

38
2-aj



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CALIDAD EN EL SERVICIO EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTAN: CLAUDIA CRUZ ALVARADO MANUEL GUZMAN MEJIA HECTOR MAQUEO BOBADILLA

ASESOR DE SEMINARIO: C.P. Y L.A.E. JORGE ALVAREZ ANGUIANO



MEXICO, D. F.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

199
7



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecemos a la Universidad Nacional Autónoma de México y en especial, a la Facultad de Contaduría y Administración por los conocimientos que nos han brindado durante la estancia en esta escuela, desempeñando con respeto en nuestra vida profesional a la institución que nos dio origen.

C. P. y L.A.E. Jorge Alvarez Angulano.

Dedicamos esta Investigación, en agradecimiento a sus consejos y apoyo que siempre nos brindó durante el desarrollo de este trabajo.

L.A.E. Angélica Raya Sánchez.

Con cariño y agradecimiento por el apoyo que desinteresadamente nos brindó.

ING. Gonzálo Cabello Laurrabaquio.

Le agradecemos su colaboración por las facilidades otorgadas para la realización de esta Investigación.

" GRACIAS "

Claudia, J. Manuel y Héctor.

Con cariño y agradecimiento les doy a mis padres, Teófilo y Marina que en todo momento me apoyaron a realizar este trabajo.

A mis hermanas Yaneli y Marina del Pilar con mucho cariño.

A mi hermano Tito por su cariño y apoyo durante la realización de este trabajo.

Con cariño a mi abuela Herlinda por dedicarme parte de su vida; un recuerdo especial a una persona que en todo momento está conmigo, aún cuando no se encuentra en persona, en esencia sí. mi abuelo Tomás.

A mis tías Lilia, Silvia y Nohemí por su inmenso cariño.

A Getzael por estar en todo momento conmigo.

A mis amigos Héctor Máqueo y Manuel guzmán por su valiosa amistad.

A todos mis amigos por estar siempre juntos.

" Gracias "

Claudia Cruz

A MIS PADRES.

Quienes han depositado en mí toda su confianza y me han brindado su esfuerzo, comprensión y cariño durante todos estos años.

M. YUL.

Por ser uno de los soportes más importantes de mi vida.

HERMANOS.

Con cariño, por el apoyo que siempre me han brindado.

T. BETTY.

Por su apoyo desinteresado, en toda mi carrera.

A MIS AMIGOS:

HECTOR.

Por su apoyo en la realización de este trabajo, pero especialmente por su amistad durante todo este tiempo.

CLAUDIA.

Por su apoyo en este trabajo y su amistad.

Y a todos mis amigos y familiares que me han alentado en el transcurso de mi vida.

GRACIAS

MANUEL GUZMAN

A mis Padres.

Gracias les doy por haberme apoyado y comprendido a través de cada uno de los momentos mas importantes de mi vida; para ustedes con mucho cariño y amor, les dedico el presente trabajo.

A mis Hermanos.

Por el apoyo que me han prestado desde siempre.

A mi Abuelita.

A quien la quiero mucho y que hasta ahora nos a llenado de cariño y afecto.

A mis amigos.

Claudia Cruz, Elizabeth Limón, Sandra Cervantes, Manuel Guzman, Gerardo Leyva, Arturo Gutiérrez, Guillermo Fragoso, les agradezco toda su amistad y apoyo que incondicionalmente me han brindado en todos los momentos que hemos compartido.

" GRACIAS "

Héctor Maqueo B.

INDICE.

TEMA: CALIDAD EN EL SERVICIO EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO.

INTRODUCCION

CAPITULO I La Empresa y su Entorno.

1.1 EMPRESA.	4
1.1.1 DEFINICION	4
1.1.2 CLASIFICACION.	6
1.1.2.1 Actividad o giro	6
1.1.2.1.1 Industriales.	6
1.1.2.1.2 Comerciales.	7
1.1.2.1.3 De Servicio.	7
1.1.2.2 Origen de su Capital.	7
1.1.2.2.1 Publicas.	7
1.1.2.2.2 Privadas.	8
1.1.2.2.3 Magnitud o tamaño.	8

1.1.3 ELEMENTOS DE LA EMPRESA.	9
1.1.3.1 Humanos	9
1.1.3.2 Tecnicos	9
1.1.3.3 Materiales.	9
1.1.3.4 Financieros	9
1.1.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	10
1.1.4.1 VENTAJAS DE LA MICRO EMPRESA.	11
1.1.4.2 VENTAJAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA	11
1.1.4.3 DESVENTAJAS DE LA MICRO EMPRESA.	12
1.1.4.4 DESVENTAJAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.	12
1.1.5 FINES QUE PERSIGUE LA EMPRESA.	13
1.1.5.1 Económicos	13
1.1.5.2 Sociales.	13
1.1.5.3 Técnicos.	14

1.2 EMPRENDEDOR.	15
1.2.1 ELEMENTOS POR LOS CUALES UNA PERSONA DECIDE SER EMPRENDEDOR.	15
1.2.2 CARACTERISTICAS DEL EMPRENDEDOR.	17
1.2.3 ELEMENTOS QUE MOTIVAN A SER EMPRENDEDOR.	17
1.2.4 PERFIL DEL EMPRENDEDOR	18
1.3 EL EMPRESARIO.	20
1.3.1 CARACTERISTICAS DEL EMPRESARIO.	21
1.3.2 PERFIL ACTUAL DE LOS EMPRESARIOS.	22
1.4 DIFERENCIAS ENTRE EMPRENDEDOR Y EMPRESARIO.	24

CAPITULO II EL CLIENTE. PARTE IMPORTANTE EN EL SERVICIO.	25
2.1 SERVICIO.	26
2.1.1 DEFINICION.	26
2.1.2 CARACTERISTICAS.	27
2.1.2.1 Los servicios son intangibles.	27
2.1.2.2 Los servicios son inseparables.	27
2.1.2.3 Los servicios son menos estandarizados y uniformes.	27
2.1.2.4 Los servicios no pueden ser almacenados.	28
2.1.2.5 En general, no pueden ser protegidos por patentes.	28
2.1.2.6 Es difícil establecer su precio.	28
2.1.3 ELEMENTOS DEL SERVICIO.	28
2.1.4 IMPORTANCIA DEL SERVICIO.	29
2.1.4.1 El centro del servicio es el cliente.	29
2.1.4.2 Servicio, calidad, calidad, servicio.	29
2.1.4.3 Conocer mejor a sus clientes.	30
2.1.4.4 La especialización.	30

2.1.5 LA MEDICION DEL SERVICIO	30
2.1.6 LOS DIEZ MANDAMIENTOS DEL SERVICIO.	31
2.1.7 EL PRECIO DEL SERVICIO	33
2.1.8 TIPOS DE SERVICIO.	34
2.1.9 CLASIFICACION DE LOS SERVICIOS.	35
2.2 EL CLIENTE	36
2.2.1 DEFINICION	36
2.2.2 TIPOS DE CLIENTES.	37
2.2.2.1 El cliente interno.	37
2.2.2.2 El cliente externo.	38
2.2.2.3 Clasificación de los clientes en relación a su conducta cuando adquiere un servicio.	38
2.2.3 PERFIL DEL NUEVO CLIENTE.	39

CAPITULO III LA CALIDAD.	41
3.1 CALIDAD.	42
3.1.1 DEFINICION.	42
3.1.2 TEORIAS DE CALIDAD.	44
3.1.2.1 W. EDWARD DEMING.	44
3.1.2.2 JOSEHP M. JURAN.	46
3.1.2.3 PHILIP B. CROSBY.	48
3.1.2.4 SHIGERO KOBAYASHI.	50
3.1.2.5 KAORU ISHIKAWA.	50
3.1.2.6 WILLIAM G. OUCHI.	52
3.1.2.7 BECHMARKING.	54
3.1.2.8 REINGENIERIA.	57
3.1.3 EL PROCESO DE LA CALIDAD.	59
3.2 BUSQUEDA DE LA CALIDAD EN MEXICO.	61
3.2.1 MEXICO HACIA LA CALIDAD TOTAL.	61
3.2.1.1 IMCCA.	61
3.2.1.2 FUNDAMECA.	62
3.2.2 PRINCIPALES PROMOTORES DE LA CALIDAD.	62
3.2.2.1 PREMIO NACIONAL DE LA CALIDAD.	63

CAPITULO IV CALIDAD EN EL SERVICIO.	65
4.1 CALIDAD EN EL SERVICIO.	66
4.1.1 DEFINICION.	66
4.1.2 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO	67
4.1.3 PASOS PARA PODER LOGRAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO.	69
4.1.4 VENTAJAS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO	71
4.2 GERENCIA DE SERVICIO.	72
4.3 CULTURA DE SERVICIO	73
4.3.1 ¿ QUE ES LA CULTURA DE SERVICIO ?.	74
4.3.2 CARACTERISTICAS DE LA CULTURA DE SERVICIO.	75
4.4 TRINGULO DEL SERVICIO.	81
4.4.1 TRIANGULO DE SERVICIO INTERNO.	81
4.4.2 TRINGULO DE SERVICIO EXTERNO.	84
4.5 LA PIRAMIDE INVERTIDA.	85
4.6 MOMENTOS DE VERDAD.	88
4.7 CICLO DEL SERVICIO.	90

CAPITULO V APORTACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ENFOCADA A LA CALIDAD EN EL SERVICIO.	92
5.1 DEFINICIONES Y METODOLOGIA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	93
5.1.1 WILLIAM P. LEONARD.	93
5.1.2 JOSE FERNANDEZ ARENA.	94
5.1.3 JORGE ALVAREZ ANGUIANO.	95
5.1.4 VICTOR RUBIO RAGAZZONI.	95
5.2 TIPOS DE AUDITORIA.	97
5.2.1 AUDITORIA FINANCIERA.	97
5.2.2 AUDITORIA NO FINANCIERA.	98
5.3 IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	98
5.4 FINES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	99
5.5 ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	100

CAPITULO VI CASO PRACTICO: AUDITORIA ADMINISTRATIVA ENFOCADA EN EL RESTAURANT GASTRONOMIA TIPICA.	101
6.1 OBJETIVO GENERAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	102
6.2 DIAGNOSTICO PRELIMINAR.	103
6.2.1 Objetivos.	103
6.2.2 Alcance	103
6.2.3 Puestos que comprende.	103
6.3 ENAMEN.	104
6.3.1 Información recabada sobre la industria restaurantera en México	109
6.3.2 Definición de restaurant.	110
6.3.3 Clasificación de restaurantes.	111
6.3.3.1 Tipo de cocina	111
6.3.3.2 Tipo de servicio	112
6.3.3.3 Por su tamaño.	112
6.3.3.4 por su administración.	113
6.4 EVALUACION.	114
6.4.1 Antecedentes del Restaurant Gastronomía Típica.	114

6.5 AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	118
6.5.1 PLANEACION	119
6.5.1.1 OBJETIVO.	119
6.5.1.2 ALCANCE	119
6.5.1.3 TECNICAS A UTILIZAR.	119
6.5.2 EXAMEN	120
6.5.3 EVALUACION.	129
6.5.3.1 ANALISIS DE LOS CUESTIONARIOS EFECTUADOS AL GERENTE GENERAL, PERSONAL Y CLIENTES DEL RESTAURANT GASTRONOMIA TIPICA.	129
6.5.4 RECOMENDACIONES.	132
6.5.4.1 MANUAL DE ORGANIZACION DEL RESTAURANT GASTRONOMIA TIPICA.	133
6.5.4.2 SERVICIOS ADICIONALES DENTRO DEL RESTAURANT GASTRONOMIA TIPICA.	158
6.5.4.3 RECOMENDACIONES EN LO REFERENTE A CALIDAD EN EL SERVICIO.	160
CONCLUSION.	164
BIBLIOGRAFIA.	166

INTRODUCCION.

La presente investigación esta enfocada al estudio de las micro y pequeñas empresas dedicadas a la prestación de un servicio en México, considerando importante que estas empresas conozcan e implementen los elementos que integran un servicio de calidad.

Este estudio esta organizado en seis capítulos, dentro de los cuales se proporciona información relacionada, en su mayoría, a la forma como debe proporcionarse un servicio.

En el capítulo I se da un panorama general de la empresa así como los aspectos más importantes, con la finalidad de limitar nuestra investigación y enfocarnos a las micro y pequeñas empresas, además de exponer en forma breve las características y el perfil del emprendedor y del empresario.

Después de exponer a grandes rasgos los aspectos más relevantes de la empresa y su entorno, en el capítulo II se explica de manera clara lo que es e implica un servicio, así como la importancia que tiene el cliente dentro de la empresa y la razón por la cual el es importante en el servicio.

El capítulo III define la calidad y las teorías más importantes acerca de la misma, además se presentan algunas instituciones y principales promotores de la calidad en México.

Así pues, durante los tres primeros capítulos se establece un marco teórico acerca de la micro y pequeña empresa, cliente, servicio y calidad. Para entender de mejor manera dentro del capítulo IV la filosofía de la calidad en el servicio y los elementos que la integran.

En el capítulo V se describen algunos enfoques de la Auditoría Administrativa según diversos autores, así como la metodología a tratar en el caso práctico a investigar.

Dentro del capítulo VI se desarrolla el caso práctico, en donde analizaremos la calidad en el servicio mediante una auditoría dentro del Restaurant Gastronomía Típica; por último se presentan las recomendaciones propuestas por los auditores para mejorar el servicio dentro del resaturant.

Finalmente en las conclusiones se busca demostrar el beneficio que tendrían las micro y pequeñas empresas al implementar la calidad en el servicio, planteando la necesidad de un cambio de cultura dentro de la organización para así proporcionar un excelente servicio.

I LA EMPRESA Y SU ENTORNO.

En este primer capítulo iniciaremos explicando el concepto de empresa y sus aspectos generales; posteriormente analizaremos al emprendedor y al empresario, que son la base para la creación y dirección de cualquier entidad económica.

1.1 EMPRESA.

Las empresas son el principal factor en el desarrollo económico de un país, proporcionando fuentes de trabajo y creando bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores, obteniendo a cambio una retribución económica.

A continuación expondremos el punto de vista de diversos autores en relación al concepto de empresa:

1.1.1 DEFINICION.

La entidad integrada por el capital y el trabajo con factores de producción dedicada a actividades industriales, mercantiles, o de prestación de servicios, con fines lucrativos o no lucrativos. (1)

Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la administración se coordinan para lograr una producción o servicio que responda a los requerimientos del medio sociales que actúa. (2)

Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa. (3)

Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos. (4)

Es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. La ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual. (5)

Unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios, en la que se interrelacionan elementos humanos, físicos y técnicos para cumplir con un fin o actividad determinada. (6)

Con lo anterior podemos definir lo siguiente:

Es la unidad económico-social integrada por recursos materiales, técnicos, humanos y financieros, los cuales están coordinados entre sí, aplicados eficientemente y apoyados de la administración pretenden lograr un fin común.

1. Diccionario de la Real Academia Española. México 1994.
2. I. Guzmán Valdísia. Tesis Ideología del Empresario Mexicano. UNAM 1986
3. S. Mercado. Administración Aplicada. Trillas 1989.
4. J. A. Fernández Arena. Introducción a la Administración. México. UNAM 1973
5. J. Rodríguez Valencia. Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. México. ECASA 1991
6. Glosario de Términos Administrativos. Presidencia de la República de la Coordinación General de Estudios Administrativos. México 1993

1.1.2 CLASIFICACION.

Existen diversos criterios para la clasificación de las empresas, las cuales se describen a continuación:

1.1.2.1 Actividad o giro.

De acuerdo a la actividad que desarrollen las empresas se clasifican de la siguiente manera:

1.1.2.1.1 Industriales. Son aquellas empresas cuya principal actividad es la producción de bienes, mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Esta a su vez se clasifican en:

a) Extractivas. Son las empresas dedicadas a la explotación de recursos naturales, ya sean renovables y no renovables, entendiéndose por recursos renovables todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre; por ejemplo: Las empresas pesqueras, madereras, mineras, petroleras etc..

b) De Transformación. Son todas aquellas empresas que se dedican a producir bienes materiales o mercancías que han tenido algún cambio durante el proceso productivo.

c) Agropecuarias. Son empresas dedicadas a la explotación de agricultura, ganadería y silvicultura.

1.1.2.1.2 Comerciales. Son empresas intermediarias entre el productor y el consumidor, su función principal es la compra venta de productos terminados; pueden clasificarse en:

- a) Mayoristas. Son aquellas que efectúan ventas a gran escala a otras empresas.
- b) Minoristas. Son aquellas que efectúan ventas en pequeñas cantidades o al menudeo para el consumidor final.
- c) Comisionistas. Son aquellas que se dedican a vender mercancías que los productores les dan a consignación percibiendo con ello una ganancia o comisión.

1.1.2.1.3. De Servicios. Son aquellas empresas que se dedican a actividades diversas, cuya principal característica es la realización de un trabajo es la realización de un trabajo que no produce bienes tangibles pero que sí satisface una necesidad social.

1.1.2.2. Origen del capital. Dependiendo del origen de las aportaciones del capital estas pueden clasificarse en:

1.1.2.2.1. Públicas. Son aquellas empresas cuyo capital pertenece al Estado y generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Estas se clasifican en:

- a) Centralizadas. Son aquellas que cuyo cien por ciento del capital pertenecen al Estado, y dependen del ejecutivo Federal directamente. Un ejemplo es la Secretarías de Estado.
- b) Descentralizadas. Son aquellas que manejan su autonomía y presupuesto, pero tiene participación directa del Estado.

c) Desconcentradas. Son las que desarrollan actividades que competen al Estado y son interés general, pero están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio.

d) Estatales. Son aquellas que tienen personalidad jurídica y el sesenta por ciento del capital es aportación del Estado.

1.1.2.2.2 Privadas. Son aquellas empresas cuya participación del capital provienen de inversionistas privados.

1.1.2.3 Magnitud y tamaño.

De acuerdo a la Secretaría de Comercio Fomento Industrial se clasifican de la siguiente manera:

TAMAÑO DE LA EMPRESA	VENTAS ANUALES	NUM DE EMPLEADOS
MICRO	Hasta \$ 900 mil	Hasta 15
PEQUEÑA	Hasta \$ 9 millones	Hasta 100
MEDIANA	Hasta \$ 20 millones	Hasta 250
* GRANDE	Mas de \$ 20 millones	Mas de 250

1.1.3 ELEMENTOS DE LA EMPRESA.

La empresa debe ser considerada como algo más que una entidad administrativa, además debe contemplarse como un conjunto de elementos humanos, técnicos, materiales y financieros; que a continuación se definirán:

1.1.3.1 Humanos.

El elemento humano es considerado el más importante dentro de la empresa, pues comprende todo el personal; directivos, empleados y obreros.

1.1.3.2 Técnicos.

Es la tecnología utilizada dentro de la empresa, la cual apoyará a los recursos humanos y materiales para alcanzar el objetivo de la empresa.

1.1.3.3 Materiales.

Se refiere a los bienes tangibles, como terrenos edificios, instalaciones y materias primas que se utilizan para el desarrollo de las actividades.

1.1.3.4 Financieros.

Son los recursos económicos con los que cuenta la empresa, como la aportación del capital inicial y créditos bancarios.

1.1.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

Con respecto a la clasificación anterior de las empresas y de acuerdo a su magnitud o tamaño, nos enfocaremos únicamente a estudiar a la micro y pequeña empresa. La micro y pequeña empresa representan una parte importante en el desarrollo y crecimiento del país; por tal motivo se presenta a continuación algunas ventajas y desventajas de estos dos tipos de empresas.

1.1.4.1 VENTAJAS DE LA MICRO EMPRESA.

- a) Sus necesidades de capital son mínimas, por lo que pueden iniciar y desarrollar un negocio
- b) Se adaptan con facilidad a los cambios estructurales y tecnológicos; asimilan con rapidez los cambios
- c) Un empresario posee totalmente el capital de la empresa, lo cual le permite una dirección y conducción centralizada de la misma
- d) La organización de la empresa puede cambiar con facilidad cuando se observan cambios en el mercado
- e) Por su tamaño los procedimientos administrativos, también pueden cambiar y adaptarse a las circunstancias
- f) Dan una mejor atención al cliente, la cual muchas veces es personalizada al mismo tiempo, no se requiere de mucho papeleo y las funciones y servicios no están burocratizados

1.1.4.2 VENTAJAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

- a) Tienen gran capacidad de generar empleos, absorben una parte importante de la población económicamente activa
- b) Asimilan y adaptan con facilidad tecnología de diversos tipos
- c) Producen artículos que generalmente están destinadas a surtir los mercados locales
- d) Mantienen una gran flexibilidad por lo que se adaptan con facilidad al tamaño del mercado, aumentan o reducen su oferta cuando se hace necesario
- e) El personal ocupado por la empresa es bajo, por lo que el gerente (que generalmente es el dueño) conoce a sus trabajadores, lo que permite resolver con facilidad los problemas que se presentan
- f) La planeación y organización del negocio no requiere de grandes erogaciones de capital, inclusive los problemas que se presentan se van resolviendo sobre la marcha
- g) Mantiene una unidad de mando, lo que permite una adecuada vinculación en las funciones administrativas y las operativas
- h) Producen y venden artículos a precios competitivos, ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas
- i) Existe un contacto directo y personal con los consumidores a los cuales sirve

1.1.4.3 DESVENTAJAS DE LA MICRO EMPRESA.

- a) **Obtiene ganancias muy bajas por lo reducido de sus operaciones**
- b) **Su funcionamiento se adapta a las condiciones del mercado, faltándole iniciativa y mayor audacia en todos los planos de sus actividades**
- c) **Se encuentran rezagadas en términos comparativos con las demás empresas, tanto en la esfera productiva como en la tecnología y administrativa**
- d) **Su administración es empírica y generalmente la llevan a cabo el dueño de la empresa, lo que acarrea muchas fallas e ineficiencias en el proceso productivo**
- e) **Por su propio tamaño enfrentan problemas de diversa índole tanto de financiamiento como de recursos humanos e incluso de construcción de las plantas y de transporte**

1.1.4.4 DESVENTAJAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

- a) **Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación**
- b) **Viven al día y no pueden soportar periodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas**
- c) **La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil accesos a las fuentes de financiamiento**
- d) **Por la propia inexperiencia del dueño, éste dedica un número mayor de horas de trabajo, y su rendimiento no es muy alto**

1.1.5 FINES QUE PERSIGUE LA EMPRESA.

Toda empresa progresista debe perseguir valores institucionales, ya que el conseguirlos la conlleva al desarrollo. Dichos valores en muchas ocasiones son de carácter ético y ayudan directamente a las necesidades del medio en el que se desenvuelve la empresa. Los valores institucionales de la empresa son:

1.1.5.1 Económicos.

Tendientes a lograr beneficios monetarios:

- a) Cumplir con una retribución justa sobre la inversión efectuada
- b) Cubrir con todas las obligaciones obtenidas por su ejercicio

1.1.5.2 Sociales.

Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad:

- a) Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios, y crear fuentes de empleo
- b) Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta
- c) Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos
- d) Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental

1.1.5.3 Técnicos.

Dirigidos a la optimización de la tecnología:

- a) Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa

- b) Propiciar la investigación y el mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional

En toda empresa constituida, existe un acto emprendedor y/o un empresario u equipo empresarial. A continuación se presentan algunos aspectos conceptuales sobre emprendedor y empresario.

