

318302

5



**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA**

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.**

## **FALLA DE ORIGEN**

**" EL FACTOR CALIDAD COMO DETERMINANTE  
EN LOS INGRESOS DE UNA EMPRESA DE  
SERVICIO "**

**T E S I S**

**Q U E P R E S E N T A :**

**ERICK ISRAEL GUERRA CARVAJAL**

**CON LA FINALIDAD DE OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

## **DEDICATORIAS.**

A mis padres, por ser ejemplo de caracter y valor ante la vida, porque todo lo aquí escrito y los logros hasta este momento son solo merito y producto de ellos en su constante afan de hacer de sus hijos hombres y mujeres de provecho, cosa que estoy seguro han logrado, por lo que les debo mi mas grande respeto y agradecimiento.

Papá: Siempre mi mejor amigo y compañero, muestra de amor, templanza y sabiduria.

Mamá: Te agradezco infinitamente tu amor a la vida  
ya que sin el, no estaria escribiendo estas  
palabras.

Angélica: por toda tu dedicación y paciencia para tomar mis debilidades y hacerlas tus fortalezas y por ser uno de los motivos para continuar en este camino, el cual, gracias a tu apoyo estoy seguro es el correcto.

A la vida misma por hacer de cada dia un reto a vencer, lo cual nos convierte en triunfadores.

A Dios: por ser el origen y final de todo este ciclo tan maravilloso y con quien esperamos reunirnos al final de la jornada.

## **AGRADECIMIENTOS.**

Son muchas personas a quién debo agradecer ya que por cada experiencia vivida se obtiene algo de conocimiento y sabiduría. Pues bien quiero agradecer a:

Fortino Ortiz, Axel Castillo, Manuel Pinkus, Jose L. Lorenzo y Leonora Almeida, a quienes me alegro de poder considerar mis mejores amigos.

A Jacquelin y David, Mis Hermanos.

A Edilia Chia y Lizzete Salazar, mis hermanas postizas.

Al Colegio Partenón por todo ese sentido de superación y responsabilidad, además del conocimiento impartido en sus aulas, donde se formaron amistades sólidas y que aun conservo.

A las familias; Ortiz Villa, Almaraz Mireles, Pinkus Rendon, Lorenzo Estrada, Castillo Casulá y Carvajal (en todas sus variantes), por toda su confianza y apoyo.

A mis asesores: Enrique Santos Gaona y Jorge Anguiano, quienes además de ser profesores sobresalientes les considero mis amigos.

## **PROLOGO**

La presente investigación nos muestra un panorama general sobre el concepto de Calidad Total, generalidad que enriquece un enfoque particular del autor; El cual tiene la virtud de presentar un tema complejo en un lenguaje ameno y accesible para el lector, sin que por ello menoscabe el contenido conceptual del tema en cuestión, que a mi parecer es completo y específico para la formación de una base teórico - práctica.

Lo anterior me permite establecer una integración conceptual que enriquece a la Administración sobre el concepto de Calidad Total; Esto último se ve reflejado en el caso práctico presentado, en donde el investigador plantea un análisis retrospectivo sobre la Calidad Total, implementada por una empresa grande en la Ciudad de México, pero al mismo tiempo permite proyectar la riqueza del análisis de la Calidad Total en cuanto a una situación práctica, especialmente sobre los factores poco favorables que se presentan en el funcionamiento de una empresa, como lo es el servicio, el factor humano y la Economía. En este sentido el autor logra integrar el enfoque administrativo, la Calidad Total, la realidad de una empresa de servicio y el cambio radical de el servicio ante el cliente.

México D.F. 6 Sept. 1995

Psic. Jorge Anguiano P.

**EL FACTOR CALIDAD COMO DETERMINANTE EN LOS INGRESOS DE  
UNA EMPRESA DE SERVICIO.**

**INDICE DE CONTENIDO.**

**Introducción**

**Capítulo I El Control Total de Calidad.**

1.1 Definición del Control Total de Calidad.....	Pag. 3
1.1.1 El concepto de Calidad .....	Pag. 6
1.1.2 El concepto de Control .....	Pag. 10
1.2 Antecedentes del Control Total de Calidad .....	Pag. 16
1.3 Enfoques y aplicaciones del C.T.C.....	Pag. 22
1.3.1 El enfoque Japonés .....	Pag. 22
1.3.2 El enfoque Occidental .....	Pag. 25
1.4 Elementos del Control Total de Calidad.....	Pag. 28
1.5 Círculos de Calidad .....	Pag. 34

**Capítulo II La Empresa de Servicio.**

2.1 Definición de Empresa .....	Pag. 42
2.2 Clasificación de Empresas .....	Pag. 49
2.3 La Empresa y su ambiente .....	Pag. 57
2.3.1 Factores de acción directa .....	Pag. 58
2.3.2 Factores de acción indirecta .....	Pag. 62
2.4 La Empresa de Servicio y sus áreas funcionales .....	Pag. 64
2.4.1 El sector de Servicios .....	Pag. 65
2.4.2 Clasificación de los Servicios .....	Pag. 69
2.4.3 Relación Servicios-Industria-Comercio .....	Pag. 72

**Capítulo III El Control de Calidad en la Empresa de Servicio.**

3.1 La Empresa de Servicio y su relación con la Calidad...	Pag. 77
3.2 Que es la Calidad en el Servicio? .....	Pag. 84
3.2.1 Necesidades y Expectativas .....	Pag. 84
3.2.2 Producción y Servicio .....	Pag. 90
3.2.3 Compra y Valor.....	Pag. 94
3.3 Calidad y Satisfacción .....	Pag. 96

**Capítulo IV La Aplicación de un programa de Control Total de Calidad en el Area de Servicios de Viaje a Empresas de American Express Co.**

4.1 Procedimiento a seguir .....	Pag.102
4.2 Antecedentes y Situación actual de la Empresa .....	Pag.103
4.3 Plan de acción correctivo sobre Calidad .....	Pag.121
4.4 Presentación y aplicación de la Herramienta .....	Pag.127
4.5 Cuantificación de resultados Postest .....	Pag.133
4.6 Comparación e Interpretación de resultados .....	Pag.148
4.7 Conclusiones .....	Pag.159

**Conclusiones Generales**

**Recomendaciones**

**Apéndice A**

**Referencias Bibliograficas**

**Indice de Figuras.**

## **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación titulada " El factor calidad como determinante en los ingresos de una empresa de servicio.", está enfocada a la aportación de conocimiento en el área de servicios, ya que la información disponible, reciente y verídica en torno a la calidad en los servicios es escasa.

Persigue también el fin de aportar a las empresas herramientas para la implementación de calidad en sus servicios, como alternativa de desarrollo que incremente no solamente su producción sino sus ingresos al crecer generando fuentes de trabajo funcionales que le permitan optimizar recursos logrando avance económico a través de la implementación de la Calidad Total en sus procesos.

Como toda investigación ésta también persigue un objetivo y esta es el demostrar que "Si se aplica un proceso de calidad total en una empresa de servicio y esto incrementa sus ingresos, por lo tanto obtendrá un nivel de calidad, luego entonces se incrementa la posibilidad de obtener un nivel de calidad que permita aumentar los ingresos de una empresa de servicio como consecuencia de la implementación de un proceso de calidad total.", esta es presentada como la hipótesis central o guía de la investigación.



Mediante el desarrollo capítular y caso práctico el lector podrá conocer y entender conceptos de administración así como de calidad y la relación entre ambos.

Se demostrará también que el proceso de calidad total aplicado en las áreas funcionales de la empresa de servicio puede llevarla a optimizar recursos y lograr ser más productiva, obteniendo así mayores ingresos económicos.

Se dará a conocer el proceso de control de calidad mediante la implementación de este en una empresa de servicio en las áreas de atención al cliente para denotar los cambios que se susciten.

Y se propondrá un esquema en donde la calidad es aplicada en los productos y servicios paralelamente logrando una garantía de calidad en el producto (tangibles) respaldado por un servicio (intangibles), ó al proporcionar un servicio por sí solo, siempre y cuando esto sea enfocado a satisfacer las necesidades del consumidor.

México D.F. 11 de Agosto de 1995.

**CAPITULO I**

**EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD**

**\*DEFINICIÓN**

**\*ANTECEDENTES**

**\*ENFOQUES Y APLICACIONES DE LA CALIDAD TOTAL**

**\*ELEMENTOS DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD**

**\*CÍRCULOS DE CALIDAD**

## **Introducción**

Esta investigación esta enfocada a vincular los procesos de calidad con la empresa, su desarrollo y crecimiento, que repercuten directamente en sus ingresos.

Debo comenzar por definir que es Calidad y referirme a algunas particularidades del término que, aunque son técnicas tienen un entorno teórico - práctico y se podrán comprender mas claramente a lo largo de el capítulo y en general de toda la investigación.

Al haber hecho lo anterior podré entonces involucrar las aplicaciones de la calidad en el proceso administrativo dentro de la organización y de este modo formar una base solida para que el lector pueda comprender de una manera sencilla la relación calidad - empresa en los subsecuentes capítulos.

Empezaré entonces por definir al Control Total de Calidad.

## **1.1 DEFINICIÓN DE CONTROL TOTAL DE CALIDAD**

Debo aclarar que el control total de calidad es una derivación del término calidad, que toma su significado solo al ser aplicada la calidad en algún proceso y establecer un sistema de medición de la misma.

Con la finalidad de mostrar un panorama general y de este obtener información objetiva para los fines de la presente Investigación, presentaré puntos de vista de diferentes autores acerca de calidad total.

Comenzaré con la definición de Armand V. Feigenbaum quien retomó los estudios Japoneses sobre calidad e inventó el control total de calidad que define como " un conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad de un producto, con el fin de hacer posible la fabricación y servicio, a satisfacción completa del consumidor y a nivel mas económico." <sup>1</sup>

---

Feingenbaum, A , *Control Total de la Calidad*, CECSA  
1989 p13

Ahora, Edward Deming considera que el control total de calidad "es un proceso continuo de diseñar y rediseñar que mejora el nivel de calidad previniendo la repetición de errores."<sup>2</sup>

Por otro lado Udaondo Duran se refiere al control total de calidad como "el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad , incorporándolo por tanto al proceso de gestión que es como traducimos el término inglés **management**, que alude a la dirección, gobierno y coordinación de actividades."<sup>3</sup>

Desde el punto de vista Administrativo en la relación calidad - empresa la definición que considero completa es la de Feingenbaum ya que involucra la participación de todas la áreas de la empresa, su interpelación y el respaldo por una cultura organizacional enfocada a la satisfacción total del cliente y el mayor beneficio económico para la empresa.

