



318302

2  
30

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA, S.C.**

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

**TESIS QUE PRESENTA CON LA FINALIDAD DE OBTENER  
EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**MAURICIO ALFONSO GUIZAR**

**La reestructuración a través de una Reingeniería de Procesos  
basada en el Método de Control de Calidad de Juran, del  
Departamento de Congresos y Convenciones de una Agencia de  
Viajes Mayorista, como determinante del crecimiento y  
potencialización integrales del mismo.**

ASESOR INTERNO:

*LIC. MARCO ANTONIO CHAVEZ ARELLANO*

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**MEXICO, D. F.**

**JULIO DE 1996**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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.

**A Jesucristo, mi Señor.**

**A mi Madre, María de Guadalupe.**

**A mi amada Iglesia Católica.**

**A mis Papás Lucilo y Alicia.**

**A mi Abuelita Lola, mis Tías María Teresa y Aurora.**

**A Ema Emilia Voss del Sol.**

**A mi Maestro, Lic. Marco Antonio Chávez Arellano.**

**A mi Maestro, Psic. Jorge Anguiano Peña.**

**Al Ing. José de Jesús Sandoval Minero.**

**A Irma Lety, por su gran apoyo.**

**A todos y cada uno de aquellos que amo.**

## II

La reestructuración a través de una Reingeniería de Procesos basada en el Método de Control de Calidad de Juran, del Departamento de Congresos y Convenciones de una Agencia de Viajes Mayorista, como determinante del crecimiento y potencialización integrales del mismo.

### INDICE DE CONTENIDO

	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>VI</b>
<b>CAPÍTULO I ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 Hacia una definición de Administración	1
1.1.1 Definiciones de Administración de principales autores	8
1.1.2 El Proceso Administrativo	20
<b>CAPITULO II EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD</b>	<b>28</b>
2.1 Hacia una definición de Control Total de Calidad	28
2.1.1 Definiciones de principales autores y sus teorías	28
2.1.1.1 William Edwards Deming	29
2.1.1.2 John Mac Donald y John Piggot	36
2.1.1.3 Philip Crosby	41
2.1.1.4 Armand V. Feigenbaum	44
2.1.1.5 Dr. Kaoru Ishikawa	47

### III

	<b>Página</b>
2.1.1.6 Acle Tomasini	48
2.1.2 El método de Control Total de Calidad de Juran	55
2.1.2.1 La Trilogía de Juran	57
2.2 Hacia un Proceso Administrativo propio basado en el método de Control Total de Calidad de Juran	83
<b>CAPITULO III LA REINGENIERÍA DE PROCESOS BASADA EN EL MÉTODO DE CONTROL TOTAL DE CALIDAD DE JURAN</b>	<b>89</b>
3.1 Definición de Reingeniería de Procesos	89
3.1.1 Pasos de la Reingeniería de Procesos	93
3.1.1.1 Los 3 tipos de Reingeniería de Procesos	93
3.1.1.2 Definición de un punto de innovación radical	93
3.1.1.3 Las 5 Características básicas de la Reingeniería de Procesos	97
3.1.1.4 Pasos del Enfoque Básico de Reingeniería de Procesos	108
3.2 Propuesta de Reingeniería de Procesos con base en la teoría de Juran	121
3.2.1 Cuadro resumen de la Propuesta de Reingeniería de Procesos con base en la teoría de Juran	122

## IV

	<b>Página</b>
<b>CAPITULO IV CASO PRACTICO</b>	<b>130</b>
4.1 La Administración turística	130
4.2 La empresa turística	131
4.2.1 Tipos de Agencias de Viajes	132
4.2.2 Servicios turísticos que manejan las Agencias de Viajes	133
4.3 Areas funcionales de la Agencia de Viajes Mayorista	134
4.4 El Departamento de Congresos y Convenciones	135
4.5 Historia de la Agencia de Viajes Mayorista y del Departamento de Congresos y Convenciones	136
4.5.1 Historia de la empresa a nivel mundial	136
4.5.2 Historia de la empresa en México	137
4.6 Situación actual de la Agencia de Viajes Mayorista y del Departamento de Congresos y Convenciones	138
4.7 Aplicación y evaluación partiendo de una Reingeniería de Procesos basada en el Método de C.T.C. de Juran	140
4.7.1 PRIMERA ETAPA - DESCUBRIMIENTO	141
4.7.1.1 MOVILIZAR	141
4.7.1.2 EVALUAR	143
4.7.1.3 SELECCIONAR	212
4.7.1.4 LA ALTA GERENCIA SE COMPROMETERÁ CON EL CAMBIO	213

V

	<b>Página</b>
4.7.2 SEGUNDA ETAPA - PROCESO DE REDISEÑO O MEJORA	213
4.7.2.1 ANALIZAR	213
4.7.2.2 INNOVAR	214
4.7.2.3 PROYECTAR	219
4.7.2.4 LA ALTA GERENCIA RECOMPROMETERÁ CON CAMBIO	SE EL 222
4.7.3 TERCERA ETAPA - EJECUTAR LA ESTRATEGIA DE REINGENIERÍA	222
4.7.3.1 COMUNICAR	222
4.7.3.2 ACTUAR	223
4.7.3.3 MEDIR	224
4.7.3.4 SOSTENER UNA ADMINISTRACIÓN DE LA REINGENIERÍA Y SUS RESULTADOS	228
<b>CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES</b>	<b>XV</b>
<b>APÉNDICE DE MARCO TEÓRICO</b>	<b>XXXII</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>XLI</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>XLIII</b>

## INTRODUCCIÓN

A partir de esta investigación se pretende resaltar las teorías sobre Control de Calidad y Reingeniería de Procesos, como una manera nueva de administrar las empresas en México, ofreciendo al mismo tiempo un ejemplo concreto que combinase ambas teorías de una manera lógica y sencilla, donde se expone un caso concreto, el del Departamento de Congresos y Convenciones de una Agencia de Viajes Mayorista.

Es importante hacer notar el destacado papel que las empresas turísticas, como parte del Sector Servicios en México, está desempeñando en la economía nacional, ya que éstas incrementan su productividad anualmente y de manera constante en un 18%. Estas empresas el año pasado dejaron a México una derrama económica de 3,500 millones de dólares. Sin embargo, a causa de la severa crisis por la que actualmente está pasando nuestro querido México, aunque los destinos internacionales como Cancún, Los Cabos y Huatulco han quedado en un status casi prohibitivo para el turismo nacional (ya que todos los precios son manejados en dólares), existe la gran ventaja de que para los extranjeros resulta ahora muy económico poder venir a nuestro país, y esto está dejando una derrama considerable de dólares. El gobierno ha implementado un programa de impulso al turismo, cuya meta consiste en llegar a los 7,000 millones de dólares para 1998.

Por otro lado, las Agencias de Viajes (tanto mayoristas como minoristas) están pasando por un proceso de competencia agudo, en el cual sólo aquellas que tienen oportunidades para captar turismo extranjero son las que están sobreviviendo. En los destinos turísticos internacionales las Agencias de Viajes están experimentando un crecimiento bastante acelerado. Sin embargo, en ciudades de provincia no es así, a excepción de los Operadores Mayoristas, quienes acaparan gran parte del mercado nacional y extranjero. Esto es lo que está ocurriendo actualmente en la Agencia de Viajes Mayorista estudiada en esta investigación: está recibiendo más clientela que de costumbre, y por ello está experimentando la necesidad de renovarse, expandirse y fijarse nuevos horizontes, o morir.

## VII

Esta investigación está enfocada a dar nuevos elementos para que cualquier empresa mexicana, ya sea Agencia de Viajes o no, conozca un camino concreto para renovarse: la Reingeniería de procesos basada en el Control Total de Calidad de Juran.

En esta investigación se consideró como Variable Independiente: "La reestructuración y funcionamiento a través de una Reingeniería de Procesos basada en el Método de Control de Calidad de Juran, del Departamento de Congresos y Convenciones de una Agencia de Viajes Mayorista"; y como Variable Dependiente, la que denoto a continuación: "Como determinante del crecimiento y potencialización integrales del mismo".

También, el planteamiento de la resolución de este problema consideró que ésta podría llegar a estar amenazada por una Variable Extraña: "Que por la crisis económica actual el Departamento de Congresos y Convenciones desaparezca y sus funciones sean absorbidas por las 27 sucursales propias que tiene la Agencia en la República Mexicana".

Y además se consideró la posibilidad de que se hubiese presentado la siguiente Variable Intercurrente: "Que la competencia (la segunda Agencia de Viajes más grande de México después de la que estudiamos) desplace poco a poco en captación de mercado de organización de Congresos y Convenciones, al Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia en estudio".

En el desarrollo de esta investigación se persigue la confirmación y corroboración de la manera en que se propone resolver el problema de investigación, es decir, la Hipótesis Central, en la cual se plantea que "Si se aplica el método de Control Total de Calidad de Juran en la reestructuración y funcionamiento del Departamento de Congresos y Convenciones de una Agencia de Viajes Mayorista Mexicana partiendo de una reingeniería de procesos y esto permite un beneficio empresarial, por tanto, podrá desarrollarse un crecimiento y potencialización integrales de dicho departamento que beneficiará a inversionistas, personal y clientes de la Agencia; luego entonces, a la aplicación del método de Control de Calidad de Juran en dicho

## VIII

departamento basado en una reingeniería de procesos, corresponderá a éste el logro de un beneficio empresarial con un crecimiento y potencialización integrales del mismo, trayendo beneficios para los inversionistas, el personal y los clientes de la Agencia".

Además, se plantean 3 Hipótesis Alternas o consideraciones de diferentes caminos que podría llegar a tomar la resolución del problema a resolver. La primera, considera que "Si se lleva a cabo una reestructuración del Departamento de Congresos y Convenciones de una Agencia de Viajes Mayorista, que esté basada en cualquier método diferente de la Reingeniería de Procesos basada en el Control Total de Calidad de Juran, por tanto, los servicios que se ofrezcan lograrán una mínima o parcial satisfacción de los clientes, lo que frenará el crecimiento de dicho Departamento; luego entonces, a una reestructuración de dicho Departamento basada en la aplicación de la Reingeniería de Procesos sustentada en el Control Total de Calidad de Juran, corresponderá un ofrecimiento de servicios que darán una máxima satisfacción a los clientes, ganando así el máximo de mercado e impulsando el crecimiento de dicho Departamento".

La segunda Hipótesis Alterna considera que "Si se lleva a cabo una reestructuración del Departamento de Congresos y Convenciones de una Agencia de Viajes Mayorista, que esté basada en el método de Control Total de Calidad de Juran aplicado éste en el marco de una técnica diferente a la Reingeniería de Procesos, por tanto dicha reestructuración tendrá que llevarse a cabo con una serie de elementos dispersos y esto disgregará la información, dificultándose el logro del funcionamiento eficaz y eficiente del Departamento; luego entonces, a una reestructuración basada en el método de Control Total de Calidad de Juran aplicado en el marco de una técnica diferente a la Reingeniería de Procesos, corresponderá una dispersión de información y una serie de dificultades para poder lograr un funcionamiento eficaz y eficiente del Departamento de Congresos y Convenciones".

Y la tercera Hipótesis Alterna plantea que "Si se lleva a cabo una reestructuración del Departamento de Congresos y Convenciones que

## IX

omita buscar un punto de innovación radical, por tanto los precios de dicho departamento seguirán elevados por encima de la competencia de tal manera que la Agencia dejará de ser competitiva en dicho mercado; luego entonces, a una reestructuración del Departamento de Congresos y Convenciones de la empresa que sea llevada a cabo partiendo de un punto de innovación radical, corresponderá necesariamente el ofrecer precios más bajos que los de la competencia y se ganará capacidad competitiva en el mercado de organización de Congresos y Convenciones".

Y también se consideró el hecho de que la Hipótesis Central o solución al problema de investigación no diera los resultados esperados, lo cual está contemplado en el establecimiento de la Hipótesis Nula, en la cual se propone que "Si se aplica el método de Control Total de Calidad de Juran en la reestructuración y funcionamiento del Departamento de Turismo de Exportación de una Agencia de Viajes Mayorista Mexicana partiendo de una Reingeniería de Procesos y esto no permite un beneficio empresarial, por tanto, no podrá desarrollarse un crecimiento y potencialización integrales de dicho departamento, lo que perjudicará a inversionistas, personal y clientes de la Agencia; luego entonces, a la aplicación del método de Control de Calidad de Juran en dicho departamento partiendo de una Reingeniería de Procesos sin el logro de un beneficio empresarial, no corresponderá el crecimiento y potencialización integrales del mismo, ni la obtención de beneficios a los inversionistas, al personal y a los clientes de la Agencia".

Ahora bien, la resolución del problema planteado, dadas las características de la empresa en que fue desarrollada, podrá contribuir a lograr que la atención y el servicio que se brinde a los viajeros de negocios y a las empresas que necesiten organizar congresos y convenciones mejoren sustancialmente, lo que hará que los negocios suscitados dentro de estos eventos beneficien a las empresas mexicanas y por lo tanto a nuestro país.

Al mismo tiempo se promoverá a nuestro país como destino.

Los clientes podrán adquirir preferencialmente en la empresa,

## X

una serie de servicios de calidad. Y dichos servicios, al hacer que aumenten las ventas en el Departamento de Congresos y Convenciones, permitirán que se generen empleos provenientes de las utilidades obtenidas. Además, al recibir empresas extranjeras, el Departamento podrá captar buena cantidad de divisas.

El Departamento en estudio podrá expandirse creciendo en número de personas que laboran en él, al mismo tiempo que mejora en rapidez, promoción y capacitación, lo que beneficiará al crecimiento de la empresa.

Además, esta investigación está encaminada a dar al Departamento de Congresos y Convenciones de la Empresa unos parámetros para poder mejorar en los servicios ofrecidos al cliente, captando más mercado y recursos; de este modo, se mantendrá como líder en ventas de servicios de Organización de Congresos y Convenciones en el mercado turístico de México.

Con respecto a la aportación teórica de esta investigación a la administración en general, se ofrece una guía de aplicación de la Reingeniería de procesos basándose en el Método de Control Total de Calidad en su visión menos dispersa (la de Juran) en el Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes Mayorista mexicana, de tal manera que este ejemplo podrá motivar a llevar a cabo nuevos proyectos de aplicación del Control Total de Calidad en nuestro país.

Durante el desarrollo de la investigación se ha propuesto la unificación de las cuatro fases del proceso administrativo en un solo método: el del Control Total de Calidad de Juran, dentro del marco de la Reingeniería de Procesos clave que funcionan dentro del Departamento de Congresos y Convenciones, de tal manera que se describe cómo dentro de la reestructuración que se llevó a cabo, dicha Reingeniería permite prevenir errores e impulsar mejoras radicales en aspectos básicos de los servicios ofrecidos en lo que respecta a la organización de Congresos y Convenciones.

## XI

- La organización de dicho departamento está planteada desde el punto de vista de determinación de actividades a realizar por cada persona, como un flujo de constante esfuerzo por desarrollarse cada vez mejor en su puesto.

- La dirección es presentada como una forma de encabezar el esfuerzo por lograr la aplicación constante del Control Total de Calidad de Juran durante el desarrollo de la Reingeniería de Procesos.

- Y, finalmente, el Control ha sido diseñado de tal forma que éste se aplica en cada fase del proceso de ofrecimiento de cualquier servicio relacionado con la organización de Congresos y Convenciones, evitando así que dicho Control sea reducido a emitir errores y corregirlos.

Ahora bien, ¿Qué objetivos se han perseguido al desarrollar este trabajo de investigación? Como Objetivo General, se buscó el mostrar que la Reingeniería de Procesos con base en el método de Control Total de Calidad de Juran es uno de los mejores caminos válidos para las empresas mexicanas que desean no sólo mantenerse dentro de sus mercados, sino cautivar más clientes e ir a la vanguardia en un proceso constante de superación para bien de los inversionistas, personal y clientes de dichas empresas.

También se buscó lograr otro Objetivo también importante, pero más Particular que el anterior, el cual consistió en mostrar a la Reingeniería de Procesos basada en el Control Total de Calidad como método para desarrollar una reestructuración y funcionamiento del Departamento de Congresos y Convenciones de una empresa Grande en México en vías a lograr un verdadero crecimiento y potencialización integrales del mismo.

Finalmente, un tercer Objetivo (llamado Específico) a lograr con el desarrollo de esta investigación fue el explicar cómo se aplica la Reingeniería de Procesos basada en el método de Control Total de Calidad del Dr. Juran, así como ofrecer un camino de superación para cualquier Departamento de cualquier empresa mexicana, especialmente de giro Turístico, visualizado y ejemplificado en un caso

## XII

concreto.

Y con respecto a la manera en que han sido presentados y conectados los conceptos entre sí para presentar la resolución del problema de investigación, se tomaron en cuenta 3 tipos de Objetos de Estudio: el primero, llamado "Conceptual Simple", y que consiste en la descripción de todos y cada uno de los elementos que conforman el problema inicial a resolver, como son la Reingeniería, la Calidad, la empresa, el Departamento, el Turismo de Exportación, etc.

El segundo tipo de Objetos de estudio desarrollado fue el "Conceptual Complejo", que surgió del hecho de relacionar los conceptos básicos mencionados anteriormente, formulando una serie de Hipótesis, estableciendo al mismo tiempo la resolución del nombre-problema, determinando la relación causa-efecto existente entre la aplicación de la Reingeniería aunada al método de Control Total de Calidad de Juran en el Departamento de Congresos y Convenciones de una Agencia de Viajes Mayorista por un lado, y el logro del crecimiento así como la potencialización de dicho departamento, por el otro.

Y para lograr esto se han utilizado una serie de métodos de estudio dentro de la investigación:

- Primero, el método Inductivo, ya que partiendo de los términos "Técnica Reingeniería de Procesos de Negocios" y "Método de Control Total de Calidad de Juran", se buscó encontrar el objetivo principal que el autor de cada uno de estos términos quería lograr al aplicarlos, así como las razones a partir de las cuales lograron concretizar estos elementos dinamizadores de las empresas (su propia técnica y método, respectivamente).

- Posteriormente, se hizo uso del método Analítico, pues partiendo de los términos "Técnica Reingeniería de Procesos de Negocios" y "Control Total de Calidad de Juran", se buscó analizar cada una de las palabras que los componen y también cada una de las fases, las cuales, al ser desarrolladas en el Departamento, permitieron darle ese nuevo impulso.

### XIII

- También se aplicó el método Sintético, ya que después de relacionar todas las fases del método de Control Total de Calidad de Juran y de haberlas entrelazado con el proceso administrativo desarrollado dentro del Departamento en estudio, se proponen los principios básicos para poder enfocar esta relación desde el punto de vista de la Reingeniería de Procesos.

- Finalmente, se partió de la relación que se estableció entre el proceso administrativo, la Reingeniería y el método de Control Total de Calidad de Juran, surgiendo una serie de reformulaciones de procedimientos administrativos y cambios (como consecuencia de todo lo anterior) que conformaron lo que es la empresa en ese momento y en un futuro. Este sistema constituye el método Deductivo.

Ahora bien, en la aplicación de dichos métodos, fue necesario hacer uso de una serie de técnicas para recopilar los datos necesarios o básicos que sirvieron de base para desarrollar la investigación. La primera técnica (general) aplicada fue la que hace uso de las fichas documentales y de trabajo. También se aplicó una técnica particular, que consiste en la observación directa. Y por último, se echó mano de una serie de instrumentos de uso tales como tarjetas, ficheros, plumas, copias, fichas bibliográficas y computadora.

El desarrollo de esta investigación inició el miércoles 10. de marzo de 1995, y terminó el miércoles 17 de julio de 1996, en tres lugares diferentes; la Biblioteca de la Universidad Latinoamericana, S.C., la Biblioteca de la Facultad de de Contaduría y Administración de la U.N.A.M. y la Biblioteca Central de la U.N.A.M.

Con respecto ala delimitación teórica de la investigación, el compromiso fue el lograr varios concretos de pensamiento, es decir, varios conceptos que formaran frases e ideas que me permitieran afirmar mi Hipótesis Central pasando por una aplicación práctica del método de Control de Calidad de Juran en el Departamento de Congresos y Convenciones de una agencia de viajes, pero partiendo de una reingeniería de procesos, para poder de esta manera establecer la excelencia operacional como base para dominar el mercado y su

#### XIV

competencia.

Además, fue necesario tomar en cuenta que la información que se ha generado y editado sobre los temas de "Reingeniería de Procesos" y "Control Total de Calidad" en general, está siendo continuamente renovada, por lo que las opiniones a favor y en contra de los diversos autores sobre los temas abundan y ésto hace que los propios métodos de todos ellos vayan siendo modificados de acuerdo a las investigaciones más recientes. Sin embargo, dado que este tema es nuevo, añade frescura a la investigación.

Por ejemplo, en esta investigación se ha incluido la teoría y aplicación del método de Control Total de Calidad de Juran extendiéndolo a su concepto más amplio: la Reingeniería de Procesos, condición sin la cual la aplicación del Control Total de Calidad por sí sola, queda sin proyección alguna y sin surtir los efectos de mejora esperados.

Como limitaciones de la investigación, se encontraron las siguientes: para obtener información específica sobre el método de Control Total de Calidad de Juran existen en México sólo dos libros. Y para obtener información específica sobre la Reingeniería de Procesos de Negocios existen muy pocos libros en nuestro país y pocos artículos en revistas. Además, los recursos para adquirir libros recién editados sobre el tema, fueron limitados.

Espero sinceramente que la realización de esta Tesis sea de utilidad para compañeros y Profesionistas de diversas especialidades, en la búsqueda de la Mejora de la Calidad en nuestro querido México.

## CAPITULO I

### ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

En este capítulo se abordará primero a la empresa como objeto de estudio de la administración. Pero al hablar de la empresa, es necesario determinar qué papel desempeña ésta en el mercado como oferente para afrontar una demanda determinada.

Esto dará pie para presentar los esbozos de diferentes autores, con relación a lo que es la administración y cómo funciona ésta a través de un proceso administrativo para concluir con mi propia visión de lo que es administración asentando así la base de los pasos que hay que seguir para poder aplicar una administración gradual a partir de la cual podré posteriormente realizar una reestructuración del Departamento de Congresos y Convenciones de la Empresa que se estudiará.

#### **1.1 Hacia una definición de Administración**

Si se quiere conocer cómo administrar una empresa utilizando como herramienta principal el Control Total de Calidad, es necesario antes que nada, establecer el significado del término **empresa**.

José Silvestre Méndez establece que las empresas son "las unidades económicas básicas del sistema capitalista (si bien no las únicas), que realizan actividades en las cuales utilizan recursos humanos y materiales, técnicos y financieros para lograr sus objetivos" (1).

Es decir, para este autor, las empresas son células que unifican recursos para lograr un objetivo concreto.

Para Fischer, Dornbusch y Schmalensee una empresa es "un promotor de la oferta de la economía, es decir, está dedicada a decidir

---

1 **MENDEZ M., José Silvestre, "Economía y la Empresa", Editorial Mc Graw Hill, México, 1989. Pág. 5.**

las cantidades de bienes y servicios que van a ofrecer"(2).

En esta última definición se ofrece al lector una visión de la empresa como la productora y ofrecedora de bienes y servicios.

Esto significa que los autores enfocan a la empresa en vistas a impulsar la oferta, entendiendo por esta, según José Silvestre Méndez, a la cantidad de mercancías y servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a los diferentes precios que existen en el mercado en un momento determinado (3).

Para J. M. Juran, la empresa es "cualquier entidad organizada que produce productos (bienes o servicios) sean o no para la venta, sean o no para obtener beneficios" (4).

Al tomar en cuenta los principales elementos de las anteriores definiciones y buscando al mismo tiempo enfocar el sentido último de la empresa, se establece a continuación una definición nueva:

**Una empresa es la unidad productora de bienes y servicios que está enfocada a servir a la sociedad y/u obtener un beneficio económico, al mismo tiempo que busca mejorar el nivel de calidad de vida de quienes la conforman en su elemento humano.**

El que esté enfocada a servir a la sociedad significa que existe para aquel que hace posible que subsista: el cliente, al mismo tiempo que se beneficia a sí mismo como ente económico y como organización humana que también tiene necesidades que cubrir en lo individual (entiéndase accionistas y resto del personal).

---

2 *FISCHER, Dornbusch R., Schmalensee R., "Economía", Editorial Mc Graw Hill, 2a. edición, México, 1990. Pág. 153.*

3 *MENDEZ M., José Silvestre, "Economía y la Empresa", Editorial Mc Graw Hill, México, 1989. Pág. 140.*

4 *JURAN, J. M., "Juran y el liderazgo para la Calidad", Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid 1990, Pág. 349.*

De esta manera, al buscar mejorar el nivel de vida de su elemento humano, trasciende más allá de lo material para ir a lo ético y axiológico, es decir, al campo de la búsqueda de valores y finalidades que llenan la existencia humana, buscando verdaderamente servir y beneficiar a todas las personas que tienen relación con ella.

Ahora bien, si la empresa produce dichos bienes y servicios, lo hace para ofrecerlos a los demandantes de éstos, quienes conforman el mercado.

Es decir, para que haya demanda de cierta cantidad de mercancías y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor o por el conjunto de consumidores, (5) es necesario que existan una serie de determinantes o elementos constitutivos de la oferta y que son impulsores en la mejora de los procesos de las empresas, lo que lleva a potencializar dicha oferta de bienes y servicios.

A continuación se analizarán los puntos de vista de algunos autores. Inicio con la visión de Pendlebury, Wheeler, Mc Hugh y Johansson, para quienes los elementos constitutivos de la oferta son:

1o) El Cliente: Es una parte integral del equipo que ayuda a definir los procesos esenciales de una compañía, sus estrategias y sus competencias.

Y es que una compañía va a poder vender sólo lo que el cliente solicita, requiere y necesita (6). Es por eso que toda empresa debe "desarrollar mecanismos para rastrear los requerimientos y.... vigilar la voz del cliente" (7).

---

5 *MENDEZ M., José Silvestre, "Economía y la Empresa", Editorial Mc Graw Hill, México, 1989. Pág. 118.*

6 *JOHANSSON, Mc Hugh, Pendlebury y Wheeler, "Reingeniería de Procesos de Negocios", Ed Limusa, México '95, 2a Ed pg 53.*

7 *Ibid. Pág. 53.*

2o) La Competencia: Siendo referida ésta como la lucha de una compañía por superar a otra o por ganarle mercado (clientes).

3o) El Costo: Para determinar este elemento constitutivo de la oferta, los autores ya citados se refieren a él como una determinación de costos que debe basarse en las actividades de tal manera que éstos dependan directamente de los procesos de la compañía. Se podrá tener entonces la visión de un panorama real de lo que se gasta al diseñar, producir y colocar un producto (8).

4o) La Tecnología: Este elemento sirve, entre otras cosas, para absorber el mercado aplicando mejoras en la tecnología de procesos (de producción, distribución etc.) como parte de la represión de costos mediante incrementos de productividad (9). También, el uso de la tecnología puede enfocarse a lograr avances en productos que provocan un cambio de importancia en una industria (en el mercado de ésta y las preferencias de los consumidores que lo componen) (10).

5o) Los Accionistas: De ellos depende en gran medida el que la empresa en que participan reaccione ante un "estado sosegado, perezoso y estancado en el que cada vez más compañías han caído y que estén preparados para actuar con decisión en la puesta en marcha de cambios de importancia para bien de la empresa" (11).

6o) La Política, Economía, Legislación y Reglamentación: Estos aspectos condicionan la oferta más que impulsarla, mas según los autores ya citados, es necesario tomarlos en cuenta por su influencia decisiva en el factor estudiado (la oferta misma).

---

8 *Ibid. Pág. 59.*

9 *Ibid. Pág. 61.*

10 *Ibid. Pág. 62.*

11 *Ibid. Pág. 64.*

Todos estos elementos, el cliente, la competencia, el costo, la tecnología y los accionistas, unificados en una serie de procesos, conforman la oferta, a través de la cual la empresa participa dentro de un mercado, según la teoría de los cuatro autores ya mencionados.

Otra teoría de los principales determinantes de la oferta es la de José Silvestre Méndez, quien los agrupa en 8:

1o) Costo de Producción: Según el autor, este factor estará formado principalmente por el costo de los factores de producción, utilización de nuevas materias primas y sistemas de funcionamiento (o impositivos) (12).

2o) Tecnología: Aspecto que provoca cambios en la magnitud de la oferta, ya que debido a la fuerte competencia existente entre los oferentes del mercado, éstos se ven obligados a introducir nuevos métodos de producción que les permitan aumentar ésta, al mismo tiempo que reducen los costos de producción (13).

3o) Las Condiciones Climatológicas: Aspecto relacionado de una manera más directa con la producción agropecuaria (14).

4o) Tiempo / Expectativas: Cuando los oferentes aumentan o disminuyen su oferta de bienes y servicios de acuerdo a determinadas épocas en que consideran que pueden vender más o menos (por ejemplo, el caso de los artículos de navidad o artículos de playa) (15).

5o) Firmas del sector: Este aspecto se refiere a la cantidad de firmas de empresas de determinado giro que participan en el mercado,

---

12 **MENDEZ M., José Silvestre, "Economía y la Empresa", Editorial Mc Graw Hill, México, 1989. Pág. 141.**

13 *Ibid.* Pág. 141.

14 *Ibid.* Pág. 141.

15 *Ibid.* Pág. 141.

lo que determina una mayor o menor cantidad ofrecida de productos (16).

6o) Capacidad productiva de las firmas: Este aspecto se refiere al equipo, la planta y las técnicas de producción, factores que unidos ofrecen un volumen de producción más o menos constante, el cual puede al mismo tiempo adaptarse a las necesidades del mercado y aumentar su volumen de oferta (17).

7o) Precios de bienes relacionados: referido este aspecto a los bienes complementarios (que juntos conforman los elementos constitutivos de un bien determinado) y a los bienes sustitutos: cuando los precios de ambos bienes disminuyen, la demanda de los bienes principales (en estudio) aumenta y viceversa (18).

8o) Capacidad adquisitiva de los consumidores: Cuando ésta aumenta, la oferta de bienes y servicios aumenta y viceversa.

Ahora bien, los elementos que constituyen y determinan la oferta de un(os) bien(es) y/o servicio(s), es(son):

1o) El cliente: Es el motor básico de la demanda de bienes y servicios. Constituye el principal aspecto al cual la empresa debe de estar enfocada en atender.

2o) La competencia: Al haber conciencia en la empresa de que no es el único oferente de un(os) determinado(s) bien(es) y/o servicio(s), es necesario para ella buscar una superación esencial en aspectos relacionados con los procesos que se llevan a cabo.

---

16 *Ibid.* Pág. 141.

17 **MENDEZ M., José Silvestre**, "Economía y la Empresa", Editorial Mc Graw Hill, México, 1989. Pág. 142.

18 *Ibid.* Pág. 142.

Por ello, se propone a continuación la mejora de los 3 siguientes: calidad, costo y tiempo.

3o) Calidad: Es el aspecto que busca lograr la excelencia en la producción para lograr después la excelencia en duración, satisfacción y demás especificaciones de un bien y/o servicio (implica calidad en el servicio ofrecido y en el bien mismo), tomando en cuenta las mejoras en tecnología y producción.

4o) Costo: Más calidad a menor costo buscando ahorrar en aspectos de un proceso o serie de procesos que pueden ser mejorados, simplificados o eliminados.

5o) Tiempo: Consiste en entregar el producto y ofrecer el servicio en el tiempo y lugar solicitados.

6o) Otros factores y/o aspectos: Serán aquellos factores que benefician o desalientan y frenan los procesos de producción y distribución de bienes y servicios (inflación, devaluación, cargas fiscales, etc.).

Los empresarios deben buscar obtener las mayores ventajas de todos estos aspectos (por ejemplo, si hay devaluación, exportar más; si hay incentivos fiscales, aprovecharlos), en lugar de tener una actitud pasiva ante ellos.

Todos estos aspectos se interrelacionan a través de una red de procesos básicos y de apoyo, los cuales son gestados, planificados, implantados y desarrollados por la **administración**, de tal manera que llevando a cabo una organización administrativa adecuada basada en un Control Total de Calidad (abatiendo costos y tiempos de producción y de entrega), se beneficie al cliente, a la empresa y a los proveedores de ella.

En el siguiente apartado se presenta lo que es la administración para poder establecer después cómo se fundamenta todo un proceso administrativo en el método de Control Total de Calidad de Juran.

### 1.1.1 Definiciones de Administración de Principales Autores

A continuación se presentan los puntos de vista de diversos autores, para después poder concluir con una definición propia, en vistas a sentar las bases para poder esbozar el Control Total de Calidad de Juran dentro del marco de la administración y su proceso administrativo.

Terry y Franklin afirman que "la administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos" (19).

De esta definición se puede obtener como concepto destacado, la palabra **proceso**, la cual puede entenderse en un primer momento como una secuencia de pasos progresivos que se dirigen, enlazados, a lograr un objetivo concreto. Posteriormente se hará mención a los procesos desde el punto de vista administrativo de la reingeniería de éstos, es decir, la manera en que se replantean los procesos para poder ganar mercado.

Andrés Suárez a su vez, dice que la administración es "la ciencia que tiene por finalidad la explicación del comportamiento de las organizaciones o también, conjunto de técnicas aplicadas a la conducción de organizaciones. Es, pues, el conjunto de decisiones que es preciso adoptar para que el orden organizacional responda a una finalidad y satisfaga más necesidades. La organización supone una estructura con un contenido, la administración es la fuerza operante que imprime a la empresa la dirección a seguir para la obtención de los objetivos" (20).

---

19 TERRY, George y FRANKLIN, Stephen: "Principios de Administración", Editorial Cecsa, México, 1985, pág. 22.

20 SUAREZ, Andrés: "Diccionario Económico de la Empresa", Madrid, Editorial Pirámide, 1979, pág. 24.

Suárez basa su opinión sobre la administración en dos palabras esenciales: organización y administración, ambas unidas en la búsqueda del logro de los objetivos. La administración es para él la fuerza operante de la organización de una empresa. Sin embargo, su definición deja el campo abierto para que dentro de él otras teorías administrativas más concretas y propositivas ofrezcan la visión de un sistema administrativo integral.

Por su parte, el siguiente autor, Maurice Godelier dice que "administrar racionalmente una empresa significa, por tanto, resolver un doble problema.

1o) Escoger un programa de actividades que permita lograr una utilidad y que sea realizable.

2o) Escoger entre el conjunto de programas aceptable, el que maximice las utilidades o minimice los costos de la empresa" (21). Godelier se enfoca principalmente al aspecto utilitario de la empresa, pero sin tomar en cuenta por un lado los recursos técnicos y por otro lado los recursos humanos, siendo estos últimos a la vez un medio y un fin importante de la acción administrativa integral que permiten precisamente obtener las utilidades requeridas en vistas a que la empresa pueda brindar un servicio y un producto a la sociedad al mismo tiempo.

Para Koontz y O'Donnell la administración es la "dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes" (22).

Ambos autores hacen hincapié en una fase del Proceso Administrativo que generalmente incluyen todos los autores dentro de

---

21 GODELIER, Maurice: "Racionalidad e Irracionalidad en Economía", México, Editorial Siglo XXI, 2a. Ed., 1970, pág. 12.

22 KOONTZ - O'DONNELL: "Principios de Administración", Ed. Mc Graw Hill, México, 1985, pág. 16.

éste: la Dirección. Los autores ponen la responsabilidad principal o protagonizante del éxito empresarial en el Administrador o Directivo. De hecho, el Director es quien dirige el camino hacia el logro de objetivos. Sin embargo, actualmente es bien sabido que sólo con la participación conjunta de los miembros de cada departamento y área de una empresa (a través de Círculos de Calidad y otras técnicas de motivación y mejora de la Calidad) y haciendo labor de equipo y apoyo, ésta podrá superarse verdaderamente.

George Tannenbaum, por su parte, explica que "administración es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a sus subordinados responsables (y consiguientemente a los grupos que ellos comandan) con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa (23).

Este autor está esencialmente a favor de un Proceso Administrativo simplificado que busca obtener resultados con base en el principio de autoridad. Este aspecto servirá para hablar después del liderazgo para lograr la Calidad Total en la empresa, aplicado éste con el fin de lograr una renovación total de algunos procesos claves y otros auxiliares estableciendo puntos de innovación radical.

Para Henry Fayol, el siguiente autor, "administrar es proveer, organizar, mandar, coordinar y controlar" (24). La visión de Fayol es una de las más prácticas y que más se aplican, ya que concretiza la administración en este proceso en 5 fases.

Ahora se analizarán los puntos de vista de las diferentes escuelas de administración con relación a dicha materia, las cuales, aunque no dan una definición precisa de ella, sí ofrecen un marco teórico-práctico capaz de detectar e integrar el contenido de cada teoría administrativa.

---

23     *SUAREZ, Andrés: "Diccionario Económico de la Empresa", Madrid, Editorial Pirámide, 1979, pág. 16.*

24     *Ibid., pág. 17.*

Y partiendo de estas teorías se obtendrán los elementos que ayudarán para ir esbozando una propia visión administrativa de reingeniería de procesos a través de un Control Total de Calidad propuesto por Juran.

El primer enfoque que se analizará es el de Frederick Taylor y la administración científica. Taylor buscó siempre incrementar la eficiencia y eficacia en la producción reduciendo costos y aumentando utilidades (25). Los objetivos que Taylor trató de lograr y que constituyen su método administrativo, son:

1o) Reemplazar las reglas y convencionalismos empíricos por la ciencia (conocimiento organizado), lo que hoy significa desarrollar un proceso administrativo. Más adelante, yo estableceré el mío, esclarecido posteriormente por el mapa de carreteras para planificar la calidad de Juran.

2o) Obtener armonía en la acción de grupo en vez de la discordia.

3o) Lograr cooperación entre los hombres en vez de un individualismo caótico (este fue un inicio de lucha por establecer equipos de mejora de aspectos importantes dentro de la empresa, como los que se refieren a mejorar la Calidad misma).

4o) Trabajar para alcanzar la máxima producción y no una producción restringida.

5o) Desarrollar a todos los trabajadores al máximo posible para lograr su propia prosperidad y la de su compañía (26) (como dice Kaoru Ishikawa: una empresa que no pugna por mejorar el nivel de

---

25 KOONTZ - O'DONNELL: "Administración", Ed. Mc Graw Hill, 3a. Edición, México, 1985, pág. 32.

26 KOONTZ - O'DONNELL: "Administración", Ed. Mc Graw Hill, 3a. Edición, México, 1985, pág. 33.

calidad de vida de sus miembros, no merece existir).

Con respecto a este punto, es importante recalcar que Taylor centra su esfuerzo administrativo en buscar evitar la discusión entre directivos y empresarios con obreros y trabajadores originados en el deseo de adueñarse de la plusvalía (o excedente económico de producción), y trata de dirigir la atención de estos dos grupos simultáneamente al aumento de la magnitud de ese excedente mediante una cooperación amigable y ayuda mutua.

Taylor buscó métodos científicos en lugar de empíricos para mejorar la producción (preocupándose por mejorar la Calidad y elevar la Cantidad de los productos) a través de su **estudio de tiempos y movimientos**, el cual consiste en una planeación anticipada y en la búsqueda de mejoras en los sistemas de trabajo, antecedentes de la reingeniería de procesos.

El segundo enfoque es el de la teoría clásica de la administración operacional, cuyas bases fueron establecidas por Henry Fayol. Este estudio administrativo está basado en la profundización y análisis sobre 6 tipos de actividades principales que él detectó para desarrollar como aspectos básicos en una empresa industrial:

- 1o) Las actividades técnicas (o de producción)
- 2o) Las actividades comerciales, como compras, ventas e intercambios
- 3o) Actividades financieras (obtención y empleo óptimo del capital)
- 4o) Actividades de seguridad (protección de la propiedad y de las personas)
- 5o) Actividades contables (incluyendo estadísticas)

6o) Y las llamadas actividades administrativas (Planeación, Organización, Mando, Coordinación y Control - también llamadas funciones de la administración - ) (27).

De este modo, Fayol logró distinguir 6 áreas principales o departamentales en que se subdivide generalmente una empresa ya constituida de tamaño mediano y/o grande, (aunque sin contar algunas otras áreas afines o de mayor especialización), estableciendo al final (en el último punto o tipo de actividad) el área administrativa, dándola a entender como la zona exclusiva del administrador de empresas y dividiéndola en un proceso integrado (el cual será analizado en el punto siguiente: el Proceso Administrativo).

Al mismo tiempo, Henry Fayol determina una serie de 14 principios que son los que él más usó, los cuales le permitieron administrar adecuadamente su empresa. Estos principios son:

1o) Principio de división del trabajo (en vistas a lograr una eficiencia del factor trabajo).

2o) Autoridad y responsabilidad (tanto oficial como personal, unidas para lograr que la empresa funcione eficientemente).

3o) Disciplina: Concepto que para Fayol surge de los buenos superiores y significa obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto de los subordinados a sus jefes y viceversa.

4o) Unidad de mando (recibir órdenes de un solo superior).

5o) Unidad de dirección (del cuerpo directivo, en torno a un plan, un objetivo y las actividades que se desprenden de él).

6o) Subordinación del interés individual al interés general (es decir, conciliar ambos intereses).

---

27 KOONTZ - O'DONNELL: "Administración", Ed. Mc Graw Hill, 3a. Edición, México, 1985, pág. 37.

7o) Remuneración (que sea justa y que dé máxima satisfacción a los trabajadores y al empresario).

8o) Centralización (es para Fayol un análisis del grado en que la autoridad debe concentrarse o dispersarse en vistas a lograr los mejores resultados finales).

9o) Jerarquía de autoridad (o cadena de autoridad que será modificable de acuerdo a las necesidades de la empresa).

10o) Orden (tanto material como social), visto éste como una organización en la distribución de cosas y personas.

11o) Equidad (de los administradores y demás jefes) en trato con subordinados: ser justos, respetuosos y corteses con ellos.

12o) Estabilidad en el empleo (los cambios de personal son causa y efecto de la mala administración).

13o) Iniciativa: hay que permitir a los subordinados desarrollar su iniciativa (sobre todo en la creación y ejecución de planes -hoy en día, procesos o sistemas integrales- ).

14o) Espíritu de Grupo: "la unión hace la fuerza" (28).

De acuerdo al lenguaje administrativo de hoy, se puede afirmar que éstos fueron los puntos de innovación de procesos de Fayol a partir de los cuales logró sus objetivos empresariales. Estos puntos van a ser después retomados por las diferentes escuelas de estudio de la administración y sus procesos, hasta llegar a la reingeniería, teoría que estudiaré en el tercer capítulo.

El tercer enfoque es el de la teoría moderna de la administración, cuyo aporte fue hecho a través de la escuela del comportamiento (en el cual entra ya la psicología por primera vez

---

28 KOONTZ - O'DONNELL: "Administración", Ed. Mc Graw Hill, 3a. Edición, México, 1985, pág. 39.

dentro del campo de la administración de una manera formal y estructurada). La consolidación más clara de esta teoría fue hecha por Hawthorne con base en los antecedentes dejados por Elton Mayo y Fritz Roethlisberger. El aspecto central de su tesis es el siguiente: el punto importante y focal de la acción administrativa es el comportamiento del ser humano (encauzado a través del manejo de conflictos y de la influencia vital del medio ambiente) (29).

Este aspecto clarifica lo que posteriormente fue entendido como la atención a las necesidades del cliente y del mercado, por un lado, y a los mecanismos humanos de funcionamiento del personal de las empresas (liderazgo, motivación, mando, espíritu de grupo, etc.) por el otro.

El aporte de este enfoque es visto con más detalle en el análisis del papel que dentro de la aplicación del método de Control Total de Calidad tienen los clientes, las personas que participan en el proceso de desarrollo de un producto y las personas que desempeñan las operaciones en la empresa, especialmente quienes se dedican a desarrollar el marketing (precio, plaza y promoción del producto en el mercado).

Estos cuatro aspectos se encuentran integrados dentro del proceso llamado "espiral de la Calidad" de Juran, que es una secuencia típica de actividades que tiene como objetivo esencial el colocar un producto en el mercado, partiendo de las necesidades de los clientes para desarrollar posteriormente dicho producto conforme a dichas especificaciones, elaborarlo y promoverlo a través del marketing, llegando así a manos de los clientes, repitiéndose cíclicamente el proceso (30).

---

29 TERRY, George - FRANKLIN, Stephen: *"Principios de Administración"*, Editorial CECOSA, 8a. edición, México, 1992, pág. 47.

30 JURAN, J. M., *"Juran y la planificación para la Calidad"*, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid 1990, pág. 5.

La siguiente escuela a estudiar es la Escuela Social de la administración. Esta escuela buscó solucionar mediante la cooperación las varias limitaciones de los seres humanos y sus entornos (31), estudiando las relaciones entre la organización, los entornos interno y externo así como las fuerzas que producen el cambio y los ajustes, todo ello con vistas a buscar las mejoras personales y conjuntas a través de la interacción y cooperación de quienes conforman una entidad social (32).

Este aspecto, aplicado a la empresa, da como resultado un deseo de lucha por la empresa, fuente de trabajo de todos los que pertenecen a ella; lucha por el bienestar grupal y personal, a través del trabajo en común con objetivos conjuntos dentro de cada área o departamento y con iniciativas acordadas.

Juran retomó esta visión administrativa junto con Ishikawa y el resto de autores de Control Total de Calidad, para establecer posteriormente los Círculos de Calidad (agrupaciones de personas que se reúnen para eliminar errores en los procesos de las empresas), al mismo tiempo que buscan capacitarse más y ofrecer alternativas de solución dentro de su área de trabajo.

Lógicamente, la superación que se gesta en estos Círculos incide generalmente en una mejora económica, ya que se les reconoce en las empresas el esfuerzo extra realizado, al mismo tiempo que, al aumentar la productividad, hay mayores posibilidades de mejora económica para cada persona y para el área de trabajo en general (tanto para bien de quienes laboran en ella como para bien de la empresa).

A continuación se presenta la Escuela del Enfoque de Sistemas aplicado a la administración, la cual afirma que "un sistema es un todo

---

31 TERRY, George - FRANKLIN, Stephen: "Principios de Administración", Editorial CECSA, 8a. Ed, México 1992, pág. 48.

32 Ibid., pág. 49.

organizado compuesto de partes conectadas en cierta forma y dirigido a determinado propósito (por ejemplo, elaborar productos y utilidades)" (33). Según esta visión, "cada sistema tiene un insumo, un proceso y un producto y es una unidad autónoma. Cada sistema está unido como eslabón a uno superior y a otros inferiores o subsistemas". Según este enfoque administrativo, los sistemas vienen a ser los medios a través de los cuales opera el gerente; "se busca estudiar la influencia de las partes de un sistema sobre otro al lograr o tratar de lograr la acción deseada" (34).

El enfoque de sistemas está íntimamente relacionado con la Reingeniería de Procesos en las empresas, ya que esta técnica administrativa ve a cada proceso como un sistema que unifica y eslabona pasos, actividades, personas, capacidades, materiales y herramientas de trabajo, recursos, necesidades del cliente (ya sea cliente final o el departamento u área de trabajo que sigue a la anterior), para lograr un propósito determinado, que puede ser terminar de hacer una pieza determinada de un producto u ofrecer un determinado servicio que conforma parte de una cadena de servicios integrados.

Pero la finalidad última de la reingeniería consiste en reelaborar y así potencializar dichos procesos para obtener mejorías planeadas por los directivos en un aspecto determinado.

En el capítulo III se analizará a fondo la Reingeniería de Procesos, sus fases y sus implicaciones.

Se presenta a continuación el enfoque de la Escuela de la administración de contingencia, el cual "surge del enfoque de sistemas y busca evaluar los factores operantes en cualquier situación y estableciendo patrones y relaciones definidos entre los factores que

---

33 *Ibid.*, pág. 49.

34 *Ibid.*, pág. 50.

podrían servir como guías en otras situaciones similares" (35).

Un ejemplo de este enfoque es la teoría del liderazgo, la cual afirma que éste depende en su mayor parte de tres factores:

1o) Relaciones líder-miembro, basada en la confianza de los subordinados hacia el líder.

2o) Estructura de la tarea (u objetivo claro y verificable desde arriba por el líder), y

3o) El poder del puesto.

Estos tres factores fueron establecidos en base a experiencias concretas y diferenciadas de la dirección administrativa. Este aspecto, visto desde el enfoque de la administración de contingencia, no es aplicable en la reingeniería de procesos ya que ésta busca un punto de innovación radical como partida para reelaborar un proceso o varios, y dicho punto nunca se repite.

Sin embargo, en lo que este enfoque sí se relaciona con la Reingeniería de Procesos es en el hecho de que "contempla el uso de aspectos o factores de otras escuelas administrativas de acuerdo a cada situación presentada" (36).

Es decir, de acuerdo a cada punto de innovación radical que se presente en cada caso específico, se puede contemplar la posibilidad de hacer uso de diversas herramientas de otros enfoques administrativos, como por ejemplo, en nuestro caso, el Control Total de Calidad usado como herramienta para desarrollar una Reingeniería, y aplicándolo de manera concreta al caso particular de que se trate en un punto de mejora (o innovación radical) detectado y escogido.

---

35 *TERRY, George - FRANKLIN, Stephen: "Principios de Administración", Editorial CECSA, 8a. Ed. México, 1992, pág. 51.*

36 *Ibid., pág. 53.*

La siguiente teoría a analizar es la de la Escuela de la administración decisional. Afirma que las decisiones administrativas son el verdadero trabajo del gerente; "su reto vital es el decidir qué lograr y cómo lograrlo" (37).

Sin embargo, ésta corriente de pensamiento administrativo no contempla que la toma de decisiones, aunque es un aspecto estratégico y básico de un proceso administrativo exitoso dentro de las empresas, marca sólo el inicio de una serie de procesos conformados por actividades encadenadas y unidas entre sí, y que muchas veces necesitan ser replanteadas desde sus cimientos para lograr que sean potencializadas en sus resultados más que ser sólo dirigidas y encauzadas por una toma de decisiones centralizada.

A continuación se presenta la penúltima Escuela administrativa, llamada "Escuela de la Medición Cuantitativa". Sostiene que la administración es "una entidad lógica cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, relaciones y datos capaces de ser medidos. Utiliza teorías de juegos de probabilidad, del muestreo, de la simulación y la programación lineal. Tiene 2 características principales:

1o) Optimizar o minimizar el insumo-producto (escoger el más adecuado para el sistema o proceso), y

2o) La utilización de los modelos matemáticos (buscando la cantidad mínima para costos, tiempo transcurrido, etc.)" (38).

De hecho, se utilizarán algunos ejemplos de este tipo de mediciones en el caso práctico para poder cuantificar las actividades, resultados y opiniones de quienes conforman el Departamento de Congresos y Convenciones de la empresa.

Finalmente, se analizará con detalle la última Escuela, llamada

---

37 *Ibid.*, pág. 53.

38 *Ibid.*, pág. 54.

"Escuela del Proceso Administrativo", la cual es el siguiente punto a visualizar, y dentro del cual analizaré las definiciones de varios autores en vistas a definir posteriormente la propia visión de Proceso Administrativo, para partir de ella como base de aplicación del Control Total de Calidad de Juran en el caso práctico.

### 1.1.2 El Proceso Administrativo

La Escuela del Proceso Administrativo considera a la administración como un gran proceso compuesto de varias etapas y éstas a su vez de sub-actividades.

Pero antes de citar a los principales autores que hablan sobre el Proceso Administrativo, es necesario determinar qué es un Proceso.

Para Juran, un Proceso es una "serie de acciones sistemáticas dirigidas al logro de un objetivo" (39). Por su parte, Deming (uno de los primeros y principales autores del Control Total de Calidad) establece que "las etapas como un todo constituyen el proceso" (40). El autor concibe al proceso como un flujo de actividades continuo por medio del cual se promueve a la empresa a través de una serie de Mejoras de Calidad y productividad continuas, al mismo tiempo que forma parte de la acción y organización de ella.

**Tomando en cuenta estas definiciones, se establece a continuación que un proceso es una secuencia sistematizada de pasos o acciones, las cuales encuentran sentido solamente entrelazadas en él, para conseguir un objetivo o fin determinado.**

Y se afirma que es una secuencia, ya que está compuesta por un ciclo de acciones que encuentran su sentido con relación a otras y

---

39 *JURAN, J. M., "Juran y la planificación para la Calidad", Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid 1990, pág. 152.*

40 *DEMING, W. Edwards: "Calidad, Productividad y Competitividad", Ed. Díaz de Santos, S.A., Madrid 1989, pág. 66.*

con relación al objetivo que buscan lograr de acuerdo a quienes planearon dicho proceso.

Ahora bien, teniendo ya claro lo que es un proceso, se determinará lo que es un Proceso Administrativo tomando en cuenta, antes que nada, los puntos de vista de los expertos en esta manera de ver la administración (como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que conforman el Proceso Administrativo único), los cuales han influido tanto en la administración contemporánea que han conformado una escuela de pensamiento administrativo.

Los primeros autores que se abordarán son Koontz y O'Donnell, quienes plantean las siguientes fases como componentes de dicho Proceso Administrativo:

1o) Planeación: Según estos autores, para que el esfuerzo colectivo sea eficaz, las personas deben saber qué es lo que se espera que hagan (41). La planeación consiste en decidir con anticipación qué se debe hacer, cómo hacerlo, dónde y quién lo hará.

2o) Organización: Es para ellos la parte de la administración que comprende el establecimiento de una estructura intencional de roles para las personas de una empresa. Supone los siguientes aspectos:

- Determinar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- Agrupar dichas actividades en departamentos o secciones.
- Asignar esos grupos de actividades a un administrador.
- Delegar autoridad para llevarlas a cabo, y
- Proveer las actividades de coordinación, autoridad e

---

41 **KOONTZ - O'DONNELL: "Administración", Ed. Mc Graw Hill, 3a. Edición, México, 1985, pág. 69.**

información horizontal y vertical en una estructura organizacional.

3o) Integración de personal: Supone para Koontz y O'Donnell el dotar y mantener con recursos humanos (idóneos) los puestos que provee la estructura de la organización.

4o) Dirección: Fase que supone dirigir e influir en las personas para que orienten su entusiasmo hacia el logro de los objetivos de la organización y de grupo, lo cual está relacionado con el aspecto predominantemente interpersonal de la administración (supone el liderazgo, motivación y comunicación de la dirección de la empresa con las áreas funcionales) (42).

5o) Control: Ambos autores ven este aspecto como la medición y corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Por lo tanto, mide el desempeño en relación con las metas y los planes y corrige para contribuir a asegurar el cumplimiento de los planes (el control se refiere aquí principalmente según los autores, a la medición de logros) (43).

En resumen, para estos autores cada función administrativa, siendo propia del administrador, es un ejercicio de coordinación que le corresponde por naturaleza ejercer a éste. Cabe añadir que dicha coordinación debe estar enfocada (estando de acuerdo con Mac Donald y Piggot, autores de la Calidad Global) en vistas a crear una nueva cultura administrativa, centrada en el objetivo de lograr la Calidad a través de las personas y los procesos (44).

Ahora se visualizará el punto de vista de George R. Terry y

---

42 *Ibid.*, pág. 70.

43 *Ibid.*, pág. 71.

44 **MAC DONALD, John; PIGGOT, John:** "Calidad Global: la nueva cultura de la administración", Ed Panorama, México 1993 pg. 99.

Stephen G. Franklin, quienes proponen un Proceso Administrativo basado en cuatro fases (45):

1o) Planeación: Fase que responde a la formulación de un plan o patrón predeterminado e integrado, de las futuras actividades a realizar. Es la facultad de preveer, visualizar, del propósito de ver hacia adelante.

2o) Organización: Es esencialmente el trabajo de distribución de tareas y de establecer y mantener relaciones por parte del gerente. Es para estos dos autores el distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indican al mismo tiempo la participación de cada miembro del grupo.

3o) Ejecución: Consiste en una acción inicial llevada a cabo por el Gerente, quien toma medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Es "poner en acción"; y

4o) Control: Es la manera en que un gerente va a comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros esté progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado.

Es importante, dentro del punto de vista de Terry y Franklin, la fase de Ejecución administrativa, porque la manera en que ambos autores la plantean, se presta para especificar que ese "poner en acción", relacionado con el punto de vista de la metodología de la Calidad de Juran, implica un echar a andar todo el plan de mejora de la Calidad y mantenerlo como un esfuerzo constante, pero no solamente como una responsabilidad de los Directivos, sino de todos los que conforman la empresa.

El siguiente autor a analizar es Munch Galindo, quien

---

45 *TERRY, George - FRANKLIN, Stephen: "Principios de Administración", Ed. CECSA, 8a. Ed., México 1992, pgs. 56 a 58.*

presenta al proceso administrativo en 4 fases (46):

1o) Planeación: Fase del mismo proceso que responderá a las preguntas siguientes: ¿qué se quiere hacer? y ¿qué se va a hacer? Estas preguntas son planteadas por el autor con la finalidad de determinar el rumbo de la empresa, de sus procesos, es decir, sus objetivos mismos.

2o) Organización: Segunda fase del proceso administrativo que responde al cuestionamiento siguiente: ¿cómo se va a hacer o realizar el plan empresarial que ya ha sido determinado?

3o) Dirección: Fase basada en un criterio inicial, ver que se haga (es decir, verificar que el plan empresarial, a través de la organización propuesta, se esté llevando a cabo); y

4o) Control: Fase que responde a la pregunta: ¿cómo se ha realizado el trabajo surgido a partir de los planteamientos y actividades de las tres fases anteriores?

Si bien Munch Galindo establece estas cuatro fases, lo hace con un criterio correctivo, más que previsorio, como se puede apreciar en la última fase, la del Control. De acuerdo a la visión de Control Total de Calidad de Juran, esta pregunta deberá de estarse haciendo continuamente a lo largo de cada proceso y en cada departamento, de tal manera que el propio Control se vaya gestando paralelamente al desarrollo de cualquier actividad. Todo esto, completado por varias evaluaciones de área y por una evaluación integral y global de cada proceso y de todos los procesos juntos.

Por último, se analizará la teoría de Agustín Reyes Ponce. El propone un proceso administrativo gestado a través del desarrollo de 6 fases, integradas las 3 primeras en una etapa llamada mecánica, y las otras 3 en una etapa dinámica:

---

46 MUNCH, G.: "Fundamentos de Administración", Editorial Trillas, México, 1982, pág. 34.

Etapa Mecánica:

1o) Previsión: Se refiere a la preparación de las demás fases, es decir, tener la información y los estudios requeridos para analizar la viabilidad del proyecto que se quiera implementar.

2o) Planeación: Viene siendo el hecho de establecer una base que oriente el esfuerzo a realizar en el trabajo de la empresa, es decir, orientar hacia dónde se quiere caminar y qué es lo que se quiere alcanzar como objetivo principal y objetivos auxiliares del principal.

3o) Organización: Consiste en establecer las estructuras, los procesos, asignar responsabilidades y capacitar para poder lograr los planes establecidos.

Etapa Dinámica:

1o) Integración: Consiste en entrelazar todos los procedimientos de tal manera que puedan observarse como un solo gran procedimiento bien unificado. También se refiere a la integración de información a través de los mismos procedimientos.

2o) Dirección: Verificar que se vaya realizando lo que se ha propuesto como plan, ya organizado e integrado dentro de una empresa. Es velar por el cumplimiento de las metas, objetivos y políticas concretas.

3o) Control: Consiste para el autor, en un primer momento, en un establecer mecanismos de verificación. Y en un segundo momento, en corregir lo errado y lo que ha impedido el logro de metas y objetivos en las condiciones y tiempos establecidos (47).

Para concluir con la visión de Reyes Ponce, es necesario establecer que, si bien el autor se refiere a los procedimientos como

---

47 REYES P., Agustín: "Fundamentos de Administración", Ed. Esfinge, México, 1967, pág. 27.

una base de cumplimiento de los objetivos y metas concretos establecidos a través de las fases del Proceso Administrativo, la nueva visión de la reingeniería de procesos busca considerar a los procedimientos como componentes de un proceso principal, y a varios procesos principales como componentes de un gran proceso que unifica a toda la empresa, aún involucrando a los proveedores y a los clientes de tal manera que todas las funciones administrativas queden unidas en varias secuencias que conformen una gran secuencia. Esto facilita el control y el logro de objetivos, fortalecidos éstos en el cumplimiento de puntos de innovación radical.

Ahora bien, tomando en cuenta las visiones de los cinco autores anteriormente citados, se establecerá ahora la propia visión de Administración:

**La Administración consiste básicamente en un proceso principal, el cual será la base o plataforma para poder desarrollar diversas estrategias o planes de acción, en vistas a lograr una serie de objetivos, políticas y metas concretos para el bien de la empresa, de sus trabajadores y de la sociedad.**

Dicho proceso principal es el llamado Proceso Administrativo, el cual está conformado por 3 fases o momentos, los cuales no solamente permiten establecer las bases del inicio de una empresa, sino que permanecen activas a lo largo del desarrollo de actividades en ella, de tal manera que es necesario desarrollarlas constantemente en cada área o proceso principal y auxiliar. Las fases que se proponen son:

1o) Planeación: Esta fase implica inicialmente el establecer las reglas, personas y elementos de planeación, es decir, adquirir información sobre las maneras de planear que se ajusten a la realidad y a los objetivos de la empresa. En ella, el líder de la compañía (Director) buscará eliminar los daños a las ventas y el crecimiento de los costos, de tal manera que se permita una competitividad cada vez mayor en el mercado.

2o) Organización: Es el establecer la estructuración de la empresa (organigrama), distribuyendo funciones, así como estableciendo los procedimientos (o secuencias de acción determinadas concretamente a través de diagramas de flujo e información complementaria y que en su conjunto conforman un proceso principal) y procesos (que son secuencias sistematizadas de pasos y acciones, las cuales encuentran sentido solamente entrelazadas en él, para conseguir un objetivo o fin determinado); en esta etapa, el líder o Director de la empresa, buscará establecer sistemas de participación activa y conjunta para lograr un óptimo funcionamiento de los procesos; y

3o) Control: Fase que busca integrar una acción directiva, entendida como la acción del administrador de encauzar acciones y procesos en la empresa, con la realización de cualquier actividad (vista como un paso concreto del desarrollo de un proceso determinado en el cual se asume una lucha por la mejora constante de cualquier bien y servicio).

