
73	Fuera de frecuencia
74	Pasaje en estado de ebriedad
75	Negativo
76	Afirmativo
77	Dinero

Fuente:(RADIO TAXI ORGANIZADO, documento de circulación interna, 2013)

5.4.4. Panorama actual de Radio Taxi Organizado A. C.

Radio Taxi Organizado enfrenta cada día un reto que indiscutiblemente prueba la habilidad del personal al brindar el servicio de transporte por medio de taxis. Por lo tanto se puede apreciar a través de un breve análisis de la situación real. En la ciudad de Uruapan se encuentran cuatro grandes bases de taxis: Maquinas Rojas, Vicente Guerrero, Alfa y Radio Taxi Organizado “Mirindos”. En año 2012, éstas cuatro bases formaron una coalición con la finalidad de obtener beneficios para ellas mismas y brindar un mejor servicio, entre los cuales destacan mayor facilidad para realizar trámites con las dependencias del gobierno del estado, tener mayor protección y seguridad dentro de la ciudad, entre otras.

Cabe mencionar que la cada vez surgen en Uruapan más organizaciones que brindan el servicio de taxi además de las antes mencionadas, tales como Taxis Punto Com, La Estrella de la Charanda, Circuito, Colibrí, Estrella de Uruapan, Ferrari, Radio Taxi Paris, La Quinta Tarase, La Vía, San Lorenzo, Citem Plus, Taxi Car, Taxi-tel del Cupatitzio, Gamma, Ejecutivo Plus, El Ángel, Paricutín, Exclusivo, Rodeo, Pinzón, Taxis Central, El Manantial, Cascada, Linda Vista, Taxis Vips y Satélite que acaparan una parte mínima del mercado.

Hoy más que nunca Radio Taxi Organizado A.C. debe atender eficientemente las necesidades del mercado y satisfacerlas, ya no es tiempo de atenerse ni de dormirse en sus laureles sino de servir y trabajar con un enfoque de satisfacer a los clientes.

5.5. Resultados de la encuesta

5.5.1. Resultados de la encuesta a clientes externos

A continuación se presentan los resultados de cada una de las preguntas realizadas en la encuesta dirigida a los clientes externos. Tomando en cuenta que las encuestas se hicieron de forma aleatoria, es decir, se seleccionaron al azar los números telefónicos de la base de datos de los clientes de Radio Taxi Organizado A.C. por lo que se encuestaron a 115 clientes externos de los cuales el 58% son mujeres y el resto con un 42 % son hombres.

- 1) **El factor más importante** que toma en cuenta los clientes para seleccionar una línea de taxis es de **la confianza y seguridad** que proporcionan los taxis al viajar (ver gráfica 2) con un 56.90%, con un 18.10% la apariencia y las condiciones físicas de los vehículos, con un 12.07% la rapidez al cumplir con el servicio, con un 9.48% la recomendación por parte de los amigos y familiares y por último la presentación de los conductores con un 3.45%.
- 2) Los clientes al abordar un taxi, lo primero que **perciben es la limpieza** del vehículo (ver gráfica 3) con un 59.48%, después la presentación del conductor con un 25% y por último, con un 15.52% la amabilidad del conductor.
- 3) Los clientes al utilizar el servicio de taxi les gustaría primeramente que le ofrecieran periódicos y revistas para leer (ver gráfica 4) con un 35.34%, que el conductor no platique en un 25.86%, que le pregunten que música quiere escuchar con un 16.38%, que el conductor platique con un 12.93% y con un 9.48% les gustaría que les abrieran el taxi al abordarlo.

- 4) Los clientes mejorarían algunos aspectos de nuestros choferes (ver gráfica 5) entre los cuales con un 34.48% la actitud de los conductores, con un 31.03% la presentación y la limpieza del conductor, con un 21.55% los conocimientos de las rutas dentro de la ciudad, con un 9.48% la capacidad de manejo y con un 3.45% la habilidad de negociar en el precio del servicio brindado.
- 5) La percepción de los clientes respecto al **precio del servicio** de Radio Taxi Organizado es con un 69 % aceptable, con 23 % es caro, en un 3 % es menos caro que otros así como el 3 % es económico y por último el 2% es muy caro (ver gráfica 6).
- 6) Cuando los clientes piden un **taxi por teléfono** les gustaría que en ese momento se les asignara el número de taxi con un 13 %, el tiempo estimado que debe esperar al taxi en 19 %, con un 68 % las dos anteriores (ver gráfica 7), es decir, que se les asigne el número del taxi que atenderá el servicio y el tiempo estimado de espera. Y simplemente con 0 % nadie sugirió algún otro.
- 7) Los clientes consideran que el factor que brinda **mayor seguridad** al viajar (ver gráfica 8) en primer lugar, es un tarjetón con la identificación del conductor con un 59 %, el segundo con 22 % el seguro de viajero y en tercero la vocación de servicio por los conductores con un 19 %.
- 8) El **tiempo estimado** de espera por un servicio de taxi por parte de los clientes es de 5 a 9 minutos con el 65.52%, de 10 a 15 minutos con el 24.14%, menos de 5 minutos con el 10.34% y con el 0% de 16 a 20 minutos (ver gráfica 9).

- 9) La frecuencia con la que los clientes utilizan el servicio de taxi (ver gráfica 10) es una vez por semana con 45.69%, de 2 a 3 veces por semana con 22.41%, todos los días con 18.97%, de 2 a 3 veces al mes con el 9.48% y esporádicamente con el 3.45%.
- 10) Se le pidió a los clientes que ordenaran las características propuestas de acuerdo al grado de importancia, tomando como 1 la de mayor importancia y 5 la de menor importancia respecto al servicio de taxi (ver gráfica 11). Por lo tanto el de menor porcentaje será el de mayor importancia para el cliente y viceversa. Los clientes opinan que el precio justo es de mayor importancia con 17.24%, después el cumplimiento del servicio prometido en un 20%, luego la disposición de ayudar a los clientes y el servicio rápido 20.23%, posteriormente la apariencia de los vehículos y del personal con 21.38% y por último, con 21.15% los conocimientos y el trato amable del personal.

5.5.2. Resultados de la encuesta a clientes internos

Los resultados del cuestionario dirigido a los clientes internos (personal de servicio) son las siguientes. Tomando en cuenta que se hicieron de forma aleatoria, es decir, se seleccionaron al azar a 83 clientes internos de sexo masculino de la base de datos “padrón de choferes” de Radio Taxi Organizado A.C.

- 1) Las respuestas de cómo los clientes internos se han sentido en su trabajo dentro de organización son: muy bien con 59.04%, excelente 18.07%, regular 12.05%, pésimo 8.43% y mal 2.41%. (Véase gráfica 12)

- 2) La opinión de los clientes internos al conocer sobre la historia y la trayectoria de la organización es regular 46.99%, muy bien 34.94%, excelente 9.64%, pésimo 6% y no 2.41%. (Véase gráfica 13)
- 3) Los clientes internos reciben información de cómo desempeñar mejor su trabajo y ellos opinan lo siguiente: algunas veces 45.78%, regular 27.71%, siempre 12.05%, casi nunca 8.43% y nunca 6.02%. (Véase gráfica 14)
- 4) Al preguntarles a los clientes internos sobre si están motivados y les gusta su trabajo, sus respuestas son: 18.07% siempre, 14.46% siempre, 7.23% regular, 4.82% casi nunca y 2.41% nunca. (Véase gráfica 15)
- 5) Los clientes internos se sienten parte del equipo de trabajo y ellos opinan: siempre 54.22%, algunas veces 30.12%, regular 8.43%, casi nunca 4.82% y nunca 2.41%. (Véase gráfica 16)
- 6) Al preguntarles sobre si se sienten parte de los éxitos y fracasos de su área de trabajo sus respuestas son: algunas veces 46.99%, siempre 39.76%, casi nunca 8.43%, regular 2.41% y nunca con 2.41%. (Véase gráfica 17)
- 7) Los clientes internos conocen los riesgos y las medidas de prevención relacionados con el trabajo y las respuestas son: siempre 55.42%, algunas veces 21.69%, regular 14.46%, casi nunca 6.02% y nunca 2.41%. (Véase gráfica 18)
- 8) Al preguntarles si los representantes son competentes y resuelven los problemas ellos contestaron: algunas veces 51.81%, siempre 28.92%, regular 15.66%, casi nunca 2.41% y nunca 1.20%. (Véase gráfica 19)

- 9) Entre los aspectos que cuidan los conductores en el momento de brindar un servicio son: la higiene del vehículo con 19.75%, la higiene personal con 18.52%, el trato amable con el cliente 17.28%, la imagen de la empresa con 17.28%, la calidad de manejo con 14.81% y el conocimiento de rutas con 12.35%. (Véase gráfica 21)
- 10) Los clientes internos consideran que los factores que causan que los clientes queden insatisfechos con el servicio de taxi entre los cuales son: el cobro excesivo 20.48%, la impuntualidad de los servicios 14.46%, la higiene personal 13.25%, el maltrato al cliente por el personal 10.84%, la ineficiencia de los moduladores y telefonistas 8.43%, el mal humor de los conductores 7.23%, la limpieza del vehículo 7.23%, la comunicación interna 4.83%, la calidad de manejo 3.61%, el conocimiento de rutas 3.61%, el exceso de velocidad 3.61% y la imagen de la empresa 2.41%. (Véase gráfica 20)
- 11) Se les preguntó a los clientes internos sobre los aspectos que se deben mejorar para brindar un servicio de calidad en Radio Taxi Organizado A.C. entre las sugerencias se destacan las siguientes:

Mejoras y sugerencias por parte de los choferes.

- ❖ Una terapia psicológica a todo el personal de la empresa para mejorar la calidad humana de algunos integrantes.
- ❖ Tomar en cuenta a los choferes y pedirles opiniones sobre horarios, lugares, rutas y sitios.
- ❖ Mejorar la voluntad de hacer las cosas de buen modo y atender de corazón.
- ❖ La limpieza del chofer y de los vehículos.

- ❖ Cursos de relaciones humanas, manejo de clientes y cultura general.
- ❖ La unidad de choferes y la coordinación de moduladores.
- ❖ La rápida respuesta en el servicio y atención de las llamadas de celulares que están registradas cuidando que el servicio no se mande equivocadamente.
- ❖ Más atención en los servicios y comentar a los encargados de Honor y Justicia que sean más atentos con los compañeros.
- ❖ Ser amable con el cliente, un cobro justo, un recorrido por donde no hay tanto tráfico y un taxi limpio.
- ❖ Poner más atención en los reportes de cobro excesivo, maltrato al cliente y la tardanza para mandar el servicio.
- ❖ Mayor comunicación entre los directivos y choferes.
- ❖ El mal genio y humor del chofer.
- ❖ Equidad en los choferes y sin preferencias al enviarles el servicio.
- ❖ Tratar de mejorar la rapidez en atender el servicio.
- ❖ Que los moduladores pregunten al cliente todos los datos necesarios para poder llegar con rapidez a atender el servicio.
- ❖ El cliente se molesta porque tardan demasiado las unidades al llegar.
- ❖ Considero que falta un modulador con turno extra, el sábado y el domingo del turno de la noche, ya que los clientes se quejan en la noche que ni el teléfono les contestan por exceso de trabajo.
- ❖ Los servicios programados de algunos clientes no salen y el modulador nos tiene un buen rato esperando.
- ❖ El buen trato y puntualidad.