---

<sup>2</sup>Deming Edwards, citado por Ishikawa Kaouru, Que es el Control Total de Calidad Ed. Norma 7a reimpression 1993. p 79.

<sup>3</sup>Udaondo Duran Miguel, *Gestión de Calidad*, Ed Diaz de Santos 1990 p34-35

Aunque Udaondo Duran desde su punto de vista nos muestra a el control total de calidad como un proceso mediador (gestor) entre la dirección de la empresa, sus procesos productivos y la satisfacción de las necesidades del consumidor.

En base a estas definiciones y al enfoque de interpolación entre proceso de calidad total y procesos de trabajo en la empresa, que según el objetivo de esta investigación es otorgar un mayor ingreso a la organización, formulo mi propia definición de calidad total, que a continuación enuncio:

El Control Total de Calidad es el proceso que tiende a eliminar el factor error y a optimizar tanto el tiempo como los recursos, cuando este a su vez sea aplicado a un proceso ya sea productivo, de trabajo o de servicio dentro de una organización, logrando así el mejoramiento de la calidad en los productos y servicios que se ofrezcan, enfocado a la satisfacción total del cliente.

Con esto puedo decir que he definido al control total de calidad pero como mencioné al inicio del capítulo es necesario que el lector comprenda la aplicación practica de este concepto por lo que es necesario definir a su vez las partes que lo componen como calidad y control.

### **1.1.1 EL CONCEPTO DE CALIDAD**

El concepto de calidad es extenso y tiende a tomar diferentes significados en cada situación particular, para efectos de la presente investigación las definiciones y respaldos que utilizaré tendrán un enfoque administrativo.

Es difícil en términos de exactitud y objetividad definir a la calidad ya que como mencioné su significado depende de la circunstancia, esto quiere decir que, aunque no es posible obtener una definición general del término de calidad, se pueden establecer parámetros para medirla en cada circunstancia.

Para poder establecer estos parámetros (especialmente en el área de servicio), deberá tomarse en cuenta, el establecerlos en base al tipo de necesidades a satisfacer, cliente y circunstancia específicos.

J.M. Juran propone que existen 2 dimensiones diferentes de la calidad en el producto:

- "1.-El comportamiento del producto cuando proporciona una satisfacción al cliente
- 2.-La ausencia de deficiencias en el producto que evita la insatisfacción del cliente."<sup>4</sup>

Otro estudioso en el campo de la calidad enfocada a la administración es David Garvin<sup>5</sup> quien para definirla se refiere a los conceptos que según el la componen y que considero es objetiva en base a la orientación de la investigación.

Los conceptos serán explicados uno a uno ya que debo especificar su contenido en base a lo que el autor desea expresar en cada uno de ellos pues como mencioné en términos de calidad los conceptos pueden

---

<sup>4</sup>Juran Joseph, *Juran y la Planificación para la Calidad*, Ed. Diaz de Santos 1990. p.3.

<sup>5</sup>Garvin David *Competing on Eight Dimensions of Quality* Harvard Business Review. Dic 1988 p. 101-109



tomar su significado en base a la circunstancia específica en que se apliquen.

**1.-Eficiencia:**Este punto refiere a la característica principal de donde se puede medir un producto o servicio, es decir, de donde podamos determinar que tan bueno es.

**2.-Características Especiales:**Son aquellas que están en calidad de complementarias y que aparte de la eficiencia pueden determinar la virtud del producto o servicio .

**3.-Confiabilidad:**Este apartado esta determinado bajo la probabilidad de que el producto falle en un tiempo estimado previamente determinado.

**4.-Conformidad:**Es el grado en que un producto o servicio cumple con las especificaciones previas con las que fué diseñado.

**5.-Durabilidad:**Está dada en base a la medida de tiempo en que el producto tendrá vida útil y se toma desde el momento de la adquisición hasta el momento en que se prefiera reemplazar que reparar.

**6.-Reparabilidad.-**Se refiere a la calidad, facilidad y rapidez de mantenimiento del producto una vez que este falla.

**7.-Estetica:**Este concepto se determina en base a cada consumidor ya que refiere a que tan bien está, sabe, huele, se ve o es agradable el producto o servicio y esto esta dado por juicios personales.

**8.-Calidad perceptible:**Este apartado es en si la culminación de la relación de las anteriores características debido a que es en si la imagen del producto (dada la mayoría de las veces por publicidad, marca, prestigio, etc.).

Existe también un autor que no solo se refiere a un producto o servicio en específico sino al significado de la calidad en cualquier proceso dentro de la organizacion , este autor es Acle Tomasini quien sostiene que "la calidad debe constituirse en todos los procesos y funciones de la empresa, llegando a

desarrollar la eficiencia del conjunto de todos estos aspectos de la empresa."<sup>6</sup>

Como se puede observar el concepto de calidad enfocado a su integración en los procesos de una organización y en las características de un producto o servicio toma una orientación específica que nos permite saber que se refiere a la ausencia de error y optimización de recursos que involucra a todas las áreas de una organización así como a todos los componentes de un producto o servicio.

Para complementar lo que he expuesto en cuanto a calidad y consolidar las bases para la comprensión y utilización del término Control de Calidad me referiré al concepto de control.

#### 1.1.2 EL CONCEPTO DE CONTROL

De la misma forma en que he definido el concepto de calidad quiero delimitar al concepto de control basándome en autores que lo aborden con un enfoque administrativo.

---

<sup>6</sup>Acle Tomasini, *planeacion estrategica y el control calidad*, Ed. Grijalbo 4a edicion Mexico 1990, pp.45

Debo comentar que el control (como concepto al que me referiré) es parte integrante de el proceso administrativo y que dará pauta al lector para identificar la inserción en el proceso de calidad de la organización desde un punto de vista administrativo que derivará en acciones enfocadas a la calidad en el plano operativo de la organización.

El proceso administrativo según George Terry se compone de cuatro funciones (que son generalmente las mas aceptadas) y que son:

a)Planeación.-Es la actividad en donde se determinan objetivos y cursos de acción que deberán tomarse.

b)Organización.-Es una manera de distribuir el trabajo para establecer y reconocer la autoridad necesaria.

c)Ejecución.-Consiste en llevar a cabo la tareas por parte del grupo de manera uniforme.

d)Control.- Es la acción de confrontar las actividades con los planes y objetivos establecidos."<sup>7</sup>

Una vez ubicado el lector en el marco de el control con respecto al proceso administrativo y la organización citaré a dos autores que definen al control dentro de este proceso.

El primero es William P. Leonard. que se refiere al control como "la actividad necesaria para cerciorarse de que se cumplan los planes y objetivos establecidos."<sup>8</sup>

James Donnelly considera que el control es " la acción de asegurarse de que el desempeño actual de la organización concuerde con el desempeño planeado por la organización."<sup>9</sup>

Ahora citare a dos autores que hablan de control desde el punto de vista de control total de calidad

---

<sup>7</sup>Terry George "Principios de Administracion" Ed. Ecasa 3a edicion p.163

<sup>8</sup>Leonard P. William "Auditoria Administrativa",Ed. Diana 18a reimpresion p.32

<sup>9</sup>Donelly James "Fundamentals of Management" Ed. Richard Irwin 7a Ed. p.11

para tener un punto de comparación y/o relación en cuanto al objetivo de la presente investigación.

Para Juran, el control es "la totalidad de los medios por los cuales establecemos y logramos estandares"<sup>10</sup>

Para Feigenbaum, el control representa un instrumento de medición para el uso de la dirección y se resume en cuatro aspectos:

- 1.-Establecimiento de estándares de calidad
- 2.-Estimación de la concordancia con los estándares.
- 3.-Acción a tomar cuando se sobrepasan los estándares
- 4.-Proyectos para el mejoramiento de los estándares."<sup>11</sup>

Para Ishikawa el control con respecto a la calidad guarda una estrecha relación con el proceso administrativo de la organización en sí y se basa en 6 categorías que son:

---

<sup>10</sup>Juran Joseph, Juran y la Planificación para la Calidad, Ed. Diaz de Santos 1990 p.141

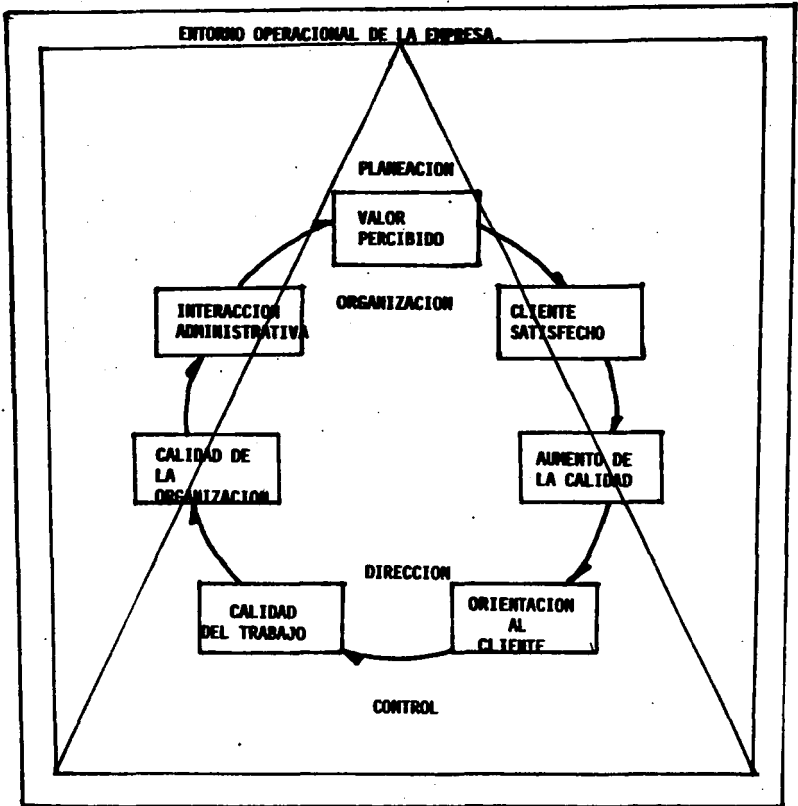
<sup>11</sup>Feigenbaum A. Op Cit p.13-14

- 1.-Determinar metas y objetivos
- 2.-Determinar métodos para alcanzar la meta
- 3.-Dar educación y capacitación
- 4.-Realizar el trabajo
- 5.-Verificar los efectos de la realización
- 6.-Emprender la acción apropiada.<sup>12</sup>

En base a las definiciones y pasos propuestos por los diferentes autores con sus diferentes enfoques puede establecer una clara relación entre el proceso de control administrativo y el control total de calidad en donde el control es parte de el proceso administrativo y que al ser aplicado en la organización enfocada a la calidad se convierte a su vez en un proceso sistematizado enfocado a el mejoramiento de todas las actividades y procesos de la organización.