Esta definición es, a partir de ahora, un marco de referencia para ubicar inicialmente la teoría y aplicación del Método de Control Total de Calidad de Juran y la reingeniería de procesos basada en dicho método, dentro de un marco de acción dividido en las tres fases principales: la planeación, organización y control administrativos, ya que el planear estará comprendido como proyectar un Plan de Mejora de la Calidad con base en una reingeniería (buscando asimismo los puntos básicos hacia los cuales ésta se dirigirá); el organizar consistirá en sentar las bases de actividad para lograr la Calidad Total; y el Control estará enfocado especialmente al Control Total de Calidad en toda la empresa.

Ahora bien, a continuación llega el momento de asentar el criterio base de la reingeniería que se quiere aplicar dentro del Departamento de Congresos de la Agencia de Viajes Mayorista: el Control Total de Calidad de Juran, tema principal a tratar en el Capítulo II.

## **CAPÍTULO II**

### **EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD**

Para poder establecer una técnica de reestructuración y funcionamiento que permita lograr un crecimiento y potencialización integrales en el Departamento de Congresos de nuestra Agencia de Viajes Mayorista, es necesario, después de haber establecido las fases del proceso administrativo en el cual será aplicada dicha técnica, establecer el método base del cual partiré para iniciar toda esta reforma, la cual será proyectada a través de una reingeniería.

Es por eso que en este segundo Capítulo se analizará el Método base a aplicar en el caso práctico: el Método de Control Total de Calidad de Juran, factor de mejora administrativa. Mas para poder hablar de dicho método, se establecerá qué se entiende por Control Total de Calidad partiendo de las principales teorías que al respecto han sido desarrolladas. Y en un segundo momento, se establecerá por qué se ha escogido específicamente la teoría de Control Total de Calidad de Juran, y por qué es visualizada como herramienta de mejora administrativa.

#### **2.1 Hacia una definición de Control Total de Calidad**

Para poder llegar a una definición propia de lo que es el Control Total de Calidad, es necesario tomar en cuenta los puntos de vista y la experiencia de quienes han sentado las bases de las teorías relacionadas con dicho tema. Esto es lo que se hará en el siguiente subtítulo.

##### **2.1.1 Definiciones de principales autores y sus teorías**

En varias ocasiones se ha hablado de la Calidad y del Control Total de Calidad. Pero ¿qué se entiende realmente por Calidad? ¿cuáles parámetros pueden indicar lo que es y lo que no es la Calidad en un bien y servicio? Para responder esta cuestión será necesario retomar las teorías de los principales autores sobre la materia.

### 2.1.1.1 Williams Edwards Deming

Iniciaré con William Edwards Deming, primer promotor de la Calidad Total a nivel productividad. Deming dice que la búsqueda de la mejora de la Calidad en la producción de bienes y servicios desencadena el siguiente proceso (48):

Mejora de la Calidad } Se conquista el mercado con mejor calidad y precios } Se permanece en el negocio }	Decrecen los costos } Hay más y más trabajo }	Mejora la productividad }
---	--	---------------------------

*Figura No. 2.1 - Proceso de Mejora de la Calidad*

El autor está proyectando la acción del Método de Control Total de Calidad en cuanto a sus efectos producidos, logrando así una conquista del mercado como punto clave para permanecer en él y crecer ("hay más y más trabajo"). Este es el objetivo principal que Deming busca obtener a través de la aplicación de su Método mediante una innovación específica que busca dejar muy claro que "la medida de la productividad no hace mejorar la productividad" (49), sino la aplicación de principios que busquen transformar la administración (o Gestión) para Mejorar la Calidad, la productividad y la competitividad en las empresas. Ahora bien, para lograr la Gestión de Mejora de la Calidad, productividad y competitividad, Deming establece 14 puntos básicos que son la columna vertebral de su teoría (50):

1o) Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos para poder permanecer en el negocio y proporcionar puestos de trabajo.

---

48 *DEMING, W. Edwards: "Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis", Ed Díaz de Santos SA, Madrid 1989, pg. 3.*

49 *Ibid., pág. 11.*

50 *Ibid., págs. 19 y 20.*

Según Deming, esta constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio está basada en tres aspectos: innovar (o asignar recursos para la planificación a largo plazo), destinar recursos para la investigación y educación y mejorar constantemente el diseño del producto y del servicio, en vistas a satisfacer al máximo al consumidor (51).

2o) Adoptar la nueva filosofía. Los directivos deben ser bien conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar. Esto significa adoptar los 14 puntos y eliminar las "enfermedades mortales", que constituyen en sí los aspectos que se oponen totalmente a la transformación propuesta por Deming en base a sus 14 puntos. Estas enfermedades son:

- La falta de constancia en el propósito (52).

- Tener énfasis en los beneficios a corto plazo, lo que muchas veces se desvía del objetivo de Calidad Total (lo óptimo es trabajar permanentemente por la mejora de calidad, productividad y competitividad en lugar de buscar sólo beneficios económicos a corto plazo) (53).

- Evaluar el comportamiento: llevar a cabo una calificación por méritos o revisión anual en lugar de llevar a cabo un liderazgo para ayudar a la gente. La calificación por méritos impulsa una lucha por salvar el puesto y el trabajo, descartando así el trabajo en equipo, (a nivel áreas, a nivel directivo y a nivel empresa) básico para lograr la calidad (54). Además, el evaluar de esta manera a las personas excluye una visión completa de todos los factores que influyen en el éxito del esfuerzo humano de Mejora en la Calidad y

---

51 *Ibid.*, pág. 21.

52 *Ibid.*, pág. 76.

53 *Ibid.*, pág. 77.

54 *Ibid.*, pág. 79.

cantidad de los bienes y servicios, ya que solamente se enfoca a los resultados y no a los factores que permiten los buenos resultados.

- La movilidad constante de los directivos en las empresas. Este factor impide lograr el arraigo y la continuidad en los esfuerzos por aplicar los 14 puntos de transformación de Deming. (55).

- Dirigir una compañía basándose sólo en las cifras. Este comportamiento del administrador cierra la posibilidad de tomar en cuenta otros aspectos que influyen en los procesos productivos de bienes y servicios (ver los 14 puntos que Deming propone atender y desarrollar).

- Buscar ejemplos de otras empresas y aplicarlos.

- Enseñanza industrial deficiente de métodos estadísticos.

3o) Deming propone dejar de depender de la inspección (y especialmente de la inspección en masa) para lograr la Calidad....., incorporando la Calidad misma dentro del producto, en primer lugar. La Calidad no se hace con la inspección sino mejorando el proceso de producción. Deming sólo acepta la inspección en la modalidad de un control estadístico de la Calidad.

4o) Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el coste (o costo) total. Tender a tener un solo proveedor para la producción de cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.

5o) Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para lograr impulsar la Calidad y la productividad, y así reducir los costos continuamente. Para lograr esto, Deming propone el trabajo en equipo y el estar al tanto de lo que necesita el cliente así como en la forma en que éste usa y mal usa el producto.

Esto significa que la búsqueda del logro de la Calidad máxima

en un producto y/o servicio se mide principalmente, aunque no exclusivamente, con la satisfacción del cliente:

"La dificultad para definir la calidad reside en la traducción de las necesidades futuras del usuario a características conmensurables, de forma que el producto se pueda diseñar y fabricar dando satisfacción por el precio que tenga que pagar el usuario.

Esto no resulta fácil, y tan pronto como uno se siente bastante contento con la tentativa, descubre que han cambiado las necesidades del usuario, la competencia se ha movido, hay nuevos materiales con los que trabajar" (56).

Aunque en este aspecto Deming no da una definición concreta de Calidad, el autor deja entrever que ésta debe ser establecida en base a los gustos y necesidades del cliente, así como en base al precio, duración, tamaño y demás características del producto o servicio las cuales, de acuerdo a un estudio integral de éste, lograrán la preferencia del cliente y atraerán más mercado:

"...¿Qué características de calidad (de un bien y/o servicio) son importantes para el cliente?...La calidad de cualquier producto o servicio tiene muchas escalas. Un producto puede conseguir una valoración elevada, en opinión del consumidor, sobre una escala, y una valoración baja en otra" (57).

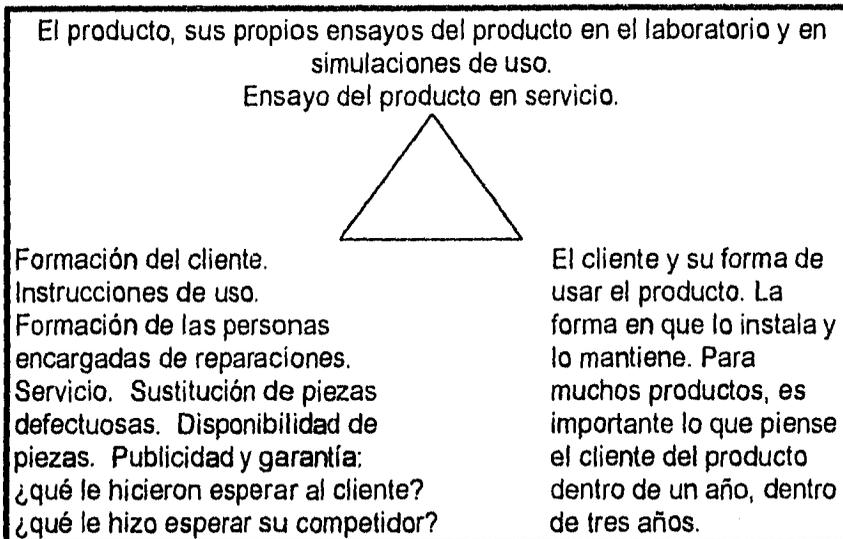
Para ilustrar bien esto, Deming propone el llamado triángulo de "las tres esquinas de la calidad" (58), el cual presenta los criterios para definirla:

---

56 *Ibid.*, págs. 132 y 133.

57 *Ibid.*, pág. 133.

58 *Ibid.*, pág. 138.



**Figura No. 2.2 - Triángulo de las tres esquinas de la Calidad**

6o) Implantar la formación en el trabajo, desde el director general hasta el último trabajador.

7o) Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas y a las máquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor. La función supervisora de la dirección necesita una revisión, así como la supervisión de los operarios. "La dirección debe trabajar en las fuentes de mejora, la idea de la calidad del producto y del servicio, y en la traducción desde la idea al diseño y al producto real..... Se debe abolir la focalización en la producción (gestión por cifras, gestión por objetivos, estándares de trabajo, cumplir las especificaciones, cero defectos, valoración del comportamiento) y poner en su lugar el liderazgo" (59).

---

59 **DEMING, W. Edwards:** "Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis", Ed Díaz de Santos SA, Madrid 1989, pág. 42.

8o) Desechar el miedo (a expresarse, a aportar, a innovar), de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.

9o) Derribar las barreras que hay entre los departamentos. Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo para prever los problemas de producción y durante el uso del producto que pudieran surgir, con el producto o el servicio.

10o) Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad....., ya que el grueso de las causas de la baja calidad y baja productividad pertenecen al sistema y por tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.

11o) Eliminar los estándares de trabajo (cupos) en planta. Sustituirlos por el liderazgo. Eliminar la gestión por objetivos (especialmente la gestión por objetivos numéricos), sin un Método determinado para lograr la Calidad y sustituirla por el liderazgo. Este liderazgo buscará siempre lograr que cada trabajador lleve su propio control estadístico de Mejoras en la Calidad y en la cantidad de producción, pudiendo llegar hasta el establecimiento de estándares operativos (de preferencia voluntarios) que estén fundamentados en un significado operativo más que teórico (60) y que constituyan con el resto de puntos un sistema estable.

En lo que respecta al control estadístico, uno de los pilares del método de mejora de la Calidad de Deming, el autor subraya que este tipo de control va a arrojar datos que permitirán percibir dos tipos de causas de problemas de calidad en bienes y servicios: las causas comunes (atribuibles al sistema) y las causas especiales (fallos realmente locales). Ambas causas se manifiestan en los métodos estadísticos a través de las variaciones.

Deming dice que al percibir las variaciones estadísticas, se debe tener sumo cuidado de evitar adscribir las a una causa especial cuando

corresponden a una causa común, o viceversa (61).

El control estadístico servirá para poder percibir el punto muerto de la Calidad, es decir, el punto en el cual el nivel de Calidad de un producto o servicio está muy bajo, para posteriormente atacarlo.

Este punto muerto será considerado en esta tesis como un punto de innovación radical (o atención primordial) muy importante dentro de la reingeniería de procesos.

12o) Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe virar de los meros números a la calidad. Eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho a estar orgullosos de su trabajo, eliminando la calificación anual o el sistema de méritos.

Esto significa que más bien el Director de la empresa se centrará en lograr una organización integral para la Mejora de la Calidad y la productividad dentro de la empresa, la cual estará enfocada a lograr una influencia decisiva de los responsables de llevar el liderazgo en dicha Mejora a través de una metodología estadística, de tal manera que ellos puedan influir en la aplicación global de este Método de Control Total de Calidad en todas las áreas funcionales de la empresa, interpretando correctamente las variaciones percibidas en los controles estadísticos.

13o) Implantar un programa vigoroso de educación y auto-mejora para lograr la Mejora constante de la Calidad, y

14o) Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación (que es tarea de todos), adoptando nuevas responsabilidades en el nuevo método de trabajo, que consiste en ver todas las actividades como parte de un proceso principal (unificándolas) y trabajando con espíritu de equipo, para lograr un

objetivo inmediato: mejorar las entradas y salidas de cualquier etapa (62).

La ventaja del Método de 14 puntos de Deming se encuentra en el hecho de que él estableció los aspectos básicos a partir de los cuales posteriormente muchos otros autores desarrollaron sus teorías sobre la Calidad. Sin embargo, es oportuno recalcar que el autor imprime una mayor fuerza a la idea de los "Sistemas de Control de Calidad Total en toda la empresa", buscando involucrar en la construcción de dicho Sistema a todo el personal, promoviendo la labor de equipo. De acuerdo a este trabajo de investigación, este es el aporte principal y más distintivo de Deming, el cual será retomado por Juran, quien propondrá la creación de Comités de Mejora de la Calidad a todos los niveles, especialmente los directivos y ejecutivos.

#### **2.1.1.2 John Mac Donald y John Piggot**

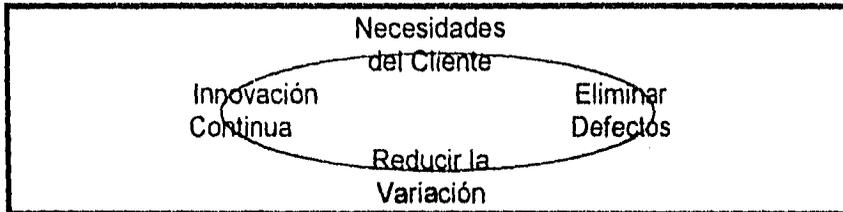
Pasando ahora a la siguiente teoría de la Calidad, elaborada por John Mac Donald y John Piggot, se verá que plantean un proceso de seis etapas para lograr la mejoría de la Calidad, el cual es presentado por estos autores en un marco administrativo, entendiendo éste como el hecho de analizar y administrar los procesos. A continuación presento las seis etapas (63):

1o) Evaluación y concientización: Estos aspectos son tomados en cuenta como una evaluación de la necesidad que tiene la compañía del cambio (que consiste en evitar desperdicios, buscar la entera satisfacción del cliente a través del Círculo de Calidad Real), mejorar las actitudes de los empleados, motivar la decisión de los ejecutivos para el cambio y comunicar a todos la necesidad de cambiar. A continuación se presenta el círculo de calidad real de ambos autores, el cual está centrado en el deseo de satisfacer al cliente:

---

62 *Ibid.*, pág. 68

63 **MAC DONALD, John y PIGGOTT, John:** "Calidad Global, la nueva cultura de la administración", Ed. Panorama, México, 1993, pág. 50.



**Figura No. 2.3 - Círculo de Calidad Real de Mac Donald y Piggot**

2o) Organización para la Mejoría de la Calidad: Consiste en establecer la organización de la administración de la Calidad definiendo los objetivos, políticas, principios y valores (o filosofía de la Calidad) por parte de los ejecutivos, así como establecer el elemento de calidad del plan de negocios (lo que en reingeniería de procesos corresponde al punto de innovación radical) y finalmente, establecer criterios y puntos de referencia para medir el proceso (entendido éste como el trabajo global a realizar en la empresa, formando parte de un flujo de varios procesos más pequeños, los cuales inician en un proveedor y terminan en un cliente, ya sea dentro o fuera de la empresa) y la puesta en práctica resultante. De acuerdo a la definición de proceso establecida en esta investigación, éste debe tener sus acciones bien entrelazadas para conseguir un objetivo o fin determinado, que en este caso es el logro de la Mejoría de la Calidad.

Estos 3 puntos de la etapa de organización para la Mejoría de la Calidad, quedan recogidos en un plan propio de Calidad del Negocio, el cual constará de 8 puntos a definir (64):

- Dirección estratégica o misión de Calidad de la organización.
- Política de Calidad que adoptará la organización.

- Principios y valores que compartirá toda la organización.
- La organización del proceso.
- El plan de educación para hacer participar a todos los empleados
- Las estrategias y tácticas para la puesta en práctica del proceso.
- Los recursos necesarios para poner en práctica el plan, y
- Las metas de Calidad y los criterios para medición

3o) La educación: Consiste en entrenar y educar a todos a través de lo que ambos autores llaman una "cultura compartida", siempre y cuando exista capacidad para analizar procesos de trabajo, medición y mejoría del proceso. Este aspecto centra su atención en eliminar el temor, derribar barreras y en el pensamiento estadístico (control a base de este tipo de sistemas y técnicas). También este aspecto contempla la educación para eliminar las barreras a la comunicación definiendo y acordando las necesidades.

4o) Establecer procesos estables: Esta etapa de mejoría de la Calidad busca implementar el análisis, dirigido por la administración, de los procesos de trabajo fundamentales (como establecer los requisitos del cliente, los requisitos del proceso y los del proveedor), establecer revisiones independientes para todos los productos o servicios; y poner en práctica un sistema de mejoría para toda la compañía a través de una administración por objetivos establecidos en cada área de la empresa para poder eliminar los problemas principales).

5o) Participación total de todos los empleados: Etapa que se refiere a la introducción de la medición por todos los grupos de trabajo, establecer el llamado "reconocimiento formal" (o aceptación del nuevo método de búsqueda de la Calidad con todas las consecuencias que conlleva), eliminar las barreras que impiden la comunicación

abierta, participativa y sin miedos, así como la introducción a los grupos de trabajo (también llamados Círculos de Control de Calidad, por Ishikawa) de metas fijadas por el grupo, y

6o) Mejoría continua: Para Mac Donald y Piggot, esta fase consiste en un entrenamiento adicional analítico y estadístico de los facilitadores, gerentes y empleados clave, acompañado por un uso extendido de la metodología estadística, una reducción planeada de la variación de todos los procesos, una introducción de otras herramientas complejas que sea necesario aplicar.

Además, en cuanto a mejoría continua los autores entienden este aspecto como el hacer participar a toda la empresa en la filosofía japonesa llamada Kaizen, que consiste en la búsqueda de dicha mejoría continua del proceso en el que se haya iniciado la aplicación del método de Mejora de la Calidad.

Para ambos autores este proceso de 6 etapas para lograr la Mejora de la Calidad debe darse a nivel global en toda la empresa, y no sólo parcialmente en alguno o algunos procesos.

Ellos proponen una nueva cultura de la administración, basada en una preocupación equilibrada por la Calidad a través de las personas y los procesos, buscando evitar los desperdicios de fuerzas y recursos al máximo.

Los autores proyectan su teoría en un enfoque llamado Administración de Calidad Total, el cual no es "un objetivo para la administración. El objetivo fijo para la administración quizá se puede contemplar como una mejoría total continua y la propia Administración de Calidad Total como el agente de cambio para ayudar a la administración a llegar desde donde se encuentra hasta donde quiere estar..... En el caso de la Administración de Calidad Total, cada uno selecciona su remedio favorito, pero quizá en la realidad lo que ocasiona la cura son sus propias energías de recuperación" (65).

---

65 *MAC DONALD, John y PIGGOTT, John: "Calidad Global, la nueva cultura de la administración", Ed. Panorama, México, 1993, pág. 159.*

La concretización de este tipo de "Administración" se dará en los equipos de Administración de la Calidad Total, llamados por otros autores (principalmente Ishikawa) con el nombre de "Círculos de Control de Calidad", los cuales están basados en dos actitudes principales: comunicación y motivación. Los autores, al mismo tiempo, establecen que el cambio para adoptar esta Administración de Calidad Total debe darse en un principio a nivel Directivo, y más aún, debiendo formar un Comité de Dirección de la Calidad que asuma el proyecto y lo impulse a través de varios niveles de acción, los cuales deberán ser evaluados periódicamente. Los niveles son (66):

1o) Primer Nivel: Consiste en el proceso de pensar dónde se encuentra la organización en comparación con algunos criterios externos (como el mercado y su demanda).

2o) Segundo Nivel: Cambio que tiene como objetivo ayudar al Comité de Dirección de Calidad a crear la estrategia general para el proceso de la Administración de Calidad Total de la empresa.

3o) Tercer Nivel: Consiste en la promoción por parte de los encargados de desarrollar la Administración de Calidad Total, aplicando encuestas detalladas sobre las actitudes de los empleados y las percepciones de los clientes y proveedores así como llevando a cabo una investigación de mercado sobre la posición de la compañía, todo ello en vistas a llevar a la práctica el modelo escogido a través de 4 momentos: planear el medio ambiente, educar a todos, hacer que ocurran los pasos y lograr una retroalimentación participativa.

Para concluir con este enfoque, se establecerá que los autores buscan dar sólo elementos para que cada Administrador establezca y construya, junto con su propio Comité de Dirección de Calidad, el propio camino para la empresa sin estándares ni moldes predefinidos, lo que no sucede con Juran ni con los demás autores, quienes tienen sus modelos desarrollados con mayor precisión y contenido.

Mac Donald y Piggot sólo ofrecen su teoría para lograr la Mejora de la Calidad a través de una Administración por Objetivos y la formación de grupos de trabajo mediante el cumplimiento de sus 6 elementos básicos: evaluación y concientización, organización, educación, establecer procesos estables, participación total de todos los empleados y mejoría continua). Sin embargo, les hace falta concretizar y aterrizar las propuestas para lograr dicha Mejoría de la Calidad.

### 2.1.1.3 Philip Crosby

Este tercer autor, Philip Crosby, afirma que para administrar la Calidad es necesario cumplir con las siguientes condiciones (que son los 4 criterios o "4 absolutos de Crosby") (67):

1o) Una definición de Calidad que todos puedan comprender con facilidad. Es el inicio de un idioma común que ayudará a la comunicación: la Calidad es el cumplimiento de los requisitos, no la bondad (68).

2o) Un sistema a través del cual se pueda administrar la Calidad (prevención, no evaluación)

3o) Un estándar de desempeño que no deje lugar para la duda o el incumplimiento por parte de cualquier empleado: lograr los Cero Defectos, y no contentarnos con decir "eso es lo bastante cercano", y

4o) Un método de medición que centrará la atención en el progreso de la Mejora de la Calidad (atendiendo al precio de no cumplir con los requisitos de Calidad -o Costo de Calidad-, sin contentarnos con sólo manejar índices de Calidad).

Estos cuatro aspectos son el esqueleto básico de la teoría de

---

67 CROSBY, Phillip B.: *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*, Editorial Mc Graw Hill, Washington, 1978, pág. 14.

68 *Ibid.*, pág. 23.

este autor, los cuales sentarán las bases para aplicar sus 14 pasos para poder lograr la Calidad Total (69). Estos pasos son:

1o) Compromiso de la administración, en un propósito: demostrar con claridad la posición de la compañía sobre la Calidad.

2o) Integrar el equipo de la Mejoría de la Calidad, cuyo propósito es el manejar el programa del mismo nombre.

3o) Medición de la Calidad. El propósito de esta actividad será proporcionar una exposición de los problemas de no cumplimiento con los estándares actuales y posibles, en forma tal que permita la evaluación objetiva y la acción correctiva.

4o) El costo de la Calidad, cuyo propósito es definir los ingredientes de dicho costo y explicar su uso como una herramienta de administración.

5o) Conciencia de la Calidad: tiene el propósito de ofrecer un método que haga posible la participación individual por parte de todo el personal de la compañía hacia el cumplimiento con los estándares del producto o del servicio y de la reputación de Calidad de la compañía.

6o) Acción correctiva: buscará ofrecer un medio sistemático de solución para los problemas ya identificados.

7o) Planeación con cero defectos: buscará examinar las actividades a realizar para preparar el inicio formal del sistema de Mejora de Calidad a través de los Cero Defectos.

8o) Entrenamiento de los supervisores: definirá el tipo de entrenamiento que necesitan los supervisores con el fin de llevar a cabo en forma activa su parte del programa de Mejoría de Calidad.

9o) El día de los "Cero Defectos": tratará de crear un acontecimiento que le permitirá a todos los empleados comprender, mediante una experiencia personal, que se ha producido un cambio.

10o) Fijación de Metas: tiene como propósito el convertir las promesas y compromisos en acción al estimular a las personas a establecer metas de mejoría para ellos mismos y sus grupos.

11o) Eliminación de las causas de errores: lograr esto, dando al empleado individual un método de comunicar a la administración las situaciones que hacen difícil para él cumplir la promesa de mejorar.

12o) Reconocimiento: que tiene el propósito de demostrar un reconocimiento hacia aquellos que participan.

13o) Consejos de Calidad propósito: que buscan reunir a las personas profesionales de la Calidad para una comunicación planeada sobre una base regular; y

14o) Hacerlo de nuevo: su propósito consiste en insistir en que el programa de Mejoría de la Calidad nunca termina.

Cerrando con este autor, se señala a continuación que éste hace énfasis sobre los "Cero Defectos", meta central de toda su teoría, la cual será lograda a través de la Mejoría de la Calidad. Sin embargo, aunque de hecho es muy difícil lograr los Cero Defectos en un producto o servicio, por otro lado es real que se pueden y deben alcanzar Mejoras de Calidad constantemente.

También es oportuno recalcar el papel destacado que tiene el "Costo de Calidad" en la teoría de Crosby: es el termómetro a través del cual se mide el avance de los esfuerzos por lograr la Mejoría de la Calidad a través de los Cero Defectos. El autor hace énfasis en el hecho de que el no lograr los estándares de Calidad requeridos por la empresa y los clientes, genera pérdidas que rebasan la inversión inyectada para lograr la Calidad.

#### 2.1.1.4 Armand V. Feigenbaum

El cuarto autor a abordar es uno de los llamados "Clásicos de la Calidad", Armand V. Feigenbaum, quien al mismo término "Calidad" añadió el calificativo de "Total", para establecer una nueva meta: "el Control Total de Calidad". Esta metodología busca diseñar y poner en práctica sistemas operacionales integrados para Mejorar la Calidad. Es por eso que utiliza el término "Total", porque los sistemas son vistos como conjuntos de subsistemas o procesos entrelazados entre sí, de tal manera que lo que sucede en uno afecta necesariamente al otro.

A continuación se presenta lo más esencial y novedoso de su teoría: las "9 Emes", es decir, nueve áreas básicas sobre las cuales recae directamente la influencia del grado de Calidad de los productos y servicios que ofrezca cualquier empresa, constituyendo la medida de los logros de la empresa en cuanto a Calidad Total. Estas áreas son las siguientes (70):

1o) Market (mercado): Si según Feigenbaum se da uno cuenta de que el número de productos nuevos y mejorados que se ofrecen en el mercado continúa creciendo a un ritmo explosivo gracias a que cada vez se pueden identificar mejor y más rápidamente los gustos y deseos de los consumidores, esta realidad marcará la necesidad de que todo negocio debe ser en extremo flexible y estar en posibilidad de cambiar de dirección con suma rapidez.

Con respecto a este punto, se agregará al respecto que este cambio de dirección será óptimo si busca obtener la Calidad para poder ofrecerla a los consumidores de acuerdo a sus requerimientos.

Si bien Mac Donald y Piggot hablaban de una Mejoría continua (con base en la filosofía japonesa Kaizen de superación), completo la idea de estos autores para afirmar que dicha Mejora debe de estar

---

70 FEIGENBAUM, Armand: "Control Total de Calidad", Ed. Mc Graw Hill, Boston, 1987, págs. 38 a 44.

enfocada en primera instancia a los consumidores que conforman el mercado, como propone Feigenbaum.

Se terminará la presentación de esta área asentando que al partir del hecho de que el Kaizen es una filosofía personal y comunitaria de superación, ésta deberá plasmarse en el mercado en un verdadero servicio a la sociedad ofreciendo más y mejores productos y servicios.

2o) Money (dinero): Feigenbaum establece que, a causa de la competencia tan fuerte que se ha desatado últimamente en los mercados, lo cual ha disminuido los márgenes de utilidad de las empresas, éstas pueden lograr ahorrar en aspectos relacionados con la Calidad de los productos al evitar el despilfarro en los procesos y en los costos de operación y pérdidas.

3o) Management (administración): Los directivos de cualquier empresa deben buscar de inmediato la manera de corregir los estándares de Calidad del producto y del servicio con la ayuda y asignación de responsabilidades a grupos especializados en las diversas áreas de los procesos.

4o) Men (hombres): A causa de que a cada momento se complican más los procesos administrativos, de la producción, comercialización y demás, en las empresas a causa de las nuevas tecnologías, cada vez se necesita más gente especializada dentro de las empresas. Es por eso que ahora más que nunca la atención a los sistemas de operación de los negocios se ha vuelto prioritaria.

Se añadirá que dicha tecnificación no siempre equivale a complicación y cuando así se perciba, es necesario simplificar los mismos procesos especializados de tal manera que ayuden (y no que estorben) a la aplicación de una metodología de búsqueda de la Calidad Total.

5o) Motivación: Si el empleado está esforzándose por lograr en un trabajo conjunto con sus compañeros la Calidad Total, es justo y necesario que al mismo tiempo se busque promover la Calidad del

nivel de vida de estos, reconociendo sus logros y gratificándoles monetariamente, todo esto en un marco de educación para la Calidad y del establecimiento de una mejor comunicación de la conciencia de la Calidad.

6o) Materiales: Actualmente existen innovaciones en cuanto al logro de las especificaciones necesarias en los materiales de producción (nuevas aleaciones, etc...) motivado todo esto por la lucha en la disminución de los costos de producción y requisitos de Calidad.

7o) Máquinas y Mecanización: Area en la cual se contempla que las exigencias de las compañías de obtener reducciones en los costos y volúmenes de producción que satisfagan al consumidor en mercados intensamente competitivos, han obligado al uso de equipos más complejos y más sensibles a materiales de mayor Calidad.

8o) Métodos modernos para la información: Gracias a la computación, ahora el manejo, recopilación y distribución adecuada de información en el tiempo preciso es cada vez más real. Pero también se recalcará que es necesario que los procesos de una empresa se vuelvan más ágiles a través del logro de un flujo de comunicación de información que integre las labores de cada persona dentro de dicha empresa y permitan la simplificación que agilice el cambio hacia la Calidad Total; y

9o) Mounting product requirements (los crecientes requisitos de los productos): La especialización en la ingeniería y los procesos de producción exigen ahora un control más estrecho en los mismos procesos de fabricación.

Concluyendo la visión de este autor, se asentará que Feigenbaum se refiere directamente a las actividades de los sistemas de las áreas básicas que integran los sistemas de las empresas como a los puntos de influencia y acción del Método de Control Total de Calidad en vistas a lograr una perfecta integración entre éstos y el método mismo.

### 2.1.1.5 Kaoru Ishikawa

El siguiente y penúltimo autor, el Dr. Kaoru Ishikawa, busca resumir esta misma influencia en el principio de Causa y Efecto, la cual ha concretizado en el famoso Diagrama de Espinas de Pescado, el cual va especificando los cambios graduales que se tienen que hacer para lograr la Calidad Total. Ishikawa establece la aplicación de siete herramientas básicas para lograr la administración de la Calidad, (y que son controles estadísticos, combinados con técnicas administrativas). Las 7 herramientas que propone son (71):

1o) Elaboración de gráficas del flujo del proceso (que señalan lo que se va llevando a cabo a favor de la administración de la Calidad)

2o) Gráficas (las cuales establecerán con qué frecuencia se realizan dichas actividades)

3o) Histogramas (que consisten en una visión gráfica de las variaciones que nos indican las posibilidades de mejora). Los histogramas ayudarán a percibir los puntos de innovación en los cuales se podrá iniciar la aplicación del Método de Control Total de Calidad.

4o) Diagrama de Pareto (sirve para clasificar los problemas)

5o) Diagrama de causa y efecto (que permite ubicar y localizar las causas de los problemas)

6o) Diagramas de dispersión (establecerán una clara definición de las relaciones entre los factores que intervienen en los procesos de la empresa); y

7o) Gráficas de Control (que permiten establecer un medición y control de las variaciones para poder después trabajar en eliminarlas)

Si bien se han presentado los aspectos más prácticos de la teoría de Ishikawa ya que él es experto en aspectos estadísticos, ahora

---

71 *ISHIKAWA, Kaoru: "Qué es el Control Total de Calidad; la modalidad japonesa", Editorial Norma, México, 1991, págs. 53 a 55.*

se analizará el punto de vista de un autor mexicano.

#### **2.1.1.6 Alfredo Acle Tomasini**

Alfredo Acle Tomasini ha hablado de su experiencia concreta sobre la aplicación del "Control Total y Mejoramiento de la Calidad" (nombre que da a su propia teoría de la Calidad) en una empresa mexicana. Para él, el método de Control Total y Mejoramiento de la Calidad es una filosofía administrativa que hay que adoptar, combinado con el uso de la Planeación Estratégica como el elemento central que permita planear y proyectar el futuro en vez de padecerlo.

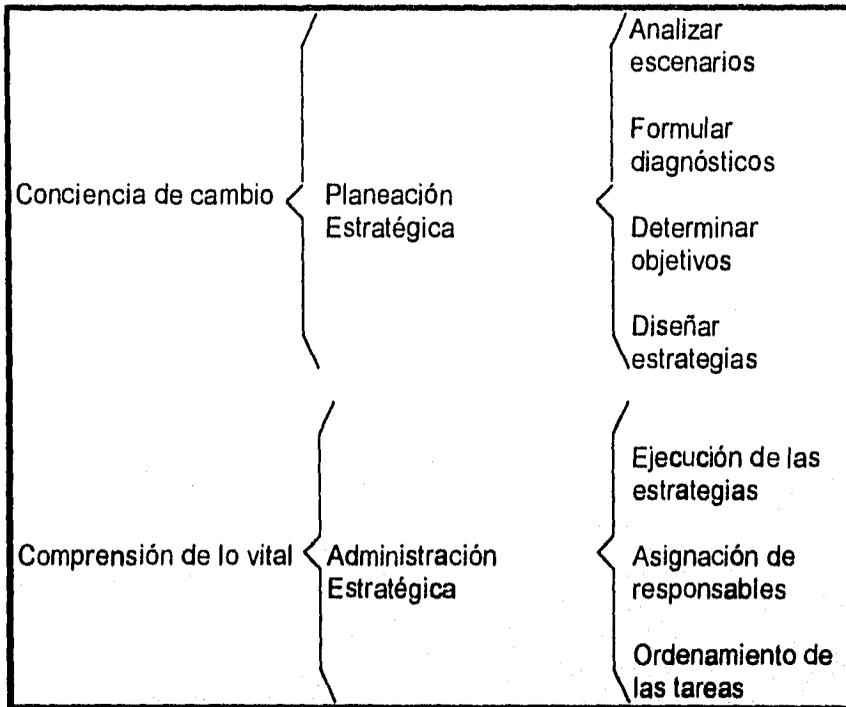
Es por eso que el autor define a la Planeación Estratégica de la siguiente manera: "No se trata sólo de preveer un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y, si es posible, cambiar su destino.... sus avances van mucho más lejos... Por ello es fundamental tener claridad de cuál es la misión y los objetivos que se persiguen, para que la repetición del ciclo de la planeación nos acerque paulatinamente al destino deseado. Esto es el diseño e implantación de una estrategia" (72). Acle está aquí hablando de la repetición del ciclo de planeación. Esto significa el estar atentos a rediseñar la planeación estratégica (replanear con base en las realidades que se vayan presentando) cuantas veces sea necesario para lograr la Mejora de la Calidad esperada.

Desde este punto de vista, se quiere recalcar que la Planeación Estratégica que propone el autor puede servir como un inicio de Reingeniería de Procesos para lograr un cambio radical en la Mejora de Calidad en los procesos de la empresa de que se trate, tomando en cuenta que ambas técnicas se basan en la localización de puntos de mejora para después trabajar sobre ellos. Al mismo tiempo, Acle Tomasini opina que es necesario pasar de la Planeación Estratégica a la Administración Estratégica, es decir, a la aplicación de dicha

---

72 ACLE Tomasini, A.: *"Planeación Estratégica y Control Total de Calidad"*, Ed Grijalbo, México, 1990, 5a. Edición, pág. 45.

de dicha Planeación (pasando por diversas etapas), esquematizando la integración entre ambos momentos de la siguiente manera (73):



**Figura No. 2.4 - Etapas de la Planeación y la Administración Estratégicas**

Para Acle Tomasini, el replanear separando lo urgente de lo importante para atender primeramente lo urgente, es la estrategia básica a seguir. Sin embargo, para que dicha estrategia dé resultados positivos y concretos, es necesario que el Director de la empresa sea el líder que empuje a los demás en la empresa a lograrla haciendo labor de equipo con un Grupo Gerencial y con los trabajadores al delegarles responsabilidades y promoviendo al mismo tiempo a éstos en ascensos para hacer más efectivo el paso de la planeación a la ejecución.

Ahora bien, las acciones de planear y replanear utilizando objetivos estratégicos deben surgir del hecho de tomar en cuenta los elementos de influencia en la empresa por parte de los escenarios macroeconómico, microeconómico y por parte del diagnóstico de la situación de la empresa misma. Y todo ello contribuirá a la planeación y ejecución de una estrategia principal, a la cual el autor define como el conjunto de acciones que deberían ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos (los cuales están diseñados para trascender influyendo en el propio escenario - incluido el mercado en él- ) con base en el hacer conciencia (educar a quienes componen la empresa) en una cultura organizacional que tenga como filosofía el Control Total y Mejoramiento de la Calidad.

Cuando Aclé Tomasini habla de dicha estrategia basada en la Mejora de la Calidad, entiende por ésta lo mismo que Ishikawa, quien "considera la Calidad como el resultado final de la Calidad del trabajo, de los procesos productivos, del personal obrero y ejecutivo, de la planeación, etc., lo cual implica que control de costos, productividad y Calidad forman parte de un mismo todo" (74). Al mismo tiempo, el autor mexicano establece una serie de aspectos que conforman la esencia de su visión sobre el Control Total y Mejora de la Calidad. Estos aspectos esenciales son (75):

1o) Entender claramente que el consumidor es quien manda. Es decir, hay que tomar al proceso siguiente como un cliente hasta llegar al consumidor en un eslabón de procesos

2o) Hacer depender a las características de Calidad sustituta (las que establece el fabricante) de las características de Calidad reales (las solicitadas por el cliente)

3o) La mejor forma de Control será el autocontrol, utilizando métodos estadísticos, para poder lograr hacer las cosas bien a la primera y única vez

---

74 *Ibid.*, pág. 136.

75 *Ibid.*, págs. 138 a 175.

4o) La Calidad requiere un sistema que la asegure y una organización que la administre. El Sistema de Aseguramiento de la Calidad es la esencia del Control Total y Mejoramiento de la Calidad. Dicho Sistema consiste básicamente en un mecanismo administrativo que permite asegurar que en cada parte del proceso se apliquen correctamente todos los instrumentos técnicos y administrativos del Control Total y Mejoramiento de la Calidad, el cual abarca toda la empresa.

5o) Hay que capacitar, abrir cauces para toma de iniciativas y delegar responsabilidades al personal de la empresa.

6o) Acle basa su método de Control Total y Mejoramiento de la Calidad en el Círculo Deming, utilizándolo como una técnica de Control que contiene cuatro fases (76): Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Estas cuatro fases incluyen una serie de actividades, presentadas en la Figura No. 5; y

7o) Para establecer un plan de Mejora de la Calidad, Acle establece como base el mismo círculo Deming, pero con diferentes elementos (77) (segundo esquema de la siguiente página):

<p>4o. Actuar</p> <ul style="list-style-type: none"><li>. Acciones Correctivas</li><li>. Remedio inmediato</li></ul>	<p>1o. Planear</p> <ul style="list-style-type: none"><li>. Determinar metas y objetivos</li><li>. Determinar métodos para alcanzar metas</li></ul>
<p>3o. Verificar</p> <ul style="list-style-type: none"><li>. Conformidad entre resultados y objetivos</li></ul>	<p>2o. Hacer</p> <ul style="list-style-type: none"><li>. Capacitación-adiestramiento</li><li>. Realizar el trabajo</li></ul>

**Figura No. 2.5 - Círculo de Control Total y Mejoramiento de Calidad de Deming**

76 *ibid.*, pág. 148.

77 *ibid.*, pág. 151.

4o. Actuar · Estandarizar (normalizar) la acción	1o. Planear · Definir el proyecto · Establecer objetivos y programa
3o. Verificar · Evaular resultados · Confirmar la mejora	2o. Hacer · Analizar el problema · Determinar acción correctiva · Implantarla

**Figura No. 2.6 - Círculo de Control Total y Mejoramiento de la Calidad de Acle Tomasini, basado en la Figura 5.**

8o) El siguiente aspecto esencial de la teoría de Calidad de Acle Tomasini es el que se refiere a las herramientas estadísticas de información que servirán para percibir cuándo hay que aplicar un Control y cuándo una Mejora (78). Dichas herramientas son:

- El diagrama de Pareto y el Histograma
- Diagrama de Causa y Efecto (o esquema del pescado de Ishikawa)
- Diagrama de dispersión
- Estratificación
- Gráficas en general y gráficas de control, y
- Hojas de verificación-diagramas de flujo

---

78 *Ibid.*, págs. 156 y 157.

Concluyendo ahora con la presentación de la teoría de Aclé Tomasi, se establece ahora su Plan Maestro para aplicar el Control Total y Mejoramiento de la Calidad, el cual tiene cuatro etapas y se determina a través de los círculos Deming de Control y Mejora de la Calidad. Las etapas del Plan Maestro son (79):

1o) Establecimiento de la filosofía y políticas de Calidad: Esta etapa abarca el desarrollo de un credo, políticas generales y políticas por gerencia.

Dentro de lo que son políticas generales, el autor contempla la búsqueda del **Mejoramiento de la Calidad de Vida del personal de la empresa**, como una de las finalidades propuestas por la misma empresa a ser logradas, ya que el ser humano no es sólo un medio a ser utilizado para lograr que una entidad crezca en todos aspectos, sino que la persona es un fin para la misma empresa. Además de lograr utilidades, ésta debe promover el bienestar de quienes la integran.

2o) Organización y administración para la Calidad: Etapa que comprende los siguientes aspectos:

- Establecimiento del Consejo de Calidad
- Establecimiento del Comité de Aseguramiento de Calidad
- Establecimiento del Comité Directivo de Círculos de Calidad
- Modificación de la Gerencia de Planeación y Desarrollo
- Integración de Equipos de Mejora, Grupos y Círculos de Calidad así como el desarrollo de un Congreso anual de Calidad

3o) La tercera fase del Plan Maestro consiste en el desarrollo

humano y organizacional. Esta fase se divide en los siguientes aspectos a atender:

- Análisis y mejoramiento del clima organizacional
- Arranque formal del Programa de Control Total y Mejoramiento de la Calidad a través de una campaña de expectativas y una ceremonia especial
- Aplicación de un programa de excelencia del personal
- Programa educativo
- Programa de difusión
- Formación e integración de equipos de trabajo
- Sistema de reconocimientos

4o) Y la cuarta fase del Plan consiste en el desarrollo técnico para la Calidad, abarcando cuatro puntos:

- Sistema de Aseguramiento de la Calidad (con sus respectivos programas, filosofía, Consejo de Calidad, Círculos de Calidad, políticas, organización, estructura y funciones). Este sistema funcionará, según Acle, en base a cuatro tipos de actividades:

- . Certificación de Calidad de los proveedores
  - . Inspección de insumos
  - . Control de Calidad del Proceso, y
  - . Sistema de Aseguramiento de la Calidad de Clientes externos
- Programa de Mejoramiento de Calidad y reducción de costos

- Programa de Control y Mejora de las Funciones Admvas., y
- Programa de Círculos y Grupos de Calidad

Para concluir este apartado de las teorías de los principales autores sobre la Calidad y antes de pasar a nuestro principal autor, J. M. Juran, se establecerá que todos estos autores han logrado impulsar a muchas empresas hacia el objetivo de lograr un Control Total de Calidad en algunas áreas y/o procesos de ellas, y muchas veces en empresas completas, como en el caso de Acle Tomasini.

Sin embargo, siempre quedan algunas áreas y procesos que necesitan no sólo ser "compuestos" o "transformados" desde el punto de vista del Control Total de Calidad o de la Mejora de la Calidad Total, sino que requieren un rediseño total en sus procesos, insumos, entradas y salidas con respecto a otros procesos, etc..., replanteándose aún los objetivos principales y auxiliares de la empresa y desarrollando una reingeniería de toda ella enfocada a sus procesos.

### **2.1.2 El Método de Control Total de Calidad de Juran**

Si bien han sido presentados ya algunos principios que se refieren a la Calidad analizando las teorías de varios autores destacados sobre el tema, ahora se expondrá la teoría de J. M. Juran, quien tiene una visión sumamente práctica sobre la manera más idónea (según su punto de vista) para desarrollar la Calidad en todos aspectos y a todos niveles en la empresa.

Se iniciará exponiendo la manera en que Juran define lo que es Calidad, para que de esta manera se pueda tener muy claro hacia dónde quedarán enfocados los esfuerzos de implantación de una Reingeniería basada en el Método de Control Total de Calidad de Juran. El autor habla de la Calidad como :

- 1o) La satisfacción que presenta el cliente a causa del

comportamiento del producto (como por ejemplo, la prontitud del proceso para cumplir con los pedidos de los clientes) (80), y

2o) La ausencia de las deficiencias (entendidas éstas como cambios en la ingeniería del diseño, retraso en las entregas, etc.) al estar luchando por lograr la perfección (Cero Defectos), lo cual evitará la insatisfacción con el producto por parte del cliente

Ahora bien, Juran establece la manera en que la empresa va a lograr la Calidad en sus productos o servicios ofrecidos al luchar por la perfección y provocar la satisfacción en el cliente. Esta manera o proceso se llama "Espiral del Progreso de la Calidad de Juran" (81), la cual explica cómo el proceso de desarrollo de un producto (bien o servicio) debe de iniciar en la opinión y necesidades del cliente (lo que Juran llama "adecuación -del producto- al uso") para posteriormente pasar por su diseño (desarrollo), elaboración (operaciones) e introducción en el mercado, lugar donde se encuentra el cliente, cuya demanda va a requerir el desarrollo o re-desarrollo de dicho producto, etc..., y se repite el ciclo.

Pero Juran no entiende sólo por cliente al consumidor, sino a "todas las personas sobre quienes repercuten nuestros procesos y nuestros productos" (82). Es decir, el autor establece los procesos y actividades en la empresa como un sistema de compra-venta en el cual el Departamento de Ingeniería debe "vender" su diseño al Departamento de Ensamble, y así sucesivamente, involucrando al proveedor y llegando al consumidor final, viéndose como clientes entre ellos (clientes internos y clientes externos). De este modo, todos los procesos de la empresa se verán involucrados en la llamada

---

80 JURAN, J.M.: "Juran y la Planificación para la Calidad", Ed. Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1990, pág. 4.

81 *Ibid.*, pág. 5.

82 *Ibid.*, pág. 7.

búsqueda de la Calidad. Y de acuerdo con esta investigación, esta visión integradora es un excelente comienzo para poder después aplicar la Reingeniería integral de Procesos a nivel empresa, evitando sólo mejoras parciales a corto plazo, sin proyección alguna sobre el resto de los aspectos a mejorar en ella. Ahora bien, Juran nombra al proceso de desarrollo de la Calidad dentro de la empresa, con el término "Gestión de Calidad", a la cual delimita en 3 grandes procesos base (o Trilogía de Juran), la cual presento a continuación (83).

### 2.1.2.1 La Trilogía de Juran

1o) Planificación de la Calidad: En este proceso (primera fase de la Trilogía) se buscará suministrar a las fuerzas operativas los medios para desarrollar y producir los bienes y procesos necesarios que puedan satisfacer las necesidades de los clientes.

2o) Control de la Calidad: Consiste en evitar que las cosas empeoren, y

3o) Mejora de la Calidad: Proceso que consiste en el evitar estar remediando los errores cometidos buscando una revisión del proceso de planificación del nuevo producto. Partiendo de esta propuesta, se recalcará ahora que dicha revisión puede y debe llegar a ser una verdadera reingeniería que potencialize las capacidades productivas tanto en Calidad como en cantidad.

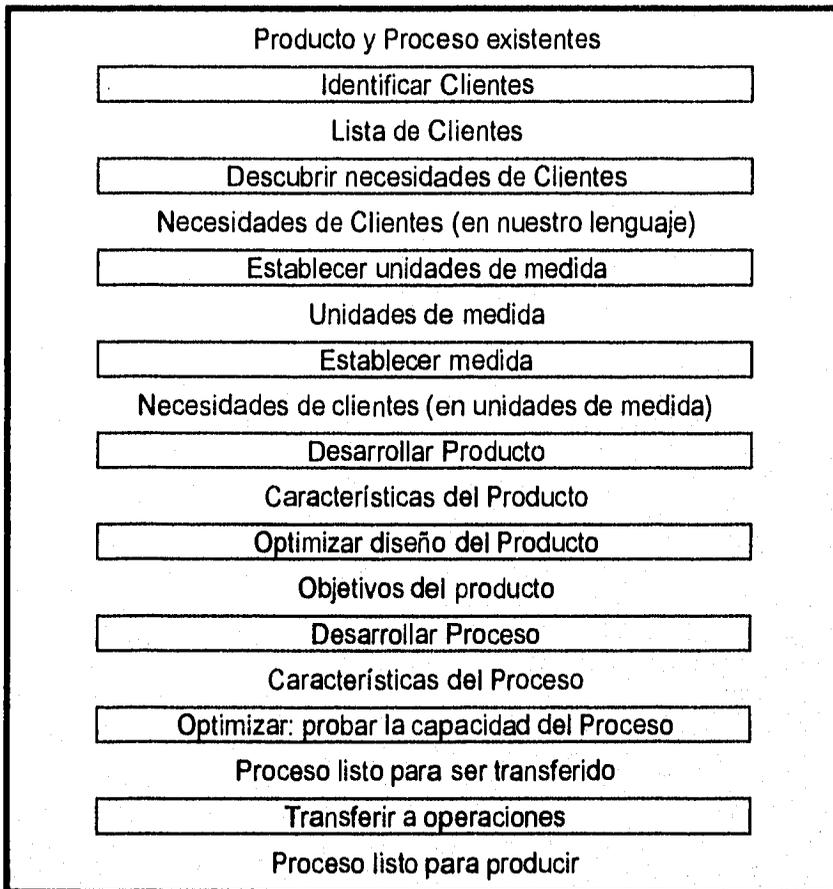
A continuación se analizará ese primer proceso que propone el autor para lograr la Gestión (o desarrollo) de la Calidad, es decir, la PLANEACIÓN. Juran la describe como el proceso llamado "mapa de carreteras para la planificación de la Calidad", compuesto por una serie de actividades básicas (84), en las que cada punto anterior a un rectángulo implica la actividad de entrada a un proceso (enmarcado), el cual tiene una actividad posterior o salida (punto siguiente al rectángulo). En este Mapa de Carreteras para Planificar la Calidad, todo inicia a partir de lo que ya hay: un producto y un proceso

---

83 *Ibid.*, págs. 9 a 11.

84 *Ibid.*, pág. 12.

proceso existentes. Sin embargo, esa plataforma ya construida va a ser afectada por el estudio de las necesidades y gusto de los clientes, para después continuar el proceso de planeación hasta llegar al momento de echar a andar propiamente ese gran proceso que es toda la empresa, para producir un bien y servicio de Calidad. Cada actividad previa al proceso enmarcado viene siendo ofrecida por alguien que se encuentra dentro o fuera de la empresa, y que es visto como un proveedor.



**Figura No. 2.7 - Mapa de Carreteras para la Planificación de la Calidad**

Posteriormente, la actividad que sigue al proceso enmarcado es considerada como el producto obtenido después de dicho proceso y como la acción primera de quien va a recibir ese producto, es decir, el cliente de quien ejerce el papel de procesador del producto.

Esto significa que Juran trata de imprimir en la mente de todo aquel que labore en la empresa o que tenga que ver con ella, que es al mismo tiempo proveedor, procesador y cliente de los demás. Esta visión desencadenará entonces una lucha por la Mejora de la Calidad, ya que el cliente inmediato es aquel que recibe el producto procesado por la persona o departamento anterior, y dicho cliente inmediato exige que el producto sea de Calidad.

A continuación se analizarán uno por uno todos estos pasos para lograr la Planificación de la Calidad según Juran:

**1o)** El primer paso consiste en **identificar a los clientes**, quienes son para el autor cualquier persona sobre la que repercute nuestro producto (bien y/o servicio). La identificación de ellos, para Juran, incluye el hecho de clasificarlos de acuerdo a su importancia (los pocos clientes vitales y los muchos clientes útiles -estos últimos, con importancia modesta para nosotros, pero cuya opinión es importante: consumidores, empleados, mandos intermedios y profesionales, los procesadores, comerciantes, usuarios finales y público en general-).

Los pocos clientes vitales estarán interesados por la manera de funcionar de la empresa, por lo que Juran propone percibir las opiniones de ellos poniéndose en contacto con cada cliente obteniendo así la percepción de sus necesidades (85).

**2o)** El segundo punto consiste en **determinar cuáles son las necesidades de los clientes**.

Juran basa esta determinación en los servicios que los clientes buscan obtener de un producto al solicitarlo. El cliente manifiesta sus

necesidades percibidas. Posteriormente, la empresa deberá buscar conciliar dichas necesidades con aquellas que la empresa trata de cubrir a través de sus productos y servicios.

El autor habla también de las necesidades culturales (de educación, medio social, de autoestima, etc...), a las cuales también buscará cubrir la empresa, así como también las necesidades debidas al uso no intencionado por parte de los consumidores de los productos, utilizándolos para cubrir necesidades distintas de aquellas para las cuales fue elaborado aquel.

Ahora bien, ¿cuál será la manera en que se van a detectar las necesidades de los clientes? Juran propone un proceso basado en tres puntos (86):

- Ser clientes, diseñando canales a través de los cuales los trabajadores de la empresa estén en contacto con la manifestación de las necesidades de los clientes

- Ponerse en comunicación con los clientes, sobre todo para detectar las insatisfacciones de éstos y remediarlas, así como las satisfacciones que produce nuestro producto y/o servicio. Esta comunicación deberá ser iniciada por el proveedor, realizando muestreos e investigaciones de marketing, por ejemplo.

En dichas investigaciones de marketing se buscará lograr que los consumidores respondan a las siguientes preguntas (87):

"Para usted, ¿qué características del producto son de importancia fundamental? En cuanto a esas características clave, ¿cómo se puede comparar nuestro producto con el de la competencia? Para usted, ¿cuál es la importancia de esas diferencias de calidad, en dinero o en otra cosa?"

---

86 *Ibid.*, pág. 37.

87 *Ibid.*, pág. 42.

¿Y quiénes responderán a estas preguntas? pues los pocos clientes vitales, los "no clientes", los procesadores (productores de otros bienes o servicios utilizando nuestro producto o servicio), los comerciantes, los usuarios finales o consumidores y el público en general. Ellos responderán a los cuestionamientos ya citados, para que posteriormente la empresa busque afrontar las necesidades del cliente sobre un producto o servicio en particular tratando de adoptar la visión del consumidor, o tal vez tratando de cambiar las percepciones de los clientes sobre el producto ofreciendo muestras de éste para resaltar alguna nueva cualidad, auxiliándose de la publicidad de datos tecnológicos y propaganda sobre dichos productos (88).

También es necesario, según Juran, llevar a cabo investigaciones de los mercados "internos", partiendo de la organización de equipos departamentales que estén apoyados en especialistas en mano de obra, con vistas a evitar situaciones y actitudes que perjudiquen el proceso de logro de la Calidad a nivel interno en cada actividad realizada dentro de la empresa.

- Finalmente, el tercer punto del proceso de detección de las necesidades de los clientes consiste en el simular el uso del producto por los clientes usando técnicas matemáticas, con el propósito de detectar y excluir variables no deseadas. Algunas no podrán ser excluidas, como las que influyen directamente en la empresa y vienen de fuera (devaluaciones, cambios en las políticas del gobierno, etc.); para ello, será insustituible una Planeación Estratégica de la Calidad periódica.

"Un elemento crítico de esta planificación consiste en identificar aquellas fuerzas poderosas y examinar su repercusión sobre las necesidades de los clientes y sus prioridades" (89).

Después de realizar dicho proceso, se establecerá una lista de

---

88 *Ibid.*, págs. 45 y 46.

89 *Ibid.*, pág. 51.

las necesidades que los clientes tienen para poder después determinar las características del producto que las podrá cubrir y satisfacer (necesidades primarias -comer, vestirse, etc.-, secundarias -aceptación social, sensación de bienestar, etc.- y necesidades terciarias -lujos, confianza en el producto, etc.-).

**3o)** El tercer punto de la planificación de la Calidad es la llamada "**Traducción**" de las necesidades de los clientes en **nuestro lenguaje**, a través de 5 "remedios para tender un puente entre los lenguajes y dialectos" usados en la comunicación entre proveedor, empresa y cliente (90):

- El glosario publicado (que contiene significado preciso de los términos clave)

- Las muestras de un producto, las cuales sirven como una especificación para las características de éste

- Una organización especial en toda la empresa para traducir las necesidades, pedidos y sugerencias de los clientes en el lenguaje usado dentro de ella

- La normalización, que consiste en la asignación de nombres abreviados para los productos; códigos, siglas, palabras, frases, etc...

- Puntualizar los productos para la gestión de Calidad y para la gestión normal de la empresa, que son: los objetivos, políticas, procedimientos, metas, planes, estructura de la empresa, etc...

- Y el establecimiento de medidas para los productos y sus características diversas

Todos los datos obtenidos a partir de estos "remedios" serán incorporados en la hoja de análisis de necesidades primarias, secundarias y terciarias del cliente con respecto a nuestro bien o servicio.

Si bien se busca traducir las necesidades de los clientes a un lenguaje propio, es necesario un sistema eficaz para lograrlo, el cual se concretiza en el siguiente punto:

**4o) El establecimiento de las unidades de medida.** Dichas unidades ayudarán a medir los siguientes puntos de planeación de la Calidad (91):

- Evaluación de las necesidades propias (de la empresa) y del cliente
- Evaluación de las características del producto y proceso de que se trate
- El establecimiento de un producto óptimo y de los objetivos del proceso en cuestión

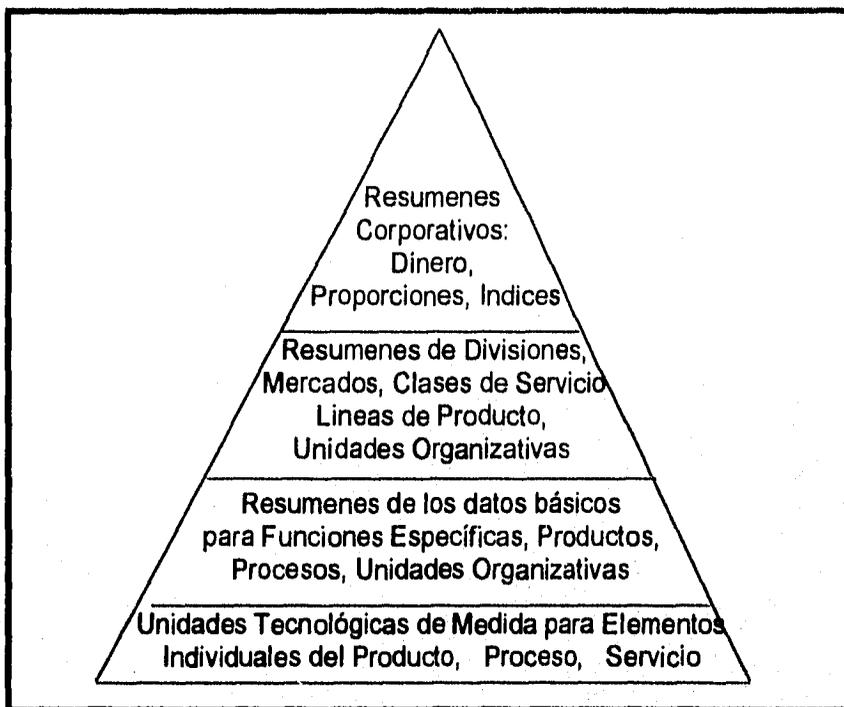
Las unidades de medida ayudarán también a manejar y medir los aspectos relacionados con los Costos de Control y Mejora de la Calidad:

- Valor de la Calidad
- Vendibilidad de la Calidad
- Calidad de los productos de la competencia
- Costo de logro de la Calidad, y
- Costo de mala Calidad

Por otro lado, será necesario establecer también unidades de medida relacionadas con el nivel tecnológico, comportamiento del producto, errores y fallos, comportamiento de un departamento funcional; también se establecerán unidades de medida a nivel de alta

dirección y de evaluación del comportamiento de los directivos (92).

Ahora bien, para Juran las unidades de medida se encuentran clasificadas en diversos tipos, plasmados éstos en una pirámide que va de abajo hacia arriba, la cual tiene como base a las unidades tecnológicas de medida, siendo éstas posteriormente aplicadas a estudios en la empresa, lo que produce una serie de resúmenes (o reportes) de las diversas actividades realizadas(93):



**Figura No. 2.8 - Pirámide de Unidades de Medida de Juran**

---

92 *Ibid.*, págs. 64 a 66.