- ❖ Capacitación a los nuevos choferes, ya que son los que llegan tarde a los servicios, cobran excesivo y causan la pérdida de clientes.
- ❖ Que los telefonistas sean más atentos y amables.
- ❖ Menos guardias de fin de semana.
- ❖ Atender con una mente abierta para entender lo que el cliente quiere.
- ❖ Debemos tener más cuidado en los sitios porque no tenemos orden y dañamos la imagen.
- ❖ Buscar la forma de cambiar el sitio 406 o bien hacia la calle Tejeda pasando por la 18 de septiembre ya que el servicio tarda demasiado.

5.6. Conclusiones del capítulo

En función de los objetivos planteados en las encuestas y en concordancia con los resultados obtenidos se infiere y se señalan las siguientes conclusiones:

a) Para los clientes externos:

Los clientes externos consideran que la **seguridad y la confianza** es el factor determinante para elegir el servicio de taxi en la ciudad de Uruapan, aunado con la apariencia de los vehículos y la rapidez al cumplir con el servicio. Todo inicia cuando el cliente se pone en contacto con la empresa (momentos de verdad) por cualquier medio, pide un servicio de taxi, justo en este momento el cliente prefiere que se le estime el **tiempo de espera y el número de vehículo** que atenderá el servicio. El tiempo estimado de espera idóneo es menos de 10 minutos.

Lo primero que percibe el cliente al abordar es la **limpieza** del vehículo, no obstante, les gustaría que en el transcurso del viaje se le ofreciera **material de lectura** y la elección de la música a su agrado. Ante todo el conductor nunca debe iniciar conversaciones sin la iniciativa del cliente. Para brindarles mayor seguridad al viajar, es recomendable contar con un **tarjetón** que identifique al vehículo con la empresa generando así confianza y seguridad al viajar. La percepción que tienen los clientes sobre el precio del servicio de taxi es aceptable considerando que varía según la distancia del destino. Los clientes sugieren que se debe mejorar factores como **actitud, presentación y limpieza** de los conductores. Tomando en cuenta las dimensiones de la calidad los clientes perciben que lo más importante es el precio justo del servicio de taxi y ante todo el cumplimiento del servicio prometido así como la disposición de

ayudar a los clientes, la rapidez del servicio, el trato amable del personal y por último pero no menos importante la apariencia de los vehículos y del personal. Todos estos factores deben de estar presentes para definir y prestar un servicio de calidad.

b) Para los clientes internos:

La mayoría de los clientes internos son personas que se han sentido muy bien dentro de la organización y que son parte fundamental para brindar un servicio de calidad, entre ellos un 80% conoce la historia y trayectoria de la organización por lo que nos lleva a considerar que se encuentran motivados, les agrada su trabajo, y por consecuencia se sienten parte del equipo, de los éxitos y fracasos de su respectiva área de trabajo. Considerando esta evaluación en Radio Taxi Organizado se cuenta con personal dispuesto a trabajar y a mejorar para brindar un servicio de calidad aunado a esto consideran que tienen representantes competentes y que ayudan a resolver problemas. Sin embargo se debe trabajar y mejorar en factores como capacitación a nuevos conductores, brindar mayor información de los riesgos de trabajo y medidas de prevención, así como la comunicación interna.

Considerando todos estos factores se proponen las siguientes mejoras en el servicio de taxi en el siguiente apartado denominado propuestas.

CONCLUSIONES

Al inicio de la investigación se plantearon objetivos particulares que apoyaron al logro del objetivo principal: proponer un modelo propio que ayude a mejorar la calidad del servicio al cliente para Radio Taxi Organizado A. C., así como los pasos que permitirán implementar a la organización un modelo adecuado a sus características, a las exigencias competitivas del mercado, enfocado a determinar la satisfacción del cliente.

El cumplimiento de los objetivos particulares inició con la recopilación de información sobre la calidad en las empresas de servicios, proporcionando así un marco teórico y argumentativo. Posteriormente se diseñaron y aplicaron cuestionarios para la recopilación de datos de los clientes internos (personal de servicio) y clientes externos (usuarios del servicio) obteniendo puntos claves sobre la percepción de la calidad del servicio. Para finalizar con la formulación de estrategias para mejorar la calidad dentro de la organización y por ende incrementar la calidad del servicio al cliente. Lo cual nos lleva a formular la siguiente conclusión.

Es conveniente conocer que Radio Taxi Organizado A.C., es una asociación civil formada por 30 socios, 270 unidades de taxis y que trabaja con el personal para brindar servicios de taxis. Primero es necesario identificar el tipo de servicio fundamentado en la pág. 85 Cap. IV, donde el servicio principal es el transporte por medio de taxis; los servicios periféricos son los servicios programados con anticipación, servicios especiales tales como pedir que el conductor pase con cierta cantidad de dinero antes de recoger un pedido, el servicio de recoger paquetes, la compra de alimentos y medicinas. Para las

empresas se cuenta con servicios de facturación, un programa de vales de prepago, así como de proporcionarles un radio móvil para solicitar los servicios; y los servicios de valor agregado entre los cuales se pueden destacar la amabilidad, la cortesía, la sonrisa, la disposición del personal para ayudar al cliente y solucionar problemas, brindar material de lectura durante el transcurso del servicio, brindar ayuda especial a las personas especiales, de la tercera edad, con niños y ofrecer ayuda al subir y bajar equipaje, maletas, bolsas, etc., son servicios que se pueden desarrollar y que complementan al servicio principal.

Después de haber determinado los servicios que brinda la organización se puede trabajar para mejorar la calidad del servicio tomando en cuenta la participación del personal de servicio (clientes internos), quienes se encuentran motivados y dispuestos para trabajar enfocados a satisfacer las necesidades de los clientes a través de la calidad del servicio.

Retomando lo anterior Radio Taxi Organizado cuenta con personal dispuesto a trabajar lo cual forma la principal ventaja competitiva, aunado a esto se conocen factores que determinan la calidad del servicio de los clientes externos como son: la seguridad y confianza, el precio justo, el servicio rápido, la estimación del tiempo de espera de un máximo de 10 minutos, la disposición de ayudar y ante todo brindar un servicio con valor agregado definen la calidad del servicio de transporte por medio de taxis que el cliente espera recibir.

Con lo anterior se prueba la hipótesis planteada gracias a la implementación de un modelo de calidad adecuado a las empresas prestadoras de servicios específicamente de transportes permitirá mejorar la

calidad del servicio al cliente, haciendo uso del control y la mejora continua. Es decir, los beneficios que se obtendrán gracias a las propuestas de mejora continua serán:

- ✓ Los clientes se vuelven más leales, lo que incrementa la participación de mercado y los niveles de rentabilidad en relación con los servicios de taxis solicitados.
- ✓ Ahorros en los presupuestos de marketing, publicidad y promoción de ventas.
- ✓ Menos quejas en un entorno receptivo de las mismas, más quejas atendidas y resueltas. Mayor retención de los clientes.
- ✓ Reputación positiva para la empresa y ante todo diferenciación ante la competencia.
- ✓ Mejores ingresos para los empleados e incremento de la productividad dado que los clientes responden positivamente a sus iniciativas.
- ✓ Mejoran las relaciones entre los empleados: las personas hablan entre sí porque comparten un mejor estado de ánimo haciendo un trabajo con el que disfrutan la mayor parte de veces.
- ✓ Más bajos niveles de quejas, ausentismo y tardanza por parte de los empleados y por ende menor rotación del personal.

Estos beneficios se obtendrán al implementar el modelo de calidad en Radio Taxi Organizado A.C., considerando las siguientes propuestas.

PROPUESTAS

Debido a los resultados emitidos se propone a Radio Taxi Organizado A.C. las siguientes mejoras en la calidad del servicio:

- 1) **Aplicación del seminario básico de calidad del servicio**, justificado en la pág. 110, capítulo IV, con la duración de dos días en los que se sensibiliza a la mesa directiva y a los socios de Radio Taxi sobre lo que es calidad de servicio y el trabajo de un cambio de cultura organizacional. Durante el seminario se elabora el modelo cultural deseado para la empresa y el plan maestro para lograrlo. Tomando como referencia la misión y filosofía de la organización.
- 2) Se expondrán los resultados de las encuestas aplicadas del cliente externo e interno, dando énfasis en las debilidades del servicio que brinda la empresa, las mejoras que se proponen y replanteando los estándares de calidad con el propósito de obtener la satisfacción del cliente.
- 3) Una vez teniendo la concientización sobre la cultura de calidad dentro de la organización propuesta en la pág. 124 Cap. V se pretende que con la formación de círculos de servicio en donde participan personal de contacto para analizar y dar solución a problemas que se reflejan con la insatisfacción del cliente externo (véase pág. 112). Utilizando la creatividad y generar ideas innovadoras mediante la técnica de lluvias de ideas (ver pág. 63, cap. II).
- 4) Contar con una base de datos actualizada donde recabe información necesaria de los clientes externos tales como, la dirección, el número de teléfono, sexo, estado civil, frecuencia del servicio, especificaciones

de usos del servicio de taxi, entre otros. Así como la actualización de la base de datos de los clientes internos (padrón de choferes), en donde se tiene un control de calidad en caso de existir algún problema posterior al servicio brindado.

- 5) Se propone la capacitación para el cliente interno iniciando con los telefonistas y moduladores, así como para los conductores de las unidades de taxis. Tomando en cuenta los siguientes puntos:

Aplicación de las 10 reglas de atención al cliente

- 1) Esfuérzate en conocer al cliente y sus necesidades, se capaz de ponerte en su lugar.
- 2) Considera tu imagen personal como parte del servicio taxi.
- 3) Muestra disponibilidad por atender y ayudar a los clientes.
- 4) Ten una actitud positiva y muéstrate cortés.
- 5) No digas NO, busca una solución.
- 6) Escucha con atención y exprésate con claridad.
- 7) Convierte las quejas en oportunidades para mejorar.
- 8) Respeta a tus compañeros y trabaja en equipo.
- 9) Interésate en aprender y mejorar habilidades y conocimientos.
- 10) Conoce bien el destino en el que te encuentras.

Normas para el personal

- Siempre se emplearán las normas básicas de relación entre personas: saludar (buenos días; tardes; noches, etc.); ofrecer ayuda (que desee); al despedirse (que tenga un buen día; buenas noches; etc.)

- Los telefonistas y moduladores tendrá un trato amable con los usuarios del servicio y deberán seguir indicaciones del uso del teléfono, tono de voz y habilidad de escuchar fundamentado en la pág. 103 del Cap. IV.
- El taxista tendrá un trato amable con los usuarios (clientes externos).