---

<sup>12</sup>Ishikawa Kaoru, Que es el Control Total de Calidad, Ed Norma Mexico 1994.



**Fig 1.1 Relación del proceso administrativo y Control Total de Calidad**



Una vez logrado el establecimiento de relación de control total de calidad con sus elementos control y calidad así como los diferentes enfoques de estos componentes aplicados a la organización identificándolos como un proceso, puedo entonces referirme a algunos datos de carácter histórico - práctico de la evolución de la aplicación de la calidad en las organizaciones hasta llegar a lo que hoy conocemos como control total de calidad.

#### **1.2 ANTECEDENTES DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD**

Considero que es necesario establecer un antecedente desde un punto de vista histórico para poder referirme al control total de calidad en su contexto actual.

No se tiene fecha exacta sin embargo se puede determinar que los primeros estudios sobre calidad se dieron posteriormente a el establecimiento del proceso administrativo en los años 30s y el primer indicio de estudios de calidad se da en Japón durante la Segunda Guerra Mundial, donde se concebía a esta como el control sobre la aceptación o rechazo de los productos en un proceso en el que debía de intervenir toda la organización.

Es un hecho también que la mayoría de los autores contemporáneos establecen una división entre quienes estudiaron sobre calidad dando aportaciones teóricas y quienes implementaban estos estudios y a su vez los modificaban dando nuevos enfoques al control de calidad para desarrollarlo y mantenerlo actualizado. estos según Macdonald y Pigott son los pensadores y los ejecutores respectivamente<sup>13</sup>

A continuación mencionaré algunos hechos cronológicos sobre el desarrollo de los estudios sobre calidad.

1931.-A. Shewart(E.U) elabora el primer cuadro de control sobre la producción basado en la estadística y lo aplica durante la Segunda Guerra Mundial.

1935.-E.S.Pearson (Inglaterra) establece las normas británicas 600 sobre control de calidad basado en la estadística moderna.

1949.-W.G. Magil (Japón) instituye el control de calidad en la industria japonesa de telecomunicación.

---

<sup>13</sup>Macdonald y Pigott, *Calidad Global*. 1a edic. Ed. Panorama Mexico 1993.p.p. 56

1950.-Edward Deming (Estados Unidos) introduce su visión del control de calidad en Japón en base al muestreo estadístico.

Introduce el concepto de calidad total como: *antes de verificar hay que planear y después ejecutar.*

Destaca la importancia del auto control en cada una de las fases y cada uno de los participantes del proceso.

Enfatiza la utilidad de análisis estadístico de la calidad en el producto.

Establece que calidad, productividad y costos son parte de un mismo proceso debiendo enfocarse al mismo objetivo.

1954.-Joseph M. Juran imparte lecciones estructuradas de los enfoques y problemas al implantar el control de calidad.

Establece el control de calidad como un instrumento de la gerencia dentro de la planeación desligando a la calidad solo de áreas de proceso.

1957.-Armand V. Feigenbaum (Estados Unidos) desarrolla el concepto de control total de calidad en su libro *Total Quality Control, Engineering and Management.*

afirma que el control total de calidad debe respaldarse por una función gerencial especializada en control total de calidad.

1962.-Kaouru Ishikawa (Japón) sostiene que las actividades de control de calidad deben desarrollarse en base a los círculos de calidad apoyados en métodos estadísticos, extendiendo además el control de calidad a los subcontratistas.

1978.-Philip B. Crosby (E.U.) Se considera que la mayoría de las grandes empresas occidentales iniciaron la implementación del proceso de calidad con los métodos de Crosby.

Asegura que la calidad no es antagónica al bajo costo si no que es gratuita.

Instituye una de las organizaciones de consultoría más importantes a nivel mundial conocida como *Universidad de la Calidad*.

1979.-William E. Conway (E.U) centra su atención en el sistema de administración como el medio para lograr una mejoría continua sobre funciones específicas o problemas de calidad.

Asegura que el uso de herramientas de estadística elimina hasta el 85% de los problemas de calidad.

1984.-Shigeru Mizuno (Japón) se ha convertido en uno de los expositores de los autores principales en calidad siendo considerado como uno de los ejecutores de estas enseñanzas, definiendo en forma clara, sistemática y mediante pasos prácticos la puesta en marcha para la administración de la calidad.

1986.-Masaaki Imai (Japón) resalta la importancia del *kaisen* al referirse a este como un concepto único y fácilmente comprensible que reúne las filosofías, teorías y herramientas para la administración que se han desarrollado en el Japón en el transcurso de los años.

1987.-Geni Taguchi (Japón) expone la importancia de considerar los costos sociales relacionados a la producción de los bienes o servicios mediante su conocida *función perdida*.

1987.-H. James Harrington (E.U.) asegura que el único enfoque a la calidad que tendrá éxito es aquel que la convierta en la forma de vida predominante de la organización.

Ve la calidad como un estilo de administración y no solo un conjunto de técnicas o de motivación al trabajador.

1988.-Richard J. Schonberger (E.U.) centra sus escritos en las estrategias de calidad, eliminando mitos de las técnicas usadas por Japón y proponiendo una agenda de acción para la fabricación, compuesto por 17 partidas.

Con lo anterior el lector puede darse una idea de lo representativo que para los estudios de administración general y el desarrollo de empresas resultan las aportaciones sobre el control total de calidad y sus aplicaciones, del mismo modo la evolución y diferentes enfoques que han sufrido con respecto a la evolución de la administración y las empresas en si.

También se puede denotar que las dos grandes potencias en aportación y ejecución de ideas son Japón y Estados Unidos, por lo que he clasificado para su estudio, comprensión y diferenciación en cuanto a la manera de ser aplicada en las empresas, a la calidad desde esos dos enfoques.

### **1.3 ENFOQUES Y APLICACIONES DE LA CALIDAD TOTAL.**

Aunque mencione que alrededor de 1930 se dieron los primeros estudios sobre calidad en Japón como medida para incrementar su productividad en la pre-guerra, no se creó teoría sobre el tema sino hasta 1931 en E.U. donde en base al proceso administrativo ya existente, se tomó la fase de control para aplicarla en toda la organización, logrando mejorar sus procesos.

Con los anteriores datos se obtienen bases para crear una distinción entre los enfoques de las aportaciones orientales y occidentales que consisten en remarcar las acciones que cada uno ha tenido y bajo que circunstancia o perspectiva se han dado así como los objetivos que cada uno persigue.

Comenzaré entonces con el enfoque Japonés....

#### **1.3.1 EL ENFOQUE JAPONES**

Comienzo con este enfoque ya que aunque se ha mencionado que los occidentales iniciaron a innovar sobre el tema es una realidad que actualmente Japón es la primer potencia industrial y comercial del

mundo, y si tomamos en cuenta que en 1945 el 75% de Japón estaba totalmente destruido y su economía era insuficiente debido a la Segunda Guerra mundial, su desarrollo ha sido rápido y a pasos agigantados.

Esto básicamente se debe a que prácticamente sin recursos naturales Japón se preocupó por aprovechar al máximo todo aquello que podía obtener del extranjero, incluyendo la tecnología, esto implicaba que no solo estudiaban el enfoque de calidad occidental sino que lo modificaban para aplicarlo en sus empresas mezclándolo con un entorno de responsabilidad y respeto de carácter cultural.

Esto dió por resultado una nueva teoría sobre control total de calidad que se enfocaba a todo el personal de la organización que tomaba la responsabilidad individualmente de sus labores suprimiendo la supervisión e introduciendo los círculos de calidad (a los cuales me referiré posteriormente) en donde el trabajador podía expresar sus quejas y sugerencias acerca de su labor específica logrando llegar a mejoras en detalles que el supervisor no podría detectar.



De igual manera en la actualidad las grandes industrias (sobre todo manufactureras) basan su éxito en los círculos de calidad en donde se evita la jerarquización ya que al desaparecer la supervisión el trabajador tiene comunicación directa con su jefe y esto sugiere que el concepto de calidad sea de carácter global y no se enfoque a áreas en específico.

Con esto puedo decir que el enfoque Japonés se refiere a las áreas funcionales de la empresa y sobre todo a las de carácter operativo donde la calidad no es una manera de administración sino una herramienta para evolucionar procesos obteniendo beneficios tanto económicos como sociales dentro de la organización.

Dentro del concepto que mencioné acerca de pensadores y ejecutores, el enfoque Japonés es de ejecutores y aunque han aportado teoría sobre control total de calidad esta se refiere a lo que en práctica han aprendido.

Ahora veamos en contraparte el enfoque occidental y con esto me refiero a que no solo un país del occidente ha contribuido en el área del control total de calidad sino que países como Estados Unidos, Gran

Bretaña e inclusive Canadá y Holanda han aportado conocimientos en esta área.

### 1.3.2 EL ENFOQUE OCCIDENTAL

Lo que resta hacer en este apartado es marcar las diferencias con respecto al enfoque Japonés, ya que ambos aspectos se refieren al mismo tema en común: calidad.