1.2 EMPRENDEDOR.

Al definir lo que es una empresa nos hemos dado cuenta que necesitamos a una persona que esté al frente de la misma, llámese emprendedor o empresario. Estudiaremos primero lo que es un emprendedor y posteriormente un empresario, así como sus diferencias.

El Emprendedor puede ser definido como aquel que explota una oportunidad de negocio con expectativas a largo plazo, pretendiendo producir bienes o la prestación de servicios, de tal forma que se obtenga una riqueza colectiva.

1.2.1 ELEMENTOS POR LO CUALES UNA PERSONA DECIDE SER EMPRENDEDOR.

Poseer su pequeña empresa o poder trabajar de forma independiente, representa para muchos algo más que realizar un sueño o algo imposible de alcanzar. A muchos individuos, el emprender esta actividad les proporciona la respuesta a algunas necesidades importantes; a continuación enumeraremos algunas de ellas:

a) Dar solución a una frustración debido al trabajo actual.

Cuando el empleado no puede aprovechar sus ideas y creatividad de trabajo actual, ensayará ponerlas a prueba poniendo su propia empresa .

b) Necesidad de independencia y autonomía.

El deseo de ser su propio patrón, de ser él quien tome las grandes decisiones, es una de las razones más frecuentes que parece quien toma la decisión de emprender.

c) Participación social.

Para muchos emprendedores es motivo muy importante de satisfacción sentir que participa en el desarrollo social.

d) Necesidad de crear, investigar y desarrollar un marco de acción que vaya de acuerdo con su forma de ser.

El emprendedor se identifica mucho con su empresa. Frecuentemente se liga a ella con un lazo emocional y muy intenso, sobre todo en la etapa de fundación de la empresa. Los límites que el impone a su actividad no le impiden explorar nuevas ideas o nuevas maneras de hacer las cosas.

e) Necesidad de realización personal.

Las grandes organizaciones no parecen ofrecer respuestas satisfactorias a las necesidades de desarrollo de los individuos; estos optan cada vez más por salirse del sistema para crear pequeñas empresas más adaptadas a sus propias necesidades.

Los emprendedores consideran que es uno de sus derechos fundamentales poder utilizar su educación y sus talentos no solamente para mejorar su estilo de vida, sino también para crear un estilo de trabajo que hay de acuerdo con sus ambiciones.

Es innegable que, en muchos casos, la empresa grande, con su división de tareas y sus extrema sistematización ha hecho desaparecer en el trabajador todo interés a su realización. Frente alas nuevas expectativas de los trabajadores la micro y pequeña empresa por su naturaleza, parece ser apta para dar respuesta a muchas de estas expectativas.

f) Necesidades afectivas.

Gran número de trabajadores experimentan necesidades de tipo afectivo. Entre las más importantes están, las de pertenencia, de participación, de estar ligados con aquellas personas que para ellos son importantes. En las pequeña empresa el contacto del trabajador con el patrón es más fácil; en ella el trabajador tiene la sensación de que se valora mejor la aportación que hacen, y se sienten más unidos entre si.

1.2.3 CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR.

Al crear una persona una empresa, esta realizando un acto emprendedor, por tal motivo se presenta a continuación algunas de las características que motivan a la persona a realizar esta actividad.

- a) Autorrealización
- b) Plenitud humana
- c) Ambición
- d) Buena formación educativa
- e) Creatividad, e innovador
- f) Excelencia

1.2.4 ELEMENTOS QUE MOTIVAN A SER EMPRENDEDOR.

Aprender a conocerse bien, a identificar por una parte, los objetivos personales, las aptitudes que se tienen, la conciencia de lo que somos y hacia donde nos dirigimos; y por otra parte, las fuerzas y debilidades, son sin lugar a dudas los principios para poder crear los elementos que motivan a ser emprendedor.

A continuación mencionaremos los principales elementos:

- a) No dejarse derrotar
- b) Se debe una y otra vez comenzar de nuevo
- c) Eliminar prejuicios

- d) No esperar a otros; empezar uno mismo
- e) Producir más Ideas de las que se necesitan
- f) Aceptar que la inquietud es una característica del hombre activo
- g) Exigirse a uno mismo
- h) Acumular conocimientos e interesarse por todo su entorno
- i) Espíritu Innovador
- j) Fijar metas
- k) Nunca dejar para mañana lo que puedas hacer hoy

1.2.5 PERFIL DEL EMPRENDEDOR.

El emprendedor modelo tiene una gran necesidad de realización personal; es una persona con ilusiones, lleno de iniciativa y creatividad; tiene una gran confianza en sí mismo comprometiéndose entera y totalmente con los actos que realiza. Por consiguiente él debe contar con los siguientes atributos:

- a) El emprendedor tiende a ser un individuo independiente y autónomo
- b) Experimenta una gran necesidad de realizarse, esto es, romper los círculos de la rutina, lograr los objetivos de su propio esfuerzo
- c) El emprendedor esta motivado por una necesidad de realización personal
- d) El emprendedor tiene un gran confianza en sí mismo, cree firmemente en sus capacidades habilidades para alcanzar sus objetivos que se ha propuesto y para vencer los desafíos

- e) El emprendedor es capaz de determinar el riesgo inherente a un proyecto. Acepta dicho riesgo cuando percibe que son elevadas las posibilidades de éxito. Aceptar riesgos es característica fundamental de ser emprendedor
- f) El emprendedor esta motivado por su necesidad de realización personal más que por el dinero, el prestigio y el poder
- g) Tomar nuevas decisiones, producir un bien o un servicio de buena calidad de costos razonables; son elementos claves del éxito de cualquier empresa, y preocupaciones prioritarias de toda la organización

1.3 EL EMPRESARIO.

En México, la mayoría de las empresas están identificadas en una persona que se responsabiliza totalmente de toda las actividades, llamado empresario. Actualmente el empresario no es meramente el fundador de su empresa, si no que es la fuente de decisiones y crecimiento.

Para comprender con mayor claridad lo anterior se presenta a continuación algunas definiciones sobre empresario.

Aquel que emprende una actividad intencionada, para iniciar, mantener o ampliar un negocio rentable, de producción o distribución de bienes o servicios cuya meta es el beneficio económico. (1)

Es aquel que organiza, gestiona y asume riesgos de la puesta en marcha de un proyecto empresarial. (2)

Alguien que posee la habilidad de ver y analizar una oportunidad de negocio para ponerla en marcha y gestionarla de manera integral. (3)

El empresario organiza y opera empresas que producen bienes y servicios que ofrecen al público para obtener ganancias y satisfacciones personales (4)

Es la persona que tiene la capacidad de descubrir y evaluar oportunidades en los negocios, de reunir los recursos necesarios para aprovecharlas y de obrar de forma apropiada para lograr éxito. (5)

1. C. Llano Cifuentes. El Empresario y su Acción México 1990. Mc. Graw Hill
2. Serie Empresarial, Mc. Graw Hill. El Empresario y su mundo. Tópicos de la Empresa México 1991
3. Rodríguez Valencia. Como Administrar Pequeñas y medianas Empresas. México 1991. ECASA
4. Meredith, Nelson y Neck. Lo que todo Empresario Debe Saber México 1988
5. Glosario De Terminos Administrativos. Presidencia de la Republica de la Coordinacion de Estudios Administrativos México 1993.

1.3.1 CARACTERÍSTICAS DEL EMPRESARIO.

Cada empresario tiene su propio estilo de ser propietario y administrar su empresa, pero hay muchas características y aptitudes que pueden ayudarlo a tener éxito en los negocios, y que por consiguiente, sin duda querrá desarrollar.

A continuación se mencionan algunas:

- a) Integridad
- b) Formación y capacidad de gestión
- c) Espíritu Innovador, creatividad
- d) Orientación al mercado y oportunidades
- e) Tolerancia a la ambigüedad

Las principales características del emprendedor se han visto complementadas con otra serie de características surgidas del empresario tradicional, como son:

- a) Deseo de lograr objetivos
- b) Autoconfianza, perseverancia y dedicación
- c) Energía y diligencia en su actividad
- d) Capacidad de asunción de riesgos calculados
- e) Capacidad organizativa
- f) Iniciativa y optimismo

1.3.2 PERFIL ACTUAL DE LOS EMPRESARIOS.

Con las características anteriores destacamos que el empresario es alguien que posee la habilidad de ver y analizar una oportunidad de negocio además de organizar y gestionar de manera conjunta, sin embargo, los cambios en el entorno empresarial demandan nuevas facetas en la personalidad del empresario, como son:

a) Deseo de lograr objetivos.

El empresario suele aparecer a los ojos de los demás guiado internamente por un imparable deseo de lograr sus objetivos, como alguien que pretende lograr la excelencia.

b) Autoconfianza, perseverancia y dedicación.

La total dedicación de lograr el éxito posibilitan al emprendedor para sobreponerse a los obstáculos derivados de su actividad. En muchas ocasiones estas compensan al empresario incluso por sus limitaciones personales.

c) Capacidad de asunción de riesgos controlados.

Los empresarios de éxito, con su visión y su esfuerzo personal intentan poner todas las posibles circunstancias a su favor para evitar riesgos innecesarios.

d) Capacidad organizativa.

El empresario busca agrupar y ordenar las actividades para alcanzar los fines establecidos.

e) Iniciativa.

Son personas orientadas a la acción, es decir no son pasivas en su liderazgo dentro de la organización.

f) Tolerancia a la ambigüedad.

Los mejores empresarios se encuentran entre Incertidumbre y logran generar ventajas para su organización.

g) Optimismo.

Este les permite continuar a pesar de obstáculos y problemas y llevar la empresa al éxito.

h) Espiritu Innovador y creatividad.

La competitividad de todos los sectores hacen necesarias soluciones y planteamientos creativos para poder obtener el éxito empresarial. Esto es aún más cierto en las nuevas empresas, aquellas que pretenden alcanzar un hueco en un mercado cualquiera.

i) Orientación al mercado y a las oportunidades.

Un rasgo común de los empresarios es su dedicada orientación hacia el mercado que les permite identificar oportunidades de negocio atractivas.

1.4 DIFERENCIAS ENTRE EMPRENDEDOR Y EMPRESARIO.

Con frecuencia suele confundirse el término emprendedor y empresario, o usarse de igual manera; sin embargo, cada uno de ellos tiene aspectos diferentes que a continuación se señalarán.

Emprendedor es aquel individuo que inicia una actividad intencionada para crear un negocio redituable de producción o distribución de bienes o servicios motivado por una necesidad de autorealización; a diferencia del empresario, que es el que organiza, mantiene o amplía las actividades de una empresa.

El emprendedor está en proceso de hacerse llegar de recursos humanos, técnicos, materiales y financieros, ya sean propios o de fuentes externas; mientras que el empresario se hace llegar de estos mismos recursos por medio de las utilidades obtenidas por las ventas, además de fuentes de financiamiento externo.

El emprendedor debe de asumir riesgos al igual que el empresario, sin embargo el emprendedor es más vulnerable a los cambios del mercado, de la política social y monetaria.

II EL CLIENTE. PARTE IMPORTANTE EN EL SERVICIO.

En México, las empresas micro y pequeñas deben de buscar la manera de satisfacer a sus clientes mediante el conocimiento y comprensión de sus necesidades o deseos, a través de la concientización de que están prestando un servicio.

2.1 SERVICIO.

Para muchas personas la palabra servicio o servir , puede tener significado negativo, ya que ambas se derivan del latín "servus" que significa esclavo ; sin embargo actualmente la palabra servicio a modificado su concepción, ya que el prestador elige y decide hacerlo.

A continuación presentamos algunas definiciones:

2.1.1 DEFINICION.

Es un producto que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseo y necesidades de los clientes. (1)

Es un conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. (2)

Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico. (3)

Es una relación personal y laboral que tiene un impacto sobre el usuario y responde a la función del trabajador, que lo proporciona con respeto, profesionalismo, y calidad.(4)

1 J. Rathmell Marketing del Sector Servicios Tóllax, México 1974

2 J. Horowitz La Calidad del Servicio Madrid, Mc. Graw Hill 1992

3 P. Kotler Mercadotecnia México Mc. Graw Hill 1992

4. Apuntes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México 1993

2.1.2 CARACTERÍSTICAS.

Algunos servicios tienen características que pueden ser medidas o contadas pero no es común que puedan hacerse con instrumentos de precisión.

En otras ocasiones el servicio sólo puede ser observado ya que la cortesía, prontitud, amabilidad, son prestaciones desarrolladas por los seres humanos, cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades continua e inmediatas de los consumidores.

Existen seis características fundamentales que distinguen los servicios de los productos en general:

2.1.2.1 Los servicios son intangibles.

El servicio es el resultado de un esfuerzo y de una acción. Cuando el servicio es vendido, no hay, como regla general, nada para ser mostrado que sea tangible; los servicios son consumidos pero no pueden ser poseídos. El concepto de intangibilidad significa que no puede ser tocado y fácilmente definido.

2.1.2.2 Los servicios son inseparables.

Los servicios son generalmente producidos y consumidos al mismo tiempo.

2.1.2.3 Los servicios son menos estandarizados y uniformes.

Los servicios se basan en personas o equipos, pero, el componente humano es el que prevalece y por esa razón queda muy difícil que él pueda ser producido siempre de manera uniforme y estandarizada.

*

2.1.2.4 Los servicios no pueden ser almacenados.

Una característica del servicio es que el, una vez producido, debe ser consumido. No hay posibilidad, al contrario del producto, de que este pueda ser almacenado para la venta y consumo futuro.

2.1.2.5 En general, no pueden ser protegidos por patentes.

Los servicios son fácilmente copiados y difícilmente pueden ser protegidos por patentes. Por esta razón, es importante que el servicio disfrute de una buena imagen de marca, diferenciándose de los similares, estratégicamente.

2.1.2.6 Es difícil establecer su precio.

Como el servicio se apoya en el servicio humano, los costos de producción varían, pues son estipulados subjetivamente por quien lo produce.

2.1.3 ELEMENTOS DEL SERVICIO.

A continuación se presentarán algunos elementos que intervienen al efectuar la prestación del servicio, no sin hacer la aclaración de que el servicio es algo que solamente los seres humanos pueden proporcionar y por lo tanto sólo el cliente se puede dar cuenta de ello:

- a) Implica la atención de la persona que presta el servicio
- b) Se da de una relación de dos o más personas
- c) Es una ayuda para el que recibe el servicio
- d) Es intangible pero visible

- e) El servicio es de libre elección
- f) Se debe brindar en forma responsable
- g) Conlleva al desarrollo personal de quién sirve
- h) Tiene una consecuencia
- i) Las prestaciones adicionales son partes activas del servicio

2.1.4 IMPORTANCIA DEL SERVICIO.

En la actualidad, con los cambios que se están presentando en las nuevas tendencias en materia comercial, se está desarrollando por parte de las empresas de servicios los siguientes postulados:

2.1.4.1 El Centro del Servicio es el Cliente.

Es cliente es el que marca el camino que debe seguir la empresa para satisfacerlo, dado que sin éste no existiría la empresa.

2.1.4.2 Servicio Calidad, Calidad Servicio.

Con esto nos referimos a que ahora el consumidor es el que exige del servicio determinadas cualidades y especificaciones que deben cumplirse.

Si el prestador del servicio no cumple con las especificaciones requeridas, es considerado por el cliente como un mal servicio y con falta de calidad; a consecuencia de esto, el cliente buscará aquella empresa que sí satisfaga sus requerimientos y necesidades.

2.1.4.3 Conocer Mejor a sus Clientes.

No todas las empresas conocen realmente las necesidades y expectativas que esperan sus clientes.

Es muy importante hacer hincapié que la finalidad de toda empresa es buscar satisfacer al cliente por medio de determinadas acciones, por parte del prestador del servicio.

2.1.4.4 La especialización.

Con esto queremos decir que la empresa prestadora del servicio debe conocer y ser el mejor del ramo en el cual se desenvuelve, buscando realizar eficientemente desde una simple operación hasta todas las actividades en conjunto como organización.

2.1.5 LA MEDICION DEL SERVICIO.

Los funcionarios de las empresas gustan de trabajar en base a resultados que se pueden expresar en cifras o porcentajes, sin embargo no reflejan en todo la realidad de la empresa prestadora del servicio, pues tan sólo considera uno solo de sus aspectos (el financiero), olvidando al personal, clientes y proveedores.

¿Pero como medirla?. Mediante la utilización de graficas, cuadros, cuestionarios; también es recomendable llevar una estadística de los clientes que utilizan los servicios ofrecidos, a fin de conocer el número de usuarios convencidos por el servicio y dispuestos a seguirlos usando.

2.1.6 LOS DIEZ MANDAMIENTOS DEL SERVICIO.

Este decálogo se orienta con una serie de preceptos fáciles de observar y las consecuencias de su aplicación se traducen en un gran beneficio para la empresa:

1. Que sigan prefiriendo el servicio y por ello estén satisfechos.

Sólo existe una forma de garantizar que nuestros clientes van a continuar su relación con nosotros y ésta es a través de preguntarles qué es lo que desean y proporcionarlo una y otra vez, hasta que se transforme en una grata costumbre para nuestros cliente y en un hábito para todo nuestro personal.

2. Sistemas orientados a los clientes.

Con frecuencia se piensa que el hecho de ser amables con los clientes es la fórmula mágica que los mantiene contentos y a su vez es el elemento que los hace regresar. Sin embargo si la amabilidad no se respalda con sistemas, políticas, procedimientos, normas, de nada servirá.

3. Se Cumpla con lo ofrecido.

Al cliente siempre le ofreceremos algo por arriba de lo que es nuestro servicio tradicional con tal de que continúe favoreciéndonos con sus compras, es decir, le proporcionaremos un verdadero servicio adicional.

4. La ética.

A menudo se piensa que lo más importante es concretar una negociación exitosa para la empresa.

En cualquier negociación efectuada se deberá llevar la consigna de que tanto la empresa como el cliente gane.

5. Los empleados son el reflejo de la empresa.

Los empleados son la cara de la empresa, lo que el cliente ve en ellos es lo que pensará de toda la organización; ya que no solo tiene el deber de atender al cliente como se merece si no que es su responsabilidad.

6. Mantenerse en permanente contacto con nuestros clientes.

Para identificar nuestras áreas de oportunidad debemos de identificar el nivel de satisfacción de nuestros clientes a sí como conocer sus expectativas.

7. Mejoramiento continuo.

El desarrollar métodos que nos permitan conocer las especificaciones y necesidades que los clientes piden del servicio prestado.

8. El personal es parte importante del servicio.

Una de las premisas básicas en toda negociación, es el tomar consciencia de que el personal es quien consigue la calidad en el servicio, por lo tanto es importante que éstos se sientan orgullosos de pertenecer a la organización.

9. La concepción tradicional.

El respeto, la educación y la cortesía son reconocidos por el cliente, esto se traduce en una satisfacción constante del mismo.

10. Mejoramiento continuo.

Una vez que la organización adopta el esquema de calidad, se compromete a un actualización continua, lo que le permitirá a la postre continuar con una verdadera ventaja competitiva en donde hasta ahora manifestaba gran debilidad: calidad en el servicio.

2.1.7 EL PRECIO DEL SERVICIO.

El precio es un factor importante en el cumplimiento de las expectativas del cliente, no sólo es valor monetario, sino también se paga con tiempo de traslado, de espera y molestias: lo que el cliente busca es que el servicio este acorde al precio y la imagen del establecimiento.

A continuación se mencionan los siguientes aspectos importantes para la empresa.

- a) La calidad debe ir de la mano con servicio
- b) El servicio tiene que ser responsabilidad de la organización y de sus miembros
- c) En la actualidad los mercados no son los productores si no los consumidores
- d) El enfoque de una nueva dirección busca que exista una armonía entre las políticas de la organización y las necesidades del mercado que se quiere satisfacer
- e) El nuevo reto de las empresas es el de proporcionar a sus compradores, el servicios que ellos esperan obtener por su dinero
- f) El precio de implantar una cultura de servicio no solo debe implicar un esfuerzo para cambiar viejos hábitos y establecer nuevos dentro de la organización, sino que también contemplan en la mayoría de sus casos, estudio de mercados que se realizan para conocer las necesidades y costumbres de los consumidores
- g) El proporcionar servicio adicional sin que éste afecte al precio final del mismo

El precio del servicio no es otra cosa más que el esfuerzo que realiza la empresa para acercarse al cliente y satisfacerlo.