La amabilidad la refleja:

- ❖ La predisposición a atender de manera inmediata al usuario.
- ❖ El tono de voz y el ritmo de transmisión (relajado y con un ritmo suficiente que no refleje ni prisas ni ansiedad).
- ❖ La capacidad para escuchar (se trata de que el usuario puede expresar todo aquello que desea y que se realice un esfuerzo de comprensión).
- ❖ La capacidad para realizar preguntas que faciliten lo que el usuario quiere comunicar.
- ❖ La capacidad de controlar la agresividad.
- ❖ La capacidad de sonreír.

Imagen personal cuidada

El taxista acude a su puesto de trabajo aseado, trasladando una imagen de profesionalidad, orden y pulcritud en el servicio.

- ❖ Se debe mantener una imagen de interés en el cliente que se fundamente en:
 - Mantener un control visual en la zona de contacto con el cliente.
 - Asentir regularmente cuando el cliente habla.
 - Contestar las preguntas y si no se saben las respuestas realizar el esfuerzo de buscar la información.

- Anotar los datos proporcionados por el cliente cuando exista alguna complejidad (por ejemplo un apellido, una dirección, una hora...) o de importancia (siempre en el caso de una queja) lo aconseje.

Relación presencial con el cliente

- 1) En el caso de estar ocupado cuando llega el cliente hablando por teléfono, se realizará una indicación gestual de identificación y se mantendrá el contacto visual con el cliente en espera.
- 2) En caso de estar atendiendo al teléfono o la emisora si se presenta un usuario, y la llamada no procede de otro usuario o de la central, se pospondrá o se mantendrá en espera.
- 3) Si estando atendiendo a un cliente se produce una llamada telefónica, se solicitará la autorización de este para contestar, y en caso de que se trate de llamadas que no sean de otros usuarios se pospondrán.
- 4) El personal deberá primar la discreción y evitará conversaciones o que puedan ser oídas por el cliente.
- 5) Cualquier problema de trabajo entre el personal, o de este con otros usuarios de la vía pública, deberá ser resuelto sin perder la compostura y manteniendo tonos de voz y un vocabulario correcto.
- 6) La relación con los clientes será siempre de "Usted".
- 7) Se conoce exhaustivamente el destino y la situación de los servicios y recursos más importantes.
- 8) Se conoce exhaustivamente los principales eventos y lugares (plazas principales, lugares culturales, ferias, congresos, etc.) que se celebran en el destino y se puede proporcionar información completa sobre los

mismos (fechas, situación y horarios), principalmente dirigido a clientes nuevos y turistas.

- 9) Se verifica de manera regular la Identificación visual de disponibilidad (libre/ocupado).
- 10) Se dispone de un conocimiento exhaustivo de los viales del destino (carretas, semáforos, peatones, señalamiento y tránsito).
- 11) Previo al inicio del servicio se acordará con el cliente el recorrido (la ruta para llegar al destino).
- 12) Se ofrecerá al cliente la disponibilidad de leer revistas, periódicos o material de lectura que se tienen dentro de la unidad.
- 13) Se verificará con el cliente la corrección de la temperatura interior.
- 14) Se pedirá al cliente lo que desea escuchar y se mantendrá un nivel sonoro aceptable. En caso de conectar la radio se sintonizarán canales de música ambiental o canales de noticias generalistas y con baja carga ideológica.
- 15) Las conversaciones informales solo se producen por iniciativa del cliente. Durante el transporte se atenderá educadamente a las solicitudes del cliente, y se realizarán las indicaciones que pudieran afectar al diligente desarrollo del servicio. Se evitará ofrecer conversación no solicitada por el cliente.
- 16) Se facilitará siempre el acceso al vehículo a las personas de la tercera edad, mujeres embarazadas, a los padres acompañados con niños menores y a las personas con paquetes y maletas. Proporcionando ayuda para subir los paquetes, maletas, bolsas, etc.

Seguridad

- ❖ Para brindar mayor seguridad se debe contar con un tarjetón de identificación de la base de taxi que cuente con los siguientes requisitos: nombre y logo de la base, número de la unidad, foto y nombre del conductor y sello de la organización.
- ❖ Se mantiene una atención especial en los lugares de descarga de pasaje en lugares no reservados. Se primará en todos los casos la seguridad del cliente. Se previene al cliente de los riesgos durante las operaciones de carga y descarga.
- ❖ Se respetan exhaustivamente las normativas de tráfico y la calidad de manejo por parte de los conductores.

Limpiezas de mantenimiento en horarios de servicio

- Se verificará regularmente la limpieza interna y externa del vehículo y siempre que resulte necesario (el interior tras cada uno de los servicios) evitando los olores o manchas en el interior y el aspecto descuidado del exterior.
- En el proceso de revisión y/o limpieza, se procede a la recogida, conservación y documentación de las pertenencias del cliente anterior que pudieran haber sido olvidadas en el vehículo para su devolución o depósito en las oficinas centrales de objetos perdidos.
- Cada hora se abrirá un poco la ventana para ventilar y evitar ambiente cargado en el interior del taxi.

Gestión de quejas y sugerencias

Las quejas de los clientes externos se recogerán por escrito (véase formato de quejas en anexos), y se realizará a la vista de este. Ante una queja se ha de prestar total atención a lo que el usuario comunica, escuchando los detalles para extraer la máxima información. Se ha de dejar hablar al cliente hasta que haya terminado de exponer su problema, sin interrumpirle en ningún caso. Aunque el cliente no tenga razón, no se le discute, se argumenta que ha habido un problema de comunicación, un malentendido, una disfunción en el servicio. Posteriormente se le presenta una disculpa y se le comunica que se tomarán las medidas oportunas.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) CASTRO, Martínez Antonio (2006). **Administración para la calidad total**, (Apunte SUA optativa, plan de estudios 1998) disponible en línea.
- 2) CHIAVENATO, Idalberto, **Introducción a la Teoría General de la Administración**, Editorial McGraw- Hill, 7ª edición, México, 2006.
- 3) CHIAVENATO, Idalberto, **Administración en los Nuevos Tiempos**, Editorial McGraw-Hill, 2ª edición, Colombia, 2002.
- 4) CIAMPA, Dan, **Calidad Total: guía para su implantación**, Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, S.A., 1ª edición, Estados Unidos, 1993.
- 5) COLUNGA, Dávila Carlos, **Administración para la Calidad: como hacer una ventaja competitiva a nivel mundial en la empresa mexicana**, Editorial Panorama, México, 1995.
- 6) COLUNGA, Dávila Carlos, **La Calidad en el Servicio**, Editorial Panorama, México, 1995.
- 7) FERNÁNDEZ, Hatre Alfonso, **Calidad en las empresas de servicios**, Editorial Instituto de Fomento Regional, 1ª edición, Austria, 2000.
- 8) GONZÁLEZ, Muñoz Óscar, **Administración para la Calidad Total**, Apunte digital SUA, plan 2005, México.
- 9) GUAJARDO, Garza Edmundo, **Administración Total: conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad**, Editorial Pax, México, 5ta reimpresión, México, 2003.
- 10) HELLRIEGEL, Jackson y Slocum, **Administración: un enfoque basado en competencias**, Thomson Editores, 9ª edición, Colombia, 2002.
- 11) HOROVITZ, J. **La calidad del servicio**, Editorial McGraw-Hill Interamericana, Madrid 1990.

- 12) JURAN, Joseph, et. Al., **Análisis y planeación de la calidad: del desarrollo del producto al uso**. Editorial McGraw-Hill, 3ª edición, 1995.
- 13) KOTLER, Philip, **Mercadotecnia**, Editorial Prentice-Hall, México, 1997.
- 14) LEGAULT, Gilles, **Alcanzar la calidad total en una empresa de servicios**, Editorial Trillas, 1ª Edición, México, 2000.
- 15) LOVELOCK, C.H., **Service Marketing: Series in marketing**, Editorial Prentice Hall, 2ª edición New Jersey, 1990.
- 16) MARTÍN, William B., **Servicios de calidad al cliente: la cortesía del trabajo**, Editorial Trillas, 1ª Edición, México, 1991.
- 17) MÜNCH, Galindo Lourdes, **Fundamentos de Administración**, Editorial Trillas, 7ª edición, México, 2006.
- 18) MULLER, De Lama Enrique, **Cultura de calidad de servicio**, Editorial Trillas, 1ª Edición, México, 1999.
- 19) PARASURAMAN, Zeithaml y Bery, **Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores**, Editorial Díaz Santos, Madrid, España, 1993.
- 20) TERRY, George R., **Principios de Administración**, Editorial CECSA, México, 2000.
- 21) TSCHOHL, John, **Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia; tácticas, estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios**, Editorial Pax, México, 1997.

Hemerografía

- ✓ EDISON, Jair Duque Oliva, **Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición**, INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia. Enero a Junio de 2005.

Internet

- TOWERS, Steve, **Más allá de la calidad total**, Customer Expectation Management, El cronista comercial.

Dirección electrónica:

http://www.towersassociates.com/Towers_Associates_MAS_ALLA_DE_LA_CALIDAD_TOTAL.html.

- <http://www.odontomarketing.com/frasedelmes.htm>
- <http://www.buscalogratis.es/frases-de-albert-einstein.htm>
- www.inegi.org.mx/

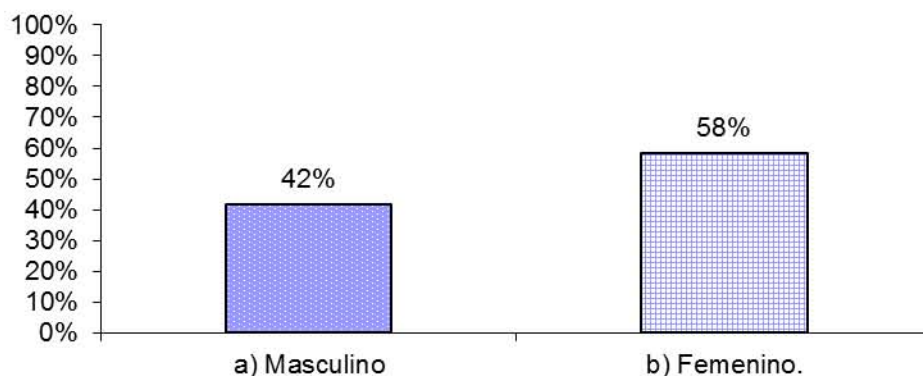
Tesis

PERESSON, Lory, **Sistemas de gestión de la calidad con un enfoque al cliente**, Universidad de Valladolid, 2007.