Los occidentales y en especial los norteamericanos ya contaban con una base teórica en estudios sobre administración y sobre todo poseían un proceso administrativo en el cual se basaron para realizar la mayoría de las implementaciones a la administración moderna, incluyendo el control total de calidad.

Así mismo desde el siglo XVIII Estados Unidos comienza a mostrar nociones de producción estructurada, planeada en 1908 con el modelo T de Ford y la producción en serie comienza una carrera de industrialización y comercialización que ha culminado en convertirlo en la primera potencia económica del mundo.

Básicamente el enfoque occidental se basa en hacer teoría para implementarla en la práctica, llevando la calidad por áreas y respetando la jerarquización, es decir elabora planes de acción para la alta dirección, gerencia y niveles operativos.

Los occidentales se han basado en la estadística y se observa que la toma de decisiones debe ser de los altos niveles de dirección, la implantación de las medidas de calidad del nivel gerencial y la aplicación de estas del nivel operativo, involucrando así a toda la organización y enfocándola a la calidad pero con funciones y acciones específicas.

Con lo anterior se pueden establecer diferencias entre las dos corrientes y su manera de aplicar la calidad, donde un factor determinante es el factor cultural de cada una.

Me parece pertinente para redondear este punto, aludir a Kaoru Ishikawa quien se refiere a las diferencias (que él llama experiencias) japonesa y occidental diciendo que "hay muchas diferencias entre las actividades de control de calidad en el Japón y las realizadas en Estados Unidos y Europa occidental, esto se debe en parte a las

características socio culturales de cada nación. Las actividades del control de calidad no pueden desarrollarse dentro de un vacío socio cultural sino que se realizan dentro del marco de diversas sociedades y culturas<sup>14</sup>

Para efectos de la presente investigación retomaré como base el modelo Japonés de control de calidad ya que como se ha observado, en base a la práctica e implantación de teorías extranjeras han logrado depurar el proceso de control de calidad y le han dado un entorno meramente práctico, y aunque se han enfocado a procesos productivos a nivel operativo, lo valioso de este enfoque es la cultura organizacional que desarrollan donde todos los integrantes no importando el nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos de calidad de la organización.

Así como cada cultura tiene su enfoque también cada una le da una estructura diferente al proceso de control de calidad por lo que es relevante, respetando el esquema de división entre enfoques, mencionar a los elementos del control de calidad.

---

<sup>14</sup> Kaouru Ishikawa, Que es el Control Total de Calidad, 4ta Ed. Ed Norma Mexico 1994.

#### 1.4 ELEMENTOS DE EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD

Para aludir a los elementos del control de calidad me referiré a tres autores que han abordado el tema, en primer término vuelvo a retomar a Kaouru Ishikawa quien aparte de dar los elementos establece la diferencia con respecto a los mismos de el control de calidad occidental.

Para denotar las diferencias antes mencionadas Kaouru Ishikawa remarca que: "En Estados Unidos y Europa occidental el profesionalismo tiene mucho valor así como la especialización, por lo tanto los asuntos de control de calidad llegan a convertirse en campo exclusivo de los especialistas.

En Japón no se hace tanto hincapié en el profesionalismo y la especialización de tal manera que un ingeniero deberá para ocupar un puesto de mayor jerarquía conocer y dominar tanto los puestos operativos como los objetivos de calidad de la organización que son comunes y de conocimiento de todo el personal."<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup>Ishikawa Kaouru Op cit p.p 21

Considero, como había mencionado antes, que el sistema de control de calidad desde el enfoque Japonés es el mas funcional, sin embargo como se podrá observar en la analogía de los elementos propuestos tanto, por occidente como por el Japón, las diferencias en el contenido son pocas, lo que marca la diferencia es la manera de aplicar estos elementos en la organización de cada una de estas dos culturas.

Ishikawa sostiene existen básicamente dos elementos, que al interactuar van a dar forma al control de calidad:

- 1) Trabajadores.
- 2) Empresa.

Con estos elementos el autor describe la calidad en un diagrama compuesto por tres círculos enlazados por un cuarto círculo (ver fig. 1.2).

El círculo central es la garantía de calidad, parte fundamental de el control total de calidad.

El segundo círculo se refiere a la calidad de controles (calidad en procesos).

El tercer círculo está enfocado al control de toda la empresa en cuatro fases: planear, hacer, verificar y actuar, que como se puede observar sigue los lineamientos de el proceso administrativo occidental.

Estos tres círculos se vinculan y obtienen su desarrollo total con una innovación que Ishikawa introdujo, el cuarto círculo que es donde interactúan los dos elementos básicos de el control de calidad que anteriormente mencioné: trabajadores y empresa, y que es llamado círculo de control de calidad.

Ahora bien, otro autor que establece elementos para el control total de calidad es Edward Deming que aunque es norteamericano realizó estudios y prácticas en Japón por lo que considero que su punto de vista con respecto al tema es amplio y objetivo, ya que combina ambos enfoques.

Deming se refiere sobre todo a organizaciones que ya tienen objetivos definidos pero, que no los han logrado y necesitan la **gestión** (como el le llama a la implementación) del proceso de control total de calidad para lo cual considera catorce puntos o elementos:

- 1.-Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
- 2.-Adoptar nueva filosofía.
- 3.-Dejar de depender de la inspección en masa.
- 4.-Acabar de hacer negocios sobre la base del precio.
- 5.-Mejorar constantemente y siempre el sistema
- 6.-Implantar la formación (plan de carrera para empleados).
- 7.-Adoptar e implantar el liderazgo.
- 8.-Desechar el miedo (realizar cambios de estructuras y procesos tanto administrativos como operativos).
- 9.-Derribar barreras entre las áreas staff
- 10.-Eliminar metas y exhortaciones para la mano de obra (da autonomía y responsabilidad a los trabajadores).
- 11.-Eliminar los cupos numéricos:
  - a)Para la mano de obra.
  - b)Para los directivos.(establecer parámetros de medición de calidad)
- 12.-Eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho a estar orgullosos de su trabajo.



13.-Estimular la educación y auto mejora de toda la organización.

14.-Actuar para lograr la transformación<sup>16</sup>

Como había mencionado se puede observar que este autor conjuga la teoría de empresa occidental con las practicas Japonesas de implementación de calidad a nivel corporativo, donde intervienen todos sus miembros.

El último autor al que me referiré en este apartado es quizá el mas recurrido por las empresas occidentales que comienzan a trabajar en procesos de control de calidad, ya que su visión de calidad es relativamente sencilla en comparación de los otros dos autores y del mismo modo mas práctica y fácil de aplicar en la organización, lo que se puede resumir como "un cambio de comportamiento de las personas al adoptar un compromiso con la calidad"<sup>17</sup>. El autor al que me refiero es Phillip Crosby quien afirma que para poner en práctica la implementación de un proceso de control de calidad es necesario integrar 14 pasos que a continuación enuncio:

---

<sup>16</sup>Demings Edward, *Calidad, Productividad y Competitividad*, Ediciones Diaz de Santos, Madrid 1989 p.p 19-20.

<sup>17</sup>Crosby Phillip, *Quality without Tears*. Editorial Mc Graw Hill. Cambridge mass 1989 p.p 29.

- "1.-Compromiso de la administración
- 2.-El equipo de la mejoría de la calidad
- 3.-Medición de la calidad
- 4.-Costo de la evaluación de la calidad
- 5.-Conciencia de la calidad
- 6.-Acción correctiva
- 7.-Comité apropiado para el programa de cero defectos
- 8.-Entrenamiento de supervisores
- 9.-Día de cero defectos
- 10.-Fijación de metas
- 11.-Eliminación de causas de errores
- 12.-Reconocimiento
- 13.-Consejos de calidad
- 14.-Hacerlo todo de nuevo"<sup>18</sup>

Cabe mencionar, para entender claramente estos conceptos que la compañía *Mc Donalds* utiliza estos 14 puntos para elaborar su manual de operación.

Como mencioné al principio de este apartado los autores utilizan y relacionan las partes de una organización enfocándolas a la eliminación de error y establecen según sus criterios los elementos del

---

<sup>18</sup>Crosby Phillip Op cit pp.34-41

control de calidad que como se observó no difieren mucho uno de otro.

En particular Ishikawa tiene una variante para manejar estos elementos, y son los círculos de calidad, a los cuales me había referido anteriormente, pues bien, los círculos de calidad han revolucionado la teoría y práctica acerca del control de calidad y podría decirse que es el punto donde convergen los dos enfoques sobre el tema ya que, aunque inicio su aplicación en Japón, el programa de círculos de calidad es ya una herramienta para las organizaciones occidentales que implementan procesos de calidad.

### **1.5 CÍRCULOS DE CALIDAD.**

Los círculos de calidad como mencioné son una modalidad Japonesa del control total de calidad y para este tema solo me referiré a un autor ya que es el único que ha desarrollado la teoría. Este autor es Kaouru Ishikawa quien afirma que solo mediante la participación conjunta de quienes cubren todos y cada uno de los niveles de la empresa a través de grupos de trabajo que busquen lograr la calidad como

objetivo principal, se podrá lograr una verdadera participación que permita obtener dicho objetivo.

Los círculos de calidad como mencioné se han vuelto populares entre las medianas y grandes empresas occidentales, esto se debe es que tienen una función específica y eficaz. Lo que hacen es compartir con la dirección la responsabilidad de definir resolviendo problemas de coordinación y productividad.

Según Ishikawa un círculo de calidad es "un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de una organización, este grupo lleva a cabo continuamente, como parte de las actividades del control de calidad en toda la empresa auto desarrollo, desarrollo mutuo, control y mejoramiento de la organización utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros."<sup>19</sup>

Como menciona el autor los círculos de calidad son formados voluntariamente, esto implica una actitud específica de cada participante en beneficio de la organización y que a mi criterio debe estar definida por tres puntos:

---

<sup>19</sup>Ishikawa Kaouru Op.cit. p135

1.-Todas las actividades y aportaciones del participante deben contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa.

2.-Respetar al recurso humano en cuanto a sus opiniones y necesidades en su área de trabajo, contribuyendo así a lograr un lugar y ambiente de trabajo agradables en donde se pueda desarrollar al máximo la capacidad de cada individuo.

3.-Tomar en cuenta la capacidad y habilidades específicas de cada individuo para ayudar a desarrollarlas al máximo mediante capacitación e integración a la organización.