93 *Ibid.*, pág. 68.

Finalmente, se presentan las características que Juran propone, para establecer una unidad de medida ideal (94):

- Va a suministrar una base común para tomar decisiones
- Debe ser comprensible
- Tendrá amplia aplicación
- Será susceptible de llegar a ser interpretada con uniformidad
- Debe ser económica de aplicar, y
- Será compatible con los diseños existentes de sensores

Juran establece que estas unidades de medida deben estar especificadas en la hoja de análisis para planificar la Calidad, estableciendo aún nuevas unidades de medida creadas por la empresa, como el establecimiento del Coste de Mala Calidad (CMC).

**5o) El siguiente punto de la planeación para la Calidad es el establecimiento de los métodos de medida en base a sensores, definidos por Juran como "dispositivos especializados de percepción".**

Juran explica que un sensor "se diseña para que reconozca la presencia e intensidad de ciertos fenómenos y para que convierta el conocimiento detectado en información". También sirve -según el autor- para evaluar los resultados de la percepción sobre una escala de medida, registro de la información resultante que permite el proceso de datos, así como el registro del mismo proceso para obtener resúmenes, tendencias, y así sucesivamente.

Durante la planificación de la Calidad, los sensores participan como elementos que suministran una detección precoz de los problemas futuros, al mismo tiempo que evalúan la capacidad del proceso (95). La percepción de los sensores se aplica antes, durante y después de las operaciones.

---

94 *Ibid.*, pág. 76.

95 *Ibid.*, págs. 75 a 77.

El autor establece que los sensores deben tener las siguientes características para que puedan servir con eficacia (96):

- Precisión, entendida como la medida de la capacidad del sensor para reproducir sus resultados cuando se repite un ensayo.

- Exactitud. Consiste en el grado en que las evaluaciones de cualquier fenómeno concuerdan con el valor "verdadero" según es juzgado por un estándar convenido, y

- Mantenimiento de los sensores, para protegerse de todos los errores, desviaciones, etc., estableciendo un calendario y una lista de comprobación o cuenta atrás.

En el caso de los sensores humanos, es necesario estar pendiente de ellos tratando de evitar y corregir en ellos interpretaciones erróneas, errores inadvertidos, falta de técnica, prejuicios y errores conscientes (97).

A nivel directivo, Juran propone el establecimiento de los siguientes sensores (98):

- Sistemas de datos que recogen y resumen la información en índices, proporciones y así sucesivamente.

- Informes de los comités, equipos de proyectos, etc...

- Auditorías llevadas a cabo por una serie de observadores "independientes", y

- Observación personal por parte de los altos directivos

---

96 *Ibid.*, págs. 78 a 81.

97 *Ibid.*, págs. 81 a 84.

98 *Ibid.*, pág. 90.

Todos estos sensores servirán a los directivos como herramientas para medir las consecuencias económicas de la Calidad, buscando detectar los efectos de la aplicación del Plan para lograr ésta y centrándose especialmente en dos aspectos (99):

- El efecto de la Calidad sobre los costos, y
- El efecto de la Calidad sobre los ingresos por ventas

Finalmente, Juran propone el establecimiento del tipo de sensor a utilizar por cada actividad, en la hoja de análisis para planificar la Calidad.

**6o)** Se pasará ahora al siguiente punto del plan para planificar la Calidad, que es **el desarrollo del producto**. Esta etapa la define Juran como el "proveer unas características para el producto que respondan a las necesidades del cliente". Dichas características, según el autor, deben responder también a las necesidades de la empresa productora como proveedor, siendo la principal de ellas el lograr que el producto sea competitivo, lo que supone el optimizar los costos combinados de la empresa y los clientes de ella (100).

Juran establece los siguientes pasos para lograr el ciclo de desarrollo de un producto (101):

- Designación del principio conceptual científico que se ha de emplear (por ejemplo, electrónico, hidráulico, óptico, etc.)
- Estudio de la factibilidad técnica
- Evaluación económica

---

99 *Ibid.*, pág. 90.

100 *Ibid.*, págs. 96 y 97.

101 *Ibid.*, pág. 99.

- Decisión sobre el principio conceptual
- Diseño del modelo, construcción y ensayo, y
- Construcción a gran escala

Ahora bien, para poder llevar a cabo este ciclo de desarrollo del producto, es necesario valerse de varias herramientas de análisis y planificación, las cuales pertenecen al llamado enfoque estructurado sistemático para planificar la Calidad, y que son (102):

- Las hojas de análisis, en las cuales se añadirán las características del producto y su relación con las necesidades del cliente, los sensores y la traducción de las necesidades del cliente en el lenguaje de la empresa

- El sistema de fases, según el cual el ciclo del desarrollo del producto se divide en segmentos o fases

- La subdivisión del producto, proceso que sirve para ir del nivel de diseño de sistema hasta los niveles más bajos dentro de la jerarquía de desarrollo del producto

- El análisis de criticidad, el cual ayuda a identificar las características "pocas vitales" de un producto para que reciban atención prioritaria y fondos. Dicho análisis está basado en los siguientes cuestionamientos sobre las características del producto:

- . ¿es fundamental esta característica del producto para la seguridad personal?
- . ¿ está limitada por mandamientos legales?
- . ¿ es fundamental para la vendibilidad?

- . ¿ exige inversiones?
- . ¿ exige continuidad?
- . ¿ tiene un tiempo de espera elevado?
- . ¿ es inestable?

- La siguiente herramienta de análisis y planificación es el análisis de competitividad, basado en las características del producto y en las del proceso

- El análisis de la vendibilidad del producto, el cual está sustentado en la combinación de los siguientes fenómenos:

- . Comportamiento del cliente, el cual es exhibido por éste de las siguientes formas (103): productos comprados o no comprados, demandas de opciones, demandas de productos especiales, aceptación o no aceptación de propuestas, productos utilizados o no utilizados
- . Percepciones del cliente
- . Opiniones del cliente (percibiéndolas la empresa con la ayuda de un estudio post-venta)
- . Diferencias entre productos
- . Diferencias en la Calidad traducibles a economía (o conveniencia) del usuario, para hacerle ver dichas ventajas
- . Diferencias menores de Calidad, pero demostrables
- . Diferencias de Calidad no verificables pero aceptadas

- . Interacción entre el desarrollo del producto y el marketing que se lleve a cabo para promover el producto mismo
- La penúltima herramienta es el análisis para evitar fallos, basado en dos características (104):
  - . El arrastre de las características que tienden a fallar en los productos previos, y
  - . El evitar fallos internos de la empresa en el desarrollo del producto
- Finalmente, la última herramienta de análisis y planificación es el análisis del valor, el cual evalúa las interrelaciones entre las funciones realizadas por las características del producto y los costos correspondientes

**7o)** El siguiente aspecto del plan de carreteras para planificar la Calidad, es el de la **optimización del diseño del producto**, la cual va a dar como resultado el establecer una serie de objetivos a cumplir para lograr la Calidad en el producto de que se trate. Los objetivos deberán estar establecidos jerárquicamente, iniciando con los que serán aplicados al comportamiento de la organización. Posteriormente vendrán los que serán aplicados a los niveles corporativos.

Todos los objetivos deberán ser establecidos partiendo del historial de la empresa, así como de un estudio de ingeniería y del mercado. Los objetivos deberán tener, según Juran, las siguientes características (105):

- Deben ser óptimos en cuanto a sus resultados globales
- Deben de incluir todas las actividades

---

104 *ibid.*, pág. 116.

105 *ibid.*, págs. 126 a 128.

- Deben ser de fácil mantenimiento
- Deben ser legítimos
- Comprensibles
- Deben merecer la pena (que traiga beneficios para todos)
- Ser alcanzables
- Ser equitativos, ya que servirán de base para calificar los logros y avances del personal que labora en la empresa

Dentro de los objetivos establecidos en este plan de planificación de la Calidad, es necesario tomar en cuenta el "Objetivo de los Cero Defectos", el cual significa la necesidad de mejorar sin parar, evitando que esta frase pueda ser tomada en cuenta solamente como un slogan dentro de la empresa.

A veces, en lugar de hablar del Objetivo de Cero Defectos, se maneja la idea de optimización, la cual se entiende en la atención de los aspectos de satisfacer las necesidades de los cliente y proveedores, tratando al mismo tiempo de minimizar sus costos combinados, pero evitando la suboptimización (o quedarse sólo en la lucha por lograr objetivos locales) buscando establecer objetivos departamentales (dice Juran) los cuales surgirán de una planificación conjunta partiendo de un coordinador o de un equipo departamental, en la cual se dé entrada a las opiniones de los clientes e inclusive a los proveedores.

Dicha participación buscará lograr 3 aspectos principales (106):

- La detección precoz de los problemas futuros
- Los datos que ayudan a encontrar lo óptimo, y

- El reto a las teorías

Para organizar la participación conjunta en la búsqueda de lo óptimo y del logro del Objetivo de Cero Defectos, es necesario, según el autor, tomar en cuenta los siguientes pasos (107):

- Reunir los datos

- Encontrar lo óptimo, y

- Resolver las diferencias. Este punto es causa de problemas graves en el seguimiento de la planeación de la Calidad. Para resolverlo, Juran propone lograr que todos los participantes en el proceso de planeación de la Calidad tengan acceso a los mismos datos esenciales. Una manera de obtener dichos datos es el análisis tecnológico que busque la mejor manera de producir un bien o servicio.

Otra manera de resolver las diferencias es el análisis económico, que busca optimizar los costos y ahorrar (108).

- El siguiente paso es decidir sobre el objetivo

- y por último Publicar dicho objetivo

**8o) Se analizará ahora el siguiente punto de la planificación de la Calidad, que consiste en el desarrollo del proceso para fabricar productos que cumplan los objetivos de Calidad establecidos.**

El autor propone varias etapas de desarrollo del proceso de una producción de Calidad (109):

---

107 *Ibid.*, pág. 138.

108 *Ibid.*, págs. 140 y 141.

109 *Ibid.*, pág. 155.

- Diseño del proceso. El autor señala que para desarrollar el proceso de Calidad es necesario determinar cuáles serán los medios concretos que se han de utilizar por las fuerzas operativas para cumplir los objetivos del proceso. Para Juran, estos medios son (110):

- . Un programa o descripción del mismo proceso a desarrollar, que sea capaz de cumplir los objetivos bajo las condiciones operativas
- . El equipo físico, es decir, las instalaciones materiales necesarias para que las fuerzas operativas lleven a cabo las operaciones, y
- . La información necesaria para suministrar las instrucciones, explicaciones y precauciones sobre cómo utilizar el programa y el equipo físico

El autor también establece la necesidad de medir constantemente la capacidad intrínseca de comportamiento del proceso, a través del análisis y recopilación de datos, buscando diferenciar el comportamiento del proceso (lo que éste hace realmente) y la capacidad del mismo (lo que un proceso podría hacer si elimináramos las causas significativas del mal comportamiento) (111), ya que ambas capacidades tienen una variabilidad real en su desarrollo, la cual debe ser medida y controlada al máximo a través de tablas de distribución de frecuencias y/o curvas de distribución de variabilidad con base en unidades de medida, para poder obtener la desviación estándar (que es una medida de variabilidad muy usada), tomando como punto base 6 desviaciones estándar, número que nos señala una buena capacidad del proceso (sin ser mayor que el 0.75 de intervalo de tolerancia de variabilidad) (112).

---

110 *Ibid.*, pág. 174.

111 JURAN, J.M.: "Juran y la Planificación para la Calidad", Ed. Diaz de Santos, S.A., Madrid, 1990, pág. 159.

112 *Ibid.*, pág. 167.

También, Juran hace hincapié en la necesidad de abrir bancos de datos en los cuales se ingrese toda la información referente a las medidas de dicha capacidad intrínseca de comportamiento del proceso.

- El segundo punto que establece Juran para desarrollar el proceso de producción de Calidad, es el determinar hacia dónde se dirige la empresa (113) mediante un conocimiento y revisión de los objetivos a través de dos caminos: la participación de los planificadores de la Calidad y de los procesos, así como la participación de las fuerzas operativas que llevarán a cabo dichos procesos

- El tercer punto consiste en el conocimiento de las condiciones operativas, tanto por parte del usuario como por parte de los responsables de planear y llevar a cabo los procesos en la empresa, tratando asimismo de captar cuáles serán los ambientes de uso de nuestro bien o servicio por medio de la experiencia de primera mano, así como por medio de la observación del comportamiento de los usuarios de nuestro producto recogiendo asimismo sus comentarios y opiniones, y finalmente, buscando observar el diseño original del proceso y del producto para familiarizarnos con ambos.

Si ya se han planteado las tres etapas de Juran para el desarrollo del proceso de una producción de Calidad, ahora cabe la siguiente pregunta: ¿de qué manera se puede diseñar dicho proceso de producción de Calidad en la empresa? Juran propone varias maneras. Sin embargo, se ha escogido la hoja de análisis de diseño del proceso porque es el medio que Juran elaboró para hilar todos los pasos para planificar la Calidad.

En ella, se establecen las características principales del proceso, dentro de las cuales se debe de identificar la variable predominante (o variable clave) del proceso para darle una mayor atención por su importancia, estableciendo una relación estrecha entre las variables del proceso (especialmente la variable clave) y los

resultados del producto. Este aspecto abrirá paso al Control de la Calidad, segundo momento de la Trilogía de Juran para lograr la Calidad misma, el cual será analizado al terminar la parte dedicada a la Planeación de la Calidad.

9o) El siguiente punto del Plan de Carreteras para Planificar la Calidad, consiste en el **optimizar y en el comprobar la capacidad del proceso** a través de la atención enfocada hacia dos puntos: la relación de la empresa con los proveedores externos y la relación de los planificadores con las fuerzas operativas (114). Este último aspecto será llevado a cabo a través de una planificación conjunta y de una revisión constante del diseño, realizadas ambas por un equipo de trabajo.

10o) La última fase del Plan de Carreteras para Planificar la Calidad consiste en la **transferencia del nuevo proceso de Calidad a las operaciones**. Esta fase incluye el proveer de información básica a los operadores (implementadores) de los nuevos procesos de Calidad, ya sea incluyendo o no una ceremonia especial de inicio de nuevas operaciones (115).

Ahora bien, habiendo ya determinado cada paso del Plan de Carreteras para Planificar la Calidad, se pasará al segundo proceso básico de Gestión de Calidad (o Trilogía de Juran), que es el **CONTROL DE CALIDAD**. Juran define el Control como "un proceso de gestión durante el cual evaluamos el comportamiento real, comparamos éste como los objetivos y actuamos sobre las diferencias" (116). El autor propone implementar o aplicar el Control a través del llamado "Bucle de Retroalimentación" (117), dentro del cual el sensor (que está enchufado al proceso) evalúa el comportamiento real, después informa

---

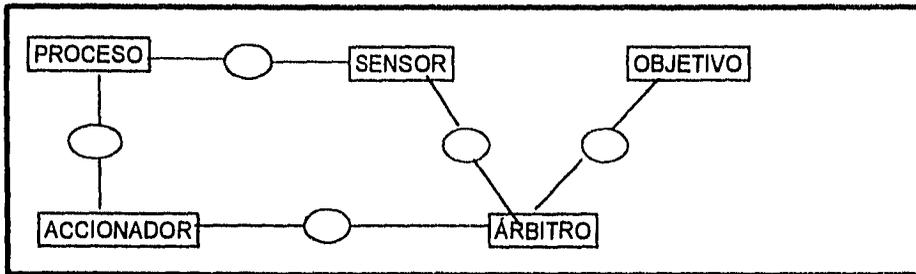
114 *Ibid.*, pág. 198.

115 *Ibid.*, pág. 215.

116 JURAN, J. M. : "Juran y el Liderazgo para la Calidad", Ed. Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1990, pág. 139.

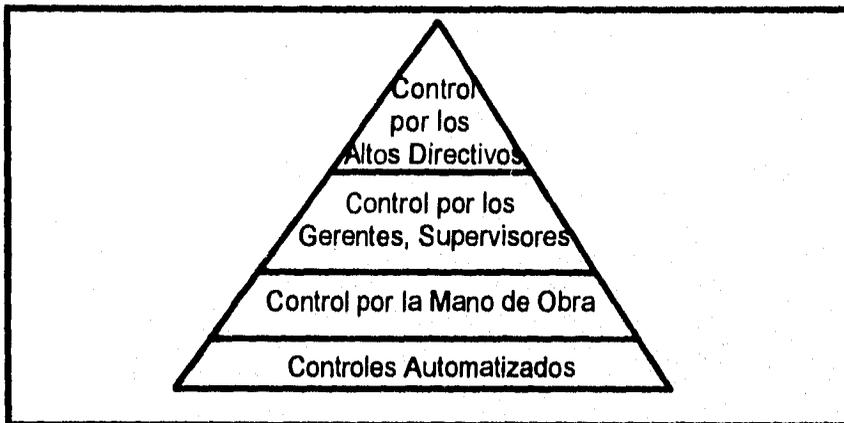
117 *Ibid.*, pág. 140.

de este comportamiento a un árbitro. Este último, a su vez recibe información sobre cuál es el objetivo a lograr y compara el comportamiento real con el objetivo. Si la diferencia exige una acción, el árbitro activa un accionador, el cual realiza los cambios necesarios para poner de acuerdo el comportamiento con los objetivos.



**Figura No. 2.9 - Bucle de Retroalimentación de Juran**

La novedad se encuentra en que el autor propone como 1er. árbitro al responsable de la acción buscando así desarrollar un autocontrol dentro de la empresa, supervisado éste por los superiores, tal como lo vemos en su "pirámide de Control" (118):



**Figura No. 2.10 - Pirámide de Control de Juran**

El autor aplica nuevamente la hoja de análisis en el Método de Control de Calidad estableciendo en ella las unidades de medida, el tipo de sensor, el objetivo, la frecuencia de las mediciones, el tamaño de la muestra, los criterios para la toma de decisiones y el responsable de la toma de decisiones. Todo ello para poder medir el objeto de control, que puede ser la temperatura, la solidez, la pureza de aleación, velocidad de un transportador, rapidez en el servicio, etc...

Al mismo tiempo, Juran propone establecer al final un pequeño cuadro de los tipos de error detectados y de sus correspondientes remedios, en vistas a percibir claramente los aspectos que hay que superar en el camino hacia el logro del Control de Calidad.

Posteriormente, en cuanto se hayan detectado los errores cometidos, viene el momento de darles solución. Juran trata de dar una significación estadística a dichos errores para encontrar la influencia económica de estos en la empresa determinando al mismo tiempo las tendencias de venta, de mejoras en la Calidad, de costos, de utilidades, etc.

Todas estas estadísticas son información valiosa, la cual servirá para llevar a cabo una toma de decisiones. Esta información permitirá determinar objetivamente los hechos, la conformidad del proceso (de producción, ventas, etc.), conformidad del producto (en base a una autoinspección), certificación de medidas así como el disponer de los productos "no conformes" (o inadecuados al uso) (119).

En base a esta información, se podrá decidir el llevar a cabo una o varias acciones correctivas. Cada acción correctiva tiene el siguiente proceso de gestación (120):

- Determinar con precisión la naturaleza de deficiencias.

---

119 *Ibid.*, págs. 157 a 160.

120 *Ibid.*, págs. 161 y 162.

- Comparar todos los productos fabricados antes y después de aparecer el problema para ver qué ha cambiado; comparar también los productos buenos y malos fabricados desde que comenzó el problema.

- Comparar el proceso antes y después de aparecer el problema para ver qué parámetros del proceso han cambiado, y

- Reconstruir la cronología (apuntar los acontecimientos que tuvieron lugar en el proceso antes y después del cambio esporádico, así como la información sobre el producto relacionada con el tiempo).

El último punto de la trilogía de la Calidad de Juran es LA MEJORA DE LA CALIDAD.

El autor establece que la Mejora de la Calidad se va a dar en base a los dos tipos de Calidad establecidos por Juran y comentados anteriormente: las características del producto y la ausencia de deficiencias (121), a través de la aplicación de una serie de proyectos hilados entre sí.

En estas dos líneas deberá de existir un esfuerzo conjunto de los Directivos de la empresa y del resto de niveles inferiores de la organización, con base en dicho proceso de Mejora de Calidad, determinado en la figura No. 11 (siguiente página) (122):

Es importante hacer hincapié en el hecho de que Juran recomienda que desde los niveles directivos inicie la llamada "Movilización para Mejorar la Calidad", es decir, el mismo proceso inicial de búsqueda de dicha Calidad. Este movimiento iniciará con el establecimiento de Consejos de Calidad (o Comités de Mejora de la Calidad) a niveles ejecutivo, vicepresidencia, de dirección ejecutiva y

---

121 *Ibid.*, pág. 31.

122 *Ibid.*, pág. 33.

de gerente de división (de arriba hacia abajo) (123), todos ellos asistidos y asesorados por un Departamento de Calidad.

<b>Movilización para la Mejora de la Calidad</b> Establecer el Consejo de Calidad Descripción de las Responsabilidades Políticas de Mejora, objetivos		
<b>ESTABLECER INFRAESTRUCTURA</b>	<b>PROYECTOS COLECTIVOS</b>	<b>PROYECTOS INDIVIDUALES</b>
Subconsejos	Objetivos de Mejora Estratégica	Nominación
Director de Calidad	Despliegue	Cribado
Gerentes de Mejora de Calidad	Proyectos	Selección
Patrocinadores, protectores	Recursos	Descripciones de la Misión
Ayudantes	Revisión de los progresos	Equipos de proyectos
Proceso estructurado de mejora	Reconocimiento	Ciclo de vida de un proyecto: diagnóstico remedio, clonación
Formación: métodos, herramientas	Recompensas	

**Figura No. 2.11 - Proceso de Mejora de la Calidad de Juran**

Establecidos los Consejos de Calidad, Juran propone que éstos seleccionen el proyecto de Calidad que les parezca mejor y más viable. Dicha selección será llevada a cabo en cuatro fases (124):

123 *Ibid.*, pág. 42.

124 *Ibid.*, pág. 44.

ESTA TESIS NO PENE  
SALA DE LA BIBLIOTECA

- Nominación del proyecto (estableciendo la diferencia entre artículos fabricados -identificados por el autor con una "c" pequeña- y los procesos de producción -identificados con una "C" grande- ). El inicio de dicha nominación de proyectos deberá ser una investigación de mercado ayudándose del Costo de Mala Calidad (o suma de todos los costos que desaparecerían si no hubiera problemas de Calidad). Quienes nominan los proyectos son los mismos empleados. Los encargados de solicitar dichas nominaciones y sondearlas serán ingenieros de Calidad u otros especialistas. Y quienes analicen estas nominaciones serán los propios miembros de cada Consejo, buscando que éstas se dirijan a los procesos empresariales y de fabricación, más que a los productos.

- Selección del proyecto, la cual será llevada a cabo por los Consejos en base a varios criterios: el proyecto debe tener posibilidades amplias de ser un ganador; debe ser factible, significativo (en resultados finales y medibles en dinero y tecnología), debe hacer rendir la inversión, lograr un grado de mejora en el potencial, debe tener cierta urgencia en ser realizado, debe apoyarse en una solución tecnológica, buscará impulsar líneas de productos con mayores posibilidades de éxito, y, finalmente, será flexible ante los cambios necesarios por realizar en ellos (125).

- Definiciones de la misión del proyecto , y

- Publicación del mismo

Como una serie de aspectos que van a apoyar el desarrollo del proyecto de Mejora de la Calidad, Juran establece también los siguientes puntos:

Se establecerá un equipo (o Gran Consejo Directivo) asignado al proyecto de Mejora de la Calidad que dará seguimiento al trabajo de los Consejos, etc., y estará formado por un presidente y un secretario, siendo

auxiliado por una serie de ayudantes y patrocinadores o protectores que facilitan el acceso a los niveles superiores para lograr la implantación del proyecto de Mejora.

Dicho equipo establecerá una organización para el diagnóstico de la realidad y del remedio para lograr la Mejora de la Calidad, determinando los recursos asignados, la técnica de diagnóstico, la organización que establecerá el remedio y el departamento operativo en el cual se instalará el remedio (126). El equipo contará con un presidente y un secretario, apoyándose en una serie de ayudantes o especialistas en el ramo de organización y Mejora de la Calidad, así como también estando apoyado por patrocinadores o protectores, es decir, personas que establezcan contacto entre el equipo y los superiores jerárquicos, para lograr que estos últimos apoyen a dicho equipo.

Otro aspecto que propone Juran como apoyo a la labor de Mejora de la Calidad es en el reconocimiento público de los logros en lo que a Calidad se refiere, acompañado de recompensas. Estos reconocimientos y recompensas serán asignados después de una evaluación del comportamiento del personal en el cumplimiento de las normas de Calidad para lograr la Mejora de la Calidad misma (127).

Otro apoyo para la Mejora de la Calidad consiste (según Juran) en el establecimiento de un Calendario de actividades del proceso de dicha Mejora. Estas actividades propuestas por el autor son (128):

---

126 *Ibid.*, págs. 58 y 59.

127 *Ibid.*, pág. 65.

128 *Ibid.*, pág. 67.

- Estudiar las alternativas y la decisión de tomar el camino de una Mejora Anual de la Calidad (se calculan 6 meses para llevar a cabo esta actividad)
- Seleccionar un lugar de prueba y realización de una prueba piloto (un año)
- Evaluar los resultados del lugar de prueba, revisión del enfoque y decisión de ampliar la visión de Calidad probada (6 meses), y
- Ampliar la visión hacia toda la empresa (fusión con el plan empresarial, que lleva de uno a dos años)

El apoyo de la alta dirección es el siguiente punto que no debe faltar en el seguimiento del proyecto de Mejora de la Calidad. Dicho apoyo deberá darse en los siguientes 7 puntos (129):

- La alta dirección debe trabajar con el Consejo de Calidad
- Establecerá los Objetivos de Calidad
- Proporcionará los recursos que sean necesarios
- Revisará los progresos
- Dará reconocimientos
- Revisará el sistema o método de recompensas
- Trabjará en equipos de proyectos, y
- Hará frente a las aprensiones y preocupaciones de los empleados

- El penúltimo apoyo a tomar en cuenta según el autor, es la motivación para la Mejora de la Calidad, la cual buscará impulsar el autocontrol, y
- Finalmente, el último apoyo es la formación para la Mejora de la Calidad, tratando de hacer conciencia en el personal de la empresa de la importancia de secundar el mandato de dicha Mejora constante, la cual beneficiará a todos.

Con este punto finaliza la exposición de la teoría de Juran. Ahora bien, para poder ubicar a este autor en relación a las demás teorías de la Calidad, se presenta en la siguiente página un cuadro-resumen comparativo (figura 2.12) de las teorías de los autores expuestos en esta investigación.

## **2.2 Hacia un Proceso Administrativo propio basado en el método de Control Total de Calidad de Juran**

En este momento de la investigación, con base en el cuadro de las teorías de la Calidad elaboradas por los 7 autores citados, se podrá llevar a cabo una reflexión sobre todas ellas y así determinar las ventajas y desventajas de trabajar con una y/o con otra, buscando establecer porqué en este trabajo de investigación se ha escogido la visión de Juran como la más idónea para poder después aplicarla en el proceso de reestructuración del Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes Mayorista.

Se ha escogido la teoría de Juran como la más idónea, ya que inicialmente presenta una síntesis muy accesible para cualquier persona sobre la manera de llevar a cabo el proceso de Gestión de Calidad en vistas a ubicar el trabajo a realizar en los pasos de Planeación, Control y Mejora de la Calidad.

Posteriormente, el autor va desglosando los diferentes puntos que componen cada uno de los tres pasos de Gestión.

CUADRO COMPARATIVO DE TEORÍAS SOBRE AUTORES DE CONTROL DE CALIDAD CITADOS ANTERIORMENTE						
DEMING	MAC DONALD / PIGGOT	PHILIP CROSBY	FEIGENBAUM	ISHIKAWA	ACLE TDMASINI	JURAN
14 PUNTOS:	PROCESO DE 6 ETAPAS PARA LOGRAR LA MEJORA DE CALIDAD	14 PASOS PARA LOGRAR LA CALIDAD TOTAL	9 "EMES" O AREAS BASICAS INFLUIDAS POR EL GRADO DE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	7 HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA LOGRAR LA ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD	PASOS PARA LOGRAR EL CONTROL TOTAL Y MEJORA DE LA CALIDAD	PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD (TRILOGÍA DE JURAN)
1 Crear constancia en la Mejora para ser competitivos	1 Evaluación y Concienctización	1 Compromiso de la administración de demostrar la posición de la Cia. sobre la Calidad	1 Mercados	1 Gráficas de flujo del proceso de Calidad	1 Entender que el consumidor es el que manda	1 Planificación de la Calidad
2 Adoptar la nueva filosofía	2 Organización para la Mejoria de la Calidad (equipos de administración de la Calidad Total y Comités de Dirección de Calidad)	2 Integrar el equipo de Mejoria de la Calidad	2 Money (dinero)	2 Gráficas de frecuencia de actividades	2 Hacer depender a la Calidad suslituta de la Calidad real	2 Control de la Calidad
3 No a la inspección (incorporar la Calidad en el producto)	3 Entrenar y educar en una cultura compartida	3 Medición de la Calidad a través de evaluación objetiva y acción correctiva	3 Management (administración)	3 Histogramas	3 Llevar a cabo el autocontrol con métodos estadísticos	3 Mejora de la Calidad
4 Minimizar Costo y no negociar con base en el precio	4 Establecer procesos estables (fundamentales)	4 Definir componentes del costo de la Calidad	4 Men (hombres)	4 Análisis de Pareto	4 Establecer el Sistema de Aseguramiento de la Calidad y una organización que la administre	PLAN DE CARRETERAS PARA PLANIFICAR LA CALIDAD
5 Mejorar constantemente en el sistema de producción y servicio	5 Participación total de todos los empleados	5 Promover la conciencia de la Calidad	5 Motivación	5 Análisis de causa y efecto	5 Capacitar, tomar en cuenta iniciativas y delegar responsabilidades	1 Identificar los clientes
6 Implantar la formación en el trabajo	6 Mejoria continua	6 Ofrecer medios para una acción correctiva	6 Materiales	6 Diagramas de dispersión	6 Utilizar la técnica de control llamada "Circulo Deming" como Plan Básico de Mejora de la Calidad	2 Descubrir las necesidades de los clientes
7 Implantar el liderazgo (supervisión como ayuda)	3 NIVELES DE ACCIÓN DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN DE CALIDAD PARA IMPULSAR LA MEJORA DE LA CALIDAD	7 Planeación de Cero Defectos	7 Máquinas y Mecanización	7 Gráficas de control	7 Utilizar las herramientas estadísticas para determinar cuándo se debe aplicar un Control y cuándo una Mejora	3 Traducir dichas necesidades a nuestro lenguaje
8 Desechar el miedo (a aportar)	1 Ubicar empresa ante el mercado y demás elementos externos	8 Entrenamiento de los supervisores para la Mejoria de la Calidad	8 Métodos modernos de información	OTROS ASPECTOS IMPORTANTES DE LA TEORÍA DE ISHIKAWA		4 Establecer unidades de medida

Figura No. 2.12 - Cuadro comparativo de Teorías sobre autores de Control de Calidad

9 Derribar barreras entre departamentos (trabajo en equipo)	2 Crear la estrategia general para el proceso de Administración de Calidad Total en toda la empresa	9 Día de los Cerro Defectos	9 Mounting product requirements (crecientes requisitos de los productos)	1 Establecimiento de Círculos de Control de Calidad	4 ETAPAS DEL PLAN MAESTRO PARA APLICAR EL CONTROL TOTAL Y MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD	5 Establecer métodos de medida en base a sensores
10 Eliminar eslóganes de Cerro Defectos	3 Promoción para desarrollar la Administración de Calidad Total a través de encuestas e investigaciones de mercado	10 Fijación de Metas		2 Diagrama de pescado (o de causa y efecto) en los procesos a los cuales se les aplica la teoría del Control Total de Calidad	1 Establecer filosofía y políticas de Calidad (credo, políticas generales y políticas por gerencia)	6 Desarrollo del producto
11 Eliminar estándares de trabajo (cupos) en planta	4 MOMENTOS PARA LLEVAR A LA PRÁCTICA EL MODELO ESCOGIDO	11 Eliminación de las causas de errores		3 La empresa debe ver a sus empleados como un fin y no solo como un medio	2 Organización y administración para la Calidad	7 Optimizar el diseño del producto
12 Eliminar barreras que impiden estar orgullosos del trabajo	1 Planear el medio ambiente	12 Reconocimiento al esfuerzo por la Mejoría de la Calidad			3 Desarrollo humano y organizacional	8 Desarrollo del proceso para fabricar productos que cumplan los objetivos de Calidad establecidos
13 Implantar programa de educación y automejora	2 Educar a todos	13 Consejos de Calidad			4 Desarrollo técnico para la Calidad	9 Optimizar y comprobar la capacidad del proceso
14 Trabajar todos para conseguir la transformación de la empresa	3 Hacer que ocurran los pasos	14 Hacerlo de nuevo (dar continuidad a la Mejoría de Calidad)			- sistema de aseguramiento de la Calidad	10 Transferir el nuevo proceso de Calidad a las operaciones
	4 Lograr retroalimentación participativa	CONDICIONES PARA ADMINISTRAR LA CALIDAD			- programa de mejora de la Calidad y reducción de costos	CONTROL DE LA CALIDAD
		1 Una definición de Calidad comprensible para todos			- programa de control y mejora de funciones administrativas	1 Determinar la naturaleza de las deficiencias
		2 Un sistema de administración de la Calidad (prevención, no evaluación)			- y programa de círculos y grupos de Calidad	2 Comparar productos fabricados antes y después del problema en solución
		3 Un estándar de desempeño libre de dudas o incumplimientos para lograr los Cerro Defectos				3 Comparar el proceso antes y después del problema en solución
		4 Un método de medición atendiendo al Costo de Calidad				4 Reconstruir la cronología de sucesos sobre los cambios

Figura No. 2.12 - Cuadro comparativo de Teorías sobre autores de Control de Calidad (continuación)

						MEJORA DE LA CALIDAD
						1 Establecer infraestructura
						2 Proyectos colectivos
						3 Proyectos individuales
						ESPIRAL DEL PROGRESO DE LA CALIDAD DE JURAN (o proceso de desarrollo de un producto en base al logro de la Calidad)
						1 Opinión y necesidades del cliente
						2 Diseño (desarrollo del producto)
						3 Elaboración (operaciones para la producción del bien o servicio)
						4 Introducción del producto o servicio en el mercado
						5 Desarrollo o re-desarrollo del producto en base a la opinión del cliente
						LA CALIDAD ES
						1 Satisfacción del Cliente
						2 Cero Defectos

Figura No. 2.12 - Cuadro comparativo de Teorías sobre autores de Control de Calidad (continuación)

En relación con la Planeación, que es el paso en el cual se concentra más y sobre el cual escribió especialmente un libro entero, recalca la importancia básica de ésta como punto central de apoyo de toda su teoría: si la Planeación de la Calidad está mal hecha, el Control y la Mejora serán llevados a cabo de manera tal que sean procesos correctivos más que preventivos. Esta es otra de las razones por las cuales se ha escogido el método Juran: se centra en la Planeación (basada en 10 aspectos), punto de atención primordialmente importante y necesario de atender para poder lograr un Control y Mejora de los procesos enfocados hacia el logro de la Calidad.

Por otro lado, Juran establece el desarrollo del Control y la Mejora de la Calidad en pasos muy concretos a desarrollar, lo que permite tener muy claros los objetivos y metas a desarrollar después de haber llevado una Planeación completa de la Calidad misma.

También, el autor determina muy concretamente dos maneras de entender (a su juicio) lo que es Calidad: La satisfacción del Cliente y los Cero Defectos. Estos dos aspectos encarnan y concretizan los dos objetivos principales o centrales sobre los que hay que trabajar cuando se habla de lograr avances en la Calidad de los productos y/o servicios, sin limitar el concepto Calidad, el cual, en los dos términos usados por Juran, abarca una serie interminable de Mejoras en los productos y procesos mismos. Estos avances quedan bien ubicados al ser organizados a través de la espiral de progreso de la Calidad, la cual hace ver el papel de proveedor, procesador y cliente de cada persona, departamento y empresa que participan en dicho progreso, lo que da a este firmeza y estabilidad en el logro de la Calidad.

Por todo esto, la espiral del progreso de la Calidad facilita la manera de asimilar por parte del personal de la empresa hacia dónde hay que enfocar los esfuerzos principales en el trabajo, al mismo tiempo que cada persona puede hacerse más responsable en su participación por comprender y lograr la Calidad en sus actividades.

Finalmente, para concluir con este capítulo, se presenta un cuadro-resumen de la teoría de Juran, el cual será el primer elemento establecido para desarrollar una nueva propuesta de Control Total de Calidad basada en la Reingeniería de Procesos, la cual constituye el segundo elemento de la nueva propuesta, y que explicaré a continuación en el capítulo III.

TEORÍA DE JURAN					
PROCESO GESTIÓN DE CALIDAD-TRILOGÍA	PLAN CARRETERAS PARA PLANIFICAR LA CALIDAD	CONTROL DE LA CALIDAD	MEJORA DE LA CALIDAD	ESPIRAL DEL PROGRESO DE LA CALIDAD	DEFINICIÓN DE CALIDAD
1 - Planificación de la Calidad	1 - Identificar a los clientes	1 - Determinar naturaleza de deficiencias	1 - Establecer infraestructura	1 - Opinión y necesidades del cliente	1 - Satisfacción del cliente
2 - Control de la Calidad	2 - Descubrir las necesidades de los clientes	2 - Comparar prods fabricados antes y desp. del problema en solución	2 - Proyectos colectivos	2 - Diseño (desarrollo del producto)	2 - Cero Defectos
3 - Mejora de la Calidad	3 - Traducir dichas necesidades a nuestro lenguaje	3 - Comparar proceso antes y desp. del problema en soluc.	3 - Proyectos individuales	3 - Elaboración (operaciones para producir un bien o servicio)	
	4 - Establecer unidades de medida	4 - Reconstruir cronología de sucesos sobre los cambios		4 - Introducción del producto o serv. en mercado	
	5 - Establecer métodos de medida c/base en sensores			5 - Desarrollo o redesarrollo del prod c/base en opinión de cliente	
	6 - Desarrollo del prod.				
	7 - Optimizar diseño del producto				
	8 - Desarrollo del proceso p/fabricar prods. de Calidad				
	9 - Optimizar y comprobar capacidad del proceso				
	10 - Transferir nuevo proceso de Calidad a operaciones				

Figura No. 2.13 - Cuadro-resumen de la teoría de J.M. Juran

### CAPÍTULO III

#### LA REINGENIERÍA DE PROCESOS BASADA EN EL MÉTODO DE CONTROL TOTAL DE CALIDAD DE JURAN

El capítulo anterior culminó con el cuadro que resume la teoría de la Calidad de Juran.

Dicha teoría muestra los elementos básicos que, de acuerdo a esta investigación, deben ser desarrollados para poder lograr una Planeación, Control y Mejora de la Calidad en los procesos y productos de una empresa que satisfagan las necesidades de los clientes al mismo tiempo que se logra el acercamiento constante al logro de los Cero Defectos en dichos procesos y productos.

Sin embargo, tanto éste como cualquier otro Método de Control de Calidad vienen siendo sólo herramientas a ser utilizadas para lograr un Objetivo mayor al de la Calidad Total en toda la empresa.

En este caso, ha sido propuesto el Método de Control Total de Calidad de Juran como una herramienta de mejora administrativa. Ahora, se insiste en proponerlo también como la herramienta óptima para lograr dicha mejora mediante una Reingeniería de Procesos.

A continuación se expone en este capítulo lo que es la Reingeniería de Procesos para después concluir con una serie de pasos concretos que la conforman.

#### **3.1 Definición de Reingeniería de Procesos**

Se iniciará afirmando que la Reingeniería de Procesos es uno de los muchos programas de mejora operacional que existen, comparado al nivel de los Métodos de Control de Calidad establecidos hasta ahora, el sistema Just In Time (o fabricación justa a tiempo, que enseña a pensar en el flujo continuo sincronizado con la demanda real) o los sistemas MRP II (que sirven

para llevar a cabo una planeación de recursos de fabricación) (130).

Sin embargo, la Reingeniería de Procesos va más allá de cualquiera de estos 3 métodos mencionados, ya que busca replantear radicalmente la manera de funcionar de una empresa cuestionando lo que sea necesario cuestionar, reelaborar y rediseñar, aún los objetivos, políticas y procedimientos más esenciales a ella, todo ello, con tal de lograr una serie de finalidades bien concretas, que van desde la satisfacción del cliente para lograr captar más mercado (aumentar la competitividad de la empresa), hasta lograr finalidades más concretas.

Es una manera de administrar no sólo las funciones aisladas, sino los mismos procesos, de una manera integral e interconectada para lograr una mejora continua y generalizada en la empresa, de tal manera que las estrategias operacionales estén impulsando a las estrategias de negocios (131).

Todos estos elementos, entrelazados, llevan a concluir con la definición de Reingeniería de Procesos establecida por Johansson, Mc Hugh, Pendlebury y Wheeler:

"La Reingeniería de Procesos es, por definición, el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido por el **costo, tiempo de ciclo, servicio y Calidad**, mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio como una serie de procesos del producto principal del negocio, orientados hacia el cliente en lugar de una serie de funciones organizacionales" (132).

Dentro de esta definición, se han subrayado cuatro aspectos, los cuales no son otra cosa que los criterios de valor para el cliente. Este punto de la teoría de Reingeniería de Procesos coincide

---

130 JOHANSSON, Henry J; MC HUGH, Patrick; PENDLEBURY, A. John; WHEELER III, William A.: "Reingeniería de procesos de negocios", Editorial Limusa Noriega, México, 1995, págs. 9 y 10.

131 *Ibid.*, pág. 11.

132 *Ibid.*, págs. 30 y 31.

totalmente con el Método de Control Total de Calidad basado principalmente en Juran y propuesto en esta investigación.

En cuanto al hecho de querer enfocar la aplicación de varias herramientas y técnicas como una serie de procesos del producto principal del negocio orientados hacia el cliente, los autores se están refiriendo a este último punto entendiéndolo como "una serie de actividades vinculadas que cruza los límites funcionales y que, cuando se realiza en armonía, se consagra a las necesidades y expectativas del mercado e impulsa la capacidad de la organización" (133).

Sin embargo, se propone la Reingeniería de Procesos como la manera ideal de poder combinar los métodos de Reingeniería, Just In Time, Administración de la Calidad Total y Reducción de Costos en un sólo Método que logre incrementar la competitividad de la empresa en el mercado, ya que mientras dicha Reingeniería busca lograr una mejora radical en todos los aspectos, los otros tres métodos buscan lograr sólo una mejora que permanezca constante, pero sin tener que llegar necesariamente a fondo replanteando los procesos desde la raíz.

Por esto, se establece en esta investigación que la manera más completa de buscar cubrir las necesidades y expectativas del mercado e impulsar la capacidad de la organización es la combinación de estos cuatro métodos, resumiéndolos en dos ramas: la Reingeniería de Procesos y la Administración de la Calidad Total, ya que este último método engloba el hecho de lograr los Cero Defectos haciendo las cosas bien desde la primera vez, lo cual implica una reducción de precios, costos y tiempos para satisfacer al máximo al cliente, quedando así contemplados los dos métodos restantes (Just In Time y Reducción de Costos) y añadiéndoles la innovación en la creación de productos, servicios y procesos.

Aplicando la Reingeniería de Procesos conjuntamente con una Administración de la Calidad Total, se podrán lograr una serie de mejoras de eficiencia operacional (enfocadas principalmente a los procesos), aunadas éstas al descubrimiento

y eliminación de cualquier desperdicio, pero yendo aún más allá al "cuestionar los propósitos, principios y suposiciones en los que se basan los negocios de las empresas" (134).

Por otro lado, los cuatro autores incluyen un elemento más en su visión de Reingeniería de Procesos: el uso de puntos de innovación radical, a los cuales definen como "el logro de la excelencia en una o más de las medidas del valor -los valores que el mercado impone en los productos y servicios- al grado de que el mercado reconozca con claridad la ventaja y donde el resultado siguiente es una participación en el mercado desproporcionada y sostenida" (135).

Los puntos de innovación radical son una manera de establecer uno o varios procesos principales en torno a uno o varios aspectos a desarrollar en la empresa, a través del (o de los) cual(es) ésta conquistará mercados de una manera sorprendente y siendo líder, tomando en cuenta la opinión de nuestros 4 autores, quienes expresan que "la única manera de competir con éxito es capturar y mantener el dominio en el mercado, crear las reglas con las cuales otros tendrán que jugar". Se tomará también en cuenta la opinión de Regis Mc Kenna quien afirma que "el liderar un mercado es poseerlo" (136). En el punto "a" de este capítulo, referido a los "pasos de la Reingeniería de Procesos", explico cómo buscar, localizar y desarrollar los puntos de innovación radical.

Un último aspecto a tomar en cuenta en éste punto de vista de la Reingeniería de Procesos desarrollado por los 4 autores, es el que ellos mismos nombran como "virtualidad", y que consiste en la "capacidad de crear una sociedad de compañías a través de toda la cadena de abasto -las empresas se asocian por sistema para dominar el mercado-" (137).

A esto mismo se refiere Juran cuando en su Plan de Carreteras para Planificar la Calidad establece que es necesario

---

134 *Ibid.*, pág. 21.

135 *Ibid.*, pág. 31.

136 *Ibid.*, pág. 29.

137 *Ibid.*, pág. 24.

tomar en cuenta a cada persona, departamento y empresa relacionadas con la empresa, para poder establecer la continuidad e interrelación de los procesos en vistas a lograr un Control y Mejora de la Calidad en todos los procesos, abarcando incluso a los proveedores y clientes.

A continuación se presenta el desglose de la teoría de Reingeniería de Procesos de los 4 autores mencionados.

### **3.1.1 Pasos de la Reingeniería de Procesos**

Para poder establecer los pasos de la Reingeniería de Procesos, es necesario antes que nada determinar los tipos que existen de ella, de acuerdo con Johansson, Mc Hugh, Pendlebury y Wheeler.

#### **3.1.1.1 Los 3 tipos de Reingeniería de Procesos**

Los cuatro autores afirman que hay tres tipos de Reingeniería de Procesos, establecidos de acuerdo a 3 objetivos que la motivan (138):

1o) Reingeniería de Procesos basada en el Costo

2o) Reingeniería de Procesos basada en la Paridad, y

3o) Reingeniería de Procesos basada en un Punto de Innovación Radical. Para esta ocasión, he escogido este tercer tipo de Reingeniería de Procesos, porque pienso que es el que más posibilidades y margen de acción da para poder dominar el mercado. A continuación se explicará lo que es un punto de innovación radical.

#### **3.1.1.2 Definición de un punto de innovación radical**

A continuación se toma la definición de un punto de innovación radical propuesta por los cuatro autores:

"Un punto de innovación radical es el logro de la excelencia en una o más de las medidas del valor -los valores que el mercado impone en los productos y servicios- al grado de que el mercado reconozca con claridad la ventaja y donde el resultado siguiente es una participación en el mercado desproporcionada y sostenida". Se ha adoptado esta definición por ser exacta y concisa, además de que señala el objetivo de la búsqueda de Puntos de Innovación Radical: dominar el mercado. La búsqueda de Puntos de Innovación Radical permite a la empresa descubrir y establecer qué aspectos debe atender urgentemente y cómo debe rediseñarlos y llevarlos a cabo. En este momento, cabe hacerse la siguiente pregunta: ¿de qué manera se pueden comprender y desarrollar convenientemente los puntos de innovación radical? Para responderla, es necesario tomar en cuenta sus principales características (139):

- Requieren el tipo más radical de rediseño de procesos. En ellos, es necesario tomar en cuenta los procesos para crear un mapa de la métrica del valor, dentro del cual para cada actividad se traza el costo, con estándares de costos basados en las actividades; calidad, utilizando la producción de primera pasada; tiempo, utilizando las horas de espera; y servicio, tal como se mide mediante la varianza del tiempo total de producción. Posteriormente, cada columna debe ser cuestionada en cuanto a su valor agregado, propósitos, suposiciones y principios, para terminar con un exhaustivo intercambio de ideas que dará como fruto una visión de lo que se puede mejorar.

En dicha visión se pueden identificar puntos de innovación radical de acuerdo a las circunstancias del mercado (140). Posteriormente se pregunta a los participantes en el mercado qué combinación de atributos les gustaría más que la compañía pusiera a su disposición, para poder percibir cuáles factores de cambio o mejora son realmente puntos de innovación radical porque modificarán toda la dinámica del mercado.

Después, la empresa diseñará un plan de ejecución de alto nivel, el cual determinará el grado de dificultad de lo que se puede mejorar o hacer (valores de los puntos de innovación radical), y el grado de la reacción del mercado.

---

139 *Ibid.*, pág. 142.

140 *Ibid.*, pág. 149.

Finalmente, la empresa, antes de emprender los trabajos de Reingeniería que conducirán al punto de innovación radical, debe definir específicamente la misión y los objetivos de cada proceso que se va a rediseñar, conjuntando la mejora sostenida y continua con los saltos o rebotes en el dominio del mercado (141).

- En los puntos de innovación radical, la ventaja tanto para el cliente como para el proveedor claramente existe

- Responden a las presiones externas de la competencia o de los reglamentos (parten del hecho de tomar en cuenta la opinión de los clientes), y

- Pueden convertirse en el origen de la competitividad y el método clave de sostener la ventaja, y la clave para dominar el mercado

Ahora bien, es necesario determinar de qué manera se pueden localizar los Puntos de Innovación Radical dentro de una empresa.

Los cuatro autores presentan cinco áreas de operaciones dentro de las cuales puede ocurrir un punto de innovación radical, aunque ellos mismos especifican que su teoría está más enfocada a desarrollar dichos puntos de innovación radical dentro del área de la llamada "cadena del valor", la cual depende más directamente de la atención que se den a los procesos, lo cual se reflejará más específicamente en los productos y servicios ofrecidos.

A dicha cadena del valor añaden tres elementos más a tomar en cuenta, relacionados con el producto y uno relacionado con la información manejada en la empresa (resaltados con negrillas).

A continuación se presenta el cuadro de las cinco áreas en las cuales es posible desarrollar un punto de innovación radical, según los 4 autores estudiados (figura No. 19) (142).

---

141 *ibid.*, págs. 150 a 154.

142 *ibid.*, pág. 136.

MERCADO	PRODUCTO	CADENA DEL VALOR	FINANZAS
Llegar a clientes nuevos	Tiempo para desarrollar prod. nuevo	Precio del producto	Costo de los fondos
Promover los productos	<b>Diseño del producto</b>	Robustez del producto	Origen de los fondos
Tiempo para salir al mercado	Tecnología del producto y del proceso	Tiempo de manufactura (y entrega)	Financiamiento del producto (tomando en cuenta a los accionistas)
Capacidad de respuesta al cambio (política económica, legislación y reglamentación)	Apoyo para el producto: - Servicio de campo - Servicio técnico - Empatía de servicio	Flexibilidad de la producción	Estabilidad financiera
Fijación de precios de los productos		<b>Diseño del proceso</b>	
Certificación del producto		<b>Confiabilidad en la entrega</b>	
		<b>Diferenciación- opcionalidad de productos</b>	
		<b>Proacción ambiental</b>	
----- (Sistemas de) Información -----			

**Fig. No. 3.1 - Cuadro de métrica del valor del punto de innovación radical con ejemplos (en 5 áreas de operaciones)**

En relación al área de búsqueda de puntos de innovación radical llamada "cadena del valor", es importante añadir que parece la más adecuada para regir la búsqueda de dichos puntos ya que trata de mejorar los procesos y no corregirlos, tal y como trabaja el Método de Control Total de Calidad de Juran. Es decir, al estar enfocada la cadena del valor a la mejora constante de los procesos, está dando con el punto clave que permitirá el poder establecer un esfuerzo constante y organizado para lograr la Calidad Total.

En este sentido, la clave de unificación entre la Reingeniería de Procesos y el Método de Control Total de Calidad de Juran Modificado, se encuentra en el punto de cadena del valor llamado **Diseño del Proceso**, ya que dicho diseño puede estar enfocado a cualquier aspecto de la empresa, especialmente a los objetivos ya

determinados o a cualquier objetivo por determinar en base a la búsqueda de la Calidad Total.

**El Diseño de Procesos enfocado hacia el logro de la Calidad Total en toda la empresa** es la clave que Juran utiliza para poder llevar a cabo la aplicación de su Método. Es por eso que se ha escogido este aspecto como el punto de innovación radical desde el cual es necesario aplicar la Reingeniería de Procesos basada en el Método de Juran modificado.

Ahora se profundizará un poco más en la teoría de los cuatro autores ya citados, analizando algunas características propuestas por ellos mismos, con vistas a poder ubicar más exactamente su funcionamiento e integrarlas en los pasos básicos de la Reingeniería de Procesos que se está estudiando.

### **3.1.1.3 Las 5 características básicas de la Reingeniería de Procesos**

1o) La Reingeniería de Procesos (o también llamada Reingeniería de Procesos de Negocios) "se concentra en los procesos principales de un negocio -y sus respectivos procesos de apoyo- de entre los muchos que el mismo negocio implica. Un proceso esencial de un negocio crea valor por la capacidad competitiva que brinda a una compañía". Dichos procesos "deben ser aquellos... que la estrategia del negocio ha identificado como crítico para igualar o superar a la competencia" (143).

Esto no significa que dicha Reingeniería se concentre sólo en los procesos principales y de apoyo, sino que parte de ellos para enfocar a la empresa hacia el logro de una serie de objetivos, dentro de los cuales destaca el dominar cada vez más mercado.

2o) La Reingeniería de Procesos debe tomar en cuenta los factores clave que la hacen posible (de acuerdo a nuestros cuatro autores) para potencializarlos y lograr aumentar sustancialmente la capacidad competitiva de la empresa (144):

---

143 *Ibid.*, pág. 77.

144 *Ibid.*, págs. 42 a 47.

- Las Personas. Es necesario buscar el "desarrollo de empleados... que sean capaces de pasar de un equipo de desarrollo de procesos a otro, que puedan aportar sus habilidades y conocimientos especiales, y mejorar un equipo ocupado en un proyecto, y que a su vez puedan incrementar sus habilidades y conocimientos..."

- Administración y liderazgo, aspecto que se refiere a la Capacidad de Liderazgo (tanto por parte de los Directivos como de los encargados de los Círculos de Control de Calidad y Comités de Dirección de Calidad). Dicha capacidad de liderazgo estará basada en una nueva visión de los líderes (propuesta por nuestros 4 autores), la cual comprende el encauzar el esfuerzo de crecimiento y superación de la empresa a través de la búsqueda de puntos de innovación radical para iniciar una Reingeniería de Procesos, en una serie de aspectos llamados "impulsores" de la empresa. Johansson, Mc Hugh, Pendlebury y Wheeler afirman que gracias a estos aspectos, utilizados como impulsores, "las compañías pueden controlar en gran parte su destino y la capacidad de cambiar radicalmente" (145). Estos aspectos son (146):

- . El cliente como impulsor (cubrir sus necesidades y requerimientos)
- . La competencia como impulsor (el deseo de rebasarla en la lucha por cautivar más mercado)
- . El costo como impulsor (abatirlo evitando desperdicios)
- . La tecnología como impulsor (como una herramienta para atacar el mercado)
- . Los accionistas como impulsores (buscar beneficiarlos en los negocios que den más rendimiento)
- . La política, economía, legislación y reglamentación vistos como grandes influenciadores, aunque no impulsores (es necesario mantener una capacidad de

---

145 *Ibid.*, pág. 66.

146 *Ibid.*, págs. 53 a 67.

adaptación de procesos de la empresa a estos factores, para dar una respuesta adecuada e inmediata a los cambios que provengan de ellos evitando lo más posible que afecten negativamente a la empresa)

- Cultura Organizacional (formada por la combinación de personas y estilos de liderazgo/administración, capaces estos últimos de crear y cultivar valores y ambiente de trabajo en equipo a través de la vivencia y promoción de la "filosofía de la empresa")

- La destreza funcional (enfocada hacia la estrategia de impulso de puntos de innovación radical)

- La acumulación de reservas (buscando desarrollar puntos de innovación radical en diferentes momentos y no todos al mismo tiempo, guardándolos para otras situaciones) más propicias)

- Reacción instantánea (a los estímulos del mercado y al ambiente externo)

- Los nuevos activos y su administración (los activos financieros, físicos, personas, marcas, propiedad intelectual, la tecnología de los procesos y especialmente el valor agregado). Para poder desarrollar puntos de innovación radical, es necesario tomar en cuenta estos nuevos activos de la empresa (según nuestros cuatro autores), de tal manera que el impulso dado a dichos puntos se lleve a cabo del uso correcto y mejor aprovechamiento de los activos mencionados.

Dichos activos incluyen las personas, las capacidades y el conocimiento que se tenga sobre los productos y los procesos, la fuerza de las marcas de la compañía y el contenido de las bases de datos.

Algunos son tomados en cuenta asignándoles un valor monetario, mientras que otros se fusionan a la noción de plusvalía (147).

Es necesario convencer a los Directivos y Gerentes de las empresas que sólo impulsando y potencializando los activos no financieros, se pueden aumentar al máximo los activos financieros de la empresa a largo plazo.

Para ello, a veces es necesario ignorar un poco las cifras sobre inversión y aprovechamiento de capitales, ya que como hemos dicho, los efectos de inversión en los activos no financieros no se manifiestan normalmente en el corto plazo. Los activos no financieros agregan valor a la empresa y sus productos (148).

Los cuatro autores establecen que "para rediseñar con éxito procesos principales o de apoyo, los administradores deben invertir en nuevos activos y medir su desempeño. Deben desarrollar algoritmos y sistemas para su asignación y control de capacidad. Por último, deben desarrollar la habilidad de comunicar la lógica de sus acciones a la comunidad de observadores externos, quienes de lo contrario juzgarán con severidad su comportamiento aparentemente ilógico" (149).

Otro punto de estos cuatro autores sobre Reingeniería de Procesos consiste en la visión de que "los procesos de apoyo se tratan como activos y se integran al proceso principal como se requiera" (150).

También, dichos autores consideran que "es importante para el hombre de negocios asignar valor a los activos", así como desarrollarlos, mantenerlos y regenerarlos (151) valiéndose de la medición de dichos activos con base en la producción, es decir, en sus propias unidades (152).

Ahora bien, según la teoría de estos autores, el poder trasladar los activos de un proceso a otro de acuerdo a las

---

148 *Ibid.*, págs. 170 y 171.

149 *Ibid.*, pág. 171.

150 *Ibid.*, pág. 174.

151 *Ibid.*, pág. 186.

152 *Ibid.*, pág. 188.

necesidades constituye una ventaja para cualquier empresa, de tal manera que esto le permitirá poder adaptarse a las necesidades de su mercado y a las necesidades de crecimiento.

Y para poder lograr dicho dinamismo en el traslado de activos, es necesario "hacer los procesos principales tan flexibles como sea posible, y tan motivados por los costos variables como sea necesario..... permitiendo así que se asignen unos cuantos costos fijos al proceso" (153); y

- Los indicadores del desempeño (calidad, tiempo total de fabricación, costo y servicio)

3o) Para poder comprender y desarrollar convenientemente los puntos de innovación radical, es necesario tomar en cuenta sus principales características (154):

- Requieren el tipo más radical de rediseño de procesos. En ellos, es necesario tomar en cuenta los procesos para crear un mapa de la métrica del valor, dentro del cual para cada actividad se traza el costo, con estándares de costos basados en las actividades; calidad, utilizando la producción de primera pasada; tiempo, utilizando las horas de espera; y servicio, tal como se mide mediante la varianza del tiempo total de producción. Posteriormente, cada columna debe ser cuestionada en cuanto a su valor agregado, propósitos, suposiciones y principios, para terminar con un exhaustivo intercambio de ideas que dará como fruto una visión de lo que se puede mejorar.

Y en dicha visión se pueden identificar puntos de innovación radical de acuerdo a las circunstancias del mercado (155). Posteriormente se pregunta a los participantes en el mercado qué combinación de atributos les gustaría más que la compañía pusiera a su disposición, para poder percibir cuáles factores de cambio o mejora son realmente puntos de innovación radical porque modificarán toda la dinámica del mercado.

---

153 *Ibid.*, pág. 189.

154 *Ibid.*, pág. 142.

155 *Ibid.*, pág. 149.

Después, la empresa diseñará un plan de ejecución de alto nivel, el cual determinará el grado de dificultad de lo que se puede mejorar o hacer (valores de los puntos de innovación radical), y el grado de la reacción del mercado.

Finalmente, la empresa, antes de emprender los trabajos de Reingeniería que conducirán al punto de innovación radical, debe definir específicamente la misión y los objetivos de cada proceso que se va a rediseñar, conjuntando la mejora sostenida y continua con los saltos o rebotes en el dominio del mercado (156).

- En los puntos de innovación radical, la ventaja tanto para el cliente como para el proveedor claramente existe

- Responden a las presiones externas de la competencia o de los reglamentos (parten del hecho de tomar en cuenta la opinión de los clientes), y

- Pueden convertirse en el origen de la competitividad y el método clave de sostener la ventaja, y la clave para dominar el mercado

4o) Con relación a la administración de procesos en negocios grandes, Johansson, McHugh, Pendlebury y Wheeler afirman lo siguiente:

- Las empresas deben estar conscientes de lo que constituye valor para el cliente, además de que deben ocuparse personalmente del rediseño o Reingeniería de sus Procesos Principales (157).

- El objetivo es tender hacia las empresas globales, las cuales manejen procesos globales, iguales en lo esencial, pero variables en su adecuación a los mercados locales (es decir, atendiendo las demandas de clientes locales) (158).

---

156 *Ibid.*, págs. 150 a 154.

157 *Ibid.*, pág. 192.

158 *Ibid.*, págs. 193 y 194.