ANEXOS

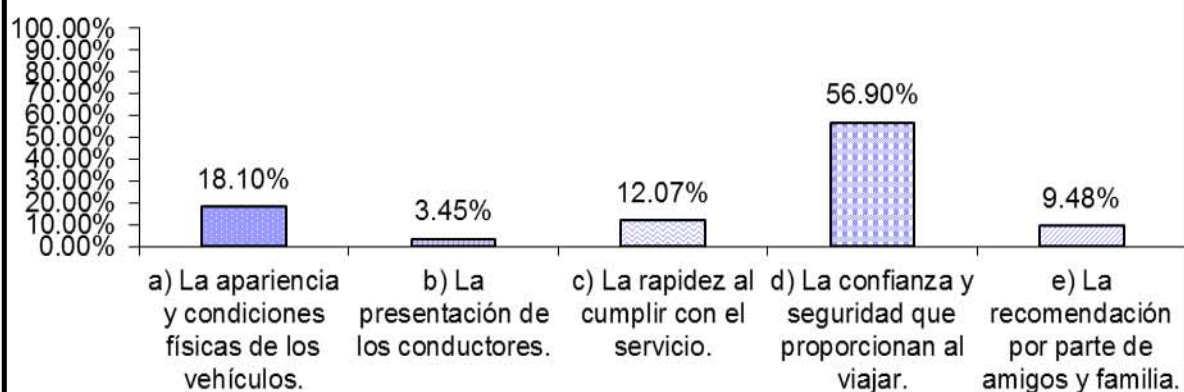
Gráficas de los clientes externos

Gráfica 1. Sexo



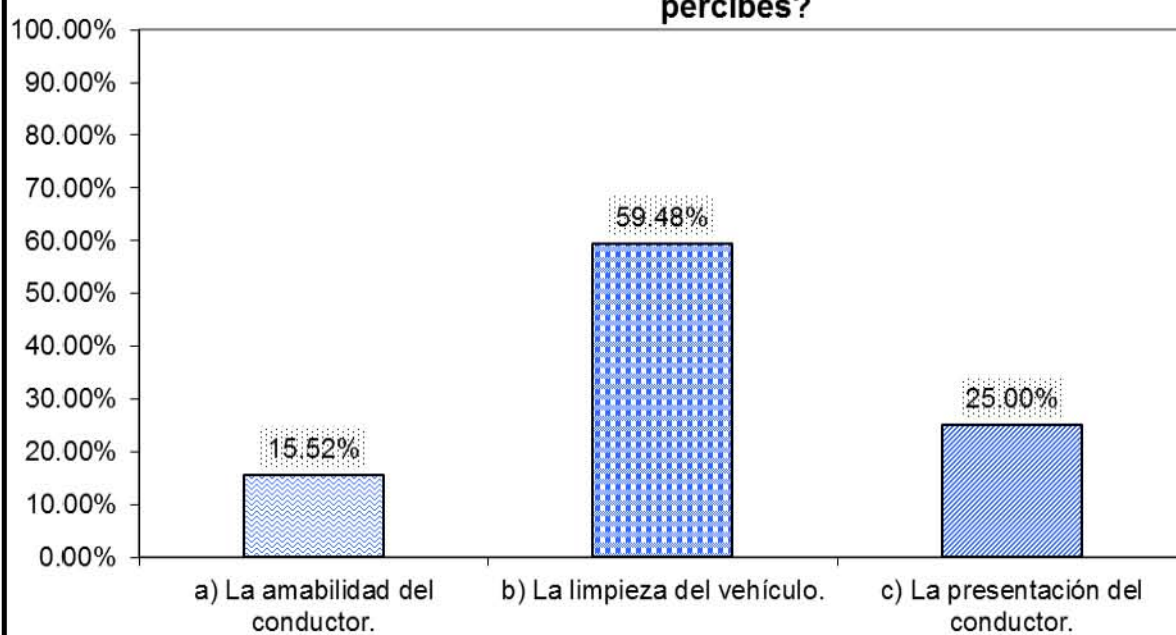
Fuente: Encuesta directa, 2013.

Gráfica 2. ¿Cuál es el factor más importante que tomas en cuenta para seleccionar una línea de taxis?



Fuente: Encuesta directa, 2013.

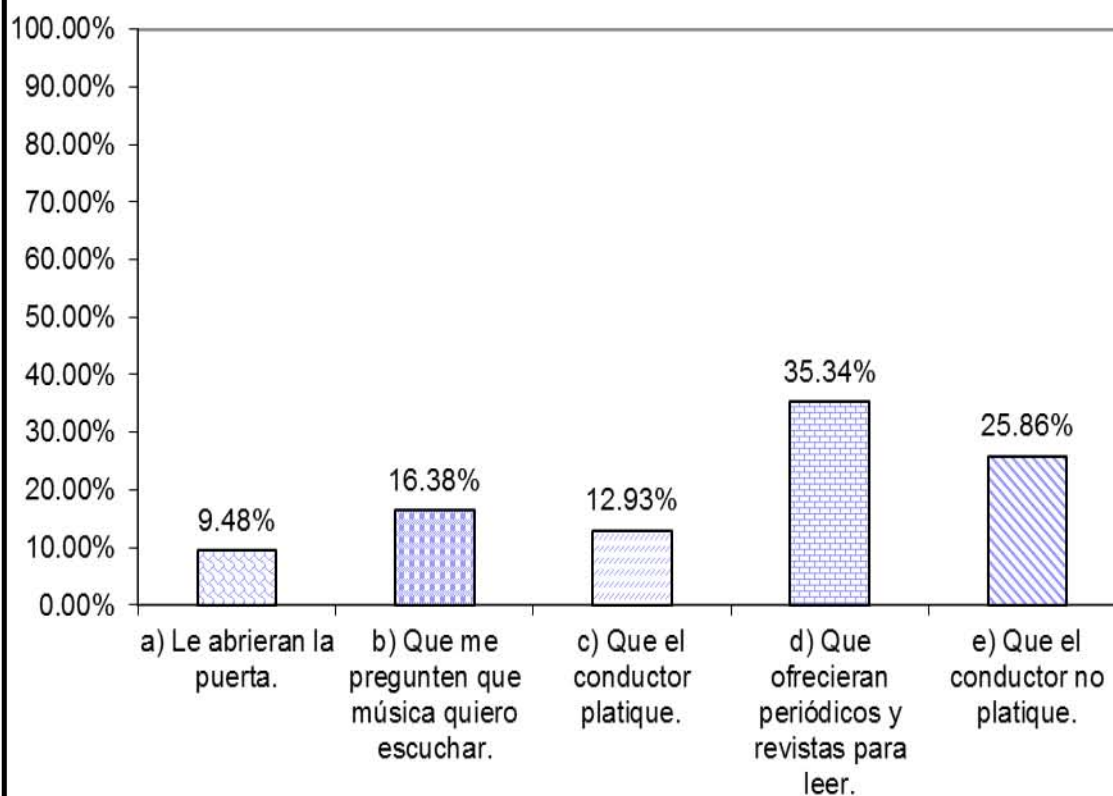
Gráfica 3. Al abordar en un taxi, ¿qué es lo primero que percibes?



Fuente: Encuesta directa, 2013.

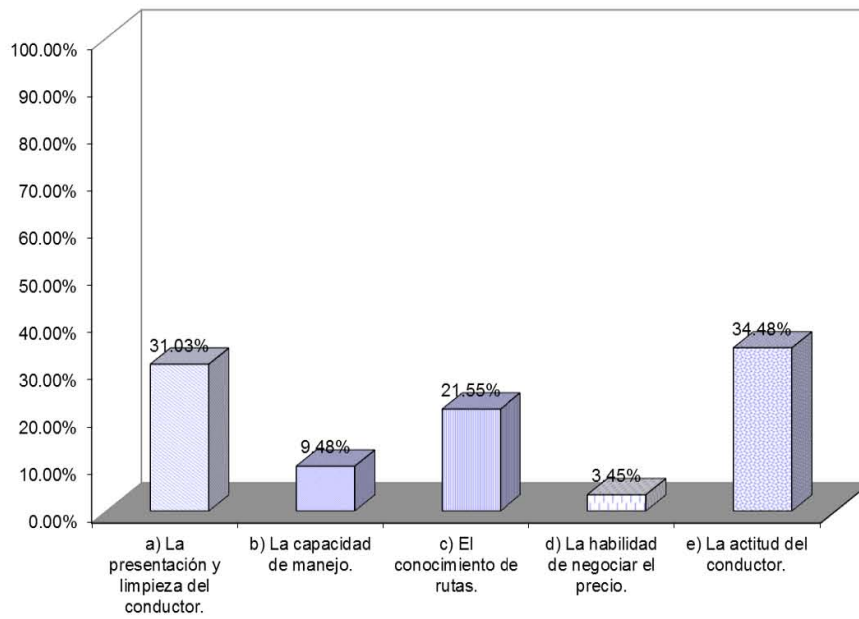
Fuente: Encuesta directa, 2013.

Gráfica 4. Al utilizar el servicio de taxi le gustaría que:



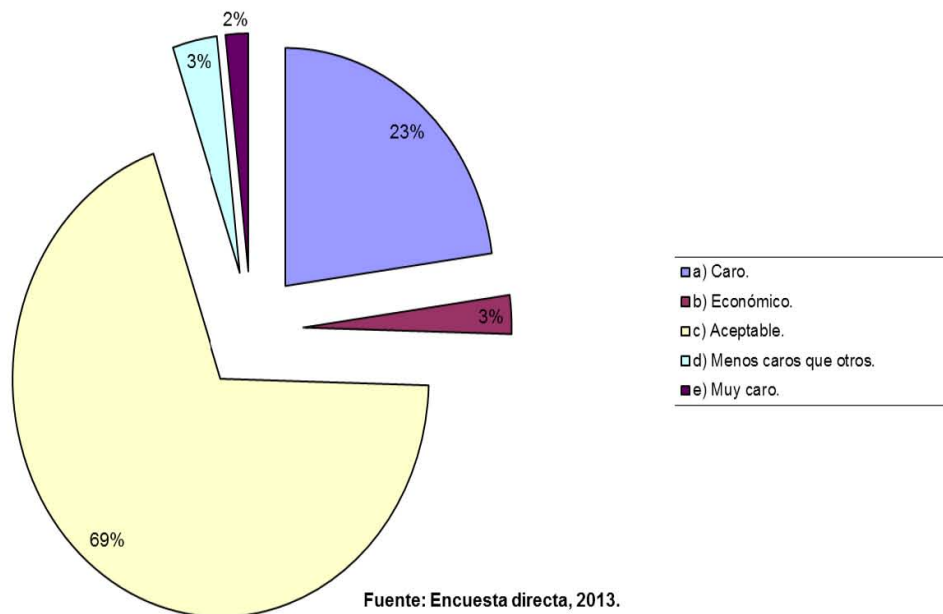
Fuente: Encuesta directa, 2013.

Gráfica 5. ¿Qué mejoraría respecto a nuestros choferes?



Fuente: Encuesta directa, 2013.

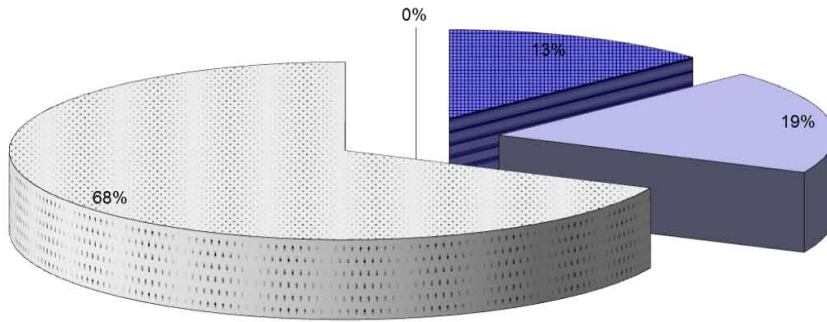
Gráfica 6. En radio taxi mejor conocidos como mirindos el precio de nuestro servicio es:



Fuente: Encuesta directa, 2013.