2.1.8 TIPOS DE SERVICIOS.

El creciente desarrollo del mundo, esta llevando a una necesidad cada vez mayor de servicios como los que se mencionan a continuación:

- 2.1.8.1 Servicios de esparcimiento. Turismo, hoteles de recreación, vuelos, excursiones.
- 2.1.8.2 Servicios domésticos. Limpieza, conservación, pequeñas instalaciones y reparaciones.
- 2.1.8.3 Servicios de Interés público. Transportes de todo tipo, comunicación, limpieza pública.
- 2.1.8.4 Servicios Inmobiliarios: Arrendamiento o venta de apartamentos con servicios.
- 2.1.8.5 Servicios de alimentación: Restaurantes y establecimientos de comida rápida.
- 2.1.8.6 Servicios de despacho y entrega. Transportes que recoge y entregan mercancías.
- 2.1.8.7 Servicios de ingeniería. Instalaciones eléctricas, hidráulicas, mantenimiento, acabado y pintura.
- 2.1.8.8 Servicios de educación y cultura. Escuelas y cursos de especialización.
- 2.1.8.9 Servicios de seguros. De vida, de incendio, contra robo, accidentes personales, de robo de vehículos.
- 2.1.8.10 Servicios de salud. Hospitales, consultorios, laboratorios.

2.1.8.11 Servicios de oficina y despachos en general. De asesoría y consultoría.

2.1.8.12 Servicios bancarios. Cobro y pago de títulos, préstamos, manejo de dinero.

2.1.8.13 Servicios de computación. Computo general y mantenimiento.

etc.

2.1.9 CLASIFICACION DE SERVICIOS.

El servicio se clasifica de dos grandes áreas:

2.1.9.1 Basado en el equipo.

- a. Automatizado. Maquinas de venta, lava coches automático
- b. Equipo operado por mano de obra poco especializada. Servicio de vigilancia a lavanderías, taxis.
- c. Equipo operado por mano de obra especializada. Computadoras, excavadoras, aviones.

2.1.9.2 Basado en la gente.

- a. Profesionales. Contador, abogados, administradores .
- b. Mano de obra especializada. Plomería, mecánica, técnicos.
- c. Mano de obra no especializada. Porteros, jardineros, vigilantes.

El producir un servicio quiere decir que el producto se debe elaborar cumpliendo con los requisitos que satisfagan las necesidades del cliente; más aún, de acuerdo con sus expectativas y no exclusivamente con base a los deseos o gustos del productor.

2.2 EL CLIENTE.

Cuando se ofrece al comprador todo aquello que él espera encontrar, es decir, cuando llegamos a descubrir el segmento en el que el comprador gusta estar y además cuidamos el tratamiento adecuado para que el comprador quede satisfecho y así esta satisfacción induce a la repetición; crea una continuidad que provoca que el comprador se convierta en un cliente.

A continuación se presentan algunas definiciones.

2.2.1 DEFINICION.

Es la persona que compra y obtiene un servicio y es la razón de ser de la empresa. (1)

Cualquier persona sobre la que repercute el proceso o el producto. (2)

Es alguien quien llega y compra un producto o servicio y espera calidad del servicio y del producto en recompensa de su inversión. (3)

Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio. Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.

Un cliente merece la mejor atención que podamos darle. Sin él tendríamos que haber cerrado las puertas. (4)

Un cliente es un ser humano. Un cliente es un niño que pide ayuda para alcanzar un juguete que está muy alto. Un cliente es un anciano que se extraviado en los corredores de un hospital. Un cliente es una mujer que no habla bien un idioma y que está tratando de hacer entender sus necesidades de la mejor forma posible. Un cliente es un compañero de trabajo que nos pide ayuda para poder atender al público que está pagando. Por último un cliente es la razón de existir de nuestro negocio.

1. K. Albrecht. La Excelencia en el Servicio Legal. Bogotá, Colombia, 1990
2. J. Juran. Juran y la Planificación para la Calidad. Diana, México, 1990
3. J. Horowitz. La Calidad del Servicio. Mc Graw Hill, Madrid, 1992
4. Gerente General. G. M. Thomas. Gerente, Newmarket Hilton, USA, 1992

2.2.2 TIPOS DE CLIENTES.

Dentro de una empresa se pueden identificar dos tipos de clientes, los internos y los externos.

2.2.2.1 El cliente interno.

Por internos se entienden a todos aquellos que laboran dentro de la empresa.

Para identificar a nuestros clientes internos, debemos realizar las siguientes actividades:

- a) Hacer una lista de toda la gente o departamentos a la que le prestamos algún servicio directamente.
 - b) Identificar el servicio, especificando las necesidades que en nuestro concepto tienen ellos, en los cuales podemos colaborar.
 - c) Definir en forma específica y concreta, de que manera podemos brindarle un mejor servicio a nuestro cliente directo, tratando de señalar exactamente, un factor específico de calidad que en nuestro concepto, el cliente considere definitivo para la realización exitosa del servicio.
 - d) Definir de qué manera el servicio que le prestamos a nuestro cliente directo, afecta al cliente indirecto, y en caso de ser así, como le podemos brindar una mayor satisfacción.
 - e) Ratificar nuestros criterios con los clientes directos y solicitarles sus impresiones, que analicen sus necesidades y problemas con nosotros en relación al servicio específico que les brindamos.
-

f) Poner en práctica los criterios definidos conjuntamente con nuestros clientes, y pedirles la retroalimentación necesaria para revisar periódicamente la calidad del servicio y buscar maneras de mejorarla continuamente.

2.2.2.2 El cliente externo.

Son todas aquellas personas que se encuentran fuera de la empresa y a quienes va dirigido el servicio. Una persona que solicita algún tipo de información, aunque no demande en estricto rigor nuestros servicios.

2.2.2.3 Clasificación de los clientes externos en relación a su conducta cuando adquieren un servicio.

La satisfacción del cliente, las expectativas y el grado de tolerancia varían de cliente a cliente; por tal motivo se presenta la siguiente clasificación de los clientes externos:

a) EL CLIENTE SUMISO.

El empleado juega un papel muy importante, ya que el cliente no expresa abiertamente las características del servicio que requiere pues es una persona tímida, retraída y opuesta a comunicar sus deseos.

b) EL CLIENTE EXPRESIVO.

Es el opuesto al cliente sumiso. Este cliente expresa abiertamente sus necesidades o deseos de manera clara y específica, por tal razón es el cliente idóneo para toda empresa. El cliente expresivo en algunos casos puede convertirse en cliente agresivo por encontrar alguna deficiencia en el servicio ya que no se cumplen las especificaciones que él requiere.

c) EL CLIENTE EXIGENTE.

Este tipo de cliente expresa firmemente el servicio que desea, no le interesa algún sustituto por que esta dispuesto a pagar lo que sea por un servicio excelente.

d) EL CLIENTE ABUSIVO.

Es el cliente nunca se encuentra conforme por el servicio que se le esta proporcionando a pesar de los esfuerzos por satisfacerlo, ya que de una situación busca sacar ventaja siempre en beneficio propio.

e) EL CLIENTE INCONFORME.

Es aquel que nunca esta satisfecho, siempre encuentran algo mal en el servicio que esta recibiendo. El trato con este tipo de cliente requiere de una paciencia extraordinaria ya que debemos estar dispuestos a escucharlo y atenderlo de acuerdo a las peticiones que él desea.

2.2.3 PERFIL DEL NUEVO CLIENTE.

El nuevo cliente es un consumidor que sabe lo que quiere, como lo quiere, y cuando lo quiere, esta deseoso de encontrar satisfactores diferentes y de sentirse bien al realizar la adquisición de un producto o servicio.

A continuación serán citadas ocho características del nuevo cliente:

1. Serán más exigentes: Los consumidores se vuelven más cuidadosos en sus compras, buscando obtener productos y servicios de calidad que satisfagan todas sus necesidades físicas y de ego.

2. No serán leales: No es obligación del cliente ser fiel a la empresa si no de ella mostrar lealtad hacia quienes le compran, por ello es importante identificar el nicho de mercado al cual se quiere satisfacer y enfocarse.
3. Se sentirán complacidos con un rápida capacidad de respuesta: Los clientes gustan de ser atendidos sin largas esperas, puesto que para ellos esto representa el interés que la empresa pone en ellos.
4. Buscarán productos diferentes.
5. Gustarán de ser escuchados: El cliente desea ser tomado en cuenta y ver que sus peticiones sean verdaderamente atendidas y sus necesidades satisfechas.
6. Desearán relaciones duraderas: Las duraciones largas dan confianza al cliente.
7. Cada vez los clientes tienen menos tiempo para ellos, por eso desean que las cosas que realicen les tomen el menor tiempo posible y se lleven acabo de la forma más fácil posible.
8. Pagarán lo que reconozcan: El precio a dejado de ser el principal factor a tomarse en cuenta al momento de realizar una compra; actualmente el cliente considera también como aspectos importantes la calidad, la rapidez, limpieza, buen trato, etc., que recibe por parte de la empresa.

III LA CALIDAD.

Cada empresa tiene que corregir sus puntos débiles, pero el camino a la calidad es un camino de mejoras día a día.

La calidad es una forma de vida que proporciona a las empresas una nueva visión para motivarse y motivar, dignificando así el esfuerzo y las relaciones humanas.

En este capítulo comentaremos la evolución que a sufrido la calidad a través de sus teorías; además, se analizará la trascendencia que han tenido en México estas teorías.

3.1 CALIDAD.

Actualmente por todos lados nos encontramos el concepto de calidad Inmerso en tiendas, transportes, servicios, etc; sin embargo la calidad es difícil de expresar, ya que ésta solo la define el cliente.

Podemos decir que la calidad es un conjunto de características y atributos que tiene un bien o servicio para satisfacer plenamente las necesidades del cliente.

Algunos autores consideran a la calidad como:

3.1.1 DEFINICION.

Hacer las cosas bien desde la primera vez, cumpliendo con las expectativas; calidad es lo que el cliente dice que es. (1)

Es la adecuación para el uso, satisfaciéndolas necesidades del cliente. (2)

Es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado las necesidades del mercado. (3)

Calidad es:

- a) Un conjunto de características de un producto, proceso o servicio que le confieren su actitud para satisfacer las necesidades del usuario.
- b) Lo que el usuario está dispuesto a pagar, en función de lo que obtiene y valora.
- c) Un grado de satisfacción que ofrecen las características del producto en relación a las exigencias del consumidor a que se destina. (4)

1 P. Crosby. La Calidad no Cuesta. El Arte de Servirse de la Calidad. SFC SA Mexico 1991

2 J. Juran Juran y la Planificación de la Calidad. Diana Mexico 1990

3 W. Edwards Deming. Calidad, productividad y Competitividad. Diaz de Santos Madrid 1989

4 M. A. Domínguez. Administrate Hoy 1995

Después de haber conocido algunas de las definiciones en lo referente a calidad, podemos señalar que la calidad implica:

CONOCER
EL
MERCADO

- * COMO NOS VE
- * COMO PERCEBE EL SERVICIO
- * PRODUCTO
- * SUS NECESIDADES
- * PENSAR COMO EL

HACER
LAS
COSAS

- * BIEN A LA PRIMEÑA
- * RAPIDAMENTE
- * CONCRETAMENTE
- * COMO SE DEBE
- * CON AFÁN DE PERFECCIONAR

DAR

- * UN BUEN SERVICIO
- * UN SERVICIO EFICIENTE

SABER

- * CONTAR CON LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS

SER

- * ENTHUSIASTA
- * COMPROMISO INDIVIDUAL

LOGRAR

- * SATISFACER AL CLIENTE
- * GENERAR CONFIANZA
- * CUMPLIR METAS

CONTAR CON

- * BUENOS SERVIDORES
- * EQUIPO ADECUADO DE EJECUTIVOS
- * APOYO DE TODAS LAS ÁREAS

3.1.2 TEORIAS DE CALIDAD.

Posteriormente de haber definido el concepto de calidad, enunciaremos algunas teorías de calidad que se han estado desarrollando a través del tiempo, así como las aportaciones que cada uno de sus representantes han desarrollado.

3.1.2.1 W. EDWARD DEMING.

Entre las aportaciones más importantes desarrolladas por W. Edward Deming, se destaca el ciclo Deming, el cual es un proceso administrativo dividido en cuatro fases:

PLANEAR:

Proyectar un producto con base a una necesidad de mercado, señalando especificaciones y el proceso productivo.

HACER:

Ejecutar el proyecto.

CONTROLAR:

Verificar o controlar el producto conforme a indicadores de calidad durante las fases de producción y comercialización.

ANALIZAR Y ACTUAR:

Interpretar reportes, registros, para actuar a través de cambios en le diseño del producto y de los procesos de producción y comercialización para lograr la mejora continua.

Este ciclo rompía con la vieja filosofía de producir y vender, vender, vender hasta agotar el producto sin tomar en cuenta la aceptación del consumidor .

Además de lo anterior, W. Edward Deming propone los Catorce Principios de calidad, que se presentan a continuación:

1. Crear y difundir entre los empleados una declaración de la misión orientada hacia el cliente.
2. Adoptar la nueva filosofía de la calidad, la alta dirección y todos como parte de la cultura organizacional.
3. Redefinir el propósito de la Inspección y de la autoridad, para el mejoramiento de los procesos.
4. Fin a la práctica de realizar las compras en base al precio. El precio no tiene ningún significado sin una medida de calidad de lo que se adquiere.
5. Mejorar constantemente los procesos de producción y de servicios.
6. Instituir el entrenamiento para el desarrollo de habilidades y cambios de aptitudes con base a un sistema y a las necesidades.
7. Enseñar e instituir el liderazgo para la mejora continua.
8. Expulsar el temor.
9. Optimizar los esfuerzos de los equipos, grupos y áreas estaff.
10. Hacer bien las cosas a la primera vez.

11. Darle prioridad a la calidad de los procesos y mejorarlos.
12. Otorgar reconocimientos a los empleados por contribuir a la producción con calidad.
13. Fomentar el automejoramiento y la calidad de vida.
14. Empezar un proceso de mejora continua para lograr la transformación.

3.1.2.2 JOSEPH M. JURAN.

De nacionalidad Rumana, Joseph M. Juran brindó asesorías en el Japón sobre productividad, además de ser asesor en Western Electric Co.

Juran considera que los principales aspectos de la calidad son:

- A) Técnicos.
- B) Humanos.

También señala específicamente que todo programa de calidad debe tener:

1. Capacitación y adiestramiento masivo y continuo.
2. Programas permanentes de mejora.
3. Liderazgo participativo para la mejora continua.

Ademas propone diez pasos para la mejoría de la calldad:

- 1.- Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejoramiento.
- 2.- Determinar las metas de mejoramiento.
- 3.- Organizarse para lograr metas.
- 4.- Proporcionar entrenamiento .
- 5.- Desarrollar proyectos para resolver problemas.
- 6.- Reportar los problemas sin ocultar los errores.
- 7.- Dar reconocimientos.
- 8.- Comunicar los resultados.
- 9.- Mantener constancia en los registros.
- 10.- Mantener la mejora en todos los sistemas, subsistemas, y procesos de la compañía.

3.1.2.3 PHILIP B. CROSBY.

Creador del concepto CD (Cero Defectos). De acuerdo con la filosofía de la calidad desarrollada por Crosby, existen tres componentes básicos para establecer y operar programas de solución de problemas y mejoramiento de la calidad:

a) Cuatro fundamentos o pilares de la calidad:

Pleno involucramiento de la dirección.

Administración profesional de la calidad.

Programas originales.

Reconocimiento.

b) Cinco principios de la dirección de la calidad:

Calidad significa, cumplir con los requisitos de funcionamiento de un producto.

No existen problemas de calidad, los problemas surgen por mala calidad o falta de ella.

No existen ahorros al sacrificar la calidad; siempre resulta más económico hacer bien las cosas desde la primera vez evitando reprocesos, desperdicio, y deterioro.

La única medida de desempeño es el costo de calidad.

El único estándar de desempeño es de Cero Defectos.

- c) **Catorce pasos para un programa de mejoramiento de la calidad:**
1. **Compromiso pleno de la alta dirección y gerencia con la calidad.**
 2. **Formación de un equipo de mejoramiento de la calidad.**
 3. **Determinar el nivel actual de la calidad.**
 4. **Estimar el costo del incumplimiento de las normas de calidad o de la no calidad.**
 5. **Difundir entre el personal los problemas de la mala calidad.**
 6. **Detección de oportunidades de mejoramiento.**
 7. **Establecimiento de un comité para llevar a cabo un programa de cero defectos.**
 8. **Capacitar a los líderes formales para difundir entre sus subordinados el programa de mejoramiento y sus objetivos.**
 9. **Llevar a cabo el Día Cero Defectos. Cuya finalidad es que todo el personal a través de experiencias logre realmente el cero defectos.**
 10. **Convertir los compromisos en acciones.**
 11. **Búsqueda de las causas de los errores para eliminarlos.**
 12. **Implantar programas periódicos de reconocimiento.**

13. Reuniones periódicas con los responsables del mejoramiento de la calidad.

14. Iniciar nuevamente todo el ciclo.

3.1.2.4 SHIGERU KOBAYASHI.

Gracias a Kobayashi , la Sony Corporation fue una de las primeras organizaciones Japonesas que se dieron cuenta de la necesidad del concepto de equipos de trabajo, para romper con las estructuras y principios de autoridad taylorianos; sistemas típicos en aquel tiempo en el Japón y que habían sido copiados del modelo estadounidense.

Kobayashi estableció que " mientras más alta sea la posición de un grupo en X organización, más difícil será convertirlo en equipo".

3.1.2.5 KAORU ISHIKAWA.

Kaoru Ishikawa, ingeniero Japonés y discípulo de Deming y Juran; es el creador del concepto de Calidad Total , que se distingue por dos aspectos básicos:

a) Su proceso de planear , hacer, verificar, y actuar.

b) Su metodología de análisis causal para la solución de problemas, conocida como " Espina de Pescado" o diagrama de causa-efecto; se llama espina de pescado por que dice que hay que ir a la raíz de los problemas.

Ishikawa establece que son cuatro los elementos causales de los problemas en un proceso productivo: mano de obra, materiales, métodos y maquinarias.

Señala que el control de la calidad puede apoyarse en siete herramientas básicas :

a) Gráfico del proceso.

Es útil para analizar problemas, ya que representa de manera esquemática un proceso permitiendo apreciar la interdependencia de actividades.

b) Hoja de registro y lista de verificación.

Es un formato preimpreso en el cual aparecen los puntos que se van a registrar, de tal manera que los datos se puedan recoger fácil y concisamente.

c) Diagrama de Pareto.

Es una herramienta para el análisis de decisiones respecto a qué problema atacar primero, ya que se separarán los problemas vitales de los triviales.

d) El diagrama causa-efecto.

Es una herramienta para el análisis del problema, que nos permite identificar y relacionar las causas más probables, confirmando después si son o no verdaderas, auxiliando así la toma efectiva de decisiones.

e) Tormenta de ideas.

Es una técnica que permite a un grupo de personas generar el mayor número de ideas respecto a un tema determinado.

f) Gráfico de control.

Es una de herramienta estadística que se usa para observar la variabilidad de las fallas durante un proceso a través del tiempo para medir la estabilidad de los procesos.

g) Histogramas.

Es una representación gráfica ordenada de los datos recopilados en una hoja de registro, para apreciar la frecuencia en que ocurren las observaciones y sus variaciones.

3.1.2.6 WILLAM G. OUCHI.

Willam Ouchi autor de la teoría Z , en la cual se afirma que la productividad se logra al implicar a los trabajadores en el proceso.

Esta teoría proporciona medios para dirigir a las personas de tal forma que trabajen más eficazmente en equipo; las lecciones básicas de esta teoría que pueden aprovecharse para el desarrollo armónico de las organizaciones son:

- 1) Confianza en la gente y de ésta para la organización.
- 2) Atención en las relaciones humanas.
- 3) Relaciones sociales más estrechas.

La conclusión principal de Ouchi es que la elevada productividad se da como consecuencia del estilo directivo y no de cultura, por lo que él considera que sí es posible asimilar como aportaciones japonesas sus técnicas de dirección empresarial y lograr así éxito en la gestión de las organizaciones.

Ademas, Ouchi enumera los pasos que debe seguir una organización para su desarrollo:

- 1) Todo directivo debe comprender la teoría Z y el papel que él desempeña.
- 2) Analizar la filosofía de su compañía.

- 3) Definir la filosofía de dirección deseada e involucrar al líder de la compañía.
- 4) Poner en práctica la filosofía creando tanto estructuras como incentivos.
- 5) Desarrollar habilidades para las relaciones humanas.
- 6) Los directivos deben evaluar su rendimiento y los resultados del sistema.
- 7) Involucrar a los trabajadores y a los representantes de éstos.
- 8) Hacer que el empleo sea más estable.
- 9) Tomar decisiones respecto a promociones, transferencias, y despidos empleando un proceso lento de evaluación y promoción.
- 10) Ampliar los horizontes profesionales de los miembros de la organización.
- 11) Prepararse para aplicar la teoría en el nivel inferior de jefatura.
- 12) Buscar los lugares precisos donde poner en práctica la participación.
- 13) Permitir el desarrollo de relaciones de grupo.

3.1.2.7 BENCHMARKING.

El Benchmarking se desarrollo en 1979 por Xerox Corporation. En México destaca Robert C. Camp, definiendo Benchmarking como la búsqueda de las mejores practicas de la industria que conducen a un desempeño excelente.

Los principales beneficios de los estudios de Benchmarking son:

- a) Elevar el nivel de satisfacción que se proporciona al cliente.
- b) Establecimiento de metas y objetivos que sean efectivos.
- c) Medir realmente la productividad.
- d) Lograr la competitividad y conocer las mejores prácticas administrativas actuales.

La filosofía del Benchmarking se fundamenta en cuatro principios:

- 1.- Conocer la operación interna.
- 2.- Conocer a los líderes de la industria o a los competidores.
- 3.- Incluir sólo lo mejor.
- 4.- Obtener la superioridad.