Con respecto a este punto, se citará textualmente lo que los 4 autores dicen: "Para ser un competidor global... que se considere que opera con éxito, se requiere que las compañías creen un ambiente que simplifique los procesos y tanta similitud en productos o servicios (y en procesos) como sea posible, al mismo tiempo que mantiene la aptitud de responder a los deseos del cliente con marcas tanto locales como mundiales" (159). Y teniendo una compañía carácter internacional, debe buscar a través de la reingeniería de procesos, la manera de sacarle más provecho a las reglas de gravámenes y a la ubicación para la distribución, investigación y producción de bienes y/o servicios.

- Otro punto importante que resaltan estos autores, consiste en las técnicas de manufactura globales que ellos establecen (160):

- . Manufactura nacional para mercados locales (que utiliza un método de manufactura básico para todas sus plantas)
- . Manufactura nacional para ventas internacionales (una misma manufactura pero una variedad muy grande de productos en cada país)
- . Manufactura multinacional para ventas internacionales (técnica en la cual las empresas multinacionales fabrican productos similares adaptados a las necesidades locales, y operan como las plantas nacionales pero están localizadas en varios sitios por todo el mundo.

Cada sitio cuenta por lo regular con su propio método de manufactura. Por ello, existe una falta de uniformidad en productos y procesos.

En este caso, la Reingeniería de Procesos buscará lograr métodos comunes de manufactura y una identificación y rediseño

---

159 *ibid.*, págs. 194 y 195.

160 *ibid.*, pág. 202.

(globalmente) de los procesos principales, en tanto que los de apoyo se pueden rediseñar a nivel local para aprovechar las prácticas locales (161), y

Manufactura global. En estas industrias (nos dicen nuestros 4 autores), los procesos principales, la materia prima y las filosofías son universalmente reconocidas. Los procesos fundamentales, por tanto, no requieren un alto grado de destreza manual y están protegidos con computadoras para evitar las fallas (162), al mismo tiempo que en cada planta se usa un mismo lenguaje tecnológico y mercadotécnico; además, los equipos de trabajo que actúan al principio en la manufactura buscan adquirir la mejor práctica en aplicación de procesos de cualquier parte del mundo y luego aplicarla en cualquier planta del mundo; todo esto llega a hacer posible que se embarquen productos de calidad y especificaciones uniformes de cualquier planta a cualquier consumidor en el mundo (163).

También, en la manufactura global se busca incrementar el capital y alzar barreras tecnológicas (altos niveles de automatización de procesos) que impidan la entrada de la competencia, partiendo de los procesos principales.

Para el embarque y distribución de productos, esta técnica se vale de la computación para diseñar logísticas simuladoras para modelar los resultados más favorables (164).

Se busca también el tener la capacidad de transferir los procesos de manufactura entre las plantas, adaptando el proceso de diseño de productos a los primeros, tratando al mismo tiempo de que cada planta reconozca su participación en el logro de un objetivo común o global, que puede ser adaptarse a las necesidades del mercado partiendo de procesos que sean lo más homogéneos

---

161 *Ibid.*, págs. 203 y 204.

162 *Ibid.*, pág. 205.

163 *Ibid.*, págs. 206 y 207.

164 *Ibid.*, pág. 207.

posible (165). Además, para mantener un control efectivo de procesos, es necesario mantener una medición de cada planta de la empresa utilizando variables como tiempo de entrega, inventarios, costos o costes de mala calidad.

La manufactura global también debe buscar la manera de estandarizar los productos mediante el enfoque que parte de las cualidades de éstos, resumidas en 3 aspectos: la factibilidad del producto de ser transferible, la aplicación de las mismas normas y, finalmente, la posible innovación. De este modo, se podrá hacer posible que la fabricación permita embarcar productos terminados entre los mercados (166).

Finalmente, es necesario tomar en cuenta (según los 4 autores citados) el factor llamado "localización de las actividades" manejando los procesos de manufactura centralmente, pero también con una cierta dosis de descentralización. Esta centralización permitiría embarcar los productos en cualquier planta del mundo debido a la estandarización de plataformas y a la calidad uniforme (167). También es importante el poder equilibrar la capacidad de un negocio global diariamente. Esto puede hacerse a través de la computación. Esto, a su vez, evitará perder el control y duplicar actividades.

5o) Con relación a la administración de los procesos con base en una Reingeniería, es necesario tomar en cuenta (de acuerdo con la visión de los 4 autores) que la empresa debe mantener el cambio y las mejoras en lo que se refiere a la cultura, la medición del desempeño, los sistemas de incentivos y el estilo de la administración (168). Para lograr esto, los cuatro autores recalcan cinco aspectos básicos para lograr el nuevo cambio en los procesos de las empresas (169):

- El líder: solamente personas con fuerza de carácter y

---

165 *Ibid.*, pág. 208.

166 *Ibid.*, pág. 210.

167 *Ibid.*, pág. 213.

168 *Ibid.*, pág. 219.

169 *Ibid.*, pág. 220.

liderazgo en las empresas serán capaces de dar credibilidad, confianza y continuidad a la nueva visión de la administración del cambio basada en la reingeniería de procesos.

- El líder de la unidad de negocios: "es la persona que dirige el rediseño de los procesos, lo cual implica tanto la organización de las actividades del negocio como la administración del proceso de cambio". Este líder debe responder a cuatro preguntas básicas (170):

- . ¿En qué clase de negocio me encuentro, y si los procesos principales de éste tienen la capacidad necesaria para alcanzar el liderazgo del mercado?
- . ¿Quiénes son mis clientes, y cómo puedo utilizar mis procesos principales para entregar un valor superior?
- . ¿Cómo será el negocio si llevamos nuestros procesos hasta el nivel más alto de rendimiento?, y
- . ¿Qué procesos principales del negocio nos permiten a mí y al líder de la organización realizar nuestras visiones, tanto para toda la empresa como para mi unidad?

- La nueva organización, la cual proponen los 4 autores con las siguientes características:

El trabajo se realizará en equipos, con apoyo de cuadros pequeños de especialistas funcionales; la jerarquía será plana; el enfoque será externo (es decir, con intensa relación hacia clientes y proveedores); los equipos serán autoadministrables, puesto que no tendrán capas de supervisores y gerentes sobre ellos, aunque no crearán su propia visión sobre ellos, sino que más bien comprenderán la visión propuesta por los directivos; las tareas de los equipos les serán asignadas durante el período de transición por el comité de administración de programas, y después de que el liderazgo oriente a la organización hacia los procesos; los equipos serán evaluados con respecto a las 4 métricas de costo, calidad,

tiempo y servicio; y, finalmente, se utilizará como herramienta básica el trazo de mapas de procesos mediante diagramas de flujo o mediante cualquier otro método (171).

- La organización de la transición, con base en la siguiente estructura (172):

- . El líder de la unidad de negocios
- . El comité de iniciativas (que es el responsable de seleccionar el orden en que los procesos principales se han de rediseñar; establece objetivos, arma los equipos que realizarán el rediseño, elabora los planes para el esfuerzo de rediseño, y controla, vigila y registra los resultados con el plan.
- . El comité administrativo del programa (es, en esencia, la administración intermedia de la transición.
- . Interactúa con los equipos de tareas, asesorándolos, realizando gestiones ante el comité de iniciativas en su nombre y asegurándose de que el esfuerzo de rediseño de procesos no interfiera con la operación diaria del negocio.
- . El equipo de diseño (diseña el futuro de la Reingeniería, al realizar el trabajo de análisis esencial), y
- . Los equipos de trabajo (cada uno se encargará de las tareas que entrelazan los procesos, por áreas -un equipo se dedicará a los cambios de cultura organizacional, otro a diseñar el nuevo material de evaluación de desempeño individual, etc.-).

Ahora bien, después de haber establecido los principales aspectos de la Reingeniería de procesos según Johansson, Mc Hugh, Pendlebury y Wheeler, se pasará a establecer los pasos del Enfoque Básico de la Reingeniería de Procesos según los cuatro autores.

---

171 *Ibid.*, pág. 225.

172 *Ibid.*, págs. 228 y 229.

### 3.1.1.4 Pasos del enfoque básico de Reingeniería de Procesos

Dichos pasos están descritos en la figura No. 3.2, y son (173):

<b>1o) Descubrimiento</b>	<b>2o) Rediseñar</b>	<b>3o) Ejecutar</b>
Movilizar	Movilizar	Movilizar
Evaluar	Analizar	Comunicar
Seleccionar	Innovar	Actuar
Comprometerse	Proyectar	Medir
	Comprometerse	Sostener

**Fig. No. 3.2 - Pasos del Enfoque Básico de la Reingeniería de Procesos según Johansson, Mc Hugh, Pendlebury y Wheeler.**

A continuación se expone cada uno de los tres pasos con el desglose de sus etapas correspondientes, según sus 4 autores:

<p style="text-align: center;"><b>1o) Descubrimiento (174)</b></p> <p>En esta fase, la empresa crea una visión estratégica en busca del dominio o competitividad renovada en el mercado, la cual determinará cómo modificar sus procesos para alcanzar tal estrategia. Podemos dilucidar una serie de elementos que conforman los pasos ya establecidos por los 4 autores, establecidos éstos con el objeto principal de entender la manera en que la empresa busca ganar una considerable ventaja competitiva</p>
<p style="text-align: center;"><b>Movilizar</b></p> <p>- Se formará un equipo multidisciplinario y multifuncional para llevar a cabo el proyecto</p>
<p style="text-align: center;"><b>Evaluar</b></p> <p>- Se decide qué herramientas y técnicas se usarán para el mapeo de procesos, análisis y opiniones del cliente</p> <p>- Los objetos son objeto de un primer mapeo o "mapeo rápido", que consiste en una representación preliminar de procesos que habrán de refinarse conforme avancen los trabajos (se definen las conexiones externas y se da una definición de alto nivel de procesos esenciales y fundamentales de apoyo). El mapeo rápido da detalles suficientes para iniciar una búsqueda de objetivos de Reingeniería. En procesos más complejos está la necesidad de examinarlos más a fondo antes de que se encuentre un objetivo probable para la Reingeniería</p>
<p style="text-align: center;"><b>Seleccionar</b></p> <p>- La Gerencia de la empresa seleccionará el proceso objeto de Reingeniería de entre las oportunidades competitivas (o seleccionar los puntos de innovación radical)</p>
<p style="text-align: center;"><b>Comprometerse</b></p>

**Fig. No. 3.3 - 1er. paso del Enfoque Básico de la Reingeniería de Procesos según Johansson, Mc Hugh, Pendlebury y Wheeler: DESCUBRIMIENTO**

<b>2o) Rediseñar (175)</b>
Es la etapa en la cual el proceso de rediseño se detalla, planifica y diseña
<b>Movilizar</b>
<b>Analizar</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Incluye el confirmar o modificar el equipo del proyecto</li><li>- Que el equipo encargado del proyecto emprenda un mapeo más riguroso de los procesos a ser rediseñados</li></ul>
<b>Innovar</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Hacerse la pregunta siguiente: ¿por qué diseñamos?</li><li>- Que se simplifique el proceso al grado de que el proceso rediseñado pueda ser mapeado por medio de una técnica simple de mapeo basada en actividades (cumpliendo así el objetivo de la tarea de la Reingeniería: simplificar)</li></ul>
<b>Proyectar</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Diseñar detalladamente el diseño conceptual producido por la visión para hacer que éstos estén listos no sólo un poco, sino absolutamente orientados a los procesos</li><li>- Establecer una visión más detallada de cómo quedará el proceso de producción principal después de su reingeniería</li></ul>
<b>Comprometerse</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Por último, la Alta Gerencia debe re-comprometerse formalmente con el cambio</li></ul>

**Fig. No. 3.4 - Segundo paso del Enfoque Básico de la Reingeniería de Procesos según Johansson, Mc Hugh, Pendlebury y Wheeler: REDISEÑAR**

<p><b>3o) Ejecutar (176)</b></p> <p><b>Puesta en marcha del rediseño p/llevar a cabo la estrategia, cambiando comportamiento y valores, aplicando el Proceso, Sistemas de Información, Organizac. y Medidas de Desempeño Claves, todo aplicado a través de la ADMON. DEL PROGRAMA</b></p>
<p><b>Movilizar</b></p> <p>- Armar equipo</p> <p>- Plan detallado (llevar a cabo una rigurosa planificación estratégica antes de iniciar la Reingeniería de Procesos e identificar los valores y cultura del negocio para planificar la escala de cambio organizacional requerida antes de emprender un análisis detallado</p> <p>- Confirmar inversión y reembolso (constituir la base financiera esencial para iniciar la Reingeniería de Procesos)</p> <p>- Reconocer impacto (evaluar con precisión el éxito de los esfuerzos de Reingeniería)</p>
<p><b>Comunicar</b></p> <p>- Visión completa en contexto (determinar el enfoque hacia el modelo de proceso para el producto principal de la empresa que se utilizará</p> <p>- Visión de la corriente de trabajo (tomar la decisión de ver hasta qué grado se tiene que ver sólo lo nuevo pues todo es factible de mejora)</p> <p>- Explicar exposición razonada, es decir, resolver la controversia de realizar o no un proyecto piloto o de demostración -pero con compromiso de la alta gerencia- cuantificando resultados para hacer pequeños arreglos. Esto, para poder tener una clara visión de las Prioridades de la empresa, llevando a cabo 3 acciones principales:</p> <p>Llevando a cabo una revisión de la dirección estratégica; revisando la base de la competencia del negocio y las medidas de rendimiento</p> <p>- Validar visión, plan e impacto</p>
<p><b>Actuar</b></p> <p>Ejecutar tareas; Control contra plan; comunicar</p>
<p><b>Medir</b></p> <p>Contra-especificaciones del objetivo; resultado costo/beneficio</p>
<p><b>Sostener</b></p> <p>Administración actual; medidas claves de desempeño</p>

**Fig. No. 3.5 - Tercer paso del Enfoque Básico de la Reingeniería de Procesos según Johansson, Mc Hugh, Pendlebury y Wheeler: EJECUTAR**

Continuando con el desarrollo de la investigación, se establece a continuación en el punto 3.2 la relación que existe entre el Proceso Administrativo y el Control Total de Calidad de Juran, así como con la Reingeniería de Procesos. La manera de establecer dichas relaciones es la siguiente:

1o) Planeación: se cita a continuación la definición establecida en el capítulo I: "Esta fase implica inicialmente el establecer las reglas, personas y elementos de planeación, es decir, adquirir información sobre las maneras de planear que se ajusten a la realidad y a los objetivos de la empresa."

Se completará ahora la definición de esta primera etapa estableciendo que también va a contemplar el poner como punto de partida una reingeniería de procesos basada en un Control Total de Calidad, en vistas a lograr una estructuración o reestructuración (según sea el caso) para obtener un funcionamiento óptimo de la empresa de acuerdo al logro de objetivos, y si es necesario, replantearse los objetivos (entendidos como grandes finalidades a lograr y hacia las cuales se dirige todo esfuerzo de planeación, organización y control), políticas (entendidas éstas como criterios de acción, actitudes empresariales que dan forma, cuerpo y cauce a toda acción y proceso a realizar en la empresa y que son base de orientación en la toma de decisiones) y metas (a corto plazo, vistas como los pasos concretos propuestos para lograr el cumplimiento de un objetivo; a largo plazo, entendidas como objetivos).

2o) Organización: La definición que se propone para este segundo paso, es la siguiente: "Es el establecer la estructuración de la empresa (organigrama), distribuyendo funciones, así como estableciendo procedimientos (o secuencias de acción determinadas concretamente a través de diagramas de flujo e información complementaria y que en su conjunto conforman un proceso principal) y procesos (que son secuencias sistematizadas de pasos y acciones, las cuales encuentran sentido solamente entrelazadas en él, para conseguir un objetivo o fin determinado)".

Se complementará ahora esta fase recalcando que debe contemplar también el integrar, entrelazar y unificar todos los

<p><b>3o) Ejecutar (176)</b> <b>Puesta en marcha del rediseño p/llevar a cabo la estrategia, cambiando comportamiento y valores, aplicando el Proceso, Sistemas de Información, Organizac. y Medidas de Desempeño Claves, todo aplicado a través de la ADMON. DEL PROGRAMA</b></p>
<p><b>Movilizar</b> - Armar equipo</p> <p>- Plan detallado (llevar a cabo una rigurosa planificación estratégica antes de iniciar la Reingeniería de Procesos e identificar los valores y cultura del negocio para planificar la escala de cambio organizacional requerida antes de emprender un análisis detallado</p> <p>- Confirmar inversión y reembolso (constituir la base financiera esencial para iniciar la Reingeniería de Procesos)</p> <p>- Reconocer impacto (evaluar con precisión el éxito de los esfuerzos de Reingeniería)</p>
<p><b>Comunicar</b></p> <p>- Visión completa en contexto (determinar el enfoque hacia el modelo de proceso para el producto principal de la empresa que se utilizará</p> <p>- Visión de la corriente de trabajo (tomar la decisión de ver hasta qué grado se tiene que ver sólo lo nuevo pues todo es factible de mejora)</p> <p>- Explicar exposición razonada, es decir, resolver la controversia de realizar o no un proyecto piloto o de demostración -pero con compromiso de la alta gerencia- cuantificando resultados para hacer pequeños arreglos. Esto, para poder tener una clara visión de las Prioridades de la empresa, llevando a cabo 3 acciones principales: Llevando a cabo una revisión de la dirección estratégica; revisando la base de la competencia del negocio y las medidas de rendimiento</p> <p>- Validar visión, plan e impacto</p>
<p><b>Actuar</b> Ejecutar tareas; Control contra plan; comunicar</p>
<p><b>Medir</b> Contra-especificaciones del objetivo; resultado costo/beneficio</p>
<p><b>Sostener</b> Administración actual; medidas claves de desempeño</p>

**Fig. No. 3.5 - Tercer paso del Enfoque Básico de la Reingeniería de Procesos según Johansson, Mc Hugh, Pendlebury y Wheeler: EJECUTAR**

<p><b>3o) Ejecutar (176)</b> <b>Puesta en marcha del rediseño p/llevar a cabo la estrategia, cambiando comportamiento y valores, aplicando el Proceso, Sistemas de Información, Organizac. y Medidas de Desempeño Claves, todo aplicado a través de la ADMON. DEL PROGRAMA</b></p>
<p><b>Movilizar</b> - Armar equipo</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Plan detallado (llevar a cabo una rigurosa planificación estratégica antes de iniciar la Reingeniería de Procesos e identificar los valores y cultura del negocio para planificar la escala de cambio organizacional requerida antes de emprender un análisis detallado</li><li>- Confirmar inversión y reembolso (constituir la base financiera esencial para iniciar la Reingeniería de Procesos)</li><li>- Reconocer impacto (evaluar con precisión el éxito de los esfuerzos de Reingeniería)</li></ul>
<p><b>Comunicar</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Visión completa en contexto (determinar el enfoque hacia el modelo de proceso para el producto principal de la empresa que se utilizará</li><li>- Visión de la corriente de trabajo (tomar la decisión de ver hasta qué grado se tiene que ver sólo lo nuevo pues todo es factible de mejora)</li><li>- Explicar exposición razonada, es decir, resolver la controversia de realizar o no un proyecto piloto o de demostración -pero con compromiso de la alta gerencia- cuantificando resultados para hacer pequeños arreglos. Esto, para poder tener una clara visión de las Prioridades de la empresa, llevando a cabo 3 acciones principales: Llevando a cabo una revisión de la dirección estratégica; revisando la base de la competencia del negocio y las medidas de rendimiento</li></ul> <p>- Validar visión, plan e impacto</p>
<p><b>Actuar</b> Ejecutar tareas; Control contra plan; comunicar</p>
<p><b>Medir</b> Contra-especificaciones del objetivo; resultado costo/beneficio</p>
<p><b>Sostener</b> Administración actual; medidas claves de desempeño</p>

**Fig. No. 3.5 - Tercer paso del Enfoque Básico de la Reingeniería de Procesos según Johansson, Mc Hugh, Pendlebury y Wheeler: EJECUTAR**

Continuando con el desarrollo de la investigación, se establece a continuación en el punto 3.2 la relación que existe entre el Proceso Administrativo y el Control Total de Calidad de Juran, así como con la Reingeniería de Procesos. La manera de establecer dichas relaciones es la siguiente:

1o) Planeación: se cita a continuación la definición establecida en el capítulo I: "Esta fase implica inicialmente el establecer las reglas, personas y elementos de planeación, es decir, adquirir información sobre las maneras de planear que se ajusten a la realidad y a los objetivos de la empresa."

Se completará ahora la definición de esta primera etapa estableciendo que también va a contemplar el poner como punto de partida una reingeniería de procesos basada en un Control Total de Calidad, en vistas a lograr una estructuración o reestructuración (según sea el caso) para obtener un funcionamiento óptimo de la empresa de acuerdo al logro de objetivos, y si es necesario, replantearse los objetivos (entendidos como grandes finalidades a lograr y hacia las cuales se dirige todo esfuerzo de planeación, organización y control), políticas (entendidas éstas como criterios de acción, actitudes empresariales que dan forma, cuerpo y cauce a toda acción y proceso a realizar en la empresa y que son base de orientación en la toma de decisiones) y metas (a corto plazo, vistas como los pasos concretos propuestos para lograr el cumplimiento de un objetivo; a largo plazo, entendidas como objetivos).

2o) Organización: La definición que se propone para este segundo paso, es la siguiente: "Es el establecer la estructuración de la empresa (organigrama), distribuyendo funciones, así como estableciendo procedimientos (o secuencias de acción determinadas concretamente a través de diagramas de flujo e información complementaria y que en su conjunto conforman un proceso principal) y procesos (que son secuencias sistematizadas de pasos y acciones, las cuales encuentran sentido solamente entrelazadas en él, para conseguir un objetivo o fin determinado)".

Se complementará ahora esta fase recalcando que debe contemplar también el integrar, entrelazar y unificar todos los

procesos principales en un solo proceso principal enfocado hacia el logro de la Calidad Total, aspecto que expliqué en el Capítulo II; y

3o) Control: se concluye a continuación sobre este último paso: "Fase que busca integrar una acción directiva, entendida como la acción del administrador de encauzar acciones y procesos y reingenierías, orientadas hacia la gestación y verificación del logro de la Calidad Total en toda la empresa), con la realización de cualquier actividad (vista esta última como un paso concreto del desarrollo de un proceso determinado en el cual se asume una lucha por la mejora constante de cualquier bien y servicio)".

A partir de ahora, este nuevo proceso administrativo será el marco de referencia para ubicar inicialmente la teoría y aplicación del Método de Control Total de Calidad de Juran y la reingeniería de procesos basada en dicho método, dentro de un marco de acción dividido en las tres fases principales: la planeación, organización y control administrativos, ya que el planear estará comprendido como proyectar un Plan de Mejora de la Calidad con base en una reingeniería (buscando asimismo los puntos básicos hacia los cuales ésta se dirigirá); el organizar consistirá en sentar las bases de actividad para lograr la Calidad Total; y el Control estará enfocado especialmente al Control Total de Calidad en toda la empresa.

A continuación se presenta la herramienta a través de la cual sostendré la nueva propuesta de Reingeniería que se quiere aplicar dentro del Departamento de Congresos de la Agencia de Viajes Mayorista: el Control Total de Calidad de Juran, tema que ya fue tratado en el capítulo II.

Ahora será retomado para proponer una nueva visión de la teoría de Juran, a la cual, aunque es muy adaptable a las necesidades del cliente y del mercado, existen algunos elementos de otros autores que se deben tomar en cuenta para enriquecer la teoría seleccionada en esta investigación.

A continuación se presentan los elementos que se proponen para añadir a la teoría de Juran como complemento a ésta.

En primer lugar, se fijará la atención en Deming, en cuanto a que él hace referencia al hecho de adoptar la nueva filosofía (de la Calidad).

Esta filosofía en Juran está referida al hecho de luchar por los Cero Defectos y la Satisfacción total del cliente, aspectos que conforman las dos definiciones de Calidad de Juran.

A la adopción de esta nueva filosofía se añadirá el hecho de que Ishikawa afirma que la empresa debe de ver por mejorar el nivel de vida de sus empleados viéndolos como un fin importante y no sólo como un medio para obtener beneficios.

Y aún más: la filosofía de la Calidad debe estar basada en el hecho de que así como el empleado está al servicio de la empresa, ella misma está también al servicio del hombre y de la sociedad.

Es decir, el ser humano, junto con la obtención de utilidades (esta última supeditada al primero) son los dos grandes motivos de acción de la empresa, pero dichos motivos deben de encontrarse en un orden de valores: el ser humano, siendo autoconsciente e inmortal, se sirve del resto de elementos de los cuales está rodeado para su propia superación y la de los demás porque es el valor existencial más importante después de Dios.

Se añadirá este nuevo elemento como complemento a la teoría de Juran, integrándolo como la base teórica que conforma la inspiración para todas las actividades a llevar a cabo en la empresa, con base en los siguientes puntos:

**Nueva Filosofía para la Calidad:**

**La persona es el valor más importante en la empresa.**

**Es necesario buscar la satisfacción completa del cliente**

**Es necesario luchar por lograr los Cero Defectos**

**Es necesario que la empresa busque por todos los medios mejorar el nivel de vida de sus empleados**

Es necesario buscar a toda costa minimizar costos y no negociar con base en el precio (aportación tomada de Deming), contemplando también la obtención de utilidades

Es muy importante también el establecer las políticas de Calidad, referidas estas a las políticas generales y por gerencia, tomando en cuenta también los puntos anteriores (postura tomada de Acle Tomasini).

Con relación a las fases o etapas que componen el segundo momento de la trilogía de Juran, es decir, el Control de Calidad, al fijar la atención en el primer punto llamado "determinación de la naturaleza de las deficiencias", se puntualizará que es importante establecer una serie de metas (aportación de Crosby) con base en la ubicación de dichas deficiencias, de tal manera que se inicie un proceso real de Control de la Calidad atacando puntos concretos de acción, apoyándose en el llamado "diagrama de pescado" o diagrama de causa y efecto de Ishikawa, con vistas a estudiar los orígenes de cualquier falla para corregirla de inmediato.

En la segunda etapa del Control de la Calidad de Juran, referida ésta a la "comparación de productos fabricados antes y después del problema en solución", se insistirá en el hecho de que dicha comparación podrá llevarse a cabo con la ayuda de una serie de parámetros llamados "componentes del Costo de Calidad", siendo algunos de ellos características de los productos y/o servicios ofrecidos, así como materiales y servicios aportados para la elaboración de ellos, junto con resultados concretos provenientes de políticas de acción y cumplimiento de objetivos de Calidad preestablecidos.

Por todo esto, esta aportación de Crosby debe constituir parte del proceso de Control de Calidad de Juran en su segunda fase.

En la tercera fase del "proceso de Gestión de Calidad o Trilogía de Juran", es decir, la Mejora de la Calidad, se hará referencia inicialmente al primer punto, llamado "establecimiento de una infraestructura" para lograr dicha Mejora, el cual será apuntalado con un aporte de Deming que se refiere a la necesidad que existe de implantar el liderazgo en la empresa (entendido éste como una supervisión de apoyo y ayuda) a todos los niveles (en

este caso, a los niveles adoptados en este trabajo de investigación, y que propone Juran -ver figura 11-), tanto directivos como gerenciales como operativos. Sin embargo, dicho liderazgo no podrá tener incidencia real y eficaz si no se establece la estructura adecuada: equipos de administración de la Calidad Total junto con una serie de Comités de Dirección de Calidad (propuesta de Mac Donald y Piggot) a niveles superiores, así como la formación de Círculos de Control de Calidad (aportación de Ishikawa). Dicho Comité de Dirección de Calidad tendrá que cumplir una serie de funciones insustituibles, como:

1o) Ubicar a la empresa ante el mercado y demás elementos externos a ella que constantemente la afectan

2o) Crear la estrategia general que guiará al proceso de Administración de la Calidad en toda la empresa, y

3o) Promover una Administración de Calidad Total por medio de encuestas e investigaciones de mercado

Se resaltaré ahora un detalle del segundo punto del proceso de Mejora de la Calidad de Juran, el cual trata de la necesidad de establecer "proyectos colectivos" y que inicia con el hecho de llevar a cabo una definición de objetivos de mejora estratégica o también vistos por nosotros como objetivos basados en la búsqueda de puntos de innovación radical.

Uno de estos objetivos de mejora estratégica y que es insustituible, consiste en el lograr implantar un programa de educación y automejora con base en la búsqueda del logro de la Calidad a todos los niveles, al cual debe de añadirse la realización de una evaluación y concientización constantes sobre dicho programa, apoyándose en la motivación constante y en el uso de métodos modernos de información. Este objetivo de mejora estratégica será un verdadero impulso para el desarrollo humano y organizacional a todos los niveles en la empresa misma (aportación de Acle Tomasini).

Estos puntos (excepto el último) son una nueva aportación de Deming a la Mejora de la Calidad que han sido recogidos y añadidos a la teoría de Juran para enriquecerla.

Otra de las maneras que Juran señala para poder lograr una movilización para la Mejora de la Calidad a través del establecimiento de proyectos colectivos (figura 11) consiste en el despliegue de dichos proyectos colectivos. Para efectos de esta investigación, la única manera de desplegar o llevar a la práctica dichos proyectos es el lograr desechar el miedo de las personas a aportar ideas y nuevas participaciones en cualquier actividad de cualquier proceso, lo cual provocará eliminar las barreras que impiden a las personas el estar orgullosas de su trabajo, ya que esto implica un reconocimiento a ellas por sus aportaciones. Sin embargo, estas aportaciones deben de ser tomadas en cuenta como colaboraciones hechas para beneficio de toda la empresa en conjunto, buscando establecer un espíritu de integración entre todos los departamentos que la componen para derribar todas las barreras posibles entre ellos y propiciar así que el hecho de ver a los demás departamentos como proveedores, clientes y/o procesadores internos presentes en la empresa, no sea motivo de división o de competencia malsana, sino todo lo contrario: el objetivo viene siendo lograr una integración y unificación de ideas y esfuerzos para lograr la Mejora constante de la Calidad, trabajando conjuntamente para lograr esa transformación de la empresa en base a dicho valor: la Calidad. Todas estas ideas están tomadas de Deming y encajan como un complemento necesario para lograr la Mejora de la Calidad con los puntos básicos establecidos por Juran.

Se pasará ahora a poner la atención en la llamada "Espiral del Progreso de la Calidad" de Juran, la cual en su segundo punto, se refiere al diseño o desarrollo del producto (o servicio) a ofrecer.

Se añadirá que dicho diseño debe de ser lo suficientemente versátil como para poder adecuarse a los crecientes requisitos de los productos, los cuales son impuestos por los clientes.

Esto en vistas a conquistar el mercado con mayor efectividad y rapidez (aportación de Feigenbaum).

A esto se le llama hacer depender la Calidad Sustituta (la establecida internamente en la empresa) de la Calidad Real (la establecida por el cliente) -aportación de Aclé Tomasini-.

Finalmente, si se toman en cuenta los puntos básicos de la teoría de Juran junto con los aspectos de diversos autores que señalo como sumamente importantes y que hay que añadir a la visión de éste autor principal, entonces el resultado será una nueva visión (o propuesta del cuadro-resumen) de la Teoría de Juran unificada con las teorías de los demás autores (figura No.19), la que posteriormente será unificada con la visión de Reingeniería de Procesos que va a ser desarrollada en el siguiente capítulo, brindando así una serie de elementos importantes para elaborar una Nueva Propuesta más amplia y detallada.

Se pasará ahora a un tercer momento al retomar la conclusión del capítulo III, es decir, el cuadro-resumen de McHugh, Johansson, Pendlebury y Wheeler, autores de su teoría sobre Reingeniería de Procesos, siendo unida con el cuadro-resumen de propuesta de Juran unificada a la de los otros autores, de tal manera que el resultado constituirá la nueva propuesta de Reingeniería de Procesos con base en el Método de Control Total de Calidad de Juran modificado.

Este será un nuevo método administrativo, el cual será aplicado en el caso práctico que se presentará en esta investigación.

PROPUESTA CUADRO-RESUMEN DE LA TEORÍA DE JURAN UNIFICADA CON OTROS AUTORES							
PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD (TRILOGÍA)	PLAN DE CARRETERAS PARA PLANIFICAR LA CALIDAD	CONTROL DE LA CALIDAD	MEJORA DE LA CALIDAD	ESPIRAL DEL PROGRESO DE LA CALIDAD	DEFINICIÓN DE CALIDAD	NUEVA FILOSOFÍA PARA LA CALIDAD	FUNCIONES DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN DE CALIDAD
1 Planificación de la Calidad	1 Identificar a los clientes	1 Determinar la naturaleza de las deficiencias estableciendo metas usando diagrama causa-efecto de Ishikawa	1 Establecer infraestructura	1 Opinión y necesidades del cliente	1 Satisfacción del cliente	1 La persona humana es el valor más importante en la empresa	1 UBICAR EMPRESA ANTE EL MERCADO Y ELEMENTOS EXTERNOS
2 Control de la Calidad	2 Descubrir las necesidades de los clientes	2 Comparar productos fabricados antes y después del problema en solución  Establecer componentes del costo de Calidad	2 Proyectos colectivos	2 Diseño (desarrollo del producto) Adecuarse a los crecientes requisitos de los productos, los que son impuestos x los clientes hacer depender la Calidad Sustituta (la establecida internamente en la empresa) de la Calidad Real (la establecida por el cliente)	2 Cero Defectos	2 Buscar la satisfacción completa del cliente	2 Crear estrategia general que guíe al proceso de admon. de Calidad en toda la empresa
3 Mejora de la Calidad	3 Traducir dichas necesidades a nuestro lenguaje	3 Comparar proceso antes y después del problema en solución	3 Proyectos individuales	3 Elaboración (operaciones para la producción del bien o servicio)		3 Luchar por lograr los Cero defectos	3 Promover Admon. de Calidad Total mediante Encuestas, investigaciones de mercados

Figura No. 3.6 - Propuesta cuadro-resumen de la teoría de J.M. Juran

	4 Establecer unidades de medida	4 Reconstruir la cronología de sucesos sobre los cambios		4 Introducción del producto o serv en mercado		4 La empresa debe buscar por todos los medios mejorar nivel de vida de sus empleados	
	5 Establecer métodos de medida en base a sensores			5 Desarrollo o re-desarrollo del producto c/base en opinión del cliente		5 Buscar minimizar costos y no negociar con base en el precio	
	6 Desarrollo del producto					6 Establecer políticas de Calidad (generales y por gerencia)	
	7 Optimizar diseño del producto						
	8 Desarrollo del proceso para fabricar productos de Calidad						
	9 Optimizar y comprobar la capacidad del proceso						
	10 Transferir nuevo proceso de Calidad a las operaciones						

Figura No. 3.6 - Propuesta cuadro-resumen de la teoría de J.M. Juran (continuación)

### 3.2 Propuesta de Reingeniería de Procesos con base en la teoría de Juran

Tomando en cuenta los aspectos establecidos por Johansson, Mc Hugh, Pendlebury y Wheeler con respecto a la Reingeniería de Procesos, y también tomando en cuenta las conclusiones de esta investigación, se ha llegado a la siguiente determinación:

**La Reingeniería de Procesos basada en la teoría de Control Total de Calidad de Juran es un Método de transformación radical (que implica un profundo replanteamiento de procesos y filosofía) de la empresa, que busca desarrollar puntos de innovación radical en ella mediante la aplicación de la teoría de Calidad de Juran para lograr satisfacer las necesidades del cliente y de este modo captar agresiva y establemente el mercado desplazando a la competencia y buscando impulsar el crecimiento de la empresa en todos sus aspectos (o sea, lograr la excelencia operacional).**

Han sido subrayados los aspectos de dominio del mercado e impulso de la empresa en todos sus aspectos, porque ambos constituyen las dos finalidades u objetivos a lograr más importantes para la empresa.

Si recordamos la teoría de Juran, se puede deducir que su filosofía para la Calidad contempla la satisfacción del cliente (lo cual trae como consecuencia captar más mercado) y el lograr los Cero Defectos (aspecto que engloba el crecimiento integral de la empresa en cuanto a reducir costos y tiempos, innovar constantemente y luchar con consistencia por lograr la Calidad Total en productos y procesos); de aquí se concluye que su teoría tiene mucho que ver con la visión de Reingeniería de procesos que propongo para integrarla con aquella. Sólo que la reingeniería añade un nuevo elemento anteriormente visto: el punto de innovación radical, es decir, el "elemento sorpresa" que sorprenderá al mercado y a los consumidores, llamando poderosamente la atención e impulsando a la empresa al liderazgo en un aspecto diferente en el cual la competencia se encuentra rezagado o tal vez ni siquiera le ha puesto atención. Es importante recordar que el trabajar en base a puntos de innovación

radical implica el hecho de querer desarrollar un espíritu competitivo y de lucha por permanecer en el liderazgo del mercado que se trate aplicando un esfuerzo constante. En el caso de la Nueva Propuesta de Reingeniería de Procesos basada en el Método de Control Total de Calidad de Juran Modificado, se ubicarán los puntos de innovación radical (o procesos principales o esenciales de la empresa junto con sus procesos de apoyo) que permitan aumentar la capacidad competitiva al ser rediseñados desde sus mismos fundamentos con base dicho Método de Control Total de Calidad, y posteriormente se continuará con la transformación de los demás procesos enfocándolos hacia el logro de la Calidad Total. Sin embargo, sólo algunos procesos serán escogidos como aquellos que abrirán brecha en la búsqueda por sorprender (innovando) al mercado para cautivarlo.

Se pasará ahora a establecer cuáles son los pasos del Método de Reingeniería de Procesos combinado con la teoría de Calidad de Juran modificada, para poder partir de la Propuesta llevándola a la práctica en el caso que será presentado al final de esta investigación.

### **3.2.1 Cuadro resumen de la Propuesta de Reingeniería de Procesos con base en la teoría de Juran**

Se iniciará replanteando ahora la siguiente interrogante: si tanto la Reingeniería de Procesos como el Método de Control de Calidad de Juran Modificado proponen una serie de pasos a seguir, ¿de qué manera se pueden conjugar los pasos a seguir de ambos métodos sin trabajar doble y sin dar cabida a confusiones? Para poder lograr la claridad en el seguimiento de una Reingeniería de Procesos basada en el Método de Control Total de Calidad de Juran Modificado, es necesario establecer la manera en que ambos Métodos pueden integrarse en uno solo. La manera en que se propone la integración de ambos Métodos está plasmada en los siguientes dos cuadros (figs. 4.2 y 4.3) de los que se partirá para poder llevar a la práctica dicha teoría y en los que existen las siguientes abreviaturas: PCMC=Plan de Carreteras para Mejorar la Calidad / CC=Control de Calidad / EPC=Espiral de Progreso de la Calidad / MMC=Movilización para la Mejora de la Calidad / FCDC=Funciones del Comité de Dirección de Calidad

Movilización para la Mejora de la Calidad Establecer el Consejo de Calidad Descripción de las Responsabilidades Políticas de Mejora, objetivos		
ESTABLECER INFRAESTRUCTURA	PROYECTOS COLECTIVOS	PROYECTOS INDIVIDUALES
Subconsejos	Objetivos de Mejora Estratégica (o puntos de innovación radical)	Nominación
Director de Calidad	Despliegue de Objetivos y proyectos: Lograr desechar el miedo de las personas a aportar ideas y nuevas participaciones en cualquier actividad de cualquier proceso; eliminar las barreras que impiden a las personas el estar orgullosas de su trabajo; derribar todas las barreras posibles entre departamentos; lograr la Mejora constante de la Calidad, trabajando conjuntamente para lograr esa transformación de la empresa en base a dicho valor: la Calidad;	Cribado
Gerentes de Mejora de Calidad	Lograr un impulso para el desarrollo humano y organizacional a todos los niveles en la empresa misma	Selección
Patrocinadores, protectores	Recursos	Descripciones de la Misión
Ayudantes	Revisión de los progresos	Equipos de proyectos
Proceso estructurado de mejora	Reconocimiento y motivación constante	Ciclo de vida de un proyecto diagnos, remedio, clonación
Formación: métodos, herramientas	Recompensas	
Implantar liderazgo	Lograr implantar un programa de educación y automejora con base en la búsqueda del logro de la Calidad a todos los niveles	
Estableciendo equipos de administración de la Calidad Total, Comités de Dirección de Calidad y Círculos de Control de Calidad	Llevar a cabo la realización de una evaluación y concientización constantes sobre dicho programa	
	Uso de métodos modernos de información	

Figura No. 3.7 - Nueva Propuesta de Proceso de Mejora de la Calidad de Juran

EJECUTAR LA REINGENIERIA (Instaurar nuevo proceso de Calidad a operaciones (PCMC No. 10) En esta marcha del rediseño para llevar a cabo la estrategia cambiando el comportamiento y los valores, haciendo uso del Proceso, Sistemas de Información, Organización y Medidas de Desempeño antes aplicado a través de la ADMINISTRACION DEL PROGRAMA)		
<p style="text-align: center;"><b>Movilizar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se formara un equipo multidisciplinario y multifuncional para llevar a cabo el proyecto (Comité Central de Dirección de Calidad con un Director de Calidad y Subconsejos), así como Gerentes de Mejora de la Calidad (punto 1 de MMC)</li> <li>- Las funciones del Comité de Dirección de Calidad son:  <b>UBICAR A LA EMPRESA ANTE EL MERCADO Y ELEMENTOS EXTERNOS</b> (punto 1 de FCDC)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· Crear estrategia general que guiará al proceso de admón. de Calidad en toda la empresa ( punto 2 FCDC)</li> <li>· Promover una Administración de Calidad Total por medio de encuestas e investigaciones de mercado (punto 3 de FCDC)</li> <li>· Y mantener una cultura organizacional bsada en la filosofía de la empresa</li> </ul> </li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Movilizar (implantando liderazgos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Habiéndose formado el Comité Central de Dirección de Calidad con un Director de Calidad (o líder de la unidad de negocios e iniciativas) y unos Subconsejos (en la gran fase 1a o anterior), se propiciará la formación de Gerentes de Mejora de Calidad, Equipos de Administración de la Calidad Total (o equipos de trabajo - que trabajen en las áreas que entrelazan los procesos), Comités de Dirección de Calidad y Circuitos de Control de Calidad (que diseñarán la nueva reingeniería -o equipos de diseño-), así como Patrocinadores, Protectores y Ayudantes (punto 1 de MMC)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Movilizar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Armar equipo que llevará a cabo la Reingeniería (mismo del punto 1 de MMC)</li> <li>- Plan detallado (rigurosa planificación estratégica e identificar los valores y cultura del negocio para planificar la escala de cambio organizacional requerida antes de emprender un análisis detallado)</li> <li>- Reconocer impacto (económicamente hablando)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Evaluar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar clientes (paso 1 del PCMC)</li> <li>- Descubrir sus necesidades (paso 2 de PCMC) / (EPC-1)</li> <li>- Traducir necesidades de clientes a nuestro lenguaje (paso 3 del PCMC)</li> <li>- Decidir q' herramientas y técnicas se usarán para mapear procesos, análisis y opiniones del cliente</li> <li>- Establecer unidades de medida (paso 4 del PCMC)</li> <li>- Establecer métodos de medida en base a sensores (paso 5 del PCMC)</li> <li>- Se lleva a cabo un primer mapeo o "mapeo rápido", que consiste en una representación preliminar de procesos que habrán de refinarse conforme avancen los trabajos (tomando en cuenta las necesidades de los clientes y de la empresa)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Analizar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confirmar o modificar el equipo del proyecto</li> <li>- Que el equipo encargado del proyecto emprenda un mapeo más riguroso de los procesos a ser rediseñados tomando en cuenta los indicadores del desempeño (calidad, tiempo total de fabricación, costo y servicio).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Comunicar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión completa en contexto (determinar el enfoque hacia el modelo de proceso para el producto principal a usar)</li> <li>- Visión de la corriente de trabajo (tomar la decisión de ver hasta qué grado se tiene que ver sólo lo nuevo, ya que todo es factible de mejorarse)</li> <li>- Explicar exposición razonada, o sea, resolver la controversia de hacer o no un proyecto piloto o de demostración a través de 3 actos principales                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· Llevando a cabo una revisión de la dirección estratégica</li> <li>· Revisando la base de la competencia del negocio</li> <li>· y Revisando las medidas de rendimiento</li> </ul> </li> <li>- Validar visión, plan e impacto</li> </ul>

Fig. 3.8 - Cuadro de pasos de Reingeniería de Procesos basada en el Método de Control Total de Calidad de Juran Modificado

EJECUTAR LA REINGENIERÍA		
<p><b>Seleccionar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La Gerencia de la empresa junto con el Comité de Dirección de Calidad, seleccionará el proceso (principal) objeto de Reingeniería para competir en la lucha por ganar mercado (el proceso (o procesos) más importante(s) o necesario(s) de transformar, localizados en base al cuadro de métrica del valor del punto de innovación radical y tomando en cuenta los nuevos activos -financieros, físicos, personas, marcas, propiedad intelectual, tecnología de procesos y valor agregado- todo ello dentro del marco de los indicadores del desempeño -calidad, tiempo total de fabricación, costo y servicio- ), y guardará algunos puntos de innovación radical para aplicarlos en otros momentos.</li> <li>- Crear un mapa de métrica del valor tomando en cuenta los indicadores del desempeño -calidad, tiempo total de fabricación, costo y servicio-.</li> <li>- Diseñar un plan de ejecución de alto nivel que determinará lo que se puede mejorar o hacer y el grado de la reacción del mercado.</li> <li>- Se definirá la misión y objetivos de cada proceso a rediseñar.</li> </ul>	<p><b>Innovar</b> (simplificar el proceso rediseñado iniciando con una pregunta: ¿por qué diseñamos?)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo del producto (paso 6 del PCMC) / (EPC No. 2)</li> <li>- Optimizar diseño prod (paso 7 del PCMC)</li> </ul>	<p><b>Actuar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar tareas</li> <li>- Elaboración (operaciones para producción de bien o servicio) (EPC No. 3)</li> <li>- Introducción del producto o serv. en mercado (punto 4 de EPC)</li> <li>- Desarrollo o re-desarrollo del producto c/base en opinión del cliente (EPC 5) tomando en cuenta los indicadores del desempeño -calidad, costo, tiempo total de fabricación y servicio- )</li> <li>- Control contra plan</li> <li>- Comunicar</li> </ul>
<p><b>Comprometarse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La Alta Gerencia debe comprometerse formalmente con el cambio</li> </ul>	<p><b>Proyectar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar detalladamente el diseño conceptual producido por la visión para hacer que éste esté absolutamente orientado a los procesos describiendo asimismo las responsabilidades</li> <li>- Establecer cómo quedará el proceso de producción principal después de su reingeniería (desarrollo del proceso para fabricar prods de Calidad (paso 8 del PCMC) a través del trazo de mapas de procesos por medio de diagramas de flujo)</li> <li>- Optimizar y comprobar capacidad de proceso (paso 9 del PCMC)</li> </ul>	<p><b>Medir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contra-especificaciones del objetivo. Determinar la naturaleza de las deficiencias tomando en cuenta los indicadores del desempeño -calidad, costo, tiempo total de fabricación y servicio- ) estableciendo metas</li> <li>- y usando el diagrama de causa y efecto (punto 1 del CC)</li> <li>- Resultado costo/beneficio. Confirmar inversión y reembolso (estableciendo componentes del Costo de Calidad)</li> <li>- Reconocer el impacto (evaluar el éxito de la Reingeniería)</li> <li>- Comparando los productos fabricados antes y después del problema en solución. Establecer componentes del Costo de Calidad (punto 2 del CC)</li> <li>- Comparando el proceso (o procesos rediseñados) antes y después del problema en solución (punto 3 del CC)</li> <li>- Reconstruir la cronología de sucesos sobre los cambios (CC No. 1)</li> </ul>

Fig. 3.8 - Cuadro de pasos de Reingeniería de Procesos basada en el Método de Control Total de Calidad de Juran Modificado (continuación)

DESCUBRIMIENTO	REFORMA	EJECUTAR LA REINGENIERÍA
	<p><b>Comprometerse</b></p> <p>- La Alta Gerencia debe re-comprometerse formalmente con el cambio</p>	<p>Sostener una Administración del resultado de la Reingeniería (junto con una Movilización para la Mejora de la Calidad) BASADA EN POLÍTICAS DE MEJORA Y OBJETIVOS CONCRETOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer Infraestructura (MMC No. 1) con jerarquía plana y con equipos autoadministrables que se basen en la asimilación de la visión de los directivos, orientada ésta hacia los procesos             <ul style="list-style-type: none"> <li>Un proceso estructurado de Mejora</li> <li>Dar formación en métodos y herramientas</li> </ul> </li> <li>- Para Proyectos Colectivos (MMC No. 2)             <ul style="list-style-type: none"> <li>Medidas claves de desempeño para sostener los Objetivos de Mejora Estratégica (basados en los puntos de innovación radical)                 <ul style="list-style-type: none"> <li>Despliegue de Objetivos y proyectos</li> </ul> </li> <li>Lograr desechar el miedo de las personas a aportar ideas y participaciones.</li> <li>Eliminar barreras q' impiden a personas estar orgullosas de su trabajo.</li> <li>Derribar barreras entre departamentos.</li> <li>Lograr la Mejora constante de la Calidad, trabajando en conjunto</li> <li>Lograr un impulso para el desarrollo humano y organizacional a todos los niveles en la empresa a través de: Reconocimiento y motivación constante, así como Recompensas</li> <li>Lograr implantar un programa de educación y automejora con base en la búsqueda del logro de la Calidad a todos los niveles</li> <li>Y Llevar a cabo la realización de una evaluación y concientización constantes sobre dicho programa</li> <li>Recursos                 <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de los progresos y programas con base en las métricas del valor (costo, calidad, tiempo y servicio)</li> <li>Uso de métodos modernos de información</li> </ul> </li> <li>- Para Proyectos Individuales (MMC No. 3)                 <ul style="list-style-type: none"> <li>Nominación</li> <li>Cribado</li> <li>Selección</li> <li>Descripciones de la Misión</li> <li>Equipos de proyectos</li> <li>Ciclo de vida de 1 proyecto diagnóstico, remedio, clonación</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

Fig. 3.8 - Cuadro de pasos de Reingeniería de Procesos basada en el Método de Control Total de Calidad de Juran Modificado (continuación)

Ahora, después de establecer el cuadro de la Nueva Propuesta de Reingeniería basada en el Método de Juran Modificado, es necesario observar cuál es el flujo de desarrollo que se propone en él.

En un principio, se puede observar que que la Movilización para la Mejora de la Calidad, los 3 pasos de la Reingeniería de Procesos (Descubrimiento, Rediseño y Ejecución) y los pasos del Método de Juran Modificado tienen algunas etapas que se repiten.

Para evitar lentitud, confusión y dispersión de esfuerzos en el desarrollo de esta Nueva Propuesta, se procederá a sintetizar aún más el método, integrando lo más posible los elementos propuestos en el cuadro anterior, y presentándolos en una Nueva Propuesta Sintetizada (figura 22), de tal manera que ésta sea lo más clara y aplicable que sea posible, para, de este modo, pasar al desarrollo del caso práctico.

EJECUTAR LA ESTRATEGIA DE REINGENIERIA	
Transferir nuevo proceso de Calidad a operaciones, cambiando comportamientos y valores, haciendo uso del Proceso Sistemas de Información, Organización y Medidas de Desempeño Claves, aplicado a través de la ADMINISTRACION DEL PROGRAMA	
<p><b>MOVILIZAR (Formar equipo para el proyecto - implantar liderazgos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité Central (o Consejo) de Dirección de Calidad con un Director de Calidad, cuyas funciones serán.</li> <li>- Ubicar la empresa ante Mercado y elementos externos.</li> <li>- Crear estrategia general que guiará al proceso de admón. de Calidad</li> <li>- Promover Administración de Calidad Total mediante encuestas e investigaciones de mercado</li> <li>- Mantener cultura organizacional con base en filosofía de empresa</li> <li>- Varios Subconsejos coordinados por los</li> <li>- Gerentes de Mejora de la Calidad</li> <li>- Equipos de Admón. (o trabajo) de Calidad Total</li> <li>- Patrocinadores, Protectores y Ayudantes</li> </ul>	<p><b>ANALIZAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confirmar o modificar el equipo humano que desarrollará el proyecto.</li> <li>- Dar capacitación a todas las personas involucradas en los mapeos, para que los puedan llevar a cabo.</li> <li>- Que el equipo encargado del proyecto emprenda un mapeo más riguroso de los procesos a ser rediseñados tomando en cuenta los indicadores del desempeño.</li> </ul>
<p><b>EVALUAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar clientes</li> <li>- Descubrir sus necesidades a través de herramientas y técnicas</li> <li>- Traducir necesidades de clientes a nuestro lenguaje</li> <li>- Escoger herramientas y técnicas para mapear procesos</li> <li>- Establecer unidades y métodos de medida de los procesos en base a sensores</li> <li>- Llevar a cabo un primer mapeo o representación preliminar de procesos que habrán de refinarse (viendo necesidades de clientes y empresa)</li> </ul>	<p><b>INNOVAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Simplificar el proceso rediseñado iniciando con una pregunta: ¿por qué diseñamos?</li> <li>- Establecer el nuevo desarrollo del producto o servicio que ofrece la empresa</li> <li>- Optimizar diseño de dicho producto o servicio</li> </ul>
<p><b>SELECCIONAR (planif. c/base en Nueva Propuesta)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La Dirección y el Comité de Dirección de Calidad, seleccionarán el(los) proceso(s) principal(es)-objeto(s) de Reingeniería (o de mejora estratégica) más importante(s) o necesario(s) de transformar, localizados mediante la creación del mapa de métrica del valor del punto de innovación radical (tomando en cuenta los indicadores del desempeño -calidad, tiempo total de fabricación, costo y servicio- y los nuevos activos) y guardará algunos puntos de innovación radical para aplicarlos en otros momentos, estableciendo qué y cómo desarrollar dichos procesos, y definiendo su misión y objetivos</li> </ul>	<p><b>PROYECTAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar detalladamente el Nuevo Proyecto de diseño conceptual producido por la visión de Reingeniería con CTC de Juran Modificada, para hacer que éste esté absolutamente orientado a los procesos describiendo asimismo las responsabilidades</li> <li>- Establecer cómo quedará el Proceso-Modelo de producción principal de Calidad después de su reingeniería (desarrollo del proceso para fabricar productos de Calidad a través del trazo de mapas de procesos mediante diagramas de flujo)</li> <li>- Optimizar y comprobar capacidad de proceso</li> </ul>
<p><b>COMUNICAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicar exposición razonada, o sea resolver la controversia de hacer o no un proyecto piloto o de demostración a través de 3 acciones principales</li> <li>- Llevando a cabo una revisión de la dirección estratégica</li> <li>- Revisando la base de la competencia del negocio, y</li> <li>- Revisando las medidas de rendimiento</li> <li>- Validar visión, plan e impacto y comunicarlo</li> </ul>	<p><b>ACTUAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar tareas</li> <li>- Llevar a cabo las operaciones para producción del bien o servicio</li> <li>- Introducir el producto o servicio en el mercado</li> <li>- Desarrollo o re-desarrollo del producto c/base en opinión del cliente tomando en cuenta los indicadores del desempeño</li> <li>- Control para evitar todo lo que vaya contra el plan</li> <li>- Comunicar dichos controles de acuerdo a cada nivel</li> </ul>
<p><b>MEDIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contra-especificaciones del objetivo. Determinar naturaleza de deficiencias tomando en cuenta indicadores del desempeño</li> <li>- Estableciendo metas, y</li> <li>- Usando el diagrama de cause y efecto</li> <li>- Resultado costo/beneficio (medir impacto para evaluar el éxito de la Reingeniería)</li> <li>- Confirmando inversión y reembolso estableciendo componentes del Costo de Calidad</li> <li>- Comparando los productos fabricados antes y después del problema en solución</li> <li>- Comparando el proceso (o procesos rediseñados) antes y después del problema en solución</li> <li>- Reconstruir cronología de sucesos sobre los cambios</li> <li>- Sustener Admón de Reingeniería y sus resultados (PAG 125)</li> </ul>	<p><b>ALTA GERENCIA SE COMPROMETERÁ CON EL CAMBIO</b></p>
<p><b>ALTA GERENCIA SE RECOMPROMETERÁ CON EL CAMBIO</b></p>	<p><b>ALTA GERENCIA SE COMPROMETERÁ CON EL CAMBIO</b></p>

Fig. 3.9 - Nuevo Cuadro Sintetizado de la Nueva Propuesta de Reingeniería basada en el Método de Juran Modificado

- Sostener una Administración de la Reingeniería y sus resultados (Movilización constante y a todos los niveles para la Mejora de la Calidad)**
- Dar formación en métodos y herramientas que permitan impulsar las medidas claves del desempeño para sostener los objetivos de mejora estratégica basados en los puntos de innovación radical
  - Establecimiento y desarrollo de Objetivos, proyectos y políticas de mejora
  - Desarrollar un programa de educación y automejora que busque el logro de la Calidad en todos los niveles en la empresa a través de:
    - . Lograr desechar el miedo de las personas a aportar ideas y participaciones
    - . Eliminar barreras q' impiden a personas estar orgullosas de su trabajo
    - . Derribar barreras entre departamentos y trabajar en conjunto
    - . Reconocimiento, motivación constante y recompensas
    - . Evaluación y concientización sobre progresos, programas y recursos con base en métricas del valor (costo, calidad, tiempo y servicio)
    - . Uso de métodos modernos de información para dar a conocer la Movilización de la Calidad
  - Para Proyectos Individuales que surjan como propuesta de las personas o que vengan de la Dirección
    - . Nominación
    - . Selección y descripción de la Misión (diagnosis)
    - . Establecer el remedio adecuado
    - . Integrar a la persona y su proyecto a un equipo de proyectos

*Fig. 3.9 - Nuevo Cuadro Sintetizado de la Nueva Propuesta de Reingeniería basada en el Método de Juran Modificado (continuación)*

En el cuadro anterior se pueden observar las 3 etapas en que se divide la Nueva Propuesta : Descubrimiento (que incluye los aspectos de Movilizar, Evaluar, Seleccionar y Compromiso con el Cambio), Proceso de Rediseño o Mejora (que engloba los aspectos de Analizar, Innovar, Proyectar y Re-compromiso con el Cambio) y Ejecutar la estrategia de reingeniería (que incluye los aspectos de Comunicar, Actuar, Medir y Sostener una Administración de la Reingeniería y sus Resultados).

Estas etapas permiten en su desarrollo el logro de una sinergia o unidad de la Reingeniería de Procesos y el Método de Control Total de Calidad de Juran de una manera clara y con pasos bien definidos a seguir. Y precisamente la muestra de que esta Nueva Propuesta puede ser desarrollada en una empresa mexicana hoy en día en vistas a lograr cautivar el mercado y crecer, aparece en el caso práctico, el cual es presentado a continuación en el capítulo cuarto.

## CAPÍTULO IV CASO PRÁCTICO

Este caso práctico será la concretización de la Nueva Propuesta-Teoría de Control Total de Calidad de Juran modificada, aunada a la Reingeniería de Procesos, dentro del Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes Mayorista.

Dicho caso práctico servirá como ejemplo y guía para quienes deseen llevar a cabo una estrategia administrativa enfocada a lograr captar agresivamente más mercado, al mismo tiempo que se avanza en el logro de la Calidad Total en toda una empresa o en alguno(s) departamento(s). Mas para poder iniciar el proceso de aplicación de esta Nueva Propuesta-Teoría, es necesario establecer una serie de aspectos básicos, a saber:

Se planteará primero lo que es la Administración Turística. Después, se establecerá lo que es la empresa turística, para determinar a continuación las Areas funcionales de la Agencia de Viajes Mayorista en general. Posteriormente, se irá estableciendo en el siguiente punto la situación actual del Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de viajes para seguir con la presentación de la historia de la Agencia de Viajes Mayorista y del Departamento de Congresos y Convenciones, dentro de la cual estarán contempladas la historia de la Agencia de Viajes a nivel mundial, y a nivel México.

Finalmente, se presentará la situación actual de la Agencia de Viajes Mayorista y del Departamento de Congresos y Convenciones estableciendo, por último, el desarrollo del caso práctico en el apartado llamado "Aplicación y evaluación partiendo de una Reingeniería de Procesos basada en el Método de C.T.C. de Juran".

### **4.1 La Administración Turística**

Para desarrollar este punto, se presenta la definición de Administración, con la cual se concluyó el Capítulo I:

**La Administración consiste básicamente en un proceso principal, el cual será la base o plataforma para poder**

**desarrollar diversas estrategias o planes de acción, en vistas a lograr una serie de objetivos, políticas y metas concretos para el bien de la empresa, de sus trabajadores y de la sociedad.**

En el Capítulo I se estableció que, para efectos de esta investigación, dicho proceso principal es el llamado Proceso Administrativo, el cual está conformado por 3 fases o momentos: Planeación, Organización y Control.

**Con base en esta definición de Administración, se establecerá a continuación la definición de Administración turística, la cual consistirá en un proceso principal, conformado por las fases de Planeación, Organización y Control, el cual será la base o plataforma para poder desarrollar diversas estrategias o planes de acción, en vistas a lograr una serie de objetivos, políticas y metas concretos para el bien de las empresas de servicios turísticos, de sus trabajadores y de la sociedad.**

Dichas empresas comprenden principalmente a aquellas que ofrecen servicios de hospedaje (hotelería), servicios de operación (transportación terrestre por auto, autobús, ferrocarril, transportación marítima y aérea, servicio de guías y conductores), servicios de alimentación (restaurantes), servicios de asesoría, promoción y ventas (Agencias de Viajes) y demás servicios complementarios del Sector Servicios, enfocados al Ramo Turístico.

Partiendo de la base que se acaba de establecer (la definición de Administración Turística), se pasará al siguiente punto, que consiste en determinar qué es la Empresa Turística.

## **4.2 La Empresa Turística**

Para poder conocer el campo de aplicación de la teoría que se ha expuesto, es necesario establecer a qué tipo de empresa se está haciendo referencia, resaltando sus características básicas.

Se iniciará determinando que el tipo de Empresa que se

estudiará en este caso práctico es el de una Empresa de la Industria de Servicios Turísticos.