Con lo anterior puedo afirmar que los círculos de calidad funcionan solo mediante la participación conjunta de todos y cada uno de los niveles de la empresa a través de grupos de trabajo que busquen lograr la calidad como objetivo principal.

Ishikawa considera que "un círculo de calidad debe ocuparse de varios problemas, deberá escoger su tema propio y dedicarse a la tarea de resolver los problemas relativos a ese tema"<sup>20</sup>

Como toda actividad en la organización, los círculos de calidad deben obedecer a un proceso para su desarrollo, en este caso la similitud de este proceso con el proceso administrativo occidental no es la excepción lo que confirma que los círculos de calidad son la conjunción entre la base teórica occidental y la aplicación práctica Japonesa.

El proceso de funcionamiento de los círculos de calidad es a saber:

- 1.- Fijar metas.
- 2.- Soportar las razones
- 3.- Evaluación de la situación
- 4.- Análisis (investigación de causas)
- 5.- Establecer parámetros de medición
- 6.- Evaluar los resultados
- 7.- Estandarización de medidas para prevención de error

---

<sup>20</sup>Ishikawa Kaouru Op cit. p.p 141

8.- Repaso y reflexión, consideración de nuevas metas

9.- Planeación para el futuro.

La peculiaridad de los círculos de calidad (como su nombre lo indica) es que el final de cada ciclo es un nuevo comienzo, sin ser esto causa de crear una rutina, ya que aunque las fases del proceso son estandarizadas, las situaciones y problemas a resolver requerirán generalmente diferentes alternativas de solución y/o acciones correctivas, que propiciarán la participación activa de los integrantes del círculo.

Como se puede observar en la fig. 1.2 la esquematización de los círculos de calidad se da en cuatro etapas (ejemplificadas por círculos entrelazados) que no son mas que partes estructuradas del proceso total.

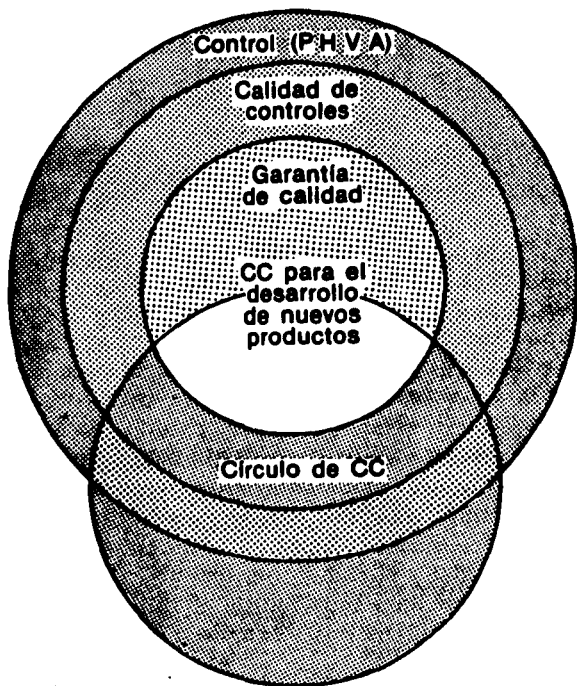
8.- Repaso y reflexión, consideración de nuevas metas

9.- Planeación para el futuro.

La peculiaridad de los círculos de calidad (como su nombre lo indica) es que el final de cada ciclo es un nuevo comienzo, sin ser esto causa de crear una rutina, ya que aunque las fases del proceso son estandarizadas, las situaciones y problemas a resolver requerirán generalmente diferentes alternativas de solución y/o acciones correctivas, que propiciarán la participación activa de los integrantes del círculo.

Como se puede observar en la fig. 1.2 la esquematización de los círculos de calidad se da en cuatro etapas (ejemplificadas por círculos entrelazados) que no son más que partes estructuradas del proceso total.





**Control de calidad en toda la empresa**

**Fig.1.2 Los Círculos de Calidad de Ishikawa.**

Estas cuatro etapas son a su vez subdivididas con una función específica y según Ishikawa se componen de la siguiente manera:

**"Círculo uno: control de calidad**

**a) Características**

- Voluntarismo
- Auto desarrollo
- Desarrollo mutuo
- Participación total de todos los miembros.

**b) Actividades**

- Análisis de situación actual
- Detección de Errores a corregir
- Elaboración de programas de corrección

**Círculo dos: Garantía de calidad**

Consiste en la seguridad del consumidor hacia el producto.

Concretamente la garantía de calidad puede lograrse con una serie de puntos como los siguientes:

- Buscando una orientación hacia la inspección, proceso y desarrollo de nuevos productos o modalidades de servicio.
- Manejando quejas con rapidez y buena voluntad.
- Determinando un periodo de garantía.
- Asumiendo la responsabilidad de crear puestos de servicio.
- Proporcionando manuales de propietario y listas de verificación.
- Suministrando refacciones aún después de un largo tiempo.
- Evitando que los errores se repitan.

### **Círculo tres: Calidad en los controles**

#### **Características**

- Control de calidad en toda la empresa
- Educación y capacitación del control de calidad.
- Actividades de círculos de control de calidad
- Auditoria de control de calidad.
- Utilización de métodos estadísticos.
- Actividades de promoción.

#### **Círculo cuatro: Control en toda la empresa**

Se refiere a la implementación en conjunto de los tres anteriores en la organización bajo el siguiente método:

##### **a) Planear**

- Determinar metas y objetivos
- Determinar métodos para alcanzar las metas

##### **b) Hacer**

- Dar educación y capacitación
- Realizar el trabajo asignado

##### **c) Verificar**

- Verificar los efectos de las acciones y sus causas

##### **d) Actuar**

- Buscar armonía con los subalternos
- Conocer y aplicar el proceso de control
- Verificar los efectos a corto y largo plazo
- Prevenir repeticiones de los procesos.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Kaouru Ishikawa OP cit. p.p 33-37

Como se puede observar cada círculo es un proceso delimitado con funciones específicas que en conjunto dan forma a un nuevo proceso cuya función es la de lograr desaparecer el factor de error en la organización por lo tanto puedo decir que por círculos de calidad se entiende a todo grupo de personas concientizadas en los objetivos de la organización y la aplicación de su proceso administrativo, con el objetivo específico de detectar, analizar y proponer soluciones a los problemas que afectan a la colectividad y en sí a los objetivos generales de la empresa, mediante la implementación de procesos de calidad tendientes a eliminar el factor error y optimizar los recursos de la misma.

Con lo anterior he concluido el tema de control de calidad que considero ha sido suficiente para crear un panorama general de esta modalidad de Administración y poder abordar temas donde manejare su inserción en las áreas de la organización así como su repercusión a corto mediano y largo plazo en los resultados económicos de la misma.

Ahora bien una vez teniendo las bases sobre control total de calidad, tenemos en contraparte a la empresa que es en donde se aplican los procesos tanto administrativo como de control total de calidad y para quien básicamente fueron creados, así que en el capítulo siguiente me referiré a la empresa y sus particularidades dando especial énfasis a la empresa de servicio que es en la cual está enfocada esta investigación.

## **CAPITULO II**

# **LA EMPRESA DE SERVICIO.**

• **DEFINICIÓN DE EMPRESA**

• **CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS**

• **LA EMPRESA Y SU AMBIENTE**

• **LA EMPRESA DE SERVICIO Y SUS ÁREAS FUNCIONALES.**

## **Introducción**

El surgimiento de la empresa como tal ha influido grandemente en los estudios sobre administración, de tal manera que hay en la actualidad áreas específicas de estudio para cada tipo y género de empresa.

El control total de calidad no es la excepción, ya que no tendría razón de ser si no coexistiera con la empresa y como se pudo observar en el capítulo anterior todo el proceso de control de calidad y sus herramientas como los círculos de calidad están diseñados en base a una organización.

Este capítulo tiene como objetivo ubicar al lector dentro de el contexto de la empresa y sus áreas de manera que pueda comprender la relación calidad - empresa de la cual hablaré en el capítulo Tres. Ahora comenzaré con la definición de empresa.

### **2.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA**

Las empresas hoy en día se han convertido en unidades económicas estructuradas tendientes a cubrir casi cualquier necesidad humana mediante productos o servicios, constituyéndose a la vez como parte del



organismo económico y social de una nación mediante la creación de fuentes de trabajo y desarrollo económico.

Son variadas las definiciones que se han dado tratando de aportar una idea clara y objetiva de lo que es una empresa, pero todas estas con sus diferencias y similitudes dependiendo de características, época y enfoque, convergen en que la empresa es la unidad económica fundamental, como lo es la familia para la sociedad. Para efectos de la presente investigación retomaré a algunos autores que han hecho aportaciones en esta área y presentaré sus definiciones.

Comenzaré con José Silvestre Méndez quien define a la empresa como " la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción. Representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales, en algunas de las ramas productivas de los sectores económicos."<sup>22</sup>

Para Salvador Mercado la empresa " 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 donde la propia empresa actúa y es considerada una unidad de producción

---

<sup>22</sup> Méndez Morales José Silvestre *La Economía y la Empresa*, Ed. Mc. Graw Hill 2a Ed. 1993 p.6

de bienes y servicios para satisfacer estos requerimientos"<sup>23</sup>

Desde el punto de vista de Miguel Udaondo Duran, la empresa es "un organismo que busca producir bienes y servicios de una manera tal que se haga una real aportación a las ventajas del producto para el cliente."<sup>24</sup>

Como se puede observar en las anteriores definiciones los autores mencionan que la empresa es una unidad económica con un objetivo que cumplir y en base a esto menciono mi personal definición de empresa que retoma algunas partes de las anteriores y esta enfocada al tema de investigación.

**Empresa es toda unidad económica estructurada que está enfocada a realizar cualquiera de las actividades económicas básicas en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos de una nación , que transforma los insumos con que cuenta en bienes y servicios con el objeto de satisfacer necesidades de consumidores, crear fuentes de trabajo y obtener utilidades monetarias.**

---

<sup>23</sup>Salvador Mercado H., *Administración Aplicada*, Editorial Limusa, primera reimpresión 1990 p.p 33

<sup>24</sup>Udaondo Duran M. Op cit. p.p. 164

En las definiciones de Salvador Mercado y Udaondo Duran se habla de empresas que producen bienes o servicios y esto es relevante ya que comienzan a hacer una división entre 2 tipos de empresas, las que producen bienes y las que producen servicios, para efecto de esta investigación me referiré a aquellas que producen servicios.

