



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.
INCORPORACIÓN No. 8727-02
A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**Análisis de la calidad en el
servicio y atención a clientes
de una empresa
restaurantera en la ciudad de
Uruapan Michoacán.**

Tesis

Que para obtener el título de:

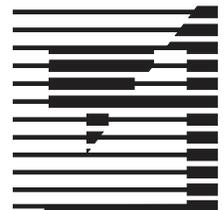
Licenciado en Administración

Presenta:

Angel Andrés Baldomero Pinedo

Asesor:

L.A. Erika Lourdes Calvillo Rodríguez



Uruapan, Michoacán., 26 de febrero de 2021



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

**“Cada uno ponga al servicio de los demás el don que haya recibido,
administrando fielmente la gracia de Dios en sus diversas formas.”**

1 Pedro 4:10 NVI

**“Pero uno de los ancianos me dijo: «No llores. Allí está el León de la tribu de
Judá, la Raíz de David, que con su victoria ha demostrado ser digno de romper
los siete sellos del pergamino y desenrollarlo.»**

Apocalipsis 5:5 NBV

**“En ti confían los que conocen tu nombre,
porque tú, Señor, jamás abandonas a los que te buscan.”**

Salmos 9:10 NVI

**“Aun si voy por valles tenebrosos, no temo peligro alguno porque tú estás a mi
lado; tu vara de pastor me reconforta.”**

Salmos 23:4 NVI

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación lo dedico de manera muy especialmente a DIOS, por ser mi sustento y mi fortaleza en los momentos felices y de dificultad.

A mis padres por su apoyo incondicional

Dedico este momento en especial a mis dos hijos Sabina Baldomero y Enrique Baldomero que aun siendo muy pequeños y sin tener conocimiento de esto, quiero que se sientan orgullosos de su padre por haber concluido el primer escalón de una carrera profesional. Y ustedes son mi más grande motivación para seguir creciendo de manera personal y profesional.

Agradecimientos

Cada uno de nosotros desea cambiar al mundo, destinar nuestro tiempo y esfuerzo a algo que brinde sentido a nuestras vidas y agregue valor a los otros, todos nosotros tenemos el potencial de crear un cambio positivo, estas características no son únicas de una cultura, nacionalidad o etnia, en realidad viven en el corazón de nuestra humanidad. Por ende, quiero comenzar y agradecer a DIOS en primer lugar, ya que él es el autor y consumidor de la vida, sin él jamás hubiese podido llegar a este momento, en donde él me ha sostenido, me ha guardado, me ha bendecido y me ha permitido llegar a lugares que nunca pensé.

Quiero agradecer a mis padres Clara Pinedo y Andrés Baldomero, ya que sin su esfuerzo, amor y sacrificio no hubiese podido materializar este sueño en una realidad, gracias por su gran ejemplo de esfuerzo, valentía y humildad el cual se ha vuelto un ejemplo para mi diario vivir, que aun cuando todo parecía nublado ellos siempre me ayudaron a pintar un cielo azul y aún más porque sin ustedes no hubiera podido cumplir ese sueño tan anhelado de estudiar en el extranjero.

También quiero agradecer profundamente a mi abuelito Enrique Pinedo por su gran ejemplo de lucha, esfuerzo y dedicación, ya que sin él no hubiera llegado a este momento, gracias por sus enseñanzas, gracias por cuidarme desde el primer día de mi existencia, gracias por todos esos sacrificios realizados en tu diario vivir para sacar una sonrisa en mi vida, simplemente

gracias por ser mi tan amado viejo, que no se rinde que no se cansa y que nunca deja de sonreír.

Agradezco a mis hermanos, Jonathan Baldomero por ser un ejemplo a seguir desde pequeño, a Abbygail Baldomero por formar parte de esta grata experiencia estudiantil y sobre todo por haberme dado tanto en momentos que lo necesitaba, a Yadira Baldomero porque siempre me motivaste a esforzarme más cada vez que decías que esperaba ser como yo.

Quiero agradecer a mi esposa Karla Morales por motivarme a no detenerme en este crecimiento profesional y personal, pero sobre todo por haberme dado la dicha de ser padre de dos hermosos pequeños que cada día me motivan a prepararme más y a ser mejor persona.

Agradezco ampliamente a mi asesora Erika Calvillo, quien me brindo muchos de los conocimientos plasmados en esta obra, quien me tuvo la paciencia suficiente para soportarme en clase, en los proyectos que idealizábamos y sobre todo por apoyarme en cada proyecto que emprendí como estudiante, y uno de los más importantes el equipo ENACTUS UDV, ya que sin su apoyo no habiéramos podido alcanzar esa competencia nacional y haber ganado un segundo lugar. Agradecerle por su dedicación, sus llamadas de atención y sus felicitaciones, ya que me han servido para ser una mejor persona y profesionalista.

Agradezco enteramente a mi buen amigo de grandes momentos de vida y que siempre secundaba mis locuras, que siempre me motivaba a dar la milla extra, el cual nunca dejo que me diera por vencido y me apoyo en momentos de dificultad, sobre todo dificultad para exentar alguna materia Isaías Valladares,

que nunca decía no a los tacos, a viajar sin importar el motivo del mismo, que era mi cliente en el FIFA y que sobre todo era como mi hermano. A Sergio Ortiz por esos momentos de pláticas interminables en el salón de clases, con quien pudimos ser millonarios con sus grandes ideas de emprendimientos que por los miedos nunca nos arriesgamos a seguir. A Guillermo por eso... porque esa es la mejor frase que lo puede describir, quien nos ayudaba siempre en el tema financiero en nuestras clases y nos ayuda a poner los pies sobre la tierra cuando generábamos ideas utópicas de grandes proyectos, con grandes utilidades, las cuales solo se veían materializadas en nuestra. Pero sobre todo por ser unos excelentes amigos

Agradecer a mis maestros que fueron parte importante de mi preparación académica, ya que sin ellos no tendría los fundamentos sólidos de los conocimientos que poseo en estos momentos.

Simplemente gracias a todos los que intervinieron en este proceso de vida.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 LA ADMINISTRACIÓN	13
1.1. CONCEPTOS.....	13
1.2. ORIGEN Y DESARROLLO	16
1.3. IMPORTANCIA	19
1.4. CARACTERÍSTICAS.....	20
1.5. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN	21
1.6. ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN	23
1.7. EL PROCESO ADMINISTRATIVO	24
1.7.1. Previsión.....	28
1.7.2. Planeación.....	28
1.7.3. Organización	29
1.7.4. Integración.....	29
1.7.5. Dirección	30
1.7.6. Control.....	30
CAPÍTULO 2 LA EMPRESA	33
2.1. CONCEPTO	33
2.2. CLASIFICACIÓN	35
2.2.1. Por el tamaño o por la ocupación	38
2.2.2. Otros criterios.....	40
2.3. ÁREAS FUNCIONALES.....	42
2.3.1. Área de producción	42
2.3.2. Área de Mercadotecnia.....	44
2.3.3. Área de finanzas.....	46
2.3.4. Área de Personal o Capital Humano	47
2.3.5. Área de adquisiciones y abastecimientos	50
2.4. PROPÓSITO DE LA EMPRESA	52
2.5. LA EMPRESA RESTAURANTERA	53
2.5.1. Concepto	55
2.5.2. Organización de la empresa restaurantera	56
CAPÍTULO 3 LA CALIDAD	60
3.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	61
3.2. PRECURSORES DE LA CALIDAD TOTAL Y SUS APORTACIONES.....	64
3.3. ANTECEDENTES DE LAS NORMAS Y SU DEFINICIÓN	86
3.4. NORMAS DE LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA ESTANDARIZACIÓN (ISO).....	88
3.5. CALIDAD EN EL SERVICIO.....	92
3.5.1. Definición de servicio	92
3.5.2. Importación de la calidad en el servicio.....	94
3.5.3. La calidad en el servicio como recurso estratégico en las organizaciones.....	96
3.6. NORMATIVIDAD.....	97
3.6.1. Norma oficial mexicana de aplicación en el sector servicio (NMXCC00).....	98
3.6.2. Premio nacional de calidad aplicado al servicio.....	99
3.6.3. Aseguramiento en la calidad de las empresas de servicio	100
CAPÍTULO 4 SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE.....	102
4.1. FUNDAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE.....	102
4.2. CULTURA DE SERVICIO.....	103
4.3. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	106

4.4. TIPOS DE CLIENTES	115
4.5. GESTIÓN DE LA ESPERA.....	120
4.5.1. <i>Teoría de las colas como herramienta de la gestión de la espera</i>	121
4.6. PROCESO PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE	125
4.6.1. <i>Determinación de las necesidades para la atención al cliente</i>	126
4.7. HERRAMIENTAS PARA LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE	129
CAPÍTULO 5 CASO PRACTICO	139
5.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	139
5.3. CULTURA ORGANIZACIONAL	140
5.4. UBICACIÓN DEL NEGOCIO	144
5.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	144
5.5.1. <i>Nombre del Proyecto</i>	145
5.5.2 <i>Objetivo general</i>	145
5.5.3 <i>Objetivos Específicos</i>	146
5.6. TIPO DE INVESTIGACIÓN	146
5.7. CUESTIONARIO	147
5.8. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	149
5.9. RESULTADOS RELEVANTES DE LA INVESTIGACIÓN	150
5.10 CONCLUSIONES PRELIMINARES	156
5.11. PROPUESTAS	172
5.12. CONCLUSIONES FINALES.....	184

TÍTULO

ANÁLISIS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO Y ATENCIÓN A CLIENTES DE UNA EMPRESA RESTAURANTERA EN LA CIUDAD DE URUAPAN MICHOACÁN

Introducción

Es necesario día a día conocer las exigencias de todos los clientes, pero también es verdad que cada persona es un mundo y piensa de manera distinta, sin embargo, la necesidad de conocer lo que ellos demandan o bien lo que ellos esperan recibir del bien o servicio que adquirieron en la organización, se vuelve fundamental para poder cumplir sus expectativas y satisfacer sus necesidades.

Además, dicho conocimiento permite evaluar la calidad de los servicios y conocer que tan buena es la atención que se le está brindando al cliente, también funciona para establecer mejoras de innovación a los procesos que están presentando debilidades, quizá sea difícil satisfacer y cumplir las expectativas de los clientes, pero no es imposible lograrlo.

Al mencionar los puntos o ideas anteriores se considera que esas son algunas de las razones por las cuales este proyecto de investigación toma como objeto de estudio la calidad y el servicio al cliente.

Hoy en la actualidad la sociedad se enfrenta con un mundo globalizado el cual cambia a cada momento y las exigencias de los clientes de igual forma cambian y aumentan con frecuencia, esto sucede porque la competencia aumenta y a su vez los servicios y productos están al alcance de toda la sociedad de una manera más sencilla y con mayor calidad que antes.

La presente investigación está apoyada de varias herramientas con las cuales se pretende hacer un análisis, el cual permita tomar decisiones que impacten de manera directa a la organización, no busca detectar errores, pero sí localizar puntos débiles los cuales se puedan trabajar de mejor manera, para prestar una atención con calidad y un mejor servicio para el cliente. Debido a que los clientes son la razón de ser de las empresas, es indispensable que los dueños o administrativos de toda organización conozcan a sus clientes para que puedan satisfacer de la mejor manera la demanda de los mismos.

Por lo tanto, el oferente debe y tienen la responsabilidad de afrontar los nuevos retos que exige el mercado y la sociedad que acude al punto de venta a consumir los productos que dicho establecimiento oferta. Es de suma importancia realizar una investigación la cual permita la evaluación del desempeño de la organización para poder estar mejorando de manera continúa sin llegar a un estanco o un conformismo por parte de la misma.

Para ello la presente obra constara de cinco capítulos fundamentales para el desarrollo y aplicación de la presente investigación dentro de los cuales se destacan aspectos fundamentales de la administración en su primer capítulo conceptos generales, aspectos históricos donde se puede notar que la administración siempre ha existido desde la aparición del hombre sobre la tierra, sin embargo, tiene un detonante con Taylor y Fayol los cuales se convierten en los precursores siendo el primero el Padre de la Administración, adicional se explica el proceso administrativo de acuerdo a distintos autores y se hace una propuesta de utilización del proceso más óptimo de acuerdo a la experiencia y estudios realizados. El segundo capítulo dará un panorama genérico de las áreas funcionales de la empresa, como se constituye y cuál es su

clasificación de acuerdo con algunos aspectos particulares que se toman en cuenta para poder dimensionar a la organización de acuerdo a su giro, cantidad de personas e ingresos generados y constitución legal los cuales son aspectos fundamentales para tomar en cuenta la clasificación de las empresas.

En el tercer capítulo se hace mención del concepto de calidad, generalidades y normalización que la regulan esto enfocado a las empresas restauranteras. Adicional a ello se explica y determina como se percibe la calidad en las empresas de bienes y servicio, jugando un papel fundamental dentro de las organizaciones. Ya que la palabra calidad tiene múltiples significados, por ello la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando. El concepto de calidad ha sido abordado por varias organizaciones internacionales a lo largo de la historia, según sus clientes y el giro de la empresa. Por ello en ese capítulo se hace una mención detallada de todos los aspectos englobados en la calidad que brinda la empresa y que percibe el cliente. El cuarto capítulo se enfoca directamente en el servicio al cliente, tanto como se oferta y como se percibe, para esto se define de manera concreta, se hace mención de cómo debe de ser vivir en una cultura de servicio dentro de la organización, también se hace referencia a los tipos de clientes que existen y como se logra satisfacer sus expectativas cuando se les ofrece un servicio, adicional a esto se hace mención de algunas herramientas que pueden ser utilizadas para mejorar la atención y el servicio al cliente dentro de la empresa, para convertirlo en un valor agregado al momento que el cliente vive la experiencia y sienta satisfecha su necesidad.

En el quinto capítulo en el cual se ejecuta el caso práctico se hará referencia y se mostrarán los resultados obtenidos en las encuestas, de acuerdo a la percepción del cliente y a lo analizado de manera directa. Se mostrará cómo se hizo la utilización de la fórmula para la determinación de la muestra y las propuestas de mejora que se presentan para que puedan ser tomadas en cuenta para su desarrollo y cumplimiento. Nunca está de más llevar a cabo un análisis y una evaluación del desempeño, más cuando la competencia aumenta día tras día, es por ello que este proyecto propondrá y ayudará con soluciones reales y posibles de aplicar; para que la empresa siga su crecimiento como lo ha logrado hasta este momento.

CAPÍTULO 1

LA ADMINISTRACIÓN

A partir de la aparición del hombre en el mundo éste siempre ha luchado por salir adelante a través de un conjunto de actividades las cuales le permitan optimizar los recursos, el logro y cumplimiento de los objetivos, con un poco de administración aplicada en sus procesos en donde la mayoría de las veces no sabía que utilizaba dicha disciplina.

La administración resulta ser un elemento muy importante para la subsistencia de una organización o un organismo social. Esta ciencia facilita y hace más productivas a las organizaciones cuando tiene una aplicación indicada.

Es cierto que existen distintos conceptos los cuales en palabras son muy distintos, pero en contenido pareciera que son las mismas ideas, para entender claramente el concepto de administración es necesario mencionar una serie de definiciones desde distintos puntos de vista para poder tener un criterio acerca del significado correcto y también mencionar la evolución y desarrollo de la misma, para ver que desde los tiempos antiguos ha sido utilizada obteniendo resultados favorables. También es necesario para poder justificar estos temas administrativos.

1.1. Conceptos

Al momento en que las personas quieren conocer algo de manera correcta, por lo regular acuden a la búsqueda del concepto o definición de lo que se necesita conocer,

es por ello que en el desarrollo de este apartado se mencionarán una serie de conceptos de distintos autores que permitirán ampliar el panorama del concepto de administración.

Si se pretende entender de manera más clara un objeto de estudio en este caso la definición de administración es necesaria la explicación del origen de la palabra, es decir, la raíz de donde proviene la palabra. La palabra “Administración” está compuesta por dos prefijos, el primero “*ad*” que significa hacia y el segundo “*ministración*” que significa subordinación u obediencia. Al revisar su composición etimológica obtenemos como resultado que la administración de acuerdo a la etimología es; desarrollar una función bajo la dirección o mando de otro.

Conceptos de Administración:

“Proceso mediante el cual un grupo de personas dirige las acciones de otras, para alcanzar objetivos comunes” (MASSIE Y DOUGLAS, citado por Chiavenato, 2002:7)

“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)

“Creación de un ambiente eficaz para que las personas trabajen en grupos organizacionales formales” (KOONTZ Y O’DONNELL, citado por Chiavenato, 2002:7)

“Contempla las actividades de una o más personas para coordinar las de otras personas que persiguen fines que no pueden ser alcanzados por una sola persona” (GIBSON E JVANCEVICH, 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” (CETRO, citado por Chiavenato, 2002:7)

“Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz” (CHIAVENATO, 2002:7)

“El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible” (MÜNCH, 2003:25)

“Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados” (GUZMÁN, citado por Münch, 2003:25)

“La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros” (AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, citado por Münch, 2003:25)

“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” (FERNÁNDEZ, citado por Münch, 2003:5)

Como se puede observar hay una gran cantidad de conceptos de lo que es administración, en donde cada uno de los autores lo define de la manera más apropiada para lo que él quiere transmitir, algunos creen que el proceso administrativo consta de más de cuatro etapas y otros que solo son cuatro, sin embargo, la esencia y la base del proceso administrativo es la misma sin presentar una gran alteración en el concepto y al final todas llegan a la misma conclusión. En esta ocasión el concepto de administración que se tomará como base será de elaboración propia, la cual ha

sido recopilada a través de los años de estudio y de conceptos tales como los que se mencionan anteriormente.

“Ciencia que apoyada de otras disciplinas hace posible la aplicación del proceso administrativo, dicha aplicación es para el uso adecuado, óptimo de todos los recursos organizacionales, identificar las necesidades latentes con el único fin cumplir con los objetivos, metas, alcanzando resultados esperados, para generar un beneficio”
(Elaboración propia)

1.2. Origen y desarrollo

Desde que se tiene registro que el hombre habitó este planeta ha buscado la manera de subsistir, buscando siempre la mayor optimización de recursos y los más altos niveles de productividad, para alcanzar esto ha usado la administración quizá de una manera muy empírica en la cual ni siquiera se dio cuenta de que la practicaba. Para comprender de mejor manera el origen y el desarrollo de la administración es necesario echar un vistazo a lo largo de la historia para conocer la manera en que se ha ido utilizando esta ciencia y como se ha desarrollado hasta estos tiempos.

Época primitiva

Esta época o etapa se caracteriza por la falta aún de civilización por parte del ser humano, sin embargo, desde estos tiempos la administración ya era aplicada de una manera informal dado que en la tribu trabajaban en distintas actividades las cuales eran distribuidas entre los mismos integrantes de la tribu, algunas de las principales actividades que llevaban a cabo era la caza, la pesca y muy poco, pero sin menor importancia la recolección. El jefe u hombre de la familia era el que tomaba las

decisiones y de ahí hacia abajo era el nivel jerárquico que tomaban en cuenta según las capacidades de los sexos, las edades de los individuos que conformaban la tribu. Aquí la administración surge cuando se unían los esfuerzos para cumplir un determinado fin y dicho fin era el sustento de la tribu y sobrevivir de todos los peligros que existían.

Periodo agrícola

Este periodo es marcado por la aparición de la agricultura y la forma de vida se vuelve sedentaria. La administración aparece en este periodo con la división del trabajo, de igual manera que en la época primitiva se dividía el trabajo según por la edad y el sexo. También adoptan la forma de organización social denominada patriarcal.

“Los precursores de la administración moderna fueron los funcionarios encargados de aplicar las políticas tributarias del Estado y de manejar a numerosos grupos humanos en la construcción de grandes obras arquitectónicas” (MÜNCH, 2003:17-18)

Antigüedad grecolatina

Esta época marca un cambio en comparación con las dos anteriores, porque aquí aparece el esclavismo como forma de personal operario para las personas que tenían mayor poder adquisitivo; en esta época surge de una manera muy estricta la supervisión del trabajo (control) y comienzan las sanciones corporales como una forma de disciplina para los operarios.

Época feudal

La época feudal es una época trascendental para la administración ya que esta se llevaba a cabo por el señor feudal el cual era el dueño de las tierras y él tomaba el completo control sobre la producción. Cuando esta época culmina una gran cantidad de trabajadores comienzan la organización y creación de pequeños talleres de

artesanías, además de crear equipos prestadores de servicios tales como los oficios (Pymes), llevando ellos una organización distinta e independiente a los señores feudales. Aparecen los gremios que se encargarían de la regulación de salarios, toda condición de trabajo y horarios para el desarrollo de sus labores.

Revolución industrial

Se caracteriza esta época por la aparición de nuevas tecnologías, descubrimientos y desplazamiento del personal, esto provoca una serie muy grande de cambios en la organización social. Desaparecen las pequeñas empresas y comienza una centralización de la producción. Aquí surge la especialización y la producción en serie, se caracteriza por la explotación humana, aun en esta época a la administración le continúan haciendo falta bases científicas y se destaca por ser una administración correctiva.

Factores tales como la desaparición de la PYMES y las condiciones exageradas de trabajo que tenían que cumplir los obreros, da apertura a algunas corrientes del pensamiento social para defender a los trabajadores, todo esto dará posteriormente como resultado la administración científica y la consolidación más firme de algunas disciplinas administrativas.

Siglo XX

Este siglo es de suma importancia porque se logra un desarrollo tecnológico e industrial, lo cual permite que por fin la administración se consolide con la teoría científica propuesta y realizada por Frederick Winslow Taylor, de aquí hacia adelante una gran cantidad de autores comienzan a estudiar esta disciplina.

La administración en América Latina

En las civilizaciones de América también hay indicios que la administración era aplicada de una muy buena manera, en Latinoamérica sobresalen tres civilizaciones; la del altiplano de México, la del área maya y la de la región inca.

Los incas desarrollaron un sistema de organización, el cual consistía en realizar intercambio de producto en general con otras regiones. Los aztecas uno de los imperios más dominantes en México a través de las conquistas de los pueblos realizaba un programa de recaudación de tributos el cual les permitía llevar un control muy preciso de los tributos que pagaban los pueblos. Los avances que existieron respecto a la administración en la época prehispánica fueron el Códice Macedonio, la Matricula de Tributos o las crónicas del padre Fray Bernardino de Sahagún.

En los tiempos de la colonia en México se adoptan metodologías de administración colonial. En el México independiente y porfiriato se continúa con metodologías muy similares, en la actualidad México llega a depender de corrientes administrativas estadounidenses.

1.3. Importancia

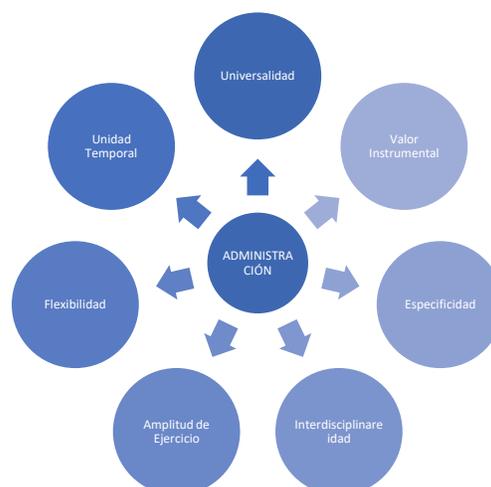
Sin duda alguna es de una trascendencia muy importante la administración a lo largo de la vida de la humanidad, sin embargo, siempre es necesario poner de manera más específica y clara argumentos, los cuales serán relevantes y fundamentarán dicha importancia. Las técnicas administrativas permiten que sea aplicada en cualquier ámbito de la sociedad por lo cual permite un alcance de los objetivos de una manera más sencilla, estos son algunos fundamentos del porque es importante esta disciplina:

- ❖ Su universalidad permite que sea aplicada en cualquier organismo social, obteniendo resultados muy buenos principalmente en los grupos más grandes.
- ❖ Facilita la realización de las actividades a desarrollar dado que proporciona métodos, principios y procedimientos, para cumplir con el trabajo de manera más rápida, eficiente y eficaz.
- ❖ Permite un mejor nivel de productividad y eficiencia en cualquier organización la cual este aplicando una correcta y adecuada administración.
- ❖ Por medio de los principios de la administración aporta a la comunidad, organización, grupo, etc. Ya que ofrece lineamientos para el uso indicado de los recursos, mejorar relaciones con las personas, permite un mejor desarrollo de la organización e influye en distintas actividades humanas.
- ❖ Permite un mejoramiento constante en las actividades que desarrollan los grupos sociales.
- ❖ Con una correcta administración las PYMES llegan a tener una mayor capacidad de competencia ante las grandes organizaciones

1.4. Características

La administración posee una serie de características la cual la hacen una ciencia peculiar a las demás y las cuales describe Münch (figura 1.1):

Figura 1.1
Características de la
administración
(MÜNCH, 2003:25)



- a) Universalidad – Se da donde quiera y se aplicada a cualquier grupo social y es igual su aplicación a una empresa de servicio que en una industrial, un hospital, el ejército, un equipo de futbol, etc.
- b) Valor instrumental – Como su finalidad es meramente práctica, la administración es un camino para llegar a un fin y no un fin en sí misma. Por lo tanto, busca la obtención de resultados determinados.
- c) Unidad temporal – Esto quiere decir que no existe aisladamente, si no, que es un proceso dinámico en el cual todas y cada una de sus partes existen al mismo tiempo.
- d) Amplitud de ejercicio – Se aplica en todos los niveles o en las distintas áreas de la empresa.
- e) Especificidad – No se confunde con ninguna otra disciplina afín, aunque se auxilia de distintas ciencias tiene características propias.
- f) Interdisciplinaria – Es afín con todas aquellas técnicas y ciencias las cuales tienes como relación eficientar el trabajo.
- g) Flexibilidad – Se adapta a las necesidades de cada organización en la que se llega a aplicar.

1.5. Principios de la administración

- 1) **Unidad de mando** – Todo empleado solo deberá recibir órdenes de un solo líder y debe de ser su líder inmediato.
- 2) **Autoridad** – En este principio es fundamental saber ser líder para poder dar indicaciones y estas indicaciones puedan ser acatadas por el equipo de trabajo y realizadas adecuadamente, también la autoridad lleva responsabilidad en la

toma de las decisiones. Cabe mencionar que es mejor tener una autoridad respaldada por los seguidores que una autoridad respaldada por el puesto que se ocupa; Stanley Huffy afirmó “No es la posición lo que hace al líder; es el líder quien hace la posición”.

- 3) **Unidad de dirección** – Indica que cualquier actividad a realizar deberá tener una programación y una secuencia de proceso, para poder dar un seguimiento adecuado además de un plan para que pueda llegar a lograrse.
- 4) **Centralización** – Cada actividad se debe ser controlada por una persona o líder de actividad, aunque los niveles gerenciales siempre deberán conservar la responsabilidad final y se tendrá que delegar la capacidad de supervisar una sola actividad por miembro.
- 5) **Subordinación del interés particular al general** – Siempre deberá prevalecer los intereses de la empresa sobre los intereses individuales de los trabajadores, ya que la empresa es el ente principal.
- 6) **Disciplina** – Todos los integrantes del equipo organizacional deben respetar acuerdos y reglamentos que la misma empresa ha establecido.
- 7) **División del trabajo** – Las funciones deben estar divididas adecuadamente por área y de acuerdo con la responsabilidad de cada integrante para el funcionamiento idóneo de la empresa. A cada trabajador se le tiene que capacitar adecuadamente y proporcionar las herramientas necesarias para las labores que va a desempeñar.
- 8) **Orden** – Cada trabajador de la empresa deberá ocupar el puesto más idóneo para él.

- 9) **Jerarquía** – Es la cadena de mando que la empresa deberá seguir, en cuanto a temas de autoridad se refiere, para ello deben de estar bien definidos y a la vista de todos, el organigrama y la jerarquía de los cargos.
- 10) **Justa remuneración** – Pago adecuado y justo por el trabajo que desempeñe el mismo.
- 11) **Equidad** – Trato cordial para con todos los integrantes del equipo de trabajo. Además, hace referencia a saber llevar acabo decisiones justas y en el mejor momento.
- 12) **Estabilidad** – Reducir en gran manera la rotación de personal, sabiendo aprovechar y desarrollando todas las habilidades del factor humano.
- 13) **Iniciativa** – Permitir que los integrantes de la empresa puedan explotar su creatividad para desarrollo de nuevos procesos y eficiente las actividades dentro del área de trabajo.
- 14) **Espíritu de cuerpo** – Indica que la colaboratividad dentro de la organización deberá de jugar uno de los papeles más importantes para el cumplimiento idóneo de los objetivos.

1.6. Elementos de la administración

Como se puede observar en líneas anteriores los principios de la administración juegan un papel muy importante dentro de cualquier organización sin embargo existen algunos elementos que complementan y contribuyen al mejor desarrollo de estos principios tal como lo menciona Luther Gulick, quien propone siete fundamentos principales para la administración. Este autor es considerado uno de los mejores para la teoría clásica de la administración y considera lo siguiente:

- 1) Planeación (planning) – Establecer la guía que se va a seguir, es decir, líneas de acción de lo que se debe de hacer y fijar una serie de pasos o procedimientos para poderlo llevar acabo y se puedan cumplir los objetivos que tiene la organización.
- 2) Organización (organizing) – Es estructurar de manera formal la empresa para definir autoridad y la formalidad de dichas estructuras llevando en ellas subdivisiones de mando para el cumplimiento adecuado de las metas de la organización.
- 3) Asesoría (staffing) – Preparar al personal y capacitarlos para que realice un uso adecuado de las herramientas de trabajo y conozca cuáles son sus obligaciones y pueda tener condiciones de trabajo muy a su favor.
- 4) Dirección (directing) – Es una actividad realizada por los puestos más altos de la empresa, en donde se desarrolló la planeación estratégica.
- 5) Coordinación (coordinating) – Es toda aquella relación que se tiene en la organización por partes distintas del trabajo ya sean internas o externas.
- 6) Información (reporting) – Es la actividad cuyo nombre mismo lo dice es la encargada de llevar la información a todas las personas de la organización por medio de reportes, documentos y otros registros.
- 7) Presupuestación (budgeting) – Es la función en pocas palabras de elaborar la contabilidad y el control, es decir, toda aquella ejecución fiscal.

1.7. El proceso administrativo

Todo proceso administrativo ya sea que conste de cuatro o de siete elementos, es necesario que sea utilizado en toda empresa ya que proporciona una guía la cual te

para poder cumplir con los objetivos organizacionales. Siempre es importante conocer puntos de vista distintos respecto a las etapas, pero todo autor tiene elementos esenciales, es decir, son similares y esto permite que ningún proceso descrito por los distintos autores pierda la esencia principal.

Definición de proceso y proceso administrativo

“Proceso – Es el conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad.”
(MÜNCH, 2003:31)

“Proceso administrativo – Conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, misma que se interrelaciona y forman un proceso integral.” (MÜNCH, 2003:31)

“Proceso – Secuencia sistemática de funciones para realizar tareas; medios, método, la manera de ejecutar ciertas actividades.” (CHIAVENATO, 2002:16)

“Proceso administrativo – Dada al conjunto y la secuencia de las funciones administrativas.” (CHIAVENATO, 2002:16)

“Proceso - Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.” (Diccionario de la Real Academia Española)

“Proceso Administrativo - Es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que estos cumplan con el proceso administrativo.” (HURTADO, 2008:47)

“Proceso Administrativo - Su modelo contiene seis elementos, cada uno de los cuales responde a una pregunta concreta: qué puede hacerse, qué se va a hacer, cómo se va a hacer, con qué se va a hacer, se ha hecho, cómo se ha realizado.” (190 plan UNAM 2016)

Como se puede observar se citan cuatro conceptos completamente distintos de proceso administrativo, pero en esta ocasión se trabajará con la definición y el proceso de Agustín Reyes Ponce dado que a consideración personal es más completa que la de los otros dos autores.

La naturaleza del proceso administrativo se encuentra en su razón de ser, es decir, el proceso nace como una necesidad de explicar y estructurar toda una función administrativa que tiene como objetivo coordinar las demás funciones de la organización. Además, está basada en disciplina, orden, flexibilidad, creatividad y eficiencia.

Para entender de manera más clara el concepto, es de suma importancia el grupo social o el organismo. Siempre se podrán distinguir dos fases primordiales; la primera fase es la mecánica en la cual se desarrolla toda la teoría de la administración, en donde siempre se establece lo que se tendrá que llevar a cabo y siempre se dirige hacia el futuro, la segunda fase es la dinámica la cual hace referencia a la forma en la cual se debe manejar el organismo.

Las etapas del proceso administrativo pueden ser diferentes según el autor y el enfoque de este, pero en realidad van dirigidas al mismo fin.