Robert C. Camp, propone el siguiente proceso para llevar a cabo el benchmarking:

PLANEACION:

Identificar lo que debe someterse a estudio
Identificar con quién se hará la comparación
Determinar el método para obtener la información

ANALISIS:

Identificar la falla existente
Establecer metas de desempeño mejorado

INTEGRACION:

Comunicar los descubrimientos
Fijar metas operacionales

ACCION:

Desarrollar los planes
Implementar y supervisar las acciones
Recalibrar los estándares

MADUREZ:

Lograr una posición de liderazgo
Integrar las prácticas a los procesos

Alcances del Benchmarking.

- a) **Constituye un apoyo firme para la toma de decisiones.**
- b) **Ayuda a establecer metas y objetivos alcanzables.**
- c) **Facilita el mejoramiento de la estructura organizacional, de los sistemas administrativos y de trabajo .**
- d) **Facilita los métodos de evaluación del desempeño en todo los niveles de la organización.**

Limitaciones del Benchmarking.

- a) **Los recursos para los estudios pueden ser cuantiosos.**
- b) **Hace falta el compromiso directivo para lograr los resultados deseados.**
- c) **Dificultades para obtener información. (1)**

3.1.2.8 REINGENIERIA.

Este enfoque es un producto del postmodernismo industrial que se inicia en Estados Unidos durante los primeros años de los noventa.

Tiene como objetivo fundamental superar los supuestos tradicionales sobre cómo hacer las cosas en las organizaciones, con énfasis en los negocios, para encontrar mejoras que permitan a las empresas desarrollar ventajas competitivas difícilmente superables por la competencia.

Hammer y Champy definen a la reingeniería como:

La revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras en circunstancias críticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Para Johansson, McHugh, Pendlebury y Wheeler la reingeniería es:

El método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido en costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad; mediante la aplicación de varias herramientas técnicas enfocadas en la empresa como una serie de procesos del producto principal de la empresa, orientadas hacia el cliente en lugar de una serie de funciones organizacionales.

La reingeniería hace un planteamiento general de todo el funcionamiento de las empresas, para modernizarlas, cuestionando inclusive los procesos productivos, de servicios y administrativos y las maneras de negociar con clientes y proveedores, buscando que durante el cambio no se afecte la calidad del producto y de los servicios ofrecidos.

La reingeniería implica reinventar la organización, sin detener la marcha de la empresa. Esta reinención de la empresa se basa en el descubrimiento de nuevas formas de hacer las cosas.

Daniel Morris y Joel Brandon señalan siete habilidades básicas para guiar un proceso de reingeniería :

- 1) **Habilidad para analizar los procesos con objetividad, con método y sistema.**
- 2) **Habilidad para hacer el cambio en paralelo, coordinando las cuatro fuerzas del cambio.**
 - a) **Competencia**
 - b) **Regulación a través de los aspectos legales**
 - c) **Tecnología**
 - d) **Mejoras en la estructura administrativa**
- 3) **Habilidad para realizar cambios a corto plazo.**
- 4) **Habilidad para evaluar los resultados.**
- 5) **Habilidad de visualización de los cambios del medio ambiente.**
- 6) **Habilidad para planear y ejecutar las actividades planeadas.**
- 7) **Habilidad para combinar la información administrativa en todas las áreas.**

3.1.3 EL PROCESO DE LA CALIDAD

La decisión en el control de la calidad se basa en los procesos de fabricación tanto de mercancías como servicios. Esto se lleva por medio de una administración adecuada de los procesos de producción, por tal motivo se proponen los siguientes puntos:

1) Planeación de la calidad

- a) Insumos. (Materia prima, ideas, información, materiales, etc.)
- b) Entradas. (Forma de Ingresar al proceso)
- c) Producción. (El proceso de los insumos)
- d) Salida. (Obtencion y disponibilidad del producto)
- e) Calidad. (El grado de satisfacción de necesidades, requerimientos y estándares)

2) Implantación de la calidad

- a) Identificando sectores de necesidades y prioridades
- b) Grupos de trabajo y responsables
- c) Grado de autoridad y responsabilidad
- d) Sistema de información y estadística
- e) Medición del desempeño; Qué, Cómo y Cuándo
- f) Entrenamiento y compromiso

3) Producción de la calidad

- a) **Aplicar la calidad con mejoras constantes**
- b) **Dar seguimiento con la retroalimentación preventiva y correctiva al desempeño, a la actitud y al proceso**
- c) **Proponer soluciones, lograr acuerdos, motivar y reconocer**

4) Evaluación de la calidad

- a) **Análisis estadístico de los resultados y del grado de satisfacción de usuarios**
- b) **Control de resultados del avance contra los objetivos y estrategias generales**
- c) **Medidas correctivas**

3.2 BUSQUEDA DE LA CALIDAD EN MEXICO.

La calidad es una estrategia mundial de administración y comportamiento humano para el mejoramiento de las organizaciones. Como ya se menciono, fue iniciada en Japón en 1950 y descubierta en Occidente en 1980; en México se esta aplicando en forma mas sistemática a partir de 1990.

3.2.1 MEXICO HACIA LA CALIDAD TOTAL.

La calidad es una petición de la sociedad mexicana, que puede ser aplicada a este país, sin embargo no necesariamente bajo los mismos lineamientos que en el Occidente o en Estados Unidos; ya que México tiene sus propias raíces, las cuales siempre hay que tener en cuenta.

El modelo de calidad mexicano debe tomar lo mejor de las filosofías de calidad; aprender y reacomodarlas a la mentalidad de los mexicanos.

3.2.1.1. IMECCA.

El Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMECCA), fue fundado en 1973; Institución pionera de la calidad en México, la cual surge ante la necesidad de una cultura propia, nacional de calidad. Integrada por aproximadamente 200 empresas y 700 individuos, ésta Institución propicia el compromiso tanto de dependencias gubernamentales como de la iniciativa privada, para fomentar y realizar eventos que favorezcan el desarrollo de la calidad en esta entidad.

Se ha preocupado por involucrar en los esfuerzos por la calidad tanto a los altos directivos, como a todos los demás niveles de la organización, reforzando una mentalidad de logro, no de actividades. No sólo aplica programas en las empresas, también forma expertos en calidad, que a su vez implementan y difunden estos conocimientos con un verdadera preparación y sentido ético.

3.2.1.2 FUNDAMECA.

El 14 de abril de 1988, se constituye legalmente la Fundación Mexicana para la Calidad Total, después de estudiar profundamente las necesidades nacionales en esta área. Esta organización se creó con una ambiciosa misión que es la de impulsar y promover una cultura de calidad total en México, y así contribuir al desarrollo nacional, no sólo apoyar las organizaciones si no procurar un cambio de cultura para que la calidad sea parte de los valores importantes de los mexicanos.

FUNDAMECA, se dirige no a los especialistas en calidad, sino a los líderes de opinión: empresarios, del sector público, universidades, y de centros de educación superior, de sindicatos y de medios de comunicación.

3.2.2 PRINCIPALES PROMOTORES DE LA CALIDAD.

Existen dos instrumentos para promover la calidad en nuestro país; el premio nacional de calidad (PNC), el cual crea un aliciente a la empresa que realizó un esfuerzo otorgándosele un reconocimiento público; y el segundo instrumento son las Normas de Calidad.

En el PNC, el gobierno actúa como autoridad, para darle una mayor formalidad al reconocimiento, pero no es el quien lo otorga. El proceso de evaluación lo realiza personas especializadas en materia de calidad que trabajan en empresas privadas. Es un proceso totalmente técnico y objetivo. Todo el proceso técnico del PNC, ha sido diseñado básicamente por la fundación mexicana para la calidad total entre el sector público y privado.

3.2.2.1 PREMIO NACIONAL DE LA CALIDAD

En México en 1985, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial hizo entrega por primera vez, de premios nacionales y reconocimiento de calidad aquellos productos que cumplan los requisitos mínimos de establecidos por las normas.

Este acontecimiento tubo una gran trascendencia tal que el gobierno federal decidió institucionalizar el premio nacional de calidad; el 23 de julio de 1986 aparece en el Diario Oficial de la Federación el acuerdo que establece dicho premio, incorporándose el 26 de enero de 1988 a la ley Federal de Metrología y Normalización.

Para el 30 de noviembre de 1989, aparece publicado en el Diario Oficial de la Federación los nuevos procedimientos para la selección y otorgamiento del Premio Nacional de Calidad; basandose en el concepto de calidad total, por lo que se incorporaron los siguientes elementos:

- a) La Calidad no la define ni el producto ni las normas; la define el cliente.
- b) La calidad es relativa y surge de la comparación de los mejores.
- c) La calidad que perdura es la que se logra gracias a valores, organización y sistemas.

Este proyecto persigue básicamente los siguientes objetivos:

- 1) Fomentar y estimular el establecimiento de procesos de Calidad Total en las unidades productivas de bienes y servicios del país.
- 2) Promover una mayor productividad en las diversas actividades económicas, desde un enfoque de fomento y no de regulación.

3) Fomentar las exportaciones de bienes y servicios nacionales, basándose en una mejor calidad.

4) El Premio Nacional de Calidad ha desarrollado criterios de evaluación, que pueden usarse como herramientas para la educación, la capacitación y la auto-evaluación.

El Premio Nacional de Calidad se otorga a las siguientes categorías:

- Empresas Industriales grandes
- Empresas Industriales medianas y pequeñas
- Empresas comerciales grandes
- Empresas comerciales medianas y pequeñas
- Empresas de servicios grandes
- Empresas de servicios medianas

En base a lo analizado anteriormente, se puede decir que la calidad debe cumplir con las especificaciones que el cliente requiere, donde el sistema de calidad debe ser orientado hacia la prevención de riesgos en el servicio; ya que de lo contrario no se cumpliría la meta más importante " La satisfacción del cliente".

IV CALIDAD EN EL SERVICIO.

Es una filosofía de trabajo aplicada en todas las áreas de una compañía, y en la cual se enfatiza la importancia del cliente como razón de ser de cualquier empresa.

Es proporcionar al cliente lo que él desea, al momento que lo requiera, de la manera como lo prefiere, procurando satisfacer sus necesidades y expectativas.

4.1 CALIDAD EN EL SERVICIO.

La calidad de servicio no es ajustarse a las especificaciones de los procedimientos, sino a las especificaciones que el cliente requiera.

El cliente es aquel que puede apreciar la calidad en el servicio, por que la calidad la establece él mismo.

4.1.1 DEFINICION.

A continuación se muestran las siguientes definiciones:

Es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos cuantitativos y cualitativos de un servicio. (1)

La calidad en el servicio es responsabilidad de todos los empleados, dirigentes y todas aquellas personas de la empresa que estan en contacto con el cliente, los cuales deben participar unidos para llegar a ofrecer un servicio excelente. (2)

Con lo anterior podemos señalar que la calidad en el servicio es lo que los clientes esperan recibir al momento en que adquieren el servicio; siendo responsabilidad de toda la organización de la empresa el satisfacerlos plenamente.

1. Pedro Larrea. Calidad en el Servicio del Marketing a la Estrategia Diaz de Santos. Madrid. 1991
2. Jacques Horowitz. Calidad en el Servicio a la Conquista del Cliente. Mc. Graw Hill Madrid 1991

4.1.2 LOS PRINCIPIOS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

Para Jacques Horovitz no hay empresa que sea viable sin la atención al cliente y sin la calidad en el servicio que se deba ofrecer ; por tal motivo propone los siguientes principios:

- a) El cliente es el único juez de la calidad en el servicio, ya que sus decisiones son fundamentales
- b) El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio
- c) La empresa debe formular estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores

Para eliminar errores se debe imponer una disciplina ferrea y un constante esfuerzo ya que en servicio no existe término medio. Hay que aspirar a la excelencia, al cero defectos.

Atender a los detalles es como se logra mejorar la calidad de los servicios y esto exige la participación de todos, desde el presidente de la empresa hasta el último de sus empleados; por tal motivo se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

1. El servicio con calidad lo brindan los integrantes de la organización, por lo mismo, ellos deben ser siempre su primer cliente
2. El reconocimiento al personal, es una fuente importante de motivación
3. La formación de equipos de mejora continua en el servicio conforman los procesos evolutivos de la organización

4. Enriquezca la habilidad social y educación de las personas que tienen contacto directo con el cliente y proporcionarles facultades y libertad de decisión para ofrecer un servicio de alta calidad
5. Desarrolle y viva en la organización una cultura de calidad y excelencia en el servicio
6. Busque el conocimiento del cliente que le garantice la oportunidad de actuar ante él
7. Diseñe productos y servicios que cubran las necesidades de los clientes y además fomenten en ellos una necesidad por la satisfacción que les produce
8. Proporcione garantías hacia el cliente
9. Dé continuamente al cliente un valor agregado en cada servicio
10. Mantenga la empatía en el trato a los clientes
11. Mantenga una imagen atractiva del personal, productos e instalaciones
12. Permanezca cerca del cliente para responder a sus necesidades, prioridades y expectativas
13. Las políticas de la organización deben facilitar al cliente hacer negocios con la misma
14. Mantenga precios competitivos en el mercado
15. Trate al cliente como el activo más importante de la empresa

16. Tenga siempre presente los factores del éxito empresarial: Servicio y productos de calidad, innovación constante y precios competitivos (1)

Hay que recordar, el éxito de la organización radica en convencer con el servicio al mayor número de clientes, dándole permanencia en el mercado.

4.1.3 PASOS PARA PODER LOGRAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

La calidad en el servicio es la capacidad para comprender las necesidades de los usuarios y satisfacerlas, además debe contar con una actitud favorable, un alto sentido de compromiso y responsabilidad para servir. Es por ello que el Lic. Amezcua Vallarta nos propone los siguientes pasos para alcanzar la calidad en el servicio.

1. Generando y desarrollando el servicio que realmente satisfaga necesidades y expectativas.

- a) Identificando las necesidades de los usuarios
- b) Clasificando las necesidades y expectativas
- c) Definiendo estándares
- d) Determinado, ¿Qué medir?, ¿Cuándo medir? y ¿Cómo medir?
- e) Retroalimentación más preventiva que correctiva
- f) Implantado una mejora continua

1.- Eric de la Parra Revista Excelencia 1994

2. Produciendo los productos y/o servicios requeridos.

- a) Trabajando los procesos / tareas
- b) Obteniendo el nivel deseado
- c) Solucionando problemas
- d) Evitando cada vez menos errores
- e) Mejorando continuamente

3. Definiendo mejoras de calidad.

- a) Comprendiendo el proceso
- b) Análizando el desempeño en forma preventiva
- c) Mejorándolo continuamente

4. Creando un ambiente de reto y reconocimiento.

- a) Con la participación del personal
- b) Motivando al personal

- c) Reconocer la calidad, no el esfuerzo
- d) Retroalimentación en forma preventiva
- e) Proporcionar capacitación

4.1.4 VENTAJAS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

El proporcionar un servicio de calidad:

- 1) Permite posesionar con mayor eficiencia el servicio en la mente del cliente
- 2) Aportar una directriz operativa de precisión a la totalidad de la organización
- 3) Subrayar a los empleados (cliente Interno) los aspectos que realmente tienen importancia en el desarrollo de sus trabajos

Cuando las empresas logran alcanzar la calidad en el servicio, conocen perfectamente lo que los clientes esperan de ellos, anticipándose a las necesidades de los mismos. Además atienden las sugerencias y quejas de los clientes, lo cual provoca que la empresa reaccione a los errores y problemas; ya que su objetivo es el servicio, en donde todos sus integrantes están comprometidos a la atención del cliente.

4.2 GERENCIA DE SERVICIO.

La filosofía de la Gerencia de Servicio sugiere que todas las empresas de servicio denen que desempeñar algún papel y asegurarse que todas las cosas salgan bien para el cliente. Cualquier persona que este en contacto con el cliente debe ver las cosas desde el punto de vista de éste y hacer todo lo posible para satisfacer su necesidad. Pero todos los demás miembros de la organización necesitan también tener al cliente en su mente.

El enfoque de la Gerencia de Servicio, busca crear una Cultura de Servicio, que haga de un servicio excelente al cliente una misión reconocida para toda la empresa, incluyendo a los gerentes. Empezar con la responsabilidad de los altos gerentes de definir la misión del negocio y de especificar la estrategia que se necesita para convertir la calidad del servicio en la razón primordial de la empresa. Una vez que todos los gerentes de todos los niveles están listos para entender, apoyar y contribuir a la misión del servicio, empezarán a hacer las cosas que más convergen para ayudar a la gente que este en contacto con el cliente y preocuparse por sus necesidades.

El Enfoque de Servicio contra el Enfoque Tradicional.

CONCEPTO	ENFOQUE TRADICIONAL	ENFOQUE DE SERVICIO
EL PRECEPTO ECONÓMICO	El costo es el factor principal en el negocio y el más difícil de cambiar.	El costo es sólo un medio de cantidad.
EL ENFOQUE DEL TRABAJO	Mantención de tareas rígidas y estrictas con normas de trabajo.	Mantener momentos de verdad y asegurar la percepción de los clientes sobre el resultado.
CRITERIOS DE EVALUACION	Medir la normansa de resultados.	Evidencia de la satisfacción de los clientes.
EL ENFOQUE DE SUPERVISION GERENCIAL	El jefe supervisa a todo el sistema.	Capacitación, soporte y asistencia.
EL ENFOQUE ORGANIZACIONAL	Estructura posesiva y control jerárquico.	Soporte y atención de recursos en la gente de enlace.
EL ENFOQUE EJECUTIVO	Móvil a través de estructura.	Reactivos y mantenimiento de una cultura de servicio.

El cuadro explica los contrastes entre el modelo tradicional de gerencia y el paradigma de la gerencia del servicio (General Motors). (1)

1 - Karl Albrecht, La Revolución del Servicio, Legis Bogotá, Colombia 1992

4.3 CULTURA DE SERVICIO.

Alrededor del mundo encontramos que la revolución de la calidad esta acumulando grandes éxitos, pero ¿Que esta pasando en nuestro país?

Tal parece que en México sucede lo mismo, sin embargo no debemos olvidar que la calidad va de la mano con la educación. Hay que entender que la base de todo proceso productivo es el hombre y su educación básica, ya que si no esta formado con los conocimientos y los valores para desenvolverse en una sociedad avanzada será difícil contar con gente excelente y por consecuencia obtener resultados de calidad.

En la actualidad en nuestro país se requiere una cultura de calidad que sea de nosotros mismos, la cual se enfoque en primer lugar a los clientes internos y posteriormente nos proporcione los elementos necesarios para satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de calidad de los clientes externos.

Dentro de las empresas mexicanas es conveniente tomar en cuenta que todos dentro de ella son clientes y que para ser correctamente el trabajo requerido necesitan de apoyo y de la colaboración de cada uno de los que conforman dicha organización.

Un primer paso para la cultura de calidad es determinar ¿quienes son mis clientes?, ¿como los estoy atendiendo?, ¿que esperan de mí y de mi personal?, ¿y que puedo hacer para mejorar el servicio que les doy?

Las respuestas a estas interrogantes pueden ser, atención, cordialidad, limpieza, servicio rápido y de excelente calidad. Esto puede ofrecerse sólo cuando existe una cultura de servicio.

Así como al cliente externo se le proporcionan los atributos anteriores, también el cliente interno espera recibir de sus supervisores y de sus compañeros, la misma atención que al cliente externo.

En las empresas de calidad, los puestos y departamentos están interrelacionados y cada uno depende de los demás en diferentes grados para cumplir su misión. Sin lugar a dudas esta misión podría contemplar entre sus parámetros lo siguiente:

" Apoyar los esfuerzos de la gente para que se cumpla su trabajo con calidad".

Debemos reconocer que los consumidores están cambiando, por lo tanto la mentalidad de la empresa también debe hacerlo; el no aceptar los cambios trae como consecuencia pérdida de mercado, baja calidad en el servicio, atraso tecnológico, pérdida de recursos económicos, bajo rendimiento laboral, nula integración de equipos de trabajos, conflictos interpersonales, poca identificación en el trabajo y falta de cumplimiento, entre otras.

4.3.1 ¿QUE ES CULTURA DE SERVICIO ?.

Una cultura de servicio podemos definirla como aquel ambiente laboral que influye en el comportamiento del trabajador, en todo momento y acción de trabajo, desde el primer instante en que este ingrese a la empresa y perdura durante todo el tiempo que permanece en ella.

Este ambiente laboral puede ser logrado por medio de la división del trabajo, la responsabilidad y los valores predominantes en la empresa además de las normas y estándares de calidad que deben cumplirse en cada una de las tareas encomendadas.

Para Terrence Deal y Allan Kennedy, en su libro Culturas Corporativas, definen a la Cultura de Servicio como la forma de hacer las cosas que valora la calidad del servicio, puesto que esta cumple una función básica para el éxito de la empresa.

Ampliando la definición anterior podemos añadir que la cultura de servicio es un contexto social basado en la calidad del servicio, que funciona para influir sobre el comportamiento laboral y las relaciones de trabajo de las personas, de modo tal que se dirigen hacia el valor común generando un inconsciente colectivo donde, a través de los hábitos, denoten un servicio excelente.

4.3.2 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA DE SERVICIO.

Dentro de las empresas están considerando la calidad de sus servicios, como una estrategia para ser más competentes, en un mercado cada vez más competitivo, por lo que muchas han comprendido que la única forma de sobrevivir y alcanzar mayores éxitos es creando una cultura de servicio.

A continuación se presentan las siguientes características:

1. Existe una visión clara del servicio
2. Los ejecutivos predicán y enseñan constantemente los principios para un servicio de calidad
3. Los gerentes toman como modelo la ideología de que el cliente es lo primero
4. Se espera un servicio de calidad de todas personas
5. Se recompensa el servicio de alta calidad

A) LA VISION.

Es la idea clara acerca de lo que la empresa debe ser para el cliente.