Gráfica 7. Al pedir un taxi por teléfono a la base le gustaría que en ese momento:

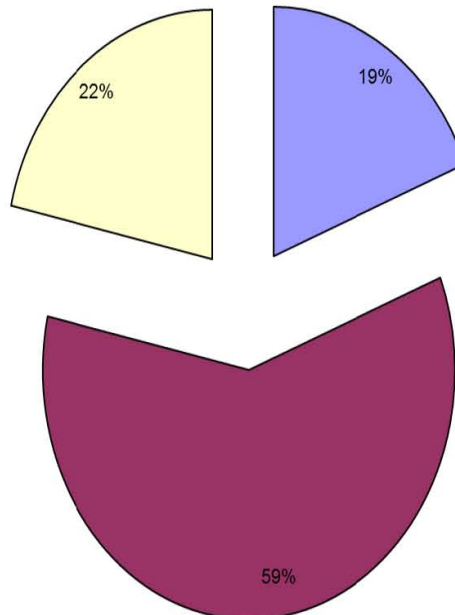
- a) Le asignaran el número de taxi.
- b) El tiempo estimado que debe esperar al taxi.
- c) Las dos anteriores.
- d) Otra.



Fuente: Encuesta directa, 2013.

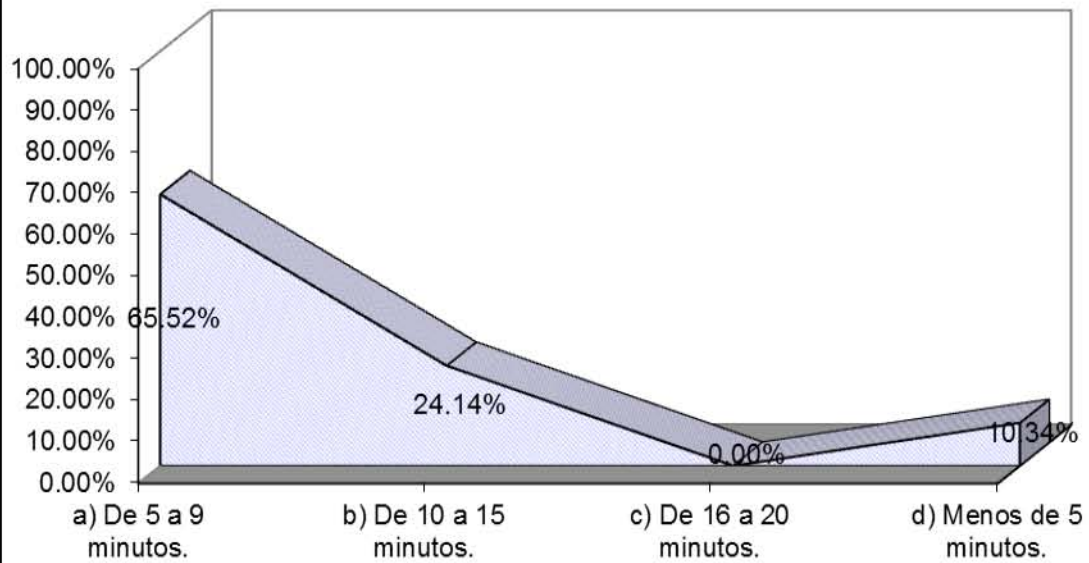
Gráfica 8. ¿Qué factor hace que te dé mayor seguridad al viajar en un taxi?

- a) La vocación de servicio por los conductores.
- b) Un tarjetón con identificación del conductor.
- c) El seguro de viajero.



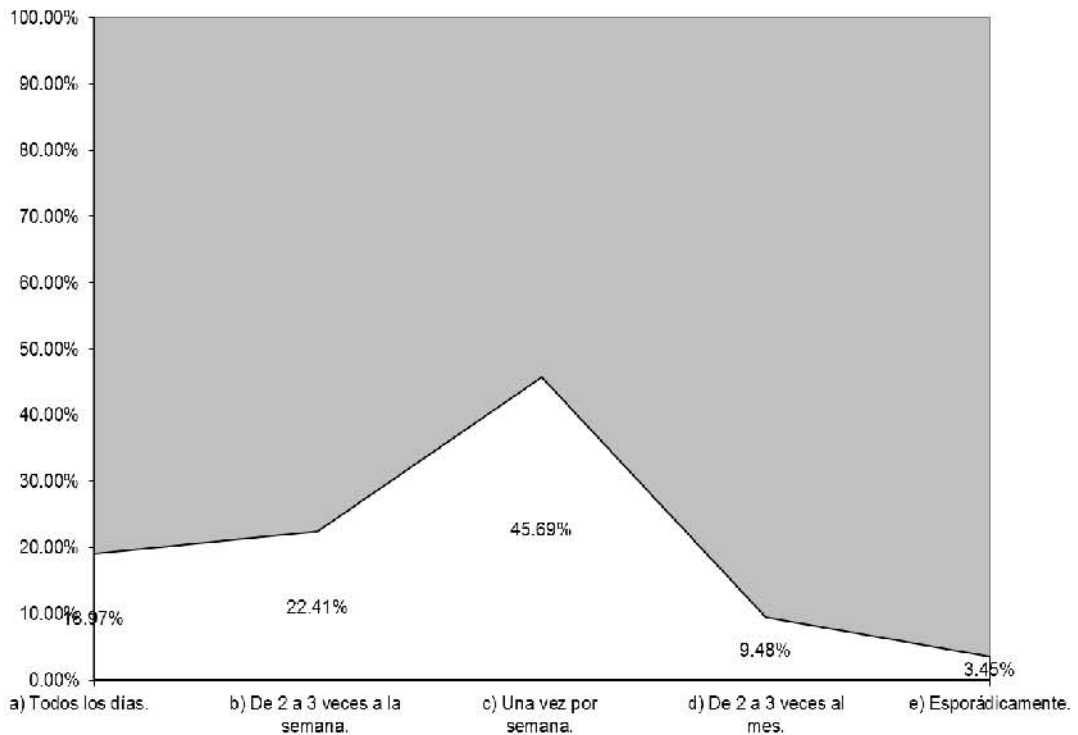
Fuente: Encuesta directa, 2013.

Gráfica 9. ¿Qué tiempo consideras adecuado para esperar por un servicio de taxi?



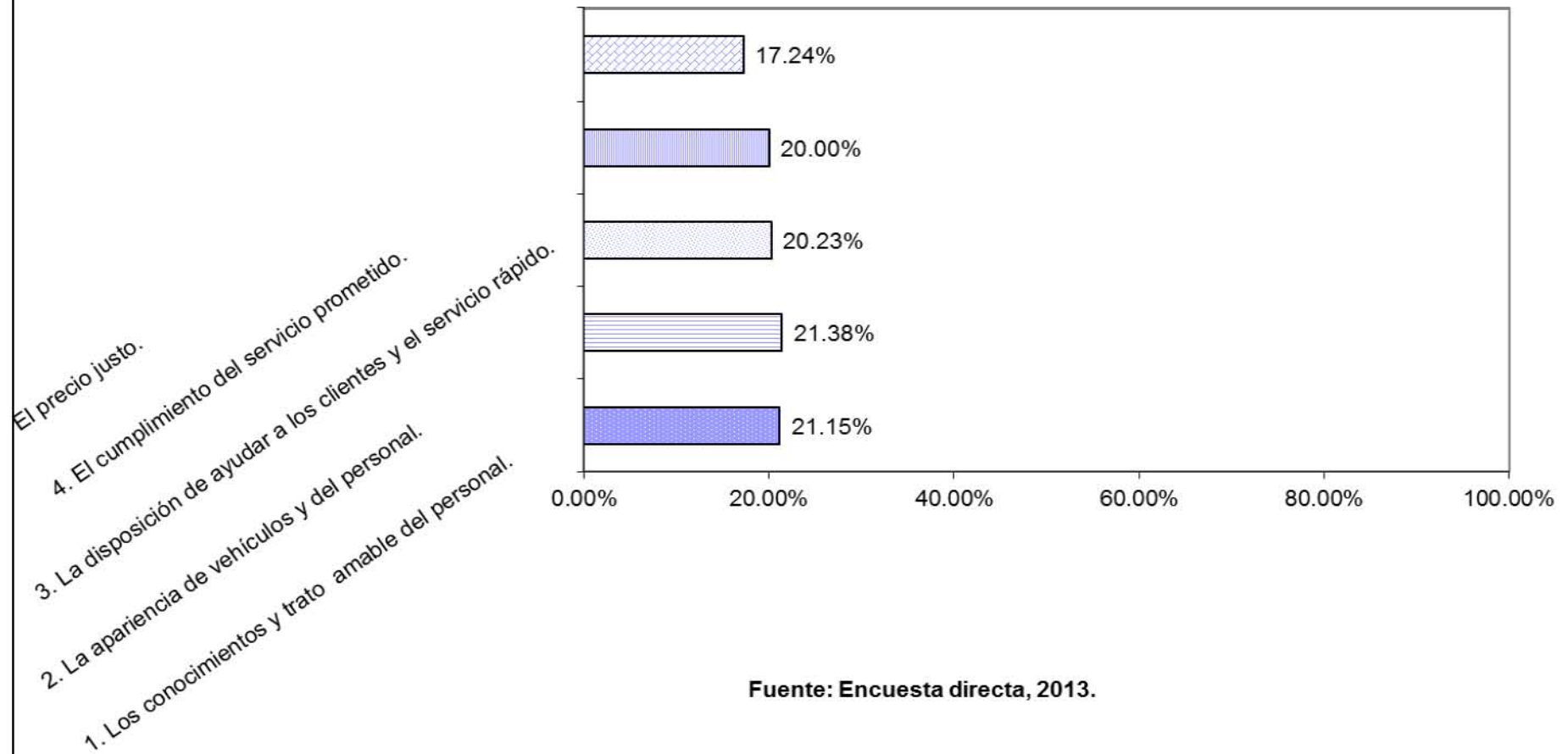
Fuente: Encuesta directa, 2013.

Gráfica 10. ¿Con qué frecuencia utilizas el servicio de taxi?