Haroldo Koontz dice que el proceso administrativo consta de las siguientes fases:

- Organización

- Integración
- Dirección
- Planeación
- Control

Fayol propuso cinco etapas del proceso:

- Previsión
- Organización
- Comandación
- Coordinación
- Control

Chiavenato en su proceso utiliza las siguientes etapas:

- Planear
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

Agustín Reyes Ponce propone seis fauces del proceso administrativo:

- Previsión
- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

Es cierto que cada autor propone conceptos distintos dentro del proceso administrativo, sin embargo, en esta obra se tomara como base el proceso administrativo usado por Agustín Reyes Ponce el cual a pesar de que tiene 6 etapas es muy completo y detallado para todo tipo de organización y a continuación se comenzara a desarrollar dicho proceso:

Proceso administrativo según Agustín Reyes Ponce

1.7.1. Previsión

Consiste en la determinación de lo que se desea lograr por medio de una organización, la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras que habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos recursos de acción posibles.

Se comprende de tres etapas:

- ❖ **Objetivos:** Motivo que se pretende alcanzar, el cual va acompañado de una acción.
- ❖ **Investigación:** Se refiere al análisis y descubrimiento de los recursos con que puede contarse.
- ❖ **Cursos alternativos –** Es la adaptación general de los medios, a los fines destinados, para observar cuantas diferentes probabilidades de acción existen.

1.7.2. Planeación

La planeación consiste en la determinación del camino concreto, estableciendo las bases por las cuales se regirá y dará orientación a la cadena de actividades necesarias para el cumplimiento de lo proyectado de acuerdo con el tiempo y el presupuesto designado.

La planeación comprende cuatro etapas:

- ❖ Políticas – Pautas que marcaran el rumbo de las acciones.
- ❖ Estrategias – Son las proyecciones que darán vida a las operaciones fundamentales del proceso.
- ❖ Procedimientos – Es el orden cronológico de actividades a seguir al momento de ejecutar la planeación.
- ❖ Programas – Establecimiento de tiempos y presupuestos requeridos para toda aquella visión futura.

1.7.3. Organización

Se refiere a la estructura técnica de las relaciones, que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales imprescindibles en cualquier empresa para lograr la eficiencia.

Consiste en tres etapas:

- ❖ Jerarquías – Establecer la autoridad y responsabilidad que le corresponde a cada nivel.
- ❖ Funciones – La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin común.
- ❖ Obligaciones – Las que tiene por concretar cada unidad de trabajo apto de ser desempeñada por una persona.

1.7.4. Integración

Consiste en los procedimientos para dotar a la organización de todos aquellos recursos que la fase mecánica señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos, y buscando su mejor desarrollo.

La integración abarca:

- ❖ Selección – Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- ❖ Introducción – La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se una lo mejor y lo más rápidamente dentro de la organización.
- ❖ Desarrollo – Todo miembro de cada organización busca y necesita progresar y mejorar.

1.7.5. Dirección

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada persona y grupo de una organización, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes establecidos (De acuerdo con lo descrito por Agustín Reyes Ponce en su libro Administración Moderna esto siempre deberá realizarse de manera exitosa por medio del liderazgo y autoridad del administrador, por medio de la toma correcta de decisiones y de la adecuada delegación a su equipo de trabajo).

La dirección comprende tres funciones:

- ❖ Mando o autoridad – Es la principal función de delegar responsabilidad y hacer ejercer su liderazgo.
- ❖ Comunicación – Es la correcta manifestación y recepción de la información.
- ❖ Supervisión – Es la manera correcta de revisar el cumplimiento adecuado del plan.

1.7.6. Control

Consiste en el establecimiento de sistemas o métodos que permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende tres etapas:

- ❖ Establecimiento de normas – Son medios de control los cuales permiten realizar comparativas.
- ❖ Operación de controles - Es la utilización de las normas de control previamente establecidas.
- ❖ Interpretación de resultados – Esta es la función que vuelve a construir un medio de planeación ya que denota los aciertos y las áreas de mejora que pudieran existir.

De acuerdo a lo descrito previamente se puede observar que toda empresa debe tener su proceso administrativo determinado, para mantener una estabilidad que se verá reflejada en los beneficios, utilidades y ganancias en un futuro, por ende, cada etapa deberá tomarse con la importancia pertinente ya que juegan un papel sumamente importante.

Dado lo anterior se puede determinar que la administración es un factor de suma importancia para los organismos sociales y las organizaciones en general desde la existencia del hombre en la faz de la tierra. Esta ciencia auxiliada de otras siempre busca cumplir los objetivos con sus características específicas tales como el proceso administrativo, es por ello que toda organización independientemente de su giro deberá de aplicarlo de acuerdo a sus necesidades.

Al momento de estudiar la administración de manera desglosada es necesario conocer de manera específica la organización para identificar el objeto de estudio de esta obra, es por ello que en el siguiente capítulo se hará mención del concepto, tipo de organización, áreas funcionales, etc. Lo cual permitirá analizar y entender de mejor

manera la administración y poderla relacionar e hilar con el segundo capítulo que es La empresa.

CAPÍTULO 2

LA EMPRESA

Partiendo del primer capítulo qué es la administración y sus especificaciones se puede observar que tiene características peculiares que la hacen única, una de ellas es la universalidad la cual le da un toque particular para poder ser aplicada a cualquier ente social u organización para administrarla.

Por lo anterior es necesario dedicar un capítulo a la empresa la cual ha surgido o es creada para suplir alguna necesidad dentro de la sociedad, además el concepto de empresa es uno de los más utilizados a lo largo del mundo en distintos rubros, pero en esta ocasión solamente nos referiremos a la empresa privada y al sector administrativo de la misma, aunque existen distintos tipos de empresas y en distintos ámbitos.

Hoy en la actualidad las funciones de la empresa no solo son internas o enfocadas solo hacia adentro, sino más bien se ha convertido en un ente con vida propia dado que tiene una seria interacción con el ambiente externo, en el tiempo de vida que tiene una empresa siempre será fundamental el capital humano para cualquier actividad que se quiera desarrollar. Es por ello por lo que este capítulo se estudiará el concepto de empresa y algunos otros aspectos relacionados con ella lo que nos permitirá seguir hilando esta obra hasta llegar a la culminación de esta.

2.1. Concepto

El concepto de empresa quizá sea un poco difícil de definir o elegir el concepto más adecuado de algún autor específico dado que muchas veces se define bajo

circunstancias muy distintas y aplicadas a distinto ámbito, dado que la empresa moderna o de la actualidad no es la misma empresa que existía en la época feudal cuando se comienza a constituir de manera más formal, por estas situaciones se citaran conceptos distintos los cuales nos permitirán ampliar el criterio y utilizar el concepto más adecuado para esta obra, a continuación se comenzaran a citar:

Concepto de Empresa

“Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarles seguridad y prosperidad a los empleados” (ANTONY JAY, citado por Münch 2003:43)

“La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad” (DRAE, citado por Münch 2003:44)

“Es la unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordina para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúe” (ISAAC GUZMÁN VALDIVIA, citado por Münch 2003:44)

“Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios” (ROLAND CAUDE, citado por Münch 2003:44)

“Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancía o de servicios, para obtener una gran ganancia o utilidades mutuas” (PETERSEN y PLOWMAN, citado por Münch 2003:44)

“Es la unidad productiva o de servicio que, consiste según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos” (JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA, citado por Münch 2003:44)

Tomando como base el análisis de los siguientes conceptos que quizás tienen puntos de vista muy distintos y que son de personas de ramos completamente diferentes, nos permite realizar de manera personal una definición la cual define a la empresa como un:

Organización social, a través del cual se producen bienes o servicios por medio de la utilización de distintos recursos con el fin de satisfacer las necesidades de un mercado y generar un beneficio económico para sus accionistas. (Elaboración propia)

2.2. Clasificación

La globalización en el mundo ha dado pie a una gran cantidad y diversidad de empresas según distintas características, las cuales las hacen únicas aunque su fin siempre sea satisfacer las necesidades de un mercado, como bien sabemos existen criterios los cuales nos permiten comprender de manera más clara y específica la Empresa, es por ello que en este apartado se hará mención exclusivamente a criterios de clasificación de acuerdo a su giro o actividad, atreves de la clasificación más usada por todos los conocedores de esta materia lo cual nos resulta muy interesante e importante siendo así, comenzaremos con la clasificación que ya se mencionó en líneas anteriores:

Actividad o giro

- **Industriales** – Son aquellas empresas dedicadas a producir bienes materiales a través de la transformación o extracción de la materia prima. Al mismo tiempo estas empresas tienen una subdivisión más la cual es:
 - **Extractivas** – Son empresas dedicadas a la explotación de los medios naturales ya sean renovables o no renovables, pero son todos aquellos

que nos ofrece la naturaleza y que surgen de la misma naturaleza para que el hombre pueda subsistir.

- **Manufactureras** – Empresas dedicadas a transformar la materia prima en un bien de consumo final y estas pueden ser de dos tipos:
 - **Empresas que producen bienes de consumo final** – Estas son todas aquellas que producen productos que satisfacen directamente al consumidor o que salen listos para ser consumidos por el cliente de manera directa.
 - **Empresas que producen bienes de producción** – Estas empresas se dedican principalmente a satisfacer las necesidades de industrias de consumo final, es decir, son aquellas que elaboran algún bien que aún tiene que pasar un proceso para que pueda llegar al consumidor final.
- **Comerciales** – Estas empresas tienen un gran auge dado que son el vínculo entre el productor y el consumidor final, su principal actividad es comprar y vender, es decir, comprar al productor y vender al consumidor final, las cuales se subdividen en:
 - **Mayoristas** – Dichas empresas realizan compras y ventas en grandes cantidades para facilitar la compra a otras empresas minoristas las cuales se encargan de llevar el bien al consumidor final.
 - **Minoristas o detallistas** – Son todas las empresas que distribuyen los bienes a detalle o en pequeñas cantidades al consumidor final.

- **Comisionistas** – Aquí las empresas dejan el bien o producto a consignación, lo cual con esta actividad ellos obtienen comisión por las ventas que lleve a cabo el comisionado.
- **Servicios** – Son todas las empresas que brindan algo no tangible que de todas maneras la sociedad necesita, mejor conocidas como empresas de servicios y estas pueden llegar a ser con fines de lucro o sin fines de lucro. Estas también se clasifican en:
 - Transporte
 - Turismo
 - Instituciones financieras
 - Servicios públicos tales como:
 - Comunicaciones
 - Energía
 - Agua
 - Servicios privados tales como:
 - Asesorías
 - Servicios de contabilidad, jurídicos, administrativos, psicológicos, etc.
 - Promoción y ventas
 - Agencias de publicidad
 - Educación
 - Salubridad
 - Finanzas
 - Seguros

- Seguridad y vigilancia
- **Origen del capital** – Aquí se incorpora toda organización que dependerá de las aportaciones de su capital y de a que personas dirijan sus actividades, es por ellos que se clasifican en dos:
 - **Públicas** – Son todas las empresas gubernamentales las cuales tienen como fin principal satisfacer necesidades sociales.
 - **Privadas** – En estas empresas el capital es aportado por inversionistas los cuales esperan recibir una retribución de dicha inversión es decir ganancias económicas y sus socios pueden ser nacionales o extranjeros.

2.2.1. Por el tamaño o por la ocupación

Este es uno de los criterios más usuales en la clasificación de las empresas, dado que aquí podemos determinar qué tipo de empresa es de acuerdo con el tamaño, ingresos y personas las cuales trabajan en ellas, aunque al aplicar estos criterios los expertos mencionan que es un poco complicado determinar los límites de esta. En este apartado existen un sin fin de criterios para hacer la clasificación, pero en esta obra utilizaremos los más usados por distintos autores, a continuación, se mencionarán y son los siguientes:

- **Sistema Financiero** – Las empresas de esta clasificación se determinarán según su monto de su capital de la empresa ya sean activos, pasivos, aportaciones de los socios, etc. dicho monto será tomado según la situación que esté viviendo el país.
- **Cantidad de Personas Contratadas** – Este criterio depende de las personas empleadas en la empresa, siendo así se le denominara pequeña empresa a

toda aquella organización que tenga trabajando a menos de 250 empleados; una mediana empresa a aquella que tiene entre 250 y 1000 empleados; y una grande empresa será aquella que tenga en su planta laborando a más de 1000 empleados.

- **Producción** – Para esta clasificación se tomará en cuenta la cantidad de máquinas que tiene la empresa o la cantidad de mano humana que tiene que ver en el proceso de elaboración del bien. Se considera pequeña empresa a aquella en la cual la mano del hombre es sumamente necesaria, en otras palabras, los productos elaborados por estas empresas son artesanales, una empresa mediana es aquella en la que más del 50% del proceso productivo es elaborado por maquinas entonces una empresa grande será aquella que está altamente maquinizada, es decir, que la mano del hombre se necesita, pero casi de una manera muy indirecta en la elaboración de los bienes.
- **Ventas** – Esta clasificación se caracteriza por la relación que llega a tener la empresa con el mercado abastecido por la misma. De acuerdo con este criterio una empresa pequeña será aquella que solo tenga relación casi en su totalidad con el mercado local, se considerara una empresa mediana cuando la empresa tenga vinculación con el mercado nacional y será una empresa grande cuando haya llegado a cubrir el mercado internacional.
- **Criterios de Nacional Financiera** – Según nacional financiera cuenta con uno de los criterios más razonables para la determinación del tamaño de la empresa. Y esta institución nos dice que para considerar una empresa grande debe ser la más importante del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica será aquella que tiene menor importancia dentro de ramo característico, por

ende, la empresa mediana será aquella que tiene una interpolación entre una empresa pequeña y una empresa grande.

Si bien, los criterios anteriores son tomados en cuenta para saber de qué magnitud son las empresas, ninguno de estos es completamente el correcto, dado que son aplicables a una situación específica, es decir, las condiciones y características que tiene cada empresa llegan a ser muy cambiables lo cual provoca que esta clasificación se convierta en algo un poco subjetivo, pero eso no quiere decir que no sirva dicha clasificación, sino más bien que pueden auxiliarnos en la orientación al momento de querer determinar el tamaño de una empresa.

2.2.2. Otros criterios

También existen otros criterios para clasificar a las empresas tomando en cuenta características que en los criterios anteriores no se hace mención. En este criterio se toma en cuenta la clasificación propuesta por el economista mexicano Diego López Rozado el cual nos dice que las empresas pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

2.2.2.1. Criterio económico

- **Nuevas** – Aquí entran aquellas empresas dedicadas a la manufacturación o fabricación de productos los cuales no se fabrican en ninguna parte del país y estas empresas contribuyen de manera importante en el desarrollo de la economía de este.

- **Necesarias** – Son aquellas empresas que surgen y comienzan la manufacturación y fabricación de productos que se producen de manera insuficiente dentro del país, siempre y cuando sea para consumo nacional.
- **Básicas** – Son industrias las cuales juegan un papel de suma importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.
- **Semibásicas** – Son todas aquellas empresas las cuales satisfacen las necesidades fundamentales de la comunidad con lo que producen.
- **Secundarias** – Estas son todas aquellas empresas que fabrican artículos que no están comprendidos en las listas mencionadas anteriormente.

2.2.2.2. Criterio de constitución legal

Esta clasificación hace referencia al régimen jurídico bajo el cual se ha constituido la empresa, todo esto para conocer sus responsabilidades jurídicas y sociales que deberá atender la empresa para poder desarrollar sus actividades cotidianas dentro de la sociedad.

Después de conocer estos criterios antes descritos se puede concluir que existen distintos factores que influyen en el rubro en el cual se clasificará, sin embargo, eso dependerá del momento que viva la empresa al momento de querer realizar esta clasificación. Y de ahí se desprende la importancia de poder conocer las áreas funcionales que, en la teoría, todas las empresas deberían de contar con ellas.

2.3. Áreas Funcionales

Las áreas funcionales son todas aquellas áreas responsables de procesos meramente necesarios que necesita la empresa para poder funcionar de manera adecuada y óptima. Dichas áreas realizan actividades distintas, pero si una de estas áreas no realiza bien su trabajo compromete a las demás, provocando que no se logren de manera óptima los objetivos que se pretenden lograr como organización, a pesar de que cada área realiza actividades distintas entre ellas se mezclan llegando a hacerse indispensables la una de la otra. Las áreas más usuales dentro de una organización son producción, mercadotecnia, finanzas, recursos humanos y adquisiciones y abastecimientos o bien compras y almacén.

A continuación se analizarán cada una de estas áreas mencionadas con el fin de comprender que es lo que se realiza en cada área dentro de la empresa, la buena administración no solo dependerá de que una área haga bien su trabajo, sino, que todas y cada una de las áreas cumpla con lo que tiene que hacer para permitir un desarrollo idóneo en la empresa y pueda llegar a cumplir los objetivos que se plantearon, para esto se necesita una excelente coordinación entre el proceso administrativo y la perfecta realización de las actividades de cada área las cuales se definirán a continuación tomando en cuenta las actividades de las mismas.

2.3.1. Área de producción

Es uno de los departamentos fundamentales para la mayoría de las organizaciones ya que controla todo el proceso de elaborar, suministrar y coordinar la mano de obra y todo recurso necesario para la fabricación de los productos. Producir es el proceso de

transformar la materia prima en un bien, por ende, este departamento juega un papel fundamental dentro de la empresa, si bien se necesita de las demás áreas funcionales para que la empresa logre sus objetivos, pero esta área se vuelve fundamental en el desarrollo de toda empresa, este departamento tiene como funciones principales:

1. **Ingeniería del producto** - Si bien el producto es la razón primordial de toda organización, la ingeniería es la actividad que desarrolla el profesional para aplicar el conocimiento científico para lograr la transformación de la materia prima en un producto que beneficie o satisfaga una necesidad en la sociedad.

Y esta tarea requiere de las siguientes funciones:

- a. Investigación
 - b. Desarrollo
 - c. Diseño
 - d. Construcción
 - e. Estudio y Medición del Trabajo
 - f. Estudio de Métodos
 - g. Fabricación y Reparación de Herramientas y Equipo
2. **Ingeniería de la planta** – Es llevar a cabo el desarrollo organizacional de la ubicación, tipo, diseño, servicio, etc. para que tenga un excelente funcionamiento la empresa al momento de que sea elaborado el producto, además se encarga de una mejora continua y de estar renovando las instalaciones, dentro de esta tarea se llevan a cabo las siguientes funciones:
 - a. Diseño de instalaciones y sus especificaciones
 - b. Mantenimiento y control de equipo

3. **Manufacturación** – Esta función se basa en llevar a cabo la elaboración de los productos para su venta, así mismo se desprenden una serie de tareas tales como:
 - a. Fabricación
 - b. Servicios
 - c. Almacenes

4. **Control de calidad** – Aquí se determinarán los límites de aceptación del producto y se aplicaran medidas, las cuales permitan la fabricación de los productos con los más altos estándares, dentro de esta función existen algunas tareas específicas:
 - a. Normas y Especificaciones
 - b. Inspección de prueba
 - c. Registro de inspecciones
 - d. Métodos de recuperación

Como se observa el área de producción juega un papel muy importante dentro de la organización dado que una mayoría del éxito de toda empresa depende de esta área, sin restar importancia a las demás que se mencionaran a continuación.

2.3.2. Área de Mercadotecnia

Esta área o departamento juega un lugar clave en toda empresa, dado que de esta área depende mucho el cumplimiento de algunos objetivos que la empresa haya formulado. En si esta área es la encargada de la aplicación adecuada de las 4'p ya que es primordial que recabe información del exterior mejor dicho del mercado para

saber qué es lo que el mercado en esos momentos está demandando, desea y necesita, haciendo una distribución precisa para que el producto esté al alcance del cliente o consumidor en el momento adecuado, en el lugar indicado y sobre todo al mejor costo refiriéndonos con esto a que es el apto para el mercado y el apto para que la empresa tenga ganancia por la venta de los productos. De esta área se desprenden funciones tales como:

1. **Investigación de Mercados** – Esta función tiene como tarea principal recabar información de las necesidades, deseos y oportunidades que existen en el mercado para que la empresa las pueda satisfacer.
2. **Planeación y Desarrollo del Producto** – Es preparar el producto cumpliendo con todas las normas que pone la empresa, que establece la ley y que el cliente está demandando y dentro de esta función hay un par de tareas que debe desarrollar muy importantes que son:
 - a. Empaque
 - b. Marca
3. **Ventas** – Esta función tiene como principal objetivo desarrollar una fuerza de ventas a través de los canales de distribución establecidos para que la empresa alcance sus objetivos de ventas establecidos, así mismo tiene que elaborar los planes de acción por zona, cliente, productos vendedores.
4. **Promoción** - Esta función prácticamente se basa en mantener el contacto empresa-cliente-consumidor, mediante la estimulación del mercado y el sostenimiento de la imagen de la empresa.

5. **Publicidad** – Se basa en la presentación de campañas y estudios para promoción de los productos, además de que se vincula con agencias de desarrollo de campañas y estrategias para los medios de comunicación.
6. **Reparto** – Esta función será la encargada del almacenamiento y la entrega del producto con el cliente o bien con el consumidor final al mismo tiempo la organización de la logística de transporte.

2.3.3. Área de finanzas

Este departamento se convierte para todo tipo de empresa en un área determinante para el buen funcionamiento de esta, dado que toda empresa se basa en movimiento constante de dinero tanto para la obtención de fondos como para los gastos que a diario tiene la empresa. Además, tiene de manera directa el objetivo del maximizar el aprovechamiento y la administración adecuada de los recursos financieros con los cuales cuenta la empresa. Es por esto por lo que sus funciones a desarrollar, aunque son contadas son muy complejas tales como:

1. **Financiamiento** – son todos los recursos monetarios que la empresa adquiere y destina para una actividad o para la elaboración de proyectos los cuales sean en benéfico de la empresa, algunas de sus funciones son:
 - a. Planeación Financiera
 - b. Relaciones Financieras
 - c. Tesorería
 - d. Obtención de recurso
 - e. Inversiones

2. **Contraloría** – Esta función tiene una serie de tareas la cual define perfectamente lo que se realiza en ella, dichas tareas son las siguientes:
- a. Contabilidad General
 - b. Contabilidad de Costos
 - c. Presupuestos
 - d. Auditoría interna
 - e. Estadística
 - f. Crédito y Cobranza
 - g. Impuestos
 - h. Fiscal

2.3.4. Área de Personal o Capital Humano

Dado que el personal es el motor principal de la empresa, esta área tiene como principal objetivo la atracción, reclutamiento, selección, contratación, introducción y la preparación de un capital humano de trabajo idóneo, el cual sea el más apto para la empresa. Estas acciones las logra a través de un buen reclutamiento y selección de personal, capacitaciones y desarrollo de este el cual les permite a las personas ir creciendo para mejorar y aportar más a la empresa, también debe de lograr una rotación de personal muy baja para avanzar de mejor manera los objetivos. Las funciones de esta área son:

1. **Empleo** – La principal responsabilidad de esta función es, mantener en la empresa al personal más idóneo para que desempeñe las actividades de los distintos puesto que toda empresa requiere, todo esto lo lleva a cabo a través

de una muy buena aplicación del proceso de reclutamiento y selección, contratación, inducción, capacitación, desarrollo, etc. lo cual permite a la empresa contar con el personal idóneo para la misma, sus tareas son:

- a. Reclutamiento
- b. Selección
- c. Contratación
- d. Introducción o Inducción
- e. Promoción, Transferencia y Asensos

2. **Administración de sueldos y salarios** - Esta función es responsabilidad de esta área dado que todo el personal deberá recibir una remuneración justa y equitativa en cuanto a su trabajo desempeñado dentro de la empresa. La administración de salarios se encarga de tener un registro o una tabulación la cual contenga nombre, puesto de la empresa, salario, etc. la cual sirva como una base de datos para que la empresa tenga un respaldo para cualquier problema legal o bien para conocer la productividad del personal, a pesar de que esta función es de la misma área tiene algunas tareas específicas las cuales son:

- a. Análisis y Valuación de Puestos
- b. Calificación de Méritos
- c. Trabajo Digno

3. **Relaciones laborales** – Es toda aquella relación que tiene las gerencias con el personal, cuando surge alguna inconformidad por ambas partes se encargará de conciliar ambas partes siempre buscando lo más equitativo para ambos, esta función tiene como principales tareas:

- a. Comunicación
 - b. Contratos Colectivos de Trabajo
 - c. Disciplina
 - d. Investigación de Personal
 - e. Relaciones de Trabajo
4. **Servicio al personal** – Esta función tiene como principal objetivo ayudar al personal en lo relacionado a problemas que tengan relación con la seguridad y con el bienestar personal y familiar, las tareas que desempeña son de suma importancia porque al estar el personal bien la empresa estará alcanzando sus objetivos porque los trabajadores han estado teniendo un buen rendimiento en sus jornadas laborales, algunas de las tareas son:
- a. Actividades Recreativas
 - b. Actividades Culturales
 - c. Prestaciones
5. **Planeación de recursos humanos** - Esta función tiene como objetivo realizar estudios tendientes a la proyección de las necesidades de la organización en el renglón del personal, con sus consecuentes requerimientos de programas de capacitación y desarrollo. Y algunas de sus tareas serán:
- a. Inventario de Recursos Humanos
 - b. Rotación
 - c. Auditoria de Personal

Como se puede observar son de suma importancia las funciones que realiza esta área porque como ya se mencionó es el motor de la empresa para con el personal, a pesar

de esto no quiere decir que todas las empresas las desarrollen al cien por ciento dado que todo dependerá del tipo de empresa, el giro, y sobre todo el tamaño de la empresa.

2.3.5. Área de adquisiciones y abastecimientos

En toda empresa independientemente su giro, para lograr sus objetivos o metas a cumplir, siempre necesita una serie de recursos o elementos los cuales al mezclarse o bien conjuntarse de manera adecuada permiten un funcionamiento idóneo el cual optimiza y permite que sean desarrolladas mejor las funciones de toda la empresa. La empresa no solo necesita materia prima o el recurso humano para subsistir sino, que también requiere de otra serie de recursos lo cual, aunque no vayan implícitos en el producto permiten que la empresa tenga un funcionamiento óptimo, de esta área se desprenden las siguientes funciones:

1. **Investigación sobre materiales y compras** – Dicha función será la encargada de llevar a cabo la recopilación de información, su clasificación y análisis de materiales y proveedores tanto fijos como alternativos los cuales pueden necesitarse de manera espontánea e inesperada, siempre buscara al mejor proveedor, el mejor costo y el mejor material que satisfaga las necesidades de la empresa para la elaboración del producto y no solo de materias primas para la elaboración del producto sino también todo material que se requiera para el funcionamiento de la empresa.
2. **Compras** – Esta función se encargará de adquirir todo tipo de insumo que requiera la empresa para su funcionamiento. Además, tiene entre sus responsabilidades la función de tratar de vender el desecho, equipo obsoleto y

materiales recuperados dentro de la empresa los cuales ya no sirven para procesarse.

3. **Almacén** – Aquí se lleva a cabo el controla físicamente y en sistema, adicional a ello mantiene, todos los artículos inventariados. Los registros se deben mantener, lo cual facilita la localización inmediata de los artículos.
4. **Recepción** – A través de esta función este departamento se encarga de recibir toda la mercancía que ingresa a la empresa y de identificarlos manteniendo un control el cual permita hacer un inventario para mantener un registro de lo que existe y necesita la empresa.
5. **Trafico y/o Logística** – Tiene como responsabilidad principal utilizar el transporte más adecuado para la recepción del material y los documentos de los embarques los cuales cumplan con los requerimientos necesarios para las cuestiones legales de importación y exportación.

Como bien se puede observar y se hizo mención estas son algunas de las áreas que necesita una empresa para su mejor funcionamiento, esto no quiere decir que si alguna organización no cuenta con un área definida como tal no pueda funcionar, sin embargo, siempre tendrá que trabajar arduamente algún área en particular para poder cubrir el funcionamiento de la que no se encuentra determinada. También cabe mencionar que dependiendo del tamaño de la empresa se pueden funcionar las áreas, aunque esto repercute en el capital humano o bien en los errores que se lleguen a generar por la acumulación de trabajo de las distintas áreas.

2.4. Propósito de la empresa

Al igual que la administración tiene principios, propósitos, valores, etc. lo cual le permiten existir, así toda empresa debe de tener un propósito lo cual le permita interactuar en un entorno social que es en el que se desarrolla, es por ello que la empresa tiene una serie de propósitos a los cuales hace referencia Laura Münch en su libro de fundamentos de administración. Estos propósitos o valores institucionales de la empresa son:

- **Económicos** – Hace referencia a que la empresa tiene como propósito alcanzar utilidades monetarias a través de:
 - Dar a los accionistas utilidades justas conforme a su aportación de inversión realizada.
 - Llevar a cabo todos los pagos que la empresa tenga que realizar.
 - Realizar adecuadamente los cumplimientos fiscales.
- **Sociales** – Este propósito se refleja en lo que la empresa contribuye al bienestar de la comunidad de manera directa o indirecta
 - Satisfacer al consumidor con productos o servicios de la más alta calidad, con las mejores características de ventas.
 - Crear fuentes de trabajo y apoyar a la economía local consumiendo productos de la región.
 - Cumplir con el pago de impuestos para mejoramiento de los servicios públicos.
 - Evitar la contaminación y ayudar a la ecología de la región.

- Fabricar bienes o servicios que no sean nocivos al bienestar del consumidor.
- **Técnicos** – Dicho propósito va dirigido hacia la mejor utilización de la tecnología:
 - Utilizar equipo de trabajo actualizado en cuanto a las posibilidades de la empresa para lograr los objetivos de una manera más fácil.
 - Mejorar continuamente técnicas de desarrollo de tecnologías y productos.

2.5. La empresa restaurantera

En la actualidad la competencia viene fuerte, grandes cadenas de comida extranjeras están llegando a México, en nuestro país el sector restaurantera representa un gran ingreso para la economía nacional es por ello que cada día se vuelve más competitiva y los ojos de las empresas restauranteras de otros países están siendo puestos en este territorio. Para México la industria de los alimentos es una industria muy amplia y según un artículo de la CANIRAC (Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados), las empresas restauranteras ocupan el segundo lugar en la generación de nuevos empleos dentro de todas las actividades de servicios, lo cual el 96% de las empresas de dicho sector son micro, pequeños o medianos establecimientos.

A través de la historia la empresa restaurantera ha ido evolucionando de tal manera que ha llegado a ser lo que hoy conocemos como un restaurante, es por ello que hoy

se divide en distintos sectores según el tipo de gastronomía, el lugar, el concepto, entre otros aspectos que se harán mención.

El primer registro que se tiene de un restaurante es en el antiguo Egipto alrededor de los años 512 a.c., el cual era un establecimiento solo para hombres y eran conocidos como tabernas los cuales ofrecían un menú muy limitado. (Bachs, 2003)

El primer establecimiento en el que se puede reconocer el concepto de restaurante fue abierto en la Rue du Poulies, París, Francia, en 1765. El propietario, un mesonero de apellido Boulanger, servía varios platillos acompañados de vino. Para anunciarlo a los transeúntes colocó un cartel en el que se podía leer la siguiente frase en latín vulgar: *Venite ad me omnes qui stomacho laboratis et ego restaurabo vos*. Traducido al español, la frase significa: Venid a mí, hombre de estómago cansado, y yo os restauraré. (<http://www.uaemex.mx>)

La industria restaurantera en México de acuerdo con el censo realizado por INEGI en 2012 el cual fue publicado de en la página CONOCER del gobierno federal dice que este sector representa un 1.4% del PIB nacional y un 13% del PIB turístico, el crecimiento del sector fue de un 3.7% en comparación al año anterior que fue 2011.

Para comprender de una manera más clara la evolución de este sector y cómo surge en nuestro país veamos un poco, "la historia nos lleva al año de 1525 en la Nueva España, donde se autorizó a Pedro Hernández Paniagua para que en su casa pudiera abrir un mesón, ofreciendo pan, vino, agua y carne a los visitantes" (Cano, 2011, p.7).

Esta es la reseña del primer establecimiento que se tiene registrado como restaurante en nuestro país. Continuando con la reseña establecida por Cano (2011):

- En 1785 se establece con registro la primera cafetería, ubicada en entre las calles de Tacuba y Monte de Piedad, lo cual da comienzo a distintos establecimientos como lo

son; las fondas y cantinas, sin embargo, estas últimas ofrecían algún tipo de diversión extra a los clientes.