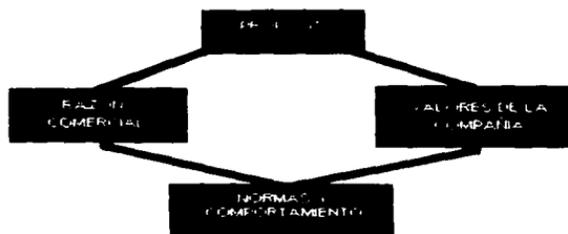
La visión de ser:

1. Formulada por los líderes de la organización
2. Amplia y detallada, no debe ser general
3. Debe ser positiva y alentadora

B) LA MISION.

Es aquello que se pretende alcanzar con el paso del tiempo y es la razón de la existencia de un negocio.

La razón de la existencia de una empresa implica:

**C) OBJETIVOS DE ORDEN SUPERIOR.**

Son aquellos que representan la esencia de la filosofía de la empresa, el ideal al cual se quiere llegar, con la finalidad de alcanzar un beneficio económico y social.

D) VALORES CORPORATIVOS.

1. La calidad.

Es la filosofía de trabajo, y debe de estar presente en todos nuestros actos y servicios. Deberá proporcionar un desarrollo a nuestra creatividad para poder optimizar todos nuestros recursos y así poder cumplir e inclusive exceder las expectativas de nuestros clientes.

2. Actitud de servicio.

Buscaremos ofrecer siempre el mejor servicio por medio de la honestidad, cortesía, y responsabilidad de nuestra gente para los clientes externos e internos.

3. Ética.

Fundamentada y guiada por un trato justo, honradez y confianza para nuestros clientes.

4. Reconocimiento.

Todo nuestro personal deberá tener la oportunidad de ser reconocido por la práctica sobresaliente de sus funciones.

E) LIDERAZGO.

El liderazgo en el servicio significa, guiar en una dirección, este incluye el proceso de motivar, servir y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar un objetivo.

F) HABITOS.

Los hábitos de servicios son disposiciones adquiridas por actos repetitivos; manera de vivir en la organización.

G) CULTURA DE EQUIPOS DE SERVICIOS.

Es un equipo formado por ejecutivos y empleados de la empresa que administran y contribuyen al proceso de mejoramiento de calidad de todos los recursos de la organización.

Los objetivos de los equipos de mejora continua son:

a) Productividad organizacional.

- Reducir errores y mejorar la calidad
- Generar mas efectividad
- Promover el involucramiento en el trabajo
- Incrementar la motivación
- Crear capacidad de análisis y solución de problemas
- Mejorar la comunicación
- Relaciones más armoniosas

Promover el desarrollo personal

b) Reducción de costos.

1) DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO.

El desarrollo del potencial humano se logra a base de mejorar el desempeño, mediante dos formas:

1. Preparación de la gente.

- a) Cursos institucionales
- b) Descripción de puestos
- c) Inducción
- d) Cursos generales

2. Satisfacción

- a) Mejora del ambiente
- b) Mejora de la comunicación
- c) Valor agregado
- d) Sentimiento de pertenencia
- e) Involucramiento

Todo lo anterior conlleva a obtener calidad, lealtad al cliente y pertenencia.

J) EVALUACION Y RECOMPENSAS.

Evaluación:

- Saber si el cliente esta más satisfecho o no
- Si existe reducción de costos operativos
- Reducción del índice de rotación de personal
- Gráficas de medición con tendencia a la mejora

Recompensa:

Hay que tratar de hacer que los sistemas de recompensa de materiales de la organización vayan a la par con la meta de la calidad del servicio.

4.4 TRIANGULO DEL SERVICIO.

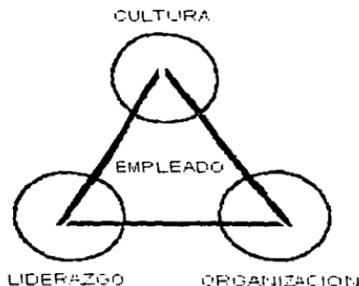
Para implementar la filosofía de cultura de servicio se a diseñado el triángulo del servicio interno y el triángulo de servicio externo.

4.4.1 TRIANGULO DEL SERVICIO INTERNO.

La idea fundamental del servicio interno resulta atractiva inmediatamente para casi todos los gerentes de una empresa, pero tambien muchos de ellos consideran un verdadero reto aplicar dentro de la organización el modelo del triángulo de servicio interno, el cual ayudará a los empleados a comprender la filosofía de calidad en el servicio.

En el triángulo del servicio interno, se sitúa en la parte central de éste a los empleados (como clientes de la gerencia) y muestra que son necesarios tres elementos indispensables para lograr la consolidación del servicio interno:

TRIANGULO DEL SERVICIO INTERNO



1. Cultura.

Se encuentra en la cúspide del triángulo, tiene que ver con la educación de la organización. Es el mensaje fundamental de servicio que debe existir en la empresa, a fin de permitir al empleado asumir el compromiso personal necesario para proporcionar la calidad que el cliente espera.

2. Liderazgo.

Se encuentra en el vértice inferior izquierdo del triángulo, el cual busca un estilo directivo basado en escuchar, cooperar, ayudar, comunicar, crear, implantar, aprender y sugerir por parte de los niveles gerenciales hacia los trabajadores y viceversa, desarrollando así un trabajo de equipo, que en su conjunto logran un interés común que corresponde al interés de la empresa.

3. Organización.

Se encuentra en el vértice inferior derecho del triángulo, la cual le da apoyo a los empleados a través de los recursos materiales, técnicos, humanos y administrativos, para la mejor realización de su trabajo el cual se refleja en un servicio de calidad.

4. Empleados.

Debido a que sus empleados constituyen el punto de unión entre la organización y los clientes, los primeros deben ser capaces de satisfacer las necesidades de los dos últimos grupos. En ocasiones las expectativas de los clientes y las expectativas de la organización no son consistentes entre sí. Los empleados constituyen el factor más importante en el éxito a largo plazo de sus esfuerzos en el área de servicio.

Los Psicólogos industriales y los expertos en gerencia están empezando a reconocer un aspecto importante en el trabajo; el reconocer a los empleados como parte importante en las empresas, especialmente en los negocios de servicio. (1)

1 Karl Albrecht, La revolución del Servicio. Ed. Brevista, Colombia 1992.

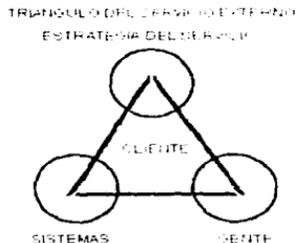
Para J. Willard Marriot Jr. ejecutivo de hoteles Marriot, explica que para tener un alto nivel de servicio, es necesario mantener un medio que motive, donde la gente del servicio pueda encontrar razones personales para consagrar sus estrategias en beneficio del cliente.

Para poder decir que tenemos un ambiente de motivación dentro de la empresa, existen dos variables importantes que pueden ser medidas por medio de encuestas entre los empleados.

1. La calidad de vida de trabajo en general, que manifiesta la gente con base a sus propios puntos de vista. Aquí se encuentran factores tales como satisfacción en el trabajo, seguridad en el empleo, salario y prestaciones, oportunidades de ascenso y ambiente de armonía.
2. Una convicción de que hay nuevas posibilidades, nuevas formas de hacer las cosas y niveles nuevos a donde llegar.

4.4.2 TRIANGULO DE SERVICIO EXTERNO.

El triángulo del servicio es una ilustración de toda la filosofía de la cultura del servicio, donde se presentan los tres elementos definitivos que deben actuar conjuntamente para poder mantener un alto nivel de calidad en el servicio enfocado al cliente.



1. La Estrategia del Servicio.

Esta orientada hacia las necesidades reales del cliente y como satisfacerlas plenamente. (Las políticas, normas y procedimientos son acordes al servicio)

2. La Gente.

El personal de contacto con el público este orientado hacia el cliente, su estado de ánimo y necesidades; lo que conduce a un nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar que impacte en la mente del cliente como algo superior y lo haga regresar.

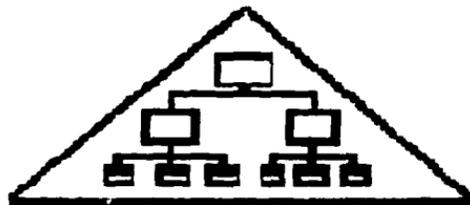
3. Sistemas.

El sistema de prestación del servicio en el que se apoya el empleado, esta verdaderamente diseñado para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización. Las instalaciones físicas, las políticas, los procedimientos, métodos y procesos de comunicación, están orientados a satisfacer al cliente.

Estos tres factores dan una clara visión de lo que es Calidad en el servicio enfocado al cliente, todos son relativamente simples en su concepto y bastante fáciles de entender, sin embargo, convertirlos en realidad es difícil de lograr.

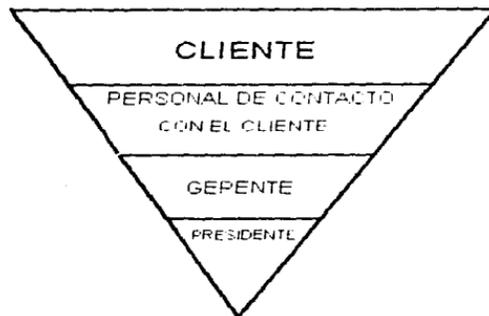
4.5 LA PIRAMIDE INVERTIDA.

En la mayoría de las empresas configuran sus organizaciones en estructuras piramidales en las cuales el director general se encuentra en la cúspide y en la base se localiza al cliente.



Dentro de otras empresas no se incluye al cliente en algun lugar de la pirámide tradicional de autoridad. Este puede ser un olvido peligroso, porque crea una concepción de la realidad centrada en la organización.

En un negocio orientado hacia el cliente, éste tiene que aparecer en alguna parte del organigrama. Este cambio conceptual de la calidad en el servicio es equivalente a colocar invertida la pirámide de autoridad; donde sugiere que el cliente es el punto de partida para definir el negocio.



A continuación se analizará la pirámide invertida orientada hacia el cliente:

- a) El presidente se localiza en la parte inferior de la pirámide, no en la superior.
- b) La gente a la que el presidente sirve son los gerentes, no al público; ya que los clientes son los gerentes.

c) Los gerentes no sirven al presidente. Ellos ofrecen el servicio a la gente que esta en el nivel superior de la pirámide.

d) Cuando un gerente desea saber si esta trabajando bien, no se lo pregunta al presidente, se lo pregunta al personal que sirve, por ejemplo a los empleados.

e) Los empleados se benefician con el trabajo de los gerentes y son los únicos que saben si esta bien hecho. El gerente trabaja para su personal.

f) Si cada individuo con el que se trabaja tuviera conocimiento de a quiénes esta sirviendo, las tareas se realizarían de una manera más eficiente.

g) Saber quién es el cliente y tratar de satisfacerlo ya que es la finalidad de la empresa.

El hecho de invertir la pirámide será una tarea difícil para muchas empresas, especialmente ante la influencia predominante de los conceptos tradicionales de autoridad.

4.6 MOMENTOS DE VERDAD.

Para continuar hablando de calidad en el servicio es necesario determinar en que momento se esta brindando un servicio al cliente y como se lo estamos proporcionando. Debemos pensar que la calidad del servicio esta en los detalles; es decir, que en la relación del proveedor del servicio y el cliente, existen muchos puntos individuales de contacto. Un servicio se fabrica en el momento de entregarlo y en casi todos los casos hay muchos puntos de entrega.

En estos puntos de entrega, el autor Karl Albrecht, en su libro La Revolución del Servicio les llama Momentos de Verdad, que se pueden definir como:

Un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio.

Para Jan Carlzon un Momento de Verdad lo constituye cualquier evento en el que una persona entre en contacto con cualquier aspecto de su organización, que de como resultado que esa persona se cree una impresión sobre la calidad de su servicio.

Con lo anterior podemos resumir que los momentos de verdad son todos los contactos (de manera directa o indirecta) de un cliente con la empresa, a través del cual tiene la oportunidad de formarse una impresión.

No todos los momentos de verdad se crean de igual manera, ni tienen el mismo impacto en el cliente. Una empresa puede tener más de cien momentos de verdad, pero sólo unos cuantos tienen un impacto crítico o decisivo sobre las percepciones de los clientes. Estos momentos críticos exigen especial cuidado y tratamiento, ya que son los verdaderamente decisivos para que un cliente evalúe la excelencia en el servicio. Puede haber dos tipos de momentos de verdad:

a) Momentos estelares.

Momentos de verdad en que surge dedicación, la creatividad para servir al usuario y satisfacer sus necesidades y expectativas.

b) Momentos amargos.

Son momentos de verdad mal manejados en que falla uno o más elementos del triángulo del servicio; en donde el cliente califica como deficiente el servicio.

En la siguiente figura se presentan una diversidad de insumos, es decir, los factores de influencia que entran en cualquier momento de verdad.



Todos los encuentros entre los clientes y las empresas se presentan en lo que llamamos contexto de servicio que es, el impacto colectivo de todos los elementos que se presentan durante el momento de verdad.

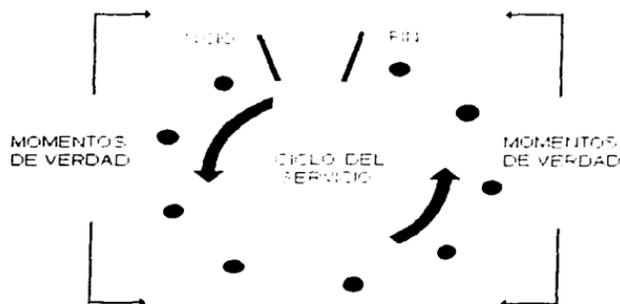
Tanto el cliente como el empleado de servicio se aproximan al encuentro del momento de verdad, desde sus marcos de referencia individuales que dominan totalmente sus respectivos procesos de pensamiento, actitudes, sentimientos y comportamiento en el momento de verdad.

El marco de referencia obra como un filtro y tiene un efecto sobre el significado que le asignan al momento de verdad. Es decir, cada quien ve al encuentro desde diferente ángulo y espera resultados de acuerdo a ese punto de vista.

4.7 CICLO DEL SERVICIO.

Una de las formas de pensar en la calidad del servicio de una empresa, es hacer un inventario de los momentos de verdad en el negocio; el determinar ¿Cuáles son los diferentes puntos de contacto en que el cliente hace un juicio sobre la empresa? y ¿Cuántas oportunidades tiene usted para ganar puntos?

Los momentos de verdad no se presentan al azar, generalmente ocurren con una secuencia lógica y medible. El colocar los momentos de verdad en una secuencia lógica nos permite identificar aquellos encuentros exactos por los cuales somos responsables y la mejor forma de hacerlo es aprender a crear un ciclo de servicio.



Para Karl Albrecht un ciclo de servicio es una secuencia repetible de acontecimientos en que diferentes personas tratan de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente en cada punto.

El ciclo del servicio ayuda a la gente a colaborar con el cliente, haciendo reorganizar las imágenes de lo que está ocurriendo, para darse cuenta de lo que verdaderamente ocurre. Ya que la mayoría de las veces, el cliente es el único que ve el cuadro completo y muchas partes de ese ciclo, la organización las deja a la casualidad por falta de una visión completa de ese ciclo.

Es importante enumerar estos momentos de verdad en su orden de sucesión, teniendo el cuidado de verlos desde el punto de vista del cliente. Así como hay centenares de momentos de verdad en un día, también hay un sin número de ciclos de servicio.

El ciclo de servicio será único para cada empresa y es necesario para descubrir los momentos críticos de verdad en el trato con los clientes; se hace un diagrama del ciclo del servicio, dividiendo el ciclo en incrementos o episodios lo más pequeños posibles luego se identifican los diferentes momentos de verdad atravesando el ciclo completamente asociando momentos particulares de verdad con etapas específicas de la experiencia del cliente.

El ciclo del servicio es la idea fundamental para ayudar a la gente encargada del servicio a cambiar su punto de vista y ver las cosas como las ven los clientes. Analizar y mejorar los ciclos de servicio es una parte fundamental del proceso de la gerencia de servicio.

V APORTACIONES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA ENFOCADA A LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

El analizar la cultura de servicio y el determinar los momentos críticos de verdad nos permitió conocer el ciclo del servicio en la empresa; lo que en administración se traduce en comprobar lo bien o mal que se han realizado las actividades para la atención y satisfacción de los clientes, comparando los resultados con los objetivos propuestos, y precisando hasta donde se alcanzaron las metas; todo esto para establecer claramente los diferentes medios para inspeccionar las actividades de la empresa, que se logra a través de una Auditoría Administrativa.

En este capítulo esbozaremos de manera breve lo que es la definición y metodología de diversos autores en relación a la auditoría administrativa, así como los fines e importancia de la misma.

5.1 DEFINICIONES Y METODOLOGIAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La Auditoria Administrativa tiene como finalidad: la realización de un examen y la evaluación sistemática de los problemas administrativos, detectando las causas y proponiendo mejoras. Esta técnica de control cada vez se hace más indispensable, debido al creciente número de operaciones que se realizan dentro de una empresa.

Por lo anterior se hace necesario presentar las aportaciones de diversos autores sobre la Auditoria Administrativa.

5.1.1 WILLIAM P. LEONARD.

La auditoria administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas.

Metodología:

- a) Examen
- b) Evaluación
- c) Presentación
- d) Vigilancia

5.1.2 JOSE FERNANDEZ ARENA.

La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución.

Metodología: Esquema general sobre Administración.

- a) Objetivos institucionales
- b) Estructura formal
- c) Proceso administrativo

- d) Programa de Auditoría
 - Control de políticas
 - Producción y servicios
 - Comercialización
 - Relaciones humanas
 - Finanzas
 - Contabilidad
 - Auditoría interna
 - Servicios generales
 - Recolección de datos
 - Presentación del informe

5.1.3 JORGE ALVAREZ ANGLIANO.

La auditoría administrativa es la técnica que tiene por objeto la comprobación, verificación y evaluación de actividades, mediante la investigación u observación de hechos y registros.

Metodología:

- a) Planeación de Auditoría Administrativa
- b) Obtención y estudio de la Información
- c) Evaluación
- d) Informe

5.1.4 VICTOR MANUEL RUBIO RAGAZZONI.

La auditoría administrativa es el análisis y dictamen de las actividades que lleva acabo una unidad administrativa para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas, así como para comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales, financieros y el aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional, además evaluar las medidas de control que aseguran los resultados esperados.

Metodología:

- Etapa I Planeación
- Etapa II Examen
- Etapa III Evaluación
- Etapa IV Presentación

CICLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Victor M. Rubio Ragazzoni

ETAPAS	DIAGNOSTICO PRELIMINAR	AUDITORIA ADMINISTRATIVA
1 PLANEACION	<p>1.1 Objetivos: Determinar las áreas afectadas del organismo que arrojan mediante el análisis y requerimientos de una revisión evaluativa constructiva y detallada, para dar prioridad a las funciones con relación a las problemáticas de mayor relevancia a funciones de la administración.</p> <p>1.2 Alcance: Abarcar todas y cada una de las áreas que estructuran al organismo.</p> <p>1.3 Plazo: En general, particular o formularia en base a una investigación preliminar.</p> <p>2.1 Puestos tipo que comprende desde el primer nivel hasta niveles intermedios de supervisión.</p>	<p>1.1 Objetivos: Profundizar en cada área mediante el análisis y requerimientos de una revisión evaluativa constructiva y detallada, para dar prioridad a las funciones con relación a las problemáticas de mayor relevancia a funciones de la administración.</p> <p>1.2 Alcance: Solamente las áreas que arrojan como resultado del diagnóstico de mayor relevancia.</p> <p>1.3 Programa General: Se elabora con base en las áreas problema.</p> <p>2.1 Puestos tipo que comprende desde el primer nivel hasta el último puesto tipo que abarca las áreas a auditar.</p>
2 EXAMEN	<p>2.2 Técnicas y medios a utilizar</p> <p>Técnicas de investigación</p> <p>Encuestas</p> <p>Cuestionarios</p> <p>Entrevistas</p> <p>Observación directa</p> <p>Investigación documental</p> <p>De hechos y registros</p>	<p>2.2 Técnicas y medios a utilizar</p> <p>Técnicas de investigación</p> <p>Análisis funcional</p> <p>Análisis operacional</p> <p>Análisis de la actitud</p> <p>Análisis de la productividad</p> <p>Análisis de la capacidad instalada</p> <p>Análisis de la demanda</p> <p>Análisis de las condiciones de trabajo</p>
3 EVALUACION	<p>3.1 Pasos de la etapa de evaluación</p> <p>Comprobación y análisis de la información captada</p> <p>Evaluación de observaciones de acuerdo a la parte</p>	<p>3.1 Pasos de la etapa de evaluación</p> <p>Comprobación y análisis de la información captada</p> <p>Jerarquización de observaciones</p> <p>Evaluación de observaciones</p> <p>Planteamiento de recomendaciones</p> <p>Discusión de las observaciones</p>
4 PRESENTACION	<p>4.1 Informe de diagnóstico</p>	<p>4.1 Informe de auditoría</p>

5.2 TIPOS DE AUDITORIAS.

Una vez mencionadas las definiciones de auditoría administrativa según diversos autores; continuaremos explicando las diferencias que existen entre la auditoría financiera y no financiera.

5.2.1 AUDITORIA FINANCIERA.

- 1) Existen normas y principios generalmente aceptados.
- 2) Se refiere exclusivamente a los aspectos financieros y a la evaluación del control interno.
- 3) Existen disposiciones de carácter legal. (únicamente el Contador Público puede practicarlas).
- 4) Su fin primordial es el dictamen de los estados financieros.
- 5) Le interesa a :
 - a) La Empresa
 - b) Al Fisco
- 6) Verifica que las decisiones de los empresarios, han quedado registradas correctamente en la contabilidad.
- 7) Se refiere a hechos pasados.