Pero no solo esta división existe, las empresas se pueden clasificar mediante sus diferencias unas con otras así como por características especiales, para generalizar y estandarizar la clasificación de estas diversas características consideraré cuatro criterios de clasificación.

## **2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS**

Las empresas pueden clasificarse en cuatro ramas que son:

- Por su tamaño.
- Por su origen.
- Por su giro o actividad.
- Por su aportación de capital.

Explicaré cada una de estas para tener una visión mas amplia de esta clasificación.

\* Por su tamaño

Para clasificar a las empresas por su tamaño es necesario referirse a 3 indicadores para delimitar sus diferencias siendo estos:

- Magnitud de sus recursos económicos
- Volumen de ventas anuales
- Alcance de operaciones de la empresa

En el caso de México la clasificación la estableció *Nacional Financiera*, y es como sigue:

a) Micro empresa.- Es aquella que emplea como máximo 20 personas y realiza ventas de máximo 110 salarios mínimos anuales, atendiendo a un mercado de tipo local.

b) Pequeña empresa.- Es aquella que puede emplear entre 21 y 150 personas, realizando ventas por hasta 1115 salarios mínimos al año y utilizando maquinaria lo que les permite atender a un mercado regional o nacional.

d) Grandes empresas.- En este rango entran las empresas que pueden ocupar mas de 1000 trabajadores y tiene ventas superiores a los 2010 salarios

mínimos anuales, contando con una cobertura desde nivel nacional hasta internacional debido a su capital e infraestructura que les permiten estar a la vanguardia en tecnología, modernización y automatización

\* Por su origen.

Esta clasificación esta referida al origen de capital de donde emerge la empresa el cual puede provenir de tres fuentes:

- a) **Empresas de capital nacional.-** Son aquellas formadas por iniciativa y aportación de capital de residentes del país.
- b) **Empresas de capital extranjero.-** Se conforman como un grupo de corporaciones controladas por oficinas centrales, pero con operaciones que se llevan a cabo en muchos países, teniendo la necesidad de establecerse en estos.
- c) **Empresas mixtas.-** Son aquellas formadas con una parte de capital nacional y otra parte de capital extranjero estableciendo su matriz en uno de los dos países fomentando así la inversión extranjera en este.

\* Por su giro o actividad

Para esta división se consideran cuatro ramas empresariales en donde se concentran las actividades productivas básicas y son:

a) Industriales.- Se consideran empresas industriales a aquellas que utilizan algún proceso de transformación como actividad primordial.

b) Comerciales.- Las empresas comerciales se denotan por ser intermediarias entre el productor y el consumidor es decir solo comercializan productos terminados, sin tener un proceso de transformación del producto.

c) De servicio.- Esta clasificación de empresa es a la cual me referiré en el desarrollo de la investigación y son todas aquellas organizaciones cuyos productos son intangibles y consisten en proporcionar satisfactores generalmente adicionales a un producto tangible o de bienestar físico o social.

Estas empresas pueden ser también lucrativas o no lucrativas y pueden prestar servicios materiales y personales.

d)Otros.- Las empresas clasificadas en este apartado, realizan actividades que pueden estar incluidas en alguna de las anteriores clasificaciones, sin embargo poseen características especiales en su operación que las diferencian y no permiten clasificarlas entre las anteriores. Como ejemplo tenemos a las empresas pesqueras, ganaderas y agrícolas.

\* Por su aportación de capital.

Así como existe una clasificación de las empresas por su origen (refiriéndose al capital), esta clasificación se refiere a la aportación del capital independientemente de si este es nacional o extranjero, algunos autores omiten o fusionan estos criterios, más considero que hacer la diferenciación es relevante y esta es como sigue:

a) Empresas Privadas.- Son aquellas formadas por aportaciones privadas de capital, buscando obtener ganancias para los propietarios, pero beneficiando también al personal de la misma.

b) **Empresas Públicas.-** Estas empresas a diferencia de las anteriores están conformadas por la aportación de capitales públicos o estatales, donde el gobierno participa en la economía con el fin de satisfacer necesidades sociales e impulsar el desarrollo económico.

c) **Mixtas.-** Estas se forman con la aportación de capitales tanto públicos como privados y se puede dar que cualquiera de los dos sectores sea el aportador mayoritario. Estas empresas se crean con la finalidad de fortalecer ciertas actividades económicas ante la competencia.

Como se ha podido observar todas las empresas obedecen a una clasificación dependiendo de sus características, sin embargo existen otros puntos de vista donde todos estos tipos de empresas son afines y estos son sus objetivos que se dividen en:

- 1.- **Objetivos particulares.**
- 2.- **Objetivos generales.**

Los objetivos particulares son aquellos que la empresa plantea de acuerdo con su giro o actividad y a los procesos que lleva estando, estrechamente ligados con los objetivos generales que clasifico en:



- a) Bienestar social
- b) Competitividad
- c) Desarrollo y beneficio económico

El bienestar social esta determinado por el grado de satisfacción de las necesidades de sus miembros, sus clientes y su entorno social, es decir una empresa al operar dentro de un rubro determinado, esta colaborando en la creación de fuentes de trabajo mediante la elaboración de bienes o servicios y es fuente de riqueza para sus propietarios así como del estado mediante el pago de contribuciones de manera que satisface las necesidades de todas las personas involucradas en este proceso.

En lo que respecta a la competitividad la empresa debe buscar ser competitiva mediante 2 factores:

- La articulación entre la empresa y su entorno.
- El posicionamiento de la empresa en su mercado.

La articulación con su entorno se refiere a conocer y enfrentar las condiciones de la competencia en el mercado que esta se ubique, así como la adaptación a las condiciones socio - económicas del país para su subsistencia y desarrollo.

El posicionamiento es el lugar que la empresa ocupa en su mercado frente a la competencia y este se determina por su nivel de ventas en relación con la preferencia del consumidor.

El último objetivo de carácter general de la empresa es el de desarrollo y beneficio económico o utilidad y está determinado por la rentabilidad de la empresa, que consiste en la obtención de recursos y capital lo que representará un patrimonio para los propietarios derivado de sufragar los gastos de sus operaciones comerciales o productivas y obtener una ganancia.

Al observar los rubros en que las empresas están clasificadas y sus objetivos nos podemos percatar que existe algo mas que solo características, es decir que existe una razón para que las empresas tomaran características diferentes y tuvieran que ser clasificadas.

Estas razones las podemos encontrar estrechamente vinculadas con los objetivos particulares de cada empresa desde sus inicios y el propósito por el cual fueron creadas, así como con el medio ambiente externo de la organización que es un determinante para el inicio, desarrollo y en su caso extinción de la empresa.

Por esto considero relevante describir al medio ambiente de la empresa.

### **2.3 LA EMPRESA Y SU AMBIENTE.**

El conocer los diferentes tipos de empresa me dará pie para establecer una relación empresa - calidad acorde con las características de la misma, es por eso que me refiero al medio ambiente que la rodea, pues es como mencione un factor que determina estas características.

La empresa como un organismo social no puede funcionar aislada y por ello interactúa con otras organizaciones y factores que le rodean permitiéndome afirmar que para estudiar y comprender a la empresa, su funcionamiento, objetivos y estructura, es necesario contemplarla dentro de un medio ambiente externo que la rodea, afecta y determina su funcionamiento interno.

De tal manera que al interactuar la empresa con su medio ambiente no solo se ve afectada por la influencia de este sino que participa activamente en él y a su vez lo modifica.

Esto ha sido contemplado por estudiosos de la administración que inclusive han clasificado a estos factores, una de estas clasificaciones es la de Stoner y

Wankel la cual he determinado exponer ya que esta estructurada de tal manera que me permite establecer la relación empresa - calidad antes mencionada.

Ellos consideran que el medio ambiente debe ser dividido en:

- "1.-Ambiente de acción directa sobre las operaciones de la empresa.
- 2.-Ambiente de acción indirecta de elementos que no influyen en las operaciones de la empresa."<sup>25</sup>

Veamos ahora los factores de acción directa.

### 2.3.1 FACTORES DE ACCIÓN DIRECTA

Estos factores son llamados también *grupos de interés*, ya que son los que se relacionan de una manera inmediata y obligatoria con la empresa, y son:

- "a) Proveedores.
- b) Oferta de mano de obra.
- c) Consumidor.
- d) Mercado y competencia.
- e) Instituciones financieras.
- f) Organismos gubernamentales.

---

<sup>25</sup>Stoner y Wankel, *Administración*, Editorial Prentice Hall 3a Ed. Mexico 1989 p.p 62

g) Accionistas y Consejo de Administración.<sup>26</sup>

A continuación explicaré cada uno de estos factores.

\* *Proveedores.*- Son aquellas instituciones o personas, que proporcionan materias primas, tecnología, equipo, mano de obra, servicios y energía a la empresa para que a su vez esta pueda funcionar en su producción de bienes y servicios, recibiendo un pago a cambio.

\* *La oferta de mano de obra.*- Es el hecho de obtener el personal adecuado que cubra los requerimientos de las funciones a desarrollar por la empresa a un precio pre establecido o estandarizado.

\* *El consumidor.*- Para definir a este punto retomaré a Kaouru Ishikawa<sup>27</sup> quien opina acerca de la relación existente entre la empresa y el consumidor. Ishikawa sostiene que el cliente es la razón de ser de la organización y manda sobre ella ya que si no es producido lo que necesita, no adquirirá el bien o servicio ofrecido.

---

<sup>26</sup>Stoner y Wankel Op cit. p.p 64-65

<sup>27</sup>Ishikawa Kaouru, Que es el Control Total de Calidad, 4ta Ed. Editorial Norma México 1994

En respuesta a lo anterior las empresas tienen la necesidad de conseguir clientes y planteo dos alternativas para lograrlo: puede utilizar la publicidad o recurrir al control total de calidad reflejado en los productos o servicios que ofrece.