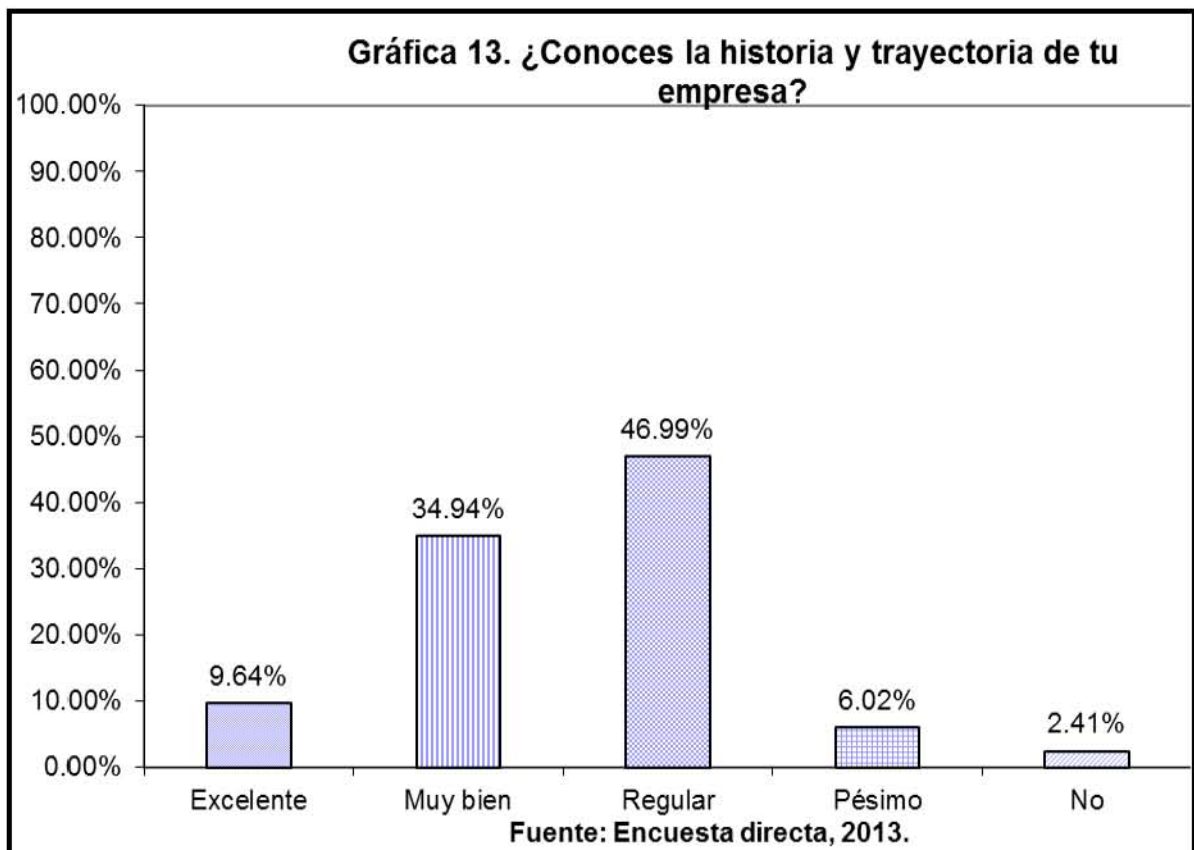
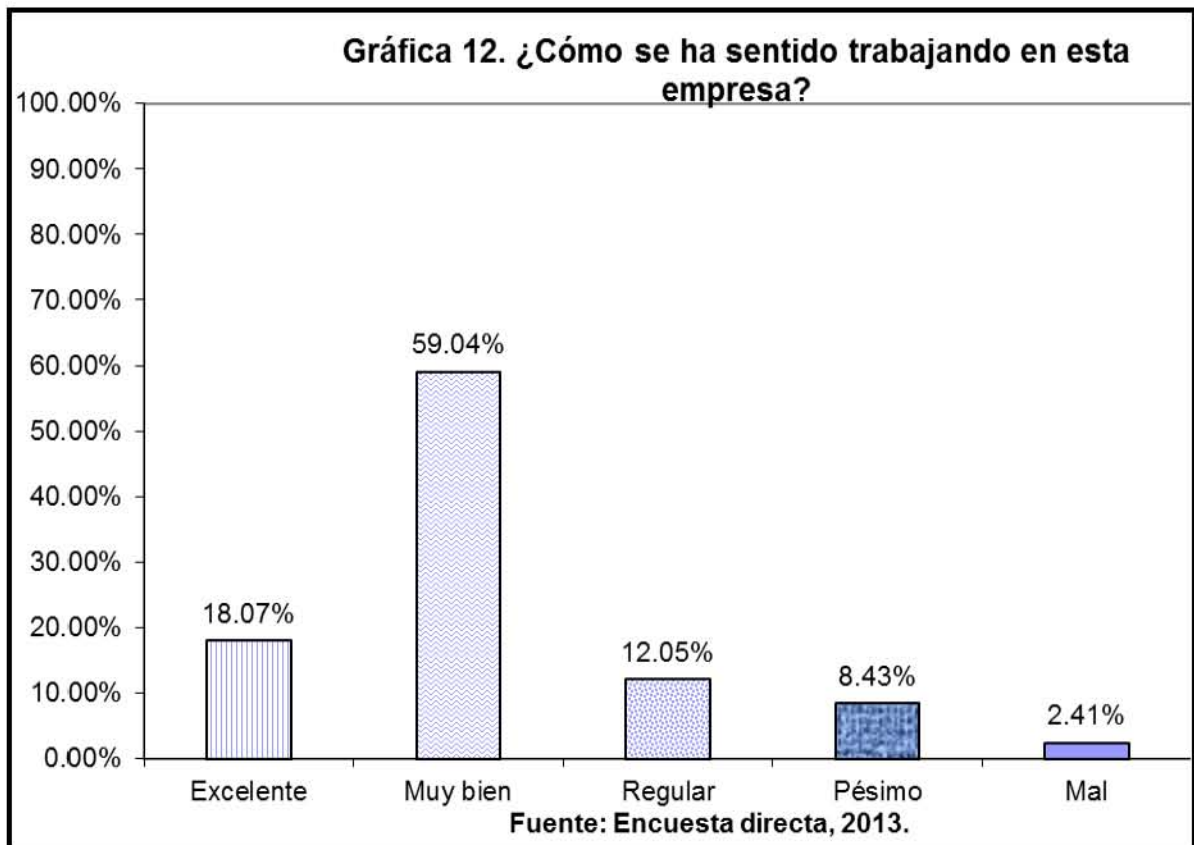
Fuente: Encuesta directa, 2013.

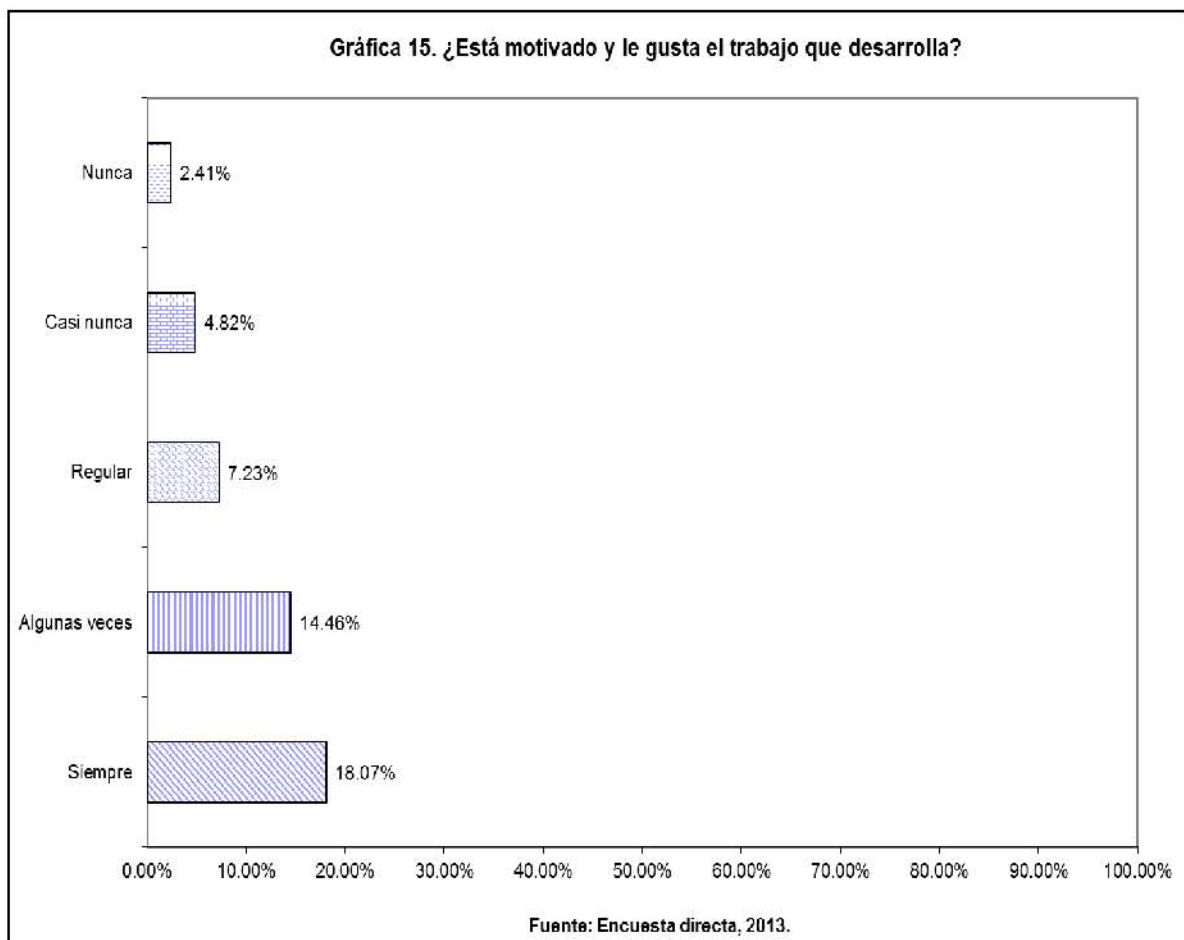
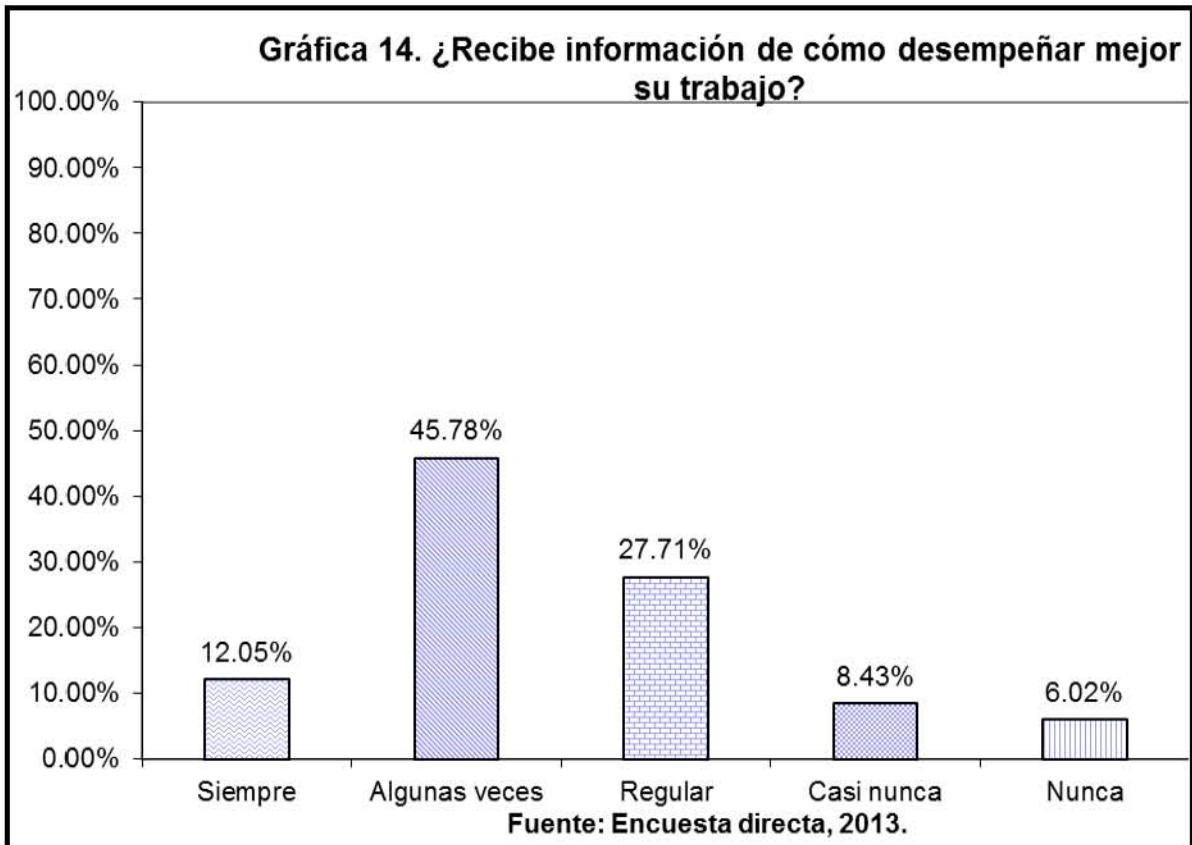
Gráfica 11. La importancia de las variables percibidas por los clientes.