5.2.2 AUDITORIA NO FINANCIERA.

- 1) No existen normas y principios generalmente aceptados.
- 2) Se refiere a cualquier área de la administración.
- 3) No existen disposiciones referentes a la personalidad legal de quien la practica.
- 4) Su fin primordial, es evaluar cualquier actividad o función de la empresa.
- 5) Actualmente es de uso interno dentro de las empresas.
- 6) Evalúa las decisiones y los sistemas.
- 7) Debe proyectarse hacia el futuro (1)

Después de mencionar las diferencias que existen entre la auditoría financiera y no financiera, señalaremos la importancia en que radica la auditoría administrativa.

5.3 IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La importancia de la auditoría administrativa radica en la revisión, evaluación y control de funciones, detectando las debilidades y deficiencias de la empresa.

Para lograr que el crecimiento de la organización sea eficiente ésta debe alcanzar un desarrollo en todos sus aspectos, por tal motivo es necesario identificar plenamente las irregularidades que puedan frenar dicho crecimiento.

1 - C.P y I. A.E. Jorge Alvarez Anguiano. Apoyos de auditoría Administrativa. C. A. México, 1995

La auditoría administrativa es el instrumento que nos ayudará a la localización de estas anomalías por medio de la evaluación de la administración de la empresa.

La auditoría administrativa introduce oportunamente en la empresa alternativas para lograr la solución a las deficiencias encontradas dentro de la misma. (1)

5.4 FINES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Por medio de la revisión y evaluación metódica de las actividades de una empresa, podemos nosotros responder a las siguientes interrogantes:

- 1) ¿Cuáles son sus debilidades?
- 2) ¿En qué podemos mejorar?
- 3) ¿Cuáles son las deficiencias?
- 4) ¿Sus causas?
- 5) ¿Cuáles son sus aciertos?
- 6) ¿Estamos obteniendo los fines propuestos?
- 7) ¿En qué medida?

8) ¿Cuál es la situación de la empresa frente a otras similares?

9) ¿En qué área podemos introducir mejoras?

10) ¿Cuáles?

Las respuestas a las preguntas anteriores, implican un estudio que tiene como finalidad primordial la determinación del grado de eficiencia de una empresa.

Esta determinación del grado de eficiencia, no quiere decir que deberá realizarse hasta el momento que muestre síntomas de anomalías o debilidades; al analizar las interrogantes que trata de responder la auditoría administrativa, podemos observar que se refiere también a aspectos positivos, como aciertos y mejoras. Por lo anterior podemos afirmar que la auditoría administrativa logra sus fines, sin necesidad de haber llegado a un estado crítico dentro de la empresa auditada. (1)

5.5 ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La auditoría administrativa puede abarcar una área, un departamento, una función o la empresa en su totalidad, llegando hasta el nivel más bajo de supervisión; con el propósito de determinar si se está logrando la máxima eficiencia. Este alcance dependerá de las necesidades de la propia empresa.

En este capítulo se abordó la metodología que se propone seguir para la realización de la auditoría administrativa, la cual servirá para evaluar si se están aplicando los conceptos de calidad en el servicio que fueron desarrollados en los capítulos anteriores.

VI CASO PRACTICO
AUDITORIA ADMINISTRATIVA EFECTUADA EN EL
RESTAURANT GASTRONOMIA TIPICA.

La metodología a seguir para la realización de la auditoria administrativa es la desarrollada por C.P. y L.A.. Víctor M. Rubio Ragazzoni, la cual se presento anteriormente y se adecuó a las necesidades de la auditoria que se realizará en el Restaurant Gastronomía Típica.

Es importante aclarar que el nombre del restaurant así como su dirección no es la verdadera, ya que la información proporcionada a los auditores es de carácter confidencial para la empresa. Por esta razón se utilizará para fines de esta investigación un nombre ficticio, el cual será manejado hasta el final como Restaurant Gastronomía Típica.

6.1 OBJETIVO GENERAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Verificar que el servicio prestado en el Restaurant Gastronomía Típica cumpla con los beneficios que el cliente espera recibir en el momento en que lo adquiere.

6.2 DIAGNOSTICO PRELIMINAR.

6.2.1 PLANEACION.

6.2.1.1 Objetivos:

- a) Se recabará la información básica de la Industria restaurantera en México.
- b) Se concretará una entrevista con el Gerente General para tener una visión global en cuanto a la administración del Restaurant Gastronomía Típica.
- c) Se analizará la información obtenida en la entrevista con el Gerente General del Restaurant Gastronomía Típica.

6.2.1.2 Alcance:

Evaluar en forma genérica la administración con que cuenta el Restaurant Gastronomía Típica.

6.2.1.3 Puestos que comprende:

Únicamente la Gerencia.

6.3 EXAMEN.

La técnica que se utilizará en la recolección de la información necesaria para conocer el estado actual del Restaurant Gastronomía Típica, es la siguiente:

Entrevista. Esta técnica nos permitirá obtener información por medio de una conversación con la persona que esta encargada de la administración del restaurant.

La importancia de esta técnica radica en la flexibilidad de poder ampliar o profundizar en alguna pregunta que se considere importante para el administrador.

FORMATO DE ENTREVISTA PRELIMINAR

RESTAURANT GASTRONOMIA TIPICA.

Gerente General

- * Me puede mencionar los antecedentes del Restaurant.

PLANEACION.

1) Existen objetivos generales en el Restaurant?

Si

* No

* Por qué?

2) Estos objetivos están por escrito?

Si

No

3) De los objetivos generales, ¿ se derivan otros mas específicos?

Si

No

¿ Como cuáles?

4) ¿ Estos objetivos se alcanzan de manera eficiente?

Si

* No

* ¿ Por qué considera que no se han alcanzado?

5) ¿ Existen algunas politicas dentro de la organización de su negocio?

Si

No (Pasar a la pregunta 10)

6) Me podría mencionar, ¿ cuáles son estas politicas?

7) ¿Se encuentran por escrito, y claramente definidas?

Si

No

8) ¿Utiliza reglamentos internos de trabajo para el desarrollo de las actividades de los empleados?

Si

No

9) ¿ Me puede mencionar algunos de ellos?

10) Se encuentran por escrito?

Si

* No

* ¿ Por qué?

ORGANIZACION:

11) ¿ Se cuenta con un organigrama del restaurant?

Si

No (Pasará a la pregunta 10)

12) ¿ Se tiene un manual de organización, que contenga la descripción de las funciones de cada puesto?

Si

No (Pasará a la pregunta 19)

13) ¿ Esta por escrito, y actualizado?

Si

No

14) ¿ Es conocido por todo el personal?

Si

- * No
- * ¿ Por que?

PERSONAL

15) ¿ El personal contratado cuenta con alguna información sobre como atender al público?

Si

- * No
- * ¿ Por qué?

16) ¿ Cuenta con planes de incentivos para el personal?

* Si

No

- * ¿ Como cuáles?

17) ¿ Considera que las áreas de trabajo son las adecuadas para sus trabajadores?

Si

• No

• ¿ Por qué?

RECURSOS MATERIALES

18) Les proporciona a sus empleados el material y equipo necesario para realizar su trabajo?

• Si

No

• ¿Como cuáles?

ABASTECIMIENTOS

19) ¿ Quién realiza las compras de suministros?

20) ¿ Cómo están programadas sus compras?

DIRECCION

21) ¿ Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades?

Si

No

22) La comunicación que tiene con sus empleados es la adecuada?

Si

• No

• ¿Por qué?

23) ¿ Existe malestar, falta de armonía y fricciones entre el personal ?

Si

* No

* Por que?

CONTROL

24) Existe un control de asistencia para su personal ?

Si ¿Cuál?

No ¿ Por qué?

6.3.1 Información recabada sobre la Industria Restaurantera en México.

Antecedentes de la Industria Restaurantera en México.

La alimentación es una de las necesidades primarias de los seres humanos la cual es satisfecha en la casa o en otros lugares, como son Restaurantes, comedores, taquerías, mesones y otros.

México fue el primer país en el Continente Americano que inició y reguló la venta pública de alimentos y bebidas. En 1519, los primeros inicios de la comida giran al rededor del maíz, creando una gran variedad de platillos los cuales fueron llevados a España y de ahí se extendieron a varios países.

El primer meson de la Ciudad de México fue instalado en diciembre de 1525 por el poblador Pedro Hernández Panlagua.

Posteriormente estos establecimientos evolucionaron y se extendieron por todos los caminos que se abrieron a la colonización.

A partir del último tercio del siglo XVIII surgió en Francia un establecimiento fundado por Boulauger, quien escribió en la puerta la siguiente frase "venir a mí los estómagos fatigados que yo los restauraré", de ahí surge la palabra Restaurante, que proviene del verbo francés "Restaurer", que significa restaurar.

Se cree que este nombre se aplicó a los restaurantes por ser lugares donde las personas restauraban sus energías por medio de los alimentos, para seguir adelante en sus actividades.

En sus inicios los restaurantes fueron creados como un negocio familiar, después se tuvo la necesidad de ampliarlos y utilizar personal capacitado; en esta etapa surgen los grandes chefs, que dan prestigio a los restaurantes nacionales como internacionales.

En la actualidad se desarrolla el ambiente restaurantero con nuevas ideas, modelos, especialidades, entre otras que buscan atraer y satisfacer a su clientela proporcionándole un buen servicio.

Los restaurantes forman parte de los servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes en general; los cuales se proporcionan a través de una gran diversidad de establecimientos que varían en cuanto a instalaciones, operación, precio y calidad.

6.3.2 Definición de Restaurant.

Es el establecimiento que se dedica a la venta de alimentos y bebidas, mediante un servicio especializado y dirigido al público en general. (1)

Es un establecimiento donde se proporcionan alimentos preparados en donde en la elaboración intervienen personas especiales en el arte culinario. (2)

1.- Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles A. C. Manual de operación para restaurantes. México 1992.
2 - Lambertine Luonic Compliance Administración de bar, cafetería y restaurantes. 1987

6.3.3 Clasificación de restaurantes.

Se aplican diversos criterios para clasificar a los restaurantes, de acuerdo con sus diferentes características, como son:

6.3.3.1 Tipo de cocina.

Esta clasificación se basa en el tipo de comida que se ofrece.

a) Restaurant Gourmet.

Es aquel que ofrece platillos que atraen a personas acostumbradas a comer manjares delicados.

b) Restaurant de especialidades.

Este tipo ofrece una variedad o estilo limitado de comidas, puede especializarse en una determinada clase de comida.

c) Restaurant de generalidades.

Es aquel que ofrece platillos convencionales donde puede incluirse algún platillo de especialidad.

6.3.3.2 Tipo de servicio.

Estos se pueden clasificar también con base al tipo de servicio que se brinda al público.

a) Servicio en la mesa.

En este servicio el mesero le sirve a los comensales en la mesa.

b) Servicio en la barra.

Este servicio es semejante al anterior, sólo que los cliente se sientan frente a un mostrador llamado barra y allí son atendidos; dentro de este tipo se consideran los denominados de comida rápida.

c) Servicio para llevar.

En este servicio el cliente selecciona los alimentos, paga en la caja y posteriormente son entregados debidamente empaquetados.

d) Autoservicio.

A este servicio se le conoce como buffet. En él los alimentos se exponen en una vitrina, los comensales pasan frente a ella y seleccionan lo que desean.

6.3.3.3 Por su tamaño.

El tamaño del restaurant depende, en buena parte, de la complejidad y alcances operativos; sin embargo, no existe una regla general para establecer los diferentes tamaños de restaurantes, aunque en la práctica los restaurantes se pueden clasificar en:

a) Grandes. El cual cuenta con cuarenta o más mesas.

b) Medianos. El cual cuenta de treinta a treinta y nueve mesas.

c) Pequeños. El cual cuenta de quince a veintinueve mesas.

6.3.3.4 Por su Administración.

a) Independiente.

La administración y el control de restaurant esta a cargo de una persona física o moral.

b) Cadena.

Son una serie de restaurant con un mismo nombre comercial, dirigidos y administrados por una persona física o moral.

6.4 EVALUACION.

En esta etapa se realizará un análisis de la Información obtenida en la entrevista que se aplicó al Gerente General del Restaurant de Gastronomía típica, de la cual se obtuvo lo siguiente:

6.4.1 Antecedentes del Restaurant de Gastronomía típica.

El Restaurant se encuentra ubicado en delegación Milpa Alta, Distrito Federal, en donde se ofrece una gran variedad de platillos típicos de la localidad.

En el año de 1984 inicia sus actividades el Restaurant La Golondrina como empresa familiar, funcionando únicamente durante los días en que se celebra la Feria Nacional del Mole. Durante este año y el siguiente opero de esta manera, sin embargo, en 1986 adecuan las instalaciones para proporcionar un mejor servicio a sus comensales.

Para 1987 el restaurant amplia sus actividades con el servicio de banquetes.

En 1989 se hace la primera remodelación que tiene trascendencia, ya que se amplía de un costado para tener un área mas amplia de comedor.

En Octubre de 1990 cambia de nombre y razón social a Gastronomía Típica S.A. de C.V. y estipulando también en el acta constitutiva el cambio de dueño.

Durante 1992 se realiza la segunda remodelación importante en el Restaurant, la cual consistió en crear un área para orquestas y pista de baile. En 1994 se desarrolla la tercera remodelación, en la que se construyo un primer piso destinado a comedor para eventos especiales.

En la entrevista que se le aplicó al Gerente General del Restaurant de Gastronomía Típica, encontramos la siguiente situación respecto a la administración:

- a) Nos percatamos que dentro de la administración del restaurant no se cuentan con un objetivo general como también con objetivos de área; únicamente se desarrollan objetivos a corto plazo los cuales se van estableciendo de acuerdo a las situaciones que se presentan.
- b) No se cuenta con políticas claras aún cuando están por escrito ya que contienen únicamente los principales aspectos sobre la limpieza, condiciones del área de trabajo y manejo de material.
- c) El personal de planta es el suficiente a consideración del Gerente General y en algunas ocasiones se realiza contrataciones esporádicas de acuerdo a la temporada y el número de eventos que se presentan.
- d) El reglamento interno manejado es tan sólo: Horas de entrada, salida y retardos del personal.
- e) El organigrama presentado muestra la distribución de áreas existentes hasta la fecha, donde se situó como elemento más importante al cliente, situándose en la parte superior del mismo.
- f) No se tiene un manual de organización ya que solo maneja algunas funciones generales de determinados puestos.
- g) Al ingresar al Restaurant como trabajador se proporciona material escrito sobre las principales actividades y obligaciones a realizar, pero este no cuenta con la información suficiente para desarrollar eficientemente su trabajo.

Cabe mencionar que posteriormente a esta información no se brinda ninguna otra que contenga los conocimientos necesarios de como atender al cliente.

- h) En el Restaurant se maneja el incentivo económico, el cual a dado a consideración del Gerente General mayores resultados; y en algunas ocasiones el motivacional.
- i) Los ascensos son manejados por medio de escalafones, los cuales se darán de acuerdo al tiempo y desempeño de sus actividades.
- j) Se proporciona el material y equipo de trabajo necesario a los empleados para realizar sus actividades e inmediatamente que se dan cuenta que existe algún faltante o avería, se reporta este problema.
- k) Las compras se programan de acuerdo a la experiencia del Gerente General, en donde varía la cantidad de productos en base a la temporada y eventos programados.
- l) Existe una comunicación directa entre los trabajadores y el Gerente General que conlleva a que no se presenten grandes conflictos dentro del restaurant.
- ll) El Gerente General centraliza todas las actividades administrativas, en donde es mínima la delegación de autoridad y responsabilidad, ya que cuenta con un solo asistente.
- m) El registro y control del personal es el básico para el tamaño del restaurant.

Como se menciono anteriormente, el Restaurant Gastronomía Típica se encuentra ubicado en la delegación de Milpa Alta, en donde se ofrece una gran variedad de platillos típicos de la localidad.

Con la finalidad de conocer el tipo de operación del restaurant, se realizó la siguiente clasificación según las características del establecimiento:

RESTAURANT GASTRONOMIA TIPICA

TIPO	CLASIFICACION	CARACTERISTICAS
TIPO DE COCINA	ESPECIALIDADES	ESPECIALIZADO EN GASTRONOMIA DE LA REGION
TIPO DE SERVICIO	EN LA MESA	ES TOMADA LA ORDEN Y LLEVADOS LOS ALIMENTOS A LA MESA DE LOS CUENTES
POR SU DIMENSION	PEQUEÑA	CUENTA CON UNA CAPACIDAD DE 15 A 29 MESAS
TIPO DE ADMINISTRACION	INDEPENDIENTE	EL CUAL NO CUENTA CON SU CURSALES

6.5 AUDITORIA ADMINISTRATIVA

6.5.1 PLANEACION.

6.5.1.1 OBJETIVO: Realizar un estudio detallado respecto al servicio que se esta proporcionando dentro del Restaurant Gastronomía Típica.

6.5.1.2 ALCANCE: Evaluar en forma general el servicio prestado en el Restaurant Gastronomía Típica en las áreas de comedor, cocina y bar; así como las opiniones que tienen los clientes respecto al mismo.

6.5.1.3 TECNICAS A UTILIZAR:

Encuesta.

En nuestra investigación utilizaremos esta técnica que nos permita captar la información existente en las diferentes áreas del restaurant Gastronomía Típica; mediante cuestionarios a aplicar previamente diseñados .

a) Cuestionario. Esta técnica es de mucha ayuda para nosotros, pues permite obtener información de una forma más rápida ya que pueden ser contestados simultáneamente varios de ellos.

La información que se obtenga por medio de los cuestionarios será verificada y apoyada por medio de otra técnica que utilizaremos, la cual se explicará a continuación.

b) Observación. Esa técnica nos apoyará al observar las situaciones que se presentan con los clientes y hacer las apreciaciones pertinentes, así como verificar la información obtenida en los cuestionarios y entrevistas.

6.5.2 EXAMEN.

Se muestra a continuación el formato del cuestionario que se aplicará al Gerente General con el objeto de conocer los conocimientos que tiene en lo referente a la prestación de un servicio con calidad.

RESTAURANT GASTRONOMIA TIPICA

* Gerente general *

Basándose en la experiencia de trabajo y en los conocimientos que usted tiene, le pido de la manera más abierta su colaboración para la resolución del siguiente cuestionario

1) *¿Qué entiende por servicio?*

2) *No podría decir para usted ¿qué es calidad?*

3) *En su opinión ¿qué es lo que necesita un servicio para que se considere con calidad?*

4) *Para usted ¿Cuál es la razón de ser del restaurant Gastronomía Típica?*

5) *¿Cuál es el objetivo primordial del Restaurant Gastronomía Típica?*

6) *¿Le proporciona información a sus empleados para que ellos estén enterados de que el cliente es lo primero?*

7) *¿Cómo motiva a sus empleados para que realicen bien sus actividades?*

8) *¿Por qué considera que son importantes sus empleados para el desarrollo del restaurant Gastronomía Típica?*

9) *¿De que manera motiva a sus empleados?*

10) *¿Cómo se a reflejado esta motivación en la prestación del servicio?*

11) ¿Por qué en su organigrama colocó al cliente en la parte superior?

12) ¿Qué hace para que sus empleados visualicen al cliente como la parte primordial del servicio?

13) Enumere en orden de importancia las siguientes categorías:

Cliente ____

Personal de apoyo ____

Gerencia ____

Personal de contacto con el público ____

14) Para usted, ¿cuáles son los acontecimientos más importantes que presta su personal para satisfacer las necesidades de sus clientes, desde el momento que ingresan al restaurant, hasta que sale de él?

15) De estos acontecimientos que señaló anteriormente, ¿para usted, cuáles son cruciales para que el cliente se vaya satisfecho?

“Por la colaboración que nos dio en la resolución de este cuestionario, le doy las

“GRACIAS”

Presentamos a continuación el formato del cuestionario que se le aplicará al área de cocina para conocer la coordinación y buen funcionamiento en el desarrollo de las actividades.

RESTAURANT GASTRONOMIA TIPICA

*Personal de cocina

Basándonos en la experiencia de trabajo y en los conocimientos que usted tiene, le pido de la manera mas atenta su colaboración para la resolución del siguiente cuestionario

1) *¿Cuanto tiempo tiene trabajando en el "Restaurant Gastronomía Tipica"?*

2) *¿Qué puesto ocupa actualmente dentro del restaurant Gastronomía Tipica?*

3) *En su opinion, ¿qué elementos son importantes para desarrollar bien tu trabajo?*

4) *¿Cuál es el tiempo promedio para preparar un platillo?*

5) *¿De qué manera distribuye la elaboración de los platillos de cada orden que llega a la cocina, cuando el restaurant esta lleno?*

6) *Quando el restaurant Gastronomía Tipica se encuentra lleno, ¿de qué manera se apoyan entre ustedes para que las ordenes estén a tiempo?*

Por la colaboración que nos brinda para la resolución de este cuestionario, le damos las "GRACIAS"

Se presenta a continuación el formato del cuestionario que se aplicará al capitán de meseros y hosstes con el fin de conocer la opinión que tienen respecto a la manera en que se trabaja en el área de comedor.

RESTAURANT GASTRONOMIA TIPICA

Capitán de meseros y Hosstes

Basándose en la experiencia de trabajo y en los conocimientos que usted tiene, le pido de la manera mas atenta su colaboración para la resolución del siguiente cuestionario

1) *¿ Como observa usted la dedicación de los meseros al prestar el servicio?*
Buena _____ Regular _____ Deficiente _____

Por que?

2) *¿ Hasta que punto considera usted que se respaldan y se ayudan voluntariamente los meseros unos con otros?*

3) *En su opinion ¿Que oportunidades tienen los meseros para desarrollarse dentro del Restaurant Gastronomía Tipica?*

4) *¿ Que participación tienen los empleados en la toma de alguna decisión que pueda afectar a la prestación del servicio?*

5) ¿De que manera se recompensa a las meseras por el desarrollo de un buen trabajo?

6) ¿Cree que la comunicación entre las meseras, la gerencia y usted es la adecuada?

Si _____ No _____

Por que?