El punto de equilibrio sería el conjuntar ambas alternativas de modo que no solo se debe hacer promoción de un producto sino que tanto el proceso como la materia prima para elaborarlo estén determinados en un objetivo común: la satisfacción del cliente.

Por lo que puedo resumir que el cliente es en función de quien la empresa diseña, crea y distribuye productos y servicios.

d) *Mercado y competencia.*- Por mercado entendemos a cualquier conjunto de mecanismos mediante los cuales los compradores y vendedores de un bien o servicio entran en contacto para comercializarlo.

En base a esto se puede definir a la competencia ya que se da dentro del mercado y se entiende como el ofrecimiento de un rango de bienes similares que satisfacen las mismas necesidades por dos o más agentes distintos dentro de un mismo mercado.

e) *Las instituciones financieras.*- Son todas aquellas instituciones bancarias o no bancarias como casas de bolsa y afianzadoras con las cuales la empresa maneja sus recursos financieros, así como obtiene respaldo y apoyo para sus actividades ya sea comerciales o de producción.

\* *Los organismos gubernamentales.*- Son aquellas instituciones públicas que sirven de intermediario en las relaciones de la empresa con el gobierno.

Estos organismos realizan entre otras funciones ayuda, asesoría, seguridad y también recaudan impuestos derechos, cuotas y otras obligaciones.

Además de estas funciones, el gobierno auxilia al sector empresarial mediante diversos fondos de inversión para otorgar créditos y financiamiento mediante sus instituciones financieras.

\* *Accionistas y Consejo de Administración.*- Son los responsables de la toma de decisiones en cuanto al curso de la empresa y su interacción con el medio ambiente al cual ellos pertenecen, es decir los accionistas tomarán decisiones en base a su entorno.

Como se puede observar, todos los elementos de acción directa afectan e interactúan con la empresa, esta por su parte buscará lograr obtener el mayor provecho posible de

su relación con ellos, o en su defecto evitar que estos perjudiquen su actividad o impidan el logro de sus objetivos.

Analizaré ahora los elementos de acción indirecta, los cuales, a pesar de no tener relación inmediata, directa o visible con la empresa también la afectan.

### 2.3.2 FACTORES DE ACCIÓN INDIRECTA

Volviendo a considerar el punto de vista de Stoner y Wankel tenemos que los factores de acción indirecta son:

- "a) Variables tecnológicas.
- b) Variables Económicas.
- c) Variables socio - culturales.
- d) Variables político - legales.
- e) Dimensión Internacional."<sup>28</sup>

Desarrollaré cada uno de estos factores para visualizar su relación con la empresa:

a) *Las variables tecnológicas.* - Son aquellas en donde las empresas desarrollan diversas escalas de crecimiento en base a los adelantos tecnológicos de su rama con miras

---

<sup>28</sup> Stoner y Wankel, Administración, Editorial Prentice Hall 3a Ed. México 1989 p.p 65 67



de obtener permanencia y ventaja en su mercado con respecto a sus competidores.

b) *Las variables económicas.*- Estas repercuten en los costos de la empresa para su operación ya que están relacionadas con la economía global y finanzas públicas de un país. Entre las variables de este rubro las mas comunes son:

inflación, comercio exterior, balanza comercial, producto interno bruto, inversión nacional, deuda externa, nivel de desempleo, política fiscal y tipo de cambio.

c) *Las variables socio culturales.*- Estas están comprendidas básicamente en la idiosincrasia, que es la que determina el ritmo y calidad de trabajo de las personas así como las decisiones para el funcionamiento y desarrollo de una entidad. Estas variables a su vez se ven afectadas por 2 aspectos que son:

1.- Las normas de conducta de las personas.

2.- La recha cultural existente en clases sociales.

d) *Variables político - legales.*- Estas variables están constituidas por el marco legal de la administración pública de un país, que marcan los limites de acción de la empresa, sus responsabilidades, obligaciones y derechos ante dicha administración.

e) La dimensión internacional, esta definida por las relaciones (y la facilidad para que se den estas) de un país con otros y se vincula con todos los anteriores factores ya que para que la empresa pueda entablar relaciones comerciales con otro país debe tomar en cuenta su contexto cultural, su nivel tecnológico, su entorno legal y político, así como la viabilidad del otro país para realizar comercio.

Una vez habiendo analizado a la empresa, su clasificación y su relación con el medio externo, me referiré en específico para efectos de esta investigación a la empresa de servicio que como tal posee áreas funcionales y mantiene relación con su medio, pero con características propias y diferentes a otro tipo de empresa.

#### **2.4 LA EMPRESA DE SERVICIO Y SUS ÁREAS FUNCIONALES**

Para referirme a la empresa de servicio requiero definir al servicio, así como el lugar que ocupa dentro de la economía de un país que como se podrá observar a continuación ha tenido un crecimiento constante debido tanto a los requerimientos industriales y comerciales como a su flexibilidad para cubrir o complementar tareas de otras áreas.

Es también importante mencionar que la empresa de servicios aún con sus características especiales posee áreas funcionales y operativas e interactúa con su medio externo, tiene objetivos en específico e implanta procesos para lograrlos y forma parte de un sector económico llamado de servicios o terciario.

#### 2.4.1 EL SECTOR DE SERVICIOS

Si bien el comercio y producción se originaron en base a satisfacer necesidades, en la actualidad vivimos en una economía dinámica que es cada vez más demandante y requiere (como observamos al principio de el capítulo) la creación de diferentes entidades para cubrir distintas necesidades, de tal manera que las actividades económicas pueden ser clasificadas en tres sectores:

- 1.- Sector primario (Agricultura)
- 2.- Sector secundario (Industria)
- 3.- Sector terciario (Servicios)

El crecimiento de este último es mayor en relación al de los otros dos ya que tanto el sector primario como el secundario requieren para sus fines la intervención del sector de servicios, que también es más resistente a la

recesión económica que la industria y la agricultura debido a su diversidad y flexibilidad.

De este modo en la actualidad mas de el 60% del producto interno bruto de los países desarrollados es aportado por el sector de servicios, ocupando al 40% (en promedio) de la población económicamente activa de estos países. Para ejemplificar esto se puede observar la figura 2.1 que muestra a los tres sectores económicos y su capacidad de generar empleos en el caso de Estados Unidos.

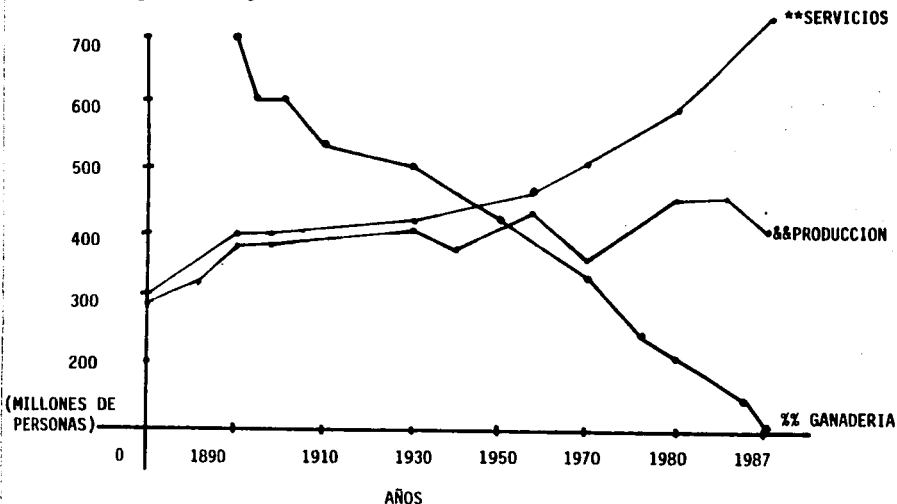


Fig. 2.1 La evolución del empleo por sector en los Estados Unidos

Identificado el sector de servicios y la empresa de servicios como parte integral de este, usted se preguntará, qué es un servicio?, pues bien la pregunta resulta compleja ya que el término es abierto y depende de la percepción de las personas pues para lo que algunos significa servicio para otros no.

Considero que la manera más efectiva y clara de definir al servicio es en base a sus características y diferencias con los productos entre las que están:

- \*En general el producto industrial es concreto, el servicio es inmaterial.
- \*En el producto la propiedad se transfiere con la compra, en el servicio no.
- \*El producto se puede revender, el servicio no.
- \*Es posible hacer una demostración del producto antes de hacer la compra, en el caso de el servicio no ya que no existe antes de la compra.
- \*El producto se puede almacenar, no así el servicio.
- \*La producción industrial precede al consumo, en el caso de los servicios la producción y el consumo suelen coincidir.
- \*El producto se puede transportar, el servicio no.
- \*El fabricante/vendedor es el único que produce en la industria, mientras que el cliente/comprador de un servicio participa directamente en la producción.

\*En la producción el contacto con el cliente es indirecto y en los servicios es necesario el contacto directo (sin intermediarios).

\*El producto industrial es exportable, un servicio no lo es, aunque puede serlo el sistema seguido para su prestación.

\*los servicios se crean con valores, es decir en el proceso de producción de un servicio intervienen instrumentos no fácilmente inventariables o controlables, (confort, rapidez, seguridad, etc.) de tal manera que se determinan en base a percepciones subjetivas.

Una vez, habiendo identificado al servicio en base a sus características, presentaré la clasificación de los servicios, lo que permitirá al lector comprender de una manera más amplia a la conjunción servicio - empresa que da por resultado a la empresa de servicio en sus diferentes especialidades.

#### 2.4.2 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS.

Aunque se ha definido un sector específico en el área de economía para los servicios y se ha definido también en que consiste un servicio, los estudiosos de administración divergen en la clasificación de los servicios, basándose algunos en su origen, quien los presta, circunstancia y duración del servicio.

Veamos a continuación algunas clasificaciones de servicio....

Generalmente podemos distinguir a los servicios de la siguiente manera:

- Públicos vs. Privados
- Mercantiles vs. No mercantiles
- Intermedios vs. Finales
- Destinados a empresas vs. Destinados a personas

Los economistas holandeses Browing y Singelmann han hecho su clasificación en base a las características del consumo del que son objeto y es como sigue:

- "- De producción (prestados para el proceso productivo)
- De distribución (venta, almacenaje, transporte, etc)
- Sociales (educación, sanidad, seguridad, etc.)