- En 1860 se establece el restaurante con mayor historia y el más antiguo de la CDMX, recibió tal popularidad por la visita de presidentes, altos funcionarios, artistas, pintores y escritores.
- En 1936 se inaugura el primer restaurante de comida alemanda, del cual era propietario un alemán nativo.
- Las primeras franquicias que detonaron el concepto de comida rápida en México fueron en los 80's, la primer franquicia de la cual se tiene registro es de Mc Donald's en México y rápidamente comenzaron a aparecer por toda la república.

Como se puede leer en líneas anteriores es un sector con mucha historia y con gran valor económico además de ser muy competido dentro del país, es por ello que se ha tomado como objeto de estudio este tipo de empresa para esta obra, se ha hecho moción de manera genérica cosas referentes a este tipo de empresas, pero como se define y como es su forma de organización es algo que veremos a continuación.

2.5.1. Concepto

Restaurante

La palabra restaurante fue utilizada por primera vez a mediados de los años 1700s, esta describía lugares públicos que ofrecían a las personas la opción de comer sopa y pan sin tener que prepararlos por su propia cuenta. (Powers y Barrows, 2006)

Un restaurante es considerado como aquel “establecimiento público donde, a cambio de un precio, se sirven comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local” (Enciclopedia de Turismo: Hotelería y Restaurantes 2007, p.617).

Un restaurante o restorán es un establecimiento comercial, en el mayor de los casos, público donde se paga por la comida y bebida, para ser consumidas en el mismo local o para llevar. (<http://lexicoon.org>)

Establecimiento comercial donde se preparan y sirven alimentos. (Diccionario juvenil Larousse, 544)

El restaurante es aquel establecimiento o comercio en el cual se ofrece a los clientes comidas y bebidas de diverso tipo para su consumo. (<http://www.definicionabc.com>)

2.5.2. Organización de la empresa restaurantera

En toda ocasión la manera más gráfica y entendible de entender la organización de una empresa siempre será con el organigrama, ya que describe las líneas de comunicación, las jerarquías que se tienen dentro de la empresa, los puestos existentes en la empresa, sin embargo, es necesario desglosar el organigrama para que sea más entendible en cuanto a las funciones que desarrolla cada puesto dentro de la empresa, además la forma y las características de la estructura organizacional varían según el restaurante es por ello que a continuación veremos la estructura organizacional de un restaurante de manera general.

- **El núcleo operativo (puestos operativos)**

El núcleo operativo dentro de la empresa restaurantera abarca a todos los miembros los cuales realizan algunas de las actividades más importantes dentro de la organización, estas actividades son las relacionadas con la elaboración de los productos o alimentos y la prestación de los servicios. Si bien es uno de los motores principales de la empresa ya que sin las personas que realizan estas actividades

operativas la empresa no pudiera cumplir su propósito u objetivo que tiene como restaurante dado que de ellos depende casi el cien por ciento de la satisfacción de los clientes. El área operativa o núcleo operativo realiza algunas funciones fundamentales:

- Se encarga del almacenamiento de todos los insumos necesarios para la elaboración de los productos o alimentos
- Preparación y transformación de la mano de obra en el producto de consumo final
- Logística y distribución de los productos a los clientes
- **La línea media (puestos gerenciales o jefaturas)**

La línea media dentro de la empresa representa en el organigrama las gerencias, las cuales unen el área operativa con los directivos de la institución, las personas que ocupan estos puestos tienen a cargo al personal operativo de manera directa y tienen un contacto de igual manera directo con los directivos. También se encargará de supervisar de manera directa el trabajo que realiza el cuerpo operativo de la institución.

En esta línea media se encuentran puestos como:

- Gerente del restaurante
- Gerente de alimentos y bebidas
- **La cumbre estratégica (Puestos directivos)**

Esta se convierte en el otro extremo de la organización ya que se encuentra en el lugar más alto del organigrama. Es por esto que las personas que utilizan estos puestos son responsables de la organización dado que son los encargados de que se cumplan los objetivos y metas de la empresa juntamente con la misión de manera efectiva para

que pueda cumplir con las expectativas de los accionistas o dueños del establecimiento.

Como podemos observar la empresa es un ente vivo el cual siempre dependerá del capital humano para su perfecto funcionamiento independientemente la actividad que desarrolle cada una, dado que los clientes día a día son más exigentes y la a empresa debe cumplir con las exigencias de estos, es necesario hablar de calidad en el servicio ya que es una parte fundamental dentro de toda organización lo cual permite a los clientes generar una imagen mental de la organización a grandes rasgos. Por esto es que en el siguiente capítulo se tratarán temas de calidad, normas ISO, atención al cliente, servicio, entre otros los cuales nos permitirán comprender la importancia y porque la organización depende en gran manera de estos factores.

Cada día que pasa sobre la faz de la tierra el concepto de calidad se ha estado volviendo muy coloquial el uso de este término dentro de toda organización sin importar su giro o su ramo productivo, cada vez van aumentando las exigencias de los clientes, si bien es verdad que es un concepto muy amplio para definir y muy complejo en su uso, la calidad juega un papel fundamental para toda organización pero sobre todo para aquel consumidor el cual hace real la calidad en un bien o servicio consumido por el mismo.

La innovación y evolución que ha tenido el mercado hasta nuestros días en el sector servicios y productos ha provocado que las organizaciones tengan que volverse más sofisticadas, ya que el cliente momento a momento se vuelve más exigente y demandante, por ende toda empresa tendrá que trabajar día con día para satisfacer y cumplir con la calidad que el cliente demanda cotidianamente. Es verdad que antes este era un tema simplemente relacionado al sector productivo es decir a las fábricas

encargadas de ello, pero cada vez ha ido incursionando en distintos sectores como bien se hace mención con anterioridad en el sector servicio que es donde ha tomado una gran relevancia sin dejar de lado que también a comenzando a sonar de manera un poco más discreta pero que de igual manera se ha comenzado a trabajar en su implementación es en empresas públicas, escuelas oficinas gubernamentales.

El incremento de la competencia internacional, el incremento de la tecnología de manera cotidiana, las economías que se globalizan a cada momento, los elevados índices de producción y de calidad con los que llegan a realizar sus productos o servicios los países del mundo más industrializados generan una fuerte competencia en todos los ámbitos de las organizaciones es por ello que este capítulo se enfoca en la calidad y su surgimiento como un método de mejora para toda empresa.

CAPÍTULO 3

LA CALIDAD

Este es un concepto que siempre ha existido solo que apenas hace unos años comienza a tomar auge cerca de los 50's este concepto se comienza a hacer popular en Japón posteriormente en Estados Unidos y el resto del mundo, existen una serie de precursores los cuales han sido parte fundamental en el desarrollo de dicho termino, sin duda alguna ellos utilizaron términos y se enfocaron en las necesidades que existían, sin embargo, pareciera que dichas definiciones de este término son actuales ya que son adaptables perfectamente a este momento de la vida. En la actualidad del siglo XX las organizaciones día a día están en búsqueda de cumplir con la calidad total para poder sobrevivir en un entorno competitivo y globalizado. En las líneas siguientes se analizará el concepto según la definición de varios autores los cuales han impactado desde el momento que surgieron. Estos son los siguientes conceptos según distintos autores:

Phil Crosby en 1979 dice que la calidad es: "Ajustarse a las especificaciones o conformidad de unos requisitos." (<http://www.gestiopolis.com>)

Para W. E. Deming tres años después, es decir en 1982 define la calidad como: "El grado perceptible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del cliente." (<http://www.gestiopolis.com>)

Feigenbaum en 1990 da una conceptualización única en la que determina que la calidad será: "todas las características del producto y servicio provenientes de Mercadeo, Ingeniería, Manufactura y Mantenimiento que estén relacionadas

directamente con la necesidad del cliente, son consideradas calidad.”

(<http://www.gestiopolis.com>)

Joseph Juran en el año de 1993 dice que la calidad es: “Algo adecuado para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente.” (<http://www.gestiopolis.com>)

Según el diccionario de la Real Academia Española define la palabra calidad como:

“Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”

(<http://dle.rae.es>)

Calidad - es el grado que alcanza un bien o servicio con un conjunto de características inherentes las cuales cumplen con una serie de requisitos que la empresa proporciona y el cliente percibe para su satisfacción. (Elaboración propia)

3.1. Antecedentes históricos

La calidad siempre ha existido desde que se tienen registros de que el hombre ha pisado la tierra resulta un poco complicado definir ya que la calidad tenía un valor relativo porque existía de manera empírica porque se basaba en la observación, superación y en el instinto, todo esto al momento en el que el hombre de las cavernas buscaba sus alimentos o bien sus cuevas para poder habitar, ellos siempre estaban en búsqueda de los animales y plantas (productos) que tuvieran mejores características para su consumo así mismo lo hacían con la cueva o caverna más cómoda en la cual pudieran descansar de manera idónea, este puede ser un ejemplo claro de que la calidad viene desde la era primitiva. Al tener en cuenta que la calidad ha existido desde la era primitiva nos remontamos a la revolución industrial en la cual

por primera vez se tendrá un registro más claro de la calidad dentro de las organizaciones.

El crecimiento demográfico, la creación y desarrollo de rutas comerciales trae como consecuencia que la demanda en los productos incrementara, muchas de las organizaciones manufactureras y comerciales sufren un gran cambio dado esta circunstancia ya que los clientes aumentan sus exigencias al momento de adquirir sus productos, cerca de 1750 se inicia en Inglaterra la revolución industrial con la introducción de máquinas motorizadas a base de vapor en las empresas textiles y metalúrgicas. Es aquí cuando la producción en masa que se tenía por parte de las fábricas y el consumo en los mercados donde los productos ya están al alcance de la mayoría de las personas es cuando cambia el énfasis de la Administración de la Calidad, ya no comienza a importar tanto que tan hábiles son los obreros o la destreza que ellos tienen para llevar acabo la elaboración de un solo producto sino que más bien se comienza a hacer la departamentalización dentro de la elaboración de un producto para tener mayor calidad y mayor especialización en las funciones que cada persona va a desarrollar, ya más que preocuparse por la cantidad a producir se comenzaban a preocupar más por la calidad con la que producción dentro de sus fábricas. Dicha revolución trae un avance inmenso a Inglaterra lo cual le permitió durante casi todo un siglo dominar los mercados mundiales.

Después de este suceso surge en Estados Unidos un ingeniero llamado Federick W. Taylor con el concepto de Administración Científica en el siglo XIX, con este concepto se vuelve a revolucionar de gran manera los métodos de producción que existían en esos tiempos en las fábricas, a través de esta teoría se llega a multiplicar varias veces los niveles de productividad sobre todas las líneas que ocupaban los operario, en otras

palabra la Administración de la Calidad tuvo un crecimiento significativo en la estandarización de los trabajos que desarrollaban los obreros, se llega a mejorar la organización por funciones o áreas funcionales y el desarrollo de nuevos métodos que permitían la mejora continua a través de estudio y análisis de los tiempos y movimientos lo cual provoca un mejor desarrollo de las tareas y permite alcanzar la calidad de los productos de una manera más sencilla.

Durante la Segunda Guerra Mundial la Administración de la Calidad vuelve a dar un salto importante ya que se implementa la inspección por muestreo y la previsión de defectos por medio del control estadístico de proceso, a pesar de este avance importante que se tiene, al término de esta guerra se registra un estanco en cuestiones de Administración de la Calidad ya que surge un gran desabastecimiento de productos y la demanda era insaciables es por ello que las empresas no invertían su tiempo en la mejora de los productos o en aplicar y aprender nuevas técnicas acerca de la calidad, lo que ellos en realidad buscaban en ese momento era satisfacer al mercado y generar más utilidades en lugar de producir con mayor calidad ya que el comprador estaba sujeto a lo que el productor pusiera a la venta en esos momentos.

La Segunda Guerra Mundial termina con la rendición de Japón en 1945 lo cual trae para este país un gran avance y el concepto de calidad por fin toma el auge con el cual lo conocemos ahora, al momento de la rendición de Japón las fuerzas aliadas toman completo control de él y deciden instalar un cuartel general en Tokyo dicho cuartel estaba a cargo del general Douglas MacArthur, el problema principal que provoco que la calidad tuviera un gran agujero en Japón principalmente fue que este cuartel tenía grandes problemas de comunicación ya que el 10% de las redes telefónicas habían sido destruidas y además los bulbos que utilizaban era de muy mala calidad. El general

MacArthur decide pedir ayuda a la compañía telefónica At&t ya que ellos conocían los beneficios del uso de herramientas estadísticas de calidad, alrededor de 1946 y 1950 prestan asesoría y después de este asesoramiento la JUSE (Unión de científicos e Ingenieros Japoneses) quedo muy impactada por los conocimientos y el control estadístico de calidad que utilizaba esta compañía. La JUSE y la Federación Japonesa de Organizaciones Económicas provocan que las empresas japonesas unan sinergias para mandar a una parte de sus ingenieros para que estudiaran como empresas extranjeras principalmente Estados Unidos administraba la calidad, es por ello que la JUSE busca quien pudiera enseñarles los métodos estadísticos de control de calidad a todos los empresarios, de tal manera que en 1950 el consultor estadounidense en estadística Edwards Deming comienza a implementar de manera directa la Administración de la Calidad y es el primer registro formal del surgimiento de la Calidad con fundamentos y bases claras, posteriormente J. M. Juran vendría nuevamente a Japón contratado por las mismas personas en 1954 para explicarles y llevar acabo el Cambio Planeado Hacia la Calidad. El impacto que tuvieron estos dos especialistas los cuales también tuvieron colaboración de Kaora Ishikawa provoco que fueran considerados los padres de la Revolución de la Calidad japonesa y este es el fundamento ya con bases bien establecida que se tiene en la historia de la calidad hasta lo que se conoce en este siglo.

3.2. Precursores de la calidad total y sus aportaciones

Al leer líneas anteriores podemos observar que el ser humano siempre ha estado en busca, de que lo adquirido por él, satisfaga sus necesidades y cumpla sus

expectativas mejor dicho, siempre ha estado en busca de la calidad, sin embargo, hubo personas que se dedicaron de lleno al estudio de la calidad que posteriormente ellos mismos llamarían calidad total, estas personas hicieron aportes muy significativos y representativos, ellos estructuraron de una mejor manera como las empresas ya sea de productos o servicios alcancen la calidad a través de una serie de métodos que faciliten el cumplimiento de sus objetivos, por lo tanto en los párrafos siguientes se hará mención de los principales precursores y las aportaciones que hicieron a lo que hoy conocemos como calidad total. Algunos de los precursores más importantes en este tema fueron W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armando V. Feigenbaum y Philip Crosby de los cuales se hará mención a continuación de manera más específica.

W. Edwards Deming

Deming es uno de los precursores más conocidos en cuestiones de calidad, a él se le da todo el crédito de haber implementado en Japón el control de calidad a principios de la década de los 50', además se le considera como el padre del Premio Deming de Calidad. Su principal aportación es la creación de un sistema de control de calidad estadístico, posteriormente propone una filosofía básica de administración la cual comienza a implementar al inicio en la alta gerencia y la nombra "los catorce puntos universales", él sugiere que estos puntos en cualquiera de las organizaciones que se desee aplicar deben utilizar este método en todos los niveles de la organización sin importar la función que desempeñe cada persona.

"Deming define la calidad como *cero defectos o menos variaciones...*" (MACHONU Y ROSS, 1995:7)

Dicho proceso estadístico se basa en la resolución de problemas a través de la distinción entre una causa sistemática y una causa especial, Deming toma más en cuenta la satisfacción del trabajador que el ponerle metas para medirlas, esto con el fin general que se concentra en el mejoramiento del proceso considerando que la mayoría de las veces el problema va a radicar en el sistema y no en el trabajador ya que quien elabora y conoce bien el producto es él.

Deming también nos propone los *catorce puntos universales* como filosofía para la administración los cuales nos servirán para alcanzar la calidad, dichos puntos son los siguientes:

- 1) Hacer que concuerden todos los propósitos de la organización a través de la elaboración de un plan previamente elaborado
- 2) Tomar una nueva ideología acerca de la calidad la cual se base en no permitir fallas o errores
- 3) Terminar con la supervisión e inspección masiva de los productos o servicios
- 4) No tomar como base única de un proveedor el precio de los recursos
- 5) Trabajar continuamente para mejorar el sistema de producción y servicio
- 6) No dejar la capacitación de lado sino tomarla como parte fundamental para el desarrollo en todos los niveles de la organización
- 7) Proporcionar la información necesaria para la elaboración con calidad del producto o servicio no tomando como centro la producción en cantidad
- 8) Quitar el temor en los trabajadores para que se puedan mostrar abiertos en todos los aspectos dentro de la organización

- 9) Eliminar toda barrera de competencia o de metas que choquen entre las áreas o departamentos de la empresa más bien hacer que participen para mejorar la calidad de la empresa
- 10) Si exige la empresa aumentar la productividad, deberá proporcionar herramientas y técnicas las cuales ayuden al incremento de esta
- 11) Quitar toda norma de trabajo donde se observen cuotas numéricas
- 12) Eliminar toda mala actitud de corrección de un supervisor hacia un trabajador
- 13) Implementar programas de educación y de entrenamiento para nuevos métodos
- 14) Crear un grupo de altos directivos los cuales día a día enfatice los tres puntos anteriores a todos los trabajadores

Además, Deming hace referencia a cuatro etapas las cuales él dice que son necesarias para el mejoramiento de cualquier proceso dentro de toda organización, dichas etapas se basan en los aspectos de mejora continua y cumplimiento de calidad que se pretende que se logren siguiendo los “*catorce puntos universales*” estas etapas se muestran en la siguiente figura:

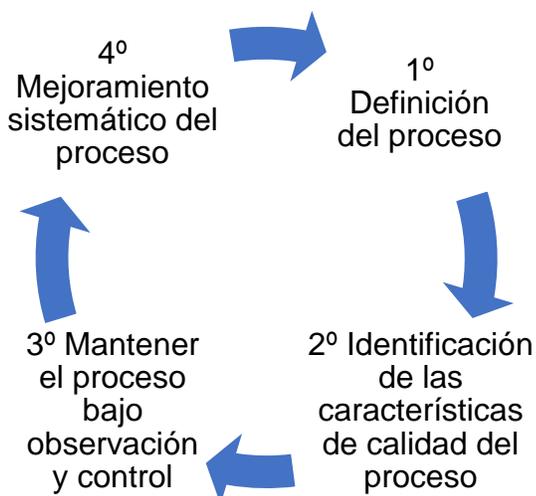


Fig. 3.1 Espiral de mejoramiento incesante de la filosofía del Dr. Deming (MÜNCH GALINDO 1992:37)

Este autor por medio de su filosofía otorga una perspectiva con el fin de ver a la organización como un ente vivo y aunque esté departamentalizado nos hace que lo observemos como uno solo, en la cual lo único que se busca es alcanzar la calidad a través de la mejora continua del sistema y todos sus procesos.

Joseph M. Juran

J. M. Juran es uno de los principales precursores en las teorías de calidad de hecho para ser más certeros es el segundo autor más importante en este tema de la calidad. Juran fue otro estadounidense el cual en 1954 es llamado por la JUSE (Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses) para que les enseñara y explicara cómo es que funcionaba el “cambio planeado hacia la calidad” al igual que Deming sus conocimientos o estas teorías ya habían sido aplicadas en empresas estadounidenses, sin embargo, donde toma su punto más alto y comienza a tener una relevancia sobresaliente es en Japón tanto que como se mencionó en líneas anteriores él también es considerado padre de la calidad.

Juran es fundamental ya que hizo aportaciones las cuales contribuyeron demasiado para seguir desarrollando la calidad y para poder alcanzar la calidad total, sus principales aportaciones fueron; la definición propuesta de la calidad de un producto la cual conceptualiza como:

“Adecuación al uso” (GUAJARDO GARZA 2003:55)

Otros aspectos que aporta son su; “trilogía de la calidad” la cual se basa en tres aspectos muy importantes para toda empresa lo cual es, *planeación de calidad, control de calidad y mejora de la calidad*; entre sus aportaciones también destacan los conceptos de “autocontrol” y la “secuencia universal de mejoramiento”. Como se puede

observar realizo aportaciones que han servido como pilar para fortalecer el mejoramiento y poder alcanzar la calidad dentro de las organizaciones.

Su primera aportación que el lleva cabo es la definición de la calidad de un producto haciendo en la referencia o resaltándola como la **adecuación al uso** conlleva todas las características específicas que el consumidor acepta que le servirán a él y Juran dice que siempre la adecuación al uso dependerá de la persona que lo consuma ya que es él quien tiene contacto directo y a él le satisfizo una necesidad la cual tenía antes de haber adquirido el producto. En la siguiente figura se podrá observar de manera más detallada la adecuación al uso:



Figura 3.2. Parámetros de la Adecuación de la calidad (GUAJARDO GARZA 2003:57)

La adecuación al uso dice Juran que toma como base cuatro pilares fundamentales los cuales el cliente o consumidor define y es lo que le dará la calidad al producto adquirido por él dichos pilares son los siguientes:

1. **Calidad en el diseño** – esta parte es donde se asegura que el cliente quede satisfecho con las características de diseño que tiene el producto y estas

características las debe de conocer la empresa a través de un previo estudio de mercado en cual le haga saber las necesidades del cliente y las cualidades que el cliente está demandando.

- 2. Calidad de conformación** – esto tiene que ver con la elaboración directa del producto es decir debe cumplir las características específicas y con las cualidades necesarias de proceso y de diseño.
- 3. Disponibilidad** – es la parte que se refiere más directamente a la calidad ya que esta se define durante el uso del producto ya que va referente hacia la vida útil del producto.
- 4. Servicio al cliente** – es el último fundamento, pero no por eso el menos importante, este hace referencia directamente con el recurso humano el cual es parte fundamental en la percepción de la calidad de un producto, este servicio debe contar con una óptima respuesta, ser competente y sobre todo íntegro y esto se logrará a través de la capacitación adecuada del personal.

Como se puede observar es algo meramente administrativo no imposible pero sí que requiere un esfuerzo de toda la empresa y sobre todo un compromiso el cual permitirá a toda organización trabajar para poder alcanzar la calidad. Esta es la primera aportación que él hace a la calidad posteriormente vienen otras las cuales contribuyen de manera directa con esta y que vinculadas y trabajadas te llevan a alcanzar la calidad.

La Trilogía de la Calidad

Esta es otra herramienta que de acuerdo con Juran, el mejoramiento de la calidad está constituido por tres tipos de acciones fundamentales que debe desarrollar la empresa:

- **Control de calidad** – es tomar acciones de control, si un proceso no está bajo control será imposible que se pueda mejorar, es decir, debemos de controlar toda variación durante el proceso para que dicho proceso tenga un comportamiento normal y poder identificar de manera clara y específica las variaciones que se están teniendo.
- **Mejoramiento de nivel o cambio significativo** – aquí se toman acciones las cuales van dirigidas hacia los cambios que podemos realizar en algún proceso de producción para mejorar las causas comunes o lo que provoca que no se esté alcanzando la calidad (falta de aceite, falta de materia prima por error de abastecimientos, falta de personal capacitado, etc.) esto quiere decir que se deben prever todos aquellos factores que están en nuestras mano y que dependen de nosotros si fallan o no.
- **Planeación de la calidad** – en esta acción se trabaja la integración de los cambios y los diseños de estos mismos los cuales deberán aplicarse de manera permanente a los procesos cotidianos que se desempeñan en la empresa sin perder los avances que se lograron con las dos acciones anteriores. Es decir, integrar los nuevos procedimientos o nuevas estructuras que permitan desarrollar de mejor manera la producción y se pueda alcanzar la calidad de manera más sencilla a través de mantener todo controlado.

Planeación de la Calidad

Otra de las aportaciones que él hace es la Planeación de la calidad la cual consiste en preparar al personal de la empresa para alcanzar los objetivos que se estipularon a través de la planeación previa. Para esto Juran desarrolla un “mapa de la planeación de la calidad” el cual en su libro *Planeación para la Calidad* sugiere la siguiente lista de pasos:

1. Identificar quien es el cliente
2. Determinar las necesidades de los clientes
3. Traducir esas necesidades al lenguaje de la compañía
4. Desarrollar un proceso que pueda responder a esas necesidades
5. Optimizar las características del producto, de forma que cubran las necesidades de la empresa y del cliente
6. Desarrollar un proceso que pueda producir el producto
7. Optimizar el proceso
8. Probar que el proceso pueda producir el producto en condiciones normales de operación
9. Transferir el proceso a operación

Además de este mapa o estos nueve pasos Juran en su libro también propone para este método cuatro elementos claves para la estrategia de planeación de calidad dentro de la empresa, son los siguientes:

- Establecer metas de calidad
- Elaborar herramientas para la medición de la calidad

- Planear procesos capaces de alcanzar las metas de calidad en condiciones de operación normales
- Mejoras continuas en los resultados, incrementando el valor de la compañía; precios especiales y reducción del rango de error tanto en los procesos de fabricación como en la administración

Autocontrol

Al igual que Deming dice que el 85% de los problemas ocurridos en la empresa referentes a la calidad es culpa de la parte administrativa y no se los operarios ya que las organizaciones no enseñan a sus trabajadores a estar en un estado de autocontrol. Esto se refiere a que el autocontrol, es cuando la persona tiene control total sobre los resultados obtenidos después de la planeación que le entregaron y que él decidió aceptar. Juran dice que para que la persona pueda decir que está en estado de autocontrol es necesario tener los siguientes elementos:

- Conocer cuál es el nivel de calidad con el que debe cumplir y saber cuáles son los resultados que la empresa espera recibir de él.
- Proporcionar herramientas al empleado las cuales le funcionen como indicadores para saber si está alcanzando la calidad que está produciendo.
- Contar con todos los recursos para alcanzar la calidad demandada por parte de la empresa al trabajador de la misma manera las herramientas para poder corregir alguna desviación que haya existido.

La Espiral de la Calidad

En esta propuesta lo que Juran dice es que la empresa deberá de contar con las herramientas necesarias y los conocimientos suficientes para que la persona pueda alcanzar el éxito referente a la calidad, además de que hace referencia a que en todo momento se debe de estar pendiente del cliente para saber su comportamiento y si se está alcanzando la calidad que el mismo cliente demanda y esto se pretende lograr a través de la espiral.

Secuencia Universal de Mejoramiento

Al momento de desarrollar el cambio planeado Juran se dio cuenta que al momento de desarrollarlo siempre se sigue la secuencia universal de mejoramiento la cual consta de siete puntos:

1. Demostrar que el cambio representativo siempre dentro de toda organización es fundamental, por ello es necesario crear una mentalidad y una actitud de mejora continua
2. Identificar las oportunidades de mejora que justificaran el trabajo que permitirá lograr el cambio
3. Organizar un plan para que las personas adquieran los nuevos conocimientos los cuales serán necesarios para tomar acciones eficaces y esto lo podrán lograr a través de:
 - a) Coordinar y elaborar una guía de lo que se llevara a cabo en el proceso o proyecto
 - b) Estudiar y analizar dicho proceso
4. Detección de la situación actual

5. Llegar a un acuerdo con los que no se abrieron los cambios tecnológicos
6. Tomar acción para mejorar
7. Implementar nuevos controles los cuales permitan tener el manejo total del nuevo desempeño en la organización

Como bien se puede leer en líneas anteriores J. M. Juran hace aportaciones fundamentales en este tema de la calidad por ello es considerado junto con Deming padres de la administración de la calidad. Su enfoque es principalmente para los directivos aplicándolo a toda la empresa y sin duda alguna el Doctor Juran juega un papel fundamental en las aportaciones y el desarrollo para alcanzar la calidad total.

Phillip B. Crosby

Crosby fue un gran consultor en el tema de la calidad en Estados Unidos y un excelente vendedor de conceptos enfocados a la calidad total para las organizaciones, fue presidente de su propia empresa de consultoría y colegió de calidad además de ser director de calidad y vicepresidente corporativo para la empresa ITT (International Telephone and Thelegrap Corp). El hizo aportaciones muy valiosas en el desarrollo de una cultura de calidad en las organizaciones, sus aportaciones comienzan con el libro *La calidad es gratis* en el cual hace referencia que el mejor costo que las empresas pueden tener o al que mayor recurso le deben invertir es en la calidad ya que es lo que dará mayor rentabilidad a la empresa. Otras de sus publicaciones es llamada *Calidad sin lágrimas*, en donde dice que ninguna empresa podrá alcanzar una cultura de calidad si no realiza un trabajo en equipo. Crosby mencionaba que la calidad era la nueva forma de administrar en las empresas es por ello por lo que decide llamarla

“administración por calidad” y partiendo de esta premisa lleva a cabo las siguientes aportaciones:

Los Cinco Absolutos de la Calidad

1. Concordancia con las necesidades – lo que nos trata de explicar con esto, es que después de conocer las necesidades, el proceso productivo ya sea de un bien o de un servicio tendrá calidad si esto que se produjo esta en armonía con dichas necesidades.
2. No hay nada más que problema de calidad
3. No hay nada como la economía de la calidad – esto quiere decir que no hay algo mejor y más barato que producir siempre bien el producto o servicio y a la primera
4. No se puede actuar si no se tiene como única medida de actuación el coste de calidad
5. Lo único estandarizado que debe de existir es la actuación cero defectos

Los Cuatro Fundamentos de la Calidad

Crosby dice que, para llevar a cabo la administración por calidad, toda empresa debe tener en cuenta cuatro principios fundamentales los cuales son base para esto y son:

1. Calidad es cumplir con requisitos y no con la excelencia.

2. Para poder asegurar la calidad el sistema se deberá basar en la prevención y no en la evaluación.
3. El modelo de desempeño tendrá que ser cero defectos y no tomar el “así está bien”.
4. La calidad se debe medir por el costo de la falta de cumplimiento, no por índices.

Los 14 Pasos de la Administración por Calidad

Estos catorce puntos Crosby los toma como su filosofía en la cual dice que estos puntos se deben aplicar a cualquier acción que se lleve dentro de la organización en donde deberán estar involucrados todos los empleados de la organización. Los catorce pasos son los siguientes:

1. **Compromiso de la dirección** – Comprometer a los altos directivos a que tomen la calidad en la organización como una política no opcional.
2. **Equipo de mejora de la calidad** – Constituir a un grupo de personas para llevar a cabo el desarrollo de programas y acciones para mejorar la calidad en toda la organización.
3. **Medida de la calidad** – Es tener registro de variaciones cotidianas y futuras que pudieran ocurrir las cuales permitan tener una medición al final de la elaboración para saber si se cumplió con la calidad.

4. **Coste de la calidad** – Esto es cuanto te cuesta corregir desviaciones cuando se realiza mal algo, es por lo que a los trabajadores se les debe hacer una mentalidad de conciencia acerca de esto.
5. **Conciencia de calidad** – Capacitar al personal y proporcionar toda la información necesaria la cual les aumente la preocupación y el interés por la calidad.
6. **Acción correctora** – Es realizar un método para resolver problemas que se encontraron en el desarrollo del producto o servicio y no vuelvan a ocurrir.
7. **Planificación cero defectos** – Consiste en desarrollar un plan para que no exista ningún defecto en la línea de producción.
8. **Formación del supervisor** – Preparar al supervisor para que conozca todas las técnicas de medición de calidad para el cero defectos y para que pueda proporcionar todas las herramientas teóricas y prácticas en caso de que un trabajo lo requiera.
9. **Día Cero Defectos** – Significa tomar un día de evaluación para revisar los objetivos planteados meses o días anteriores y volverlos a comprometer a nuevos objetivos.
10. **Establecer un objetivo** – Poner metas alcanzables y medible según a lo detectado el día Cero Defectos.

11. Eliminación de la causa del error – En este punto Crosby dice que el personal deberá hacerle saber a sus jefes los problemas de calidad que les afectan y que los directivos se comprometan a ayudarles para eliminar estas causas de error.

12. Reconocimiento – Aquí la empresa deberá de proporcionar motivación al personal, ya que las personas no solo trabajan por dinero, sino que además a eso les gusta y motiva que los reconozcan por su labor.

13. Consejo de calidad – Crosby en este punto sugiere que el equipo de mejora de la calidad y los directivos deberán reunirse y hacer de nuevo una planeación para seguir mejorando la calidad.

14. Repetirlo – Llevarlo a cabo de manera cotidiana y enfatizar la mejora continua para alcanzar la calidad.

6 C's

Crosby identifica que todas las empresas que aplican la administración por la calidad tendrán grandes retos y esta organización pasara a través de las siguientes seis etapas:

- La comprensión comienza por los altos directivos ya que son ellos los que primeramente deben de conocer y comprender los cuatro principios fundamentales de la administración por calidad y posteriormente esta comprensión la llevaran a cabo todo el personal.

- En el compromiso toda la organización acepta el reto y se compromete con la calidad y los cuatro principios fundamentales.
- La competencia se basa en el desarrollo del plan para el desarrollo de la administración por calidad.
- En la comunicación la organización deberá publicar y documentar el éxito que está teniendo la empresa.
- La corrección implica un plan donde participan todas las áreas y todo el personal de la empresa, dichos planes serán para corregir los problemas.
- La continuidad es cuando toman a la calidad como número uno y la más importante en la empresa.