Con base en la definición de empresa plasmada en el capítulo I, se establece ahora que "una Empresa Turística es la unidad productora de bienes y servicios turísticos, que está enfocada a servir a la sociedad y/u obtener un beneficio económico, al mismo tiempo que busca mejorar el nivel de calidad de vida de quienes la conforman en su elemento humano".

Ahora bien, dentro de las Empresas Turísticas se destacarán a aquellas dedicadas a promover la transportación (por aire, mar y tierra), aquellas que se dedican a la rama de servicios alimenticios, las empresas hoteleras y las Agencias de Viajes, por ser estos cuatro tipos de Empresas las más representativas dentro del Sector Turístico. Y dentro de las Agencias de Viajes, existe todavía una clasificación más particular, la cual determinará directamente cuál es la función de una Agencia de Viajes de acuerdo a su alcance.

#### 4.2.1 Tipos de Agencias de Viajes

<b>AGENCIAS DE VIAJES</b>	<b>MINORISTA</b>	Vende directamente al público servicios turísticos que operan o generan otros prestadores de servicios ajenos a ella.
	<b>MAYORISTA</b>	Integra y opera sus servicios turísticos vendiéndolos mediante otras agencias, además de hacerlo directo al público.
	<b>OPERADORA</b>	Integra y opera sus propios servicios turísticos vendiéndolos a través de otras agencias, mayoristas o minoristas. No venden directamente al público.

**Fig. 4.1 - Clasificación de las Agencias de Viajes (177)**

Estos tres tipos de Agencias de Viajes tienen algo en común: manejan lo que se llama "servicios integrados" (ver siguiente punto):

---

177 AVALOS CEJA, Guillermo: "Operación de Turismo Receptivo y Nacional", Editorial Limusa Noriega, México, 1988, pág. 16. (S.E.P.).

#### 4.2.2 Servicios Turísticos que manejan las Agencias de Viajes

Un servicio integrado es "la agrupación y organización de diversos servicios turísticos destinados a un tipo de turismo y mercado específicos, con el fin de satisfacer en su totalidad los requerimientos y necesidades de éstos" (178). Los servicios turísticos que manejan las Agencias de Viajes se encuentran determinados en la siguiente clasificación:

1	PAQUETE	Conjunto de dos o más servicios, que puede ser adquirido por un cliente individual o grupal (sin importar el número de personas). Los paquetes carecen de itinerario fijo u organizado.
2	EXCURSION	Serie de servicios integrados bajo un itinerario fijo, en el cual se incluyen varias ciudades o localidades a visitar. Para que la salida de una excursión se lleve a cabo, es decir, que opere, debe cumplirse con un mínimo y un máximo de pasajeros, según las políticas de la Agencia que maneje la excursión.
3	CIRCUITO	Serie de servicios organizados con un itinerario fijo. Es un recorrido en el cual pueden combinarse los itinerarios de dos o más excursiones; al igual que éstas, los circuitos se sujetan a un determinado número de personas (mínimo y máximo).
4	CONGRESOS, SEMINARIOS Y CONVENCIONES	Reuniones de un grupo determinado de personas que tienen un fin cultural, de trabajo científico o de cualquiera otra índole, en las cuales las Agencias de Viajes pueden fungir como organizadoras, proporcionando total o parcialmente los servicios que se requieren.
5	VIAJES DE INCENTIVO	Viajes organizados por las Agencias de Viajes y ofrecidos a las empresas para que éstas a su vez los proporcionen a sus trabajadores como una manera más de premiarlos por su desempeño dentro de ellas. Tienen un itinerario abierto y flexible, adecuado a las necesidades de cada empresa.
6	PEREGRINACIÓN	Viaje en el cual se conjugan una serie de servicios utilizados por un grupo de personas con el fin de visitar un centro religioso. Estos viajes generalmente no tienen un itinerario fijo.
7	CONVIVENCIA	Congregación de varias personas con características afines, las cuales realizan viajes de corta, mediana o larga duración, para convivir juntas en uno o varios lugares determinados.
8	COMPETENCIAS MUNDIALES	Viajes en los que se congrega un grupo de personas con el fin de asistir a eventos de carácter deportivo. En estos viajes se incluyen por lo regular otros servicios como hospedaje, entradas a los estadios o centros donde se desarrollarán las competencias, generalmente con itinerarios fijos.

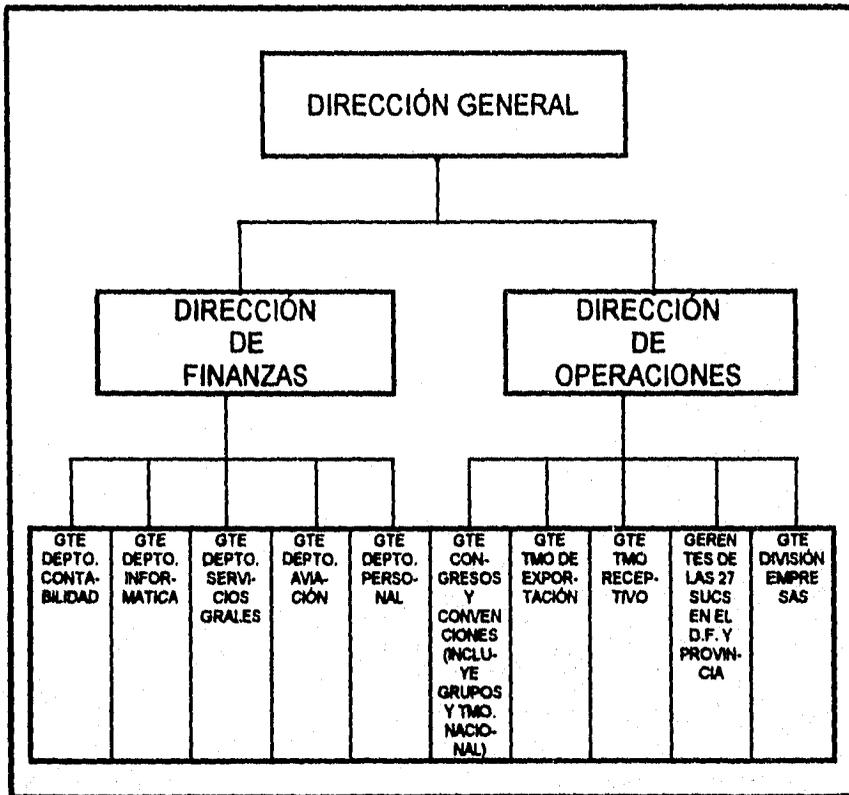
Fig. 4.2 - Servicios Turísticos que manejan las Agencias de Viajes (179)

178 *Ibid.*, pág. 17.

179 *Ibid.*, págs. 21 a 30.

### 4.3 Areas funcionales de la Agencia de Viajes Mayorista

Ahora bien, la Agencia de Viajes que se analizará es una Agencia Mayorista, la cual maneja estos 8 tipos de servicios turísticos, y consta de la siguiente organización:



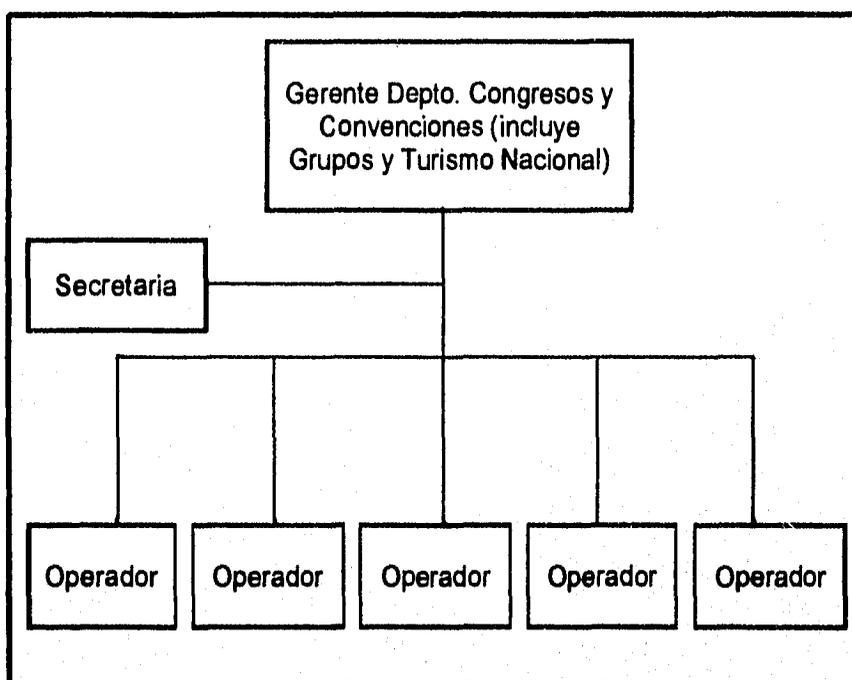
**Fig. 4.3 - Organigrama de la Agencia de Viajes Mayorista en estudio**

Ahora bien, en este momento se presentará al Departamento de Congresos y Convenciones, el cual, como específico, incluye también el manejo de grupos y turismo nacional. Sin embargo, se estudiarán y aplicarán las conclusiones de esta investigación a las solas actividades destinadas a Congresos y Convenciones.

#### 4.4 El Departamento de Congresos y Convenciones

En este momento se establecerá de qué manera se encuentra integrado el Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes Mayorista.

El Departamento en cuestión tiene la siguiente estructura:



**Fig. 4.4 - Organigrama del Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes Mayorista en estudio**

Ahora bien, se expondrá la historia de la empresa y del Departamento en cuestión, para poder conocer perfectamente los antecedentes de la realidad que será analizada posteriormente.

## **4.5 Historia de la Agencia de Viajes Mayorista y del Departamento de Congresos y Convenciones**

### **4.5.1 Historia de la empresa a nivel mundial**

A continuación se establece la situación real de la empresa y del mismo Departamento de Congresos y Convenciones, para poder tener elementos para ubicarse en esta última área de la empresa a desarrollar.

La empresa, a nivel internacional, tuvo sus inicios en Bélgica, en 1872, dedicándose a promover los viajes en tren, y administrando especialmente los coches-cama. A partir de 1876, la misma empresa comienza a abrir más sucursales y a elaborar reservaciones de hotel por toda Europa.

En 1886, la empresa es dueña de innumerables coches-cama y trenes, abriendo muchas nuevas rutas dentro de Europa, y hacia Medio Oriente y Asia. Para 1900, alcanza a tener 160 sucursales, e inicia su diversificación en la rama turística abriendo sus primeros 15 hoteles propios.

Durante la Primera Guerra Mundial, la empresa desapareció de Rusia y de los territorios de los imperios centrales europeos. Sin embargo, la gama de servicios turísticos que ofrece continúa su expansión hacia África, América Latina y Extremo Oriente.

Para 1928, las oficinas de ventas se transforman oficialmente en Agencias de Viajes y proponen por primera vez viajes por paquetes. Ese mismo año, la empresa se asocia con la principal Agencia de Viajes británica, con el fin de ofrecer a la clientela una cobertura geográfica mundial.

Posteriormente vino la Segunda Guerra Mundial, la cual significó el golpe más duro para la empresa, ya que además de los numerosos trenes destruidos, el gobierno británico decidió la nacionalización de la empresa británica con la que se había asociado.

Sin embargo, durante los años cincuentas, la empresa sigue trabajando conjuntamente con la compañía británica.

Para 1975, la empresa cuenta ya con 379 agencias en 34 países. Para 1976, viene una profunda transformación a través de la cual se busca dar una imagen de atención regionalizada en cada país. Es así como aparecen emblemas nacionales que caracterizan a su vez la pertenencia a la compañía y la implantación local.

Los años 80 marcan la fuerte expansión internacional de la red, con adquisiciones estratégicas en diferentes países.

En 1989, la empresa rompe totalmente sus acuerdos con la compañía británica, y para 1991, es adquirida por un grupo francés, el cual pasa a ser su accionista mayoritario.

Dicha corporación francesa se convirtió en menos de 10 años en el líder mundial en las actividades de hotelería, restauración, comercialización de títulos de servicio y turismo. A partir de este momento, la empresa se afirma como un grupo único en el mundo con actividades complementarias repartidas en 132 países y con una red de más de 4,200 Agencias.

#### **4.5.2 Historia de la empresa en México**

En 1929, la Dirección General de París envía un delegado comercial a México para que inicie la primera agencia. Un importante Banco mexicano apoya desde un principio a la empresa, rentándole un local en sus propias instalaciones y requiriendo de inmediato sus servicios para los desplazamientos de sus ejecutivos. Dicha agencia será precursora de muchas otras sucursales en México. En 1966, la empresa cede el 50% de sus acciones a dicho Banco.

Después de la nacionalización de la Banca, en 1985 dicho porcentaje de acciones es adquirido por un grupo de empresarios mexicanos. Posteriormente, el grupo francés adquiere el otro 50% de las acciones, y hace partícipe a la empresa de sus objetivos y políticas de expansión mundial, manteniendo al mismo tiempo el

liderazgo en las presencias locales en cada país.

Actualmente, la empresa cuenta con 27 agencias propias en las principales ciudades de la República, mas una oficina central para México, dentro de la cual se encuentran los Departamentos descritos en el organigrama de la figura 23.

#### **4.6 Situación actual de la Agencia de Viajes Mayorista y del Departamento de Congresos y Convenciones**

La Agencia de Viajes actualmente está teniendo anualmente pérdidas de alrededor de 4 millones de nuevos pesos desde hace dos años, al mismo tiempo que ha tenido que cerrar 3 sucursales: en Puebla, Cancún y Tijuana, dada la misma situación económica por la que está atravesando, y todo esto aunado a la situación generalizada que se vive hoy en el país (sobre todo después de la devaluación de enero y febrero de 1995).

Asimismo, el Departamento de Congresos y Convenciones ha pasado por 3 reestructuraciones últimamente. En la primera, el Gerente del Departamento tenía a su cargo la promoción y captación de Cuentas Comerciales para traer negocios a la empresa, al mismo tiempo que se dedicaba al aspecto operativo. Sin embargo, dada la recesión económica vivida a finales del sexenio pasado, la promoción tuvo muy escaso éxito, a pesar de que estando el Gerente trabajando solo en dicho departamento, se contrató a un promotor-operador de Cuentas Comerciales enfocadas a Congresos, Convenciones y Grupos Especiales.

La segunda reestructuración vino a raíz de la remoción del antiguo Gerente del Departamento, ocupando su puesto el Gerente de División Empresas, pasando este último a tener, además de sus funciones normales, las funciones del puesto de Gerente del Departamento de Congresos y Convenciones. Sin embargo, precisamente por tener dos Gerencias, el trabajo era muy vasto y por lo tanto, difícil de ser atendido a tiempo.

Esta realidad se hacía cada vez más difícil por el hecho de que dentro de dicho Departamento solo seguía un auxiliar promotor-

operador, el cual necesitaba mucha capacitación para poder manejar también aspectos operativos, ya que no tenía los conocimientos suficientes para trabajar un Congreso, Grupo o Convención desde su cotización hasta su planeación, desarrollo, terminación y cierre contable. El Departamento se mantuvo en esa situación durante poco más de 4 meses (hasta septiembre de 1995).

Posteriormente vino la tercera reestructuración, en la cual la Dirección General y la Dirección de Operaciones en conjunto ejecutaron una estrategia de dinamización cuyo resultado inmediato fue el fusionar los Departamentos de Congresos y Convenciones con el Departamento de Turismo Nacional. Este último se dedicaba por entero a manejar reservaciones individuales y de algunos grupos pequeños, todo ello solicitado por los diferentes implants (oficinas propias de la empresa dentro de grandes empresas) y sucursales que se encuentran dentro de la República Mexicana.

El resultado fue un cambio vertiginoso que ha permitido una agilización de funciones para los dos Departamentos anteriores, ya que el personal de Turismo Nacional trabaja también ahora todos los aspectos operativos de Congresos y Convenciones, y además se encarga de Grupos de todos tamaños, así como de las labores anteriores de Turismo Nacional.

Sin embargo, lo que ha venido en decremento es la promoción, ya que aunque los diversos promotores de Captación de Cuentas Comerciales están ahora encargados de la promoción de Congresos y Convenciones, dicha labor promocional ha decaído bastante, ya que los promotores no tienen los conocimientos suficientes como para ofrecer mayor información a los clientes, ni mucho menos tienen los contactos necesarios para poder negociarles buenos precios y servicios.

Por otro lado, la labor operativa, aunque avanza con cierta agilidad, está siendo frenada por la mayoría de los operadores que antes trabajaban sólo en Turismo Nacional y ahora lo hacen en el nuevo Departamento. Estas personas estaban acostumbradas a trabajar a un ritmo bastante lento y monótono, ya que sólo hacían reservaciones individuales, dejando el manejo de grupos a la Gerente anterior.

Con el nuevo ritmo de trabajo, algunas personas están aprendiendo a ser más rápidas y eficientes, mientras que otras se están resistiendo al cambio y otras más no han aguantado el nuevo ritmo.

Lógicamente, esta situación ha hecho que decrezca la eficiencia para entregar cotizaciones a tiempo, agilizar la contabilidad, realizar promociones que verdaderamente atraigan mercado, y también el atender a los clientes de manera personalizada y amable.

Es por eso que, ante esta realidad, se propone mantener la última reestructuración física del Departamento pero avocándose a aplicar la Nueva Propuesta que se ha desarrollado, en vistas a lograr atraer más mercado y ofreciendo al mismo tiempo un servicio integral de Calidad a los clientes cautivos y los clientes potenciales.

A continuación se presenta la manera de aplicar dicha propuesta al Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes Mayorista cuya situación se ha expuesto.

#### **4.7 Aplicación y evaluación partiendo de una Reingeniería de Procesos basada en el Método de C.T.C. de Juran**

Ahora se procederá a desarrollar la aplicación de la Nueva Propuesta paso a paso, y para hacer el caso práctico lo más comprensible posible, se establece un cuadro en el cual, con letras oscuras, se determina el paso a realizar, y debajo, con letras más claras, la manera en que será desarrollado.

**4.7.1 - PRIMERA ETAPA - DESCUBRIMIENTO**

**Crear una visión estratégica con base en el Control Total de Calidad en busca del dominio en el mercado**

**4.7.1.1 - MOVILIZAR**

**(Formar equipo para el proyecto -implantar liderazgos)**

- 1o Comité Central (o Consejo) de Dirección de Calidad con un Director de Calidad, cuyas funciones serán:**
- Ubicar a la empresa ante el Mercado y Elementos externos.
  - Crear estrategia general que guiará al proceso de administración de Calidad.
  - Promover Administración de Calidad Total mediante encuestas e investigaciones de mercado.
  - Mantener cultura organizacional con base en filosofía de empresa.

Se establece el Comité Central (o Consejo) de Dirección de Calidad, formado como sigue: el Director de Calidad, quien es el Director General de la Empresa, el Director de Finanzas y la Directora de Operaciones. Las funciones de dicho Comité serán:

- Ubicar a la empresa ante el Mercado y elementos externos (aspecto desarrollado en el caso práctico, llamado "situación actual de la empresa").
- Crear estrategia general que guiará al proceso de administración de Calidad (dicha visión es este mismo cuadro sinóptico).
- Promover Administración de Calidad Total mediante encuestas e investigaciones de mercado (las cuales se harán a continuación).
- Mantener cultura organizacional con base en filosofía de empresa.

**2o Varios Subconsejos coordinados por los Gerentes de Mejora de la Calidad, y**

**3o Gerentes de Mejora de la Calidad**

En este caso, como se trata de un solo Departamento (el de Congresos y Convenciones), se atenderá la formación del Subconsejo de dicho Departamento, el cual estará integrado por:

- La Directora de Operaciones.
- La Gerente del Departamento de Congresos y Convenciones, y
- Un Gerente de Mejora de la Calidad que será contratado especialmente para atender al Departamento en cuestión (lo mismo pasará en cada Departamento, o por lo menos este mismo Gerente de Mejora de la Calidad puede atender también a todos los demás Departamentos).

**4o Equipos de Administración (o trabajo) de Calidad Total**

Se formará el Equipo de Administración (o trabajo) de Calidad Total, el cual es un Círculo de Control de Calidad, y en este caso, como el Departamento de Congresos y Convenciones está integrado por 7 personas, la totalidad de ellas formarán dicho Equipo.

**5o Patrocinadores, Protectores y Ayudantes**

Los patrocinadores serán los Accionistas de la empresa (accionistas mexicanos y una compañía Francesa, de la cual depende también la empresa). Como protector y ayudante estarán los 3 Directores de la empresa, al mismo tiempo que el Director de la Agencia de Viajes a nivel mundial y el Gerente de Mejora de la Calidad.

#### 4.7.1.2 - EVALUAR

##### **1o Identificar clientes**

Existen varios clientes cautivos, que son 10 empresas en las cuales la empresa en estudio tiene implants, o sea, sucursales especiales para atender sus necesidades. De ellas, sólo 4 han solicitado servicios de Convenciones. Estos son llamados "pocos clientes vitales", de acuerdo a Juran.

También existen otras empresas que han solicitado Congresos (7 más, en lo que va de este año) al Departamento. Estas también son consideradas en el grupo de "pocos clientes vitales", ya que los eventos cotizados son a nivel mundial o regional, teniendo un monto de varios cientos de miles de nuevos pesos.

Hay además muchos clientes potenciales que son las más de 200 compañías en las cuales se está haciendo promoción mediante los Promotores de Cuentas Comerciales de la empresa.

##### **2o Descubrir sus necesidades a través de herramientas y técnicas**

- Se propone hacer 1 visita por cliente al mes, para analizar su opinión sobre los servicios que se les están ofreciendo, entendiendo como cliente a las empresas de los implants, a las demás empresas que están solicitando los servicios de Congresos y Convenciones, y a los usuarios finales de los servicios.
- Al mismo tiempo, se desarrollará un plan para conocer la opinión de los clientes sobre la manera de trabajar y los servicios que ofrece el Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes Mayorista.

En este punto, cabe comentar un aspecto muy importante que afectará definitivamente la demanda y oferta del mercado turístico de Convenciones en el corto plazo: al analizar cómo la devaluación influirá en la demanda del mercado, se ha visto que se espera una disminución de demanda (por la disminución del turismo nacional)

de un 30% en los meses de diciembre, enero y febrero de 1995 y 1996, respectivamente, por una devaluación prevista de por lo menos un 23%, esto en Convenciones (mercado nacional), ya que en Congresos no habrá mayor problema porque se recibirá turismo de exportación de otros países, y las personas pagan con divisas. Este es el principal elemento que influenciará los negocios presentes y futuros.

El plan para conocer la opinión de los clientes abarca los siguientes pasos, tomando en cuenta que la herramienta principal que ayudará a conocer las opiniones de los pocos clientes vitales es un cuestionario, el cual será aplicado a los siguientes dos grupos:

. Establecimiento del Universo y de las Muestras

Características: el Universo al cual está dirigido el cuestionario es el de Gerentes y/o Directivos de las empresas, que han solicitado una cotización de un Congreso o Convención al Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes Mayorista en estudio o de cualquier otra Agencia similar durante 1995, y que al mismo tiempo asistieron al evento haciendo uso de los servicios contratados por el mismo Departamento de la Agencia correspondiente.

Para ello, han sido identificados 18 Directivos de empresas, los cuales han hecho contacto con el Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia estudiada, y a 18 que han hecho contacto con el mismo Departamento de otras Agencias similares a la primera. Partiendo de dicho número de personas, se establecerá la muestra o "N", la cual consiste en el 33% del Universo, en este caso 6 directivos por cada muestra.

La aplicación del mismo cuestionario a dos grupos diferentes será hecha con el propósito de poder comparar la opinión de los entrevistados con respecto a los servicios que ofrece el Departamento de Congresos de la Agencia de Viajes estudiada en esta investigación, y la opinión sobre los mismos servicios ofrecidos por la competencia, para poder ubicar a la primera en relación al mercado y poder después establecer la Reingeniería con Control Total de Calidad con base en las necesidades de dichos clientes entrevistados.

. Establecimiento del tipo de Muestreo

El Muestreo que se utilizará en esta investigación es el Muestreo Estratificado, ya que el Universo elegido está determinado por una categoría o estrato que es el puesto de Gerente o Directivo.

Sin embargo, también se utilizará el Muestreo Sistemático, ya que, tanto en el caso de la primera muestra, formada por 18 Directivos, y en el caso de la segunda (en la cual se tomarán en cuenta también a 18 personas), se necesita aplicar el cuestionario a 6 de ellos (el 33% del universo):

$$\text{Razón de Muestreo: } \frac{18}{6} = 3$$

Se seleccionarán, por tanto, a los Directivos 1, 4, 7, 10, 13 y 16 en ambas muestras.

. Establecimiento del Diseño de Investigación

El diseño de investigación elegido es el de tipo:

$$\frac{X \quad O}{O}$$

Este diseño es llamado "Comparación con un grupo estático", y en el cual aparecen una serie de elementos, los cuales permitirán comparar ambos grupos para obtener posteriormente la conclusiones que permitan establecer los parámetros para mejorar los procesos en el Departamento estudiado de la agencia de Viajes Mayorista.

A continuación se presenta la explicación de cada uno de los elementos que componen dicho diseño:

X	Es el funcionamiento administrativo actual de la empresa, aspecto que he desarrollado en el punto 5.6 del Caso Práctico, el cual será el tema base junto con el planteamiento del Marco teórico para desarrollar las preguntas del cuestionario que aplicaré a dos grupos determinados, para conocer su opinión con respecto a la realidad de la empresa.
O1	Consiste en la aplicación del cuestionario a la primera muestra o grupo, es decir, a los 6 Gerentes y/o Directivos de las empresas, que han solicitado una cotización de un Congreso o Convención al Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes Mayorista en 1995 y que al mismo tiempo asistieron al evento haciendo uso de los servicios contratados por el mismo Departamento.
O2	Consiste en la aplicación del mismo cuestionario a la segunda muestra o grupo del Universo, que es el de Gerentes y/o Directivos de empresas que han solicitado una cotización de un Congreso o Convención durante 1995 al Departamento de Congresos y Convenciones de cualquier otra Agencia de Viajes Mayorista diferente de la estudiada y que al mismo tiempo asistieron al evento haciendo uso de los servicios contratados por el mismo Departamento de dicha especialidad.

**Figura 4.5 - Cuadro de diseño de investigación de "Comparación con un Grupo Estático"**

La razón por la cual ha sido elegido este diseño, consiste en el hecho de que es necesario conocer la opinión de los Directivos con respecto a los servicios que ofrece el Departamento en cuestión, de tal manera que de su opinión se parta para replantear y/o modificar todos los procesos del Departamento de Congresos y Convenciones.

A continuación se presenta el cuestionario, con su correspondiente Matriz de Variables:

. Matriz de Variables del Cuestionario

**NOMBRE DE LA INVESTIGACIÓN:**

La reestructuración a través de una Reingeniería de Procesos basada en el Método de Control de Calidad de Juran, del Departamento de Congresos y Convenciones de una Agencia de Viajes Mayorista, como determinante del crecimiento y potencialización integrales del mismo.

P/E	Variable Independ.	Variable Depend.	Hipótesis Central	Hipótesis Nula	Preguntas Diagnóst.	Preguntas Filtro
1						X
2						X
3	X					
4	X					
5	X					
6	X					
7	X					
8		X				
9		X				
10		X				
11		X				
12					X-HIP CEN	
13					X-HIP CEN	
14					X-HIP NUL	
15			X			
16			X			
17			X			
18				X		

**Figura 4.6 - Cuadro de Matriz de Variables del Cuestionario a aplicar a los dos grupos**

. Determinación de los criterios de las preguntas filtro

Es necesario en este momento, determinar los criterios de las 2 preguntas filtro: el determinar a quiénes va dirigido el primer cuestionario. Dichos criterios implican el determinar el puesto de la persona a la que se le está aplicando el cuestionario para ver si es o no Directivo o Gerente de empresa, así como el conocer si la persona ha solicitado cotización al Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes en estudio o al mismo Departamento de cualquier otra Agencia.

. Presentación del cuestionario

Ahora se presenta a continuación el cuestionario que será aplicado a los Directivos:









. Cuantificación de resultados de la aplicación del Cuestionario al primer grupo

A continuación se presenta la cuantificación de todos los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado al primer grupo, a través de las siguientes cédulas de cuantificación de datos y gráficas.

° Cédulas de medición de datos del primer grupo

PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
1	A	IIII I	6
	B		<u>0</u>
	SUMA		6
PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
2	A	IIII I	6
	B		<u>0</u>
	SUMA		6
PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
3	A	III	3
	B	II	2
	C	I	<u>1</u>
	SUMA		6
PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
4	A1	II	2
	A2	III	3
	A3	I	<u>1</u>
	SUMA		6
4	B1	IIII	4
	B2	II	2
	B3		<u>0</u>
	SUMA		6
PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
5	A1		0
	A2	III	3
	A3	III	<u>3</u>
	SUMA		6
5	B1	III	3
	B2	II	2
	B3	I	<u>1</u>
	SUMA		6

**Figura 4.8 - Cédulas de medición de datos del primer grupo**

PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
5	C1		0
	C2	III	3
	C3	III	<u>3</u>
	SUMA		6
PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FREC
6	- velocidad- rapidez	IIII I	6
	- confiabilidad	II	2
	- eficiencia	III	3
	- honestidad	I	1
	- calidad	III	3
	- atención-gentil- amable-paciente	IIII	5
	- confianza	II	2
	- escuchar al cliente	I	1
	SUMA		----- 23
	PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO
7	- buenos	III	3
	- compet. + rápida	I	1
	- uds. son rápidos	I	1
	- son eficientes	I	1
	- buenos precios	I	1
	- uds. son lentos	I	1
	- no dan el servicio como lo pide el cliente	I	1
	- servicio regular	I	<u>1</u>
	SUMA		10
PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
8	A	III	3
	B	III	<u>3</u>
	SUMA		6
PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
9	A	IIII	5
	B	I	<u>1</u>
	SUMA		6
PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
10	A	II	2
	B	IIII	<u>4</u>
	SUMA		6

Figura 4.8 - Cédulas de medición de datos del primer grupo (continuación)

PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
11	A	II	2
	B	III	3
	C	I	<u>1</u>
	SUMA		6
PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
12	A	IIII	4
	B	I	1
	en ocasiones	I	<u>1</u>
	SUMA		6
PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
13	A	IIII I	6
	B		<u>0</u>
	SUMA		6
PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
14	A	IIII I	6
	B		<u>0</u>
	SUMA		6
PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
15	A	IIII	5
	B		0
	depende de la situación actual de la Agencia	I	1
	SUMA		<u>6</u>
PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
16	A	IIII I	6
	B		<u>0</u>
	SUMA		6
PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
17	A	IIII I	6
	B		<u>0</u>
	SUMA		6
PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
18	A	IIII I	6
	B		<u>0</u>
	SUMA		6

Figura 4.8 - Cédulas de medición de datos del primer grupo (continuación)

° Cédulas de síntesis de datos del primer grupo

TABLA PREGUNTA 1		
¿Dentro de su empresa tiene Ud. algún puesto Directivo o Gerencial relacionado c/la contratación de los eventos especiales (Congresos y Convenciones) de ella?		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a) SI	6	100%
b) NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

TABLA PREGUNTA 2		
Para la organización de la última convención de su empresa, ¿ha hecho Usted contacto con el Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes con el propósito de solicitar alguna cotización o servicio, o ha hecho contacto con alguna otra Agencia diferente?		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a) SI	6	100%
b) CON OTRA AGENCIA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

TABLA PREGUNTA 3		
¿Cómo le ha parecido el trato y la atención por parte del Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes hacia Usted?		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a) AMABLE	3	50%
b) CON LA MÍNIMA ATENCIÓN HACIA EL CLIENTE (PUEDE MEJORAR)	2	33.33%
c) DESCORTÉS Y PESADO	1	16.66%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

TABLA PREGUNTA 4		
El Día Congresos y Convenciones, al elaborar la Cotización de su evento, trabajó:		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a) RESPECTO A TIEMPO D/ENTREGA		
- LENTAMENTE	2	33.33%
- DENTRO DEL TIEMPO JUSTO (PODRÍA SER MÁS RÁPIDO)	3	50%
- RÁPIDAMENTE (ENTREGÓ COTIZACIÓN ANTES DE TIEMPO)	1	16.66%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>
b) RESPECTO A PRESENTARLA		
- CLARA Y CONCISA	4	66.66%
- NO ENTENDIBLE EN X PUNTOS	2	33.33%
- INCOMPRESIBLE	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fig. 4.9 - Cédulas de síntesis de datos del primer grupo

<b>TABLA PREGUNTA 5</b>		
Los servicios que Usted solicitó al Departamento de Congresos y Convenciones, le fueron brindados de la siguiente manera:		
<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	
	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
a) En cuanto al tiempo de la elaboración de una cotización para un Congreso o para una Convención		
- MISMO DÍA EN QUE SE SOLICITÓ	0	0%
- DE DOS A CUATRO DÍAS (PODRÍA SER ELABORADA CON + RAPIDEZ)	3	50%
- MÁS DE CUATRO DÍAS	3	50%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>
b) En cuanto al trato a los clientes		
- SALUDO DE BUENOS DÍAS, TARDES O NOCHES, CARA ALEGRE, NO NEGAR NADA, SER PACIENTE	3	50%
- SIMPLEMENTE SE LE ATENDIÓ SUJETÁNDOSE SÓLO A OFRECERLE EL SERVICIO QUE SOLICITÓ (EL TRATO PODRÍA SER MÁS ATENTO)	2	33.33%
- SE LE ATENDIÓ CON IMPACIENCIA, CARA DE DISGUSTO, DE UNA MANERA DESCORTÉS	1	16.66%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>
c) En cuanto al tiempo de atención al cliente para una reservación de avión, hotel o cualquier otro servicio		
- DE 5 A 15 MINUTOS	0	0%
- DE 16 HASTA 25 MINUTOS (PODRÍA SER MÁS RÁPIDO)	3	50%
- MÁS DE 25 MINUTOS	3	50%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>TABLA PREGUNTA 6</b>		
Para Usted, ¿qué características de los servicios y atención que ofrece el Departamento de Congresos y Convenciones son de importancia fundamental?		
<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	
	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
- velocidad-rapidez	6	26%
- confiabilidad	2	8%
- eficiencia	3	13%
- honestidad	1	4%
- calidad	3	13%
- atención-gentil-amable-paciente	5	24%
- confianza	2	8%
- escuchar al cliente	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fig. 4.9 - Cédulas de síntesis de datos del primer grupo (continuación)

<b>TABLA PREGUNTA 7</b>		
En cuanto a esas características clave, ¿cómo se pueden comparar los servicios que ofrece la Agencia de Viajes con los de la competencia?		
<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	
	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
- buenos	1	10%
- competencia es + rápida	1	10%
- uds. son rápidos	1	10%
- uds. son eficientes	1	10%
- buenos precios	1	10%
- uds. son lentos	1	10%
- uds. no dan el servicio como lo pide el cliente	1	10%
- servicio regular	1	10%
- buenos, aunque debe mejorar	1	10%
- deben ser más atentos	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

<b>TABLA PREGUNTA 8</b>		
¿Piensa Usted que debiera el Departamento de Congresos y Convenciones tener más personal para atender a los clientes?		
<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	
	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
a) SI	3	50%
b) NO	3	50%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

<b>TABLA PREGUNTA 9</b>		
¿Piensa Usted que debiera el Departamento de Congresos y Convenciones capacitar más a su personal?		
<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	
	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
a) SI	5	83.33%
b) NO	1	16.66%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

<b>TABLA PREGUNTA 10</b>		
¿Cree Usted que el Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes deba manejar algún otro tipo de servicios además de los que Usted conoce?		
<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	
	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
a) SI - eventos de mercadotecnia	1	16.66%
SI - servicio de listado de participantes por computadora en el lugar del evento	1	16.66%
b) NO	4	66.66%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fig. 4.9 - Cédulas de síntesis de datos del primer grupo (continuación)

<b>TABLA PREGUNTA 11</b>		
¿Cómo definiría Usted la Imagen que ofrece el Departamento de Congresos y Convenciones?		
<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	
	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
a) EFICIENTE Y CAPAZ	2	33.33%
b) POCO EFICIENTE Y CAPAZ	3	50%
c) NADA EFICIENTE Y CAPAZ	1	16.66%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

<b>TABLA PREGUNTA 12</b>		
¿Considera Usted que es necesario mejorar sustancialmente en el Departamento de Congresos y Convenciones sus procedimientos para mejorar la Calidad de la atención al cliente y de los servicios ofrecidos?		
<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	
	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
a) SÍ	4	66.66%
b) NO	1	16.66%
en ocasiones	1	16.66%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

<b>TABLA PREGUNTA 13</b>		
¿Cree Usted que el lugar que ocupa actualmente la Agencia de Viajes Mayorista a la cual Usted ha solicitado cotización, en el ramo de Congresos y Convenciones en el Mercado Turístico de México, mejorará si se aplica una reingeniería de procesos basada en el Control Total de Calidad?		
<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	
	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
a) SÍ	6	100%
b) NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

<b>TABLA PREGUNTA 14</b>		
¿Considera Usted que si se aplica el método de Control Total de Calidad de Juran como herramienta de una reformulación de los procesos del Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia, dicho programa no ayudará a eliminar una mayor lentitud y burocratismo en la atención a los clientes?		
<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	
	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
a) Sí ayudará a eliminar la lentitud y el burocratismo	6	100%
b) No ayudará a eliminar la lentitud y el burocratismo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fig. 4.9 - Cédulas de síntesis de datos del primer grupo (continuación)

<b>TABLA PREGUNTA 15</b>		
¿Considera que es conveniente invertir recursos en este momento (considerando la situación económica del país) para llevar a cabo el programa de reformulación de procesos del Depto. en cuestión con tal de buscar conquistar el mercado?		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a) SI	5	83.33%
b) NO	0	0%
Depende de la situación actual de la Agencia	1	16.66%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>TABLA PREGUNTA 16</b>		
¿Considera Usted que el Departamento de Congresos y Convenciones requiere en este momento iniciar la reformulación de sus procesos partiendo de los requerimientos de sus clientes cautivos y potenciales más que de las propuestas de los mismos miembros de la empresa?		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a) SI	6	100%
b) NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>TABLA PREGUNTA 17</b>		
¿Considera Ud. que la reformulación de procesos en dicho Depto. debe de tomar en cuenta un programa de capacitación para poder integrar al personal a los cambios?		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a) SI	6	100%
b) NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>TABLA PREGUNTA 18</b>		
¿Considera Usted que si se aplica el método de Control Total de Calidad de Juran como herramienta de una reformulación de los procesos del Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia, no se obtendrán mayores utilidades?		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a) Sí se obtendrán mayores utilidades	6	100%
b) No se obtendrán mayores utilidades	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fig. 4.9 - Cédulas de síntesis de datos del primer grupo (continuación)**

° Cuadros referenciales e interpretativos del primer grupo

Ahora, se presentarán los cuadros referenciales e interpretativos (según sea el caso) del primer grupo. Estos últimos medirán las variables e hipótesis del trabajo de investigación o tesis, y cada uno de ellos nos llevará a obtener información muy importante, la cual estará plasmada al final de cada cuadro, como conclusión del mismo.

<b>CUADRO REFERENCIAL No. 1 (TABLA PREGUNTA No. 1)</b>	
¿Dentro de su empresa tiene Ud. algún puesto Directivo o Gerencial relacionado c/la contratación de los eventos especiales (Congresos y Convenciones) de ella?	
<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
a) SI	100%
b) NO	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>	
En esta primera pregunta filtro el 100% de los encuestados resultaron tener un puesto Directivo o Gerencial relacionado con la contratación de eventos especiales (Congresos y/o Convenciones) dentro de la empresa correspondiente a la persona encuestada. Esto significa que todas las personas a las cuales se está aplicando el cuestionario son las idóneas.	
<b>CUADRO REFERENCIAL No. 2 (TABLA PREGUNTA No. 2)</b>	
Para la organización de la última convención de su empresa, ¿ha hecho Usted contacto con el Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes con el propósito de solicitar alguna cotización o servicio, o ha hecho contacto con alguna otra Agencia diferente?	
<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
a) SI	100%
b) CON OTRA AGENCIA	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>	
En esta segunda pregunta filtro, el 100% de los encuestados, para la organización de la última convención de su empresa, han hecho contacto con el Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes investigada con el propósito de solicitar alguna cotización o servicio. Esto significa que todas las personas a las cuales se está aplicando el cuestionario son las idóneas.	

**Fig. 4.10 - Cuadros referenciales e interpretativos del primer grupo**

<b>CUADRO INTERPRETATIVO No. 1 (TABLA PREGUNTA No. 3)</b>			
<b>¿Cómo le ha parecido el trato y la atención por parte del Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes hacia Usted?</b>			
<b>CATEGORÍA</b>	<b>FREC. RELATIVA</b>	<b>VARIABLE INDEP.</b>	
		<b>AFIRMA</b>	<b>NIEGA</b>
a) AMABLE	50%		50%
b) CON LA MÍNIMA ATENCIÓN HACIA EL CLIENTE (PUEDE MEJORAR)	33.33%	33.33%	
c) DESCORTÉS Y PESADO	16.66%	16.66%	
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>			
<p>Esta pregunta mide la variable independiente del nombre de la investigación, ya que su objetivo consiste en el averiguar si el Departamento de Congresos y Convenciones está satisfaciendo a los clientes o no. En este caso, el 50% de los encuestados opinaron que el trato y la atención es mínimo ó francamente descortés y pesado, y el otro 50% opinó que el trato es amable. Sin embargo, el porcentaje de descontento es alto, por lo que se afirma la variable independiente como solución a los problemas de atención y trato.</p>			
<b>CUADRO INTERPRETATIVO No. 2 (TABLA PREGUNTA No. 4)</b>			
<b>El Departamento de Congresos y Convenciones, al elaborar la Cotización de su evento, trabajó:</b>			
<b>CATEGORÍA</b>	<b>FREC. RELAT</b>	<b>VARIABLE INDEP.</b>	
		<b>AFIRMA</b>	<b>NIEGA</b>
a) CON RESPECTO AL TIEMPO DE ENTREGA			
- LENTAMENTE	33.33%	33.33%	
- DENTRO DEL TIEMPO JUSTO (PODRÍA SER MÁS RÁPIDO)	50%	50%	
- RÁPIDAMENTE (ENTREGÓ COTIZACIÓN ANTES DE TIEMPO)	16.66%		16.66%
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>83.33%</b>	<b>16.66 %</b>
b) CON RESPECTO A LA MANERA DE PRESENTARLA			
- CLARA Y CONCISA	66.66%		66.66%
- NO ENTENDIBLE EN VARIOS PUNTOS	33.33%	33.33%	
- INCOMPRENSIBLE	0%	0%	
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>33.33%</b>	<b>66.66%</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>			
<p>Con respecto al tiempo de entrega de la cotización para una convención, el 83.33% contestó que no está satisfecho. Esto significa que se apoya la variable independiente como solución a los problemas de lentitud.</p> <p>Con respecto a la manera de presentar la cotización, el 33.33% de los encuestados expresó que había tenido problemas en entender varios puntos de ella. En este caso, se observa que, en general, la falta de claridad y concisión en las cotizaciones no es un punto en el cual el Departamento en cuestión esté fallando de manera significativa.</p>			

**Fig. 4.10 - Cuadros referenciales e interpretativos del primer grupo (continuación)**

<b>CUADRO INTERPRETATIVO No. 3 (TABLA PREGUNTA No. 5)</b>			
Los servicios que Usted solicitó al Departamento de Congresos y Convenciones, le fueron brindados de la siguiente manera:			
CATEGORÍA	FREC. RELAT	VARIABLE INDEPENDIENTE	
		AFIRMA	NIEGA
a) En cuanto al tiempo de la elaboración de una cotización para un congreso o para una convención - EL MISMO DÍA EN QUE ES SOLICITADA - DE DOS A CUATRO DÍAS (PODRÍA SER ELABORADA CON MÁS RAPIDEZ) - MÁS DE CUATRO DÍAS	0% 50% 50%	50%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
b) En cuanto al trato a los clientes - SALUDO DE BUENOS DÍAS, TARDES O NOCHES, CARA ALEGRE, NO NEGAR NADA, SER PACIENTE - SIMPLEMENTE SE LE ATENDIÓ SUJETÁNDOSE SÓLO A OFRECERLE EL SERVICIO QUE SOLICITÓ (EL TRATO PODRÍA SER MÁS ATENTO) - SE LE ATENDIÓ CON IMPACIENCIA, CARA DE DISGUSTO, DE UNA MANERA DESCORTÉS	50% 33.33% 16.66%	33.33%	50%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>
c) En cuanto al tiempo de atención al cliente para una reservación de avión, hotel o cualquier otro servicio - DE 5 A 15 MINUTOS - DE 16 HASTA 25 MINUTOS (PODRÍA SER MÁS RÁPIDO) - MÁS DE 25 MINUTOS	0% 50% 50%	50%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>			
a) En cuanto al tiempo de la elaboración de una cotización para un congreso o para una convención, el 100% de los encuestados expresó que el servicio podría ser mejor.			
b) En cuanto al trato a los clientes, el 50% de los encuestados expresó su deseo de que el trato sea más atento, paciente, etc.			
c) En cuanto al tiempo de atención al cliente para una reservación de avión, hotel o cualquier otro servicio, el 100% de los encuestados manifestó que en ningún caso se le atiende con la máxima rapidez (de 0 a 15 minutos).			
En las sub-preguntas a, b y c, se afirma la validez de la variable independiente como solución a los problemas de atención y tiempo.			

**Fig. 4.10 - Cuadros referenciales e interpretativos del primer grupo (continuación)**

<b>CUADRO REFERENCIAL No. 3 (TABLA PREGUNTA No. 6)</b>			
Para Usted, ¿qué características de los servicios y atención que ofrece el Departamento de Congresos y Convenciones son de importancia fundamental?			
<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>		
- velocidad-rapidez	26%		
- confiabilidad	8%		
- eficiencia	13%		
- honestidad	4%		
- calidad	13%		
- atención-gentil-amable-paciente	24%		
- confianza	8%		
- escuchar al cliente	4%		
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		
<b>CONCLUSIÓN</b>			
En esta pregunta, aparece que el 26% de los encuestados piensa que el aspecto más importante relacionado con la atención y servicios que ofrece el Departamento en cuestión es la velocidad-rapidez, seguido del factor atención-gentil-amable-paciente (24%), así como eficiencia y calidad (13% cada uno), dando estos factores un 76%.			
<b>CUADRO INTERPRETATIVO No. 4 (TABLA PREGUNTA No. 7)</b>			
En cuanto a esas características clave, ¿cómo se pueden comparar los servicios que ofrece la Agencia de Viajes con los de la competencia?			
<b>CATEGORÍA</b>	<b>FREC. RELATIVA</b>	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	
		<b>AFIRMA</b>	<b>NIEGA</b>
- buenos	10%		10%
- competencia es + rápida	10%	10%	
- uds. son rápidos	10%		10%
- uds. son eficientes	10%		10%
- buenos precios	10%		10%
- uds. son lentos	10%	10%	
- uds. no dan el servicio como lo pide el cliente	10%	10%	
- servicio regular	10%	10%	
- buenos, aunque debe mejorar	10%	10%	
- deben ser más atentos	10%	10%	
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>			
El resultado que esta pregunta arrojó muestra que el 60% de las opiniones de los encuestados se inclinan a afirmar que el servicio que ofrece el Departamento en cuestión debe mejorar. Por ello, se afirma la viabilidad de la variable indep. como solución a dichas deficiencias.			

**Fig. 4.10 - Cuadros referenciales e interpretativos del primer grupo (continuación)**

<b>CUADRO INTERPRETATIVO No. 5 (TABLA PREGUNTA No. 8)</b>			
¿Piensa Usted que debiera el Departamento de Congresos y Convenciones tener más personal para atender a los clientes?			
CATEGORÍA	FREC. RELATIVA	VARIABLE DEPEND.	
		AFIRMA	NIEGA
a) SI	50%	50%	
b) NO	50%		50%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>			
El 50% de los encuestados afirma que el Departamento en cuestión debe tener más personal. Este porcentaje fortalece la variable dependiente, la cual propone un crecimiento y potencialización integrales del Departamento en cuestión.			
<b>CUADRO INTERPRETATIVO No. 6 (TABLA PREGUNTA No. 9)</b>			
¿Piensa Usted que debiera el Departamento de Congresos y Convenciones capacitar más a su personal?			
CATEGORÍA	FREC. RELATIVA	VARIABLE DEPENDIENTE	
		AFIRMA	NIEGA
a) SI	83.33%	83.33%	
b) NO	16.66%		16.66%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>83.33%</b>	<b>16.66%</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>			
La respuesta a la pregunta No. 9 revela que el 83.33% de los encuestados opina que es necesario capacitar más al personal del Departamento en cuestión. Este porcentaje fortalece la variable dependiente: es necesario un crecimiento y potencialización integrales del Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia investigada.			
<b>CUADRO INTERPRETATIVO No. 7 (TABLA PREGUNTA No. 10)</b>			
¿Cree Usted que el Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes deba manejar algún otro tipo de servicios además de los que Usted conoce?			
CATEGORÍA	FREC. RELATIVA	VARIABLE DEPENDIENTE	
		AFIRMA	NIEGA
a) SI - eventos de mercadotecnia	16.66%	16.66%	
SI - servicio de listado de participantes por computadora en el lugar del evento	16.66%	16.66%	
b) NO	66.66%		66.66%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>33.33%</b>	<b>66.66%</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>			
Con respecto a esta pregunta, las respuestas obtenidas hacen ver que en un 66.66% los encuestados consideran que el Departamento en cuestión ofrece en general todos los servicios necesarios en su ramo, mientras que un 33.33% considera que se pueden ofrecer servicios de mercadotecnia y listados por computadora.			

**Fig. 4.10 - Cuadros referenciales e interpretativos del primer grupo (continuación)**

<b>CUADRO INTERPRETATIVO No. 8 (TABLA PREGUNTA No. 11)</b>			
¿Cómo definiría Usted la imagen que ofrece el Departamento de Congresos y Convenciones?			
CATEGORÍA	FREC. RELATIVA	VARIABLE DEPENDIENTE	
		AFIRMA	NIEGA
a) EFICIENTE Y CAPAZ	33.33%		33.33%
b) POCO EFICIENTE Y CAPAZ	50%	50%	
c) NADA EFICIENTE Y CAPAZ	16.66%	16.66%	
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>66.66%</b>	<b>33.33%</b>
<b>CONCLUSION</b>			
En este caso, el 66.66% de los encuestados considera que el personal del Departamento en cuestión es poco o nada eficiente y capaz, afirmando así la necesidad de dar un crecimiento y potencialización integrales a dicho Departamento.			
<b>CUADRO INTERPRETATIVO No. 9 (TABLA PREGUNTA No. 12)</b>			
¿Considera Usted que es necesario mejorar sustancialmente en el Departamento de Congresos y Convenciones sus procedimientos para mejorar la Calidad de la atención al cliente y de los servicios ofrecidos?			
CATEGORÍA	FREC. RELATIVA	HIPÓTESIS	
		CENTRAL	NULA
a) SI	66.66%	66.66%	
b) NO	16.66%		16.66%
en ocasiones	16.66%	16.66%	
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>83.33%</b>	<b>16.66%</b>
<b>CONCLUSION</b>			
El 66.66% de los encuestados cree conveniente mejorar sustancialmente los procedimientos del Departamento, mientras que el 16.66% piensa que sólo en ocasiones. Esta respuesta afirma la postura de la Hipótesis Central.			
<b>CUADRO INTERPRETATIVO No. 10 (TABLA PREGUNTA No. 13)</b>			
¿Cree Usted que el lugar que ocupa actualmente la Agencia de Viajes Mayorista a la cual Usted ha solicitado cotización, en el ramo de Congresos y Convenciones en el Mercado Turístico de México, mejorará si se aplica una reingeniería de procesos basada en el Control Total de Calidad?			
CATEGORÍA	FREC. RELATIVA	HIPÓTESIS	
		CENTRAL	NULA
a) SI	100%	100%	
b) NO	0%		0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>CONCLUSION</b>			
El 100% de los encuestados considera que el lugar de la Agencia investigada, en el ramo del Departamento en cuestión, mejorará si se aplica una reingeniería con Control Total de Calidad.			

**Fig. 4.10 - Cuadros referenciales e interpretativos del primer grupo (continuación)**

<b>CUADRO INTERPRETATIVO No. 11 (TABLA PREGUNTA No. 14)</b>			
¿Considera Usted que si se aplica el método de Control Total de Calidad de Juran como herramienta de una reformulación de los procesos del Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia, dicho programa no ayudará a eliminar una mayor lentitud y burocratismo en la atención a los clientes?			
CATEGORÍA	FREC. RELATIVA	HIPÓTESIS	
		CENTRAL	NULA
a) Sí ayudará a eliminar la lentitud y el burocratismo	100%	100%	
b) No ayudará a eliminar la lentitud y el burocratismo	0%		0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>			
El resultado de esta pregunta afirma la Hipótesis Central, ya que el 100% de los encuestados considera que si se aplica el método de Control Total de Calidad de Juran para lograr una reformulación de los procesos del Departamento en cuestión, se ayudará a eliminar la lentitud y el burocratismo.			
<b>CUADRO INTERPRETATIVO No. 12 (TABLA PREGUNTA No. 15)</b>			
¿Considera que es conveniente invertir recursos en este momento (considerando la situación económica del país) para llevar a cabo el programa de reformulación de procesos del Depto. en cuestión con tal de buscar conquistar el mercado?			
CATEGORÍA	FREC. RELATIVA	HIPÓTESIS	
		CENTRAL	NULA
a) Sí	83.33%	83.33%	
b) NO	0%		0%
depende de la situación actual de la Agencia	16.66%	8.33%	8.33%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>91.66%</b>	<b>8.33%</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>			
El 91.66% de los encuestados consideró positivo el invertir en el programa de reformulación de procesos que propone la Hipótesis Central.			
<b>CUADRO INTERPRETATIVO No. 13 (TABLA PREGUNTA No. 16)</b>			
¿Considera Usted que el Departamento de Congresos y Convenciones requiere en este momento iniciar la reformulación de sus procesos partiendo de los requerimientos de sus clientes cautivos y potenciales más que de las propuestas de los mismos miembros de la empresa?			
CATEGORÍA	FREC. RELATIVA	HIPÓTESIS	
		CENTRAL	NULA
a) Sí	100%	100%	
b) NO	0%		0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>			
El 100% de los encuestados considera viable la opción de reformulación de procesos en el Departamento en cuestión, partiendo de la opinión de los clientes cautivos y potenciales.			

**Fig. 4.10 - Cuadros referenciales e interpretativos del primer grupo (continuación)**

<b>CUADRO INTERPRETATIVO No. 14 (TABLA PREGUNTA No. 17)</b>			
¿Considera Ud. que la reformulación de procesos en dicho Depto. debe de tomar en cuenta un programa de capacitación para poder integrar al personal a los cambios?			
CATEGORÍA	FREC. RELATIVA	HIPÓTESIS	
		CENTRAL	NULA
a) SÍ	100%	100%	0%
b) NO	0%		0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>CONCLUSION</b>			
El ciento por ciento (100%) de los encuestados considera que debe de incluirse un programa de capacitación para apoyar la propuesta de la Hipótesis Central.			
<b>CUADRO INTERPRETATIVO No. 15 (TABLA PREGUNTA No. 18)</b>			
¿Considera Usted que si se aplica el método de Control Total de Calidad de Juran como herramienta de una reformulación de los procesos del Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia, no se obtendrán mayores utilidades?			
CATEGORÍA	FREC. RELATIVA	HIPÓTESIS	
		CENTRAL	NULA
a) Sí se obtendrán mayores utilidades	100%	100%	0%
b) No se obtendrán mayores utilidades	0%		0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>CONCLUSION</b>			
El 100% de los encuestados considera que si se aplica la solución de la Hipótesis Central, sí se obtendrán posteriormente mayores utilidades y esto redundará en un beneficio real para el Departamento en cuestión y la Agencia investigada.			

**Fig. 4.10 - Cuadros referenciales e interpretativos del primer grupo (continuación)**

° Conclusiones de la aplicación del Cuestionario al primer grupo con base en las cédulas de cuantificación de datos

A continuación se presentan las conclusiones de los datos obtenidos, valiéndose de una serie de cuadros comparativos.

<b>CUADRO DE INTERPRETACION - HIPÓTESIS CENTRAL</b>				
<b>PREG.</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>HIP. CENTRAL</b>	<b>HIP. NULA</b>	<b>FREC. RELAT.</b>
<b>15</b>	a) SI	83.33%		91.66%
	b) NO		0%	8.33%
	Depende de situación actual de la Agencia	8.33%	8.33%	
<b>16</b>	a) SI	100%		100%
	b) NO		0%	
<b>17</b>	a) SI	100%		100%
	b) NO		0%	
	<b>TOTAL</b>	<b>291.66%</b>	<b>8.33%</b>	<b>300%</b>
<b>CONCLUSION</b>				
De acuerdo con este cuadro, el 291.66% de las personas encuestadas apoya la solución de la Hipótesis Central de la Investigación, esto es, que si se aplica el método de Control Total de Calidad de Juran en la reestructuración y funcionamiento del Departamento de Congresos y Convenciones de una Agencia de Viajes Mayorista Mexicana partiendo de una reingeniería de procesos y esto permite un beneficio empresarial, por tanto, podrá desarrollarse un crecimiento y potencialización integrales de dicho departamento que beneficiará a inversionistas, personal y clientes de la Agencia; luego entonces, a la aplicación del método de Control de Calidad de Juran en dicho Depto. basado en una reingeniería de procesos, corresponderá a éste el logro de un beneficio empresarial con un crecimiento y potencialización integrales del mismo, trayendo beneficios para los inversionistas, el personal y los clientes de la Agencia.				

*Fig. 4.11 - Cuadro de Interpretación Hipótesis Central*

<b>CUADRO DE INTERPRETACIÓN - HIPÓTESIS NULA</b>				
<b>PREG.</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>HIP. CENTRAL</b>	<b>HIP. NULA</b>	<b>FREC. RELAT.</b>
<b>18</b>	a) SI se obtendrán mayores utilidades	100%		100%
	b) No se obtendrán mayores utilidades		0%	
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>				
De acuerdo con la información recopilada del resultado de la pregunta 18, la cual mide la Hipótesis Nula, el 100% de los encuestados apoyaron la Hipótesis Central, y nadie apoyó la Hipótesis Nula.				

*Fig. 4.12 - Cuadro de Interpretación Hipótesis Nula*

CUADRO DE ELEMENTOS	
CATEGORÍA	FRECUENCIA RELATIVA
HIPÓTESIS CENTRAL	391.66%
HIPÓTESIS NULA	8.33%
<b>TOTAL</b>	<b>400%</b>
CONCLUSION	
<p>En este cuadro de elementos se puede observar que la Hipótesis Central es apoyada en un 391.66%, en contra del apoyo a favor de la Hipótesis Nula (8.33%). Esto significa que se comprueba que si se aplica el método de Control Total de Calidad de Juran en la reestructuración y funcionamiento del Departamento de Congresos y Convenciones de una Agencia de Viajes Mayorista Mexicana partiendo de una reingeniería de procesos y esto permite un beneficio empresarial, por tanto, podrá desarrollarse un crecimiento y potencialización integrales de dicho departamento que beneficiará a inversionistas, personal y clientes de la Agencia; luego entonces, a la aplicación del método de Control de Calidad de Juran en dicho departamento basado en una reingeniería de procesos, corresponderá a éste el logro de un beneficio empresarial con un crecimiento y potencialización integrales del mismo, trayendo beneficios para los inversionistas, el personal y los clientes de la Agencia.</p>	

Fig. 4.13 - Cuadro de elementos

CUADRO DIAGNÓSTICO				
PREG.	CATEGORÍA	HIP. CENTRAL	HIP. NULA	FREC. RELAT.
12	a) SI	66.66%	16.66%	66.66%
	b) NO en ocasiones	16.66%		16.66%
13	a) SI	100%	0%	100%
	b) NO			
14	a) SI ayudará a eliminar la lentitud y el burocratismo	100%	0%	100%
	b) No ayudará a eliminar la lentitud y el burocratismo			
<b>TOTAL</b>		<b>283.33%</b>	<b>16.66%</b>	<b>300%</b>
CONCLUSIÓN				
<p>En este cuadro referido a las preguntas diagnóstico, se concluye que , de dos preguntas enfocadas a la solución de la Hipótesis Central y una a la Hipótesis Nula, el 283.33% apoya la solución de la Hipótesis Central, y el 16.66% apoya la solución de la Hipótesis Nula.</p>				

Fig. 4.14 - Cuadro Diagnóstico

Como conclusión a la aplicación del cuestionario al primer grupo, se establecerá que se apoya la solución propuesta por la

Hipótesis Central para los problemas que la misma clientela del Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de viajes Mayorista en estudio ha señalado, al mismo tiempo que se establecen cuáles son los puntos en los cuales los clientes creen que debe mejorar dicho Departamento, y que se enlistarán a continuación en el siguiente punto.