7) En su opinión, ¿Considera que las instalaciones del restaurant proporcionan un buen ambiente de trabajo para usted y su persona?

Si _____ No _____

Por que?

8) A consideración de usted, ¿Que tan buenas son las relaciones de trabajo de su persona?

Buena _____ Regular _____ Mala _____

Por que?

Por la colaboración que nos brindo en la resolución de este cuestionario le damos las

" GRACIAS "

A continuación se muestra el formato del cuestionario que se aplicará a los meseros con el fin de obtener información que nos ayude a conocer la opinión que tienen de su trabajo y de como mejorarlo para proporcionar un servicio de calidad.

RESTAURANT GASTRONOMIA TIPICA.

**Personal de área de comedor*

Basándonos en la experiencia de trabajo y en los conocimientos que usted tiene, le pido de la manera mas atenta su colaboración para la resolución del siguiente cuestionario

1) *¿Cuanto tiempo tiene trabajando en el Restaurant Gastronomía Típica?*

2) *¿Cuales fueron las situaciones que tuvo que afrontar para llegar a ocupar el puesto que actualmente ocupa?*

3) *De manera genérica, me podría mencionar ¿ que elementos debe contener un buen servicio de Restaurant?*

4) *En su opinión, ¿ que elementos son importantes para desarrollar bien su trabajo?*

5) *Al prestar tus servicios, existe un determinado lapso de tiempo para atender las órdenes de los clientes?*

Sí existe un lapso de tiempo _____

No existe un lapso de tiempo _____

6) *Me podría mencionar por favor, cuál es el tiempo aproximado para atender las órdenes de los clientes?*

7) *¿Como forma ordena usted sus actividades para agilizar las órdenes de los clientes cuando las estaciones están ocupadas?*

8) *Por las actividades que realiza para una buena atención de un cliente desde el inicio hasta el final ¿Cuáles a su consideración son cruciales para que el cliente se sienta satisfecho?*

9) *¿ Existe flexibilidad para atender las peticiones que los clientes le piden en lo referente a un platillo del menú, en las bebidas, en el acomodo del inmobiliario?*

Sí _____ No _____

Por que?

10) ¿ Como puede estar un paso adelante de los clientes de tal forma que se puedan prestar los servicios sin que ellos tengan que recordarle que se necesitan?

11) ¿ Como se da cuenta si sus clientes están satisfechos o insatisfecho?

12) Cuando no se satisface alguna necesidad de un cliente ¿de que manera lo soluciona?

13) En tu opinión ¿que papel desempeña el capitán de maestros y la baseles, en la prestación del servicio?

Por la colaboración que nos brindo en la resolución de este cuestionario le damos la

" GRACIAS "

A continuación se muestra el formato del cuestionario de deficiencia que se proporciona en el servicio dentro del

RESTAURANT GASTRONOMIA TIPICA

Para brindarle un mejor servicio solicitamos a usted su amable cooperación para poder responder las siguientes preguntas marcando la respuesta que considere más adecuada.

1) Con qué frecuencia asiste al restaurant Gastronomía Típica?

- 1) Por primera vez
 2) Una vez semana
 3) Una vez mes
 4) Una vez semana

2) ¿Cúmulos en orden de importancia la razón por las cuales usted se refiere al Restaurant Gastronomía Típica?

Atención	
Prezco	
Prezco	
Alimento agradable	
Variedad de platos	

que se aplicará a los clientes para identificar la eficiencia o Restaurant Gastronomía Típica.

3) ¿Lo atienda en toda a su consideración fue?

- 1) Excelente
 2) Buena
 3) Regular
 4) Mala

4) ¿Por qué modo se enteró de la existencia del restaurant Gastronomía Típica?

- 1) Por recomendación
 2) Por anuncio
 3) Otro _____

5) ¿Que calificación otorga al servicio proporcionado por el Restaurant Gastronomía Típica de acuerdo con la siguiente escala?

- 1) Excelente
 2) Buena
 3) Regular
 4) Mala
 5) Pésimo

6) ¿Cualquier sugerencia alguna sugerencia que nos ayude a brindarle un mejor servicio?

¡Por su cooperación, MUCHAS GRACIAS!

6. 5. 3 EVALUACION.

Una vez se obtuvo la información, se someterá a un proceso de análisis para conocer la eficiencia o deficiencia del servicio que se presta dentro del Restaurant Gastronomía Típica.

A continuación se presentan los resultados obtenidos después de haber analizado la información.

6.5.3.1 Análisis de los cuestionarios efectuados al Gerente General, personal y clientes del Restaurant Gastronomía Típica.

El Gerente General cuenta con pocos conocimientos sobre los conceptos que intervienen en la calidad de un servicio; aún cuando reconoce que el cliente es lo más importante, ya que es quien marca los lineamientos de cómo se debe prestar el servicio.

Esta consiente de que es importante que los empleados deben prestar el servicio desde su inicio hasta el fin de la mejor manera posible y es la razón por la cual él busca proporcionar información sobre los aspectos que debe contener un servicio de calidad, lo cual no se logra ya que la documentación que proporciona es muy pobre en su contenido. Esta situación a logrado que los empleados no estén lo suficientemente preparados para prestar un servicio eficiente.

Aunado a lo anterior, debe existir una motivación adecuada, en donde no solo debe considerarse la económica y afectiva, sino buscar la mejor combinación que traiga como resultado que los empleados realicen el mejor esfuerzo posible para prestar un servicio con calidad.

Es importante denotar que no es únicamente el contar con buenas instalaciones o un buen producto; sino lo esencial es llegar a obtener una buena conjunción e integración de todos y cada uno de los elementos que intervienen en el servicio.

Para el Gerente General los empleados son parte importante en su organización, pero no visualiza que el personal que tiene contacto directo con el cliente debe de contar con conocimientos y valores que le conlleven a prestar un servicio con calidad.

Cabe mencionar que dentro del área cocina no existe una comunicación adecuada y por consiguiente poca coordinación, lo cual se refleja en un atraso en la preparación de cada comanda, impidiendo así que el mesero cumpla eficientemente su trabajo.

Dentro del área de comedor, el capitán de meseros y la hostes coinciden en afirmar que el personal no cuenta con la dedicación y conocimientos necesarios para realizar bien su trabajo. Por lo consiguiente es mínima la cooperación e iniciativa que existe en ellos; aun cuando se tiene incentivos económicos.

Los meseros que tienen mayor tiempo trabajando en el restaurant, gracias a su experiencia, han logrado reflexionar sobre la importancia que tiene el brindar un buen servicio pues debe existir cortesía, rapidez y limpieza; pero para lograrlo es necesario que exista una buena coordinación y trabajo en equipo de todas y cada una de las áreas que existe dentro del restaurant.

Ellos han llegado a entender que la rapidez es esencial para que un cliente quede satisfecho, pero el mantener al comensal con una buena atención denota la diferencia de un servicio con calidad.

Los meseros que cuentan con poco tiempo laborando dentro del restaurant no perciben esta situación, por tal razón no han podido centrar al cliente como la parte fundamental de su trabajo.

Los comensales que asisten al Restaurant Gastronomía Típica notaron que existe poca atención del personal al proporcionar el servicio así como la lentitud para servir los platillos en la mesa.

Para los clientes es de gran importancia que los alimentos estén preparados con la temperatura y cantidad adecuada ya que de lo contrario se llevará una mala impresión y posteriormente asistirán a otro restaurant.

Es importante ofrecer al cliente una variedad de entremeses, el cual tiene como finalidad hacer menos larga la espera de su orden pues habrá ocasiones en que la comanda tarde mas tiempo de lo planeado.

Hay que poner atención en la limpieza del área de comedor y baños ya que son factores de un buen servicio.

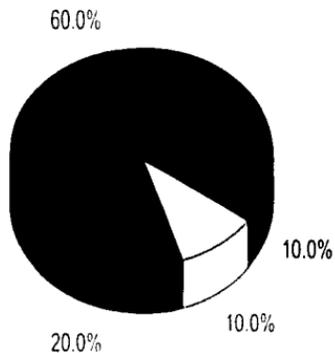
Por ser un restaurant de tipo familiar se debe contar con una área de juegos pues en muchas ocasiones los adultos desean platicar posteriormente de tomar sus alimentos.

El cliente nos hizo ver que para poder proporcionar un buen servicio se debe contar con los siguientes elementos: Ambiente agradable, buen trato, rapidez en el servicio, limpieza en el restaurant y variedad en el menú; como se muestran en las gráficas referentes a las opiniones de los clientes.

Se anexa análisis gráfico sobre los aspectos mas sobresalientes obtenidos de los cuestionarios aplicados al personal de área de cocina, comedor y clientes.

ELEMENTOS IMPORTANTES EN EL TRABAJO

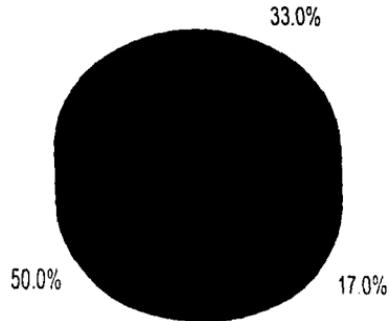
DE ACUERDO A LA OPINION DE LAS COCINERAS DEL RESTAURANT GASTRONOMIA TIPICA



■ INSUMOS A TIEMPO ■ AMBIENTE AGRADABLE
□ DERECHOS LABORALES ■ UTENCILIOS DE COCINA

COOPERACION ENTRE EL PERSONAL

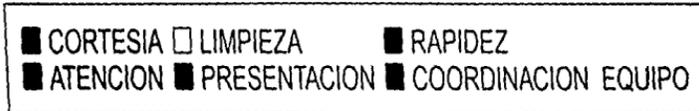
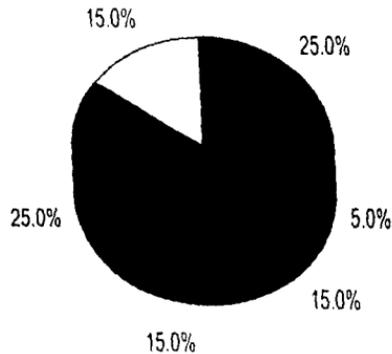
DE ACUERDO A LA OPINION DE LAS COCINERAS DEL RESTAURANT GASTRONOMIA TIPICA



■ NO HAY APOYO ■ SOLO ALGUNAS ACT ■ SI HAY APOYO

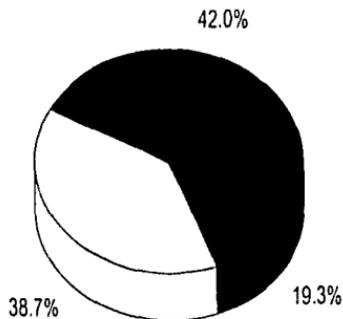
ELEMENTOS DE UN BUEN SERVICIO

DE ACUERDO A LAS OPINIONES DE LOS MESEROS DEL RESTAURANT GASTRONOMIA TIPICA



ELEMENTOS INDISPENSABLES PARA LOGRAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE

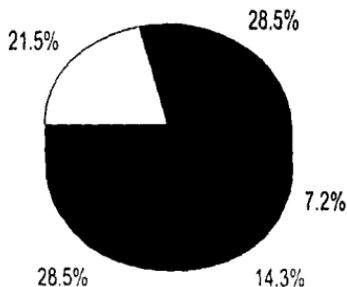
DE ACUERDO A LAS OPINIONES DE LOS MESEROS DEL RESTAURANT GASTRONOMIA TIPICA SON CRUCIALES DEL INICIO HASTA EL FIN PARA LOGRAR UNA BUENA ATENCION



■ RAPIDEZ □ CORTESIA ■ LIMPIEZA

ELEMENTOS PARA DAR UN BUEN SERVICIO

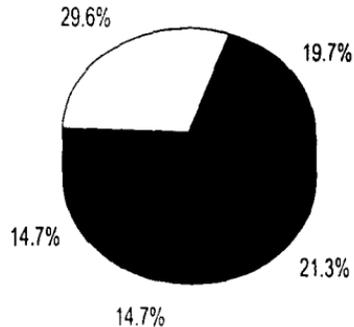
DE ACUERDO A LAS OPINIONES DE LOS MESEROS DEL RESTAURANT GASTRONOMIA TIPICA
DEBE EXISTIR UNA COORDINACION ENTRE:



■ COCINA-MESERO □ BAR-MESERO ■ EQUIPO COMPLETO
■ SERVICIO ■ GARROTERO-MESERO

RAZONES DEL CLIENTE PARA PREFERIR

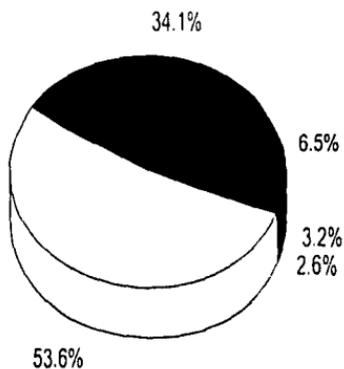
AL RESTAURANT GASTRONOMIA TIPICA



■ LIMPIEZA □ RAPIDEZ ■ AMBIENTE AGRADABLE
■ VARIEDAD EN EL MENU ■ BUEN TRATO

CALIFICACION OTORGADA POR EL CLIENTE AL SERVICIO

DEL RESTAURANT GASTRONOMIA TIPICA



6.5.4 RECOMENDACIONES.

Las recomendaciones propuestas al Restaurant Gastronomía Típica en lo referente a su administración son las siguientes:

Al desarrollar el diagnóstico preliminar nos dimos cuenta que dentro del Restaurant Gastronomía Típica existen ciertas deficiencias en su administración; de las cuales se presentan a continuación las más importantes:

- El objetivo general de la empresa no existe.
- No se cuenta con políticas generales de la empresa.
- La definición de los objetivos y políticas de cada área de la organización no existe.
- El organigrama presentado por el Gerente General no es el adecuado.
- No existe una descripción de las funciones de cada puesto dentro del restaurant.

Por esta situación que se presentó, recomendamos la creación de un manual de organización, que tenga como objetivo fundamental, el explicar en forma ordenada la historia, objetivos, organigrama, políticas y funciones de cada uno de los puestos dentro del Restaurant Gastronomía Típica.

**6.5.4.1 MANUAL DE ORGANIZACION
RESTAURANT GASTRONOMIA TIPICA**

IDENTIFICACION:

Nombre de la empresa: GASTRONOMIA TIPICA S.A. de C. V.

Manual de: Organización General.

Niveles jerárquicos: 7 Niveles.

Lugar y fecha de elaboración: México D. F. Junio de 1996.

Responsables de su elaboración: Cruz Alvarado Claudia
Guzmán Mejía Juan Manuel
Maqueo Bobadilla Héctor

Ejemplares: 2.

INDICE

I Introducción.

II Datos del Restaurant Gastronomía Típica.

1.- Antecedentes de la industria restaurantera en México.

2.- Antecedentes del Restaurant Gastronomía Típica.

3.- Estructura Orgánica.

4.- Organigrama general.

5.- Objetivo general del Restaurant Gastronomía Típica.

6.- Objetivos y políticas de las áreas del restaurant gastronomía Típica.

III Análisis de puestos y descripción de funciones.

INTRODUCCION.

El manual de organización Gastronomía Típica S.A. de C.V. se elaboró con el fin de que la empresa contará con un documento que explicará la forma como está organizado el restaurant así como los departamentos que la integran y funciones de cada puesto.

El análisis de la documentación existente relativa a la organización de cada área contribuyó a la elaboración del organigrama y la redacción de funciones.

El manual está dirigido a todo el personal, para que conozca con exactitud y precisión cuáles son las funciones que desempeña.

II DATOS DEL RESTAURANT GASTRONOMIA TIPICA.

1.- Antecedentes de la Industria Restaurantera en México.

La alimentación es una de las necesidades primarias de los seres humanos la cual es satisfecha en la casa o en otros lugares, como son Restaurantes, comedores, taquerías, mesones y otros.

México fue el primer país en el Continente Americano que inició y reguló la venta pública de alimentos y bebidas. En 1519, los primeros inicios de la comida giran al rededor del maíz, creando una gran variedad de platillos los cuales fueron llevados a España y de ahí se extendieron a varios países.

El primer mesón de la Ciudad de México fue instalado en diciembre de 1525 por el poblador Pedro Hernández Panlagua.

Posteriormente estos establecimientos evolucionaron y se extendieron por todos los caminos que se abrieron a la colonización.

A partir del último tercio del siglo XVIII surgió en Francia un establecimiento fundado por Boulauger, quien escribió en la puerta la siguiente frase "venir a mi los estómagos fatigados que yo los restauraré", de ahí surge la palabra Restaurante, que proviene del verbo francés "Restaurer", que significa restaurar.

Se cree que este nombre se aplicó a los restaurantes por ser lugares donde las personas restauraban sus energías por medio de los alimentos, para seguir adelante en sus actividades.

En sus inicios los restaurantes fueron creados como un negocio familiar, después se tuvo la necesidad de ampliarlos y utilizar personal capacitado; en esta etapa surgen los grandes chefs, que dan prestigio a los restaurantes nacionales como internacionales.

En la actualidad se desarrolla el ambiente restaurantero con nuevas ideas, modelos, especialidades, entre otras, que buscan atraer y satisfacer a su clientela proporcionándole un buen servicio.

Los restaurantes forman parte de los servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes en general; los cuales se proporcionan a través de una gran diversidad de establecimientos que varían en cuanto a instalaciones, operación, precio y calidad.

2.- Antecedentes del Restaurant Gastronomía Típica.

El Restaurant Gastronomía Típica se encuentra ubicado en la delegación Milpa Alta, Distrito Federal, en donde se ofrece una gran variedad de platillos típicos de la localidad.

En el año de 1984 inicia sus actividades el Restaurant La Golondrina como empresa familiar; funcionando únicamente durante los días en que se celebra la Feria Nacional del Mole. Durante este año y el siguiente opero de esta manera, sin embargo, en 1986 adecuan las instalaciones para proporcionar un mejor servicio a sus comensales.

Para 1987 el restaurant amplía sus actividades con el servicio de banquetes.

En 1989 se hace la primera remodelación que tiene trascendencia, ya que se amplía de un costado para tener un área más amplia de comedor.

En Octubre de 1990 cambia de razón social el Restaurant Gastronomía Típica S.A. de C.V. y estipulando también en el acta constitutiva el cambio de dueño.

Durante 1992 se realiza la segunda remodelación importante en el Restaurant, la cual consistió en crear un área para orquestas y pista de baile. En 1994 se desarrolla la tercera remodelación, en la que se construyó un primer piso destinado a comedor para eventos especiales.

3.- ESTRUCTURA ORGANICA.

1.0 Consejo Administrativo

2.0 Gerente general

3.0 Auxillar administrativo

3.1 Cocina

3.1.1 Cheff

3.1.2 Cocineras

3.1.3 Ayudantes

3.2 Personal de salón comedor

3.2.1 Hosstes

3.2.1 Capitán

3.2.2 meseros

3.2.3 Ayudantes

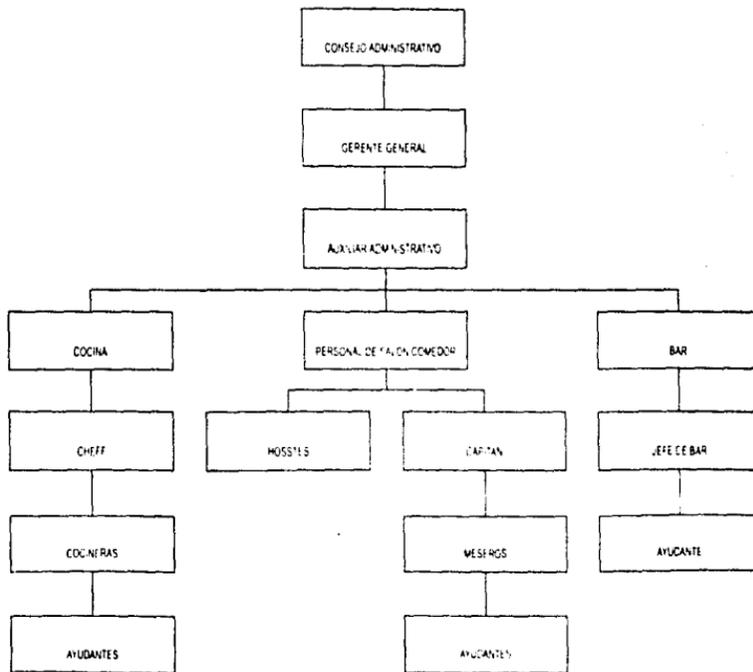
3.3 Bar

3.3.1 Jefe de bar

3.3.3 Ayudante

RESATAURANT GASTRONOMIA TIPICA

ORGANIGRAMA



5. OBJETIVO GENERAL DEL RESTAURANT GASTRONOMIA TIPICA.

Proporcionar un servicio que satisfaga plenamente las necesidades alimenticias de sus comensales a través de una coordinación entre la gerencia y personal de contacto con el cliente por medio de una actitud de compromiso y responsabilidad de servir.

6. OBJETIVOS Y POLITICAS DE LAS AREAS DEL RESTAURANT GASTRONOMIA TIPICA.

5.1 COCINA.

OBJETIVO GENERAL.

Los empleados que realicen su trabajo dentro del área de cocina deben estar capacitados y poseer los conocimientos necesarios para la preparación y condimentación de los platillos típicos, con el fin de satisfacer plenamente a los comensales.

POLITICAS DEL AREA.

- Respetar el orden de las comandas conforme lleguen al área de cocina.
- Utilizar las materias primas con la frescura y calidad adecuadas para la elaboración de los diferentes platillos.
- Preparar los alimentos en las mejores condiciones de higiene y limpieza.
- Elaborar los platillos con las guarniciones y las porciones de los alimentos establecidos en las recetas para su presentación adecuada.
- Servir los alimentos en el orden de tiempo requeridos.
- Servir los alimentos en las condiciones de temperatura adecuadas.
- Instruir al personal de cocina continuamente en la preparación de nuevos platillos que se incluyan en la carta.