3 T's

Estas 3 T's Crosby las toma como Tiempo, Talento y Tesoro, el cual es responsabilidad de la administración aportarlas ya que son parte fundamental en la administración por calidad:

1. **Tiempo** – hace referencia a que los directivos deben invertir su tiempo en el desarrollo de actividades en el programa de calidad.
2. **Talento** – contribuir con el equipo de mejoramiento de la calidad y tomar participación en actividades relacionadas con la calidad.

- 3. Tesoro** – el directivo proporcionara los recursos de acuerdo con el presupuesto para que se comiencen a implementar algunas de las propuestas del equipo en la calidad.

Kaoru Ishikawa

Otro de los Gurús de la calidad a diferencia de los anteriores él es japonés, Ishikawa es pionero en el movimiento de los círculos de calidad en los años 70's, él se enfoca en el uso estadístico para la aplicación de la calidad tomando como base el Diagrama de Causa y Efecto y el Diagrama de Pareto el cual utiliza para la optimización de la calidad. Una de sus más grandes aportaciones en temas de calidad es el diagrama de causa- efecto él desarrollo el primero en la Universidad de Tokio en 1943 para exponer a un grupo de ingenieros unos factores relaciones con la calidad de un producto, y además lo aplico a los Círculos de la Calidad como una herramienta para mejoramiento.

Al igual que algunos de los autores previamente mencionados toma como referencia para la mejora de la calidad, controles estadísticos, a través de los cuales hace referencia que la calidad no solo se mide en el producto, sino que también se dirige al servicio post venta, a la calidad administrativa y sobre todo la calidad del capital humano que exista dentro de la organización.

Ishikawa con todas sus aportaciones elabora una clasificación de herramientas las cuales son usadas en distintos niveles jerárquicos de la empresa, sin perder su enfoque estadístico para lograr la calidad, esta clasificación la desarrolla según la dificultad que se necesite sobre el conocimiento estadístico. Tomando como referencia

la aportación de Ishikawa mencionada por James la jerarquización de las herramientas son las siguientes:

1. En esta primera clasificación abarca siete herramientas, las cuales pueden ser usadas y aprendidas por cualquier integrante de la organización. Esto quiere decir que no es necesario que sean unos especialistas en la materia para poder desarrollarlas, sino, simplemente haber tenido una capacitación para llevarlas a cabo, lo cual quiere decir que, el personal a través de esta capacitación podrá evaluar los problemas de calidad que les surjan, por medio de las siguientes herramientas:
 - a. Diagrama de causa-efecto
 - b. Análisis de Pareto
 - c. Estratificación
 - d. Histogramas
 - e. Gráficos de control de proceso
 - f. Diagramas de dispersión
 - g. Hojas de recolección de datos
2. En la siguiente clasificación jerárquica menciona que estas herramientas solo pueden ser utilizadas por personas de niveles superiores ya sean directivos o especialistas en temas de calidad ya que estas herramientas necesitan una serie de muestras, comparación y comprobación de hipótesis e investigaciones exhaustivas sobre la calidad.
3. El último nivel jerárquico por su propia naturaleza y dificultad solo puede aplicado por especialistas en calidad o por consultores estadísticos con conocimientos en calidad. Dichas herramientas (métodos Taguchi) son

experimentales y de campo las cuales son altamente matemáticas y solo los especialistas las conocen.

Ishikawa hacía referencia a que la calidad no solo dependía de los directivos, él dice que también depende de todos los colaboradores de la empresa porque todos están involucrados en el tema de la calidad. Él decía que las quejas de los clientes siempre proporcionaban una muy buena información para poder alcanzar la calidad por lo cual proponía hacer tabulaciones con dichas quejas para poder actuar sobre ellas ya que se convertían en una gran oportunidad de mejorar y alcanzar una calidad total es por ello por lo que hace mucho énfasis en tomar en cuenta las quejas de los clientes.

Como se puede leer en las líneas anteriores Ishikawa a pesar de proponer métodos estadísticos siempre se preocupó porque todos los integrantes de la organización pudieran hacer el uso adecuado de estas herramientas para alcanzar la calidad, es por esto que es considerado el padre de los círculos de calidad los cuales tienen una gran relevancia en temas de calidad y que hoy en la actualidad siguen siendo usados por las empresas para lograr alcanzar la calidad total.

Feigenebau

Feigenbaum fue un ingeniero de los años cincuenta el cual centro sus aportaciones en la calidad total. Escribió un libro llamado “Principios de control de calidad: principios, prácticas y administración”, en esta obra el propone comenzar a hacer un cambio radical a los métodos técnicos utilizados de control para convertirlos a control de calidad como método para hacer negocio. Al el proponer este cambio en el método pone un gran énfasis al comenzar a considerar las relaciones humanas y los puntos

de vista administrativos como pilares para que se puedan llevar acabo las actividades de control de calidad de manera satisfactoria.

Feigenbaum define control de calidad como:

“Un sistema eficaz para coordinar el mantenimiento de la calidad y los esfuerzos de mejora de varios grupos en una organización, de tal forma que se optimice el costo de producción para permitir la completa satisfacción de los clientes” (GUAJARDO, 2003; 65)

Además de haber propuesta este concepto y tomar como parte fundamental los puntos de vista administrativos y las relaciones humanas para el fomento del desarrollo de la calidad, creo el ciclo industrial en el cual contemplaba; el marketing, diseño del producto, producción, instalación y elementos de servicio.



Figura 3.1 Circulo Industrial (Elaboración propia)

Según este autor los programas de control total de calidad tienen un gran reflejo en los costos de la empresa ya que reduce el costo de operación y los costos de servicios futuros que requiera el cliente. Es por ello que se necesita para crear un control de calidad un Sistema de calidad Total según Feigenbaum, el cual define como:

“El acuerdo, en 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 maquinarias y la información en el mejor y más práctico camino para asegurar la satisfacción del cliente y optimizar los costos de calidad” (GUAJARDO, 2003; 67)

Como se puede leer en líneas anteriores este autor se enfoca en el control de calidad de una manera más administrativa, ya que los autores mencionados anteriormente tenían enfoques más estadísticos y centrado en números, además, de que consideraban que la calidad dependía de los niveles operativos y no de los niveles gerenciales como lo propone este autor.

Si bien los autores mencionados solo son algunos de los gurús de la calidad, sin embargo, son los que han hecho aportaciones más representativas de a este tema, es decir, son los pioneros de la calidad. A pesar de que algunos de ellos tienen estudios muy relacionados con la estadística, otros con lo administrativo, además de su enfoque jerárquico que le dan a cada aportación, están muy relacionadas ya que todas están enfocadas en alcance de la Calidad Total dentro de la organización. Es por ello por lo que es necesario hacer mención de ellos en este capítulo para conocer las teorías, los enfoques y además tener un panorama más amplio de cómo podemos alcanzar la calidad dentro de las organizaciones.

3.3. Antecedentes de las normas y su definición

A lo largo de la historia del ser humano, la sociedad ha ido implementando y creando sus normativas las cuales todas las personas de esa sociedad deberán cumplir sin romperlas, además de que en la actualidad estamos rodeados de normas y parámetros que han sido creados para que el ritmo de nuestra vida sea más agradable. Dependiendo la ubicación geográfica, la creencia religiosa, el giro institucional de la empresa, el grupo al que pertenezcas, el deporte que practiques, etc. Las normas serán distintas para cada uno de dichos grupos sociales. Un antecedente marcado como tal del surgimiento de las normas no existe ya que desde la prehistoria las personas se han regido bajo reglas de tribu o sociedad. Hasta la revolución industrial cuando se comienza a buscar la calidad en los productos y los servicios, es cuando se comienzan a registrar los primeros indicios de normas referentes a la calidad (ya que las normas legales tienen un registro de antecedentes desde el imperio romano). Posteriormente se toman como referencia alguna serie de normas que crea el ejército británico en la segunda guerra mundial las cuales son normas muy singulares y exigentes que posteriormente los estudiosos dirían que así de singular y exigente deberá de ser una norma para la calidad. En la actualidad cada país tiene sus normas de calidad por hablar solo de nuestro país ponemos el ejemplo de las Normas Oficiales Mexicanas (NOM), las cuales son normas que en territorio nacional son aplicadas. En términos internacionales tenemos la Organización Internacional de Normalización (ISO) la cual instituye normas de régimen global aplicadas a distintos sectores de todo el mundo.

De igual manera pareciera que la palabra norma es muy bien conocida por todos y quizá si lo sea, pero la mayoría de las veces su significado nos es vago es por ello que a continuación mencionaremos una serie de conceptos de normas para que estas lagunas queden claras y sea más comprensible el tema, es por ello que la palabra norma se define como:

“Una norma es una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades.” (<http://definicion.de/norma>)

“Son reglas de conductas que nos imponen un determinado modo de obrar o de abstenernos.” (<http://deconceptos.com/ciencias-juridicas/norma>)

“Es un documento establecido por 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 Guía 2:1996)

“Regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las operaciones.” (DICCIONARIO PORRUA DE LA LENGUA ESPAÑOLA, 1991:515)

Por cuestiones de investigación de este tema, se tomará como definición base de la palabra norma la propuesta por la ISO en 1996 ya que es la idónea para temas de calidad y que va enfocada al tema de estudio de esta obra. Y al tomar como referencia la definición propuesta por la ISO en el siguiente apartado se tocará las normalizaciones que propone esta organización para la estandarización internacional.

3.4. Normas de la organización internacional para la estandarización (ISO)

La organización internacional de normalización (ISO) es una institución no gubernamental, la cual cuenta con 162 miembros de organismos nacionales de normalización, a través de los cuales crean las normas por medio de reuniones de expertos. Estas normas son encargadas de que las cosas funcionen bien, es decir dictan especificaciones de carácter mundial para productos, servicios y sistemas. Todo esto para tratar de garantizar al consumidor la seguridad, la calidad y la eficiencia. Dichas normas se han vuelto muy indispensables en materia de comercio internacional, para facilitar los tratados y cumplir con los requerimientos del país importador que deberá cumplir el país importador.

Esta organización surge en 1946 cuando delegados de 25 países toman la decisión de tener una reunión en el Instituto de Ingenieros Civiles en Londres, los cuales tenían la idea de crear una organización la cual pueda facilitar la coordinación internacional y la unificación de las normas industriales. Es por ello que en febrero de 1947 surge la nueva institución mejor conocida como ISO, desde su creación hasta el año 2015 esta institución ha creado alrededor de 20,500 normas de carácter internacional cubriendo casi el cien por ciento de los ámbitos tecnológicos y de fabricación. Esta organización decide llamarse ISO ya que al ser una institución internacional en cada país tendría un significado distinto, por lo tanto, este nombre corto deciden unificarlo para todo el mundo ya que proviene del griego *isos*, que significa igualdad, es por ello que las siglas siempre serán iguales para todo el mundo.

La organización ISO crea las normas a través de un panel de expertos, el cual forma un comité técnico, dicho comité es el encargado de la creación de las normas que

tendrán aplicación mundial. Para que el comité se ponga a trabajar en la creación de una nueva norma, es necesario que previamente se tenga necesidad de ella para que puedan debatir su creación, a través de un proyecto de norma el cual es presentado ante los miembros de ISO, los cuales dialogaran, harán comentarios y votaran ya sea a favor o en contra de la creación para que esta norma pueda ser publicada. Dicha norma tendrá que ser favorable para todos y en caso de que no cumpla con las características necesarias tendrá que intervenir de nuevo el comité técnico para hacer una revisión, editarla y posteriormente presentarla.

Para la creación de estas normas la página oficial de ISO nos dice que son cuatro pasos fundamentales los cuales deberán seguir para crear y publicar una nueva norma, los principios básicos son los siguientes:

1. Las normas ISO responden a una necesidad en el mercado
2. Las normas ISO se basan en la opinión de expertos mundiales
3. Las normas ISO son desarrolladas a través de un proceso de múltiples partes interesadas
4. Las normas ISO se basan en el consenso

La existencia de estas normas otorga una serie de beneficios innumerables tanto a los involucrados directo (empresa) como a los involucrados indirectos (sociedad, gobierno, medio ambiente, etc.).

Algunos de los beneficios que recibes como involucrado directo (empresa) son:

- Reducción de costos
- Aumento de productividad
- Acceder a nuevos mercados

- Mejor satisfacción del cliente (se cumple de mejor manera con las exigencias de los clientes)

Algunos de los beneficios que recibes como involucrado indirecto (sociedad, gobierno, medio ambiente, etc.) son los siguientes

- Compromiso con el medio ambiente
- Mayor confianza por el consumidor de que los productos o servicios son seguros, fiables y de buena calidad
- Apoyo a la política pública

Solo por mencionar algunos de los beneficios que otorga el contar con una norma ISO. Tomando como referencia la página oficial de ISO las normas más usuales por las organizaciones son las siguientes:

- ❖ ISO 9000 de Gestión de calidad
- ❖ ISO 14000 Gestión ambiental
- ❖ ISO 3166 Los códigos de país
- ❖ ISO 26000 Responsabilidad social
- ❖ ISO 50001 Gestión de la energía
- ❖ 31000 ISO de Gestión de riesgos
- ❖ 22000 ISO de Gestión de seguridad alimentaria
- ❖ 27001 ISO de Gestión de seguridad de la información
- ❖ ISO 45001 de Seguridad y salud ocupacional
- ❖ ISO 37001 de Sistemas de gestión de Antisoborno

Ya que esta obra está enfocada en gestión de la calidad en el servicio y atención al cliente nos es de mayor relevancia el conocer más sobre la ISO 9000 dado que aborda distintos aspectos relacionados con la calidad y dicha norma incluye:

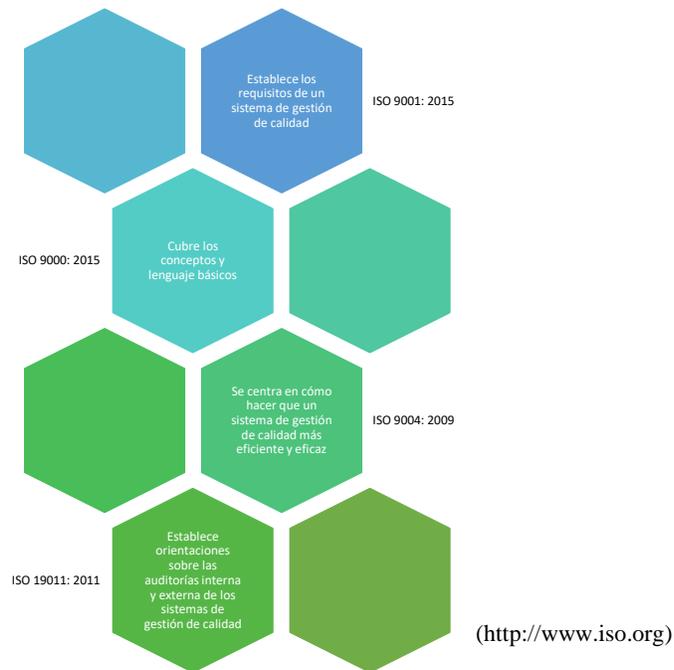


Figura 3.2 Aspectos que incluye la norma ISO 9000 (Elaboración propia)

Como se puede observar las normas ISO son de gran importancia para toda organización más cuando se pretende crecer como organización ya sea abarcando nuevos mercados o creando en el cliente una mayor fidelidad a través de la seguridad con la que pueda consumir el bien o servicio. Dado el incremento de competidores y la globalización es fundamental que en la actualidad toda organización sin importar su tamaño, giro o ubicación cuente con una certificación ISO para el crecimiento y beneficio propio de la empresa.

3.5. Calidad en el servicio

La calidad en el servicio se ha vuelto un aspecto fundamental en el cual los clientes toman mucha importancia y catalogan a un establecimiento, es por ello que en párrafos anteriores citamos que es una norma, como surge y cuáles son las normas de estandarización a nivel mundial para conocer los beneficios que nos otorga el contar con estas normas y el prestar suma atención a la Calidad de nuestro servicio. Ya que en estos tiempos los clientes se han vuelto demasiado exigente y no solo en cuestión de productos y servicios sino también en la calidad con la cual son elaborados y la calidad con la cual son ofrecidos.

3.5.1. Definición de servicio

La palabra servicio resultaría ser muy comprensible para todos y además pareciera que es la misma definición y que no puede tener ninguna variante, sin embargo, la palabra servicio es muy amplia y contiene características únicas las cuales son citadas por distintos autores. Es por ello que continuación se citan distintos autores y fuentes los cuales proporcionan una definición de servicio.

“Es el conjunto de actividades que lleva a cabo internamente una empresa por ejemplo para poder responder y satisfacer las necesidades de un cliente.”
(<http://www.definicionabc.com>)

“Actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.” (STANTON, 2004:333)

“Son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo.”

(SANDHUSEN, 2002:385)

“Es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente.” (LAMB, 2002:384)

“Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico.” (KOTLRER, 2009:9)

“Conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.”

(MCGRAW, 1994:2)

Como se puede observar cada autor da una definición de servicio distinta en redacción, sin embargo, todas contienen palabras claves las cuales hacen que la esencia del concepto de servicio sea el mismo. Es por ello que tomando como base estas definiciones además de los conocimientos adquiridos a través de la formación universitaria defino la palabra servicio como:

“Actividad intangible que se renta o se vende para satisfacer la necesidad de consumo de un cliente, dicha actividad proporciona una satisfacción o una insatisfacción generando así una imagen de la empresa.” (ELABORACIÓN PROPIA)

3.5.2. Importación de la calidad en el servicio

Cada cliente percibe de manera distinta la calidad, además de que la calidad es completamente distinta para el que produce o presta el servicio como para el comprador, por supuesto la calidad de un servicio siempre se percibirá de manera diferente ya que la persona que brinda el servicio no es una máquina para tener un comportamiento igual cada vez que proporcione la atención y repetir los patrones de la misma manera cada momento, si bien, siempre tendrá la esencia de que sea un buen servicio, pero eso no define que sea bueno o no.

Un factor muy importante hoy en la actualidad para el crecimiento de toda empresa es la calidad en el servicio, ya que se ha vuelto una cualidad fundamental al momento de que el cliente lleva a cabo la decisión de compra, independientemente el campo o giro que tenga la empresa ya sea de producción, comercialización, servicio, etc. Lo que al cliente lo atrae es la calidad en el servicio brindado por parte de la empresa, esto refiriéndonos al personal que labora en ella. Además de que hoy en el siglo XX los clientes han pasado de ser consumidores voraces a clientes los cuales analizan y dan mucho valor al servicio recibido al momento de tomar la decisión de adquisición del bien o servicio que necesitan de una manera más selectiva que antes.

Cada vez que el cliente recibe un servicio lo que busca es que cada vez se vuelva mejor es por ello que es importante tomar muy en cuenta la calidad del servicio ya que por medio de ella se crea una fidelidad y un incremento en las ventas de la organización, invertir en esto quizá no resulte muy costo, sin embargo, es algo que debe llevar un proceso de preparación y capacitación al personal. Se convierte en una parte fundamental ya que la globalización y la internacionalización hace cada vez un mercado más competitivo y exigente. Por ejemplo; al ingresar a una agencia

publicitaria lo que menos esperas es que te atiendan utilizando términos como “marchante”, “don” o “pásele güero” y además de esto no esperas ver cartulinas fluorescentes con anuncios que contengan mala ortografía y una letra muy poco legible, es por ello que se debe cuidar tanto la calidad en el servicio como la información que proyectamos al momento de prestar dicho servicio. Para un cliente la calidad percibida del servicio es el resultado de un proceso de evaluación, en el cual los clientes comparan sus percepciones de la prestación del servicio recibido con lo que ellos esperaban del mismo, además de que llevan a cabo una comparación de servicios previamente recibidos anteriormente y en el mismo lugar algún tiempo atrás. Es decir, en palabras más sencillas la calidad ofrecida y la calidad percibida muy rara vez serán similares. Es de suma importancia también los símbolos que como organización proyectamos para aumentar la calidad en el servicio, ver al cliente a la cara, cederle el paso, recibirlo con una sonrisa al momento de ingresar al establecimiento, darle una atención personalizada (llamarlo por su nombre), se vuelven una de tantas formas de mostrar la calidad en nuestro servicio.

Es por esto que la calidad en el servicio siempre juega un papel muy importante dentro de la organización, ya que a cada momento la competencia crece y el nivel competitivo aumenta, poniendo a cada momento la regla de medición más arriba sin dejar de lado que los clientes al experimentar un servicio de calidad crearan un mayor vínculo con la empresa y siempre lo tendrán en mente como referencia de comparación con visitas posteriores o bien con visitas a otros establecimientos en cualquier otra parte del mundo.

3.5.3. La calidad en el servicio como recurso estratégico en las organizaciones

Con el avance de la tecnología y la competitividad dentro de los mercados físicos y el surgimiento de mercados electrónicos, se comienzan a segmentar cada vez más y a convertirse en mercados más difíciles de satisfacer, ya que el cliente cada vez tiene un mayor nivel de estudios, está mucho más informado sobre temas de importancia, nuevos productos o servicios, información nutritiva, beneficios, etc., por lo tanto la calidad en el servicio se ha convertido en una estrategia muy recurrente para las empresas la cual proporciona resultados cuantificables, representativos y beneficiosos en pro de la empresa.

Independientemente el tipo de estrategia que utilicemos para aumentar la calidad del servicio una norma fundamental y primordial es la de “El cliente es el rey” ya que a pesar de todo el cliente siempre debemos hacerlo sentir como rey y debemos hacerle sentir que siempre tiene la razón, en esta parte dependerá de la persuasión que tengamos para poder realizar estos procesos. La calidad del servicio se mide en dos dimensiones en las cuales la estrategia debe de ser aplicada la primera es la “prestación” y la segunda es la “experiencia”. Además de que en toda organización siempre existirá una promesa hecha al cliente al momento de prestarle un servicio de calidad, esto siempre deberá cumplirse ya que es una prestación que se le está haciendo al cliente.

Como se puede observar hoy en la actualidad más que competir por precio, ubicación, servicio o producto, las empresas se han enfocado en utilizar como mayor estrategia la calidad en el servicio, por lo tanto, juega un papel fundamental en toda empresa, dado la oportunidad que tienen todos en avanzar en este tema. Sin lugar a duda todas

las empresas creen tener el mejor servicio, pero quien tiene la última palabra será el cliente quien es el que puede comparar la calidad del servicio ofrecido con su estándar de lo vivido y de lo que espera al momento de asistir a cualquier organización. Además, se vuelve más complicado por el incremento de la competencia solo hacerlo por precio y ubicación, por lo tanto, una de las mejores opciones y que puede ser de las más redituables ya que nos reducen costos y nos incrementan utilidades, es la inversión de tiempo, dinero y conocimientos en mejorar la calidad en el servicio que se tiene. A pesar de que esto resulta un poco intangible o subjetivo existen una serie de organismos que regulan y certifican a las organizaciones en estos temas como lo veremos en el siguiente apartado.

3.6. Normatividad

La normatividad juega un papel muy importante en temas de calidad y más cuando es calidad en el servicio, ya que regula y proporciona instrumentos de medición los cuales permiten el estándar general de calidad, de cada empresa dependerá que estándar de calidad en el servicio pretende alcanzar, si quedarse en el estándar genera o estas por debajo de él, sin embargo hoy todas las empresas buscan estar sobre el estándar normal ya que esto se ha vuelto una estrategia muy fuerte y competitiva en el sector empresarial. Además de que los clientes demandan un mejor servicio siempre porque tiene mayor acceso a fuentes de información y más accesibilidad a los distintos mercados.

3.6.1. Norma oficial mexicana de aplicación en el sector servicio (NMXCC006)

En abril de 1979 En México la Dirección General de Normas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, crea el Comité Consultivo Nacional de Normalización de Sistemas de Calidad, que ahora con la nueva disposición legal es conocida como el Comité Técnico Nacional de Normalización de Sistemas de Calidad. Dicho comité está constituido por especialistas en temas de calidad de distintas organizaciones a nivel nacional y su principal fin es crear normativas de aplicación mexicana que permitan el desarrollo de los sistemas de calidad de las empresas dentro del país, para que los productos fabricados y los servicios prestados alcancen la calidad requerida de acuerdo a los requerimientos de nivel internacional, la creación de esta norma está basada en parámetros de la norma ISO 9000 que es la correspondiente en calidad.

En normativa mexicana la seria que corresponde a calidad es la NMX-CC “Norma Mexicana sobre Control de Calidad” la cual se divide en cuatro secciones para que sea más específica y tomando como referencia en cada sección una normativa ISO 9000, la siguiente división toma los siguientes aspectos de referencia:

❖ NMX-CC-006/1 equivalente a la norma Internacional ISO 9004/1

Administración de la Calidad y elementos del sistema de Calidad. Es conveniente que cualquier organización que pretenda desarrollar e implantar un sistema de calidad haga referencia de esta norma, ya que describe una lista extensa de los elementos del sistema de calidad pertinentes a todas las fases y actividades en el ciclo de vida de un producto para auxiliar a una organización en seleccionar y aplicar los elementos adecuados a sus necesidades.

❖ **NMX-CC-006/2 equivalente a la norma Internacional ISO 9004/2**

Administración de la Calidad y elementos del Sistema de Calidad. Orientación para servicios. Es conveniente que las organizaciones que proporcionan servicios o cuyos productos incluyen un componente de servicio, tome como referencia ésta norma.

❖ **NMX-CC-006/3 equivalente a la norma Internacional ISO 9004 / 3**

Administración de la Calidad y elementos del sistema de Calidad. Dirección para los materiales procesados. Es conveniente que las organizaciones cuyos productos (finales o intermedios) sólidos, líquidos, gases o combinaciones de los mismos tomen como referencia ésta norma, estos productos típicamente se entregan en sistemas a granel tales como: tuberías, tambores, costales, tanques, latas o rollos.

❖ **NMX-CC-006/4 equivalente a la norma Internacional ISO 9004/4**

Administración de la Calidad y elementos del sistema de Calidad. Directrices para la mejora de la Calidad. Es recomendable para cualquier organización que desee mejorar su efectividad tenga o no tenga implantado un sistema formal de Calidad, consulte esta norma ya que en ella se describen los conceptos y los principios fundamentales, rumbos que deberá tomar la administración y la metodología para la mejora de la Calidad.

3.6.2. Premio nacional de calidad aplicado al servicio

Este premio es un mérito que otorga el Instituto Nacional del Emprendedor de la Secretaría de Economía para fomentar la calidad dentro de las organizaciones y esto bajo la supervisión del Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A.C. de acuerdo a la página oficial del Premio Nacional de Calidad lo que busca es fomentar la cultura de

la excelencia de la calidad en México, a través del diagnóstico, la mejora continua, la innovación y la identificación y difusión de casos ejemplares que hagan palpable la calidad en la administración, por medio de la evaluación del desempeño de las organizaciones, a través de un proceso objetivo, confiable y transparente realizado por expertos en competitividad organizacional, los cuales son personas con los suficientes conocimientos y habilidades para llevar a cabo este proceso de evaluación.

Además de que busca generar aprendizajes en la organización que impulsan el conocimiento, aceleran el cambio y garantizan la mejora e innovación de la gestión de la calidad a través de, un diagnóstico integral de las capacidades del negocio, para competir en un entorno que cada vez plantea mayores retos, se globaliza y se internacionaliza de manera más frecuente y todo esto para conocer el nivel de madurez de las organizaciones y proveer objetivos claros para disminuir las brechas entre el estado actual y el desempeño deseado.

3.6.3 Aseguramiento en la calidad de las empresas de servicio

El aseguramiento de la calidad en las empresas de servicio es un aspecto que toma mucha relevancia ya que a través de esto logra un crecimiento dentro de su ramo. Al querer alcanzar aseguramiento de la calidad dentro de una organización, lo primero que se deberá hacer es, seguir una línea que marcará el rumbo hacia la dirección adecuada donde podrá conseguir trabajar, basándose a un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implantadas dentro del sistema de calidad de la empresa. Esto del aseguramiento de la calidad ha surgido en estas empresas como una mutación del control de calidad ya que muchas veces el controlar la calidad en un

servicio, puede llegar a ser muy poco cuantificable, sin embargo, es un sistema el cual pone énfasis desde el comienzo de la atención, es decir, como lo reciben dentro de la organización, hasta que finaliza el trato con el cliente.

La calidad es un concepto el cual ha ido evolucionando y adaptándose al entorno de las empresas, jugando un papel fundamental en cualquier tipo de industria, debido a la evolución de las exigencias de los clientes ya que vivimos en un mundo globalizado en donde día a día la competencia y el valor agregado que dan las empresas influye al momento de la compra. Con ello se puede comprobar que la calidad es algo que no tiene costo y que presenta un gran beneficio a favor de la empresa. Por ello en el siguiente capítulo se empieza a desglosar la aplicación de la calidad en el servicio al cliente para que toda organización viva una cultura de servicio se vuelva más competitiva en su entorno directo y sea elegida por un gran sector de los consumidores.

CAPÍTULO 4

SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

4.1. Fundamento de servicio al cliente

El servicio y la atención al cliente juegan un papel esencial en el desarrollo y crecimiento de cualquier organización, si bien, en la actualidad todos demandan un mejor servicio y una mejor atención al momento de hacer la decisión de compra, es por ello que las empresas comienzan a prestar gran atención en este tema. Por lo general todas las personas tenemos historias negativas que nos han sucedido al momento de estar recibiendo un servicio, ya sea dentro de la escuela, haciendo fila para pagar alguna tarjeta en una institución bancaria, al momento de ordenar un alimento en un restaurante, cuando se está esperando ser atendido dentro de institución médica, no recibir lo que te prometieron en cuanto al producto, no encontrar lo que se está buscando dentro de una organización, etc., sin embargo, dentro de todas las organizaciones se toca el tema de calidad en el servicio y atención al cliente, refiriéndose a que cada empresa está prestando la mejor atención que pudiera existir. Pero en realidad no es así, todas las organizaciones tienen quejas de una mala atención o de un mal servicio recibido por parte del personal, resulta complicado medir estos niveles de satisfacción y complacer a todos los clientes en nuestra empresa ya que cada cliente piensa y exige de manera distinta. Para cualquier organización el cliente es la razón de la empresa, por lo cual como organización debemos de satisfacer a nuestro cliente.

En cuestiones de servicio y atención al cliente juega un papel fundamental la relación que se tenga dentro de la organización con el colaborador, además de que las relaciones humanas son necesariamente que sean positivas ya que por medio de ellas se logra una actitud de servicio idónea. Por lo cual, hoy en la actualidad este tema se ha vuelto de suma importancia dentro de todas las organizaciones, sin importar su giro institucional. Al momento de tomar acción en temas de servicio y atención al cliente, se debe conocer cuáles son los principales motivos por los que los clientes muestran insatisfacción y comenzar a trabajar sobre ellos, en líneas consecuentes se tocarán temas fundamentales en el desarrollo para el mejoramiento del servicio y la atención al cliente. Además de cómo vivir una cultura de servicio dentro de la organización, cuáles son los principales clientes que existen para la mayoría de las organizaciones juntamente con sus principales insatisfacciones las cuales proporcionarían oportunidades de mejora para la organización.

4.2. Cultura de servicio

Algo que todo administrador busca consolidar dentro de la organización es la cultura ya que, sin duda alguna, esta es el conjunto de creencias y valores que deben poseer todas las personas que trabajen dentro de la empresa. Para que una organización tenga una cultura de servicio siempre es necesario contemplar tanto los factores organizacionales como los factores individuales que afectan para una mejor calidad en la atención y servicio al cliente. Algunos de los factores individuales son los siguientes:

- Existencia de conflictos laborales entre empleado y jefe

- Falta de personal capacitado para atención al cliente
- Falta de conocimiento del producto o servicio
- Mala comunicación

Y algunos factores organizacionales que impiden el desarrollo idóneo de una cultura de servicio son los siguientes:

- Estructura de la organización
- Clima organizacional
- Políticas no adecuadas
- Falta de un plan de incentivos y motivación adecuado
- Seguridad del trabajo

Al leer estos factores nos podemos dar cuenta que solo son algunos aspectos que no permiten el desarrollo apto de la cultura ya que se convierten en una piedrita que no permite que se avance en este tema.

Además, los valores deberán ser compartidos por todos y deberán de llevar el mismo enfoque, es decir, los valores que sean dictados dentro de la cultura deberán tener aplicación en cuestión de atención al cliente y servicio. Dentro de la cultura de servicio al cliente intervienen tres aspectos esenciales; el cliente, el producto o servicio y la persona que atiende.