- ° Establecimiento de lista de necesidades que manifiestan los Directivos y/o Gerentes del primer grupo a quienes ha sido aplicado el Cuestionario

#Pr	NECESIDAD	(%)
3	- Mejorar la mínima atención hacia el cliente - Mejorar trato descortés y pesado	33.33% 16.66%
4	a) CON RESPECTO AL TIEMPO DE ENTREGA - EL DEPARTAMENTO TRABAJA LENTAMENTE - DENTRO DEL TIEMPO JUSTO (PODRÍA SER MÁS RÁPIDO)	33.33% 50%
4	b) RESPECTO A MANERA DE PRESENTAR UNA COTIZACIÓN - NO ENTENDIBLE EN VARIOS PUNTOS	33.33%
5	a) En cuanto al tiempo de la elaboración de una cotización para un congreso o para una convención - DE 2 A 4 DÍAS (PODRÍA SER ELABORADA C/MÁS RAPIDEZ) - MÁS DE CUATRO DÍAS	50% 50%
5	b) En cuanto al trato a los clientes - SIMPLEMENTE SE LE ATENDIÓ SUJETÁNDOSE SÓLO A OFRECERLE EL SERVICIO QUE SOLICITÓ (EL TRATO PODRÍA SER MÁS ATENTO) - SE LE ATENDIÓ CON IMPACIENCIA, CARA DE DISGUSTO, DE UNA MANERA DESCORTÉS	33.33% 16.66%
5	c) En cuanto al tiempo de atención al cliente para una reservación de avión, hotel o cualquier otro servicio - DE 16 HASTA 25 MINUTOS (PODRÍA SER MÁS RÁPIDO) - MÁS DE 25 MINUTOS	50% 50%
6	REFERENCIAL Características de los servicios y atención que ofrece el Depto. de Congresos y Convenciones son de importancia fundamental	
	- velocidad-rapidez	26%
	- confiabilidad	8%
	- eficiencia	13%
	- honestidad	4%
	- calidad	13%
	- atención-gentil-amable-paciente	24%
	- confianza	8%
	- escuchar al cliente	4%

**Fig. 4.15 - Cuadro de lista de necesidades que manifiestan los Directivos y/o Gerentes del primer grupo, obtenidas con base en el Cuestionario**

#Pr	NECESIDAD	(%)
7	- La competencia es + rápida	10%
	- Ustedes son lentos	10%
	- Ustedes no dan el servicio como lo pide el cliente	10%
	- Servicio regular	10%
	- Buenos, aunque debe mejorar	10%
	- Deben ser más atentos	10%
8	Debiera el Dto. en cuestión tener más personal p/atender clientes	50%
9	Debiera el Depto. en cuestión capacitar más a su personal	83.33%
10	El Deplo. en cuestión debe manejar los siguientes servicios extra:	
	a) eventos de mercadotecnia	16.66%
	b) servicio de listado de participantes por computadora en el lugar del evento	16.66%
11	Imagen del Departamento de Congresos y Convenciones:	
	POCO EFICIENTE Y CAPAZ	50%
	NADA EFICIENTE Y CAPAZ	16.66%
12	Se deben mejorar sustancialmente los procedimientos del Depto.	
	SÍ	66.66%
	EN OCASIONES	16.66%
13	Se debe aplicar una reingeniería basada en el Control Total de Calidad para mejorar el lugar que ocupa actualmente la Agencia en el ramo de Congresos y Convenciones en el Mercado	100%
14	Se debe aplicar el método de Control Total de Calidad de Juran como herramienta de reformulación de procesos del Departamento en cuestión para ayudar a eliminar una mayor lentitud y burocratismo en la atención a los clientes	100%
15	Es conveniente invertir recursos en este momento para llevar a cabo el programa de reformulación de procesos del Departamento en cuestión para buscar conquistar el mercado	91.66%
16	El Departamento de Congresos y Convenciones requiere en este momento iniciar la reformulación de sus procesos partiendo de los requerimientos de sus clientes cautivos y potenciales	100%
17	La reformulación de procesos en dicho Departamento debe de tomar en cuenta un programa de capacitación	100%
18	Se debe aplicar el método de Control Total de Calidad de Juran como herramienta de una reformulación de los procesos del Departamento en cuestión, para obtener mayores utilidades	100%

**Fig. 4.15 - Cuadro de lista de necesidades que manifiestan los Directivos y/o Gerentes del primer grupo, obtenidas con base en el Cuestionario (continuación)**

Más adelante será retomada esta lista de necesidades, para ponerlas como base de la reingeniería de procesos a ser desarrollada. A continuación se establece el proceso de obtención de información del segundo grupo (Agencias pertenecientes a la competencia).

- . Cuantificación de resultados de la aplicación del Cuestionario al segundo grupo

Se presenta ahora la cuantificación de todos los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado al segundo grupo, a través de las siguientes cédulas de cuantificación de datos y gráficas. Primero van las cédulas de medición de datos de los 6 cuestionarios.

° Cédulas de medición de datos del segundo grupo

PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
1	A	IIII I	6
	B		0
	SUMA		6
PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
2	A	IIII I	6
	B		0
	SUMA		6
PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
3	A	II	2
	B	II	2
	C	II	2
	SUMA		6
PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
4	A1	III	3
	A2	I	1
	A3	II	2
	SUMA		6
4	B1	III	3
	B2	II	2
	B3	I	1
	SUMA		6
PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
5	A1		0
	A2	II	2
	A3	IIII	4
	SUMA		6
5	B1	III	3
	B2	II	2
	B3	I	1
	SUMA		6

**Fig. 4.16 - Cuadro de cédulas de medición de datos del segundo grupo**

PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
5	C1		0
	C2	IIII	4
	C3	II	<u>2</u>
	SUMA		6
PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FREC
6	- rapidez	IIIIII	6
	- gente capaz c/cono- cimientos necesarios	I	1
	- imagen	I	1
	- buenos precios	I	1
	- atención-amabilidad	IIIIII	5
	- confianza	II	2
	- servicialidad	I	1
	- poder llevar varios asuntos al mismo tiempo	I	1
	- calidad	I	1
	- gente sin intereses de pormedio	I	<u>1</u>
SUMA		20	
PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FREC
7	- buenos	III	3
	- precios muy caros	II	2
	- rápidos	I	1
	- precios competitivos	III	3
	- servicios regulares	I	1
	- poca confiabilidad en Agentes de viajes	I	1
	- mala organización	I	1
	- son muy lentos	II	2
	- mala atención	I	1
	- servicios mal dados	I	<u>1</u>
	SUMA		16
	PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO
8	A	IIII	4
	B	II	<u>2</u>
	SUMA		6
PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
9	A	IIIIII	5
	B	I	<u>1</u>
	SUMA		6

Fig. 4.16 - Cuadro de cédulas de medición de datos del segundo grupo  
(continuación)

PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
10	A - espectáculos de artistas	I	1
	B	IIII	<u>5</u>
	SUMA		6
PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
11	A	II	2
	B	III	3
	C	I	<u>1</u>
	SUMA		6
PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
12	A	IIII	4
	B	II	<u>2</u>
	SUMA		6
PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
13	A	IIII	5
	B	I	<u>1</u>
	SUMA		6
PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
14	A	IIII	5
	B	I	<u>1</u>
	SUMA		6
PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
15	A	IIII	5
	B	I	<u>1</u>
	SUMA		6
PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
16	A	IIII	5
	B	I	<u>1</u>
	SUMA		6
PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
17	A	IIII	5
	B	I	<u>1</u>
	SUMA		6
PREGUNTA	CATEGORÍA	CONTEO	FRECUENCIA
18	A	IIII	5
	B	I	<u>1</u>
	SUMA		6

Fig. 4.16 - Cuadro de cédulas de medición de datos del segundo grupo (continuación)

° Cédulas de síntesis de datos del segundo grupo

En este segundo momento, se presentarán las cédulas de síntesis de datos del segundo grupo:

TABLA PREGUNTA 1		
¿Dentro de su empresa tiene Usted algún puesto Directivo o Gerencial relacionado con la contratación de los eventos especiales (Congresos y Convenciones) de ella?		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a) SI	6	100%
b) NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

TABLA PREGUNTA 2		
Para la organización de la última convención de su empresa, ¿ha hecho Ud. contacto con el Depto. de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes con el propósito de solicitar alguna cotización o servicio, o ha hecho contacto con alguna otra Agencia diferente?		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a) SI	6	100%
b) CON OTRA AGENCIA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

TABLA PREGUNTA 3		
¿Cómo le ha parecido el trato y la atención por parte del Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes hacia Usted?		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a) AMABLE	2	33.33%
b) CON LA MÍNIMA ATENCIÓN HACIA EL CLIENTE (PUEDE MEJORAR)	2	33.33%
c) DESCORTÉS Y PESADO	2	33.33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fig. 4.17 - Cuadro de cédulas de síntesis de datos del segundo grupo

TABLA PREGUNTA 4		
El Dto. de Congresos y Convencs., al elaborar la Cotización de su evento, trabajó:		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a) CON RESPECTO AL TIEMPO DE ENTREGA		
- LENTAMENTE	3	50%
- DENTRO DE TIEMPO JUSTO (PODRÍA SER + RÁPIDO)	1	16.66%
- RÁPIDAMENTE (ENTREGÓ COTIZACIÓN ANTES DE TIEMPO)	2	33.33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>
b) RESPECTO A MANERA DE PRESENTARLA		
- CLARA Y CONCISA	3	50%
- NO ENTENDIBLE EN X PUNTOS	2	33.33%
- INCOMPRESIBLE	1	16.66%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>
TABLA PREGUNTA 5		
Los servicios que Usted solicitó al Departamento de Congresos y Convenciones, le fueron brindados de la siguiente manera:		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a) En cuanto al tiempo de la elaboración de una cotización para un Congreso o p/una Convención		
- MISMO DÍA EN QUE SE SOLICITÓ	0	0%
- DE DOS A CUATRO DÍAS (PODRÍA SER ELABORADA CON + RAPIDEZ)	2	33.33%
- MÁS DE CUATRO DÍAS	4	66.66%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>
b) En cuanto al trato a los clientes		
- SALUDO DE BUENOS DÍAS TARDES, NOCHES CARA ALEGRE, NO NEGAR NADA, SER PACIENTE	3	50%
- SIMPLEMENTE SE LE ATENDIÓ SUJETÁNDOSE SÓLO A OFRECERLE EL SERVICIO QUE SOLICITÓ (EL TRATO PODRÍA SER + ATENTO)	2	33.33%
- SE LE ATENDIÓ CON IMPACIENCIA, CARA DE DISGUSTO, DE UNA MANERA DESCORTÉS	1	16.66%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>
c) En cuanto al tiempo de atención al cliente para una reservación de avión, hotel o cualquier otro servicio		
- DE 5 A 15 MINUTOS	0	0%
- DE 16 HASTA 25 MINUTOS (PODRÍA SER MÁS RÁPIDO)	4	66.66%
- MÁS DE 25 MINUTOS	2	33.33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fig 4.17-Cuadro cédulas de síntesis de datos del segundo grupo (continúa)

<b>TABLA PREGUNTA 6</b>		
Para Usted, ¿qué características de los servicios y atención que ofrece el Departamento de Congresos y Convenciones son de importancia fundamental?		
<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	
	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
- rapidez	6	30%
- gente capaz (cono conocimientos necesarios)	1	5%
- imagen	1	5%
- buenos precios	1	5%
- atención-amabilidad	5	25%
- confianza	2	10%
- servicialidad	1	5%
- poder llevar varios asuntos al mismo tiempo	1	5%
- calidad	1	5%
- gente sin intereses de por medio	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

<b>TABLA PREGUNTA 7</b>		
En cuanto a esas características clave, ¿cómo se pueden comparar los servicios que ofrece la Agencia de Viajes con los de la competencia?		
<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	
	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
- buenos	3	18.75%
- precios muy caros	2	12.50%
- rápidos	1	6.25%
- precios competitivos	3	18.75%
- servicios regulares	1	6.25%
- poca confiabilidad en los agentes de viajes	1	6.25%
- mala organización	1	6.25%
- son muy lentos	2	12.50%
- mala atención	1	6.25%
- servicios mal dados	1	6.25%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

<b>TABLA PREGUNTA 8</b>		
¿Piensa Usted que debiera el Departamento de Congresos y Convenciones tener más personal para atender a los clientes?		
<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	
	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
a) SÍ	4	66.66%
b) NO	2	33.33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fig. 4.17 - Cuadro de cédulas de síntesis de datos del segundo grupo (continuación)

TABLA PREGUNTA 9		
¿Piensa Usted que debiera el Departamento de Congresos y Convenciones capacitar más a su personal?		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a) SI	5	83.33%
b) NO	1	16.66%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

TABLA PREGUNTA 10		
¿Cree Ud. que el Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes deba manejar algún otro tipo de servicios además de los que Ud. conoce?		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a) SI - espectáculos de artistas	1	16.66%
b) NO	5	83.33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

TABLA PREGUNTA 11		
¿Cómo definiría Usted la Imagen que ofrece el Departamento de Congresos y Convenciones?		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a) EFICIENTE Y CAPAZ	2	33.33%
b) POCO EFICIENTE Y CAPAZ	3	50%
c) NADA EFICIENTE Y CAPAZ	1	16.66%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

TABLA PREGUNTA 12		
¿Considera Usted que es necesario mejorar sustancialmente en el Departamento de Congresos y Convenciones sus procedimientos para mejorar la Calidad de la atención al cliente y de los servicios ofrecidos?		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a) SI	4	66.66%
b) NO	2	33.33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

TABLA PREGUNTA 13		
¿Cree Usted que el lugar que ocupa actualmente la Agencia de Viajes Mayorista a la cual Usted ha solicitado cotización, en el ramo de Congresos y Convenciones en el Mercado Turístico de México, mejorará si se aplica una reingeniería de procesos basada en el Control Total de Calidad?		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a) SI	5	83.33%
b) NO	1	16.66%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fig. 4.17 - Cuadro de cédulas de síntesis de datos del segundo grupo (continuación)

TABLA PREGUNTA 14		
¿Considera Usted que si se aplica el método de Control Total de Calidad de Juran como herramienta de una reformulación de los procesos del Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia, dicho programa no ayudará a eliminar una mayor lentitud y burocratismo en la atención a los clientes?		
CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a) Sí ayudará a eliminar la lentitud y el burocratismo	5	83.33%
b) No ayudará a eliminar la lentitud y el burocratismo	1	16.66%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>
TABLA PREGUNTA 15		
¿Considera que es conveniente invertir recursos en este momento (considerando la situación económica del país) para llevar a cabo el programa de reformulación de procesos del Depto. en cuestión con tal de buscar conquistar el mercado?		
CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a) Sí	5	83.33%
b) NO	1	16.66%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>
TABLA PREGUNTA 16		
¿Considera Ud. que el Depto. de Congresos y Convenciones requiere en este momento iniciar la reformulación de sus procesos partiendo de los requerimientos de sus clientes cautivos y potenciales más que de las propuestas de los mismos miembros de la empresa?		
CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a) Sí	5	83.33%
b) NO	1	16.66%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>
TABLA PREGUNTA 17		
¿Considera Ud. que la reformulación de procesos en dicho Dto. debe de tomar en cuenta un programa de capacitación p/poder integrar al personal a los cambios?		
CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a) Sí	5	83.33%
b) NO	1	16.66%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>
TABLA PREGUNTA 18		
¿Considera Usted que si se aplica el método de Control Total de Calidad de Juran como herramienta de una reformulación de los procesos del Depto. de Congresos y Convenciones de la Agencia, no se obtendrán mayores utilidades?		
CATEGORIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
a) Sí se obtendrán mayores utilidades	5	83.33%
b) No se obtendrán mayores utilidades	1	16.66%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fig. 4.17 - Cuadro cédulas de síntesis de datos de segundo grupo (continúa)

° Cuadros referenciales e interpretativos del segundo grupo

Ahora, se presentarán los cuadros referenciales e interpretativos (según sea el caso) del segundo grupo (medición de la opinión de los clientes de la competencia). Estos últimos medirán las variables e hipótesis del trabajo de investigación o tesis, y cada uno de ellos nos llevará a obtener información muy importante, la cual estará plasmada al final de cada cuadro, como conclusión del mismo.

<b>CUADRO REFERENCIAL No. 1 (TABLA PREGUNTA No. 1)</b>	
¿Dentro de su empresa tiene Usted algún puesto Directivo o Gerencial relacionado con la contratación de los eventos especiales (Congresos y/o Convenciones) de ella?	
<b>CATEGORIA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
a) SI	100%
b) NO	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>	
En esta primera pregunta filtro, el 100% de los encuestados resultaron tener un puesto Directivo o Gerencial relacionado con la contratación de eventos especiales (Congresos y/o Convenciones) dentro de la empresa correspondiente a la persona encuestada. Esto significa que todas las personas a las cuales se está aplicando el cuestionario son las idóneas.	
<b>CUADRO REFERENCIAL No. 2 (TABLA PREGUNTA No. 2)</b>	
Para la organización de la última convención de su empresa, ¿ha hecho Usted contacto con el Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes con el propósito de solicitar alguna cotización o servicio, o ha hecho contacto con alguna otra Agencia diferente?	
<b>CATEGORIA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
a) SI	100%
b) CON OTRA AGENCIA	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>	
En esta segunda pregunta filtro, el 100% de los encuestados, para la organización de la última convención de su empresa, han hecho contacto con el Departamento de Congresos y Convenciones de una Agencia de Viajes de la competencia con el propósito de solicitar alguna cotización o servicio. Esto significa que todas las personas a las cuales se está aplicando el cuestionario son las idóneas para responderlo.	

**Fig. 4.18 - Cuadros referenciales e interpretativos del segundo grupo**

<b>CUADRO INTERPRETATIVO No. 1 (TABLA PREGUNTA No. 3)</b>			
¿Cómo le ha parecido el trato y la atención por parte del Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes hacia Usted?			
CATEGORÍA	FREC. RELATIVA	VARIABLE INDEP.	
		AFIRMA	NIEGA
a) AMABLE	33.33%		33.33%
b) CON LA MÍNIMA ATENCIÓN HACIA EL CLIENTE (PUEDE MEJORAR)	33.33%	33.33%	
c) DESCORTÉS Y PESADO	33.33%	33.33%	
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>66.66%</b>	<b>33.33%</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>			
<p>Esta pregunta mide la variable independiente del nombre de la investigación, ya que su objetivo consiste en el averiguar si el Departamento de Congresos y Convenciones de una Agencia perteneciente a la competencia está satisfaciendo a los clientes o no. En este caso, el 66.66% de los encuestados opinaron que el trato y la atención es mínimo ó francamente descortés y pesado, y el 33.33% restante opinó que el trato es amable. Sin embargo, el porcentaje de descontento es alto, por lo que se afirma la variable independiente como solución a los problemas de atención y trato en este caso.</p>			
<b>CUADRO INTERPRETATIVO No. 2 (TABLA PREGUNTA No. 4)</b>			
El Dto. de Congresos y Convencs. al elaborar la Cotización de su evento, trabajó:			
CATEGORÍA	FREC. RELATIVA	VARIABLE INDEP.	
		AFIRMA	NIEGA
a) RESPECTO A TIEMPO D/ENTREGA			
- LENTAMENTE	50%	50%	
- DENTRO DEL TIEMPO JUSTO (PODRÍA SER MÁS RÁPIDO)	16.66%	16.66%	
- RÁPIDAMENTE (ENTREGÓ COTIZACIÓN ANTES DE TIEMPO)	33.33%		33.33%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>66.66%</b>	<b>33.33%</b>
b) RESP. A MANERA DE PRESENTARLA			
- CLARA Y CONCISA	50%		50%
- NO ENTENDIBLE EN X PUNTOS	33.33%	33.33%	
- INCOMPRESIBLE	16.66%	16.66%	
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>			
<p>Con respecto al tiempo de entrega de la cotización para una convención, el 66.66% contestó que no está satisfecho (es un porcentaje menor al de la Agencia investigada -83.33%). Esto significa que se apoya la variable independiente como solución a los problemas de lentitud.</p> <p>Con respecto a la manera de presentar la cotización, el 50% de los encuestados expresó que había tenido problemas en entender varios puntos de ella (la Agencia investigada está mejor en este rubro, con un 33.33% de deficiencias). En este caso, se observa que, en general, la falta de claridad y concisión en las cotizaciones es un punto en el cual los Departamentos de Congresos y Convenciones de la competencia están fallando de manera significativa.</p>			

Fig 4.18 - Cuadros referenciales e Interpretativos del 2o. grupo (continúa)

<b>CUADRO INTERPRETATIVO No. 3 (TABLA PREGUNTA No. 5)</b>			
Los servicios que Usted solicitó al Departamento de Congresos y Convenciones, le fueron brindados de la siguiente manera:			
<b>CATEGORÍA</b>	<b>FREC. RELAT.</b>	<b>VARIABLE INDEP</b>	
		<b>AFIRMA</b>	<b>NEGIA</b>
a) En cuanto al tiempo de la elaboración de una cotización para un Congreso o para una Convención - EL MISMO DÍA EN QUE ES SOLICITADA - DE 2 A 4 DÍAS (PODÍA SER ELABORADA C/MÁS RAPIDEZ) - MÁS DE CUATRO DÍAS	0% 33.33% 66.66%	33.33% 66.66%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
b) En cuanto al trato a los clientes - SALUDO DE BUENOS DÍAS, TARDÉS O NOCHES, CARA ALEGRE, NO NEGAR NADA, SER PACIENTE - SIMPLEMENTE SE LE ATENDIÓ SUJETÁNDOSE SÓLO A OFRECERLE EL SERVICIO QUE SOLICITÓ (EL TRATO PODRÍA SER MÁS ATENTO) - SE LE ATENDIÓ CON IMPACIENCIA, CARA DE DISGUSTO, DE UNA MANERA DESCORTÉS	50% 33.33% 16.66%	33.33% 16.66%	50%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>
c) En cuanto al tiempo de atención al cliente para una reservación de avión, hotel o cualquier otro servicio - DE 5 A 15 MINUTOS - DE 16 HASTA 25 MINS. (PODRÍA SER MÁS RÁPIDO) - MÁS DE 25 MINUTOS	0% 66.66% 33.33%	66.66% 33.33%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>			
a) En cuanto al tiempo de la elaboración de una cotización para un congreso o para una convención, el 100% de los encuestados expresó que el servicio brindado por la competencia podría ser mejor (al igual que en la Agencia investigada).			
b) En cuanto al trato a los clientes, el 50% de los encuestados expresó su deseo de que el trato sea más atento, paciente, etc. (al igual que en la Agencia investigada).			
c) En cuanto al tiempo de atención al cliente para una reservación de avión, hotel o cualquier otro servicio, el 100% de los encuestados manifestó que en ningún caso se le atiende con la máxima rapidez (de 0 a 15 minutos) (al igual que en la Agencia investigada). En las sub-preguntas a, b y c, se afirma la validez de la variable independiente como solución a los problemas de atención y tiempo para la competencia.			

Fig. 4.18 - Cuadros referenciales e Interpretativos del 2o. grupo (continúa)

<b>CUADRO REFERENCIAL No. 3 (TABLA PREGUNTA No. 6)</b>			
Para Usted, ¿qué características de los servicios y atención que ofrece el Departamento de Congresos y Convenciones son de importancia fundamental?			
<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>		
- rapidez	30%		
- gente capaz (cono conocimientos necesarios)	5%		
- imagen	5%		
- buenos precios	5%		
- atención-amabilidad	25%		
- confianza	10%		
- servicialidad	5%		
- poder llevar varios asuntos al mismo tiempo	5%		
- calidad	5%		
- gente sin intereses de por medio	5%		
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		
<b>CONCLUSIÓN</b>			
En esta pregunta, aparece que el 30% de los encuestados piensa que el aspecto más importante relacionado con la atención y servicios que ofrece el Departamento en cuestión de las Agencias que conforman la competencia, son la velocidad-rapidez, seguido del factor atención-amabilidad (25%), así como la confianza (10%), dando estos factores un 65%, además de otros.			
<b>CUADRO INTERPRETATIVO No. 4 (TABLA PREGUNTA No. 7)</b>			
En cuanto a esas características clave, ¿cómo se pueden comparar los servicios que ofrece la Agencia de Viajes con los de la competencia?			
<b>CATEGORÍA</b>	<b>FREC. RELATIVA</b>	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	
		<b>AFIRMA</b>	<b>NIEGA</b>
- buenos	18.75%		18.75%
- precios muy caros	12.50%	12.50%	
- rápidos	6.25%		6.25%
- precios competitivos	18.75%		18.75%
- servicios regulares	6.25%	6.25%	
- poca confiabilidad en agentes de viajes	6.25%	6.25%	
- mala organización	6.25%	6.25%	
- son muy lentos	12.50%	12.50%	
- mala atención	6.25%	6.25%	
- servicios mal dados	6.25%	6.25%	
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>56.25%</b>	<b>43.25%</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>			
El resultado que esta pregunta arrojó muestra que el 56.25% de las opiniones de los encuestados se inclinan a afirmar que el servicio que ofrece el Departamento en cuestión de las Agencias que conforman la competencia debe mejorar. Por ello, se afirma la viabilidad de la variable independiente como solución a dichas deficiencias.			

**Fig. 4.18 - Cuadros referenciales e interpretativos del 2o. grupo (continuación)**

<b>CUADRO INTERPRETATIVO No. 5 (TABLA PREGUNTA No. 8)</b>			
¿Piensa Usted que debiera el Departamento de Congresos y Convenciones tener más personal para atender a los clientes?			
CATEGORÍA	FREC. RELATIVA	VARIABLE DEPEND.	
		AFIRMA	NIEGA
a) Sí	66.66%	66.66%	
b) NO	33.33%		33.33%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>66.66%</b>	<b>33.33%</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>			
El 66.66% de los encuestados afirma que el Departamento en cuestión de las Agencias que son parte de la competencia debe tener más personal. Este porcentaje fortalece la variable dependiente, la cual propone un crecimiento y potencialización integrales del Departamento en cuestión.			
<b>CUADRO INTERPRETATIVO No. 6 (TABLA PREGUNTA No. 9)</b>			
¿Piensa Usted que debiera el Departamento de Congresos y Convenciones capacitar más a su personal?			
CATEGORÍA	FREC. RELATIVA	VARIABLE DEPEND.	
		AFIRMA	NIEGA
a) Sí	83.33%	83.33%	
b) NO	16.66%		16.66%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>83.33%</b>	<b>16.66%</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>			
La respuesta a la pregunta No. 9 revela que el 83.33% de los encuestados opina que es necesario capacitar más al personal del Departamento en cuestión de las Agencias de la competencia (cifra igual a la obtenida en la misma pregunta aplicada a los clientes de la Agencia investigada). Este porcentaje fortalece la variable dependiente: es necesario un crecimiento y potencialización integrales del Departamento de Congresos y Convenciones de las Agencias que forman parte de la competencia.			
<b>CUADRO INTERPRETATIVO No. 7 (TABLA PREGUNTA No. 10)</b>			
¿Cree Ud. que el Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes deba manejar algún otro tipo de servicios además de los que Ud. conoce?			
CATEGORÍA	FREC. RELATIVA	VARIABLE DEPEND.	
		AFIRMA	NIEGA
a) Sí - espectáculos de artistas	16.66%	16.66%	
b) NO	83.33%		83.33%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>16.66%</b>	<b>83.33%</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>			
Con respecto a esta pregunta, las respuestas obtenidas hacen ver que en un 83.33% los encuestados consideran que el Departamento en cuestión de las Agencias de la competencia ofrece en general todos los servicios necesarios en su ramo, mientras que un 16.66% considera que se pueden ofrecer servicios de espectáculos de artistas. En este sentido, la competencia aventajaría a la agencia investigada (la cual obtuvo un 66.66% a favor).			

Fig. 4.18 - Cuadros referenciales e interpretativos del 2o. grupo (continuación)

<b>CUADRO INTERPRETATIVO No. 8 (TABLA PREGUNTA No. 11)</b>			
<b>¿Cómo definiría Ud. la imagen que ofrece el Depto. de Congresos y Convencs.?</b>			
<b>CATEGORÍA</b>	<b>FREC. RELATIVA</b>	<b>VARIABLE DEPEND.</b>	
		<b>AFIRMA</b>	<b>NIEGA</b>
a) EFICIENTE Y CAPAZ	33.33%		33.33%
b) POCO EFICIENTE Y CAPAZ	50%	50%	
c) NADA EFICIENTE Y CAPAZ	16.66%	16.66%	
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>66.66%</b>	<b>33.33%</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>			
En este caso, el 66.66% de los encuestados considera que el personal del Depto. en cuestión de las Agencias de la competencia, es poco o nada eficiente y capaz, afirmando así la necesidad de dar un crecimiento y potencialización integrales a dicho Depto. (misma cifra obtenida con la Agencia investigada).			
<b>CUADRO INTERPRETATIVO No. 9 (TABLA PREGUNTA No. 12)</b>			
<b>¿Considera Usted que es necesario mejorar sustancialmente en el Departamento de Congresos y Convenciones sus procedimientos para mejorar la Calidad de la atención al cliente y de los servicios ofrecidos?</b>			
<b>CATEGORÍA</b>	<b>FREC. RELATIVA</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	
		<b>CENTRAL</b>	<b>NULA</b>
a) SI	66.66%	66.66%	
b) NO	33.33%		33.33%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>66.66%</b>	<b>33.33%</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>			
El 66.66% de los encuestados cree conveniente mejorar sustancialmente los procedimientos del Departamento de Congresos y Convenciones de las agencias de la competencia, mientras que el 33.33% piensa que no (porcentaje menor al de la Agencia investigada). Esta respuesta afirma la postura de la Hipótesis Central, especialmente en cuanto a la misma opinión recabada con respecto a la Agencia investigada, el cual es mayor.			
<b>CUADRO INTERPRETATIVO No. 10 (TABLA PREGUNTA No. 13)</b>			
<b>¿Cree Usted que el lugar que ocupa actualmente la Agencia de Viajes Mayorista a la cual Usted ha solicitado cotización, en el ramo de Congresos y Convenciones en el Mercado Turístico de México, mejorará si se aplica una reingeniería de procesos basada en el Control Total de Calidad?</b>			
<b>CATEGORÍA</b>	<b>FREC. RELATIVA</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	
		<b>CENTRAL</b>	<b>NULA</b>
a) SI	83.33%	83.33%	
b) NO	16.66%		16.66%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>83.33%</b>	<b>16.66%</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>			
El 83.33% de los encuestados considera que el lugar de las Agencias de la competencia en el ramo del Departamento en cuestión, mejorará si se aplica una reingeniería con Control Total de Calidad (cifra inferior a la obtenida con la Agencia investigada).			

**Fig. 4.18 - Cuadros referenciales e interpretativos del 2o. grupo (continuación)**

<b>CUADRO INTERPRETATIVO No. 11 (TABLA PREGUNTA No. 14)</b>			
¿Considera Usted que si se aplica el método de Control Total de Calidad de Juran como herramienta de una reformulación de los procesos del Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia, dicho programa no ayudará a eliminar una mayor lentitud y burocratismo en la atención a los clientes?			
CATEGORÍA	FREC. RELATIVA	HIPÓTESIS	
		CENTRAL	NULA
a) Si ayudará a eliminar la lentitud y el burocratismo	83.33%	83.33%	
b) No ayudará a eliminar lentitud y buroc.	16.66%		16.66%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>83.33%</b>	<b>16.66%</b>
<b>CONCLUSION</b>			
El resultado de esta pregunta afirma la Hipótesis Central, ya que el 83.33% de los encuestados considera que si se aplica el método de Control Total de Calidad de Juran para lograr una reformulación de los procesos del Depto. en cuestión en las Agencias de la competencia, se ayudará a eliminar la lentitud y el burocratismo en ellas (porcentaje inferior al obtenido con la Agencia Investigada).			
<b>CUADRO INTERPRETATIVO No. 12 (TABLA PREGUNTA No. 15)</b>			
¿Considera que es conveniente invertir recursos en este momento (considerando la situación económica del país) para llevar a cabo el programa de reformulación de procesos del Depto. en cuestión con tal de buscar conquistar el mercado?			
CATEGORÍA	FREC. RELATIVA	HIPÓTESIS	
		CENTRAL	NULA
a) Sí	83.33%	83.33%	
b) NO	16.66%		16.66%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>83.33%</b>	<b>16.66%</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>			
El 83.33% de los encuestados consideró positivo el invertir en el programa de reformulación de procesos que propone la Hipótesis Central, en el caso de las Agencias de la competencia (porcentaje inferior al obtenido con la Agencia Investigada).			
<b>CUADRO INTERPRETATIVO No. 13 (TABLA PREGUNTA No. 16)</b>			
¿Considera Usted que el Departamento de Congresos y Convenciones requiere en este momento iniciar la reformulación de sus procesos partiendo de los requerimientos de sus clientes cautivos y potenciales más que de las propuestas de los mismos miembros de la empresa?			
CATEGORÍA	FREC. RELATIVA	HIPÓTESIS	
		CENTRAL	NULA
a) Sí	83.33%	83.33%	
b) NO	16.66%		16.66%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>83.33%</b>	<b>16.66%</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>			
El 83.33% de los encuestados considera viable la opción de reformulación de procesos en el Departamento en cuestión de las Agencias de la competencia, partiendo de la opinión de los clientes cautivos y potenciales (porcentaje inferior al obtenido con la Agencia investigada).			

Fig. 4.18 - Cuadros referenciales e interpretativos del 2o. grupo (continúa)

<b>CUADRO INTERPRETATIVO No. 14 (TABLA PREGUNTA No. 17)</b>			
¿Considera Ud. que la reformulación de procesos en dicho Depto. debe de tomar en cuenta un programa de capacitación para poder integrar al personal a los cambios?			
CATEGORÍA	FREC. RELATIVA	HIPÓTESIS	
		CENTRAL	NULA
a) Sí	83.33%	83.33%	16.66%
b) NO	16.66%		
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>83.33%</b>	<b>16.66%</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>			
El 83.33% de los encuestados considera que debe de incluirse un programa de capacitación para apoyar la propuesta de la Hipótesis Central, en el caso de las Agencias de la competencia (porcentaje inferior al obtenido con la Agencia investigada).			
<b>CUADRO INTERPRETATIVO No. 15 (TABLA PREGUNTA No. 18)</b>			
¿Considera Usted que si se aplica el método de Control Total de Calidad de Juran como herramienta de una reformulación de los procesos del Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia, no se obtendrán mayores utilidades?			
CATEGORÍA	FREC. RELATIVA	HIPÓTESIS	
		CENTRAL	NULA
a) Si se obtendrán mayores utilidades	83.33%	83.33%	
b) No se obtendrán mayores utilidades	16.66%		16.66%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>83.33%</b>	<b>16.66%</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>			
El 83.33% de los encuestados considera que si se aplica la solución de la Hipótesis Central, si se obtendrán posteriormente mayores utilidades y esto redundará en un beneficio real para el Departamento en cuestión de las Agencias de la competencia (nuevamente, el porcentaje es inferior al obtenido con la Agencia investigada).			

**Fig. 4.18 - Cuadros referenciales e Interpretativos del 2o. grupo (continuación)**

- ° Conclusiones de la aplicación del Cuestionario al segundo grupo con base en las cédulas de cuantificación de datos

Ahora se presentarán las conclusiones de los datos obtenidos, valiéndose de una serie de cuadros comparativos.

<b>CUADRO DE INTERPRETACIÓN HIPÓTESIS CENTRAL (para Agencias de la competencia)</b>			
<b>CATEGORÍA</b>	<b>HIPÓTESIS CENTRAL</b>	<b>HIPÓTESIS NULA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
<b>PREGUNTA 15</b>			
a) SÍ	83.33%		83.33%
b) NO		16.66%	16.66%
<b>PREGUNTA 16</b>			
a) SÍ	83.33%		83.33%
b) NO		16.66%	16.66%
<b>PREGUNTA 17</b>			
a) SÍ	83.33%		83.33%
b) NO		16.66%	16.66%
<b>TOTAL</b>	<b>249.99%</b>	<b>49.98%</b>	<b>300 %</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>			
<p>De acuerdo con este cuadro, el 249.99% de las personas encuestadas apoya la solución de la Hipótesis Central de la Investigación, esto es, que si se aplica el método de Control Total de Calidad de Juran en la reestructuración y funcionamiento del Departamento de Congresos y Convenciones de una Agencia de Viajes Mayorista Mexicana partiendo de una reingeniería de procesos y esto permite un beneficio empresarial, POR TANTO, podrá desarrollarse un crecimiento y potencialización integrales de dicho departamento que beneficiará a inversionistas, personal y clientes de la Agencia; LUEGO ENTONCES, a la aplicación del método de Control de Calidad de Juran en dicho departamento basado en una reingeniería de procesos, corresponderá a éste el logro de un beneficio empresarial con un crecimiento y potencialización integrales del mismo, trayendo beneficios para los inversionistas, el personal y los clientes de la Agencia.</p>			

**Fig. 4.19 - Cuadro de Interpretación - Hipótesis Central (para Agencias de la competencia)**

<b>CUADRO DE INTERPRETACIÓN - HIPÓTESIS NULA</b> (para Agencias de la competencia)			
<b>CATEGORÍA</b>	<b>HIPÓTESIS CENTRAL</b>	<b>HIPÓTESIS NULA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
<b>PREGUNTA 18</b>			
a) Sí se obtendrán mayores utilidades	83.33%		83.33%
b) No se obtendrán mayores utilidades		16.66%	16.66%
<b>TOTAL</b>	<b>83.33%</b>	<b>16.66%</b>	<b>100 %</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>			
De acuerdo con la información recopilada del resultado de la pregunta 18, la cual mide la Hipótesis Nula, el 83.33% de los encuestados apoyaron la Hipótesis Central, y un 16.66% apoyó la Hipótesis Nula.			

*Fig. 4.20 - Cuadro de Interpretación - Hipótesis Nula (para Agencias de la competencia)*

<b>CUADRO DE ELEMENTOS</b> (para Agencias de la competencia)	
<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
HIPÓTESIS CENTRAL	333.32%
HIPÓTESIS NULA	66.64%
<b>TOTAL</b>	<b>400%</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>	
En este cuadro de elementos se puede observar que la Hipótesis Central es apoyada en un 333.32%, en contra del apoyo a favor de la Hipótesis Nula (66.64%). Esto significa que se comprueba que si se aplica el método de Control Total de Calidad de Juran en la reestructuración y funcionamiento del Departamento de Congresos y Convenciones de una Agencia de Viajes Mayorista Mexicana partiendo de una reingeniería de procesos y esto permite un beneficio empresarial, POR TANTO, podrá desarrollarse un crecimiento y potencialización integrales de dicho departamento que beneficiará a inversionistas, personal y clientes de la Agencia; LUEGO ENTONCES, a la aplicación del método de Control de Calidad de Juran en dicho departamento basado en una reingeniería de procesos, corresponderá a éste el logro de un beneficio empresarial con un crecimiento y potencialización integrales del mismo, trayendo beneficios para los inversionistas, el personal y los clientes de la Agencia.	

*Fig. 4.21 - Cuadro de Elementos (para Agencias de la competencia)*

<b>CUADRO DIAGNÓSTICO (para Agencias de la competencia)</b>			
<b>CATEGORÍA</b>	<b>HIPÓTESIS CENTRAL</b>	<b>HIPÓTESIS NULA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
<b>PREGUNTA 12</b>			
a) Sí	66.66%		66.66%
b) NO		33.33%	33.33%
<b>PREGUNTA 13</b>			
a) Sí	83.33%		83.33%
b) NO		16.66%	16.66%
<b>PREGUNTA 14</b>			
a) Sí ayudará a eliminar la lentitud y el burocratismo	83.33%		83.33%
b) No ayudará a eliminar la lentitud y el burocratismo		16.66%	16.66%
<b>TOTAL</b>	<b>233.32%</b>	<b>66.65%</b>	<b>300%</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>			
En este cuadro referido a las preguntas diagnósticas, se concluye que, de dos preguntas enfocadas a la solución de la Hipótesis Central y una a la Hipótesis Nula, el 233.32% apoya la solución de la Hipótesis Central, y el 66.65% apoya la solución de la Hipótesis Nula.			

**Fig. 4.22 - Cuadro Diagnóstico (para Agencias de la competencia)**

Como conclusión a la aplicación del cuestionario al segundo grupo, se establecerá que se apoya la solución propuesta por la Hipótesis Central para los problemas que la misma clientela de los Departamentos de Congresos y Convenciones de las Agencia de viajes que forman parte de la competencia han señalado, al mismo tiempo que se establecen cuáles son los puntos en los cuales los clientes creen que deben mejorar dichos Departamentos, y que se enlistarán a continuación en el siguiente punto.

° Establecimiento de lista de necesidades que manifiestan los Directivos y/o Gerentes del segundo grupo

#Pr	NECESIDAD	(%)
3	- Mejorar la mínima atención hacia el cliente - Mejorar trato descortés y pesado	33.33% 33.33%
4	a) CON RESPECTO AL TIEMPO DE ENTREGA - EL DEPARTAMENTO TRABAJA LENTAMENTE - DENTRO DEL TIEMPO JUSTO (PODRÍA SER MÁS RÁPIDO)	50% 16.66%
4	b) RESPECTO A MANERA DE PRESENTAR UNA COTIZACIÓN - NO ENTENDIBLE EN VARIOS PUNTOS - INCOMPRESIBLE	33.33% 16.66%
5	a) En cuanto al tiempo de la elaboración de una cotización para un congreso o para una convención - DE 2 A 4 DÍAS (PODRÍA SER ELABORADA CON + RAPIDEZ) - MÁS DE CUATRO DÍAS	33.33% 66.66%
5	b) En cuanto al trato a los clientes - SIMPLEMENTE SE LE ATENDIÓ SUJETÁNDOSE SÓLO A OFRECERLE EL SERVICIO QUE SOLICITÓ (EL TRATO PODRÍA SER MÁS ATENTO) - SE LE ATENDIÓ CON IMPACIENCIA, CARA DE DISGUSTO, DE UNA MANERA DESCORTÉS	33.33% 16.66%
5	c) En cuanto al tiempo de atención al cliente para una reservación de avión, hotel o cualquier otro servicio - DE 16 HASTA 25 MINUTOS (PODRÍA SER MÁS RÁPIDO) - MÁS DE 25 MINUTOS	66.66% 33.33%
6	REFERENCIAL Características de los servicios y atención que ofrece el Depto. de Congresos y Convenciones son de importancia fundamental	
	- rapidez	30%
	- gente capaz (cono conocimientos necesarios)	5%
	- imagen	5%
	- buenos precios	5%
	- atención-amabilidad	25%
	- confianza	10%
	- servicialidad	5%
	- poder llevar varios asuntos al mismo tiempo	5%
	- calidad	5%
	- gente sin intereses de por medio	5%

**Fig. 4.23 - Cuadro de lista de necesidades que manifiestan los Directivos y/o Gerentes del segundo grupo a quienes se aplicó el Cuestionario**

#Pr	NECESIDAD	(%)
7	- precios muy caros - servicios regulares - poca confiabilidad en agentes de viajes - mala organización - son muy lentos - mala atención - servicios mal dados	12.50% 6.25% 6.25% 6.25% 12.50% 6.25% 6.25%
8	Debiera el Dto en cuestión tener más personal p/atender clientes	66.66%
9	Debiera el Depto. en cuestión capacitar más a su personal	83.33%
10	El Depto. en cuestión debe manejar los siguientes servicios extra: a) Sí - espectáculos de artistas	16.66%
11	Imagen del Departamento de Congresos y Convenciones: POCO EFICIENTE Y CAPAZ NADA EFICIENTE Y CAPAZ	50% 16.66%
12	Se deben mejorar sustancialmente los procedimientos del Departamento	66.66%
13	Se debe aplicar una reingeniería basada en el Control Total de Calidad para mejorar el lugar que ocupa actualmente la Agencia en el ramo de Congresos y Convenciones en el Mercado	83.33%
14	Se debe aplicar el método de Control Total de Calidad de Juran como herramienta de reformulación de procesos del Departamento en cuestión para ayudar a eliminar una mayor lentitud y burocratismo en la atención a los clientes	83.33%
15	Es conveniente invertir recursos en este momento para llevar a cabo el programa de reformulación de procesos del Departamento en cuestión para buscar conquistar el mercado	83.33%
16	El Departamento de Congresos y Convenciones requiere en este momento iniciar la reformulación de sus procesos partiendo de los requerimientos de sus clientes cautivos y potenciales	83.33%
17	La reformulación de procesos en dicho Departamento debe de tomar en cuenta un programa de capacitación	83.33%
18	Se debe aplicar el método de Control Total de Calidad de Juran como herramienta de una reformulación de los procesos del Departamento en cuestión, para obtener mayores utilidades	83.33%

**Fig. 4.23 - Cuadro de lista de necesidades que manifiestan los Directivos y/o Gerentes del segundo grupo a quienes se aplicó el Cuestionario (continuación)**

A continuación se retomarán las listas de necesidades del primer y segundo grupos, para compararlas entre sí.

- ° Comparativo de lista de necesidades que manifiestan los Directivos y/o Gerentes del primer y segundo grupos que han sido entrevistados con base en el Cuestionario

A continuación se retomarán las listas de necesidades del primer y segundo grupos, para comparar los resultados de porcentajes entre sí.

#Pr	NECESIDADES DE LOS GRUPOS	1o	2o
3	- Mejorar la mínima atención hacia el cliente - Mejorar trato descortés y pesado	33.33% 16.66%	33.33% 33.33%
4	a) CON RESPECTO AL TIEMPO DE ENTREGA - EL DEPARTAMENTO TRABAJA LENTAMENTE - DENTRO DEL TIEMPO JUSTO (PODRÍA SER MÁS RÁPIDO)	33.33% 50%	50% 16.66%
4	b) RESPECTO A MANERA DE PRESENTAR UNA COTIZACIÓN - NO ENTENDIBLE EN VARIOS PUNTOS - INCOMPRENSIBLE	33.33%	33.33% 16.66%
5	a) En cuanto al tiempo de la elaboración de una cotización para un congreso o para una convención - DE 2 A 4 DÍAS (PODRÍA SER ELABORADA CON + RAPIDEZ) - MÁS DE CUATRO DÍAS	50% 50%	33.33% 66.66%
5	b) En cuanto al trato a los clientes - SIMPLEMENTE SE LE ATENDIÓ SUJETÁNDOSE SÓLO A OFRECERLE EL SERVICIO QUE SOLICITÓ (EL TRATO PODRÍA SER MÁS ATENTO) - SE LE ATENDIÓ CON IMPACIENCIA, CARA DE DISGUSTO, DE UNA MANERA DESCORTÉS	33.33% 16.66%	33.33% 16.66%
5	c) En cuanto al tiempo de atención al cliente para una reservación de avión, hotel o cualquier otro servicio - DE 16 HASTA 25 MINUTOS (PODRÍA SER MÁS RÁPIDO) - MÁS DE 25 MINUTOS	50% 50%	66.66% 33.33%
6	REFERENCIAL - Características de los servicios y atención que ofrece el Depto. de Congresos y Convenciones son de importancia fundamental - velocidad-rapidez - confiabilidad - eficiencia - honestidad - calidad - atención-gentil-amable-paciente - confianza - escuchar al cliente <hr/> - gente capaz (con conocimientos necesarios)	26% 8% 13% 4% 13% 24% 8% 4%	30%    5% 25% 10% 5%

Fig. 4.24 - Cuadro comparativo de lista de necesidades que manifiestan los Directivos y/o Gerentes del primero y segundo grupos

#Pr	NECESIDADES DE LOS GRUPOS	1o	2o
6	- imagen - buenos precios - servicialidad - poder llevar varios asuntos al mismo tiempo - gente sin intereses de por medio		5% 5% 5% 5% 5%
7	- La competencia es + rápida - Ustedes son lentos - Ustedes no dan el servicio como lo pide el cliente - Servicio regular - Buenos, aunque debe mejorar - Deben ser más alentos - precios muy caros - poca confiabilidad en agentes de viajes - mala organización - mala atención	10% 10% 10% 10% 10% 10%	12.50% 6.25% 6.25% 12.50% 6.25% 6.25% 6.25%
8	Debiera el Depto. tener más personal p/atender clientes	50%	66.66%
9	Debiera el Depto. en cuestión capacitar más a su personal	83.33%	83.33%
10	El Depto. debe manejar los siguientes servicios extra: a) eventos de mercadotecnia b) listado participantes p/computadora en lugar del evento a) Sí - espectáculos de artistas	16.66% 16.66%	16.66%
11	Imagen del Departamento de Congresos y Convenciones: POCO EFICIENTE Y CAPAZ NADA EFICIENTE Y CAPAZ	50% 16.66%	50% 16.66%
12	Se deben mejorar sustancialmente los procedimientos del Departamento SI EN OCASIONES	66.66% 16.66%	66.66%
13	Se debe aplicar reingeniería basada en el Control Total de Calidad para mejorar lugar que ocupa actualmente la Agencia en ramo de Congresos y Convenciones en el Mercado	100%	83.33%
14	Se debe aplicar el método de Control Total de Calidad de Juran como herramienta de reformulación de procesos del Departamento en cuestión para ayudar a eliminar una mayor lentitud y burocratismo en la atención a los clientes	100%	83.33%
15	Es conveniente invertir recursos en este momento para llevar a cabo el programa de reformulación de procesos del Depto. en cuestión para buscar conquistar el mercado	91.66%	83.33%
16	El Depto. de Congresos y Convenciones requiere en este momento iniciar la reformulación de sus procesos partiendo de los requerimientos de sus clientes cautivos y potenciales	100%	83.33%
17	La reformulación de procesos en dicho Departamento debe de tomar en cuenta un programa de capacitación	100%	83.33%
18	Se debe aplicar el método de Control Total de Calidad de Juran como herramienta de una reformulación de los procesos del Depto. en cuestión, p/obtener mayores utilidades	100%	83.33%

**Fig. 4.24 - Cuadro comparativo de lista de necesidades que manifiestan los Directivos y/o Gerentes del primero y segundo grupos (continuación)**

- ° Establecimiento de las características de los servicios que podrán cubrir los requerimientos solicitados por los Directivos y/o Gerentes (primarias, secundarias y terciarias)

De la lista anterior, se podrán obtener las características de los servicios solicitadas por los clientes, tanto cautivos (1er. grupo) como potenciales (2o. grupo), de las cuales se partirá para desarrollar la Reingeniería con Control Total de Calidad.

Pr	NECESIDADES DE LOS GRUPOS	
3	- Mejorar la mínima atención hacia el cliente - Hacer el trato al cliente más cortés y menos pesado	
4	- Mejorar el tiempo de entrega de una cotización, aún por encima del tiempo justo o normal de entrega (de 2 a 4 días)	
4	- Mejorar la manera de presentar una cotización (que sea siempre clara, concisa y entendible en todos los puntos)	
5	- Mejorar el trato a los clientes: paciencia, cara alegre, con cortesía, etc.	
5	- Mejorar el tiempo de atención al cliente para una reservación de avión, hotel o cualquier otro servicio (tardarse menos de 15 minutos)	
6	- Mantener siempre las siguientes características en el servicio al cliente: Velocidad-rapidez, confiabilidad, eficiencia, honestidad, calidad, atención-gentil-amable-paciente, confianza, escuchar al cliente	Gente capaz (con conocimientos necesarios), imagen, buenos precios, poder llevar varios asuntos al mismo tiempo, gente sin intereses de por medio, servicialidad
7	Mejorar en rapidez, mejorar en dar el servicio como lo pide el cliente, mejorar en atención	Mejorar en precios, lograr que el agente de viajes sea confiable, mejorar la organización del Depto.
8	- Tener más personal para atender clientes	
9	- Capacitar más al personal del Departamento	
10	El Depto. debe manejar los siguientes servicios extra: eventos de mercadotecnia y servicio de listado participantes por computadora en el lugar del evento	
11	-Lograr que el Depto. sea más eficiente y capaz y transmitir esa imagen	
12	- Se deben mejorar sustancialmente los procedimientos del Departamento	
13	- Se debe aplicar reingeniería con base en Control Total de Calidad para mejorar lugar de la Agencia respecto a Congresos y Convenciones en Mercado	
14	- Se debe aplicar el método de Control Total de Calidad de Juran como herramienta de reformulación de procesos del Departamento en cuestión para ayudar a eliminar lentitud y burocratismo al atender clientes	
16	- El Departamento en cuestión debe iniciar la reformulación de sus procesos partiendo de los requerimientos de sus clientes cautivos y potenciales	
17	- Llevar a cabo un programa de capacitación	

**Fig. 4.25 - Cuadro de características de los servicios que podrán cubrir requerimientos solicitados por los Directivos y/o Gerentes**

### 3o Traducir necesidades de clientes a nuestro lenguaje

Partiendo de dichas necesidades y características que según los clientes deben tener los productos (punto 2o), se modificarán los ya establecidos y se implantarán nuevos objetivos, políticas, procedimientos, metas y planes del Departamento, con respecto a los dos productos especiales: Congresos y Convenciones. Los objetivos, políticas y metas actuales son:

- Objetivos, políticas y metas Internacionales de la Agencia

<b>Objetivo 1</b>	Dar una imagen de homogeneidad frente a nuestros clientes.
<b>Meta</b>	Regrupar las fuerzas de cada país.
<b>Meta</b>	Valorizar una experiencia de más de un siglo en el sector de viajes.
<b>Meta</b>	Adoptar marca común en todos los países, para tener homogeneidad y responder mejor a expectativas de empresas multinacionales.
<b>Meta</b>	Crear una imagen especializada en viajes de negocios.
<b>Meta</b>	Cambio de imagen corporativa a más tardar a finales de 1994.
<b>Objetivo 2</b>	Estrategia de red unificada.
<b>Meta</b>	Ayudar a las empresas en la definición de sus políticas de viajes.
<b>Meta</b>	Tener servicios adecuados con las mejores condiciones tarifarias y disponer de múltiples opciones para que las empresas puedan elegir el servicio que más les convenga.
<b>Meta</b>	Dar consultoría a empresas en administración de presupuestos de viajes empresariales.
<b>Meta</b>	Trabajar con agencias asociadas, que tengan: liderazgo en su mercado nacional, notoriedad establecida en el país, exper. específica en clientela de negocios, homologaciones. oficiales - como IATA, etc -.
<b>Objetivo 3</b>	Como el 70 % de la actividad mundial son viajes de negocios, la estrategia mundial decidida por el Comité Ejecutivo se propone a mediano plazo, manejar las cuentas del 20 % de las 500 empresas más importantes del mundo, con fecha límite los finales de 1997, aumentando la atención al gran público.
<b>Meta</b>	La Intensificación de la fuerza de ventas con la constitución de un equipo exclusivamente encargado de las multinacionales. Basado en Francia, Inglaterra y Estados Unidos, será capaz de suministrar rápidamente y con toda la fiabilidad necesaria, respuestas y condiciones homogéneas de un país a otro, a cualquier solicitud de nuestros clientes internacionales.
<b>Meta</b>	Las cuentas multinacionales se manejan por cuenta y no por país. Los "account managers" representan la función clave para obtener este seguimiento riguroso de las grandes cuentas. Presentes ya en ciertos países, los "account managers" responden a la evolución de las necesidades de las empresas.

**Fig. 4.26 - Objetivos, metas y políticas Internacionales de la Agencia**

<b>Objetivo 4</b>	Incrementar la atención al gran público.
<b>Meta</b>	Ofrecer productos del grupo francés al que pertenece la empresa.
<b>Meta</b>	Importantes inversiones en el campo de la informática para los próximos 5 años, como garantía de contar con los medios necesarios y suficientes para reforzar la posición ante el gran público. Esta modernización de equipos ayudará a la empresa el desarrollar más intercambios de información para disponer de los mejores servicios y ofrecerlos a clientes de gran público y viajes de negocios.

*Fig. 4.26 - Objetivos, metas y políticas Internacionales de la Agencia (continuación)*

- Objetivos, políticas y metas Nacionales de la Agencia

Estos Objetivos, políticas y metas, son considerados a corto y mediano plazo (a nivel nacional) a ser cumplidos de 1994 a 1997:

<b>Objetivo 1</b>	Alcanzar liderazgo en sector viajes de negocios o negocios empresariales (plan 94-95-96), lo que implica redefinición de "core business", fidelización de las empresas clientes, etc.
<b>Meta</b>	Adaptar sistemas informáticos, es decir, disponer de un sistema front-office con la implementación del sistema de reservaciones "sobre" y de un sistema de administración y contabilidad con un paquete de back-office, todo esto en los implants.
<b>Objetivo 2</b>	Reforzar la posición de la empresa ante el gran público en zonas altamente rentables a través de estudios de mercado que den a conocer las áreas geográficas con mayor potencial económico y comercial.
<b>Meta</b>	Adaptar los sistemas informáticos, es decir, disponer de un sistema de front-office con la implementación del sistema de reservaciones "sobre" y de un sistema de administración y de contabilidad con un paquete de back-office. Eso en las agencias y oficinas generales.
<b>Objetivo 3</b>	Búsqueda de una mayor rentabilidad y productividad.
<b>Meta</b>	Disponer de un presupuesto detallado a seguir mes tras mes, Departamento por Departamento.
<b>Meta</b>	Usar herramientas para medir los resultados, como conocer el punto de equilibrio por centro de gasto, punto de equilibrio p/cuenta empresarial, etc
<b>Meta</b>	Hacer encuestas externas e internas para implementar los cambios necesarios.
<b>Objetivo 4</b>	Cambiar la imagen corporativa e imagen interna de la empresa mediante diferentes acciones de comunicación, así como realizar sinergia del grupo francés al que pertenece, cuyo máximo es la hotelería.

*Fig. 4.27 - Cuadro de objetivos, metas y políticas Nacionales de la Agencia*

<b>Objetivo 5</b>	Incrementar el sector receptivo (apoyado por la red internacional).
<b>Objetivo 6</b>	Reorientar el sector exportación creando productos propios y adaptados a clientes de viajes de negocios.
<b>Objetivo 7</b>	Explotar el sector incentivos, grupos y convenciones a través de la red y clientes empresariales.
<b>Objetivo 8</b>	Reestructurar el área de recursos humanos.
<b>Política</b>	Los responsables de los deptos motivarán al personal para crear un ambiente de equipo de trabajo; usar la comunicación descendente de manera sistemática así como la definición de objetivos individuales ayudarán a fomentar cohesión de equipo para alcanzar la meta común.
<b>Política</b>	El profesionalismo y la ética de cada empleado son dos condiciones primordiales para formar un equipo eficiente. Es decir, las obligaciones y la facultad de cada individuo para actuar por el interés general.
<b>Política</b>	Se entiende por Calidad, sencillamente, a la forma de ser de cada uno. El esfuerzo que cada quien hace para agregar calidad a cualquier acción. El compromiso por la Calidad es la responsabilidad de todos y de cada uno. El papel de los responsables es hacer entender a cada empleado lo que la empresa espera de él; la definición de su área de responsabilidad es un paso hacia la Calidad.
<b>Política</b>	La actitud y el credo de la Calidad de la empresa, están definidas en su manual de inducción de la siguiente forma: eficiencia, fiabilidad, sonrisa y mejor Calidad a mejor precio para nuestros clientes. Satisfechos hacen empresas exitosas. Concientización de que los clientes son lo más importante para la actividad de la empresa y su éxito es otro paso hacia la calidad.
<b>Objetivo 9</b>	Ser creativos y con iniciativa para mejorarnos cada día más.
<b>Meta</b>	Comunicación ascendente y mutua p/promover creatividad e iniciativa
<b>Meta</b>	Hacer círculos de calidad: herramienta p/crear espacios de creatividad
<b>Meta</b>	Aprovechar eventos como convención anual p/generar nuevas ideas.
<b>Meta</b>	Compartir el éxito logrado entre todos.
<b>Meta</b>	Promoción individual según resultados obtenidos y deseos de c/u.
<b>Meta</b>	Programas para capacitar al personal a cumplir nuevas funciones.
<b>Meta</b>	Motivar al empleado c/incentivos: bono contra objetivos, fama, etc.
<b>Meta</b>	Evaluación anual tomando en cuenta los hechos pasados pero también los deseos de cada uno y los compromisos para el futuro próximo.
<b>Política</b>	¿Qué espera la empresa de sus empleados? La decisión de cada empleado para definir qué tan alto quiere volar con la empresa, implica compromisos como: respeto a las obligaciones laborales y un constante esfuerzo para el desempeño mutuo de sí mismo y de la empresa.: ser profesional, actitud básica que debe tener el empleado; respeto por sí mismo (llegar al trabajo teniendo buena presentación e higiene, y el ofrecer esta buena imagen tanto a sus compañeros de trabajo como a sus clientes y proveedores); puntualidad: respeto que debemos a nuestros clientes externos e internos (respeto del tiempo de los demás y del nuestro); mantener herramientas de trabajo en buenas condiciones para que, a través de ellas, logremos una mejor calidad en nuestro trabajo; trabajar respetando a los demás sin importar qué situación se presenta.

Fig. 4.27 - Cuadro de objetivos, metas y políticas Nacionales de la Agencia (continuación)

- Objetivos, políticas y metas Modificados

A continuación se presentan los objetivos, políticas y metas modificados de acuerdo a las necesidades de los clientes manifestadas en el punto 2o.; es importante recalcar que los objetivos y metas internacionales no fueron modificados ya que forman parte de la estrategia mundial de la empresa.

<b>Objetivo 1</b>	Alcanzar liderazgo en sector viajes de negocios o negocios empresariales (plan 94-95-96), mediante redefinición de "core business", fidelización de empresas clientes y aplicación de reingeniería con Control de Calidad a toda la empresa.
<b>Meta</b>	Disponer del sistema front-office informático de reservaciones "sabre" y de un sistema de administración y contabilidad con un paquete de back-office, todo esto en los implants.
<b>Objetivo 2</b>	Reforzar la posición de la empresa ante el gran público en zonas altamente rentables a través de estudios de mercado que den a conocer las áreas geográficas con mayor potencial económico y comercial.
<b>Meta</b>	Disponer del sistema front-office informático de reservaciones "sabre" y de un sistema de administración y contabilidad con un paquete de back-office en agencias y oficinas generales.
<b>Objetivo 3</b>	Búsqueda de una mayor rentabilidad y productividad.
<b>Meta</b>	Tener un presupuesto detallado a seguir mes x mes depto x depto.
<b>Meta</b>	Usar herramientas para medir los resultados, como conocer el punto de equilibrio x centro de gasto, punto de equilibrio x cuenta empresarial, etc.
<b>Meta</b>	Hacer encuestas externas e internas p/aplicar cambios necesarios.
<b>Objetivo 4</b>	Cambiar imágenes corporativa e interna de la empresa, a través de diferentes acciones de comunicación, así como realizar sinergia del grupo francés al que pertenece, cuyo máximo es la hotelería.
<b>Objetivo 5</b>	Incrementar sector receptivo (apoyado por la red internacional).
<b>Objetivo 6</b>	Reorientar el sector exportación creando productos propios y adaptados a clientes de viajes de negocios.
<b>Objetivo 7</b>	Explotar sector incentivos, grupos y convenciones a través de la red y clientes empresariales.
<b>Objetivo 8</b>	Reestructurar el área de recursos humanos.
<b>Política</b>	Los responsables de los deptos motivarán a su personal para crear un ambiente de equipo de trabajo; usar la comunicación descendente de manera sistemática así como definir los objetivos individuales ayudarán a fomentar cohesión de equipo para alcanzar meta común.
<b>Política</b>	El profesionalismo y ética de cada empleado son dos condiciones básicas para formar un equipo eficiente. Es decir, las obligaciones y facultad de c/individuo para actuar por el interés general.
<b>Objetivo 9</b>	Ser creativos y con iniciativa para mejoramos cada día más.