5.2 AREA DE SALON-COMEDOR.

OBJETIVO GENERAL.

Desarrollar dentro del restaurant un ambiente agradable al comensal durante su estancia en el mismo a través de un servicio esmerado que contribuya al logro del objetivo del restaurant.

POLITICAS DEL AREA.

- Atender de manera cortés y esmerada a los clientes que se encuentran en el restaurant.
- Otorgar un servicio al cliente con rapidez, higiene y eficiencia.
- Proporcionar sugerencias y recomendaciones a los comensales cuando éstos lo pidan.
- Servir los alimentos y bebidas en el tiempo y orden adecuado.
- Facilitar información al personal de comedor con la finalidad de incrementar sus conocimientos en lo referente a la buena atención de los clientes.

5.3 BAR.

OBJETIVO GENERAL.

Preparar adecuada y rápidamente las bebidas y refrescos que los comensales pidan en su orden para acompañar sus alimentos o al término de los mismos.

POLITICAS DEL AREA.

- Preparar las bebidas en las porciones establecidas en las recetas.
- Elaborar las bebidas dentro de las condiciones de higiene y limpieza adecuadas.
- Servir las bebidas en las condiciones de temperatura adecuadas.
- Contar con una variedad y existencia de refrescos, vinos y licores.

III ANALISIS DE PUESTOS Y DESCRIPCION DE FUNCIONES.

1.0 Consejo Administrativo

Relaciones Internas:

Gerente General

FUNCIONES

Son los encargados de tomar las decisiones en lo referente a los aspectos financieros y de inversión a largo plazo.

2.0 Gerente General

Subordinados Directos:

Asistente Administrativo

Capitán

Hosstes

Cantlnero

Cheff

Relaciones Externas:

Proveedores de productos no perecederos

Clientes

Instituciones financieras

Cámara Nacional de la Industria Restaurantera

FUNCIONES

- Encargado de la administración del restaurant
- Responsable de los eventos que se realicen dentro del Restaurant Gastronomía Típica
- Responsable de realizar pedidos a proveedores, de productos no perecederos
- En coordinación con la cheff se realizarán las contrataciones de cocineras y ayudantes
- En coordinación con el capitán de meseros se realizarán las contrataciones pertinentes de meseros y garroteros

3.0 Auxiliar Administrativa

Jefe Inmediato:

Gerente General

Relaciones Internas:

Gerente General

Captán de meseros

Hosstes

Cheff

Cantlinero

Relaciones Externas:

Clientes

Acreedores

Proveedores de productos perecederos

FUNCIONES

- Apoya al Gerente General en la administración del restaurant
- Es la encargada de la administración de caja
- Es la responsable del almacén
- Se coordina con el Gerente General y la Cheff en la compra de artículos perecederos
- Es la responsable de la venta de moles y tabaqueria

3.1 COCINA

3.1.1 Cheff

Jefe Inmediato:

Gerente General

Subordinados Directos:

Coclneras

Ayudantes de cocina

Relaciones Internas:

Gerente General

Auxlllar Administrativa

Capitán de meseros

Meseros

Coclneras

Ayudantes de cocina

FUNCIONES

- Organiza los recursos humanos y materiales de la cocina
- Supervisión de los platillos o especialidades del restaurant

- Establece las porciones estándares de cada alimento
- Coordina las labores del personal de cocina
- Proporciona adiestramiento a sus cocineras sobre la preparación de los alimentos
- Lleva un control en el rendimiento de los alimentos
- Solicita los recursos materiales necesarios para la elaboración de los alimentos, a la encargada de almacén.
- En coordinación con el Gerente General, se encargarán de la contratación de cocineras y ayudantes

3.1.2 Cocineras

Jefe Inmediato:

Cheff

Subordinados Directos:

Ayudantes de Cocina

Relaciones Internas:

Gerente General

Cheff

Meseros

FUNCIONES

- Verificar la existencia suficiente de los ingredientes para elaborar los platillos

- Preparar los platillos
- Servir los platillos en las porciones y presentaciones establecidas
- Atender las comandas
- Cubrir la comanda en un tiempo moderado
- Supervisar que el equipo de cocina estén limpios y en buenas condiciones

3.1.3 Ayudantes de Cocina

Jefe Inmediato:

Cocinera

Relaciones Internas:

Cheff

Cocinera

FUNCIONES

- Verificar que se cuente con los implementos necesarios para realizar sus labores
- Ordenar y poner en condiciones adecuadas su área de trabajo
- Recibir las instrucciones de la cheff para realizar algunas labores que se necesiten dentro de la cocina
- Procesar los alimentos de acuerdo con las instrucciones de las cocineras
- Lavar, cortar y pelar frutas y verduras que se utilizan en la elaboración de los alimentos
- Ayudar en las comandas que se reciben
- Mantener limpia su área o implementos de trabajo

3.2 PERSONAL DE SALON-COMEDOR

3.2.1 Capitán de Meseros

Jefe Inmediato:

Gerente General

Subordinados Directos:

Meseros

Ayudantes

Relaciones Internas:

Gerente General

Auxiliar Administrativo

Hosites

Cheff

Cocineras

Cantinero

Meseros

Ayudantes

Relaciones Externas:

Clientes

FUNCIONES

- Supervisar el montaje y suministro de mesas
- Asignar áreas de trabajo y coordinar a los meseros y ayudantes
- Tomar la orden y enviar la comanda para que sea atendida
- Vigilar la calidad en la prestación del servicio
- Supervisar que los meseros den una buena atención al cliente
- Solucionar los problemas que se presenten en el comedor
- Atender personalmente a los clientes distinguidos
- En coordinación con el Gerente General, reallzaran las contrataciones pertinentes en lo referente a meseros y garroteros

3.2.1 Hosstes

Jefe Inmediato:

Gerente General

Relaciones Internas:

Gerente General

Auxillar Administrativo

Capitán de meseros

Meseros

Relaciones Externas:

Clientes

FUNCIONES

- Dar la bienvenida a clientes
- Designar mesas a los clientes
- Entregar los menús a los comensales
- Vigilar la calidad en la prestación del servicio
- Supervisar que los meseros proporcionen una buena atención al cliente

3.2.2 Meseros

Jefe Inmediato:

Captán de meseros

Relaciones Internas:

Gerente General

Captán de meseros

Hosstes

Cheff

Cocineras

Cantínero

Ayudantes

Relaciones Externas:

Clientes

FUNCIONES

- Limpieza del pasillo y comedor, además de los vidrios, las lámparas, socolos y sillas
- Limpieza del plaque y salseras
- Checar la dotación de suministros (saleros, servilletas, palillos, papel aluminio, bolsas, platos desechables, etc.) y acomodarlos correctamente
- Limpiar las charolas de servicio así como las cartas
- Montaje del salón
- Doblar y acomodar la mantelería
- Mantener en correcto estado su estación
- Llevar la comanda a la cocina o bar
- Servir los alimentos o bebidas
- Presentar la cuenta al cliente
- Llevar la comanda a la caja para la elaboración de la nota
- Limpiar basureros y jardineras del salón comedor

3.2.3 Garrotero o ayudante de mesero

Jefe Inmediato:

Capitán

Relaciones Internas:

Capitán de meseros

Hosstes

Cheff

Cocineras

Cantinero

Meseros

Relaciones Externas:

Clientes

FUNCIONES

- Auxillar al mesero en lo necesario pero sin mostrar descortesía al cliente
- Recoger los platos sucios después de comer
- Cambiar mantelería
- Cambiar el equipo sucio por limpio de las mesas
- Colocar salseras, limones, etc.; en mesas recién ocupadas
- Mantener el pasillo limpio y ordenado así como surtir constantemente la estación además de mantenerla limpia y ordenada

3.3 BAR

3.3.1 Cantinero

Jefe Inmediato:

Gerente General

Relaciones Internas:

Gerente General

Captán de meseros

Meseros

Ayudantes

FUNCIONES

- Revisar el funcionamiento del congelador de la barra
- Verificar que todos los utensilios de esta área sean los adecuados
- Acomodar las botellas en el estante y verifica que las cantidades de estas sean las adecuadas, así como de hielos, popotes, etc.
- Preparar las bebidas solicitadas
- Supervisar a su ayudante en la elaboración de adornos y jugos.
- Solicitar los faltantes al almacén

3.3.3 Ayudante de Cantinero

Jefe Inmediato:

Cantinero

Relaciones Internas:

Capitán de meseros

Cantinero

Meseros

Ayudantes

Relaciones externas:

Clientes

FUNCIONES

- **Auxiliar al cantinero en todas las funciones del bar**
- **Verificar que se cuente con los implementos necesarios para realizar sus labores**
- **Ordenar, limpiar y mantener en adecuadas condiciones su área de trabajo**
- **Preparar jugos, adornos, etc., necesarios para la elaboración de las bebidas**
- **Se encarga de la limpieza de la cristalería**
- **Preparar las bebidas de todas las comandas que reciben**

Para concluir las recomendaciones en lo referente a la administración del Restaurant Gastronomía Típica, se presentan algunas actividades que apoyarán al servicio que se está proporcionando.

6.5.4.2 SERVICIOS ADICIONALES DENTRO DEL RESTAURANT GASTRONOMIA TIPICA.

El servicio en un restaurant no debe limitarse a proporcionar alimentos y bebidas. Existen otros complementos que contribuyen a crear una buena imagen del establecimiento.

Dentro del Restaurant Gastronomía Típica se proponen los siguientes servicios adicionales:

Estacionamiento.

Un lugar adecuado para estacionarse, limpio y con fácil acceso, dan una buena imagen al restaurant. Cada vehículo al entrar recibirá un boleto, mismo que será sellado después de que el propietario haya efectuado algún consumo.

Sillas para niños.

Es un complemento dentro del restaurant ya que los padres pueden comer tranquilos por que sus hijos están en una silla cómoda y apropiada para ellos.

Teléfonos públicos.

En los restaurantes es importante que existan teléfonos para que sean utilizados por los clientes ya que necesitan comunicarse con alguna persona o tengan alguna emergencia. Al no contar con teléfono se corre el riesgo de perder sus preferencias.

Comprobantes de consumo.

Algunos clientes necesitan justificantes por los gastos de comida, ya que es la única forma de recuperar sus gastos de representación. En dichos comprobantes debe figurar el nombre de la empresa, registro federal de contribuyentes, y una relación del consumo efectuado.

Venta de artículos de tabaquería.

No se debe pretender hacer negocio con ello pues se trata simplemente de un complemento al servicio; no es necesario mantener una existencia completa, basta con disponer de tres o cinco marcas de cigarrillos y algunos dulces.

Venta de moles.

Por el tipo de comida que ofrece el restaurant se vio la necesidad de proporcionar la venta de estos productos ya que forman parte de los platillos típicos de la zona.

Juegos de video.

Este artículo tiene la función de entretener a los niños mientras los adultos conviven después de la comida.

6.5.4.3 RECOMENDACIONES EN LO REFERENTE A CALIDAD EN EL SERVICIO.

Para poder implantar un servicio con calidad en el restaurant Gastronomía Típica proponemos los siguientes puntos:

- Al tomar la orden de los comensales se debe prestar un servicio rápido de bebidas y entremés, con el fin de que los clientes no se desesperen en la tardanza de las comandas, ya que el tiempo es un elemento clave de un buen o un mal servicio.
- Los meseros deben de cuidar que su presentación sea perfecta tanto en su uniforme como en su persona; más aun, la presencia y servicio que preste el capitán de meseros debe ser excelente ya que es el responsable del área de comedor.
- La Cheff debe supervisar cuidadosamente el área de cocina, en vista de que la preparación de los alimentos y la temperatura son factores que el cliente observa y califica con detenimiento, pues los productos que se elaboran son la base del servicio.
- Debe haber una revisión periódica de los sanitarios en lo referente a mantenimiento, principalmente en limpieza. Además debe existir un lugar adecuado para depositar el desperdicio del restaurant, de tal manera que cada área del restaurant debe de dar una grata imagen.
- De manera especial se recomienda crear un área de juegos para los niños, ya que por el giro que tiene el restaurant (Familiar), es necesario que exista un espacio dentro del establecimiento para que los niños puedan distraerse mientras los adultos se encuentran en la sobremesa o platicando.

Aunado a lo anterior, el Gerente General debe de tener en consideración el siguiente punto, para poder desarrollar eficientemente sus labores dentro del restaurant.

Una delegación eficiente.

Lo básico en una empresa es que se cumplan adecuadamente sus objetivos. Ello se puede lograr mediante la participación de un número mayor de personas, siempre que cada una haga su aportación y que la suma de todas ellas sea mayor a la que podría efectuar un gran responsable en forma individual.

La función del gerente es la de realizar su trabajo con apoyo de su personal, sin que deje de tener la responsabilidad por el desarrollo de dichas actividades.

En muchas ocasiones, los gerentes transfieren parte de sus responsabilidades a sus subordinados sin que ellos previamente se hayan tomado el trabajo de conocer con profundidad dichas actividades. Una de las condiciones básicas que debe poseer todo gerente que quiera delegar, es la de actualizarse permanentemente en sus conocimientos y mantener actualizados a sus subordinados para que sepan hacer bien las cosas.

Para mejorar la capacidad de delegación es importante que los gerentes efectúen un amplio examen y determinen que si todas las funciones que se están desarrollando requieren de su habilidad, conocimiento y experiencia; además si es o no imprescindible que ellos la sigan realizando en el futuro.

Toda actividad debe delegarse cuando existe una persona con la debida competencia y capacidad.

La Importancia de implementar equipos de trabajo en el Restaurant Gastronomía Típica.

En el campo laboral los equipos se crean cuando el trabajo no puede realizarse por las habilidades y recursos de un sólo individuo y al existir varios individuos que realicen un trabajo conjunto, surge el equipo de trabajo.

Un equipo de trabajo se compone de dos o más personas que reúnen las siguientes condiciones:

- Sus miembros comparten normas y expectativas, además de tener actividades interconectadas.
- Hay una gran coordinación en el equipo, comparten la misma meta y son leales entre sí.
- El equipo debe ser motivo de atracción para sus miembros.

Para logro de metas comunes, los miembros de un equipo de trabajo interactúan en forma productiva; esta interacción se da como resultado de la combinación de actitudes, comportamientos y relaciones de sus miembros.

El equipo es capaz de trabajar sólo cuando las personas que lo componen, conocen las actividades a realizar y sus miembros están razonablemente calificados para desempeñar sus funciones -con deseo de cooperar.

El promover la creación de equipos de trabajo, permitirá al responsable del Restaurant Gastronomía Típica hacer frente a los retos que se le presenten en el trabajo y sacarlos adelante en forma positiva. El Papel del Gerente en su equipo de trabajo es el de unificar los objetivos individuales y dirigir de la mejor forma para alcanzar objetivos comunes. Deberá ser hábil en las relaciones interpersonales, para permitir que el grupo exprese sus puntos de vista a fin de encontrar un campo común en el cual actuar.

Para lograr mejorar la calidad en el servicio es importante la participación de todos los integrantes de la organización, es decir, desde el Gerente del restaurant hasta el último de sus empleados, haciendo hincapié en el personal de contacto con el cliente, el cual debe tener una capacitación adecuada, donde se les proporcione información verbal y escrita en lo referente al funcionamiento del restaurant además de un buen trato al cliente, ya que es importante concientizar al personal sobre lo importante que es su labor dentro del Restaurant Gastronomía Típica.

Hay que enfatizar en la importancia del trabajo en equipo y del apoyo que debe existir no tan sólo en el área de comedor, si no en todas las demás áreas, por medio de una comunicación y coordinación adecuada, la cual facilitará al proporcionar un servicio eficiente.

CONCLUSIONES.

En México las empresas micro y pequeñas representan una parte importante en el desarrollo económico pues contribuyen con productos o servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores ; esto puede ser logrado si el emprendedor o empresario coordinan sus recursos hacia el logro de su objetivo general: "La satisfacción plena del cliente".

Actualmente las empresas de servicio deben tener mucho cuidado en el trabajo que están realizando ya que el cliente es el que marca los lineamientos a seguir para la empresa pues es quien exige del servicio determinadas cualidades y especificaciones que deben cumplirse. Una mala atención al cliente por parte del personal de la organización tiene como consecuencia la insatisfacción, la cual se ve reflejada en: la pérdida del cliente, que él acuda con la competencia, una publicidad negativa hacia la empresa, entre otras.

Es por ello que el prestador del servicio debe ser el mejor de su giro en el cual se desenvuelve, buscando realizar eficientemente una simple operación hasta todas las actividades en conjunto como organización.

En nuestros días los clientes se han vuelto más exigentes ya que saben lo que quieren y como quieren el servicio. No son leales a una compañía, sino al contrario, la empresa debe mostrar lealtad a sus consumidores por medio de servicios que satisfagan totalmente sus necesidades. Buscan que se les atiendan rápidamente además les interesa que tomen en cuenta sus sugerencias.

A través del tiempo se han desarrollado diversas teorías de calidad, sin embargo en nuestro país sólo pueden implementarse aquellos elementos que sean acordes con la cultura y organización de las empresas mexicanas pues son éstas las que satisfacen las necesidades de su población.

México está en una transición económica, la cual puede ayudar o afectar a las micro y pequeñas empresas, pero ¿Cómo ayudar a estas empresas?. Mediante la Innovación y adaptación de métodos y filosofías que permitan conocer las necesidades y especificaciones de los clientes; sin embargo, no es tan solo conocerlas, sino lo importante es cambiar la mentalidad de toda la organización, mediante una Cultura de Servicio, la cual pretende modificar la educación de los empleados con el fin de cubrir las necesidades y expectativas de los clientes por medio de amabilidad, rapidez, cortesía, entre otras.

Esto puede ser logrado si los empleados son realmente reconocidos por la empresa como la parte más importante pues constituyen el punto de unión entre la organización y los clientes.

En cualquier empresa que no esta orientada a la prestación de un servicio, generalmente se omite dentro de su estructura organizacional al cliente, pero actualmente se ha comprobado que éste debe situarse como punto de partida del negocio; donde los integrantes de la organización (presidente, gerentes, personal de contacto con el usuario, etc..) deben orientar sus esfuerzos a satisfacer las necesidades del cliente. ¿Pero como lograr la satisfacción del cliente? Atrévete de cuidar cada uno de los momentos en que el cliente tiene contacto con la empresa, pues de esto se derivara una imagen buena o mala respecto al tipo de servicio que se está prestando.

Si todo lo anterior se logra satisfactoriamente podemos decir que se está proporcionando realmente un servicio de calidad, ya que la calidad la establece el cliente.

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA

- 1.- Diccionario de la Real Academia Española. 1994. Ed. Porrúa.
- 2.- Guzmán Valdivia F. Tesis: Ideología del empresario Mexicano. México 1986. Ed. U.N.A.M.
- 3.- Mercado Sergio. Administración Aplicada. México 1989. Ed. LIMUSA.
- 4.- Fernández Arena José Antonio. Introducción a la Administración. México 1973. Ed. U.N.A.M.
- 5.- Rodríguez Valencia José. Cómo administrar pequeñas y medianas empresas. México 1991. Ed. ECASA.
- 6.- Glosario de términos administrativos. Presidencia de la República de la Coordinación General de Estudios Administrativos. México 1993.
- 7.- Llano Cifuentes Carlos. El empresario y su acción. México 1990. Ed. Mc. Graw Hill.
- 8.- Serie empresarial Mc. Graw Hill. El empresario y su mundo. Tópicos de la empresa. México 1991.
- 9.- Meredith, Nelson y Neck. Lo que todo empresario debe saber. Ginebra 1988. Ed. OIT.
- 10.-J. Rathmell. Marketing del Sector Servicios. México 1974. Ed. Trillas.
- 11.- Horowitz Jacques. La calidad del servicio. Madrid 1992. Ed. Mc. Graw Hill.
- 12.- Kotler Philip. Mercadotecnia. México 1992. Ed. Mc. Graw Hill.
- 13.- Apuntes de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. México 1993.
- 14.- Albrecht Karl. La excelencia en el servicio. Bogota, Colombia 1990. Ed. LEGIS.
- 15.- Juran J. Juran y la planificación para la calidad. México 1990. Ed. Diana.
- 16.- Gerente General. G.M. Thomas. Gerente Newmarket Hilton.U.S.A. 1992.

- 17.- Crosby Phillip. La calidad no cuesta. El arte de serclorarse. México 1991. Ed. SECSA.
- 18.- W. Edwards Deming. Calidad, productividad y competitividad. Madrid 1989. Ed. Díaz de Santos.
- 19.- Dominguez Miguel Angel. Revista Administrate Hoy. México 1995. Ed. Mc. Graw Hill.
- 20.- Hernández y Rodríguez Sergio. Introducción a la administración. México 1994. Ed. Mc. Graw Hill.
- 21.- Larrea Pedro. Calidad en el servicio del marketing a la estrategia. Madrid 1991. Ed. Díaz de Santos.
- 22.- Horovitz Jacques. Calidad en el servicio a la conquista del cliente. Madrid 1991. Ed. Mc. Graw Hill.
- 23.- De la Parra Eric. Revista Excellencia. México 1994. Ed.
- 24.- Albrecht Karl. La revolución en el servicio. Bogota, Colombia 1991. Ed. LEGIS.
- 25.- Alvarez Anguiano Jorge. Apuntes de auditoría administrativa. México 1995. Ed. U.N.A.M.
- 26.- Rublo Ragazzoni Victor M. Guía práctica de auditoria administrativa. México 1986. Ed. PAC.
- 27.- Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles A.C. Manual de puesto de operación para restaurantes. México 1992. Ed. LIMUSA.
- 28.-Brenton R. Aikin. Manual del mesero y la mesera. México 1991.Ed. DIANA.
- 29.- Ramos Martín Fernando. Administración de alimentos y bebidas. México 1992.Ed. CECSA.
- 30.- B. Martin William. Guía del mesero. México 1992. Ed. Iberoamericana.