Para que la cultura de servicio funcione dentro de la organización es necesario que exista un trabajo en equipo y en armonía, además de disponer de un personal motivado. El servicio al cliente, como cultura empresarial, aborda entonces varias dimensiones complementarias que establecen una balanza sobre la cual cada uno de sus componentes tienen el mismo peso dentro de la organización, implica una

estrategia corporativa donde participen todos los niveles de la organización y se inicie con un diagnóstico profundo sobre el cual exista la determinación por parte de la administración y la gerencia de intervenir con el fin de establecer indicadores claros de mejoramiento que tendrán su impacto y su recompensa cuando sean los mismos clientes los que perciban y manifiesten con su comportamiento económico, mayores niveles de satisfacción, fidelidad e incluso compromiso con un modelo gerencial capaz de crear un diferenciador significativo en la prestación del servicio al cliente.

Algunos aspectos considerados de importancia que se deben de cuidar para lograr una cultura de servicio son identificados como:

1. El cliente es el más importantes – no se debe olvidar que de ellos depende el éxito de nuestra organización.
2. El cliente solo debe de esperar lo necesario – cuando un cliente espera más del tiempo necesario, acudirá con la competencia por una mala atención.
3. Estandariza el proceso de servicio – lograr un estándar por medio de una similitud en el trato de atención con la misma calidad, rapidez, cortesía y calidez.
4. No debe de importar la situación personal – el cliente siempre debe de ser atendido con dignidad, no por nuestro mal día o por nuestro problema el cliente será el que pague.
5. Escuchar a los clientes – siempre es necesario conocerlos y saber qué es lo que demandan.
6. Personalizar el servicio – esto da un estatus de que el cliente es tomado en cuenta y vale mucho para la organización.

Estos son solo algunos aspectos que considero necesarios en el fomento de una cultura de servicio dentro de la organización, son aspectos globales que por medio de algunas lecturas y un poco de experiencia se puede llegar a la conclusión que son importantes y son aplicables a cualquier organización.

4.3. Satisfacción del cliente

Para entender mejor este tema es necesario comenzar definiendo que es la satisfacción del cliente en este caso solo utilizaremos la definición de Philip Kotler que es un estadounidense, economista especialista en mercadeo y titular de la cátedra de Marketing Internacional S.C. Johnson & Son en la J.L., el cual dice que satisfacción al cliente es:

"El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas" (KOTLER, 2001:40)

Tomando como referencia esta definición para el desarrollo de este apartado nos damos cuenta de que en la actualidad lograr satisfacer al cliente es más complicado, sin embargo, es un requisito que se comienza a volver indispensable para poder ocupar un buen lugar en el mercado meta y poder penetrar la mente del cliente. Por lo tanto, el satisfacer a cada uno de los clientes de la empresa se convierte en uno de los principales objetivos de toda empresa, además la ISO cuenta con una norma específica para aumentar la satisfacción del cliente, dicha norma es la 9001:2015 que dice que la meta no es la calidad, sino aumentar la satisfacción del cliente y toma este giro en el momento de transición que pasa de aseguramiento de calidad a gestión de calidad. Ya que en esta norma se dice que

la adopción de un modelo de calidad conlleva el aseguramiento de la satisfacción del cliente, dicha decisión se convierte en una estrategia que ayuda en el desempeño global de toda la organización y además ayuda para desarrollar iniciativas sostenibles.

Esta norma toma como base la gestión de la calidad, pero se enfoca en la satisfacción del cliente de acuerdo a la página oficial de ISO hace mención a una serie de beneficios que por ende tendrá toda organización que aplique esta norma o certificación dentro de su empresa, dichos beneficios son los siguientes:

- a) La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que **satisfagan** los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables;
- b) Facilitar oportunidades de aumentar la **satisfacción del cliente**;
- c) Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Como se puede leer la satisfacción del cliente es lo primordial que busca la aplicación de esta norma, generando un entorno global para el logro de la calidad basado en la norma ISO 9000 que abarca todo lo enfocado a calidad. Además de esta norma existen algunos modelos de los cuales las organizaciones se pueden auxiliar para medir la satisfacción del cliente.

Uno de los modelos para medir la satisfacción del cliente del cual las organizaciones se pueden auxiliar es del modelo ACSI (The American Customer Satisfaction Index) el cual es un indicador que establece el nivel de satisfacción de los ciudadanos de los EE. UU. con los productos y servicios recibidos desde 1994 y que se utiliza desde esa

fecha hasta la actualidad. La representación gráfica del modelo la podemos ver a continuación:

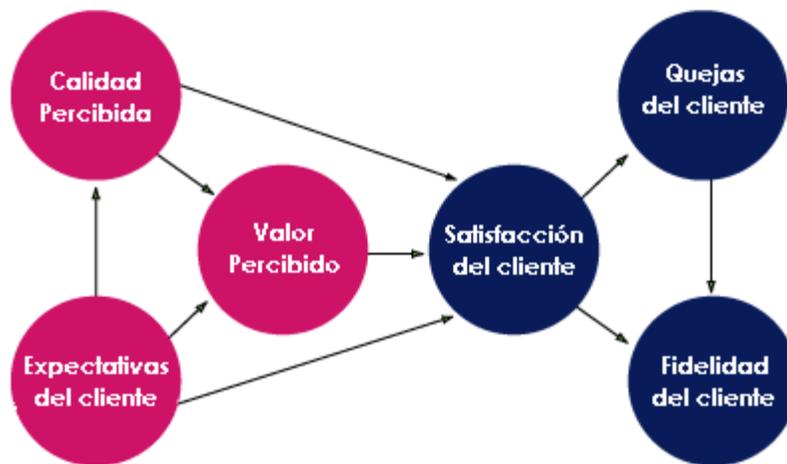


Figura 4.1 Representación del Modelo ACSI (<http://www.theacsi.org>)

Cada indicador es valorado de acuerdo con el nivel de ponderación que se establece dependiendo la organización y cada factor representa una variante. Además, este modelo es la única medida nacional entre la industria de la satisfacción del cliente que representa la economía de Estados Unidos, cada variante deberá de estar siempre alrededor de la Satisfacción del Cliente y dichas variantes son representativas de lo siguiente:

- ✓ **Expectativas del cliente:** Dichas expectativas son algo anticipado es decir lo que el cliente espera recibir de los productos y servicios de una organización determinada. Esta expectativa surge de la publicidad lanzada por parte de la organización, la cual ayuda al cliente a generarse una idea clara de lo que espera.
- ✓ **Calidad percibida:** Es la calidad que el cliente dice que recibió, haciendo la comparación de lo que esperaba y de lo que recibió.

- ✓ **Valor percibido:** Este indicador expresa la relación de la calidad que obtuvo el cliente y el precio que pago ya sea por el bien o por el servicio.
- ✓ **Quejas del cliente:** En este indicador se expresa una de las insatisfacciones más palpables por medio del cliente, aquí se expresa cual es el nivel de satisfacción por parte del cliente.
- ✓ **Fidelidad del cliente:** Indica que se cumplió con la calidad esperada y el producto o servicio satisfizo su necesidad.

Otro modelo que existe y se toma como referencia para la medición de la satisfacción es el modelo de satisfacción del cliente Kano, este modelo recibe el nombre de su creador Noriaki Kano, que en la actualidad es el presidente del comité que decide a quien se le otorga el premio Deming, este modelo es presentado en los años 80's por el mismo profesor. Dicho modelo funciona sobre la premisa de que la satisfacción del cliente depende únicamente de lo bien que una empresa es capaz de hacer sus productos o prestar sus servicios. Kano y su equipo dicen que el producto o servicio prestado no supe las necesidades del cliente con todas sus características, sino que hay algunas características específicas que ayudan a que el bien o servicio satisfaga las necesidades de los clientes y para esto Kano realiza una clasificación de características enumerando en cada una de ellas un grupo de cualidades que contiene y que según su nivel de importancia logra satisfacer la necesidad. Kano hace la clasificación en tres grupos esenciales que son:

- 1) Características Básicas – Son aquellas cualidades del producto o servicio que el cliente siempre considerara como necesarias y que no deben de faltar bajo

ninguna situación. (Estas características no aportan una satisfacción plus al cliente, pero si generan un gran disgusto y grado de insatisfacción si no se cuenta con ellas).

- 2) Características de Normales – Son los atributos que tiene el bien o servicio, que además de solucionar la necesidad básica puede llegar a suplir alguna otra necesidad que no esté planeada como necesarias. (Son todas aquellas características adicionales a las características básicas que espera el cliente sin necesidad de incrementar su costo o sin reducir su calidad).
- 3) Características de Atractivas – Son características o requerimientos particulares que pone la empresa al bien o servicio que el cliente ni siquiera espera recibir y que sin embargo recibe. (Estas no modifican el grado de insatisfacción, pero si aportan mucho al grado de satisfacción que el cliente recibe).
- 4) Características Contrarias – Son todas aquellas que no suman pero que tampoco restan calidad al producto y que son superficiales.

De acuerdo con lo propuesto por Kano y su equipo, dice que la característica que sea del producto debe de caber dentro de estos grupos, es decir, todas las características son abarcadas con esta clasificación y lo podemos observar en el siguiente diagrama.

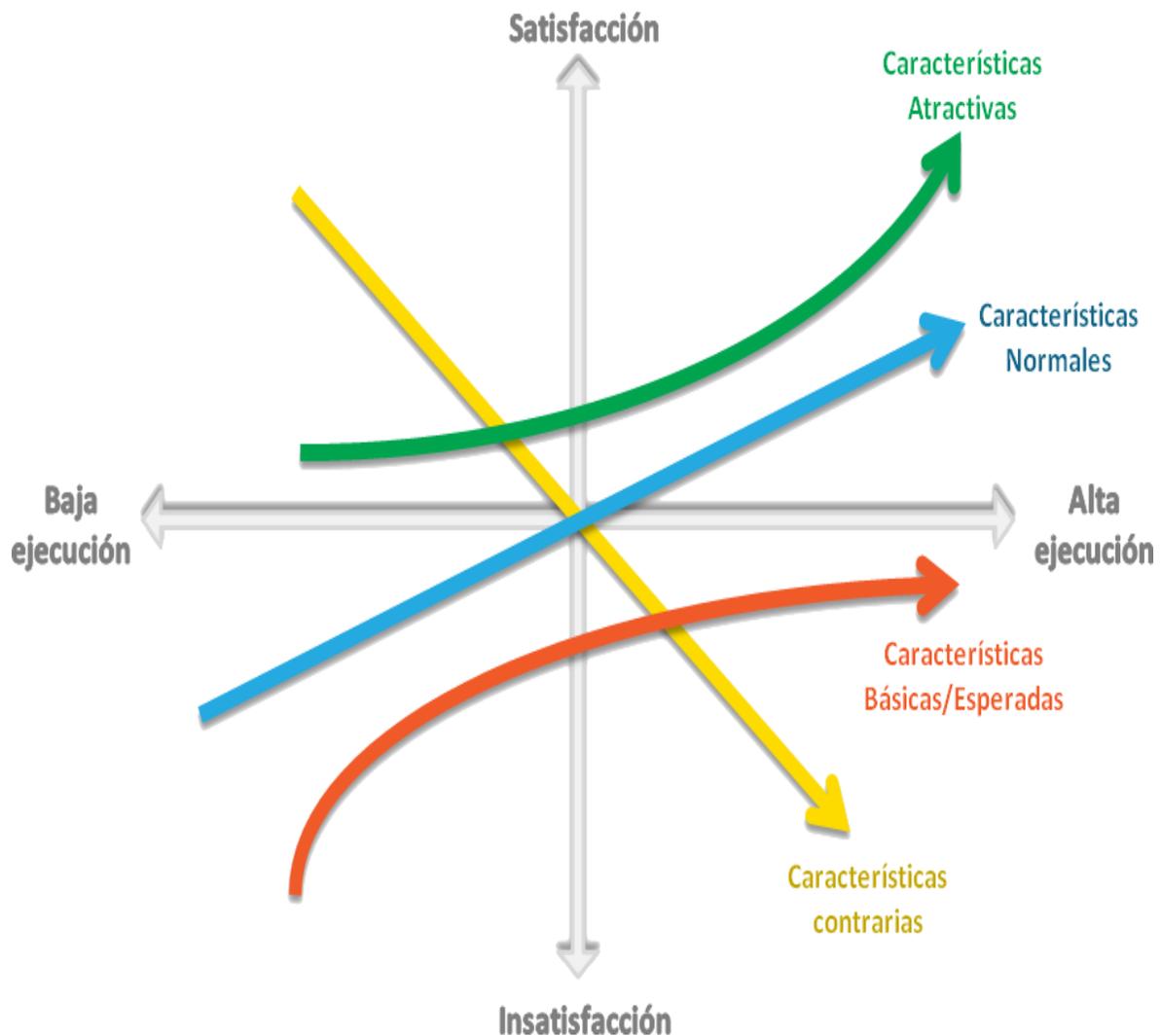


Figura 4.2 Diagrama de Coordenadas de Clasificación de Características

(<http://www.pdcahome.com>)

Además, esta herramienta se auxilia de encuestas a los clientes para conocer su nivel de satisfacción y poderlo situar en el cuadrante indicado para poder considerar y medir el nivel de satisfacción que están teniendo los clientes de la empresa. Estas encuestas se clasifican en una técnica llamada la matriz funcional/dis-funcional, en la cual se

colocan dos aspectos de una característica determinada que será evaluada por los clientes, la matriz es algo similar a la que se muestra en la siguiente figura:

CARACTERÍSTICA X			
FUNCIONAL	¿Cómo te sientes si el producto incorpora esta característica?	ME GUSTA	
		DEBERÍA INCORPORARLA	
		NORMAL	
		PUEDO TOLERARLO	
		NO ME GUSTA	
DIS-FUNCIONAL	¿Cómo te sientes si el producto no incorpora esta característica?	ME GUSTA	
		DEBERÍA INCORPORARLA	
		NORMAL	
		PUEDO TOLERARLO	
		NO ME GUSTA	

Figura 4.3 Matriz funcional/dis-funcional (<http://www.portcalidad.com>)

Ya que el cliente respondió estas preguntas es necesario hacer una clasificación de acuerdo con las características en función a la respuesta que sea proporcionada, la clasificación se realiza de la siguiente manera como se muestra en la figura:

		FUNCIONAL				
		ME GUSTA	DEBERÍA INCORPORARLA	NORMAL	PUEDO TOLERARLO	NO ME GUSTA
DIS-FUNCIONAL	ME GUSTA	C	INV	INV	INV	INV
	DEBERÍA INCORPORARLA	D	C	INV	INV	INV
	NORMAL	D	IND	C	INV	INV
	PUEDO TOLERARLO	D	IND	IND	C	INV
	NO ME GUSTA	L	B	B	B	C

B: Básica

L: Lineal (requisitos de desempeño)

D: Deleite

INV: Inversa (cuanto más aparecen, menos satisfacción aportan)

C: Cuestionable (respuesta contradictoria)

IND: Indiferente (no afectan a la satisfacción del cliente)

Figura 4.4 Tabla de Clasificación de Respuestas (Modelo Kano)

<http://www.portalcalidad.com>

Con base en la definición de satisfacción del cliente, a los modelos para medir la satisfacción del cliente y a la a norma ISO nos podemos dar cuenta que hay tres elementos básicos que conforman la satisfacción del cliente:

- Rendimiento periódico – hace referencia al desempeño que el producto o servicio le dio al cliente, o al menos fue el percibido por el cliente. O bien dicho en otras palabras es el resultado percibido por el cliente. Y aunque parece un poco subjetivo ya que es el valor que cree recibir el cliente cuenta con una serie de características que definen a este elemento. Lo podemos ver en el siguiente listado:

- Lo determina el cliente no la empresa.
- Se basa en los resultados obtenidos por el cliente no por lo que dice que la empresa que contiene.
- Se basa en la percepción del cliente, no en lo que realmente recibe.
- Siempre en la percepción del cliente cuentan las aportaciones o comentarios positivos o negativos que reciba por el producto.
- El estado de ánimo influye en la percepción del cliente.

Como se puede leer en líneas anteriores, pareciera que son aspectos muy subjetivos los que forman parte del rendimiento periódico, pero es la realidad, este elemento depende cien por ciento del cliente, su experiencia, su vivencia y algunos comentarios que recibe de personas cercanas a él y que han tenido contacto con el bien o servicio adquirido.

- Expectativas – Es lo que el cliente espera recibir del bien o servicio adquirido. Y aquí influyen una serie de situaciones:
 - Promesas que aseguran que contiene el bien o servicio por parte de la empresa.

- Experiencias vividas con compras anteriores.
- Opiniones de personas del medio artístico.

Un punto importante en este elemento es que la satisfacción del cliente la determinara la experiencia que haya vivido con el producto o servicio.

- Niveles de Satisfacción – Esto solo puede ser medido en cuanto a la satisfacción, la insatisfacción o la complacencia que haya experimentado el cliente al momento de usar el bien o servicio.

No cabe duda que al lograr la satisfacción del cliente por medio de tu producto o servicio, pero sobre todo por la atención brindada al cliente, detonara un impacto de éxito dentro de la organización, aunque esto es un reto que en la actualidad la mayoría de las empresas lo están llevando a cabo, es algo complicado que auxiliado de las herramientas necesarias puede llegar a ser una de las mejores armas que como empresa puedas tener, para permanecer contra la competencia y mantener un posicionamiento en la mente del cliente. Aunque existen distintos tipos de cliente como se verá en el apartado siguiente lo primordial es tenerlos satisfecho y hacer todo lo posible que esté a nuestro alcance para lograrlo.

4.4. Tipos de clientes

La empresa no tiene razón de ser si no tiene clientes, ya que sin ellos no pudiera subsistir en su entorno, sin importan el giro que tenga la organización o su tamaño, todas las empresas han experimentado el trato más de alguna vez con siete tipos de clientes distintos. Sí bien, todos quisieran tener un cliente que solo llegara y comprara,

pero en realidad no es así, porque cada vez los clientes van evolucionando, sus niveles de exigencia son más grandes y conocen mejor los productos. En la actualidad una clasificación única no existe, pero si existen parámetros fundamentales de clasificación de estos. Para entender mejor los tipos de cliente se comenzará con la definición de este concepto.

Concepto de cliente

"El comprador potencial o real de los productos o servicios." (Marketingpower.com)

"Una persona o empresa que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el Consumidor final)." (cim.com.uk)

"Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía" (CULTURAL S.A., 1999:54)

"Son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer" (BARQUERO, 2007:1)

"Cliente es la persona que necesita de un bien o servicio para satisfacer una necesidad, tiene el poder adquisitivo para adquirirlo y lo adquiere ya sea en un negocio formal o informal, ya sea para uso y consumo de él o bien para otra persona"
(ELABORACIÓN PROPIA)

Ya que se definió el concepto de cliente, ahora si se comenzará con una clasificación de clientes en donde se mencionarán algunos tipos de cliente que existen y que son los más representativos. A continuación, se muestran algunos de los tipos de cliente tomando como referencia la experiencia personal, una serie de páginas web y una clasificación que hace Philip Kotler en su libro dirección de marketing:

- **Potencial** – Son aquellos clientes que compran a la empresa, sin embargo, aún no son catalogados como clientes, sino que son prospectos que a futuro pueden convertirse en clientes fieles. Estos clientes tienen el perfil que se adecua perfectamente a lo que la empresa ofrece como bien o servicio.
- **Agresivo** – Estos son los clientes de carácter fuerte e irritable, que suelen ofender o insultar a las personas cuando no reciben lo que desean, o bien, solo porque así es su forma de ser.
- **Ocasionales** – Son aquellos que realizan una compra en la empresa de manera muy esporádica o solo por una vez en toda su vida.
- **Frecuentes** – Aquí entran todos los clientes que compra en la organización de manera habitual y su tiempo entre compra y compra no es prolongado.
- **Callado** – Este tipo de clientes son un poco difíciles de atender ya que no expresa lo que desea y cuando hace una pregunta es necesario darle una respuesta muy amplia para que le quede clara la explicación. Además de que para lidiar con un cliente así se requiere mucha paciencia ya que son muy pasivos y tardados para la toma de decisiones.
- **Impaciente** – Es aquel que llega a la empresa solicitando una información o ser atendido al momento que él llega, no busca una respuesta muy amplia más bien

lo que busca es ser atendido rápido y que le proporcionen lo que necesita. Si se le hace esperar o no se soluciona su problema tacha al personal de incompetente.

- **Satisfecho** – Este cliente es aquel que se siente satisfecho con la atención, el servicio o producto y con el desempeño de la empresa, además de que sus expectativas son cubiertas se vuelve un cliente fiel y en su mente no existe el nombre de la competencia. De hecho, este cliente puede traer a más clientes a la empresa o recomendar ampliamente el producto.
- **Preguntón** – Es el cliente que no se cansa de hacer preguntas, hace desde la pregunta más ilógica hasta la pregunta más racional. Siempre quiere saber todo con lujo de detalles y llega a requerir ayuda al momento de hacer la decisión de la compra.
- **Objetivo** – Este definitivamente es un cliente informado acerca del producto o servicio, sabe que busca, exige demasiado a la persona que lo atiende, además de que siempre va a querer que se le informe más de lo que él sabe.
- **Complacido** - Es el cliente al cual el producto o servicio, la atención y el desempeño de la organización ha superado por mucho sus expectativas y se vuelve cien por ciento fiel a la marca.
- **Coqueto** – Este cliente es el que se siente galán, trata de salir beneficiado por medio del coqueteo o del ligue, una buena atención la interpreta mal y llega a considerar que la persona que lo atendió está interesada en una relación más allá de la compra.

- **Indeciso** – Es muy común encontrar este tipo de clientes que no saben a ciencia cierta qué es lo que quieren y como lo quieren, tiende a desesperar al vendedor y siempre necesitara alguien que respalde su decisión de compra ya que siente que si no lo respaldan va a equivocarse.
- **Insatisfecho** – Son aquellos clientes que tienen una queja en contra de la empresa, el producto o servicio o bien sobre la atención, son aquellas personas a las cuales no se alcanzó ni siquiera sus expectativas, suelen cambiar de marca y además suelen hablar mal de la empresa.
- **Ofensivo** – Son aquellos clientes que se sienten con superioridad, que creen que por tener la posibilidad adquisitiva del bien o servicio pueden humillar o hacer menos al vendedor. Además de que suelen insultar y ser déspotas en el trato con las personas.
- **Ebrio** – Es aquel cliente que llega a la empresa en un estado alcohólico, quieren desahogarse de sus problemas con el vendedor y muchas de las veces a estos clientes no se les puede contradecir.

Si bien existen una infinidad de clientes y dependiendo el estado anímico del cliente llega a ser su comportamiento, estos tipos pueden ser de los más coloquiales para cualquier empresa o que pueden ser encontrados más de alguna vez en los mostradores de la organización. Si bien hay unos clientes más fuertes de tratar que otros, siempre la empresa debe de buscar la satisfacción de ellos sin lugar a duda, claro siempre logrando todo a través de la cordialidad y la buena atención que el vendedor proporcione.

4.5. Gestión de la espera

Dentro de una organización la gestión de la espera es de suma importancia ya que la espera, el cliente siempre la toma como algo molesto y tedioso, pero esto no debe de ser así. La empresa siempre debe de tener control y sabe manejar de manera adecuada los tiempos para que la experiencia del cliente mientras espera no sea mala y esto pueda proporcionar una ventaja competitiva. Muchas de las ocasiones los largos tiempos de espera o las malas experiencias de los clientes mientras esperan, genera una de las mayores causas de insatisfacción del cliente en todo tipo de organización, pero más en las empresas de servicios.

La competencia que aumenta día con día hace que la atención y los tiempos de espera sean más cortos. Sin embargo, si la empresa sabe manejar de manera adecuada los tiempos de espera, puede generar que los clientes tengan una experiencia distinta y una mejor satisfacción. Aquí hay un factor que influye demasiado la percepción que tiene el cliente del tiempo que espero, muchas de las veces los clientes pueden percibir que el tiempo que estuvieron esperando es mayor o menor de lo que en realidad fue. Si el entorno en el que espera el cliente es un entorno pesado, aunque haya transcurrido muy poco tiempo el cliente lo percibirá como si hubiera pasado horas en la fila de espera, sin embargo, si el tiempo de espera es muy prolongado pero el clima o el ambiente el cliente lo percibe agradable ni siquiera tomara tanta importancia al tiempo que tardo esperando. Por lo tanto, la gestión de la espera se vuelve de suma importancia en el tema de atención al cliente y más cuando lo que se busca es

satisfacerlo, es por ello que en el siguiente apartado se tocara la teoría de las colas como gestión de la espera para entender mejor como podemos lograr que el tiempo que pasa esperando el cliente dentro de la empresa sea más ameno y lo pueda percibir de manera confortable.

4.5.1. Teoría de las colas como herramienta de la gestión de la espera

Toda aquella línea en la que se debe esperar para adquirir un bien o un servicio es indispensable analizarla para conocer la capacidad que se tiene de dar respuesta a los clientes. Las colas hoy en día se han vuelto un método de espera muy usual por todas las empresas y muy cotidiano hacerlo por parte de los clientes, muchas veces sin necesidad de que la empresa lo tenga como método. Es importante el estudio de las colas ya que gracias a ello se tiene una base para la gestión de la espera dentro de la empresa. Dicha teoría es propuesta por Agner Kraup Erlang con el fin de hacer un análisis de la congestión del tráfico telefónico, en el momento de su creación tenía como principal objetivo lograr el cumplimiento de la demanda incierta de servicios en el sistema telefónico de Copenhague. Sin embargo, sus investigaciones terminaron en la teoría de colas, es necesario comenzar con una serie de conceptos principales para poder comprender de mejor manera, esta teoría se compone de tres conceptos esenciales que se definirán a continuación:

- **Cola** – Es una línea recta o deforme, estipulada o no estipulada por la empresa a través de la cual uno o varios clientes por naturaleza forman con el fin de esperar un tiempo para poder ser atendidos.

- **Sistema de Colas** – Es el tiempo que espera la persona para ser atendido y poder terminar su experiencia satisfactoria o insatisfactoria.
- **Teoría de las Colas** – Es un estudio de gestión de tiempos en la cual se analiza la llegada de los clientes, la espera y el momento en el que es atendido. Basado en razonamientos matemáticos los cuales proporcionan el conocimiento del comportamiento en las líneas de espera dentro de una organización.

Estos conceptos son indispensables para comprender los objetivos de dicha teoría, ya que si no se definen pueden ser mal interpretados y se puede pensar que son iguales, sin embargo, tienen características similares solamente y por su naturaleza son únicos. Esta teoría tiene cuatro objetivos principales que proporcionan un entendimiento claro y conciso de esta, dichos objetivos consisten en:

- ❖ Conoce cual debería de ser la capacidad con la cual el sistema debería de funcionar a la perfección minimizando al máximo su coste.
- ❖ Analizar qué pasaría si se realizan distintas opciones para modificar la capacidad del sistema para así mismo poder determinar cómo impactaría en el costo del mismo.
- ❖ Mantener un equilibrio inmejorable en las cosas cuantitativas como el costo y las situaciones cualitativas que se reflejan en el servicio.
- ❖ Mantener particular atención en el tiempo que los clientes esperan en la cola, ya que la paciencia de algunos que la conforman puede agotarse y termine en una mala experiencia.

Como se puede leer los objetivos de esta teoría, todo lo relacionado con la espera repercute en los costos y en la satisfacción del cliente. Además, la teoría de las colas está compuesta por una serie de elementos los cuales se describen a continuación:

- **Población Potencial o Fuente de Entrada** – Es la cantidad de gente que pueda entrar a la organización solicitando un servicio, el número de clientes para esto puede ser finito o infinito dependiendo la capacidad de atención y el bien o servicio ofrecido por la organización.
- **Cliente** – Son todas aquellas personas que llega a la empresa solicitando ser atendidos para adquirir un bien o un servicio, el cual tienen el poder adquisitivo para hacerlo y lo consumen.
- **Capacidad de la Cola** – Es el número de clientes que pueden estar formados en una fila antes de ser atendidos, puede suponerse que podrá llegar a ser finita o infinita la cantidad de clientes, de acuerdo con el planteamiento que tenga la organización.
- **Disciplina de la Cola** – Esto hace referencia a la forma y el orden en que los clientes serán atendidos, para esto existen los siguientes patrones según esta teoría:
 - **FIFO (first in first out)** – (Primero en entrar primero en salir). Este patrón hace referencia a que el primer cliente que llego será el primero en ser atendido.
 - **LIFO (last in first out)** – (Último en llegar y primero en salir). Aquí el primer cliente que llego será el último en ser atendido.

- **RSS (random selection of service)** – (Selección aleatoria para el servicio). Aquí la organización hace una selección aleatoria de los clientes de acuerdo con algún patrón de prioridad que la misma organización designa.
- **Processor Sharing** – (Servicio a los clientes igual). Se atienden a los clientes al mismo tiempo y reciben todos el mismo tiempo de espera.
- **Mecanismo de Servicio** – Es la cantidad de instalaciones de servicio con las que cuenta la empresa de acuerdo a la cantidad de servidores con la que cuenta.
- **Redes de colas** – Son una serie de colas donde una está vinculada con la otra.
- **El Proceso de Servicio** – Es la definición que realizan los clientes sobre la atención recibida.

Este modelo lo que pretende realizar en otras palabras es optimizar el tiempo de espera mientras esta en la línea formada esperando ser atendido, además de proporcionar datos matemáticos cuantitativos que ayuden a la toma de decisiones para modificar el tiempo de espera, proporcionar un mejor ambiente mientras esperan, controlar los costos para la empresa y optimizar los lapsos que tarda el cliente en ser atendido.

4.6. Proceso para la atención al cliente

En estos tiempos las empresas comienzan a apostar como principal estrategia la atención al cliente, ya que en este mundo globalizado la competencia incrementa y cada vez las organizaciones dan un enfoque de atención y servicio al cliente, además de no dejar todas las demás herramientas que ayuda para el mejoramiento de la atención al cliente. Para lograr optimizar la atención al cliente es necesario hacer una investigación de que tenemos, en donde estamos fallando y las oportunidades de mejora. Es por ello que existe un proceso genérico para la atención, compuesto por cuatro etapas que se describen en seguida:

- **Iniciar el contacto** – Se convierte en la primera atención que el cliente recibe por parte del personal de la empresa, esta impresión siempre deberá de ser positiva de acuerdo a la percepción del cliente. El contacto con el cliente comienza desde que entra a la empresa, sin importar si es atendido de inmediato o tiene que hacer cola para esperar y ser atendido.
- **Obtención de información** – En esta etapa el personal de la empresa que está comenzando a atender al cliente comenzara a indagar sobre el cliente, sus necesidades, que es lo que espera, como llego a la empresa, etc., esto lo hará con el fin de proporcionar al cliente una atención adecuada, de acuerdo a sus necesidades y a lo que el exige haciéndolo sentir que es importante para la organización y que realmente es escuchado.
- **Satisfacer la necesidad** – Resolver las dudas, proporcionar el servicio o producto necesario y requerido para satisfacer la necesidad del cliente, en caso

de que la empresa no cuente con el producto o servicio que el cliente está demandando, el vendedor proporcionará una solución alternativa a la original, la cual ayude al cliente a satisfacer su necesidad sin inconveniente.

- **Finalizar** – Aquí se culmina el proceso de atención al cliente de manera presencial, asegurando el vendedor que la necesidad fue suplida de manera indicada y que la impresión que se llevó el cliente fue positiva, además de que posterior a esto, puede seguir el trato con el cliente en un servicio de post venta para elevar las expectativas del cliente.

Es verdad pueden existir más elementos en el proceso de atención al cliente, sin embargo, estos cuatro son elementos fundamentales, lo cuales cualquier empresa puede utilizar sin necesidad de tener un giro específico.