Fig. 4.28 - Cuadro de objetivos, políticas y metas modificados

<b>Meta</b>	Hacer uso de la comunicación ascendente y mutua.
<b>Meta</b>	Hacer uso de la implementación de círculos de calidad.
<b>Meta</b>	Aprovechar eventos como convención anual p/generar nuevas ideas.
<b>Meta</b>	Compartir el éxito logrado entre todos.
<b>Meta</b>	Promoción individual según resultados obtenidos y deseos de c/uno
<b>Meta</b>	Establecer programas de capacitación y preparar al personal a cumplir con funciones normales y nuevas.
<b>Meta</b>	Incentivar y motivar empleados con bono vs objetivos, fams, etc.
<b>Meta</b>	Evaluación anual tomando en cuenta los hechos pasados pero también los deseos de cada uno y los compromisos para el futuro próximo.
<b>Política</b>	¿Qué espera la empresa de sus empleados? La decisión de cada empleado para definir qué tan alto quiere volar con la empresa, implica compromisos como el respeto a las obligaciones laborales y un constante esfuerzo para el desempeño mutuo de sí mismo y de la empresa: profesionalismo, actitud básica que debe tener el empleado. Respeto por sí mismo (llegar al trabajo teniendo buena presentación e higiene y ofrecer esta buena imagen tanto a sus compañeros de trabajo como a sus clientes y proveedores). Puntualidad: respeto que debemos a nuestros clientes externos e internos. Es respetar el tiempo de los demás y nuestro. Mantener herramientas de trabajo en buenas condics. logrando mejor calidad en éste. Trabajar respetando a los demás sin importar qué situación se presenta.
<b>Meta</b>	El Departamento de Congresos y Convenciones deberá manejar los siguientes servicios extra: organizar eventos de mercadotecnia para sus clientes; y servicio de listado de participantes por computadora en el lugar del evento.
<b>Objetivo 10</b>	Se deben mejorar sustancialmente procedimientos y organización de la empresa mediante la aplicación de una reingeniería basada en el Control Total de Calidad para mejorar el lugar de la Agencia en el mercado, eliminando lentitud y burocratismo, y teniendo de requerimientos de clientes cautivos y potenciales.
<b>Política</b>	Se entiende por Calidad el dar al cliente lo que solicita (mejorar siempre la mínima atención hacia el cliente, ya que éste es lo más importante para la actividad de la empresa) y trabajar para satisfacerlo al máximo haciendo las cosas bien desde el principio. El papel de los responsables es hacer entender a cada empleado lo que la empresa espera de él; la definición de su área de responsabilidad es un paso hacia la Calidad.
<b>Meta</b>	Mejorar el servicio al cliente de la siguiente manera: Mejorar el tiempo de entrega de una cotización, aún por encima del tiempo justo o normal de entrega (de 2 a 4 días). Mejorar tiempo de atención al cliente para reservación de avión, hotel o cualquier otro servicio (menos de 15 minutos). Mejorar la manera de presentar una cotización (que sea siempre clara, concisa y entendible en todos los puntos). Tener las siguientes actitudes hacia el cliente: Atención, paciencia, cara alegre, cortesía, gentil-amable, escuchar al cliente. Confiabilidad, eficiencia, gente capaz (con conocimientos necesarios), poder llevar varios asuntos al mismo tiempo. Honestidad, gente sin intereses de por medio. Ofrecer siempre el mejor precio.
<b>Meta</b>	Tener más personal (suficiente y necesario) en el Departamento de Congresos y Convenciones para atender a los clientes de acuerdo a las características de Calidad especificadas en la meta anterior.

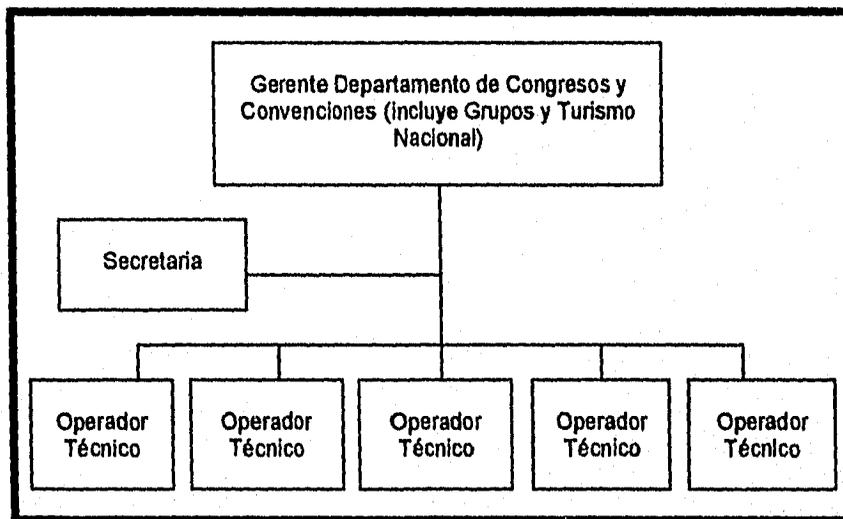
**Fig. 4.28 - Cuadro de objetivos, políticas y metas modificados (continuación)**

#### 4o Escoger herramientas y técnicas para mapear procesos

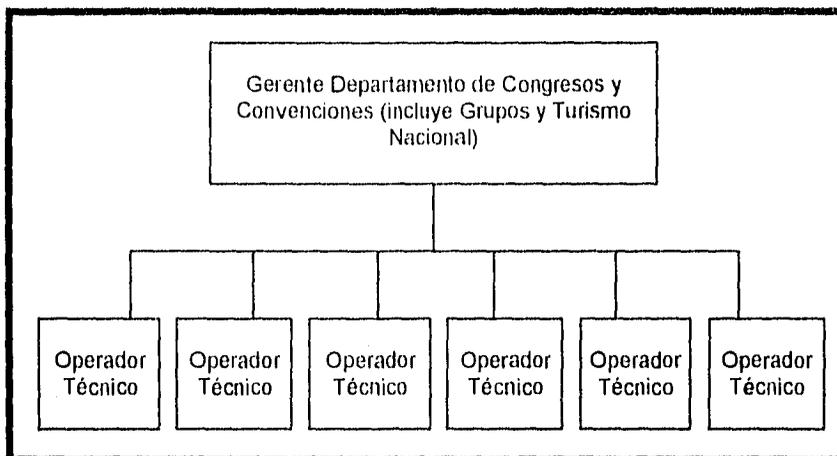
Mapear consiste en hacer una representación preeliminar de procesos que habrán de refinarse conforme avancen los trabajos, definiendo las conexiones internas y dando una definición de alto nivel de procesos esenciales o fundamentales, así como de apoyo. El mapeo rápido da detalles suficientes para iniciar una búsqueda de objetivos de reingeniería. En procesos más complejos está la necesidad de examinarlos más a fondo antes de que se encuentre un objetivo probable para la reingeniería. Las técnicas y herramientas para mapear procesos serán las siguientes (tomando en cuenta que el mapeo se hará bajo la supervisión del Gerente de Mejora de la Calidad):

- Revisión de los organigramas

A continuación se presenta el organigrama del Departamento de Congresos y Convenciones, para posteriormente desarrollar uno nuevo de acuerdo a las necesidades requeridas por los clientes cautivos y potenciales:



**Fig. 4.29 - Organigrama del Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes Mayorista en estudio**



**Fig. 4.30 - Nuevo organigrama del Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes Mayorista en estudio**

Como se puede observar, se ha tomado en cuenta la solicitud de los clientes del Departamento de Congresos y Convenciones, de tener más personal calificado para atenderles, al mismo tiempo que se elimina un puesto innecesario, el de la Secretaria del Gerente, ya que por el dinamismo del Departamento, los operadores tienen la capacidad de elaborar escritos y contestar llamadas del Gerente relacionadas con la elaboración y seguimiento de Congresos y Convenciones, actividades que desarrollaba la Secretaria. Ahora pasará a hacer uso de la siguiente herramienta para mapear procesos:

- Revisión de los manuales de procedimientos sobre congresos y convenciones, para verificar los diagramas de flujo correspondientes

En este caso, como de hecho, no existe ningún manual de procedimientos, se elaboró un diagrama de flujo para describir el procedimiento del Departamento en cuestión: presentación de una cotización y desarrollo del evento, en el punto 6o, que trata del "Llevar a cabo un primer mapeo o representación preliminar de procesos que habrán de refinarse (viendo necesidades de clientes y empresa)".

- Revisión de las opiniones de los clientes obtenidas a través de los cuestionarios, para averiguar qué es lo que está solicitando el mercado y partir de allí para proponer los puntos de innovación radical

A continuación se presenta la lista de necesidades surgidas de las opiniones de los clientes cautivos y potenciales, pero condensada, de tal manera que los puntos similares queden unificados, constituyendo así los puntos de innovación radical a desarrollar, como parte de la Reingeniería basada en el Método de Control Total de Calidad de Juran:

No.	NECESIDADES VISTAS COMO PUNTOS DE INNOVACIÓN RADICAL	PALABRAS CLAVE
1	Mejorar en dar el servicio como lo pide el cliente: - Mejorar el trato a los clientes: paciencia, cara alegre, con cortesía, eficiencia, capacidad, honestidad, escuchar al cliente, confiabilidad, buenos precios, servicialidad, imagen moderna, buenos precios	SERVICIO
2	- Mejorar rapidez y tiempo de entrega de una cotización, aún por encima del tiempo justo o normal de entrega (2 a 4 días)	RAPIDEZ
3	- Mejorar la manera de presentar una cotización (que sea siempre clara, concisa y entendible en todos los puntos)	CLARIDAD
4	- Tener más personal para atender clientes y capacitarlo (con un buen programa) más para ser más eficiente	MÁS Y MEJOR PERSONAL
5	El Departamento debe manejar los siguientes servicios extra: - Eventos de mercadotecnia - Servicio de listado de participantes por computadora en el lugar del evento	EXTRAS

**Fig. 4.31 - Cuadro de Necesidades Condensadas**

- Localizar los puntos de innovación radical (o realizar el mapeo) mediante la creación del mapa de métrica del valor del punto de innovación radical (tomando en cuenta los indicadores del desempeño -calidad, tiempo total de fabricación, costo y servicio- y los nuevos activos)

A continuación se presenta el mapa de métrica del valor de los puntos de innovación radical (página siguiente):

PORCENTAJES													
C O S T O S 3 2 1	BARATO		BUENO		CLARO		SUFICIENTE Y PREPARADO		DAN TODO TIPO DE SERVICIO		RÁPIDOS		10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
	C	E	C	E	C	E	C	E	C	E	C	E	
	10		100							83.3			
9	87.5			68		66.7				66.8			9
8			64								62	62	8
7					50								7
6								25	33.33				6
5													5
4													4
3													3
2													2
1													1
	1-Pre cios		1-Ser vicio (Trato a Clien tes		3-Clar idad en pre- senta ción de Cotiz ación		4- Más perso nal y mejor capac itado		5-Ser vicios extra: even- tos merca- dot. Lista do de partic ipan- tes por compu tadora		2-Rapidez en tie mpo de entrega de cotiz ación		
	MERC ADO		P R		O D		U C		T O		CADEN A DE VA LOR		

Fig. 4.32 - Mapa de Métrica del Valor de los puntos de Innovación radical

Estos porcentajes se obtuvieron del cuadro comparativo de necesidades manifiestas en el resultado del cuestionario aplicado a los dos grupos, por ello, la C significa "COMPETENCIA" y la E "EMPRESA EN ESTUDIO". Estos porcentajes son un promedio de los resultados obtenidos (sumados los porcentajes de los conceptos iguales o equivalentes, y divididos entre el número de conceptos). Este cuadro de métrica del valor permite comparar al Depto. de Congresos y Convenciones de la Agencia en estudio, con los mismos servicios de dicho Departamento ofrecidos por la competencia. Es evidente que en todos estos aspectos la Agencia en estudio puede y debe mejorar.

**5o Establecer unidades y métodos de medida de los procesos en base a sensores**

Ahora bien, para poder seguir estableciendo en un futuro una serie de cuadros de métrica de valores de puntos de innovación radical, se establecerá una serie de sensores que medirán dichos puntos de innovación radical.

<b>Tiempo de elaboración de cotización para Congreso o Convención</b>			
<b>MUY BUENO</b>		<b>REGULAR</b>	
<b>EL MISMO DÍA EN QUE ES SOLICITADA</b>		<b>DE DOS A CUATRO DÍAS</b>	
		<b>MALO</b>	
		<b>MÁS DE CUATRO DÍAS</b>	
<b>Determinación de los precios de hotel</b>			
<b>CATEGORÍA</b>	<b>BARATO</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>CARO</b>
<b>3 Estrellas</b>	Hasta 30 usd	Hasta 40 usd	Hasta 55 usd
<b>4 Estrellas</b>	Hasta 35 usd	Hasta 50 usd	Hasta 65 usd
<b>5 Estrellas</b>	Hasta 50 usd	Hasta 55 usd	Hasta 65 usd
<b>Gran Turismo</b>	Hasta 65 usd	Hasta 80 usd	85 hasta 150 o más
<b>Tiempo de atención a cliente p/reservación de avión, hotel u otro servicio</b>			
<b>MUY BUENO (RÁPIDO)</b>		<b>REGULAR (ACEPTABLE)</b>	
<b>Hasta 15 minutos</b>		<b>Hasta 25 minutos</b>	
		<b>MALO (LENTO)</b>	
		<b>Más de 25 minutos</b>	
<b>Trato a los clientes</b>			
<b>MUY BUENO</b>		<b>REGULAR</b>	
<b>SALUDO DE BUENOS DIAS, TARDES O NOCHES, CARA ALEGRE, NO ENGAR NADA, SER PACIENTE</b>		<b>SIMPLEMENTE SE LE ATENDIÓ SUJETÁNDOSE SÓLO A OFRECERLE EL SERVICIO QUE SOLICITÓ</b>	
		<b>MALO</b>	
		<b>SE LE ATENDIÓ CON IMPACIENCIA, CARA DE DISGUSTO, DE UNA MANERA DESCORTÉS</b>	
<b>Servicio de mensajería</b>			
<b>Rápido (80 a 90 minutos)</b>		<b>Lento (más de 90 minutos)</b>	

**Fig. 4.33 - Cuadro de establecimiento de unidades y métodos de medida de los procesos**

**6o Dar capacitación a todas las personas involucradas en los mapeos, para que los puedan llevar a cabo**

Consiste en dar una capacitación para verificar los procesos reelaborados o replanteados en la reingeniería. Esta capacitación se hará en Círculos de Control de Calidad. El Departamento de Congresos y Convenciones tendrá sus juntas semanales los viernes, de 6 a 7 pm, chequeando su funcionamiento contra los puntos de medición establecidos en el punto anterior.

**7o Llevar a cabo un primer mapeo o representación preliminar de procesos que habrán de refinarse (viendo necesidades de clientes y empresa)**

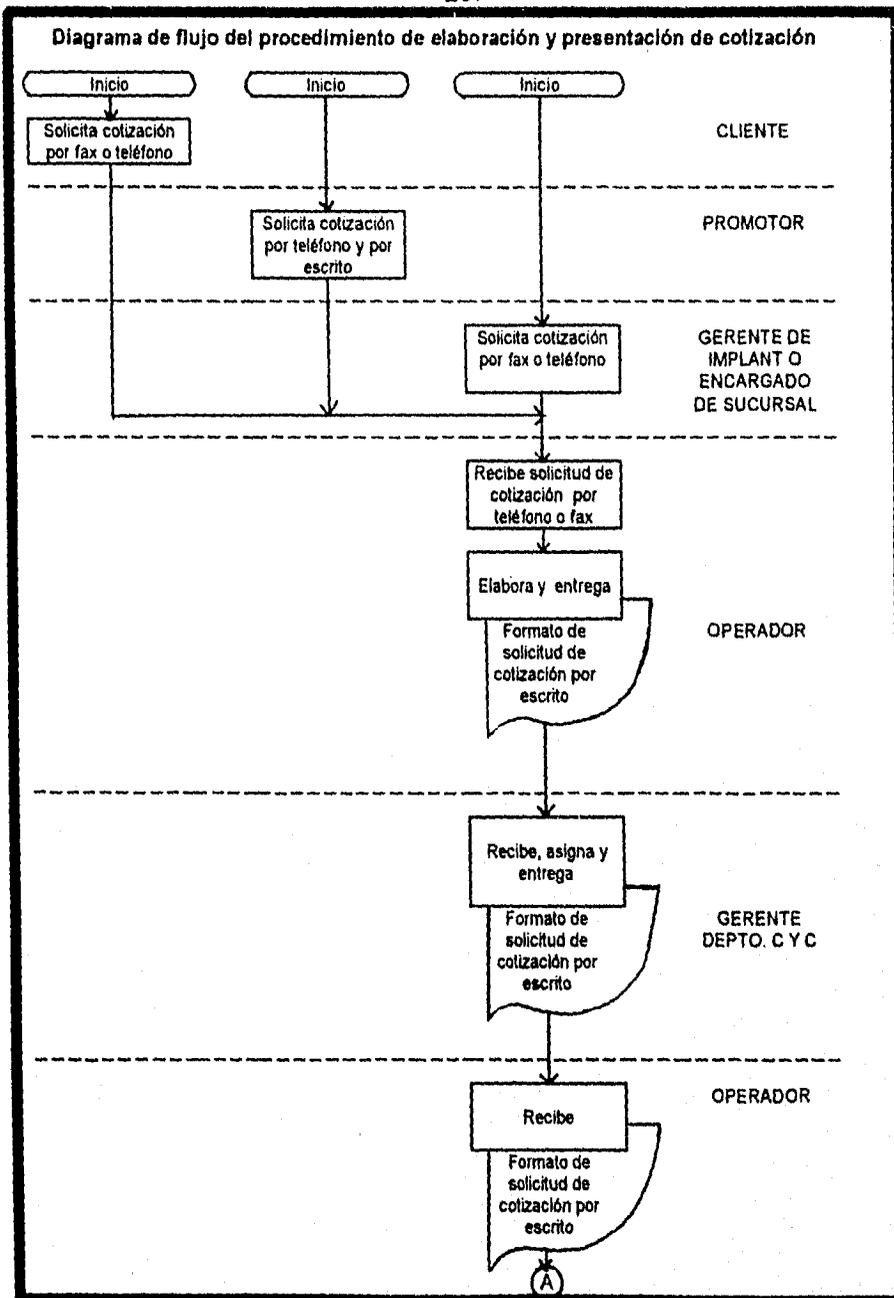
Este primer mapeo se hará en el momento de checar el proceso que desarrollaré en este punto, dado que en la empresa no se cuenta con ningún diagrama de flujo del Departamento de Congresos y Convenciones.

Todo esto será desarrollado de acuerdo a los nuevos objetivos, políticas y metas, hechos con base en las opiniones de los clientes.

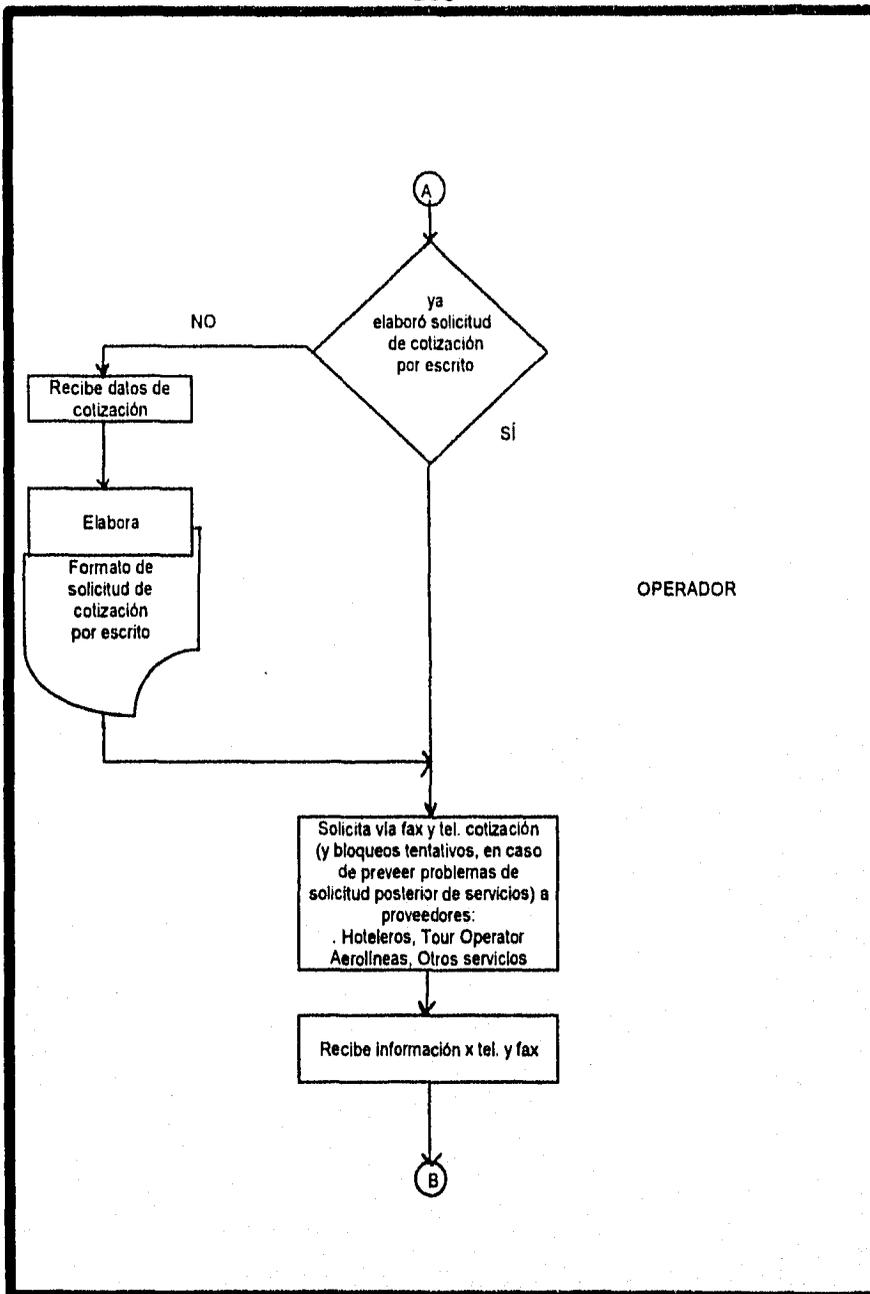
También se hará mención de la manera en que anteriormente se desarrollaban los procedimientos, para marcar la diferencia y avance de los nuevos.

- Desarrollo del procedimiento básico: elaboración y presentación de una cotización

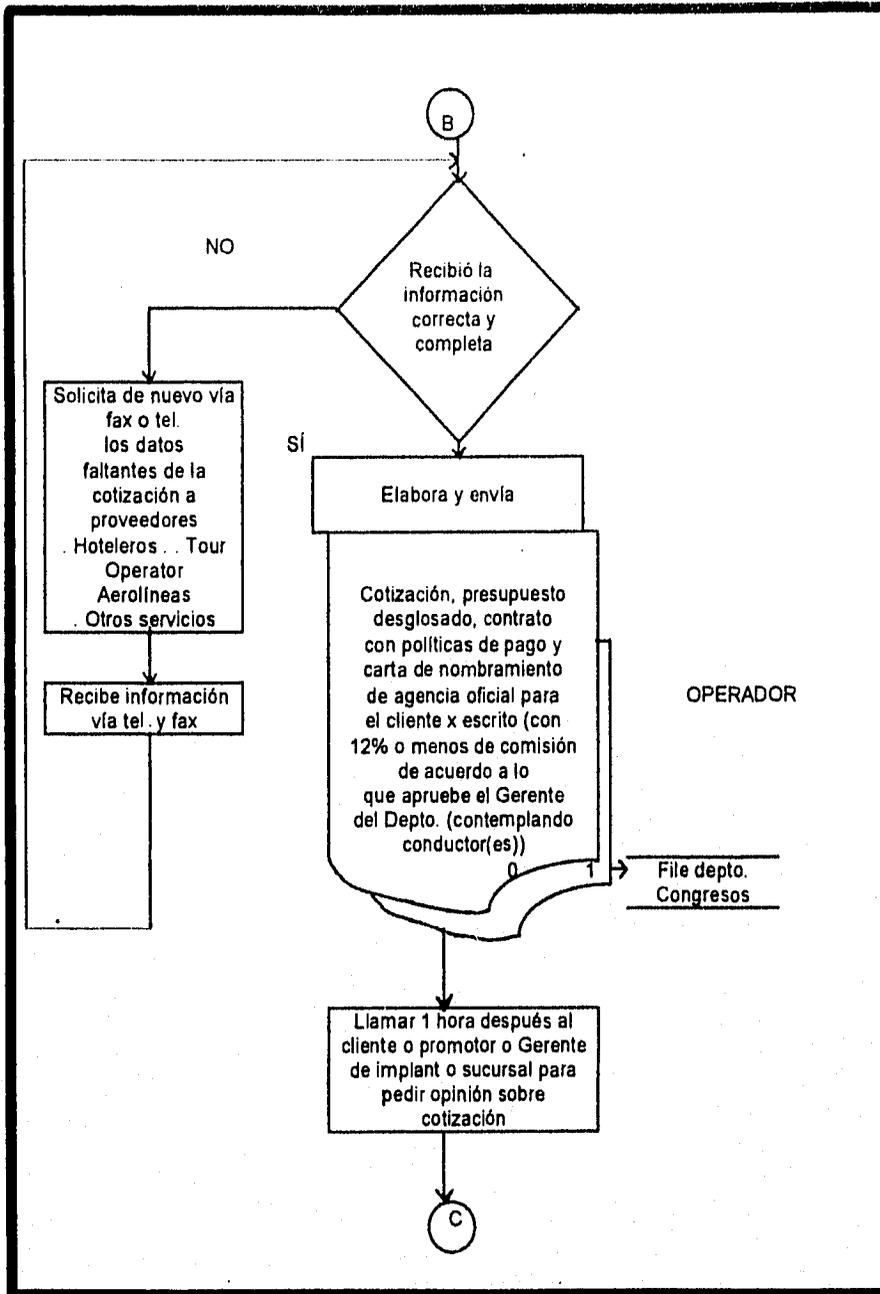
A continuación se presenta el desarrollo del diagrama de flujo correspondiente al procedimiento de elaboración y presentación de una cotización, para posteriormente revisarlo y mejorarlo.



**Fig. 4.34 - Cuadro de diagrama de flujo del procedimiento básico: elaboración y presentación de una cotización**



**Fig. 4.34 - Cuadro de diagrama de flujo del procedimiento básico: elaboración y presentación de una cotización (continuación)**



**Fig. 4.34 - Cuadro de diagrama de flujo del procedimiento básico: elaboración y presentación de una cotización (continuación)**

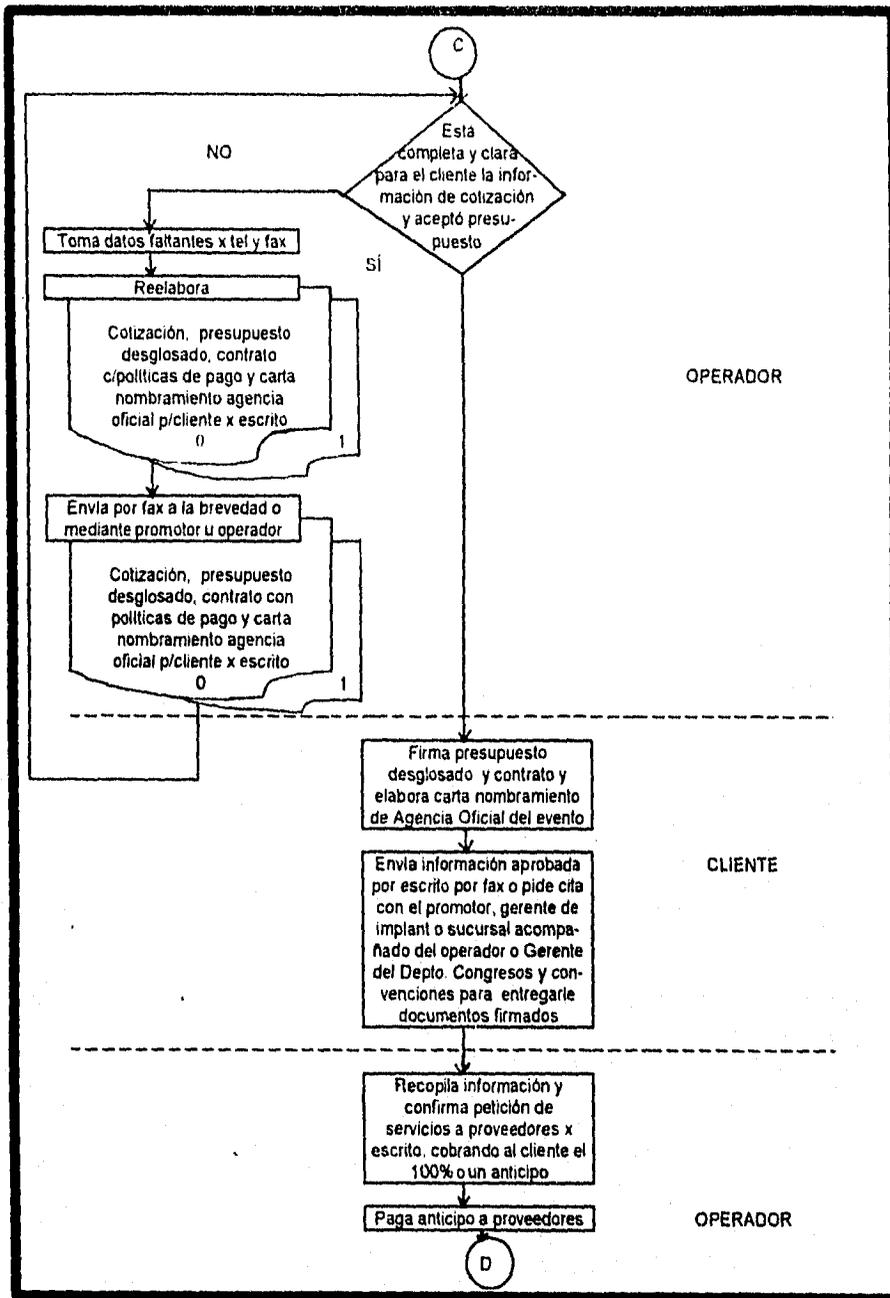
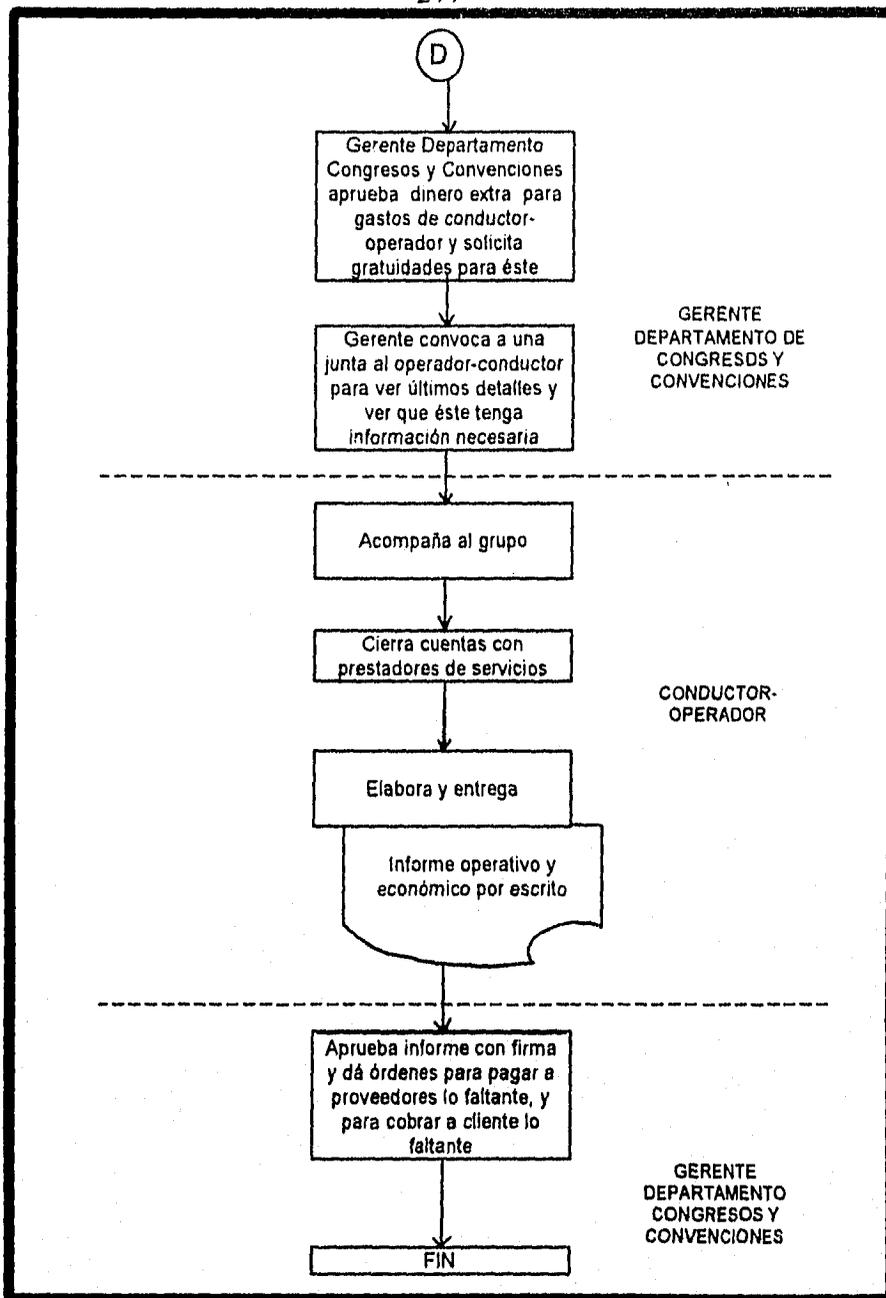


Fig. 4.34 - Cuadro de diagrama de flujo del procedimiento básico: elaboración y presentación de una cotización (continuación)



**Fig. 4.34 - Cuadro de diagrama de flujo del procedimiento básico: elaboración y presentación de una cotización (continuación)**

**4.7.1.3 - SELECCIONAR**  
**(planificar con base en la Nueva Propuesta)**

- 1o La Dirección y el Comité de Dirección de Calidad, seleccionarán el (los) proceso(s) principal(es)-objeto(s) de Reingeniería (o de mejora estratégica) más importante(s) o necesario(s) de transformar, localizados mediante la creación del mapa de métrica del valor del punto de innovación radical (tomando en cuenta los indicadores del desempeño -calidad, tiempo total de fabricación, costo y servicio- y los nuevos activos) y guardará algunos puntos de innovación radical para aplicarlos en otros momentos, estableciendo qué y cómo desarrollar dichos procesos, y definiendo su misión y objetivos

En este caso, se seleccionó el diagrama de flujo del proceso principal, en el cual se pueden hacer mejoras con respecto a:

1	RAPIDEZ EN TIEMPO DE ELABORACIÓN Y ENTREGA DE LA COTIZACIÓN.
2	CLARIDAD EN LA PRESENTACIÓN DE LA COTIZACIÓN.
3	TENER MÁS PERSONAL Y MEJOR CAPACITADO.
4	OFRECIMIENTO DE SERVICIOS EXTRA, COMO MANEJAR EVENTOS DE MERCADOTECNIA Y LISTADO DE PARTICIPANTES POR COMPUTADORA EN EL LUGAR DEL EVENTO ATENDIDO.
5	MEJORAR LOS PRECIOS (aunque en el cuadro de métrica del valor del punto de Innovación radical aparezca que estamos bien a comparación de la competencia).
6	SERVICIO (TRATO A CLIENTES).

**Fig. 4.35 - Aspectos a mejorar del Mapa de Métrica del Valor (puntos de innovación radical)**

De hecho, después de que estos aspectos fueron presentados a la Dirección y al Comité de Dirección de Calidad, determinaron dar prioridad (para lanzar agresivamente al mercado la nueva imagen de la empresa) al primer punto, es decir, la RAPIDEZ y al sexto: el SERVICIO, los cuales serán impulsados en una campaña agresiva contra la competencia: la agencia más rápida y de mejor trato en México y el Mundo, en lo que se refiere a Congresos y Convenciones.

**4.7.1.4 - LA ALTA GERENCIA SE COMPROMETERÁ CON EL  
CAMBIO**

**4 7 2 - SEGUNDA ETAPA  
PROCESO DE REDISEÑO O MEJORA  
Se planifica, estructura, diseña y detalla**

**4.7.2.1 - ANALIZAR**

**1o Confirmar o modificar el equipo humano que desarrollará el proyecto**

Se ha confirmado el mismo equipo (ver punto 1o del apartado 4.7.1.1).

**2o Que el equipo encargado del proyecto emprenda un mapeo más riguroso de los procesos a ser rediseñados tomando en cuenta los indicadores del desempeño, con base en los datos obtenidos por el primer mapeo (es un análisis del mapeo inicial)**

En este caso, el mapeo más riguroso consiste en revisar el diagrama de flujo del procedimiento principal, en el cual se encontraron varios aspectos extra a mejorar, pero en este caso todos van en la línea de lograr que la cotización esté presentada con suma claridad: se elaborarán por primera vez los formatos de solicitud de cotización por escrito, así como el formato del presupuesto desglosado.

Estos formatos aparecen en el punto 3o. del apartado 4.7.2.2.

**4.7.2.2 - INNOVAR**

**1o Simplificar el proceso rediseñado iniciando con una pregunta: ¿por qué diseñamos?**

De hecho, en este caso se vio la necesidad de simplificar el procedimiento principal evitando decisiones y volviéndolo más ágil y sencillo. Por ejemplo, un aspecto burocrático que entorpece las labores de atención al cliente, y que consiste en que cuando el negocio es llevado al Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes por un promotor de cuentas comerciales o por un Gerente de sucursal o encargado de implant (sucursal establecida dentro de una empresa mediana o grande), la información se triangula y fluye con mucho ruido y lentitud.

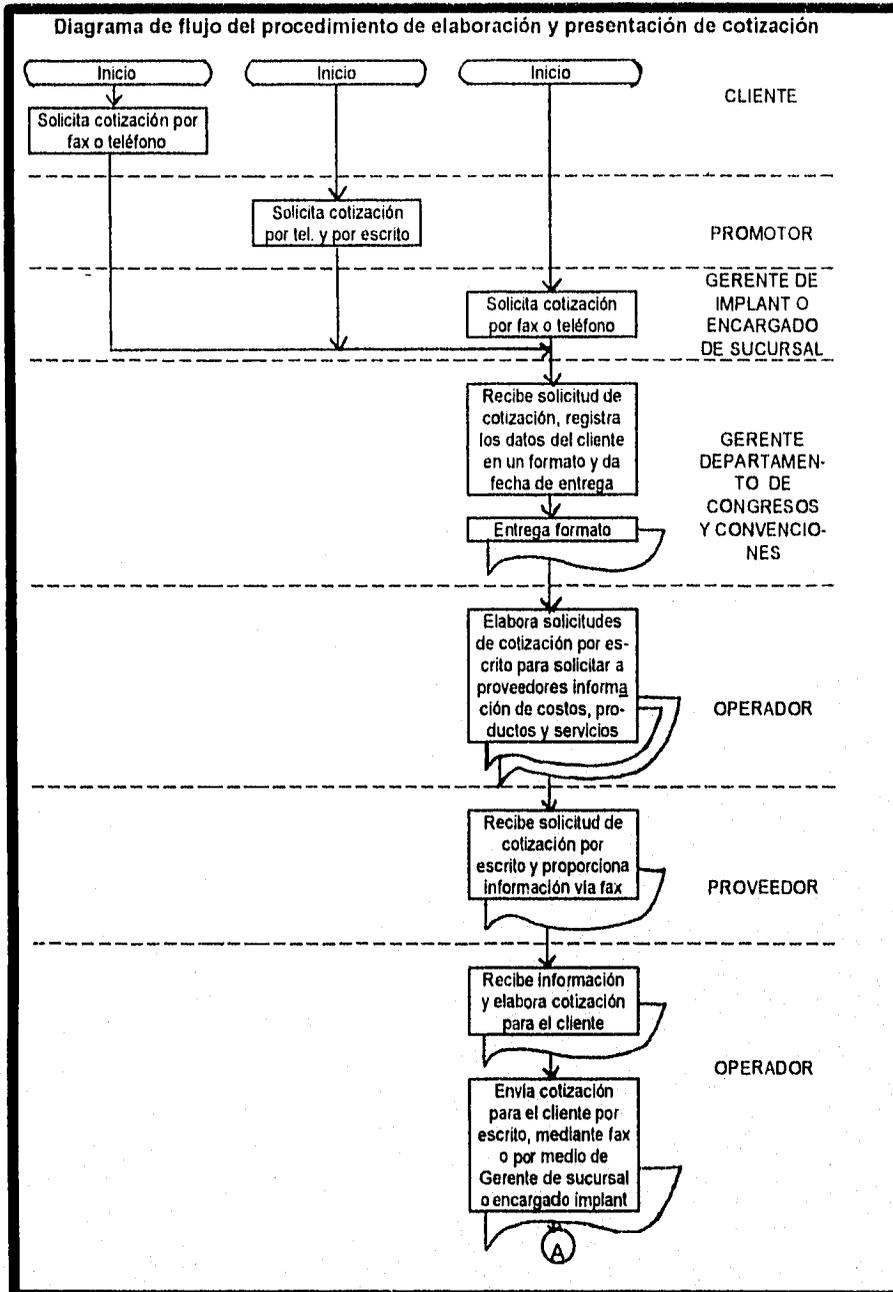
Esto retrasa el proceso de atención al cliente. Y aquí entraría la pregunta: ¿Por qué rediseñamos? Porque queremos rapidez y claridad en la atención al cliente y presentación de la cotización, respectivamente, y no burocratismo, lentitud y confusión en el flujo de información.

Por eso, se estableció el hecho de establecer el papel de las personas que gestionaron el negocio, de ser sólo un puente entre el Departamento de Congresos y Convenciones y el Cliente, buscando agilizar el flujo de información y no entorpeciéndolo.

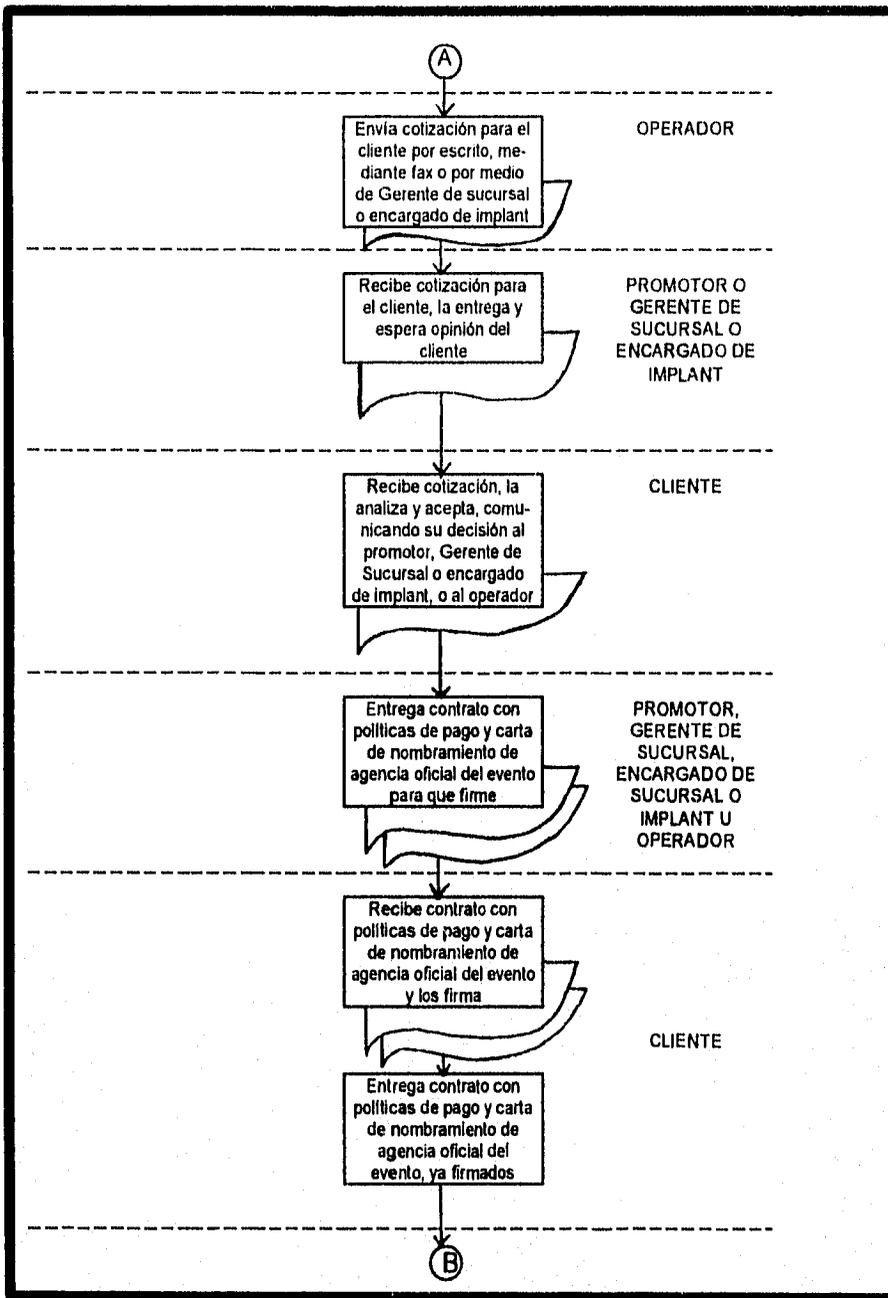
El punto a modificar quedará plasmado en el punto 2o, que cito a continuación.

**2o Establecer el nuevo desarrollo del producto o servicio que ofrece la empresa**

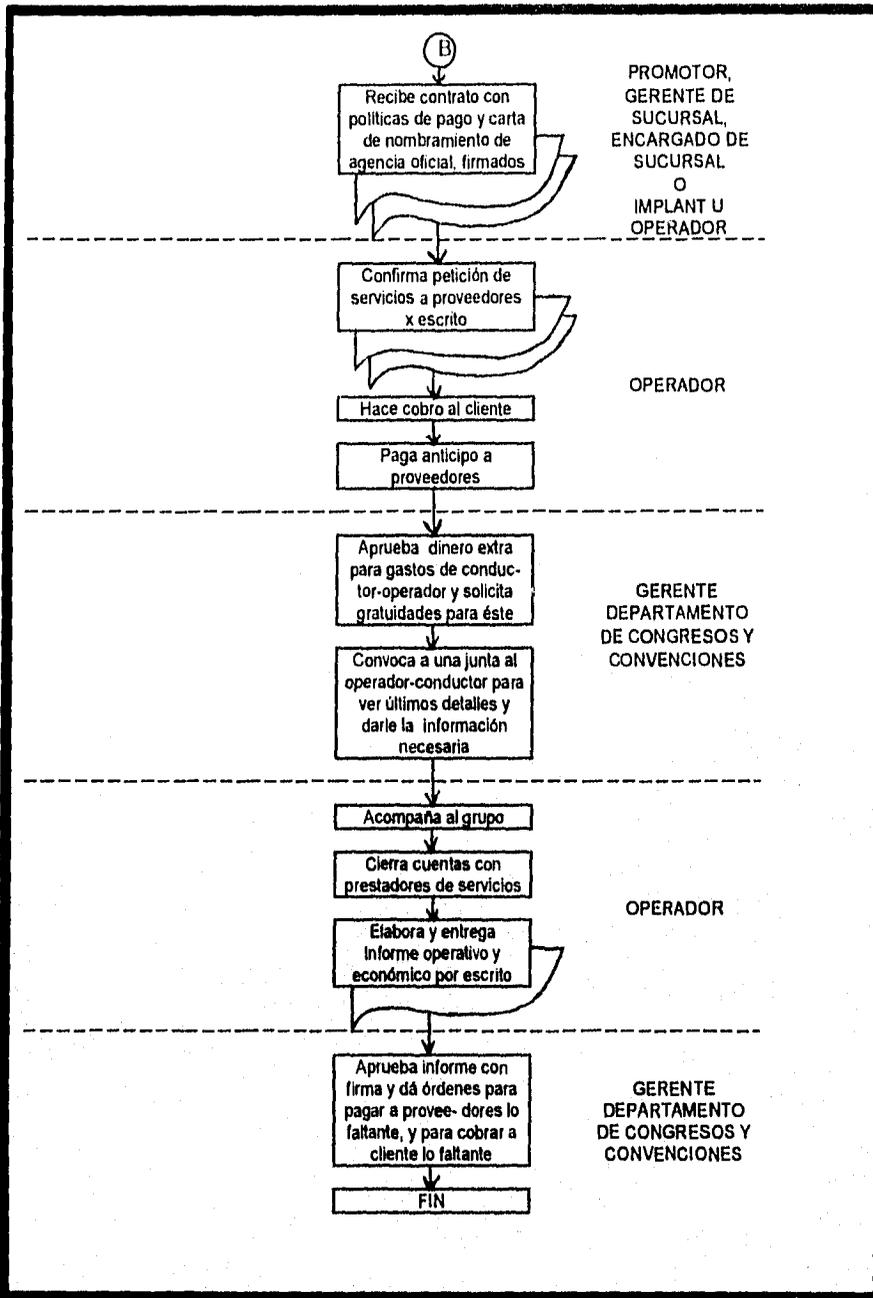
Se presenta ahora el nuevo diagrama de flujo, ya simplificado.



**Fig. 4.36 - Diagrama de flujo modificado del procedimiento de elaboración y presentación de cotización**



**Fig. 4.36 - Diagrama de flujo modificado del procedimiento de elaboración y presentación de cotización (continuación)**



**Fig. 4.36 - Diagrama de flujo modificado del procedimiento de elaboración y presentación de cotización (continuación)**

### 3o Optimizar diseño de dicho producto o servicio

Para lograr una optimización del diseño del servicio de ofrecimiento de una cotización por parte del Departamento de Congresos y Convenciones, en este punto se presentarán los formatos de solicitud de cotización por escrito y el formato de presupuesto desglosado a presentar al cliente:

VIAJES SIGLO XXI - SOLICITUD DE COTIZACION				
FECHA DE PETICIÓN:		FECHA DE ENTREGA:		
SOLICITUD PEDIDA POR:				
<small>(FAVOR DE PONER CRUZ EN EL LUGAR CORRESPONDIENTE)</small>				
CLIENTE FINAL	GERENTE DE SUCURSAL	ENCARGADO DE IMPLANT	PROMOTOR	OTROS
NOMBRE Y PUESTO DE LA PERSONA QUE SOLICITÓ LA COTIZACIÓN:				
FECHAS INICIO-TÉRMINO EVENTO:				
LUGAR(ES) A COTIZAR:				
TIPO DE EVENTO				
CONGRESO	CONVENCIÓN		OTRO (ESPECIFICAR)	
HOTEL(ES) SOLICITADO(S)				
NOMBRE	CATEGORÍA	CUARTOS PEDIDOS	CUARTOS DISPONIBLES	TIENE SALONES
SE REQUERIRÁN SALONES				
SI		NO		
ALIMENTOS A SOLICITAR AL HOTEL				
<small>(PONER FECHA, HORA DE INICIO Y TÉRMINO)</small>				
DESAYUNOS	COMIDAS	CENAS	COFFEES	OTROS
OTROS SERVICIOS (SOLICITADOS A TOUR OPERATOR)				
DATOS DEL TOUR OPERATOR				
TRANSPORTACIÓN APTO/HOTEL/APTO				
TRASLADOS ESPECIALES				
TOURS ESPECIALES				
ALIMENTOS ESPECIALES				
ARTISTAS Y/O SHOWS				
MÚSICA				
OTROS				

Fig. 4.37 - Formato de solicitud de cotización por escrito



Para el plan de Publicidad, se elaborarán paquetes de Congresos y Convenciones en combinación con diferentes hoteles y operadores, sacando flyers y ofertas especiales.

Se publicarán posters, los cuales se colocarán en todas las sucursales e implants, y se llevará todo este material a los promotores de ventas para que ellos lo distribuyan en todas las empresas que ellos visiten, haciendo hincapié en dos slogans: "EL MEJOR TRATO, EL MÁS CÁLIDO Y ATENTO", Y "EL MEJOR TRATO... EL MÁS RÁPIDO".

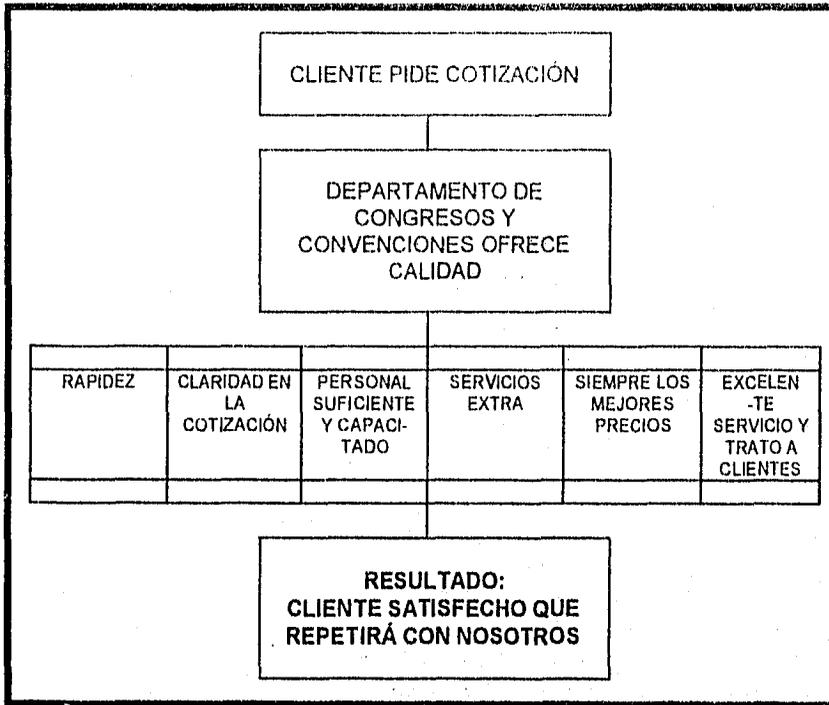
Con respecto al plan de Reclutamiento, se convocará a personal de alta capacidad, con experiencia mínima de 3 años en Congresos y Convenciones, de edad máxima 35 años, hombres o mujeres, que sepan bolear y hacer reservaciones de cualquier tipo de servicios, teniendo además conocimientos suficientes sobre los aspectos administrativos y contables del funcionamiento de una Agencia de Viajes Mayorista. Se contratarán 3 personas.

Con respecto al plan de Capacitación, se establecerán dos días a la semana, martes y jueves de 6 a 8:30 pm, para capacitar a todo el personal en lo que es Calidad, Mapas de Métrica del Valor para seguimiento de los puntos de innovación radical, atención a clientes, procedimientos contables prácticos de la Agencia, elaboración de cotizaciones para Congresos y Convenciones, cobros con tarjeta de crédito y cheques, motivación en el trabajo, reservaciones de hotel y de avión por teléfono, manejo del sistema automático de reservaciones de avión, hotel y tren llamado "Sabre".

**2o Establecimiento del Proceso-Modelo de producción principal de Calidad después de su reingeniería (desarrollo del proceso para fabricar productos de Calidad a través del trazo de mapas de procesos mediante diagramas de flujo)**

Con base en el diagrama de flujo ya modificado cuyo único cambio esencial ya fue hecho y plasmado gráficamente y en la manera establecida para el funcionamiento del sistema de reingeniería con

Control Total de Calidad como Proceso-Modelo de un Plan Maestro, se presenta a continuación un diagrama de dicho Proceso-Modelo, tomando en cuenta que el proceso en sí corresponde al diagrama de flujo presentado anteriormente y que el diagrama siguiente es sólo ilustrativo:



**Fig. 4.39 - Diagrama de Proceso-Modelo de un Plan Maestro de Reingeniería con Control Total de Calidad de Juran**

### 3o Optimizar y comprobar capacidad de proceso

Esta optimización y comprobación sólo puede hacerse después de un período de por lo menos un mes a partir del momento en el cual se ha echado a andar el proyecto con la reingeniería respectiva de los procesos.

**4.7.2.4 - ALTA GERENCIA SE RECOMPROMETERÁ CON EL  
CAMBIO**

**4.7.3 - TERCERA ETAPA**

**EJECUTAR LA ESTRATEGIA DE REINGENIERIA**

Transferir nuevo proceso de Calidad a operaciones, cambiando comportamientos y valores, haciendo uso del Proceso, Sistemas de Información, Organización y Medidas de Desempeño Claves, aplicado a través de la ADMINISTRACION DEL PROGRAMA

**4.7.3.1 - COMUNICAR**

- 1o Resolución a la controversia de hacer o no un proyecto piloto o de demostración a través de 3 acciones principales:**
- **Llevando a cabo una revisión de la dirección estratégica**
  - **Revisando la base de la competencia del negocio, y**
  - **Revisando las medidas de rendimiento**

En este caso, con base en el Mapa de Métrica del Valor de los puntos de innovación radical, el cual está sustentado en el resultado de la aplicación del cuestionario a los dos grupos escogidos (uno de clientes de la empresa y otro de clientes potenciales que actualmente están con la competencia), se puede desarrollar un plan de revisión periódica de la estrategia de reingeniería basada en los puntos de innovación radical, tomando en cuenta también los resultados obtenidos: si bien se había planteado un plan tripartita el cual contempla los aspectos de reclutamiento, capacitación y publicidad, los cuales fueron concebidos para apoyar la rapidez y el servicio en el área de Congresos y Convenciones, en este caso concreto no se hizo un proyecto piloto, sino que directamente se aplicó el proyecto establecido. Posteriormente será necesario verificar estos puntos para ver la eficacia de las acciones llevadas a cabo.

## **2o Validar visión, plan e impacto y comunicarlo (darle difusión)**

Al ir dando sus primeros resultados, será necesario ir checando cada uno de los puntos del plan para "validar la visión", o sea, aprobar el plan, sus pasos y sus logros, verificando sobre todo la reacción del mercado ante los cambios desarrollados a través de la reingeniería.

En el momento en que la estrategia vaya dando sus frutos, los resultados exitosos serán comunicados a través de un pequeño folleto editado especialmente para la ocasión y repetido mensualmente para hacer ver al personal del Departamento de Congresos y Convenciones y al personal del resto de la empresa, el rumbo nuevo que está tomando dicho Departamento.

### **4.7.3.2 - ACTUAR**

#### **1o Ejecutar tareas**

- **Llevar a cabo las operaciones para producción del bien o servicio**
- **Introducir el producto o servicio en el mercado**
- **Desarrollo o re-desarrollo del producto c/base en opinión del cliente tomando en cuenta los indicadores del desempeño**

De hecho, si se están llevando a cabo las operaciones para elaborar y ofrecer al cliente el servicio de cotizar un Congreso y/o Convención, prácticamente dicho servicio se encuentra ya en el mercado. Con la aplicación del plan de publicidad, nuestro servicio ofrecido adquirirá más fuerza, apoyado por los "slogans", los cuales producirán una nueva imagen a ser proyectada: "RAPIDEZ Y EL MEJOR TRATO". Al mismo tiempo, el uso del nuevo logotipo, presentado en el formato de cotización desglosada, dará un toque de agilidad, rapidez y modernidad a la empresa, el cual estará respaldado por la nueva manera de funcionar del Departamento en cuestión.

Se aplicará también el cuestionario anteriormente desarrollado y aplicado a los Directivos y/o Gerentes de las empresas que hayan solicitado alguna cotización para su Congreso o Convención al Departamento correspondiente de la Agencia, de tal manera que ese sea el termómetro constante para medir el desempeño de la empresa contra la opinión de los clientes cautivos.

## **2o Control para evitar todo lo que vaya contra el plan**

Este control se hará mediante los Círculos de Control de Calidad, los cuales se reunirán todos los viernes de 6 a 7 pm., tal y como se ha especificado anteriormente. Las conclusiones serán recopiladas por el Comité de Dirección de Calidad. La serie de estándares de medición de Calidad de los servicios establecidos anteriormente en el punto 2.5 servirán de parámetros para medir el desempeño del personal y la eficacia de los procesos para responder a las necesidades de los clientes.

Los operadores deberán también cada día rendir un reporte de las actividades realizadas y del tiempo invertido en ellas.

## **3o Comunicar dichos controles de acuerdo a cada nivel**

La comunicación de los controles se hará precisamente en los Círculos de Control de Calidad.

### **4.7.3.3 - MEDIR**

#### **1o Contra-especificaciones del objetivo. Determinar naturaleza de deficiencias tomando en cuenta indicadores del desempeño**

- Estableciendo metas, y
- Usando el diagrama de causa y efecto

El objetivo principal consiste en lograr la Calidad máxima en los servicios gestados y ofrecidos por el Departamento de Congresos y Convenciones, con base en los 6 puntos de innovación radical a desarrollar.