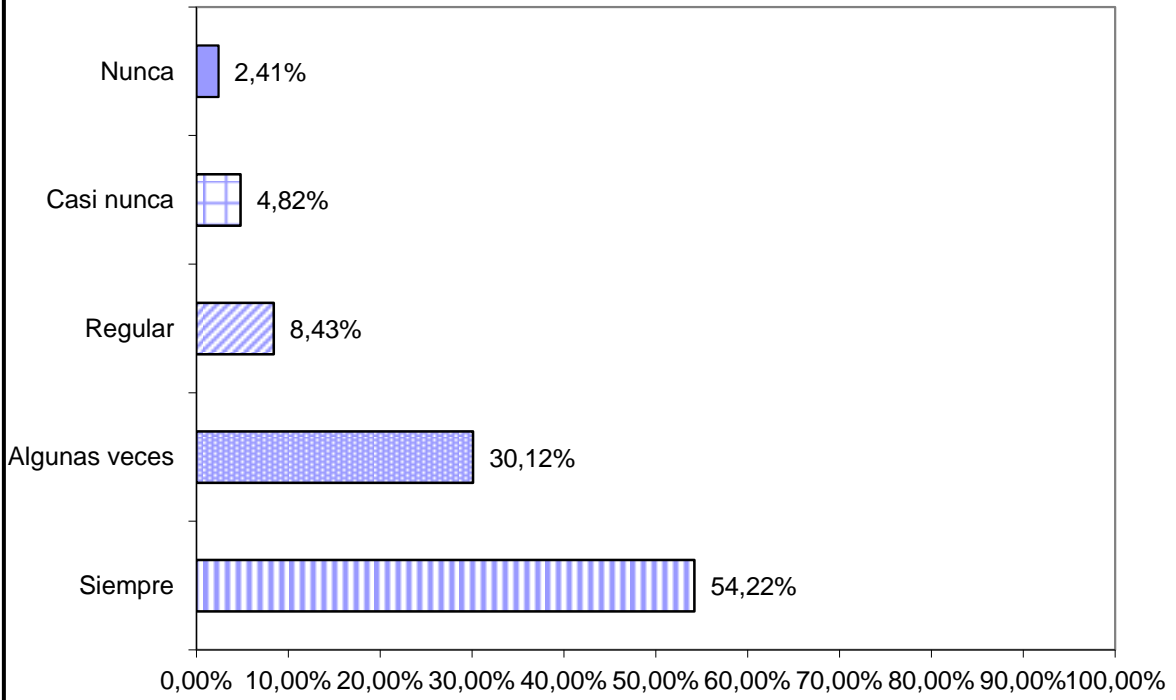
Fuente: Encuesta directa, 2013.

Gráficas de los clientes internos



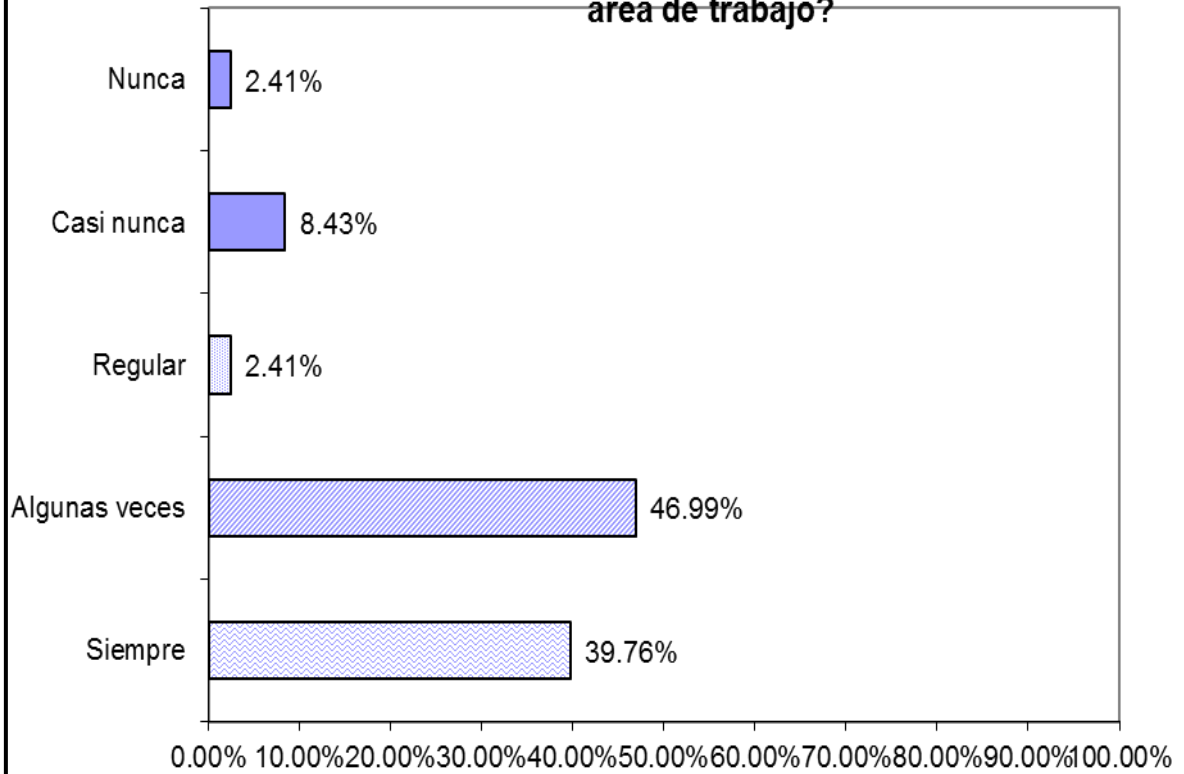


Gráfica 16. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?



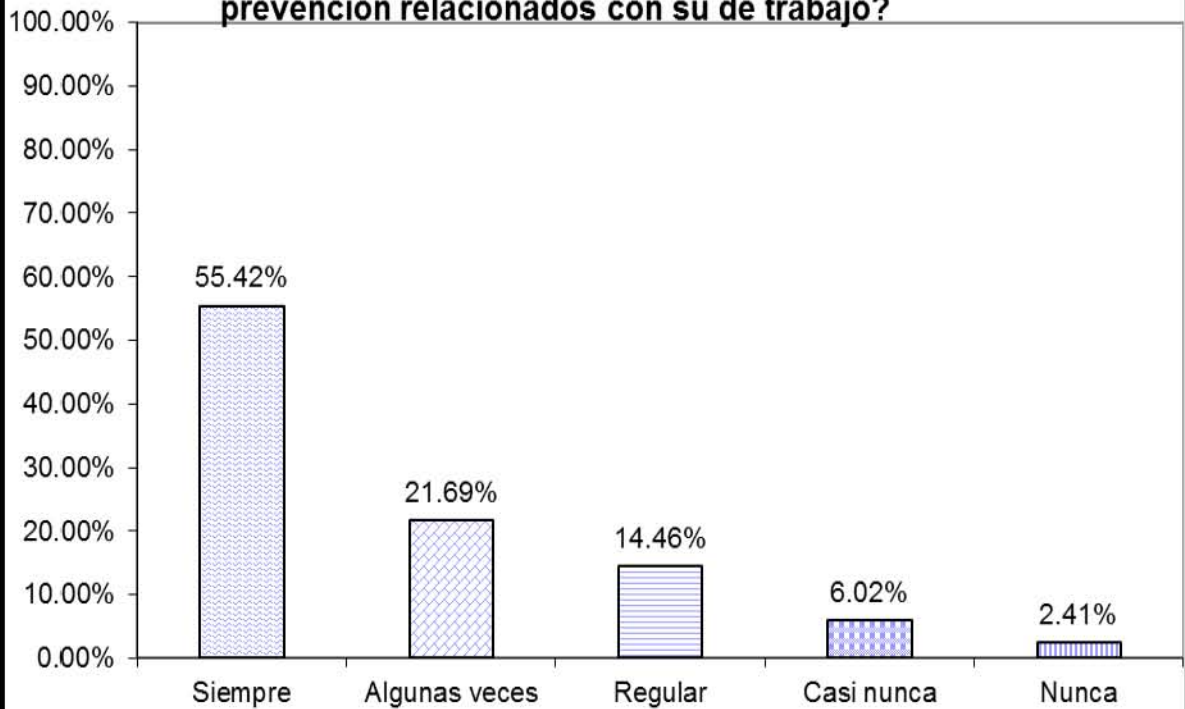
Fuente: Encuesta directa, 2013.

Gráfica 17. ¿Se siente parte de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?