4.6.1. Determinación de las necesidades para la atención al cliente

Para poder determinar las necesidades será necesario conocer que es lo que espera el cliente y cuáles son sus expectativas en cuanto a la atención que el personal de la empresa proporciona al cliente. Es necesario conocer más allá de lo que a simple vista se ve que el cliente está demandando, además de que por parte del personal que atiende en la empresa la mayoría de las veces comete errores los cuales por parte de él no son observados o bien detectados. Al momento de determinar las necesidades es indispensable conocer en que está fallando la organización, esto con el fin de conocer que es lo que se necesita para mejorar la atención al cliente. Algunos de los

errores que más se cometen por parte de los empleados en todas las empresas de acuerdo a esta investigación son los que se describirán a continuación:

- La falta de escucha por parte del personal que atiende en la empresa, es una de las principales deficiencias que se llegan a cometer al momento de atender al cliente. En la mayoría de las ocasiones el personal solo oye lo que el cliente está pidiendo, esto lo hace de manera inconsciente ya que todas las personas tienen la tendencia solo a oír y no a escuchar. El detectar esta necesidad se vuelve punto crucial al momento de estar mejorando la atención al cliente dentro de la empresa.
- Es necesario escuchar las quejas, propuestas y sugerencias que el cliente insatisfecho proporcione a la organización ya que de estas se pueden obtener aportaciones muy significativas las cuales contribuyan a la mejora de la atención que se le brinda al cliente. El escuchar quejas o errores que se están cometiendo por parte de la empresa no siempre será agradable, sin embargo, de esto la empresa puede obtener información muy necesaria para la toma de decisiones que no pudiera obtener por medio de otra fuente.
- Una necesidad de mucha importancia en el mejoramiento de la atención al cliente es, capacitar al personal, tanto en el ámbito de producto o servicio como de herramientas que ayuden a la mejor atención del cliente. Esto al principio resulta costo para la empresa, pero, todo esto se verá reflejado en las ventas realizadas y en las utilidades obtenidas.
- Uno de los grandes errores que comete tanto la empresa como el personal al momento de atender a los clientes es prometer cosas que no se puedan cumplir,

ya que esto desacredita a la organización y provoca una insatisfacción al cliente, aunque el cliente haya recibido una atención excelente, al no cumplir con lo que se le prometió esa atención se convertirá en la peor atención que el cliente haya podido recibir y por ende generara una insatisfacción justificada. Esta necesidad es fundamental para mejorar la atención al cliente.

- Conocer que es lo que el cliente espera de la empresa y cuáles son sus expectativas de la atención, toma gran importancia, dado que es lo que necesitamos ofrecer al cliente por parte del personal de la organización. El hecho de conocer que es lo que el cliente espera no es solo superficial, sino que va más allá, porque el cliente es la mejor fuente de información que pueda tener una institución para mejorar y para satisfacer las necesidades de atención que ellos están demandando.

Para mejorar la calidad de la atención al cliente, siempre será necesario detectar cuáles son las principales necesidades o carencias que tiene la empresa para poder brindar una adecuada atención. Estas solo son algunas de las necesidades que la empresa necesita evaluar y detectar para poder mejorar la atención que el personal de la empresa está brindando a los clientes. Sin embargo, existen muchas otras necesidades que pueden existir al momento de atender un cliente, pero las necesidades de evaluación anteriormente mencionadas son consideradas por parte del autor de esta obra como principales para el desarrollo, mejoramiento y aumento de la calidad en la atención al cliente por parte de la empresa.

4.7. Herramientas para la medición de la calidad en el servicio y atención al cliente

Uno de los principales objetivos de una empresa es ofrecer calidad en el servicio y en la atención al cliente ya que de esto depende en gran mayoría la elección que hace el cliente para comprar y satisfacer su necesidad. Para conocer si la empresa está brindando un servicio de calidad o está satisfaciendo las expectativas que el cliente tiene acerca de la atención, es necesario realizar una evaluación de algunos aspectos importantes que se consideren puedan proporcionar información para la toma de decisiones y el mejoramiento en la calidad en el servicio y en la atención al cliente. Para hacer estas evaluaciones es necesario utilizar una serie de herramientas y métodos lo cuales ayuden a que la empresa pueda extraer de manera directa o indirecta información que le sea útil, para la toma de decisiones y el mejoramiento en el servicio y atención al cliente.

Dichas herramientas llegan a convertir lo cualitativo en cuantitativo utilizándolas de la manera adecuada, basadas por lo general en cuestiones matemáticas que proporcionan una serie de resultados para la toma de decisiones. Además de que es complicado satisfacer las expectativas del cliente, sin conocer que es lo que él está demandando el consumidor, por lo consiguiente es necesario auxiliarse de algunas herramientas básicas que cualquier empresa puede aplicar para medir de manera cuantitativa la calidad percibida por el cliente en cuanto al servicio y a la atención. A continuación, se hará mención de una lista de algunas herramientas que pueden ser muy útiles y que llegan a ser aplicables a todas las organizaciones.

CSAT – Customer Satisfaction Score

Esta es una metodología de encuestas de satisfacción al cliente, de aplicación más directa. Mide la satisfacción del cliente a través de una escala establecida del 1 al 10, donde 1 es para hacer referencia al nivel más bajo de satisfacción el cual pudiera ser “Para nada satisfecho” y el 10 será el grado más alto de satisfacción. Dicha herramienta utiliza el porcentaje como el resultado de la medición marcando un nivel máximo del 100%.

Las preguntas incluidas en este tipo de encuestas son dirigidas de manera directa a como considera el cliente la satisfacción, esto con o sin preguntas de seguimiento, ya que las preguntas son concisas y concretas directamente para extraer la información objetivo de la empresa para obtener datos limpios y concisos. A continuación, se describirá a manera detallada el concepto de encuesta juntamente con sus características y formas de aplicación.

Encuesta

Esta herramienta es una de las más usadas en temas de satisfacción al cliente como se puede leer en el título anterior de Customer Satisfaction Score, además de ser una de las más conocidas y menos cansadas al momento de contestar. Esta herramienta puede llegar a ser tan dinámica como la persona que se encargue de aplicarla quiera y tan precisa como la organización la requiera, pero ¿Qué es una encuesta?, a continuación, se define ¿Qué es?:

“Herramienta que consiste en reunir datos entrevistando a la gente”. (STATON, 2004:212)

“Son herramientas que obtienen información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, ya sea personales, telefónicas o por correo”. (SANDHUSEN, 2002:229)

“Son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado”. (MALHOTRA, 2004:115)

“Son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo”. (TRESPALACIOS, 2005:96)

“Serie de preguntas que se hacen a un grupo de personas para reunir datos o conocer su opinión sobre algún asunto.” (LAROUSSE, 2008:386)

“Herramienta que funciona para recabar información útil, por medio de una serie de preguntas que son aplicadas a un grupo determinado de personas y que posteriormente las respuestas se vuelven cuantificables para proporcionar una serie de datos que sirva para la toma de decisiones” (ELABORACIÓN PROPIA)

Basándose en la definición de elaboración propia se partirá este tema, si bien es una serie de preguntas que se aplican a un cierto grupo de personas, esta herramienta debe contener una serie de requisitos fundamentales, que son los siguientes:

- Sexo del encuestado
- Edad
- Explicación breve de cómo se deberá responder
- Especificar el objetivo de aplicación
- Que no contengan más de diez preguntas
- Preguntas sencillas de comprender, pero que sean de utilidad
- Utilizar de dos a tres tipos de preguntas dentro de la encuesta

Además de que esta herramienta de medición de calidad siempre deberá de ser aplicada después de que el cliente recibió el servicio y la atención, ya que así el cliente evalúa de manera más objetiva y además de que así nos sirve como herramienta de medición. Al ser una herramienta dinámica lo más recomendable al momento de utilizarla es que sea breve y concisa sin descuidar la esencia por la cual fue creada.

Net Promoter Score (NPS)

El NPS es un sistema que permite la medición de la lealtad y la satisfacción del cliente. El cual tiene como objetivo único: dar a conocer que probabilidad existe de que una persona o consumidor recomiende un servicio, producto, empresa o marca a otra persona, esto con el fin de que la persona que recibió la confirmación pueda convertirse en un cliente fiel.

Su primer referencia de la cual se tiene registro fue en un artículo denominado "The One Number You Need to Grow" publicado en Harvard Business Review en diciembre del 2003 y escrito por Frederick F. Reichheld.

Como sistema de medición se basa en una pregunta muy simple, la cual da la personalidad a esta herramienta. Dicha pregunta puede variar de acuerdo al planteamiento de cada organización, sin embargo, siempre debe de mantener las mismas cualidades, lo cual hace referencia a; ¿Cuáles son las posibilidades de que recomiende (“Y” empresa) con sus amigos y familiares? De la cual las opciones de respuesta que se tienen que dar es de 0 a 10 de acuerdo con lo planeado por Reichheld, el uso de esta escala permite identificar tres tipos de clientes los cuales se enlistan a continuación:

- 1) **Promotores** – son aquellos clientes que dan una respuesta entre 9 y 10, este muestra un gran grado de compromiso. Están dispuestos a seguir comprando en la empresa y recomendarla ampliamente.
- 2) **Pasivos** – es el cliente que da una respuesta ubicada entre 7 y 8, el cual solo da una respuesta sin pensar y por contestar a la pregunta, pero su actitud es muy pasiva.
- 3) **Detractores** – estos son lo que da una evaluación de 0 a 6, son clientes que no están satisfechos y cada que tienen una oportunidad dan malas referencias de la organización con sus opiniones negativas.

Al identificar estos clientes en la escala se procede al cálculo de indicadores, realizando el siguiente procedimiento:

- 1) Se hace una conversión de los detractores y los promotores en porcentaje, dejando a los pasivos sin acción.

2) Posteriormente se le resta el porcentaje de promotores al porcentaje de los detractores, dando como resultado el porcentaje NPS o el índice NPS, tal como se muestra en la imagen de a continuación.

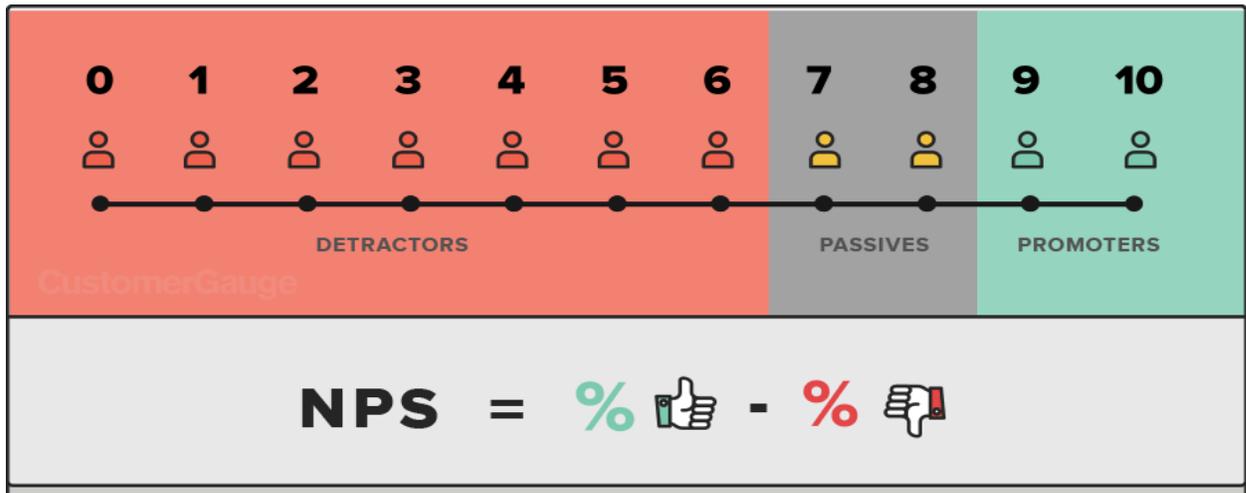


Figura 4.5 Rangos de los posibles resultados NPS

(<https://customergauge.com>)

Esta herramienta proporciona una orientación de cómo se está percibiendo la calidad en el servicio y atención que reciben los clientes. Dando una métrica a las gerencias de una empresa para la toma de decisiones, con el único fin de dar a conocer áreas de oportunidad, las cuales muchas veces no se detectan por el personal ya que se acostumbra a cometer errores los cuales no tienen indicadores para poder medir el impacto. Es por ello, se hace la presentación de esta herramienta, como algo auxiliar a los controles de calidad internos en la empresa.

Buzón de quejas y sugerencias

El uso de esta herramienta puede llegar a ser muy útil para conocer las expectativas que los clientes tienen acerca de la empresa, además de que puede llegar a ser el vínculo perfecto entre el cliente y la organización. Para muchos esta herramienta en lugar de beneficiosa puede ser tomada algo perjudicial para la empresa ya que se manifestarán las inconformidades de los clientes, sin embargo, esas inconformidades son oportunidades de mejora que la empresa tiene para poder comenzar a satisfacer las necesidades de los clientes cumpliendo con sus expectativas.

Por medio de esta herramienta se pueden conocer muchas fallas que está teniendo la organización y que ellos no pueden darse cuenta de dichas oportunidades de mejora que está dejando escapar. Para que esta herramienta funcione se deben tomar en cuenta todas las boletas depositadas en ella con las aportaciones realizadas y hacer una clasificación tipo tiro al blanco en cuanto a nivel de importancia, dependiendo la cantidad de boletas que contenga aportaciones similares o enfocadas a una determinada área o proceso que esté realizando la empresa.

Escala Multidimensional SERVQUAL

Esta herramienta es un método exclusivo para la medición de la calidad en el servicio y atención al cliente, esta herramienta es desarrollada por los mercadólogos Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry en 1988. La propuesta que hacen los autores es que comparan las expectativas de los clientes y su percepción acerca del servicio y la atención recibida, esto dará como resultado una medida de la calidad

ofrecida y la distancia marcada entre ambas proporcionará los detalles que se tienen que mejorar.

Esta escala toma como factor de evaluación la percepción del cliente y las expectativas enfocadas a la calidad en el servicio y la atención. Al tomar estos dos factores de evaluación se convierte en necesario conocer a que hacen referencia estos términos para poder evaluarlos y sean bien determinados por parte de las personas que lo utilicen, es decir que:

Percepción del cliente – esto hace referencia a como toma el cliente el servicio prestado por parte de la empresa y lo evalúa proporcionando un cierto nivel de calidad.

Expectativas del cliente – esto es así de sencillo como, lo que el cliente espera recibir de acuerdo a lo que brinda la empresa.

Como se puede observar este método utiliza ciertos parámetros de evaluación que permiten conocer más al cliente de una manera detallada y que permite detectar las oportunidades de mejora, por lo cual dicho modelo permite conocer de mejor manera al cliente. Además de esto, la escala de evaluación contempla cinco aspectos fundamentales para determinar la calidad del servicio dentro de cualquier organización y lo hace a través de los siguientes aspectos:

- **Confiabilidad**
- **Responsabilidad**
- **Seguridad**
- **Empatía**

- **Bienes materiales o tangibles**

Al utilizar esta herramienta dichos factores, se crean tres herramientas muy útiles para la evaluación de la calidad dentro de los servicios los cuales son:

1. Evaluación de Expectativas del Cliente

Esta evaluación consiste en la elaboración de un cuestionario de 21 preguntas las cuales son adecuadas al servicio que está ofreciendo la empresa. Dichas preguntas deberán abarcar los cinco aspectos mencionados en líneas anteriores.

2. Evaluación de la preponderancia de las dimensiones de calidad

Aquí el cliente dará respuesta a una serie de preguntas las cuales irán enfocadas a que tanta importancia el cliente da a los cinco factores de evaluación.

3. Evaluación de la percepción de calidad de servicios

En esta parte el cliente proporcionará información acerca de lo que él esperaba recibir y cómo es que el cree que lo recibió, esto con el fin de conocer que es lo que está demandando el cliente y cuál es el error que estamos cometiendo de acuerdo con lo que el cliente percibe.

Para toda empresa esta evolución debe de ser fundamental ya que es a través de la cual podemos obtener información que nos permita ver lo que la empresa no se da cuenta en lo que está fallando como tal. Para esto siempre será necesario aplicar estas herramientas y darle un seguimiento objetivo y certero para poder obtener información

adecuada, la cual proporcione datos que ayude a tomar decisiones y mejorar las áreas en las que la organización está fallando.

Dentro de las empresas el mantener un estándar de servicio y atención al cliente les presenta un gran beneficio, el cual se verá reflejado en las utilidades o ganancias que logre la empresa. En la actualidad vivir una cultura de servicio y atención es parte fundamental en el crecimiento y permanencia, para ello el utilizar algunas herramientas para mejora, investigación y aplicación, permitirán un mejor flujo de información el cual proporciona a la empresa un plus sobre su competencia. Para ello en el siguiente capítulo se pondrán en práctica algunas de las herramientas para obtener información, conocer como el cliente percibe el servicio y la intención brindada por parte de la empresa. Juntamente con una serie de propuestas las cuales son obtenidas por medio de las herramientas aplicadas en la investigación.

CAPÍTULO 5

CASO PRÁCTICO

5.1. Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Analizar la calidad en el servicio y atención a clientes, para detectar oportunidades de mejora las cuales sirvan para seguir posicionados en el mercado de la ciudad de Uruapan Michoacán.

Objetivos específicos

1. Realizar un análisis previo que sirva de base para la investigación.
2. Identificar las oportunidades de mejora en el servicio brindado por parte de la empresa.
3. Proponer una serie de estrategias para brindar un mejor servicio y una mejor atención a los clientes.

5.2. Antecedentes de la empresa

Historia

En la ciudad de Uruapan, Mich., en el año de 1980 se inició una construcción en la calle Ocampo número 64 a un costado de los mártires de Uruapan en el centro de la ciudad, con la finalidad de instalar ahí una empresa hotelera que tendría como objetivo

fundamental, el fomentar el turismo en la ciudad brindando servicios de buena calidad a los visitantes nacionales y extranjeros.

La construcción del edificio termino en el año 1982 quedando constituido legalmente y acondicionado como hotel el día 6 de marzo del mismo año iniciando operaciones de inmediato.

Oficialmente es inaugurado hasta el 12 de junio de 1982 por el entonces gobernador de Michoacán de Ocampo, el C. Ing. Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano, con la razón social de SERVICIOS TURISTICOS Y ARRENDAMIENTOS DE URUAPAN S.A. (STYAUSA), El cual se conoce con el nombre comercial de HOTEL PLAZA.

5.3. Cultura organizacional

Misión

Promover una cultura de excelencia en el servicio y estamos comprometidos a exceder las expectativas de nuestros clientes, brindándoles la mayor satisfacción y calidad. Motivamos a nuestro personal a dar lo mejor de sí, trabajar en equipo y a recibir nuestros clientes como invitados especiales.

Visión

Trabajar en equipo para obtener la máxima certificación en estándares de calidad en el servicio y lograr así el liderazgo en la industria hotelera.

Organización de la Empresa

Para que una empresa funcione correctamente debe tener una estructura orgánica ideada especialmente a las características y necesidades de esta, y así evitar fugas

de responsabilidades y autoridad, duplicidad de mando y en general una serie de problemas que se pueden desprender de una mala organización.

Las áreas administrativas con que cuenta el Hotel plaza en la actualidad son:

- ❖ Dirección General
- ❖ Gerencia General
- ❖ Gerencia de Alimentos y Bebidas
- ❖ Gerencia de Ventas
- ❖ Gerencia de Recursos Humanos
- ❖ Gerencia de Reservas
- ❖ Gerencia de Mantenimiento
- ❖ Departamento de Contabilidad
- ❖ Ama de llaves
- ❖ Lavandería
- ❖ Almacén de Suministros

De esta manera se ha visto modificada la estructura orgánica del Hotel Plaza para poder distribuir mejor la carga de trabajo y tener un control óptimo sobre el total de las actividades que ahí se desarrollan, dando como resultado el mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa.

Objetivos

Para que una empresa funcione adecuadamente, es necesario tener bien identificado lo que busca o que es lo que quiere lograr con su operación. Es por esto que las organizaciones deben fijarse objetivos hacia los cuales se van a encausar sus esfuerzos, tal es el caso del Hotel Plaza que tiene como objetivos fundamentales:

1. Fomentar el turismo en Michoacán y en especial en la ciudad de Uruapan.
2. Brindar servicios de óptima calidad a los huéspedes y clientes del hotel.
3. Contar con una empresa hotelera en Uruapan, que además de hospedaje brinde otros servicios como, agencia de viajes, galería comercial, restaurante, salón de eventos, centro de negocios entre otros que el huésped tenga en el mismo edificio un mayor número de opciones en cuanto a servicios se refiere la clasificación de hotel de negocios.
4. Generar fuentes de empleo para los habitantes de Uruapan, que permita mejorar su nivel de vida y coadyuvar al desarrollo personal de los empleados.
5. Aprovechar al máximo la capacidad de los componentes de la empresa, humanos materiales y técnicos para lograr una mayor productividad.
6. Apoya el crecimiento y desarrollo económico de la ciudad de Uruapan.
7. Generar ingresos que permitan cubrir las inversiones y gastos del hotel, además de obtener un margen de utilidades que permita la rentabilidad de la empresa.

Servicios que brinda

Para que los huéspedes del hotel se sientan realmente satisfechos de la estancia en una ciudad, ya sea por motivos de negocios o de placer, es necesario que el mismo hotel les ofrezca además de hospedaje otra serie de opciones en servicios que pueda hacer uso de ellos en el mismo edificio para su mayor comodidad este es el objetivo del Hotel Plaza Uruapan, que dentro de sus instalaciones cuenta con los siguientes servicios.

1. Hospedaje (Habitaciones)

- 107 habitaciones
 - 2 Suites
 - 2 Jr. Suites
 - 1 Master- suite
2. Restaurante “Las Camelinas” que ofrece los mejores platillos nacionales e internacionales
 3. Cafetería “La Placita”
 4. Bar “La Troje”
 5. Salón de convenciones
 6. Salón para fiestas y banquetes: “Salón Mirador”
 7. Estacionamiento Cubierto
 8. Agencia de Viajes
 9. Servicio de Lavandería
 10. DVD en Habitaciones
 11. Centro de Negocios
 12. Servicio Bancario Banorte
 13. Boutique de Ropa y Zapaterías
 14. Internet Inalámbrico

Y en general una amplia área de locales comerciales.

5.4. Ubicación del negocio

El Hotel Plaza se encuentra ubicado en Ocampo 64, Centro, CP. 60000 Uruapan, Mich. En donde el restaurante fue el centro de la investigación, está al interior del Edificio, en el 1er piso encontrará el Restaurante de Especialidades Las Camelinas con una alta Cocina Mexicana e Internacional, ideal para los amantes de la Comida Gourmet, además la dulce vibración que emite el piano y violín algunas noches. Rodeados de un ambiente romántico y familiar de martes a sábado de 1:00pm a 11:00pm y los domingos de 1:00pm a 5:00pm. Con los más altos estándares de calidad, Certificados con el Distintivo H (manipulación higiénica de los alimentos).

5.5. Metodología de la investigación

Tomando como base la definición propuesta por Joseph Juran en el año de 1993 donde dice que la calidad es: “Algo adecuado para el uso o consumo, satisfaciendo las necesidades del cliente.”

Por ello para satisfacer las necesidades del cliente es necesario día a día conocer sus exigencias, pero también es verdad que cada persona es un mundo y piensa de manera distinta, sin embargo, la necesidad de conocer lo que ellos nos demandan o bien lo que ellos esperan recibir de nosotros es fundamental para poder cumplir sus expectativas y satisfacer su necesidad. Por ello en este proceso de investigación se decidió utilizar una metodología cuantitativa la cual nos permita obtener resultados medibles y tangibles, los cuales puedan aportar resultados positivos y en pro de la organización. Para el desarrollo la presente investigación conlleva los distintos aspectos tales como; la aplicación de cuestionarios para la recopilación de datos, el

cual será a través de cuestionarios de aplicación directa. La aplicación de los cuestionarios se llevó de manera directa y personal. Aleatoria con los clientes para que no exista preferencia, aplicando 6 encuestas en promedio tres días a la semana, esto durante tres semanas (la primer semana de aplicación fue martes, jueves y sábado, la segunda semana fue lunes, miércoles y viernes, la tercer sema fue martes, jueves y domingo), la aplicación fue un cliente si otro no, esta aplicación se llevó a cabo mientras los clientes esperan la cuenta con una duración aproximada de aplicación aproximada entre 2 y 5 minutos por cuestionario.

5.5.1. Nombre del Proyecto

El proyecto lleva por nombre “Variedad Infinita” debido a que la calidad en el servicio llega a ser percibida de manera distinta por cada uno de los clientes que visitan las organizaciones y por ello cada uno de los clientes tienen que estar satisfechos y percibir en promedio la misma calidad que se les otorga, adicional a esto hoy en día el mercado está lleno de productos y servicios muy competitivos. La satisfacción del cliente es más importante que nunca. Ahora los clientes utilizan las redes sociales para dar su opinión de manera más directa acerca de cualquier producto o servicio que han recibido.

5.5.2 Objetivo general

Conocer por medio de la aplicación de encuestas las opiniones y sugerencias sobre la calidad y el servicio que el restaurante Las Camelinas ofrece, con el fin de mejorar y hacer de su visita una experiencia más placentera. Esto por medio de la elección de cada respuesta la cual deberá expresar su experiencia dentro del restaurante.

5.5.3 Objetivos Específicos

- Identificar oportunidades que contribuyan a la mejora continua de la calidad en el servicio
- Proporcionar herramientas que contribuyan a mantener una buena calidad en el servicio
- Conocer cuáles son los atributos que más les agradan a los clientes.
- Conocer que es lo que realmente los clientes están demandando en calidad al restaurante
- Extender en gran manera las expectativas de los clientes

5.6. Tipo de Investigación

Al haber realizado el análisis de la información durante los cuatro capítulos anteriores, llego el momento de plasmar el tipo de investigación que se llevara a cabo, si bien existen distintos tipos de la misma, pero para implementación en esta investigación se utilizaran los siguientes:

- Exploratorios – Este tipo de investigación otorgara una visión general del problema planteado para que pueda ser analizarlo de manera real.
- Descriptivos – Este tipo de investigación permite recolectar datos del problema a investigar para que sean medidos y se pueda describir lo que se investiga.

Se utilizarán estos métodos ya que el objetivo de la tesis es analizar la calidad en el servicio y atención al cliente, para aplicar un sistema de gestión de calidad.

5.7. Cuestionario

Objetivo: Conocer por medio de esta encuesta las opiniones y sugerencias sobre la calidad y el servicio que el restaurante Las Camelinas le ofrece, con el fin de mejorar y hacer de su visita una experiencia más placentera. Elija la respuesta que exprese su experiencia dentro del restaurante.

Visita de Familia o negocio: _____ Código Postal: _____ Sexo: M___ F___
Ocupación: _____ Fecha: _____ Hora: _____

- ¿Es la primera vez que visita el restaurante Las Camelinas?
a) Si___ b) No___
 - ¿Con que frecuencia lo visita?
a) 1 vez por semana b) De 2 a 4 veces por semana c) Una vez al mes
d) De 2 a 4 veces por mes e) Otra_____
 - ¿Cómo se enteró del restaurante las Camelinas?
a) Por Material Impreso b) Por Redes Sociales c) Por Recomendación
d) Radio e) Otra_____
 - Cuando usted ya eligió visitar el restaurante Las Camelinas, ¿Por qué razón lo eligió?
a) Por tradición b) Por el estacionamiento gratuito c) Por la calidad en el servicio
d) Por el tipo de comida y sabor e) Por el precio f) Otro_____
 - Al hacer usted su orden, ¿Cuánto tiempo demoró en recibirla?
a) De 10 a 20 minutos b) De 21 a 30 minutos c) De 31 a 40 minutos
d) Más de 41 minutos
- ¿Considera que fue el adecuado para cubrir su orden?
a) Si___ b) No___ ¿Cuánto tiempo sería el ideal? _____
- Mientras espera su orden, ¿El personal le ofreció algún otro producto?
a) Si___ Cual _____ b) No___
 - De acuerdo a su perspectiva ¿Cómo considera los precios de los productos del restaurante Las Camelinas en comparación a la competencia?
a) Acorde b) Normales c) Excesivos d) Bajos
 - ¿Usted sabe que el restaurante Las Camelinas cuenta con el servicio de Wi-fi y con el servicio de guardería los Sábados y los Domingos?
a) Si ambos___ b) Solo uno_____ ¿Los utiliza?___ c) No___
 - Marque con una palomita el recuadro que represente su opinión de acuerdo a la experiencia vivida dentro de del restaurante Las Camelinas

	 MALO	 REGULAR	 BUENO	 EXCELENTE
Nuestro servicio				
Nuestra comida				
Nuestras instalaciones				
Nuestra limpieza				
Rapidez en el servicio				
Nuestra presentación				
Nuestra Iluminación				
Nuestra Música				
Nuestro Ambiente				

10. En una escala del 0 al 10 elija, siendo 0 poco satisfecho y 10 muy satisfecho. ¿Qué tan satisfactoria fue su visita en el restaurante Las Camelinas?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

11. Le gustaría recibir a su correo electrónico las promociones, menús y eventos que hay vigentes

a) Si___ Correo_____ b) No___

12. ¿Considera que la carta debería de contener algún platillo en especial?

a) Si___ b) No___

¿Cuál? _____

13. ¿Usted tiene algún comentario o sugerencia adicional? , nos interesaría conocerla

5.8. Determinación de la muestra

Para conocer la opinión de los clientes con respecto a la calidad en el servicio y atención brindado por el restaurante y así determinar las estrategias y propuestas para detectar los puntos de mejora con dicha información; para lo cual se determinará una muestra de la población total de clientes del restaurante utilizando la siguiente formula:

Formula:

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

σ = Desviación estándar nivel de confianza (El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 96 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4%.)

p = Probabilidad de éxito (Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p = 0.5$ que es la opción más segura.)

q = Probabilidad de fracaso (Es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.)

e = Error (El error muestra, es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.)

N = Población finita

$$\sigma = 96\%$$

$$p = 50\%$$

$$q = 50\%$$

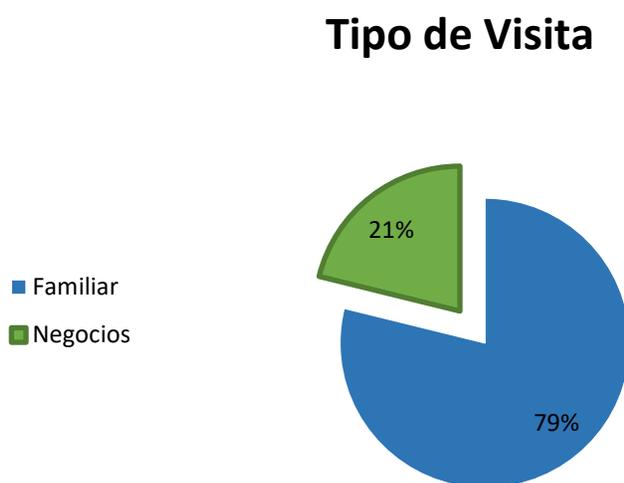
e = 9%

$$N = \frac{((1.96)^2 (90) (.5) (.5))}{((.09)^2 (90-1) + (1.96) (.5) (.5))} = \frac{86.44}{1.68} = 52 \text{ Clientes (52 cuestionarios)}$$

5.9. Resultados Relevantes de la Investigación

Para obtener mejores resultados, conocer oportunidades de mejora, futuras proyecciones no solo del restaurante, sino que también del hotel, servicio postventa y dar seguimiento a ventas, se hicieron preguntas de manera indirecta tales como, lugar de residencia, tipo de visita y cantidad de personas (masculino y femenino).

Grafica 5.9.1 Tipo de visita (Familiar o de negocios)

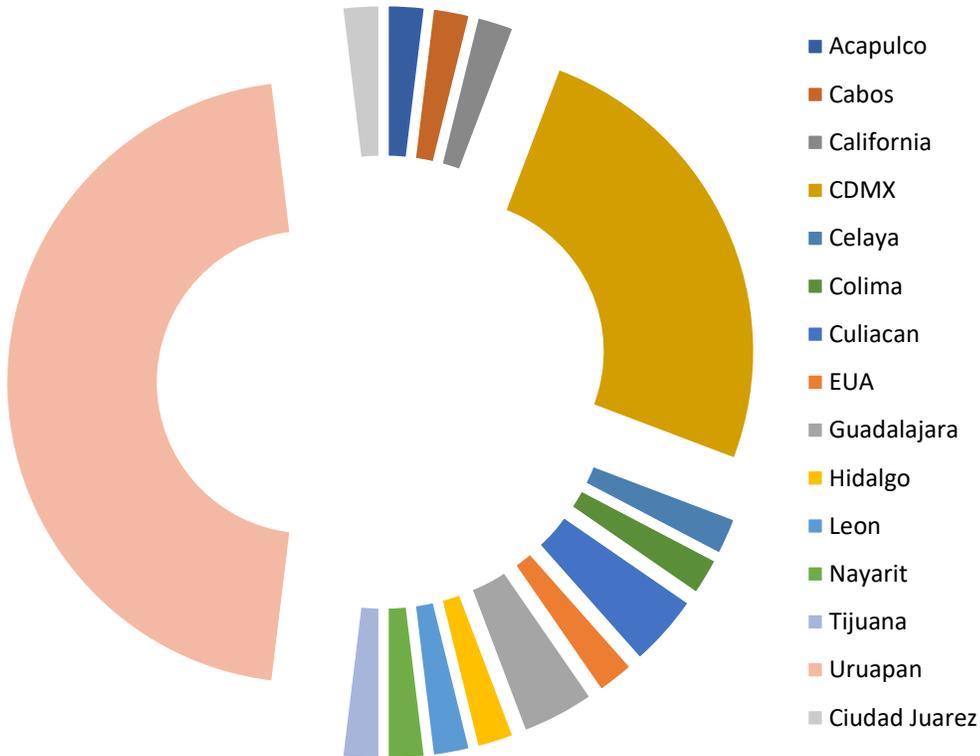


Grafica 5.9.1 Tipo de visita (Familiar o de negocios)

Fuente: Elaboración propia

Entre la población encuestada se encontró que el 79% de la ocupación es meramente familiar, ya sea para pasar un momento en pareja o para compartir con todos los integrantes de la familia, seguido por un 21% de ocupación la cual es utilizada por personas que tocan temas de negocios, o que vienen al municipio a hacer negocios. Con esto se puede concluir basado en la experiencia de la aplicación dado que fue de manera personal y los clientes proporcionaron información detallada que la mayoría de sus visitas corresponde al ámbito familiar.