RAPIDEZ	CLARIDAD EN LA COTIZACIÓN	PERSONAL SUFICIENTE Y CAPACI- TADO	SERVICIOS EXTRA	SIEMPRE LOS MEJORES PRECIOS	EXCELEN -TE SERVICIO Y TRATO A CLIENTES
---------	---------------------------------	---	--------------------	--------------------------------------	---

**Fig. 4.40 - Cuadro de los 6 puntos de innovación radical a desarrollar**

Los indicadores del desempeño son nuestros sensores establecidos para medir a aquel, y vienen siendo los que miden los siguientes aspectos (ya vistos anteriormente):

1	Tiempo de elaboración de cotización para un Congreso o Convención
2	Determinación de los precios de hotel
3	Tiempo de atención al cliente para una reservación de avión, hotel o cualquier otro servicio
4	Trato a los clientes
5	Rapidez en el servicio de mensajería

**Fig. 4.41 - Cuadro de aspectos que medirán los indicadores del desempeño**

De las metas establecidas anteriormente en el punto referido a la revisión de los objetivos, políticas y metas, es necesario traer el objetivo nacional No. 10, el cual se refiere a la obtención de la Calidad mediante una reingeniería.

De dicho objetivo se derivan las metas que dan pie a la propuesta de desarrollo de los 6 puntos de innovación radical a aplicar gradualmente.

Sin embargo, es importante añadir una meta que concrete la labor de logro de impulso de los puntos de innovación radical:

Meta nueva - Lograr llegar a los estándares óptimos de atención y servicio al cliente establecidos en el punto de los sensores.

**Objetivo 10** Se deben mejorar sustancialmente procedimientos y organización de la empresa mediante la aplicación de una reingeniería basada en el Control Total de Calidad para mejorar el lugar de la Agencia en el mercado, eliminando lentitud y burocratismo, y partiendo de los requerimientos de sus clientes cautivos y potenciales.

**Política** Se entiende por Calidad el dar al cliente lo que solicita (mejorar siempre la mínima atención hacia el cliente, ya que éste es lo más importante para la actividad de la empresa) y trabajar para satisfacerlo al máximo haciendo las cosas bien desde el principio. El papel de los responsables es hacer entender a cada empleado lo que la empresa espera de él; la definición de su área de responsabilidad es un paso hacia la Calidad.

**Meta** Mejorar el servicio al cliente de la siguiente manera: Mejorar el tiempo de entrega de una cotización, aún por encima del tiempo justo o normal de entrega (de 2 a 4 días). Mejorar tiempo de atención al cliente para reservación de avión, hotel o cualquier otro servicio (menos de 15 minutos). Mejorar la manera de presentar una cotización (que sea siempre clara, concisa y entendible en todos los puntos). Tener las siguientes actitudes hacia el cliente: Atención, paciencia, cara alegre, cortesía, gentil-amable, escuchar al cliente. Confiabilidad, eficiencia, gente capaz (con conocimientos necesarios), poder llevar varios asuntos al mismo tiempo. Honestidad, gente sin intereses de por medio. Ofrecer siempre el mejor precio.

**Meta** Tener más personal (suficiente y necesario) en el Departamento de Congresos y Convenciones para atender a los clientes de acuerdo a las características de Calidad especificadas en la meta anterior.

**Meta nueva** Lograr llegar a los estándares óptimos de atención y servicio al cliente establecidos en el punto de los sensores.

*Fig. 4.42 - Objetivo 10 con su política y sus metas (añadiendo la nueva meta de logro de estándares óptimos)*

De la medición con dichos sensores se deduce que una de las causas de falta de satisfacción del cliente con respecto al servicio ofrecido por el Departamento en cuestión, estriba en la pérdida de tiempo y la lentitud al atender al cliente, ya que un factor que siempre se mide es la rapidez del servicio ofrecido, rubro que los mismos clientes han señalado como importante.

Ahora bien, esta causa de insatisfacción del cliente puede ser identificada como el factor RAPIDEZ, el cual, junto con una serie de otros factores, pueden ser identificados en el Diagrama de Causa y Efecto de Ishikawa, como sigue:

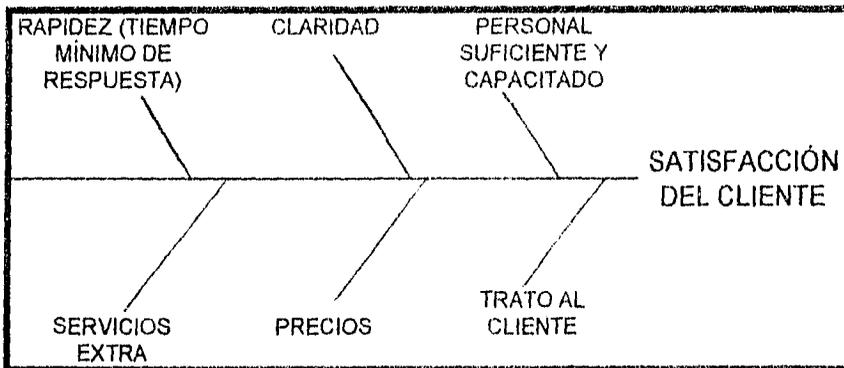


Fig. 4.43 - Diagrama de causa y efecto de Ishikawa aplicado al caso práctico

Todos estos elementos podrán ayudar a medir si la Calidad Total se está logrando.

**2o Resultado costo/beneficio (medir impacto para evaluar el éxito de la Reingeniería)**

- **Confirmando inversión y reembolso estableciendo componentes del Costo de Calidad**
- **Comparando los productos fabricados antes y después del problema en solución**
- **Comparando el proceso (o procesos rediseñados) antes y después del problema en solución**

Para medir un resultado costo/beneficio, es necesario primero establecer la inversión por hacerse, contra los resultados de impacto benéfico en el mercado del lanzamiento de los puntos de innovación radical, iniciando por el de RAPIDEZ, escogido por el Comité de Dirección de Calidad como el inicial a desarrollar.

Con respecto a la inversión, la cual será conformada básicamente por los componentes del costo de calidad, se presenta a continuación el presupuesto desglosado de dicha inversión:

<b>PRIMER COMPONENTE DEL COSTO DE CALIDAD</b>
Contratación de 3 personas con experiencia a un sueldo mensual de \$ 4,500.00 cada uno y por el primer año será un inversión de unos \$ 162,000.00
<b>SEGUNDO COMPONENTE DEL COSTO DE CALIDAD</b>
Cursos de capacitación en reservación y elaboración de boletos de avión mediante el sistema automático llamado "Sabre", a \$ 1,000.00 por curso, siendo 8 personas en el Departamento de Congresos y Convenciones y siendo 5 cursos por persona, nos da un total por el primer año, de \$ 40,000.00
<b>TOTAL: \$ 162,000.00 + \$ 40,000.00 = \$ 202,000.00 de inversión por el primer año</b>

*Fig. 4.44 - Presupuesto desglosado de inversión con base en los componentes del costo de calidad*

Con respecto a la comparación de los "productos" (en este caso servicios) fabricados o desarrollados y ofrecidos antes y después del problema en solución, esto se hará cada mes, para estar checando el impacto que esto tiene en los ingresos de la empresa, buscando también comparar el nuevo proceso principal antes y después del problema en solución (los 6 puntos de innovación radical).

### **3o Reconstruir cronología de sucesos sobre los cambios**

Dicha cronología consiste precisamente en el desarrollo mismo de este caso práctico y servirá como antecedente para reaplicar constantemente la reingeniería a través de todos y cada uno de los puntos de innovación radical.

<b>4.7.3.4 - SOSTENER UNA ADMINISTRACIÓN DE LA REINGENIERÍA Y SUS RESULTADOS (Movilización constante y a todos los niveles para la Mejora de la Calidad)</b>
--

### **1o Dar formación en métodos y herramientas que permitan impulsar las medidas claves del desempeño para sostener los objetivos de mejora estratégica basados en los puntos de innovación radical**

Esto consiste en la capacitación misma, dentro de la cual están considerados los Círculos de Control de Calidad y un seminario especial sobre Calidad Total, en el cual se pondrá al tanto al personal de la empresa sobre el Método de Control de Calidad establecido en el caso práctico.

**2o Establecimiento y desarrollo de Objetivos, proyectos y políticas de mejora**

En dicho seminario de capacitación se darán a conocer los objetivos Internacionales y especialmente los Nacionales, haciendo hincapié en el objetivo 10, que trata del logro de la Calidad en la empresa.

**3o Desarrollar un programa de educación y automejora que busque el logro de la Calidad en todos los niveles en la empresa a través de:**

- Lograr desechar el miedo de las personas a aportar ideas y participaciones
- Eliminar las barreras que impiden a personas estar orgullosas de su trabajo
- Derribar barreras entre deptos. y trabajar en conjunto
- Reconocimiento, motivación constante y recompensas
- Evaluación y concientización sobre progresos, programas y recursos con base en métricas del valor (costo, calidad, tiempo y servicio)
- Uso de métodos modernos de información para dar a conocer la Movilización de la Calidad

Dicho programa estará funcionando con base en los Círculos de Control de Calidad, tocando todos los puntos establecidos en este apartado.

**4o Para Proyectos Individuales que surjan como propuesta de las personas o que vengan de la Dirección**

- Nominación
- Selección y descripción de la Misión (diagnosis)
- Establecer el remedio adecuado
- Integrar a la persona y su proyecto a equipo de proyectos

Esto significa que cualquier idea nueva salida de los Círculos de Control de Calidad será tomada en cuenta y valorada para analizar su viabilidad y posibilidad real de colaborar en la Mejora de la Calidad Total.

## CONCLUSION Y RECOMENDACIONES

A lo largo del desarrollo de esta tesis, se han presentado cuatro capítulos: en el primero, el objetivo a lograr fue establecer una definición de Empresa, de Proceso Administrativo y al mismo tiempo una definición de Administración.

La definición de empresa determinada en el capítulo primero, toma en cuenta que ésta es "la unidad productora de bienes y servicios que está enfocada a servir a la sociedad y/u obtener un beneficio económico, al mismo tiempo que busca mejorar el nivel de calidad de vida de quienes la conforman en su elemento humano".

Pero estos objetivos que se propone lograr la empresa, sólo serán logrados si ésta aprovecha al máximo los elementos que constituyen y determinan la oferta de bienes y/o servicios: el cliente (establecido como motor básico de la demanda de bienes y servicios), la competencia, la Calidad (identificada con la búsqueda de la excelencia), el costo, tiempo y otros factores.

Y dentro de estos elementos, he destacado al tercero: la Calidad, ya que en esta investigación ésta es propuesta como la herramienta de mejora administrativa (desde el punto de vista de J. M. Juran) a partir de la cual debe de impulsarse la oferta de bienes y servicios, captando así más mercado.

En el segundo capítulo se ahondó en el significado de la frase "Control Total de Calidad", estableciendo las teorías de los autores más representativos, al mismo tiempo que se estableció como teoría de referencia la de Juran, en la cual se destacaron los 3 puntos neurálgicos que expone, los cuales constituyen la llamada "Trilogía de Juran": Planeación, la cual parte de la opinión del cliente (ésta es la novedad más importante del Control Total de Calidad), estableciendo después unidades de medida para verificar si el producto o servicio cumple con las características que el cliente desea o no, y terminando con el perfeccionamiento del producto o servicio a través de la mejora de los correspondientes procesos que lo hacen posible. Posteriormente sigue el Control, dentro del cual se verificarán los productos o servicios y sus procesos constantemente. Y finalmente, viene la fase de Mejora de la Calidad, en la cual se establece el equipo que se encargará de

ésta, así como los objetivos, recursos y desarrollo para dicha Mejora, la cual busca básicamente lograr un diagnóstico de la realidad de la empresa y los remedios para mejorarla.

Finaliza el capítulo dos con un cuadro comparativo de las teorías de los autores de la "Calidad" presentados en la investigación, siguiendo con un cuadro en el cual se expone la teoría de Juran de manera más específica, de manera que ésta pueda ser retomada posteriormente.

En el capítulo tres, se presentó un segundo método de mejora administrativa que es la Reingeniería de Procesos, tomada en cuenta como "el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido por el Costo, Tiempo de ciclo, Servicio y Calidad mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio como una serie de procesos del producto principal del negocio, orientados hacia el cliente en lugar de una serie de funciones organizacionales". La Reingeniería de Procesos lo que busca es un replantear y reelaborar los procesos de una empresa. Se escogió el tipo de Reingeniería que impulsa los aspectos más novedosos que harán posible el captar más mercado partiendo del hecho que estos aspectos añadan "valor" a los productos o servicios que ofrece una empresa (a estos aspectos se les llama "puntos de innovación radical"). Este tipo de Reingeniería se basa en tres momentos: descubrimiento (de los procesos a rediseñar), rediseñar (dichos procesos) y ejecutar (operación de los nuevos procesos).

También se retomó tanto el Proceso Administrativo propuesto al final del capítulo primero, de manera tal que presento la primera fase de dicho proceso (la Planeación) no sólo como una manera de ajustar los recursos de la empresa a la realidad y los objetivos de la empresa, sino también como el establecimiento de una reingeniería de procesos basada en un Control Total de Calidad, en vistas a lograr una estructuración o reestructuración (según sea el caso) para obtener un funcionamiento óptimo de la empresa de acuerdo al logro de objetivos, políticas y metas, replanteando y reformulando éstos si es necesario. Se presentó la organización como una secuencia fluida de procesos que funcionan como uno solo, en vistas a obtener un objetivo determinado, el cual será lograr la "Calidad Total".

Y finalmente el Control, como la acción directiva del administrador, la cual encauza los procesos y reingenierías hacia el logro de la Calidad Total.

Ahora bien, la premisa básica de este trabajo de investigación es la siguiente: Si el Método de Control Total de Calidad de Juran, por un lado, busca lograr la Calidad Total de los productos o servicios que ofrece una empresa con base en una Mejora continuada en los procesos, y si al mismo tiempo la Reingeniería de Procesos se centra precisamente en éstos para replantearlos y usarlos como trampolín para lanzar innovaciones al mercado y lograr el éxito financiero tomando en cuenta al Cliente, la Calidad, el Costo, Tiempo y Servicio, aspectos que toma también en cuenta Juran, entonces ¿cuál es la finalidad de unificar los dos métodos de tal manera que se presente uno nuevo, si ambos métodos tienen objetivos similares?

La respuesta es muy sencilla: todos los Métodos de Control Total de Calidad lo que buscan es mejorar los procesos ya establecidos. Pero muchas veces los procesos de las empresas no necesitan enmiendas, sino una reformulación total, de tal manera que los vicios existentes en ellos no sean mitigados o controlados, sino totalmente erradicados y superados a través de nuevos procesos, de los cuales surjan productos y servicios a los cuales se les hayan añadido nuevos "valores", de tal manera que el éxito operativo de la empresa sea directamente proporcional a la captación de mercado y, como consecuencia, al éxito en las ventas.

Ahora bien, si una Reingeniería de Procesos puede estar enfocada a impulsar sólo unos cuantos puntos de innovación radical gradualmente, en la nueva propuesta de esta investigación se ha replanteado a dicha Reingeniería desde la base del Método de Control Total de Calidad de Juran, de tal manera que la primera esté enfocada desde el principio al logro de la Calidad Total y todos los puntos de innovación radical que surjan tengan como objetivo principal dicha Calidad Total.

Existe la tendencia de identificar a las teorías de Calidad Total con las teorías de Reingeniería de Procesos. Aunque están muy relacionadas y coinciden en algunos objetivos, tienen una diferencia muy clara: la Reingeniería reformula desde sus

cimientos todo procedimiento, mientras que toda teoría sobre Calidad Total busca mejorar dichos procedimientos o potencializarlos, pero no reformularlos totalmente.

En el tercer capítulo de esta investigación se propone unificar ambas teorías, pasando por cuatro etapas básicas: la primera se refiere al establecimiento de una nueva filosofía para la Calidad (pág. 114 de la investigación), la cual es planteada porque sin ella, la empresa no tendría valores ni prioridades a partir de las cuales se desarrollen actitudes que validen la presencia y funcionamiento de la empresa en su entorno, y se concretaría única y exclusivamente a la obtención de utilidades, sin tomar en cuenta la aportación que debe de hacer a sus empleados y a la sociedad (la empresa al servicio de la humanidad, y no al revés). La Nueva Filosofía para la Calidad establecida en esta investigación, contempla los siguientes valores:

La persona es el valor más importante en la empresa
Es necesario buscar la satisfacción completa del cliente
Es necesario luchar por lograr los Cero Defectos
Es necesario que la empresa busque por todos los medios mejorar el nivel de vida de sus empleados
Es necesario buscar a toda costa minimizar costos y no negociar con base en el precio (aportación tomada de Deming) contemplando también la obtención de utilidades

**Figura 5.1 - Cuadro de Nueva Filosofía para la Calidad**

Como siguiente etapa del capítulo cuarto, se desarrolló un cuadro-teoría de la teoría de juran, enriquecida con algunos aspectos de otros autores, de tal manera que la primera haya quedado reforzada.

Posteriormente se presentó el "Cuadro de pasos de Reingeniería de Procesos basada en el Método de Control Total de Calidad de Juran Modificado", el cual concretiza la nueva teoría.

Después se planteó una simplificación o sintetización del mismo cuadro-teoría, de tal manera que el proceso de aplicar los pasos establecidos en él fuesen aplicados de una manera lo más comprensible y sencilla posible.

Finalmente, se estableció dentro de la investigación un espacio para poder seguir paso a paso la aplicación del nuevo método mediante un Caso Práctico (capítulo cuarto), en el cual se planteó qué es la administración turística, qué es la empresa turística, las áreas funcionales de la Agencia de Viajes Mayorista en estudio, el organigrama del Departamento de Congresos y Convenciones de la misma y la historia de la empresa y de dicho Departamento. Todo esto fue presentado para poder establecer una base de la realidad que vive la empresa misma, dentro de la cual la Reingeniería de Procesos basada en el Método de Control Total de Calidad de Juran tiene cabida en vistas a dar al cliente el servicio que realmente solicita. Por ello, la aplicación del caso práctico contempla, en resumen, una serie de etapas que facilitaron la aplicación de la teoría desarrollada en la investigación.

El objetivo a lograr por parte de esta investigación consistió en el comprobar que, "si se aplica el método de Control Total de Calidad de Juran en la reestructuración y funcionamiento del Departamento de Congresos y Convenciones de una Agencia de Viajes Mayorista Mexicana partiendo de una reingeniería de procesos y esto permite un beneficio empresarial, por tanto, podrá desarrollarse un crecimiento y potencialización integrales de dicho departamento que beneficiará a inversionistas, personal y clientes de la Agencia; luego entonces, a la aplicación del método de Control de Calidad de Juran en dicho departamento basado en una reingeniería de procesos, corresponderá a éste el logro de un beneficio empresarial con un crecimiento y potencialización integrales del mismo, trayendo beneficios para los inversionistas, el personal y los clientes de la Agencia". Este es el planteamiento de la Hipótesis Central de la investigación, la cual fue planteada como el reto de corroborar que la aplicación de la teoría establecida provocará un beneficio empresarial que permitirá un crecimiento y potencialización en el Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia.

De hecho, como esta nueva teoría presentó como plataforma básica la opinión del cliente de tal manera que los servicios del Departamento citado sean ofrecidos tal y como el mercado lo solicita, provocando así un fuerte aumento en las ventas.

Ahora bien, el cumplimiento de la Hipótesis Central se fundamenta también en el desarrollo del Caso Práctico (capítulo quinto), de acuerdo a sus etapas, las cuales presento a continuación con el objeto de establecer cómo cada una de ellas colabora a la confirmación de dicha Hipótesis.

### **PRIMERA ETAPA - DESCUBRIMIENTO**

**Crear una visión estratégica con base en el Control Total de Calidad en busca del dominio en el mercado**

En esta primera etapa, se estableció una primera fase, llamada...

#### **MOVILIZAR**

... enfocada ésta a formar equipo para el proyecto (implantar liderazgos), y luego una segunda, que consistió en el...

#### **EVALUAR**

... la situación real del Departamento de Congresos y Convenciones, descubriendo las necesidades de los clientes. Para ello, se aplicó un cuestionario a dos grupos diferentes de clientes: 18 Directivos de empresas, los cuales habían hecho contacto con el Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia en estudio, y a 18 que han hecho contacto con el mismo Departamento de otras Agencias similares a la primera.

La aplicación del mismo cuestionario a dos grupos diferentes se hizo con el propósito de poder comparar la opinión de los entrevistados con respecto a los servicios que ofrece el Departamento de Congresos de la Agencia de Viajes estudiada en esta investigación, y la opinión sobre los mismos servicios ofrecidos por la competencia, habiendo ubicado a la primera en relación al mercado y poder después establecer la Reingeniería con Control Total de Calidad con base en las necesidades de dichos clientes entrevistados.

## XXI

Las preguntas del cuestionario estuvieron enfocadas a conocer la opinión del cliente con respecto al trato y la atención que se le brindó, tiempo para elaborar una cotización de un evento, manera de presentarla, comparación de la manera de trabajar del Departamento en cuestión de la agencia con los Departamentos de Congresos de la competencia, si el personal del Departamento es suficiente o no, si está suficientemente capacitado, si los servicios que ofrece son integrales o hace falta que ofrezca otro tipo de servicios, qué imagen presenta el Departamento con relación a la eficiencia y capacidad de su personal.

También en dichas preguntas se pidió al cliente su opinión sobre la necesidad de mejorar sustancialmente los procedimientos del Departamento para mejorar la Calidad de la atención al cliente y de los servicios ofrecidos; la posibilidad de que el Departamento mejore su situación con respecto a la competencia si se aplica una Reingeniería de Procesos basada en el Control Total de Calidad eliminando una mayor lentitud y burocratismo en la atención a los clientes; se preguntó al cliente si consideraba oportuno invertir en dicho proyecto con tal de buscar conquistar el mercado, pero partiendo de la opinión de sus clientes y haciendo uso de un programa de capacitación; y finalmente, se preguntó al cliente si consideraba que la aplicación del nombre-solución de la tesis se obtendrían o no mayores utilidades.

Ahora bien, con base en las respuestas obtenidas en la aplicación del cuestionario a ambos grupos citados, se confirmó la solución de la Hipótesis Central, ya que en cuanto al primer grupo, el 391.66% de las personas encuestadas apoyó la solución de la Hipótesis Central de la Investigación, habiendo sido mínimo el apoyo para la Hipótesis Nula (un 8.33%).

En el cuadro de preguntas diagnóstico, el 283.33% apoyó la solución de la Hipótesis Central, y el 16.66% apoyó la solución de la Hipótesis Nula.

En el segundo grupo, la Hipótesis Central fue apoyada en un 333.32%, en contra del apoyo mucho menor a favor de la Hipótesis Nula (66.64%). Con respecto a las dos preguntas diagnóstico, el 233.32% apoyó la solución de la Hipótesis Central, y el 66.65% (un porcentaje mucho menor) apoyó la solución de la Hipótesis Nula.

También con base en las respuestas de los clientes recopiladas a través del cuestionario, se estableció la plataforma de características que pidieron los clientes (tanto cautivos -1er. grupo- como potenciales -2o. grupo-) deberían tener los servicios del Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes Mayorista, y de la cual se partió para desarrollar toda la Reingeniería con Control de Calidad.

Después, dentro de la fase 4.7.1.2 (evaluar) se buscó traducir las necesidades de los clientes al lenguaje de la empresa a través de objetivos, políticas y procedimientos nuevos y/o modificados. Sobre todo, un paso muy importante fue el establecimiento del objetivo # 10, en el cual se estableció la aceptación de los clientes con respecto a la Hipótesis Central: "Se deben mejorar sustancialmente los procedimientos y organización de la empresa, mediante la aplicación de una reingeniería basada en el Control Total de Calidad para mejorar el lugar de la Agencia en el mercado, eliminando lentitud y burocratismo, y partiendo de requerimientos de sus clientes cautivos y potenciales".

Posteriormente, vino el mapeo a través de una revisión de los procedimientos o procesos del Departamento en estudio. De hecho, se tuvo que elaborar un procedimiento principal valiéndose de un diagrama de flujo, ya que en la empresa estudiada no había ningún antecedente al respecto. Después, de acuerdo a las necesidades de los clientes, se reelaboró dicho diagrama de flujo haciendo posible que el trabajo en el Departamento de Congresos y Convenciones sea mucho más rápido.

También se llevó a cabo una revisión de las opiniones de los clientes obtenidas a través de los cuestionarios, para averiguar qué es lo que estaba solicitando el mercado y se partió de allí para proponer los puntos de innovación radical, los cuales surgieron automáticamente al resumir la lista de necesidades requeridas por los mismos clientes en unas cuantas palabras clave, las cuales fueron identificadas como los puntos de innovación radical buscados. Al mismo tiempo, se establecieron los sensores para medir los procesos involucrados con los puntos de innovación radical (los aspectos a medir fueron: tiempo, precios, trato y servicio de mensajería).

Siguiendo con el desarrollo del caso práctico, se elaboró el punto.....

### SELECCIONAR

... que consistió en planificar con base en la Nueva Propuesta, identificando los siguientes puntos de innovación radical:

1	RAPIDEZ EN TIEMPO DE ELABORACIÓN Y ENTREGA DE COTIZACIÓN
2	CLARIDAD EN LA PRESENTACIÓN DE LA COTIZACIÓN
3	TENER MAS PERSONAL Y MEJOR CAPACITADO
4	OFRECIMIENTO DE SERVICIOS EXTRA, COMO MANEJAR EVENTOS DE MERCADOTECNIA Y LISTADO DE PARTICIPANTES POR COMPUTADORA EN EL LUGAR DEL EVENTO ATENDIDO
5	MEJORAR PRECIOS (aunque en el cuadro de métrica de valor del punto de innov. radical aparezca que estamos bien al compararnos con la competencia)
6	SERVICIO (TRATO A CLIENTES)

*Fig. 5.2 - Cuadro de puntos de innovación radical identificados*

Y se seleccionaron dos puntos principales, para lanzar agresivamente al mercado la nueva imagen de la empresa: el primero, RAPIDEZ, y el sexto, SERVICIO. Después vino el cumplimiento del cuarto punto...

### LA ALTA GERENCIA SE COMPROMETERÁ CON EL CAMBIO

Posteriormente, después de haber establecido el vínculo entre las necesidades de los clientes y los procesos en la empresa, y de haber proyectado la imagen de mejora del Departamento en cuestión en el mercado, vino la segunda etapa...

**SEGUNDA ETAPA - PROCESO DE REDISEÑO O MEJORA**  
Se planifica, estructura, diseña y detalla

### ANALIZAR

En este aspecto se estableció un mapeo más riguroso, del cual surgió el diseño e implantación de varios aspectos extra a mejorar, en vistas a lograr que la cotización esté presentada con

## XXIV

suma claridad: se elaboraron por primera vez los formatos de solicitud de cotización por escrito, así como el formato del presupuesto desglosado

### INNOVAR

En este punto se simplificó el diagrama de flujo elaborado anteriormente, estableciendo el papel de las personas que gestionaron el negocio, de ser sólo un puente entre el Departamento de Congresos y Convenciones y el Cliente, buscando agilizar el flujo de información y no entorpeciendo.

### PROYECTAR

En este aspecto se buscó elaborar el plan de promoción y publicidad, así como de reclutamiento y capacitación para sacar adelante los puntos de innovación radical propuestos por la Reingeniería.

Otro de los puntos básicos del caso práctico fue el de establecer cómo quedó el Proceso-Modelo de producción principal de Calidad después de su reingeniería (desarrollo del proceso para fabricar productos de Calidad a través del trazo de mapas de procesos mediante diagramas de flujo); es el proceso-modelo de un Plan Maestro de Reingeniería con Control Total de Calidad de Juran:

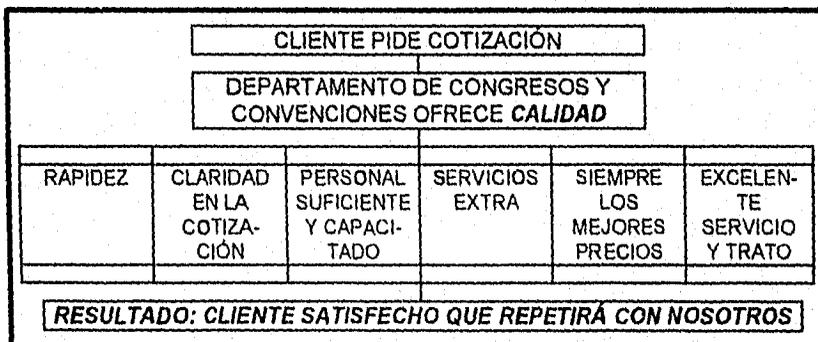


Fig. 5.3 - Proceso-modelo de un Plan Maestro de Reingeniería con Control Total de Calidad de Juran

**LA ALTA GERENCIA SE RE-COMPROMETERÁ CON EL CAMBIO**

**TERCERA ETAPA - EJECUTAR ESTRATEGIA DE REINGENIERÍA**  
Transferir nuevo proceso de Calidad a operaciones, cambiando comportamientos y valores, haciendo uso del Proceso, Sistemas de Información, Organización y Medidas de Desempeño Claves, aplicado a través de la ADMINISTRACION DEL PROGRAMA

**COMUNICAR****ACTUAR**

Este punto se refirió al ejecutar las tareas de los nuevos procesos producto de la Reingeniería con Control Total de Calidad, llevando a cabo las operaciones para la producción de los servicios que se ofrecerán al cliente. Al mismo tiempo, se contempló la introducción de los nuevos servicios al mercado, tomando en cuenta la necesidad de captar más de él y poder obtener el beneficio empresarial o utilidad, que es uno de los puntos por lograr establecidos en la Hipótesis Central. También se contempló la posibilidad de llevar a cabo un desarrollo o re-desarrollo de producto c/base en opinión del cliente tomando en cuenta los indicadores del desempeño, tratando de evitar al mismo tiempo que vaya contra el plan maestro de Reingeniería con Calidad Total implementando un Control.

**MEDIR**

Esta medición será para detectar las deficiencias en el logro de los puntos de innovación radical. La medición se hará con base en los siguientes aspectos: RAPIDEZ, CLARIDAD, PERSONAL SUFICIENTE Y CAPACITADO, SERVICIOS EXTRA, PRECIOS Y TRATO AL CLIENTE, todo ello para lograr la satisfacción de este último. Todos estos elementos podrán ayudar a medir si la Calidad Total se está logrando.

Y dentro de este punto viene uno de los aspectos que corroborarán la aplicación de la Hipótesis Central: la medición del resultado COSTO/BENEFICIO (medir el impacto para evaluar el éxito de la Reingeniería en DINERO, EN INVERSIÓN CONTRA REEMBOLSO, EN CALIDAD DE LOS PROCESOS Y SERVICIOS OFRECIDOS ANTES Y DESPUÉS DE LA REINGENIERÍA.

Es obvio que, si bien se estableció un presupuesto para echar a andar el plan maestro de Reingeniería con Calidad Total, los resultados tendrán que medirse cada semana, cada mes, cada año. Y esto requiere tiempo. Pero de una cosa sí se puede estar seguro: los clientes cautivos y potenciales estuvieron de acuerdo en que se aplicara este plan maestro porque vieron la necesidad de establecer cambios profundos en la empresa: cambios en sus procesos y en sus servicios. Y si una empresa quiere venir a ser como lo pide el mercado, el éxito está asegurado, lo cual hace que la inversión, aunque sea recuperada a largo plazo, valga la pena, ya que después el mercado tendrá una tendencia fuerte de preferencia hacia los servicios del Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes Mayorista.

De hecho, estos aspectos de innovación radical escogidos inicialmente: RAPIDEZ Y SERVICIO, ya han sido implementados en el Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes Mayorista, desde hace dos meses (desde la primera semana de febrero de 1996), incrementándose la captación de Congresos y Convenciones en 3 veces más, ya que antes de dicho mes la empresa captaba un promedio de UN EVENTO POR MES. Actualmente la empresa está percibiendo un promedio de UN EVENTO POR SEMANA. El mercado reaccionó muy favorablemente ante la campaña publicitaria, al mismo tiempo que los clientes cautivos y potenciales, al ver que las cotizaciones han sido entregadas a tiempo y en ocasiones antes de tiempo, han aumentado su confianza hacia el Departamento en cuestión. Este éxito inicial del proceso principal acompañado del éxito financiero, confirma la Hipótesis Central.

**SOSTENER UNA ADMINISTRACIÓN DE LA REINGENIERÍA Y  
SUS RESULTADOS (MOVILIZACIÓN CONSTANTE Y A TODOS  
LOS NIVELES PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD)**

Ahora bien, el haber establecido la corroboración de la Hipótesis Central a través de la aplicación del Caso Práctico (desarrollado en el capítulo cuatro) ha comprobado el cumplimiento del OBJETIVO GENERAL de esta investigación: se mostró que la Reingeniería de Procesos con base en el método de Control Total de Calidad de Juran es uno de los mejores caminos válidos para las empresas mexicanas que desean no sólo mantenerse dentro de sus mercados, sino cautivar más clientes (gracias a la campaña promocional) e ir a la vanguardia en un proceso constante de superación para bien de los inversionistas, personal y clientes de dichas empresas, como sucedió en el caso concreto del Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes Mayorista, ya que se amplió 4 veces más el beneficio económico que antes de la Reingeniería se había obtenido.

También se cumplió el OBJETIVO PARTICULAR, ya que se logró mostrar a la Reingeniería de Procesos basada en el Control Total de Calidad como método para desarrollar una reestructuración y funcionamiento del Departamento de Congresos y Convenciones de una empresa Grande en México en vías a lograr un verdadero crecimiento y potencialización integrales del mismo. Esto se debió a la Reingeniería del proceso básico de elaboración y presentación de una convención, en el cual se captaron los puntos de innovación radical (rapidez y servicio), los que fueron proyectados en la campaña de promoción hacia los mercados cautivo y potencial.

Y también se cumplió con el logro del OBJETIVO ESPECÍFICO, ya que se explicó paso a paso, mediante un caso práctico perfectamente desglosado, cómo se aplica la Reingeniería de Procesos basada en el método de Control Total de Calidad del Dr. Juran, habiendo ofrecido así un camino de superación para cualquier Departamento de cualquier empresa mexicana, especialmente de giro Turístico, visualizado y ejemplificado en un caso concreto.

## XXVIII

Ahora bien, colaboraron al logro de estos objetivos, una serie de métodos y técnicas de diversa índole:

Inicialmente, se llevó a cabo la descripción de todos y cada uno de los elementos que conformaban el problema inicial a resolver, como son la Reingeniería, la Calidad, la empresa, el Departamento, el Turismo de Exportación, etc., de tal manera que se estableció una base teórica (conceptual simple) la que permitió posteriormente relacionar dichos conceptos básicos formulando una serie de Hipótesis (central, nula y alternas), estableciendo al mismo tiempo la resolución del nombre-problema y determinando la relación causa-efecto existente entre la aplicación de la Reingeniería aunada al método de Control Total de Calidad de Juran en el Departamento de Congresos y Convenciones de una Agencia de Viajes Mayorista por un lado, y el logro del crecimiento así como la potencialización de dicho departamento, por el otro (objeto de estudio conceptual complejo).

Además, se aplicaron una serie de métodos de estudio, los cuales permitieron explicar las relaciones existentes entre unos conceptos y otros. Se aplicó el método inductivo, ya que partiendo de los términos "Técnica de Reingeniería de Procesos de Negocios" y "Método de Control Total de Calidad de Juran", se estableció el objetivo principal que los autores de cada uno de estos términos querían lograr al aplicarlos, así como las razones a partir de las cuales lograron concretizar estos elementos dinamizadores de las empresas (su propia técnica y método, respectivamente).

También se hizo uso del método de estudio analítico, ya que partiendo de los términos "Técnica Reingeniería de Procesos de Negocios" y "Control Total de Calidad de Juran", se analizaron cada una de las palabras que los componen y también cada una de las fases, las cuales, al haber sido desarrolladas en el Departamento en estudio mediante la aplicación del Caso Práctico, permitieron dar al primero ese nuevo impulso descrito anteriormente.

Se aplicó además el método de estudio sintético, ya que después de haber relacionado todas las fases del Método de Control Total de Calidad de Juran y de haberlas entrelazado con el proceso administrativo desarrollado dentro del Departamento en estudio, se dieron los principios básicos para poder enfocar esta

## XXIX

relación desde el punto de vista de la Reingeniería de Procesos.

Y también el método de estudio deductivo fue aplicado, ya que habiendo partido de la relación establecida entre el proceso administrativo, la Reingeniería y el método de Control Total de Calidad de Juran, surgieron una serie de reformulaciones de procedimientos administrativos y cambios (como consecuencia de todo lo anterior) que han conformado lo que es la empresa actualmente y lo que será en un futuro inmediato.

Con respecto a las técnicas de recopilación de datos, se hizo uso de las técnicas basadas en fichas documentales y fichas de trabajo. Como técnica particular, se aplicó la observación directa en el mismo Departamento de Congresos y Convenciones de la agencia estudiada. Los instrumentos de uso fueron: tarjetas, ficheros, plumas, copias, fichas bibliográficas y computadora.

Por otro lado, haciendo un balance sobre la significación de este trabajo de investigación, es importante tomar en cuenta el aporte dado a la Administración. En primer lugar, se ofrece en él una guía de aplicación de la Reingeniería de procesos basándose en el Método de Control Total de Calidad en su visión menos dispersa (la de Juran) en una empresa mexicana (una Agencia de Viajes Mayorista).

Este trabajo, visto como guía para la aplicación de dichas teorías, podrá motivar a llevar a cabo nuevos proyectos de aplicación del Control Total de Calidad en nuestro país.

En esta investigación se han unificado las cuatro fases del proceso administrativo en un solo método: el del Control Total de Calidad de Juran, dentro del marco de la Reingeniería de Procesos clave que funcionan dentro del Departamento de Congresos y Convenciones, de tal manera que se ha detallado cómo dentro de la reestructuración llevada a cabo, dicha Reingeniería permitió prevenir errores e impulsar mejoras radicales en aspectos básicos de los servicios ofrecidos en lo que respecta a la organización de Congresos y Convenciones.

La organización de dicho departamento fue planteada desde el punto de vista de determinación de actividades a realizar por

cada persona, como un flujo de constante esfuerzo por desarrollarse cada vez mejor en su puesto.

La dirección fue presentada como una forma de encabezar el esfuerzo por lograr la aplicación constante del Control Total de Calidad de Juran durante el desarrollo de la Reingeniería de Procesos.

Y, finalmente, el Control fue diseñado de tal forma que éste se aplicara en cada fase del proceso de ofrecimiento de cualquier servicio relacionado con la organización de Congresos y Convenciones, evitando así que dicho Control sea reducido a emitir errores y corregirlos.

Pero lo más importante es que se se ha demostrado que ninguna teoría de Calidad o Reingeniería de Procesos es el único ni el mejor camino para poder lograr el impulso económico y operativo de la empresa mexicana. Se ha demostrado a través de este ejemplo que lo más importante es tener iniciativa para poder conectar una serie de aspectos teóricos sobre administración basada en Reingeniería y Calidad Total a la realidad de la empresa, modificando las teorías si es necesario, para obtener un plan maestro que se ajuste a las necesidades de la empresa de que se trate.

Además, este es un ejemplo sencillo y real de que sí se pueden aplicar la Calidad Total y la Reingeniería de procesos en México, obteniendo estupendos resultados al haber impactado el mercado con la ayuda de los puntos de innovación radical, pero basándose en una teoría propia, la cual no partió de la nada, sino de los antecedentes de cada especialidad, pero tampoco eliminó la posibilidad de iniciativa para unificar elementos y lograr armarlos en vistas a desarrollarlos en un caso real, demostrando así la viabilidad de una nueva teoría hecha en México.

De aquí parte mi recomendación a la Administración: el que mantenga siempre su flexibilidad y su apertura en la búsqueda de nuevas soluciones para nuevos tiempos, nuevas empresas, nuevas situaciones difíciles y nuevos retos.

## XXXI

Con respecto a la empresa a la cual se aplicó la propuesta-solución a los problemas detectados en su Departamento de Congresos y Convenciones, me parece necesario recalcarle que es importante hacer trabajo en equipo (ya que la Calidad Total se logra siempre en equipo), y no casarse con una idea sobre Calidad. La definición de Calidad no la debe poner la empresa, sino el cliente, quien constituye la plataforma para hacer cualquier cambio en la empresa. Lo importante es satisfacer al cliente y al mercado del cual éste forma parte. En este aspecto descansa la clave principal del éxito de toda empresa.

Finalmente, quisiera remitirme ahora a los colegas y compañeros de la Carrera de Administración y expresarles la importancia que tienen las nuevas teorías Administrativas hoy en día. Con base en la experiencia obtenida en el desarrollo de este trabajo de investigación, me he dado cuenta que es sumamente importante estar al día y absorber el máximo de información sobre dichas teorías, ya que unas se apoyan en otras, y constantemente están en evolución, al tratar muchos administradores y especialistas en áreas de estudio afines el resolver de nuevas y más eficaces modos, los nuevos problemas y situaciones que se plantean. Agradezco a Dios la oportunidad de haber colaborado con mi granito de arena en la presentación de una nueva y real alternativa para resolver los nuevos y antiguos problemas que se presentan en la empresa mexicana de hoy, todo en vistas a construir la empresa mexicana que enfrentará los retos del futuro, que se acercan cada vez más rápidamente, y todo para el bien de México y de los mexicanos.

**LAUS DEO**

**APÉNDICE DE MARCO TEÓRICO**

**NOMBRE DE LA INVESTIGACION**

La reestructuración y funcionamiento a través de una Reingeniería de Procesos basada en el Método de Control de Calidad de Juran, del Departamento de Congresos y Convenciones de una Agencia de Viajes Mayorista, como determinante del crecimiento y potencialización integrales del mismo.

**VARIABLES**

**a) Variable independiente:**

La reestructuración y funcionamiento a través de una Reingeniería de Procesos basada en el Método de Control de Calidad de Juran, del Departamento de Congresos y Convenciones de una Agencia de Viajes Mayorista

**b) Variable dependiente:**

Como determinante del crecimiento y potencialización integrales del mismo.

**c) Variable extraña:**

Que por la crisis económica actual el Departamento de Congresos y Convenciones desaparezca y sus funciones sean absorbidas por las 27 sucursales propias que tiene la Agencia en la República Mexicana.

**d) Variable Intercurrente:**

Que la competencia (la segunda Agencia de Viajes más grande de México después de la que estudiamos) desplace poco a poco en captación de mercado de organización de Congresos y Convenciones, al Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia en estudio.

### **IMPORTANCIA SOCIAL**

Se contribuirá a lograr que la atención y el servicio que se brinde a los viajeros de negocios y a las empresas que necesiten organizar congresos y convenciones mejoren sustancialmente, lo que hará que los negocios suscitados dentro de estos eventos beneficien a las empresas mexicanas y por lo tanto a nuestro país. Al mismo tiempo se promoverá a nuestro país como destino.

Los clientes podrán adquirir preferencialmente en la empresa, una serie de servicios de calidad. Y dichos servicios, al hacer que aumenten las ventas en el Departamento de Congresos y Convenciones, permitirán que se retenga en nuestro país buena parte del dinero proveniente de las utilidades obtenidas. Además, al recibir empresas extranjeras, el Departamento podrá captar buena cantidad de divisas.

El Departamento en estudio podrá expandirse creciendo en número de personas que laboran en él, al mismo tiempo que mejora en rapidez, promoción y capacitación, lo que beneficiará al crecimiento de la empresa.

Además, esta investigación está encaminada a dar al Departamento de Congresos y Convenciones de la Empresa unos parámetros para poder mejorar en los servicios ofrecidos al cliente, captando más mercado y recursos. La empresa, de este modo, se mantendrá como líder en ventas de servicios de Organización de Congresos y Convenciones en el mercado turístico de México.

### **IMPORTANCIA TEORICA**

Se ofrecerá una guía de aplicación de la Reingeniería de procesos basándose en el Método de Control Total de Calidad en su visión menos dispersa (la de Juran) en dicha empresa mexicana.

Esto podrá motivar a llevar a cabo nuevos proyectos de aplicación del Control Total de Calidad en nuestro país.

## XXXIV

Unificaré las cuatro fases del proceso administrativo en un solo método: el del Control Total de Calidad de Juran, dentro del marco de la Reingeniería de Procesos clave que funcionan dentro del Departamento de Congresos y Convenciones, de tal manera que se detallará cómo dentro de la reestructuración que se llevará a cabo, dicha Reingeniería permitirá prevenir errores e impulsar mejoras radicales en aspectos básicos de los servicios ofrecidos en lo que respecta a la organización de Congresos y Convenciones.

La organización de dicho departamento será planteada desde el punto de vista de determinación de actividades a realizar por cada persona, como un flujo de constante esfuerzo por desarrollarse cada vez mejor en su puesto.

La dirección será presentada como una forma de encabezar el esfuerzo por lograr la aplicación constante del Control Total de Calidad de Juran durante el desarrollo de la Reingeniería de Procesos.

Y, finalmente, el Control será diseñado de tal forma que éste se aplicará en cada fase del proceso de ofrecimiento de cualquier servicio relacionado con la organización de Congresos y Convenciones, evitando así que dicho Control sea reducido a emitir errores y corregirlos.

### **HIPOTESIS ALTERNAS**

a) Si se lleva a cabo una reestructuración del Departamento de Congresos y Convenciones de una Agencia de Viajes Mayorista, que esté basada en cualquier método diferente de la Reingeniería de Procesos basada en el Control Total de Calidad de Juran, POR TANTO los servicios que se ofrezcan lograrán una mínima o parcial satisfacción de los clientes, lo que frenará el crecimiento de dicho Departamento; LUEGO ENTONCES, a una reestructuración de dicho Departamento basada en la aplicación de la Reingeniería de Procesos sustentada en el Control Total de Calidad de Juran, corresponderá un ofrecimiento de servicios que darán una máxima satisfacción a los clientes, ganando así el máximo de mercado e impulsando el crecimiento de dicho Departamento.

## XXXV

b) Si se lleva a cabo una reestructuración del Departamento de Congresos y Convenciones de una Agencia de Viajes Mayorista, que esté basada en el método de Control Total de Calidad de Juran aplicado éste en el marco de una técnica diferente a la Reingeniería de Procesos, POR TANTO dicha reestructuración tendrá que llevarse a cabo con una serie de elementos dispersos y esto disgregará la información, dificultándose el logro del funcionamiento eficaz y eficiente del Departamento; LUEGO ENTONCES, a una reestructuración basada en el método de Control Total de Calidad de Juran aplicado en el marco de una técnica diferente a la Reingeniería de Procesos, corresponderá una dispersión de información y una serie de dificultades para poder lograr un funcionamiento eficaz y eficiente del Departamento de Congresos y Convenciones.

c) Si se lleva a cabo una reestructuración del Departamento de Congresos y Convenciones que omita buscar un punto de innovación radical, POR TANTO los precios de dicho departamento seguirán elevados por encima de la competencia de tal manera que la Agencia dejará de ser competitiva en dicho mercado; LUEGO ENTONCES, a una reestructuración del Departamento de Congresos y Convenciones de la empresa que sea llevada a cabo partiendo de un punto de innovación radical, corresponderá necesariamente el ofrecer precios más bajos que los de la competencia y se ganará capacidad competitiva en el mercado de organización de Congresos y Convenciones.

### **HIPOTESIS CENTRAL**

Si se aplica el método de Control Total de Calidad de Juran en la reestructuración y funcionamiento del Departamento de Congresos y Convenciones de una Agencia de Viajes Mayorista Mexicana partiendo de una reingeniería de procesos y esto permite un beneficio empresarial, POR TANTO, podrá desarrollarse un crecimiento y potencialización integrales de dicho departamento que beneficiará a inversionistas, personal y clientes de la Agencia; LUEGO ENTONCES, a la aplicación del método de Control de Calidad de Juran en dicho departamento basado en una reingeniería de procesos, corresponderá a éste el logro de un beneficio empresarial con un crecimiento y potencialización integrales del mismo, trayendo beneficios para los inversionistas, el personal y los clientes de la Agencia.

## **HIPOTESIS NULA**

Si se aplica el método de Control Total de Calidad de Juran en la reestructuración y funcionamiento del Departamento de Turismo de Exportación de una Agencia de Viajes Mayorista Mexicana partiendo de una Reingeniería de Procesos y esto no permite un beneficio empresarial, POR TANTO, no podrá desarrollarse un crecimiento y potencialización integrales de dicho departamento, lo que perjudicará a inversionistas, personal y clientes de la Agencia; LUEGO ENTONCES, a la aplicación del método de Control de Calidad de Juran en dicho departamento partiendo de una Reingeniería de Procesos sin el logro de un beneficio empresarial, no corresponderá el crecimiento y potencialización integrales del mismo, ni la obtención de beneficios a los inversionistas, al personal y a los clientes de la Agencia.

## **OBJETIVOS**

### **a) General:**

Mostrar que la Reingeniería de Procesos con base en el método de Control Total de Calidad de Juran es uno de los mejores caminos válidos para las empresas mexicanas que desean no sólo mantenerse dentro de sus mercados, sino cautivar más clientes e ir a la vanguardia en un proceso constante de superación para bien de los inversionistas, personal y clientes de dichas empresas.

### **b) Particular:**

Mostrar a la Reingeniería de Procesos basada en el Control Total de Calidad como método para desarrollar una reestructuración y funcionamiento del Departamento de Congresos y Convenciones de una empresa Grande en México en vías a lograr un verdadero crecimiento y potencialización integrales del mismo.

### **c) Específico:**

Explicar cómo se aplica la Reingeniería de Procesos basada en el método de Control Total de Calidad del Dr. Juran, así como ofrecer un camino de superación para cualquier Departamento de cualquier empresa mexicana, especialmente de giro Turístico, visualizado y ejemplificado en un caso concreto.

## **OBJETO DE ESTUDIO**

### **a) Conceptual Simple:**

En la investigación voy a llevar a cabo la descripción de todos y cada uno de los elementos que conforman el problema inicial a resolver, como son la Reingeniería, la Calidad, la empresa, el Departamento, el Turismo de Exportación, etc.

### **b) Conceptual Complejo:**

En esta investigación se llegó a relacionar dichos conceptos básicos formulando una serie de Hipótesis, estableciendo al mismo tiempo la resolución del nombre-problema, determinando la relación causa-efecto existente entre la aplicación de la Reingeniería aunada al método de Control Total de Calidad de Juran en el Departamento de Congresos y Convenciones de una Agencia de Viajes Mayorista por un lado, y el logro del crecimiento así como la potencialización de dicho departamento, por el otro.

## **METODOS DE ESTUDIO**

### **a) Inductivo**

Partiendo de los términos "Técnica Reingeniería de Procesos de Negocios" y "Método de Control Total de Calidad de Juran", buscaré encontrar el objetivo principal que el autor de cada uno de estos términos quería lograr al aplicarlos, así como las razones a partir de las cuales lograron concretizar estos elementos dinamizadores de las empresas (su propia técnica y método, respectivamente).

### **b) Analítico**

Partiendo de los términos "Técnica Reingeniería de Procesos de Negocios" y "Control Total de Calidad de Juran", buscaré analizar cada una de las palabras que los componen y también cada una de las fases, las cuales, al ser desarrolladas en el Departamento, permitirán darle ese nuevo impulso.

## XXXVIII

### c) Sintético

Después de relacionar todas las fases del método de Control Total de Calidad de Juran y de haberlas entrelazado con el proceso administrativo desarrollado dentro del Departamento en estudio, daré los principios básicos para poder enfocar esta relación desde el punto de vista de la Reingeniería de Procesos.

### d) Deductivo

Partiendo de la relación que se va a establecer entre el proceso administrativo, la Reingeniería y el método de Control Total de Calidad de Juran, surge una serie de reformulaciones de procedimientos administrativos y cambios (como consecuencia de todo lo anterior) que conformarán lo que es la empresa en ese momento y en un futuro.

## TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS

### a) Se utilizaron dos tipos de técnicas generales:

Fichas documentales y fichas de trabajo.

### b) Técnica particular:

Observación directa

### c) Instrumentos de uso:

Tarjetas, ficheros, plumas, copias, fichas bibliográficas y computadora.

## UBICACION TEMPORAL Y ESPACIAL

### a) Ubicación Temporal:

Inicio: Miércoles 1o. de marzo de 1995.

Conclusión: Jueves 6 de junio de 1996.

## XXXIX

### b) Ubicación Espacial:

Biblioteca de la Universidad Latinoamericana, S.C.

Biblioteca de la Facultad de de Contaduría y Administración  
de la U.N.A.M.

Biblioteca Central de la U.N.A.M.

### DELIMITACION TEORICA

El compromiso será lograr varios concretos de pensamiento, es decir, varios conceptos que formen frases e ideas que me permitan afirmar mi Hipótesis Central pasando por una aplicación práctica del método de Control de Calidad de Juran en el Departamento de Congresos y Convenciones de una agencia de viajes, pero partiendo de una reingeniería de procesos, permitiendo de esta manera el poder establecer la excelencia operacional como base para dominar el mercado y su competencia.

Además, es necesario tomar en cuenta que la información que se va generando y editando sobre los temas de "Reingeniería de Procesos" y "Control Total de Calidad" en general, está siendo continuamente renovada, por lo que las opiniones a favor y en contra de los diversos autores sobre los temas abundan y ésto hace que los propios métodos de todos ellos vayan siendo modificados de acuerdo a las investigaciones más recientes.

Por ejemplo, en esta investigación incluiré la teoría y aplicación del método de Control Total de Calidad de Juran extendiéndolo a su concepto más amplio: la Reingeniería de Procesos, condición sin la cual la aplicación del Control Total de Calidad por sí sola, queda sin proyección alguna y sin surtir los efectos de mejora esperados. Es por eso que es necesario estar al tanto de estas nuevas investigaciones.

### **LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION**

Para obtener información específica sobre el método de Control Total de Calidad de Juran existen sólo dos libros. Y para obtener información específica sobre la Reingeniería de Procesos de Negocios existen muy pocos libros en español en nuestro país y pocos artículos en revistas.

Los recursos para adquirir libros recién editados sobre el tema, son limitados.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- 1 ACLE Tomasini, A.: "Planeación Estratégica y Control Total de Calidad", Ed Grijalbo, México, 1990, 5a. Edición.
- 2 AVALOS CEJA, Guillermo: "Operación de Turismo Receptivo y Nacional", Editorial Limusa Noriega, México, 1988 (S.E.P.).
- 3 CROSBY, Phillip B.: "Quality is Free: The Art of Making Quality Certain", Editorial Mc Graw Hill, Washington, 1978.
- 4 DEMING, W. Edwards: "Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis", Ediciones Díaz de Santos SA, Madrid 1989.
- 5 FEIGENBAUM, Armand: "Control Total de Calidad", Ed. Mc Graw Hill, Boston, 1987.
- 6 FISCHER, Dornbusch R., Schmalensee R., "Economía ", Editorial Mc Graw Hill, 2a. edición, México, 1990.
- 7 GODELIER, Maurice: "Racionalidad e Irracionalidad en Economía", México, Editorial Siglo XXI, 2a. Ed., 1970
- 8 ISHIKAWA, Kaoru: "Qué es el Control Total de Calidad; la modalidad japonesa", Editorial Norma, México, 1991.
- 9 JOHANSSON, Mc Hugh, Pendlebury y Wheeler, "Reingeniería de Procesos de Negocios", Ed Limusa, México '95, 2a Edición.
- 10 JURAN, J. M., "Juran y el liderazgo para la Calidad", Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid 1990.
- 11 JURAN, J. M., "Juran y la planificación para la Calidad", Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid 1990.
- 12 KOONTZ - O'DONNELL: "Principios de Administración", Ed. Mc Graw Hill, México, 1985

XLII

- 13 MAC DONALD, John; PIGGOT, John: "Calidad Global: la nueva cultura de la administración", Editorial Panorama, México 1993.
- 14 MENDEZ M., José Silvestre, "Economía y la Empresa", Editorial Mc Graw Hill, México, 1989
- 15 MUNCH, G.: "Fundamentos de Administración", Editorial Trillas, México, 1982.
- 16 REYES P., Agustín: "Fundamentos de Administración", Ed. Esfinge, México, 1967.
- 17 SUAREZ, Andrés: "Diccionario Económico de la Empresa", Madrid, Editorial Pirámide, 1979
- 18 TERRY, George y FRANKLIN, Stephen: "Principios de Administración", Editorial Cecsca, México, 1985.

ÍNDICE DE FIGURAS

Número	Nombre	Página
2.1	Proceso de Mejora de la Calidad de William Edwards Deming	29
2.2	Triángulo de las tres esquinas de la Calidad	33
2.3	Círculo de Calidad Real de Mac Donald y Piggot	37
2.4	Etapas de la Planeación y la Administración Estratégicas de Acle Tomasini	49
2.5	Círculo de Control Total y Mejoramiento de la Calidad de Deming	51
2.6	Círculo de Control Total y Mejoramiento de la Calidad de Acle Tomasini, basado en la figura 5	52
2.7	Mapa de Carreteras para la Planificación de la Calidad	58
2.8	Pirámide de unidades de medida de Juran	64
2.9	Bucle de Retroalimentación de Juran	76
2.10	Pirámide de Control de Juran	76
2.11	Proceso de Mejora de la Calidad de Juran	79
2.12	Cuadro comparativo de Teorías sobre autores de Control Total de Calidad	84
2.13	Cuadro-Resumen de la Teoría de J. M. Juran	88
3.1	Cuadro de Métrica del Valor del punto de innovación radical con ejemplos (en 5 áreas de operaciones)	96
3.2	Pasos del enfoque básico de la Reingeniería de Procesos según Johansson, Mc Hugh, Pendlebury y Wheeler	108
3.3	Primer paso del enfoque básico de Reingeniería de Procesos según Johansson, Mc Hugh, Pendlebury y Wheeler: <b>DESCUBRIMIENTO</b>	109
3.4	Segundo paso del enfoque básico de Reingeniería de Procesos según Johansson, Mc Hugh, Pendlebury y Wheeler: <b>REDISEÑAR</b>	110
3.5	Tercer paso del enfoque básico de Reingeniería de Procesos según Johansson, Mc Hugh, Pendlebury y Wheeler: <b>EJECUTAR</b>	111

XLIV

Número	Nombre	Página
3.6	Propuesta Cuadro-Resumen de la Teoría de J. M. Juran	119
3.7	Nueva propuesta de proceso de Mejora de la Calidad de Juran	123
3.8	Cuadro de pasos de Reingeniería de procesos basada en el Método de Control Total de Calidad de Juran Modificado	124
3.9	Nuevo Cuadro sintelizado de la Nueva Propuesta de Reingeniería basada en el Método de Juran Modificado	128
4.1	Clasificación de las Agencias de Viajes	132
4.2	Servicios Turísticos que manejan las Agencias de Viajes	133
4.3	Organigrama de la Agencia de Viajes Mayorista en estudio	134
4.4	Organigrama del Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes Mayorista en estudio	135
4.5	Cuadro de diseño de investigación de "Comparación con un grupo estático"	146
4.6	Cuadro de Matriz de Variables del cuestionario a aplicar a los dos grupos	147
4.7	Cuestionario a ser aplicado en el Caso Práctico a los dos grupos	148
4.8	Cédulas de medición de datos del primer grupo	152
4.9	Cédulas de síntesis de datos del primer grupo	155
4.10	Cuadros referenciales e interpretativos del primer grupo	160
4.11	Cuadro de interpretación Hipótesis Central	168
4.12	Cuadro de interpretación Hipótesis Nula	168
4.13	Cuadro de elementos	169
4.14	Cuadro diagnóstico	169
4.15	Cuadro de lista de necesidades que manifiestan los Directivos y/o Gerentes del primer grupo, obtenidas con base en el cuestionario	170
4.16	Cuadro de cédulas de medición de datos del segundo grupo	172

XLV

Número	Nombre	Página
4.17	Cuadro de cédulas de síntesis de datos del segundo grupo	175
4.18	Cuadros referenciales e interpretativos del segundo grupo	180
4.19	Cuadro de interpretación Hipótesis Central (para agencias de la competencia)	188
4.20	Cuadro de interpretación Hipótesis Nula (para agencias de la competencia)	189
4.21	Cuadro de elementos (para agencias de la competencia)	189
4.22	Cuadro diagnóstico (para agencias de la competencia)	190
4.23	Cuadro de lista de necesidades que manifiestan los Directivos y/o Gerentes del segundo grupo, a quienes se aplicó en el cuestionario	191
4.24	Cuadro comparativo de lista de necesidades que manifiestan los Directivos y/o Gerentes del primero y segundo grupos	193
4.25	Cuadro de características de los servicios que podrán cubrir los requerimientos solicitados por los Directivos y/o Gerentes	195
4.26	Objetivos, metas y políticas Internacionales de la Agencia	196
4.27	Cuadro de objetivos, políticas y metas Nacionales de la Agencia	197
4.28	Cuadro de objetivos, políticas y metas modificados	199
4.29	Organigrama del Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes Mayorista en estudio	201
4.30	Nuevo organigrama del Departamento de Congresos y Convenciones de la Agencia de Viajes Mayorista en estudio	202
4.31	Cuadro de necesidades condensadas	203
4.32	Mapa de Métrica del Valor de los puntos de innovación radical	204
4.33	Cuadro de establecimiento de unidades y métodos de medida de los procesos	205

XLVI

Número	Nombre	Página
4.34	Cuadro de diagrama de flujo del procedimiento básico: elaboración y presentación de una cotización	207
4.35	Aspectos a mejorar del Mapa de Métrica del Valor (puntos de innovación radical)	212
4.36	Diagrama de flujo modificado del procedimiento de elaboración y presentación de cotización	215
4.37	Formato de solicitud de cotización por escrito	218
4.38	Formato de presupuesto desglosado a presentar al cliente	219
4.39	Diagrama de Proceso-Modelo de un Plan Maestro de reingeniería con Control Total de Calidad de Juran	221
4.40	Cuadro de los 6 puntos de innovación radical a desarrollar	225
4.41	Cuadro de aspectos que medirán los indicadores del desempeño	225
4.42	Objetivo 10 con su política y sus metas (añadiendo la nueva meta de logro de estándares óptimos)	226
4.43	Diagrama de causa y efecto de Ishikawa aplicado al caso práctico	227
4.44	Presupuesto desglosado de inversión con base en los componentes del costo de calidad	228
5.1	Cuadro de Nueva Filosofía para la Calidad	XVII
5.2	Cuadro de puntos de innovación radical identificados	XXII
5.3	Proceso-Modelo de un Plan Maestro de reingeniería con Control Total de Calidad de Juran	XXIII