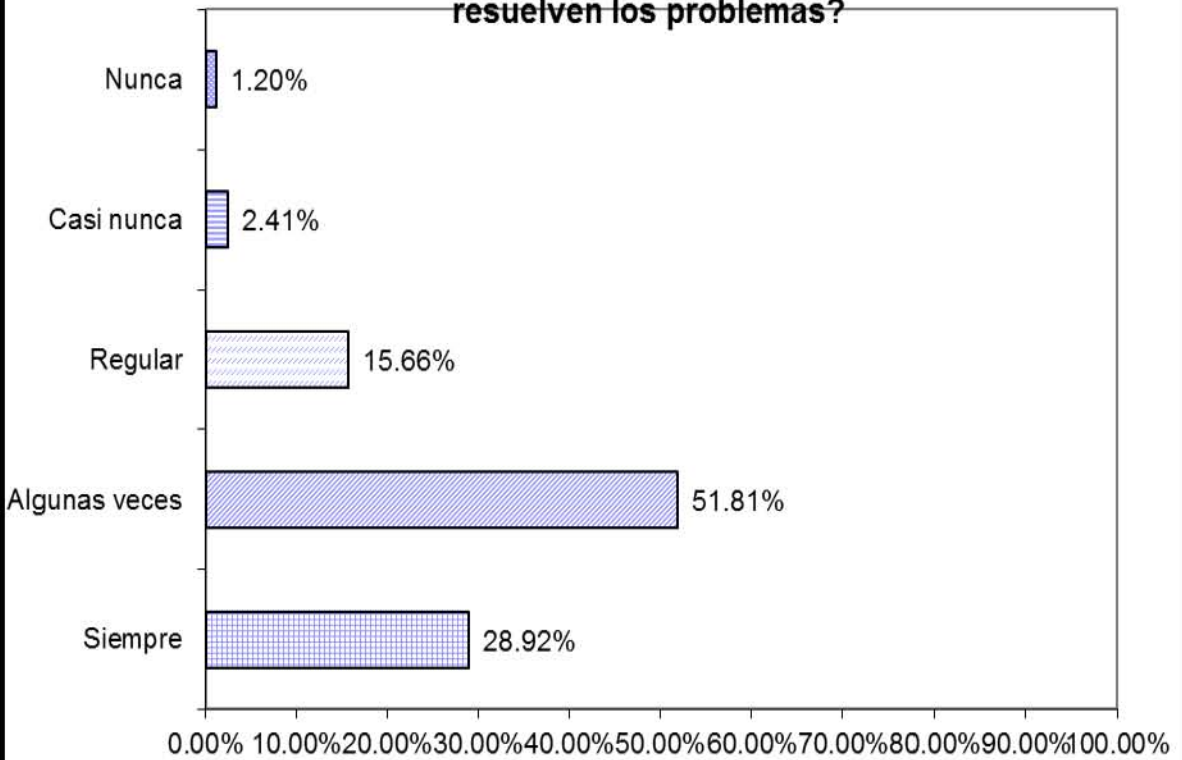
Fuente: Encuesta directa, 2013.

Gráfica 18. ¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su de trabajo?



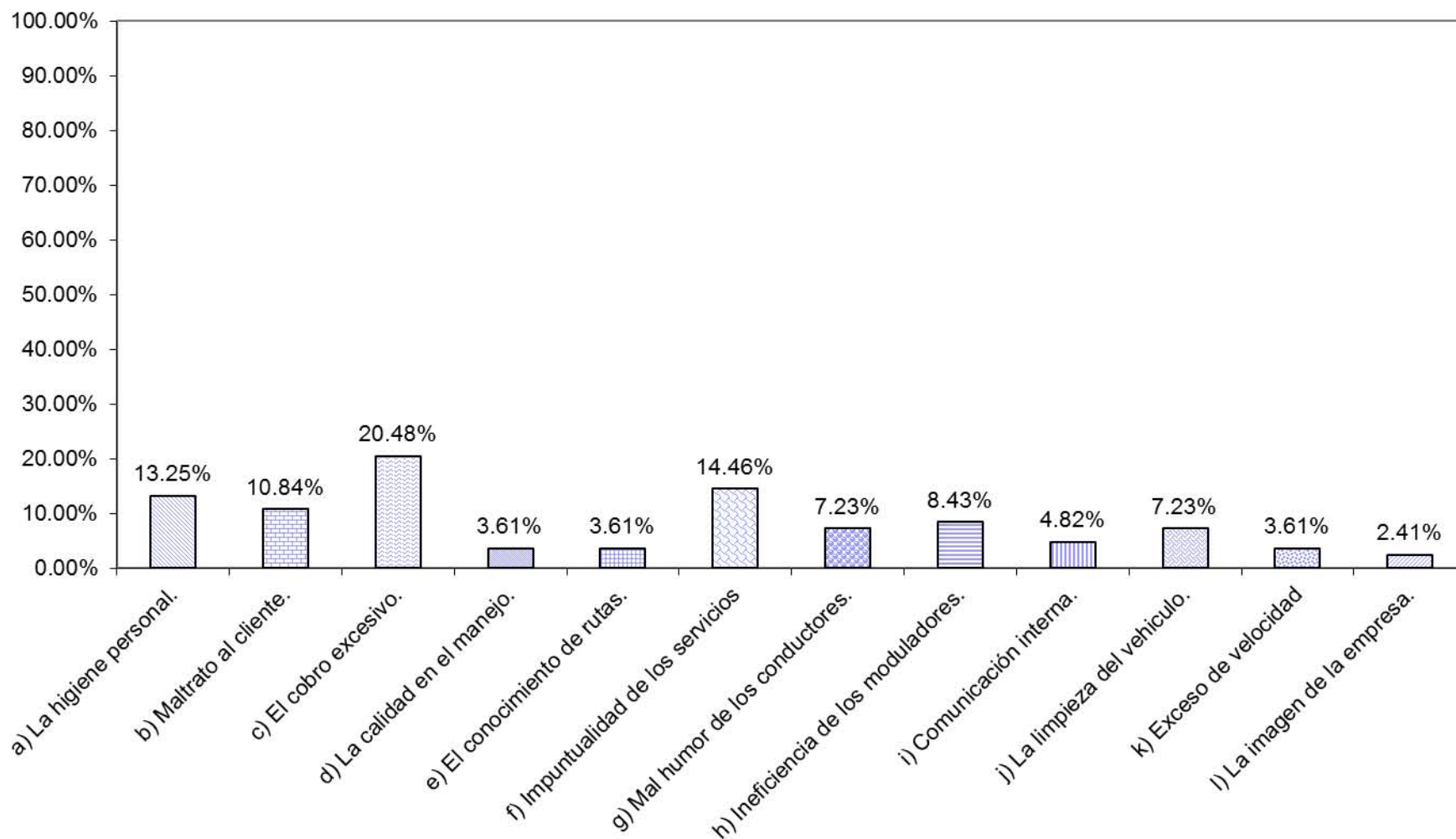
Fuente: Encuesta directa, 2013.

Gráfica 19. ¿Los representantes son competentes y resuelven los problemas?



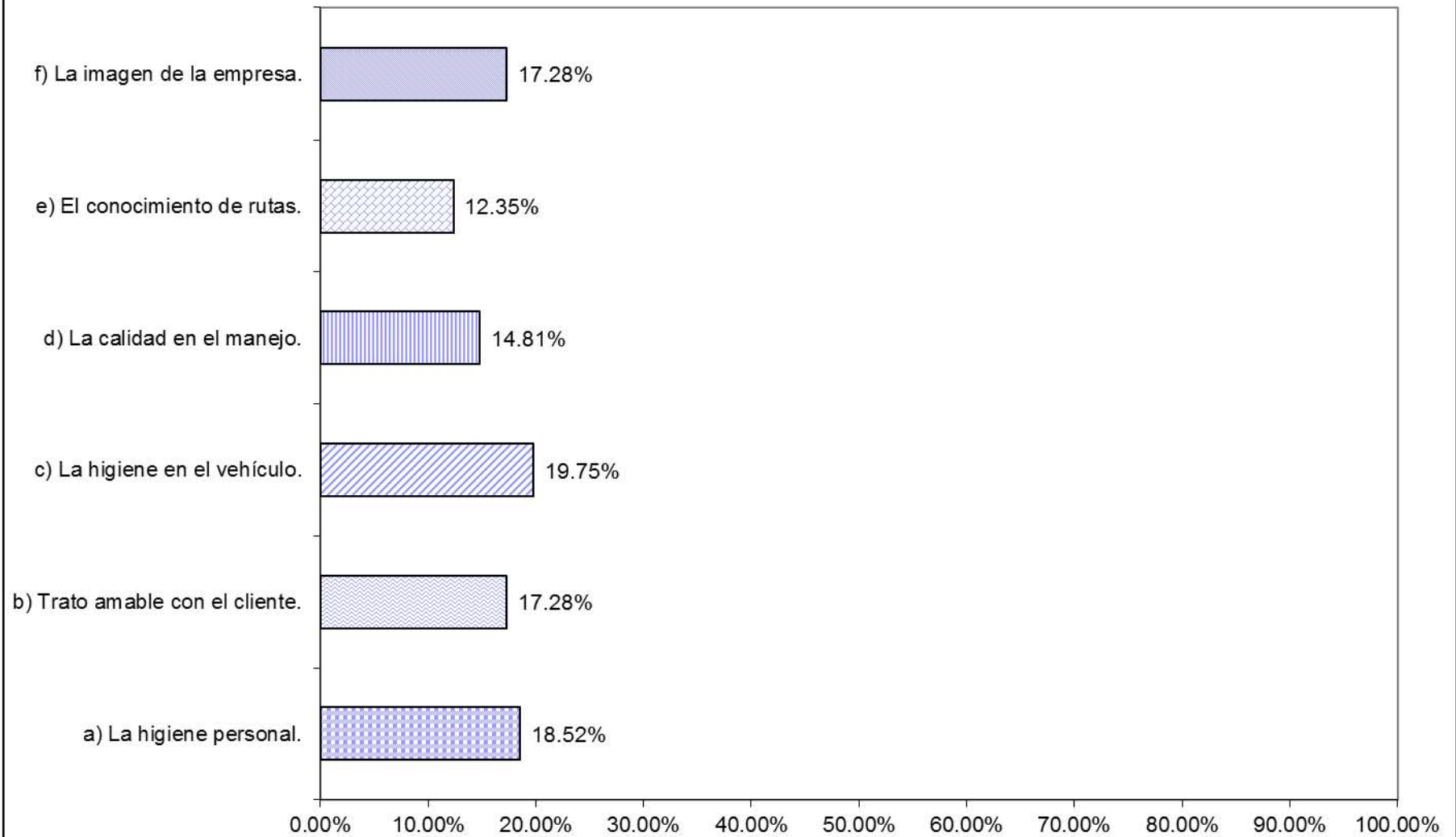
Fuente: Encuesta directa, 2013.

Gráfica 20. ¿Qué factores consideras que causan que los clientes quedan insatisfechos con el servicio?



Fuente: Encuesta directa, 2013.

Gráfica 21. Marca qué aspectos cuidas en la hora de brindar un servicio de taxi.



Fuente: Encuesta directa, 2013.



**FORMATO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS
RADIO TAXI ORGANIZADO A.C.**

FOLIO: _____
FECHA: _____

SUS DATOS SON IMPORTANTES PARA LA DEBIDA CAPTACIÓN, SEGUIMIENTO Y SOLUCIÓN DEL PROBLEMA, GRACIAS.

NOMBRE DEL CLIENTE: _____

DOMICILIO(CALLE, COLONIA, MUNICIPIO): _____

TELÉFONO: _____ **E-MAIL:** _____

PROPORCIONE EL NOMBRE O DATOS DEL PERSONAL INVOLUCRADO: _____

ÁREA DE SERVICIO: _____

DESCRIPCIÓN DE LA QUEJA O SUGERENCIA:

-

Esta información será tratada de forma confidencial y su uso será utilizado para mejorar la calidad del servicio al cliente.

NOTAS :

RECIBIÓ: _____

FIRMA: _____