Grafica 5.9.2 Lugar de origen o procedencia



Grafica 5.9.2 Lugar de origen o procedencia

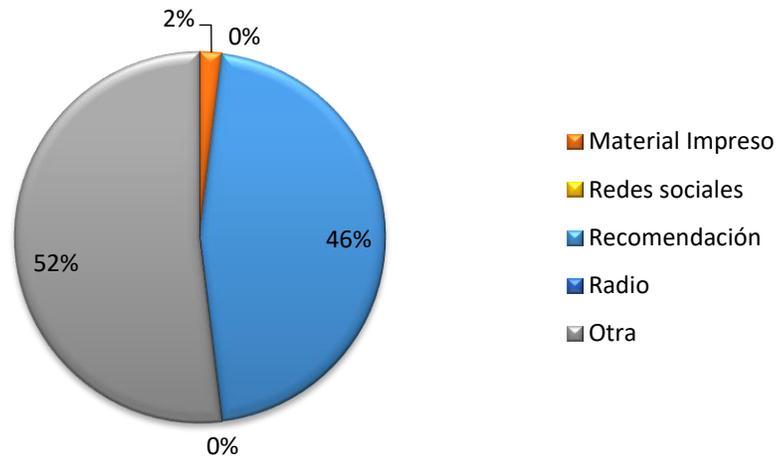
Fuente: Elaboración propia

La población encuestada en su mayoría fue visitantes de la región de Uruapan representando un 46.15% del total encuestado, seguido por un 25% de visitantes de la Ciudad México el otro 25% son turistas provenientes de distintas ciudades (Acapulco, Los Cabos, Celaya, Colima, Culiacán, Guadalajara e Hidalgo) y un 3.85% turistas extranjeros (EUA).

Por la cantidad de visitas locales se puede concluir que el restaurante está muy bien posicionado en el segmento regional debido a que se ha alcanzado una fidelidad del cliente como se menciona en páginas anteriores donde se hace referencia a la satisfacción del cliente diciendo que Indica que se cumplió con la calidad esperada y el producto o servicio satisfizo su necesidad. Sin embargo, por la cantidad de la muestra y los encuestados se puede constatar que el mercado local (estatal) esta descuidada ya que no se registró ninguna visita por personas de los alrededores de la ciudad, esto constatado por la información plasmada en la gráfica 1.2 que representa los lugares de residencia de las personas que visitan el restaurante.

Grafica 5.9.3 Conocimiento del restaurante

¿Cómo se entero del restaurante?



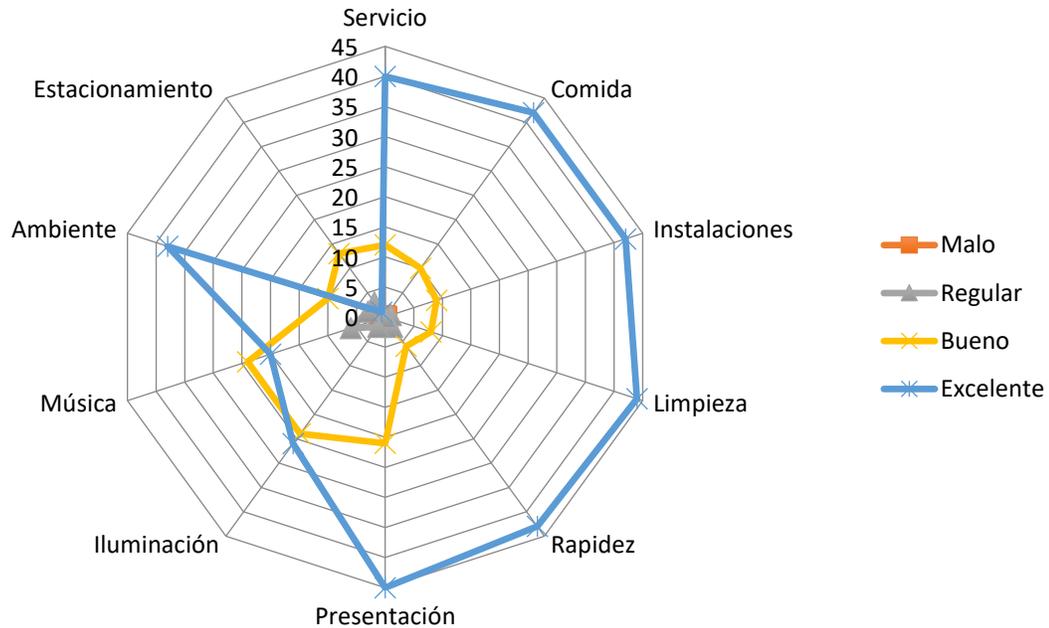
Grafica 5.9.3 Conocimiento del restaurante

Fuente: Elaboración propia

Se preguntó a los encuestados ¿cómo se habían enterado del restaurante?, en donde se obtuvo como resultado que nadie se ha percatado de que el restaurante existe por redes sociales ni por radio, el 2% conoce el restaurante por material impreso, el 46 % lo conoce por recomendación y el 52 % lo conoce por otras razones.

Con esto podemos concluir que la principal fuente de publicidad con la que se cuenta es el hotel como fuente de hospedaje, adicional a esto el efecto domino (publicidad de boca en boca por medio de la recomendación) se convierte en una publicidad que no cuesta y que habla de manera positiva del restaurante. Sin embargo, la publicidad en radio o redes sociales es prácticamente nula su efectividad.

Grafica 5.9.4 Percepción del cliente



Grafica 5.9.4 Percepción del cliente

Fuente: Elaboración propia

Para obtener una mejor representación de como el cliente percibe factores que influyen dentro de su preferencia para elegir al restaurante las Camelinas como el restaurante de su preferencia.

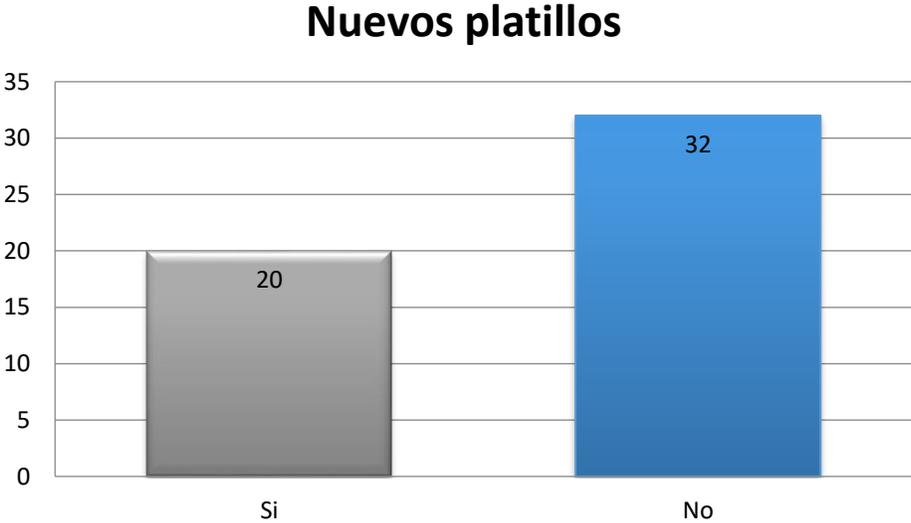
En esta grafica radial los puntos más alejados del centro determinan una mejor evaluación y percepción por parte del cliente.

Por lo tanto como se puede observar algunos de los factores que más percibe el cliente son la comida, instalaciones, limpieza y rapidez los cuales tiene una evaluación alta en una escala marcada (como mala, regular, buena y excelente), tiene una calificación muy por encima de la media quedando el cliente muy satisfecho con estos y diciendo

que han sido excelentes durante su estadía en el restaurante, sin embargo, habrá que tomar unos puntos de mejora los cuales permitirán seguir manteniendo este nivel.

Adicional a esto y aplicado solo al 50% de la muestra los clientes perciben el servicio de valet parking como bueno y regular en su totalidad debido a que el personal es muy indiferente para prestar un servicio de calidad en esta área que influye en la percepción del cliente al momento de su llegada al restaurante.

Grafica 5.9.5 Nuevos platillos



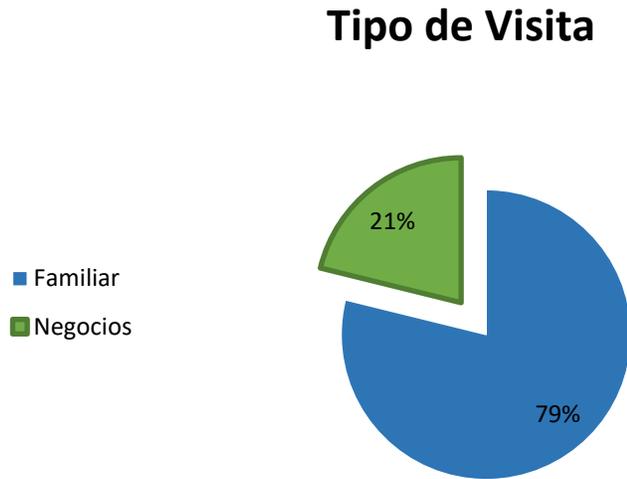
Grafica 5.9.5 Nuevos platillos

Fuente: Elaboración propia

El 39% de los clientes preferirían agregar algún platillo adicional a la carta como pastas, aves, cortes de carne, ensaladas y más postres, el otro 61% de los clientes están de acuerdo con lo que ofrece la carta, sin embargo, el 80% de los clientes solicitan una recomendación del chef, un platillo innovador y que los meseros vendan de mejor manera la carta dependiendo el momento del día.

5.10 Conclusiones Preliminares

Grafica 5.10.1 Tipo de visita (Familiar o de negocios)

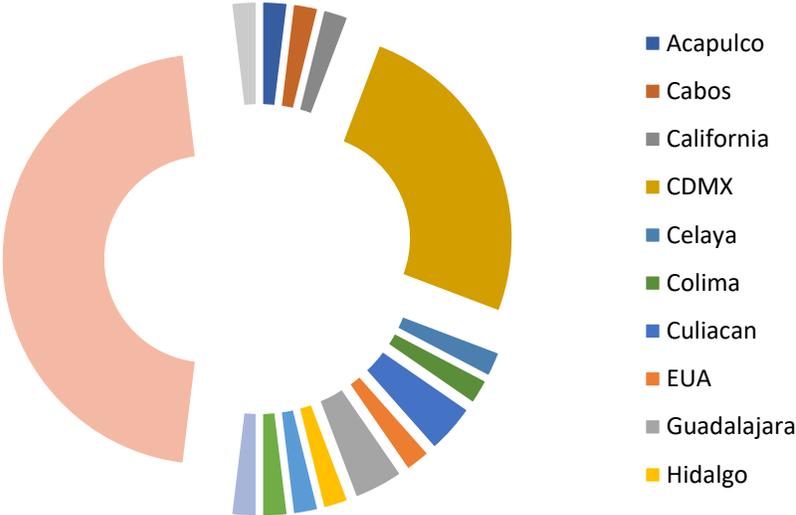


Grafica 5.10.1 Tipo de visita (Familiar o de negocios)

Fuente: Elaboración propia

El 21% (11 personas) visitan el restaurante en plan de negocios y el 79% lo visita en plan familiar.

Grafica 5.10.2 Lugar de origen o procedencia

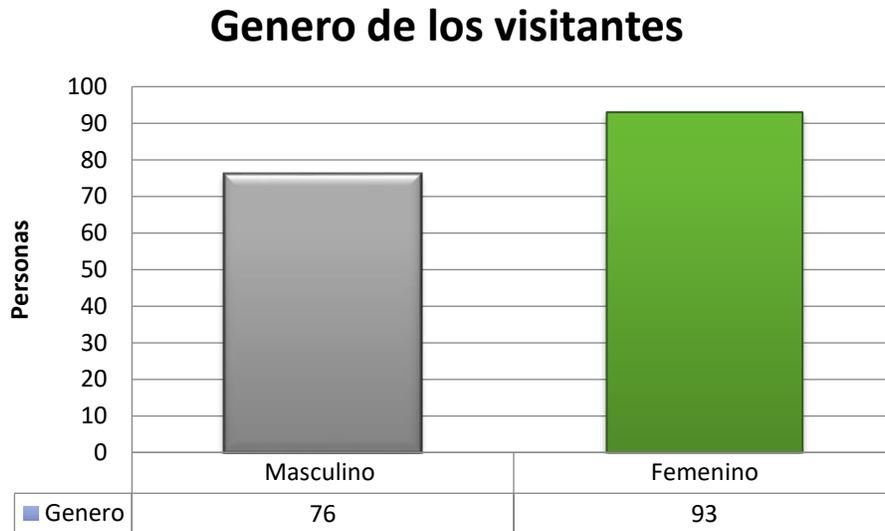


Grafica 5.10.2 Lugar de origen o procedencia

Fuente: Elaboración propia

El 46.153% de las personas que visitan el restaurante son de Uruapan, el 50% son turistas nacionales y el 3.846% son turistas extranjeros

Grafica 5.10.3 Género de los visitantes



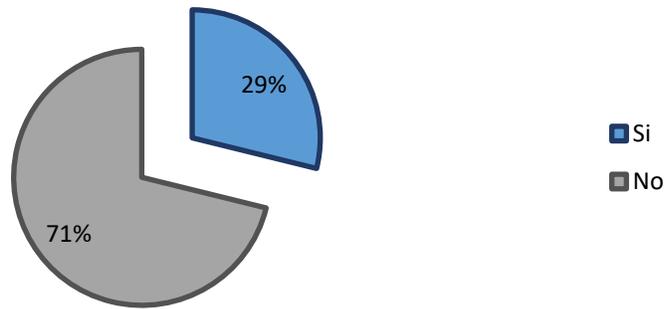
Grafica 5.10.3 Género de los visitantes

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la gráfica anterior es mayor la presencia de mujeres dentro del restaurante, aunque en su mayoría van acompañadas de su familia en promedio entran 1.2 mujeres por cada hombre.

Grafica 5.10.4 Tipo de visita

¿Es la primera vez que visita el restaurante las camelinas?



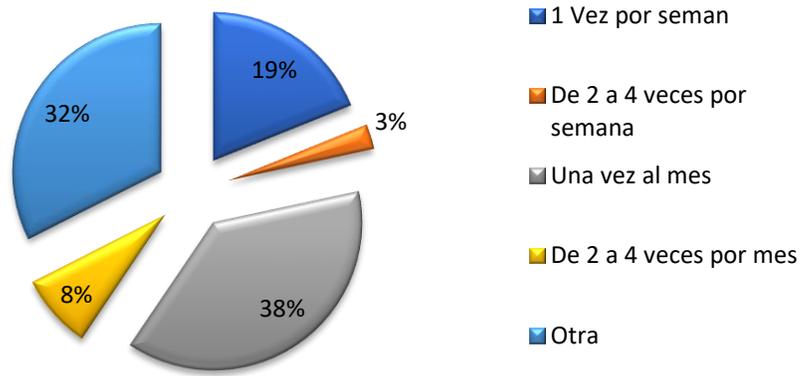
Grafica 5.10.4 Tipo de visita

Fuente: Elaboración propia

En esta grafica se muestra que tan solo el 29% de la ocupación es la primera vez que visita el restaurante el otro 71% cuando menos es la segunda vez que visita el restaurante. Tomando como referencia la figura 5.2, nos indica que el 29.85% es decir que 50 personas del total de visitas vuelven a visitar el restaurante, aunque vivan en otra ciudad.

Grafica 5.10.5 Frecuencia de visita

Frecuencia de visita



Grafica 5.10.5 Frecuencia de visita

Fuente: Elaboración propia

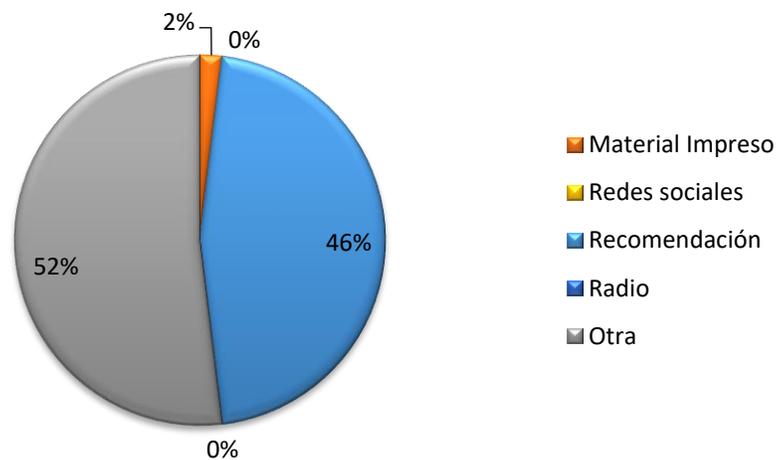
Se preguntó a los comensales con qué frecuencia visitaban el restaurante a lo cual el 3% comentó que sus visitas van de 2 a 4 veces por semana, un 8% dijo que ellos visitan el restaurante de 2 a 4 veces al mes, el 19% de las visitas es por clientes que llegan a estar una vez a la semana, el 38% visita el restaurante una vez al mes y el 32% de la población lo visita de dos a tres veces.

Por lo tanto, podemos concluir de acuerdo con lo mencionado en párrafos del capítulo 4 en el subtema 4.4 que el restaurante ha llegado a generar clientes frecuentes los cuales compran en la organización de manera habitual y su tiempo entre compra y compra no es prolongado. Y algo muy interesante es que el 32% de los comensales que eligieron la opción 5 del cuestionarios (Otro) son clientes que llegan a visitar el restaurante de dos a tres veces por año es decir clientes de fuera de la región, 9 de cada 10 personas englobadas en este porcentaje son clientes satisfechos con la

atención, el servicio además de que sus expectativas son cubiertas, por lo tanto esto nos indica que se vuelven un cliente fiel y en su mente ha quedado grabado el nombre y la experiencia del restaurante.

Grafica 5.10.6 Conocimiento del restaurante

¿Cómo se enteró del restaurante?



Grafica 5.10.6 Conocimiento del restaurante

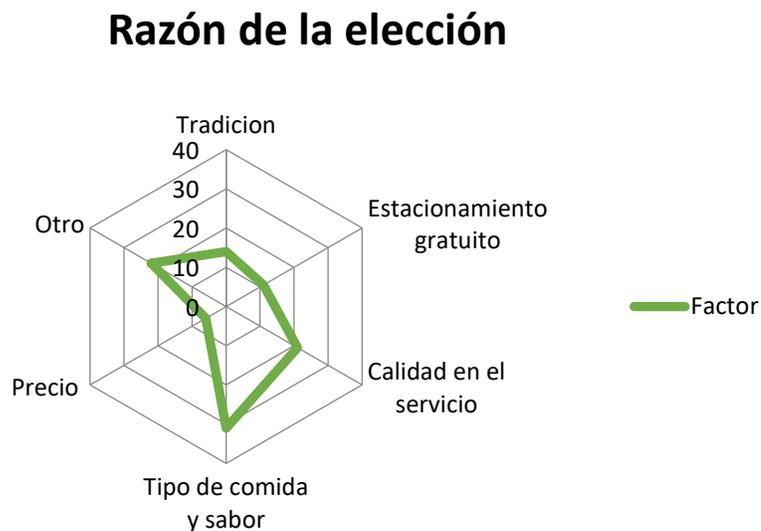
Fuente: Elaboración propia

Se preguntó a los encuestados de cómo se habían enterado del restaurante en donde nadie se ha percatado de que el restaurante existe por redes sociales ni por radio, el 2% conoce el restaurante por material impreso, el 46% lo conoce por recomendación y el 52 % lo conoce por otras razones.

Con esto podemos concluir que la principal fuente de publicidad con la que se cuenta es el hotel como fuente de hospedaje, adicional a esto el efecto domino (publicidad de boca en boca por medio de la recomendación) se convierte en una publicidad que no

cuesta y que habla de manera positiva del restaurante. Son embargo la publicidad en radio o redes sociales es prácticamente nula.

Grafica 5.10.7 Razón de la elección



Grafica 5.10.7 Razón de la elección

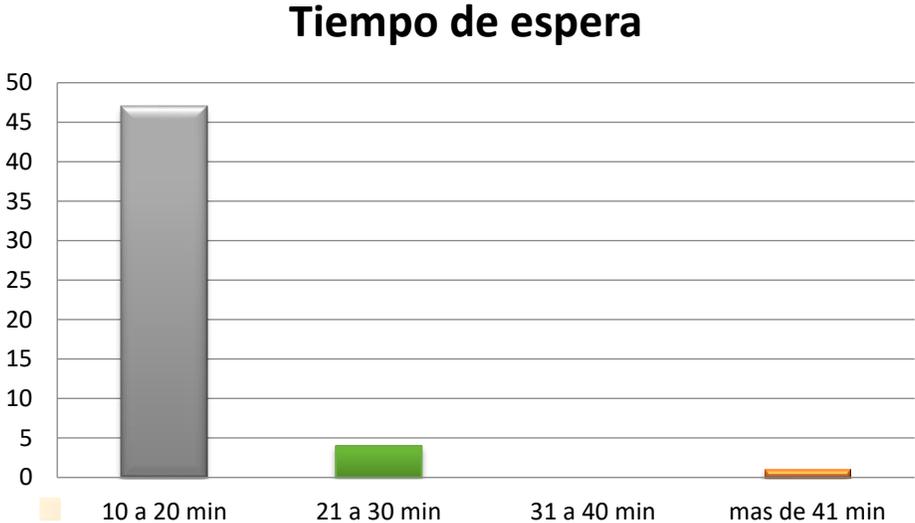
Fuente: Elaboración propia

Para poder apreciar la relación que existe entre los diferentes factores que influyen en la elección del cliente para visitar el restaurante se realizó el mapa perceptual de la figura 5.9.7, tomando como referencia el número de personas que eligió cada factor; los puntos más acercados al centro del mapa son los factores a los cuales el cliente toma menor importancia.

Como conclusión se puede observar que los factores más tomados en cuenta por parte de los clientes son el tipo de comida, el hospedaje (otro) y la calidad en el servicio, siendo estos los que más afectan en la decisión del cliente al momento de elegir visitar

el restaurante Las Camelinas. El precio y el estacionamiento gratuito son factores menos tomados en cuenta por parte del cliente al momento de la toma de decisión para visitar el restaurante.

Grafica 5.10.8 Tiempo de espera

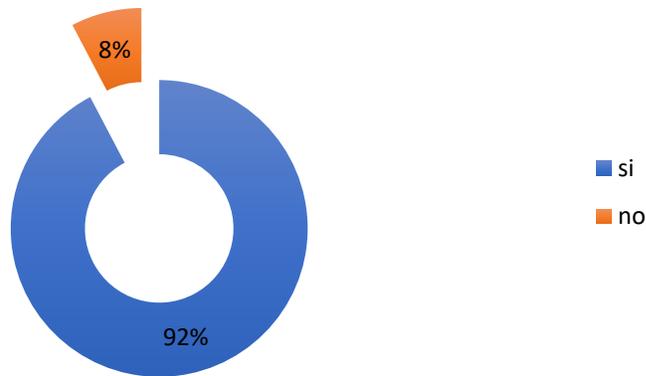


Grafica 5.10.8 Tiempo de espera

Fuente: Elaboración propia

Se puede concluir que el 1.923% de las personas esperaron su orden por más de 41 minutos, el 7.692% esperaron su orden entre los 21 y 30 minutos y el 90.384% la esperaron alrededor de 10 a 20 min.

Tiempo adecuado



Grafica 5.10.8.1 Tiempo adecuado

Fuente: Elaboración propia

El 1.923% de las personas esperaron su orden por más de 41 minutos, el 7.692% esperaron su orden entre los 21 y 30 minutos y el 90.384% la esperaron alrededor de 10 a 20 minutos. Además, El 8% de los comensales consideran que el tiempo de espera no fue el adecuado, mientras que el otro 92% considera que el tiempo fue el adecuado para esperar su orden

Por lo plasmado en los gráficos anteriores donde el cliente muestra su conformidad con el tiempo de espera, se puede demostrar que el tiempo el cual el cliente espera mientras se le sirve su orden oscila entre los 10 y 20 minutos, lo cual convierte el servicio muy eficiente y eficaz cumpliendo con una de las características principales y fundamentales del servicio y atención al cliente.

Grafica 5.10.9 Ofrecimiento de productos adicionales



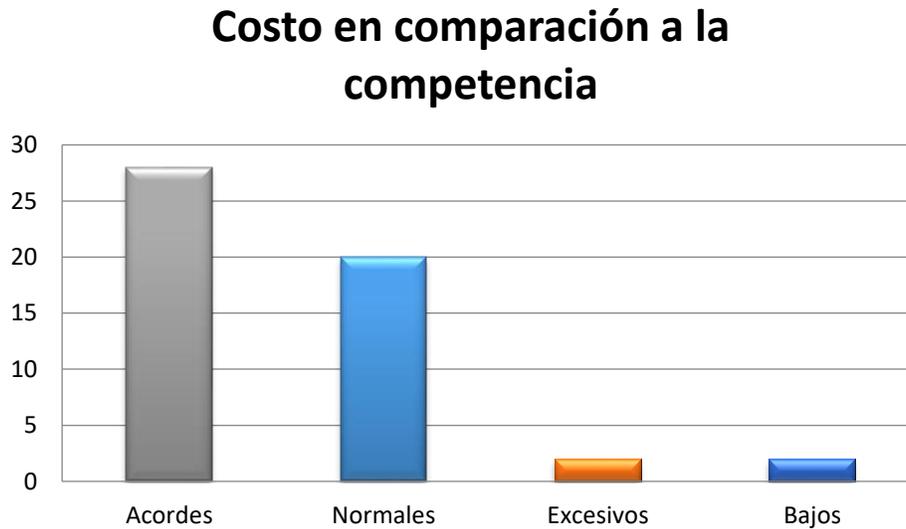
Grafica 5.10.9 Ofrecimiento de productos adicionales

Fuente: Elaboración propia

Al 94.23% de los comensales se les ofreció algún producto mientras esperaba su orden al 5.769% no se le ofreció ningún producto adicional a su orden, dentro de ese 94.23% de comensales al 80.769% se les ofreció bebida y al 42.307% se le ofreció aperitivo

Con la interpretación de esta grafica podemos concluir que a 49 de cada 52 personas se le ofrece algún producto adicional a su platillo mientras esperan su orden sin embargo esas 3 personas que no se les ha ofrecido un producto adicional puede ser un poco alarmante dado que puede generar insatisfacción, así como lo mencionaron los comensales que no recibieron este servicio. Adicional a esto podemos observar que la bebida es uno de los productos adicionales que más se ofrece y que los clientes más consumen en su estadía en el restaurante.

Grafica 5.10.10 Costo en comparación a la competencia



Grafica 5.10.10 Costo en comparación a la competencia

Fuente: Elaboración propia

Al 3.846% de los visitantes los costos de los productos se les hicieron bajos, a otro 3.846% se les hicieron excesivos, al 38.461% se les hicieron normales y al 53.846% se les hicieron que estaban acordes en comparación a la competencia.

De esta grafica lo que podemos concluir como se puede observar 9 de cada 10 comensales evalúa los costos de los productos de manera muy favorable, es decir el restaurante cuenta con precios muy adecuado en comparación a la competencia que hay dentro de la ciudad. Aunque en comparación con la respuesta de los turistas extranjeros los costos están muy por debajo de su media de consumo en restaurantes de este tipo, los clientes que comentaron que los costos eran excesivos fueron personas con presupuesto empresarial medido lo cual convierte un poco subjetiva su respuesta.

Grafica 5.10.11 Servicios adicionales



Grafica 5.10.11 Servicios adicionales

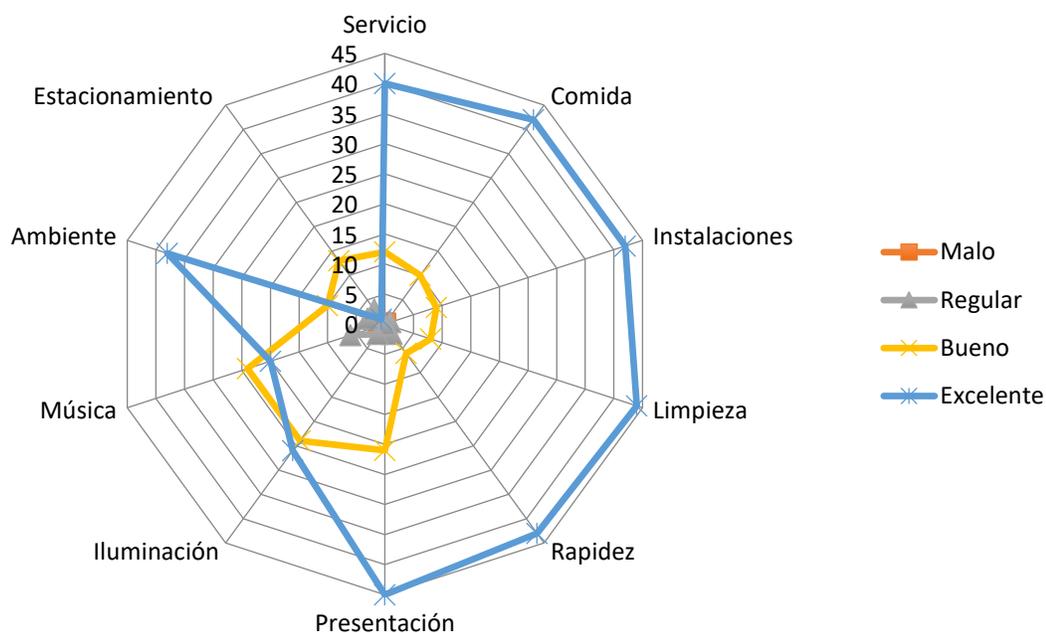
Fuente: Elaboración propia

El 7.692% de las personas sabe que se cuenta con servicio de wifi y de Guardería, el 59.615% solo sabe que contamos con uno de los dos servicios y el 32.692% desconoce los servicios. Dentro de ese 67.307% que conoce estos servicios solo el 55.769% de los clientes utiliza alguno de los servicios, el 11.538% utiliza el servicio de guardería y el 44.230% utiliza el servicio de wifi.

Al observar la gráfica plasmada se puede concluir que más del 50% de las personas sabe que se cuenta con servicio de wifi y de guardería, utilizando principalmente el servicio de wifi de lunes a viernes, los días sábado y domingos los clientes utilizan el servicio de guardería con mayor frecuencia debido a que es un entorno meramente familiar. Sin embargo, los clientes no frecuentes que representan el 33% no conocen el servicio de guardería lo cual puede provocar que el fin de semana no asistan al

restaurante por falta de conocimiento de este servicio, esto pueden convertirse en una limitante para que las personas elijan visitar el restaurante.

Grafica 5.10.12 Percepción del cliente



Grafica 5.10.12 Percepción del cliente

Fuente: Elaboración propia

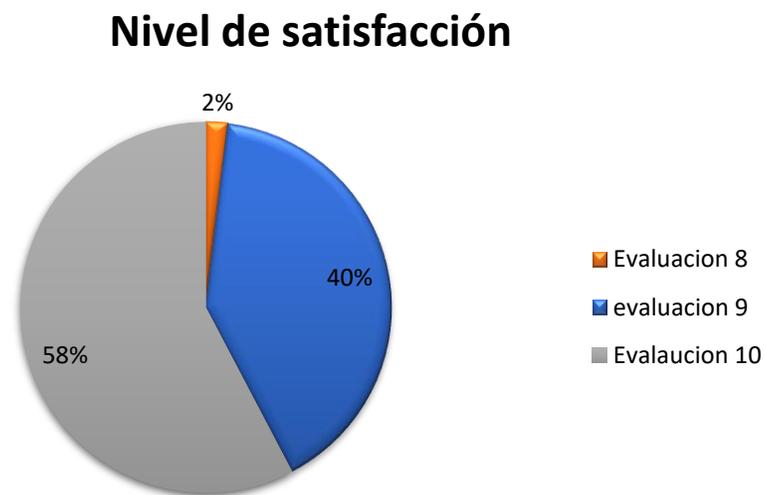
Para obtener una mejor representación de como el cliente percibe factores que influyen dentro de su preferencia para elegir al restaurante las Camelinas con el restaurante de su preferencia. En esta grafica radial los puntos más alejados del centro determinan una mejor evaluación y percepción por parte del cliente.

Por lo tanto como se puede observar algunos de los factores que más percibe el cliente son la comida, instalaciones, limpieza y rapidez los cuales tiene una evaluación alta

en una escala marcada (como mala, regular, buena y excelente), tiene una calificación muy por encima de la media quedando el cliente muy satisfecho con estos y diciendo que han sido excelentes durante su estadía en el restaurante, sin embargo, habrá que tomar unos puntos de mejora los cuales permitirán seguir manteniendo este nivel.

Adicional a esto y aplicado solo al 50% de la muestra los clientes perciben el servicio de valet parking como bueno y regular en su totalidad debido a que el personal es muy indiferente para prestar un servicio de calidad en esta área que influye en el estado del cliente a su llegada al restaurante.

Grafica 5.10.13 Nivel de satisfacción

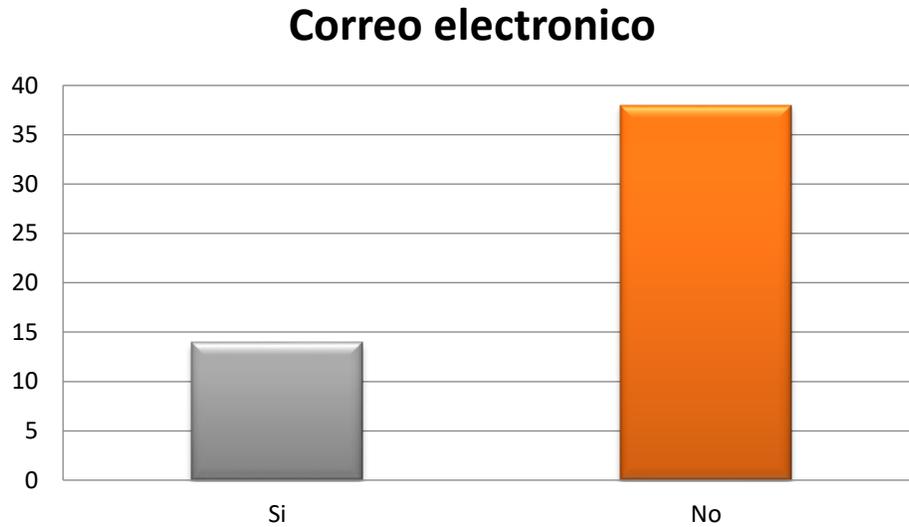


Grafica 5.10.13 Nivel de satisfacción

Fuente: Elaboración propia

El 58% se va muy satisfecho (10), el 40% se va satisfecho (9) y el 2% considera que hace falta algo más.

Grafica 5.10.14 Correo electrónico

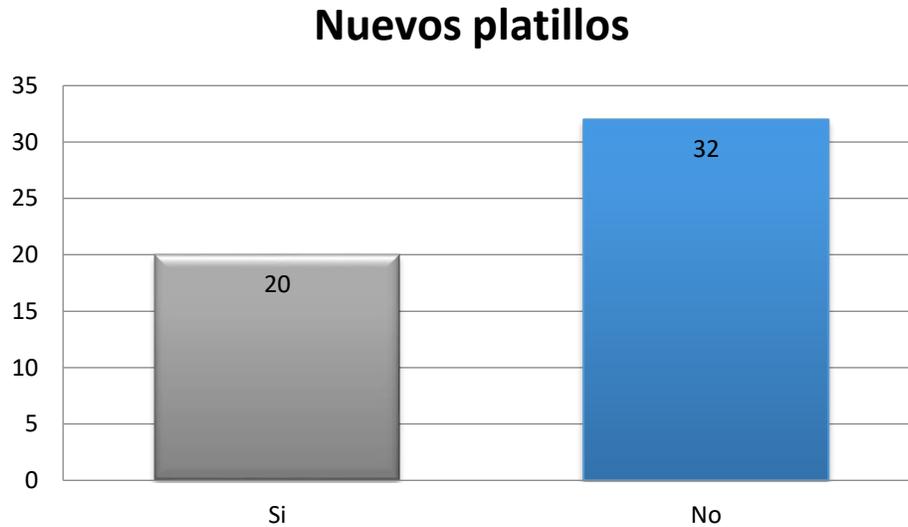


Grafica 5.10.14 Correo electrónico

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en esta grafica el 74% de los clientes no están interesados en recibir a su correo electrónico las promociones, menús o algunos eventos vigentes, debido que sus correos están saturados o simplemente no les dan importancia a estas situaciones según lo comentado por los clientes debido a que pueden recibir spam por los correos.

Grafica 5.10.15 Nuevos platillos



Grafica 5.10.15 Nuevos platillos

Fuente: Elaboración propia

El 39% de los clientes preferirían agregar algún platillo adicional a la carta como pastas, aves, cortes de carne, ensaladas y más postres el otro 61% de los clientes están de acuerdo con lo que ofrece la carta, sin embargo, el 80% de los clientes solicitan una recomendación del chef, un platillo innovador y que los meseros vendan de mejor manera la carta dependiendo el momento del día.

Estas fueron las conclusiones generales de todas las preguntas aplicadas en la encuesta a la muestra determinada, todas las preguntas sirvieron para poder comprender más al consumidor y así poder generar las propuestas que se mencionaran en el siguiente apartado mismas que fueron analizadas a detalle en el proceso de su elaboración.

5.11. Propuestas

Las propuestas son ideas expresadas por una persona que visualiza el entorno de una manera particular con el fin de proponer cosas nuevas que contribuyan a la mejora continua de la organización. Esto con la aprobación y supervisión de los directivos, siempre y cuando ellos las consideren aptas para la aplicación.

Las propuestas son sustentadas en la investigación llevada a cabo, y fundamentadas por herramientas de investigación de mercados que permiten detectar oportunidades de mejora, para el eficiente desarrollo de las actividades de la empresa.

Las propuestas para implementación son las siguientes:

- **Mayor actividad en redes sociales**

- Según informes del INEGI en 2016 el 75.8% de las personas en México utilizan las redes sociales, haciendo de su navegación un hábito diario. Tomando como referencia la “**Grafica 5.10.6 Conocimiento del restaurante**”, del 100% de las personas que elige el restaurante Las Camelinas para visitarlo en un contexto familiar o de negocios el 0% de los clientes se han dado cuenta que existe el restaurante por estos medios. Sin embargo, hoy en la actualidad donde 7 de cada 10 personas utilizan Smartphone, se puede convertir en una herramienta muy útil como medio publicitario, aprovechando adicionalmente el certificado de excelencia otorgado por Tripadvisor por recibir de manera consistente excelentes comentarios de los viajeros. ¿Cómo logramos esto?:

1. Haciendo publicación con mayor frecuencia (las publicaciones actuales en la página de Facebook del restaurante son 1 por mes),

una publicación que tenga una holgura entre uno y dos días. Con el fin de recordarle al cliente que el Restaurante las Camelinas es su mejor opción.

2. Utilización de # Hashtags. Los hashtags son etiquetas específicas que se pueden generar sin restricción alguna, con el fin de segmentar el contenido que se comparte en redes sociales. Esto trae como beneficio:

- Crear #hashtags propios como organización para generar una comunicación particular con los clientes, lo cual incita a que los clientes comparta fotografías del lugar, la comida, la música, el ambiente, o bien sobre la categoría que se elija el #hashtags.
- Permite conocer a clientes potenciales, sus necesidades, que esperan, lo más grato que experimentaron en su estadía o bien algún disgusto. Esto con el fin de dar respuesta a sus solicitudes y poder interactuar con los clientes mientras no están visitando el restaurante.
- Da valor a la marca, debido que genera una diferenciación con la competencia dado la segmentación, además, permite hacer una comparación de las actividades que desarrolla la empresa vs las que desarrolla la competencia.

- Genera tendencia, provoca preferencia dentro de los usuarios de redes sociales y mayor elección por futuros clientes.

3. Hacer de un contenido algo viral por medio de la cantidad de “me gusta”, “me encanta” o de veces compartida por parte de los usuarios de las redes sociales. Con el fin de mejorar la presencia del restaurante en las Redes Sociales. Esto se puede lograr solicitando al personal que comparta, de “me gusta” y “me encanta” en la publicación de la página oficial o bien ofreciendo alguna cortesía a los clientes para motivar esta viralización de contenido.

- **Mejora de mueble para la espera**

- De acuerdo al método de las colas propuesto por Agner Kraup Erlang, menciona que las colas hoy en la actualidad son una de las formas de espera más cotidianas que existen en el mundo, ya sea implementada por las empresas o bien generada propiamente por los clientes. Esta metodología analiza cómo debe de ser la espera de los clientes, además de mencionar que el servicio y la perspectiva del cliente comienza desde la espera. Es aquí donde esta propuesta comienza a tomar forma y encuentra su fundamento.

Al estar el restaurante lleno en su totalidad y los clientes no dejan de llegar al lugar se detectó un punto de mejora, debido a que no hay un mueble apto para la espera, los clientes al llegar al restaurante y estar lleno tienen que esperar sentados en una banca donde caben tres personas y que es poco ergonómica, adicional a esto si llegan dos familias a una le toca estar parada mientras espera.

Por lo cual se propone la implementación de un mueble donde puedan estar más personas sentadas mientras esperan, agregando a la banca de espera con la que ya se cuenta un par de cojines para mayor confort y sea más ergonómica para que los clientes puedan esperar, la distribución propuesta se presenta en el layout siguiente:

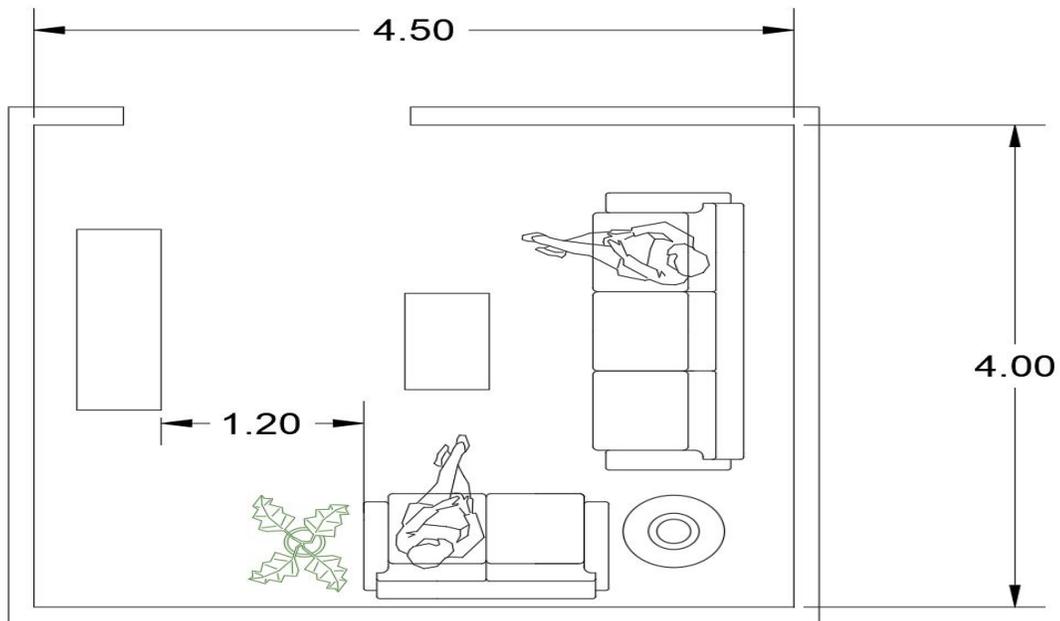


Figura 6.1 Layout sala de espera

Fuente: Elaboración propia

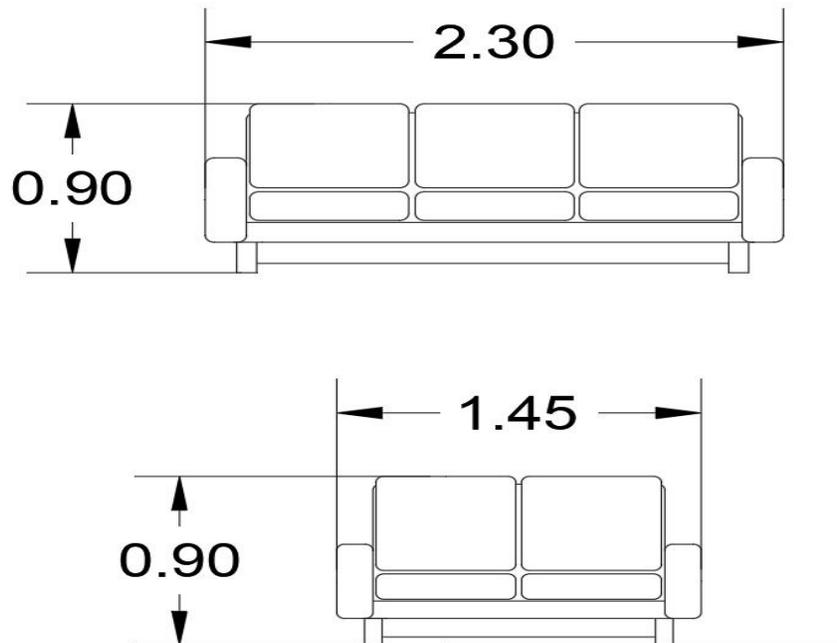


Figura 6.2 Medidas de la sala

Fuente: Elaboración propia

Esta propuesta de distribución pretende como bien lo dice la metodología de las colas, proporcionar una espera agradable y ergonómica, mientras el cliente espera que se desocupe una mesa, para poder ser atendido de la mejor manera posible por parte del personal.

- **Nunca Te Olvidaran, Una Experiencia única (Actitud de servicio, hacer desde la llegada una experiencia)**
 - Si bien hoy en la actualidad la calidad en el servicio juega un papel fundamental dentro de cualquier organización, es por ello que debemos conocer cuáles son las demandas de los clientes y para ello es necesario

proporcionar a los colaboradores de la organización las herramientas necesarias para que ellos puedan brindar un servicio de calidad.

En base a esto y tomando como referencia la “**Grafica 5.10.12 Percepción del cliente**” en donde se puede observar que los clientes perciben el servicio de valet parking como algo “x” sin importancia, lo cual provoca que los clientes hagan mención que es un servicio regular que opaca la atención brindada por el personal del restaurante, dado que son colaboradores de nuevo ingreso los cuales no están contagiadas de ese espíritu de servicio que representa al restaurante o bien que son colaboradores que no suman nada a la experiencia esperada por los clientes durante su estadía. Es por ello que esta propuesta es llamada **Nunca Te Olvidaran, Una Experiencia única (Actitud de servicio, hacer desde la llegada una experiencia)**, para el cumplimiento de esta idea, se propone un manual de capacitación de servicio al cliente como el siguiente:

¡Hola!

Estamos muy contentos de que formes parte de esta empresa, **donde tú eres parte fundamental**; al ser parte de este equipo te conviertes en portador de felicidad para transmitirla a nuestros clientes. Lo más importante es que sepas que no eres un valet

parking, eres una persona que lleva felicidad y genera experiencias. Nos alegra compartirte los Plaza-secretos para hacer estas experiencias realidad, y comiences a ponerlas en práctica lo antes posible.

Imagen personal

¿Sabías que para la primera impresión no hay segundas oportunidades?

Tu uniforme es más que eso, es tu cara de presentación para poder reflejar lo que somos como marca.

Playeras y camisas: Las playeras y camisas deben estar bien planchadas y fajadas.

Pantalones: Los pantalones deben estar bien planchados y debes sentirte cómodo con ellos.

Zapatos: Tus zapatos deben ser color negro y deben estar limpios y boleados

Accesorios: Evita accesorios llamativos, como collares con colgantes, aretes, relojes de colores, pulseras o anillos muy llamativos.

Peinado: Tu corte de cabello debe ser formal y tu peinado discreto y serio

“No olvides presentarte bien rasurado, o bien con tu barba muy bien arreglada”

Tarjeta de presentación

- Siempre sonríe
- Preséntate con tu nombre y apellido
- Preguntar cómo va su día con amabilidad
- Solicitar la razón de sus visitas (a que área se dirige)
- Pregunta si conoce los accesos (a las diferentes áreas del hotel)
- Tu conversación debe de ser lo más natural posible

- Mostrar que personalizamos la conversación con cada cliente, (Observa sus gustos, pregunta por su familia e intereses personales en una plática casual)
- Utiliza el nombre del cliente
- Usa palabras positivas
- Siempre sonríe
- Esfuérzate por empatizar con el cliente
 - Préstale toda la atención, escúchalo y escucha sus necesidades

Recuerda: Date la oportunidad de escuchar, mirar y saber interpretar a los clientes ya que esta es la herramienta más útil. Decirle lo que necesita generar satisfacción y eso se traduce en clientes fieles.

Seguimiento a clientes:

Nuestros clientes no son algo importante, son lo MÁS importante ya que tenemos a nuestro cliente, debemos mantenerlo y cuidarlo con atención y sin olvidar generar experiencias positivas.

- a. Si es cliente frecuente
 - i. Sonríe y saluda utilizando su nombre
 - ii. Guíalo al Cajón de estacionamiento que le has asignado
 - iii. Pregunta a que área va y oriéntalo
 - iv. Mantén una charla natural y amena
 - v. Ponte a sus órdenes y dile que cuando regrese a su vehículo estarás listo para continuar sirviéndole.

- b. Si es la primera visita del cliente
 - i. Sonríe
 - ii. Preséntate con tu nombre y apellido
 - iii. Pregunta su nombre de una manera natural y relajada
 - iv. Guíalo al cajón de estacionamiento que le has asignado
 - v. Dale a conocer las áreas de interés poniéndote a sus ordenes
 - vi. Indica la trayectoria que deberá tomar (dependiendo el área a la que se dirija)
 - vii. Mantén una charla natural y amena
 - viii. Ponte a sus órdenes y dile que cuando regrese a su vehículo estarás listo para continuar sirviéndole.

“La gente olvidara lo que dijiste, lo que hiciste, pero nunca olvidara como la hiciste sentir”

Maya Angelou

“Recuerda que la mayoría de los clientes no puede separar el producto que reciben de las personas que lo entregan”

Ahora tienes los conocimientos para una buena atención y servicio al cliente para contribuir a que su estancia sea grata y placentera.

Se debe dar la máxima importancia a la sonrisa como lenguaje universal. Nunca debe subestimarse el potencial que puede tener una sonrisa en la relación entre el camarero y el comensal. Del mismo modo, también deben prestar atención a la recepción dentro de los primeros 58 segundos desde que entra el cliente por la puerta, la calidad en los detalles, las neuronas espejo y el principio de recencia o despedida. Este manual de

capacitaron de servicio al cliente, proporcionara los conocimientos básicos para una atención de excelencia, lo cual se pretende que contribuya en la experiencia que viven los clientes por el excelente servicio brindado en el Restaurante la Camelinas y la imagen que se tiene sobre el servicio de estacionamiento que se brinda sea mejor percibida por los clientes para que pueda ser mejor evaluada y su experiencia comience desde su llegada al hotel por el área del estacionamiento.

- **Variedad infinita**

- Es de suma importancia cuidar y subministrar de la mejor manera la cadena de valor dentro del restaurante. Debido a que el objetivo debe ser crear una oferta gastronómica y operativa que sea difícil de copiar, la propuesta de valor se tiene que convertir en algo fundamental dentro de la organización. Además de que la innovación involucra generar algo novedoso que atraiga al cliente y lo saque de su monotonía a la cual está acostumbrado recibir de la competencia. Hacer vivir a los clientes una buena experiencia, acompañada de un buen platillo es lo que el cliente busca. Por ello para esta propuesta se tomó como fundamento la gráfica **“Grafica 5.10.15 Nuevos platillos”** en donde los clientes hacen referencia que, si la carta debiese de contener otro platillo adicional con los que ya se cuenta, en donde se obtuvo por respuesta de un 80% que es necesario innovar o sorprender a los clientes con algo nuevo por ello la idea que se propone contempla lo siguiente:

Contratar a una Hostes que reciba a los clientes los días de mayor ocupación (sábado y domingo), para que dé la bienvenida, venda la carta, proporcione los respectivos lugares a los clientes que han estado esperando para ser atendidos, (esta atención se realizara de acuerdo al método de las colas la cual hace referencia a que el primero en llegar es el que debe ser atendido primero).

- Dicha Hostes deberá utilizar una vestimenta temática de acuerdo a la propuesta del restaurante, la propuesta deberá ir acompañada de música la cual contribuya para poder llevar y representar una experiencia más vivencial al cliente y no sea un recibimiento más.

Para la **Variedad Infinita** referida a los platillos se propone tomar acción una vez cada semana:

- Comida regional con un ambiente tradicional (Música de la región y platillos 100% regionales).
- Tarde internacionales (Platillo típico de una nacionalidad en específico acompañada de su postre y una música de ambiente relacionada a la nación de que se ha elegido presentar el platillo).
- Recomendación del chef (La Hostes deberá desde el ingreso de los clientes ofrecer el platillo que el chef ha decidido preparar para sorprender al cliente).
- Cortes de carne adicionales a los existentes.
- Agregar nuevos vinos y whiskeys a la carta de bebidas.

- Innovación en los postres (Hacer de los postres algo variado, adicional a esto hacer una preparación de algunos postres de manera presencial, frente a los clientes para que sea más atractivo a la vista y por ende más apetecible).
 - Preparación de algunas bebidas frente al comensal (Esto con el fin de hacer vivir al cliente una experiencia, con algo nuevo, entretenido he innovador frente a la competencia).

- **Vida en el silencio**
 - Para esta propuesta se toma como referencia la “**Grafica 5.10.12 Percepción del cliente**”, a pesar de tener una muy buena percepción de los clientes en cuanto a las instalaciones del restaurante existían algunas observaciones adicionales que dan pie a proponer una readaptación de algunas áreas comunes que son utilizadas por los clientes:
 - **Mayor iluminación en el pasillo hacia el baño** (Esto debido a que los clientes (Mujeres) sienten miedo de ir al baño y prefieren no hacer mucho uso del mismo por la poca iluminación del pasillo que lleva al baño).
 - **Accesos para personas de la tercera edad y discapacitados al baño** (Existe una cierta cartera de clientes que eran fieles al restaurante desde hace bastantes años, pero debido a la dificultad para el acceso al baño y por la incomodidad de solicitar ayuda a sus acompañantes, han dejado de asistir. Con este acceso de

nuevo se pudieran recuperar esos clientes que por tradición elegían el restaurante las Camelinas).

Como se puede observar esta propuesta va relacionada a la iluminación y al acceso al baño debido a que es un servicio fundamental y que es utilizado por la gran mayoría de los restaurantes. Y la falta de readaptación en estos aspectos sencillos pero muy significativos para los clientes puede provocar la falta de preferencia hacia el restaurante.

“Estrategia no es lo que planeas hacer ni lo que sueñas ser. Tu verdadera estrategia es lo que estás haciendo ahora, y lo demás son sueños”.

Enrique Quemada

5.12. Conclusiones Finales

En la actualidad muchas empresas piensan que el llegar a un servicio de calidad y excepcional es algo complejo y a veces se puede presentar como un sueño inalcanzable, sin embargo, por medio de esta investigación se puede observar que la calidad va de la mano con la mejora continua y esto no es algo que no se pueda alcanzar, se muestra a la calidad como algo tangible lo cual denota clientes satisfechos y experiencia inolvidables.

Uno de los principales propósitos de la presente investigación sin duda alguna era medir los niveles de satisfacción que presenta el cliente, cuáles eran los aspectos que ellos preferirían al momento de vivir la experiencia en el restáurate “Las Camelinas” e

identificar cuáles son los puntos a mejorar para conocer el papel que juega la calidad en el servicio y atención al cliente. Para conocer esta información fue necesario hacer una investigación por medio de la aplicación de una serie de cuestionarios a distintos clientes dentro del restaurante, posteriormente graficarlos y hacer una presentación de manera gráfica para poder generar recomendación, puntos a mejora y actividades que se han realizado de la manera indicada hasta el día de hoy.

Cuando las empresas ofrecen un mal servicio y una mala atención al cliente no solo pierde la empresa, también pierde el cliente, el consumidor, los colaboradores, proveedores, accionistas y el entorno en el cual se está desarrollando la empresa. Es importante escuchar al cliente para que la organización logre establecer mejores estrategias de servicio y atención al cliente.

Por medio de la presente investigación se puede concluir que el servicio y la atención al cliente para la empresa Restaurante “Las Camelinas”, juega un papel sumamente importante ya que es algo que los clientes toman mucho en cuenta al elegir visitarlo, esto se puede observar en la gráfica 5.9.12 Percepción del cliente, en donde los clientes mencionan que uno de los puntos más fuertes que juzgan para hacer la elección es el servicio que brinda el restaurante.

De igual manera se concluyó que existen algunas áreas dentro de la empresa que los clientes perciben una mala atención, lo cual influye directamente en la calidad recibida y toman como estándar de comparación el servicio recibido en el restaurante, esto sucede en el área de estacionamiento con mayor frecuencia.

Adicional a esto los clientes que visitan por primera vez al restaurante tienen una experiencia satisfactoria comentando que, si volviesen a Uruapan, ellos visitarían nuevamente el restaurante.

Esta investigación también arrojó datos muy minuciosos al momento de la aplicación de las encuestas, información la cual los gerentes de la empresa ni siquiera pensaban que tuviera un gran impacto en los comensales, alguno de estos comentarios es que en algunas veces han sentido como el músico está pasando por alguna situación de estrés, enojo, desconcentración o tristeza, algo que asombro y que se tomó en cuenta para la mejora en este sector.

Podemos concluir que la hipótesis planteada es aprobada ya que el servicio y la atención al cliente con calidad y calidez son fundamentales para la empresa, ya que los clientes le dan mucho peso y ha sido uno de los aspectos que ha resaltado y ha dado permanencia a el restaurante “Las camelinas”, sin duda alguna los clientes estuvieron muy satisfechos con esta investigación, ya que argumentaban que eso le agregaba valor al restaurante por siempre estar buscando una métrica más alta al momento de la atención y el servicio al cliente.

Sus respuestas siempre fueron objetivas y significativas para la elaboración de las propuestas y aplicación de estas. Sin duda alguna una experiencia muy enriquecedora porque se aplican de manera más real y tangible los conocimientos en situaciones verídicas y concretas.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALBRECHT, Karl, **La Revolución del Servicio**, Legis, 1era edición, Colombia, 1990.
2. BACHS, E., **Enciclopedia Practica Profesional de Turismo, Hoteles, Restaurantes**, Grupo Océano, Barcelona, 2003.
3. Charles W. Lamb, Joseph F. Hair, Carl McDaniel, **Marketing**, Thomson, 2002.
4. CHIAVENATO, Idalberto, **Administracion en los nuevos tiempos**, McGraw-Hill Interamericana, Segunda Edición, Colombia, 2005.
5. CHIAVENATO, Idalberto, **Introducción a la teoría general de la Administracion**, McGraw-Hill Interamericana 7° Edición, Colombia, 2007.
6. CROSBY, Philip B, **La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad**, Grupo editorial 192 Patria, México.
7. **DICCIONARIO de marketing**, Cultural, S. A., España, 1999.
8. **DICCIONARIO Juvenil Larousse**, Edición Larousse, México, 2016.
9. **DICCIONARIO Larousse**, Edición Larousse, México, 2015.
10. EDMUNDO, Guajardo Garza, **Administración de la calidad total**, 2003.
11. **ENCICLOPEDIA de Turismo: Hotelería y Restaurantes**, Edición Euro México, Barcelona España, 2007.
12. GERSON, Richard F. **Como Medir La Satisfacción Del Cliente**, Iberoamérica, Segunda edición, México, 1994.
13. GUAJARDO, Garza Edmundo, **Administracion de la Calidad Total**, Pax México, 1era edición, México, quinta reimpresión, 2003.

14. HERNÁNDEZ, Rodríguez Sergio, **Introducción a la Administración. Teoría General Administrativa: origen, evolución y vanguardia**, McGraw-Hill Interamericana, 4ta edición, México, 2006.
15. ISO International Organization for Standardization, **ISO/IEC Guide 2 Standardization and Related Activities. General Vocabulary**, Geneva, 2004.
16. JAMES, Paul, **Gestión de la Calidad Total**, Prentice Hall, 1era edición, España, Segunda reimpresión, 2000.
17. MACHONU, V. & Ross, J., **Principios de la Calidad total**, Editorial Diana, México, 1995.
18. MALHOTRA, Naresh. **Marketing Research: An Applied Orientation**, Upper Saddle River (NJ): Pearson Education, 2004.
19. MÜNCH Galindo, Lourdes, **Fundamentos de Administración: Casos y Practicas**, 2da Edición Trillas 1997 (reimp. 2003), México 2003.
20. NIELSEN, Holdings plc, **La Confianza Global de la Publicidad**, The Nielsen Company, septiembre 2015.
21. PAUL, James, **Gestión de la calidad total un texto introductorio**, 2000.
22. PAYNE, Adrian, **La Esencia de la Mercadotecnia de Servicios**, Prentice Hall Hispanoamericana, 1era edición en español, México, 1996.
23. PHILIP Kotler, Gary Armstrong, **Marketing: Edición para Latinoamérica**, Pearson Educación, 2001.
24. PHILIP Kotler, Kevin Lane Keller, **Dirección de Marketing**, Pearson Educación, 2009.
25. POWERS, T. Barrows, C., **Introduction To The Hospitality Industry**, Wiley, Estados Unidos, 2006.

26. RALUY Poudevida, Antonio R., **Diccionario Porrúa de la Lengua Española**, Porrúa México 2017.
27. REYES, Ponce Agustín, **Administración Moderna**, Limusa. 1era. Edición, México, 2004.
28. SAN MIGUEL, Alcalde Pablo, **Calidad**, Paraninfo, S.A. 1era edición, España, reimpresión, 2009.
29. SANDHUSEN, Richard L., **Mercadotecnia**, Cecsá (Compañía Editorial Continente), México, 2002.
30. THOMPSON, Phillip C., **Círculos de Calidad**, Colombia, NORMA, 2004.
31. TIJMS, H.C, **A First Course in Stochastic Models**, Wiley, Chichester, 2003.
32. TRESPALACIOS Gutiérrez, Juan Antoni Vázquez Casielles, Rodolfo Bello Acebrón, Laurentino, **Investigación de Mercados, Métodos de Recogida y Análisis de la Información para la Toma de Decisiones en Marketing**, Paraninfo Cengage Learning, España, 2005.
33. VELAZCO Sánchez, Juan, **Gestión de la calidad: mejora continua y sistemas de gestión, teoría y práctica**, Ediciones Pirámide, España.
34. WALTON, Mary, **Cómo administrar con el Método Deming**, NORMA, Colombia.
35. WEIHRICH, Hanz y KOONTZ, Mary. **Elementos de la Administración. Un Enfoque Internacional y de Innovación**, McGraw-Hill Interamericana, Octava Edición, México, 2013
36. WILLIAM J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, **Fundamentos de Marketing**, McGraw-Hill, México, 2004.
37. WILLIAM, B. Martin. **Servicios de Calidad al Cliente**, Trillas, 1era edición, México, 1991.

INTERNET

- cim.com.uk
- <http://deconceptos.com/ciencias-juridicas/norma>
- <http://dle.rae.es>
- http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20192/administracion/1/LA_114_3_051118_A_Fundamentos_de_Administracion_Plan2016.pdf
- <http://lexicoon.org>
- <http://www.definicionabc.com>
- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.gestiopolis.com/escala-servqual-para-medir-la-calidad-en-el-servicio/>
- <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-colas/>
- http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=62085
- http://www.iso.org/iso/home/standards_development.htm
- <http://www.pdcahome.com>
- <http://www.pnc.org.mx/el-premio/>
- <http://www.portalcalidad.com>
- <http://www.semarnat.gob.mx/leyes-y-normas/normas-oficiales-mexicanas>
- <http://www.theacsi.org>
- <http://www.theacsi.org/the-american-customer-satisfaction-index>
- <http://www.uaemex.mx>
- <https://customergauge.com/blog/how-to-calculate-the-net-promoter-score/>
- <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>

- <https://www.icr-evolution.com/blog/fases-del->
- <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>
- [Marketingpower.com](https://www.marketingpower.com)