- Personales (consultoría, alimento, etc.)<sup>29</sup>

Por otra parte R.Kent establece su tipología utilizando como parámetros las distintas fases del desarrollo económico, es decir su complejidad y la habilidad requerida para prestarlos.

Los servicios para Kent pueden ser:

- "- Personales no cualificados (ej. servicio doméstico)
- Personales cualificados (ej. comercio)
- Industriales (ej. banca y asesoría )
- De consumo masivo (ej. diversión y alimentación)
- Empresariales de alta tecnología (informática)<sup>30</sup>

Por último presentaré la clasificación según Lovelock que es a mi consideración la mas completa ya que clasifica a los servicios según su naturaleza y el beneficiario de el servicio y por otra parte según el tipo de transacción y la relación empresa - cliente

Ambas clasificaciones, para su mayor comprensión las presento en las figuras 2.2 y 2.3 respectivamente.

---

<sup>29</sup>Browing y Singelmann citados por Pedro Larrea en *Calidad de Servicio* Ed. Diaz de Santos Madrid 1992 p.p. 47

<sup>30</sup>R Kent citado por Pedro Larrea en *Calidad de Servicio*, Editorial Diaz de Santos Madrid 1991 p.p 47



	<b>Relacion formal</b>	<b>Relacion no formal</b>
<b>Transaccion continua</b>	Seguros Telefono (abonados) Banca Asociacion profesional Asociacion recreativa	Estacion de radio Proteccion policial Alumbrado publico Autopista publica
<b>Transaccion discreta</b>	Telefono (llamadas larga distancia) Abono teatro Autopista peaje Kilometrico transporte publico	Alquiler coches Correos Telefono publico Cine y teatro Transporte publico Restaurante

**Fig. 2.2 Clasificación de Lovelock según la naturaleza y beneficiario del servicio.**

<b>Beneficiario directo del servicio</b>		
	<b>Personas</b>	<b>Cosas</b>
<b>Naturaleza del acto de servicio</b>	Servicios destinados al cuerpo de las personas	Servicios destinados a bienes materiales
<b>Acciones tangibles</b>	. Sanidad . Transporte personas . Salones belleza . Restaurantes . Salones peluquería	. Transporte de mercancías . Mantenimiento . Seguridad . Limpieza . Jardinería . Servicios veterinarios
<b>Acciones intangibles</b>	Servicios destinados a la mente de las personas . Educación . Programas radio . Servicios de información . Teatros . Museos	Servicios destinados a bienes inmateriales . Bancos . Asesoría legal . Contabilidad . Bolsa . Seguros

**Fig. 2.3 Clasificación de Lovelock según el tipo de transacción y relación empresa - cliente.**

Con lo anterior concluyo el análisis a la empresa de servicio y su campo de acción, ahora con el siguiente punto de este capítulo comenzaré a relacionar a la empresa de servicio con otras áreas económicas como lo es la industria y el comercio para posteriormente en el capítulo tres finalmente establecer la relación empresa de servicio - calidad antes mencionada.

#### **2.4.3 RELACIÓN SERVICIOS, INDUSTRIA, COMERCIO.**

Para referirme al servicio he hecho la descripción de sus características y he denotado sus diferencias con los productos industriales así como con los sectores que mencioné como primario y secundario (industrial y de comercio respectivamente), pero así como existen diferencias entre estos sectores, también guardan una estrecha relación entre si.

En especial el sector de servicios, que por sus características tiene la posibilidad de formar parte complementaria de ambos sectores ya que debido a los cambios en el mercado, las industrias independientemente de producir tangibles requieren de servicios para complementarlos, comercializarlos o difundirlos.

Así mismo las empresas comerciales requieren del sector terciario para servir de enlace entre la industria y

comercio o en su caso entre el comerciante y el consumidor.

A continuación se encuentra un cuadro descriptivo donde se enumeran las actividades del sector de servicios que dan soporte tanto a la industria como al comercio.

(ver fig. 2.4)

Tipo	Pre-produccion	Produccion	Post-Produccion	Produccion Paralela
Relaciones externas	Agencias inmobiliarias	Licencias	Ferias comerciales	Legal
Finanzas/Economia/Contabilidad	Analisis economicos Viabilidad financiera	Capital riesgo Capital circulante	Financiaci3n ventas Factoring	Costabilidad Auditoria Seguros
Recursos humanos	Formacion Permisos trabajo	Seleccion Trabajo temporal	Outplacement	Direccion de personal
Informacion	Software a medida	Bases de datos Servicios informaticos	Distribucion videotext Estadisticas ventas	Telecomunicaciones
Consultoria de direccion	Viabilidad tecnica Prevision	Control produccion Motivacion	Planificaci3n estrategica	Supervision
Marketing	Estudios mercados	Planificaci3n marketing Marketing interno	Publicidad	Relaciones
Operaciones/Logistica	Compras I + D Diseño productos	Mantenimiento Seguridad Suministros Alquiler equipos	Almacenaje Brokers/Representantes Modificaci3n diseño	Servicios publicos Limpieza Transporte

**Figura 2.4 Relaci3n de Servicios que dan soporte a la Industria y al Comercio.**

Al sustituir bienes tangibles por productos con un soporte intangible (de servicio) y coordinar las operaciones de los sectores industriales y de comercio con el sector de servicio, obtendremos productos conjuntos y enfocados a la satisfacción plena del consumidor lo que a su vez dará como resultado una nueva sociedad económica caracterizada por ser integral y con objetivos específicos definidos hacia la calidad.

Porque si bien la sociedad industrial es por sus fines y estructura la sociedad de producción y de lo cuantitativo, esta nueva sociedad de servicios bien puede ser llamada la sociedad de calidad.

En el capítulo tres podremos observar como esta relación da frutos tanto a nivel interno de la organización como para su medio ambiente lo que a su vez redundará en mayores utilidades y un funcionamiento óptimo, que es donde la empresa logra alcanzar sus objetivos y fines con que fue creada.

**CAPITULO III**

**EL CONTROL DE CALIDAD EN LA EMPRESA DE  
SERVICIO.**

**\*LA EMPRESA DE SERVICIO Y SU RELACION CON LA  
CALIDAD.**

**\*QUE ES LA CALIDAD EN EL SERVICIO?**

**\*CALIDAD Y SATISFACCION.**

## **Introducción**

Para poder establecer una relación empresa - servicio - calidad, he definido y explicado los tres conceptos, de la misma forma he expuesto sus características y peculiaridades de tal manera que existe información suficiente para instalar un punto de referencia que me permita realizar esta relación.

Este punto de referencia será el cliente ya que considero que es el factor que interactúa (o hace interactuar) a los tres conceptos antes mencionados.

### **1.1 LA EMPRESA DE SERVICIO Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD**

He observado en teoría y práctica que las prácticas de administración de un proceso de calidad en las empresas tiende a convertirse en algo burocrático, al igual que otras teorías administrativas.

Los grupos de trabajo en calidad se han dado a la tarea de medir, graficar, y reportar indicadores pensando que eso es calidad. Según mi punto de vista, y más para las empresas de servicio, la calidad se refleja en la competitividad y en los resultados de la empresa en su mercado derivada de la ventaja competitiva que la empresa obtiene al satisfacer las expectativas de su cliente.

Para lograr esta ventaja competitiva se debe instaurar un programa de calidad que este enfocado al resultado y valor agregado hacia el cliente (y no en el proceso para alcanzarlo.)

Es así que las empresas de servicio tienen contacto con el cliente el cual un factor decisivo en su estructura y por la naturaleza de la empresa más difícil de satisfacer, ya que como vimos en el segundo capítulo el servicio es algo intangible y tiene relación directa con la apreciación subjetiva del sujeto, así las empresas establecen programas de calidad basadas en la medición, estandarización y control de sus funciones y pocas veces se enfocan a la satisfacción mencionada que les otorga la ventaja competitiva, por lo tanto su atención se deposita en las ventas y no se enfoca al cliente.

Se han desarrollado programas de servicio al cliente en los que se relaciona la cortesía con el entrenamiento como sonreír y decir frases preestablecidas como indicadores para medir la conducta hacia el cliente, mecanismos como este no tienen relación con la satisfacción o retención buscada finalmente por la empresa.



El mejorar la conducta y cortesía hacia el cliente hoy en día es una medida necesaria ya que en el área de servicios el cliente está ya conciente de que debe recibir un trato en especial aparte del servicio adquirido.

Por otro lado, las empresas que implementan procesos de calidad olvidan una de las características básicas de calidad total, y esta es: trabajo en equipo.

Aún se utiliza el modelo en donde los jefes piensan y los obreros hacen. De tal manera que la única área enfocada a la calidad es la dirección y/o la gerencia pero no existe una conciencia de servicio y satisfacción a nivel organizacional.

Las investigaciones que las empresas de servicio realizan para posicionarse en el mercado conocidas como investigaciones de mercado son de carácter demográfico. En cambio las investigaciones sobre las necesidades de los clientes deben ser psicográficas, es decir, de como responde un cliente al valor percibido de un servicio en su escala de valores. Por lo general se ha encontrado que no se crea valor en lo que el cliente trata de comprar o en lo que percibe como deseable, sino en la satisfacción que percibe al obtener o adquirir el servicio.

De lo anterior se observa la indiscutible importancia de entender lo que realmente el cliente quiere comprar y analizar las suposiciones que la empresa tiene sobre su satisfacción. La empresa que no lo haga será una empresa que compite por precio como única alternativa de acción y en el entorno socioeconómico actual significa un riesgo.

El cliente para los servicios tiene una percepción subjetiva, es decir al no obtener algo tangible (la mayoría de las veces) crea un valor para lo intangible y este se refleja a mi criterio en cuatro niveles que se refieren a lo que la empresa posee para ofrecerle y lo que el espera que la empresa le ofrezca.

\*Lo básico.- Este nivel no tiene nada que ver con la competitividad. Es aquello con lo que un negocio tiene que contar para operar (luz, personal, instalaciones, etc.) y poder brindar sus servicios.

\*Lo esperado.- Se refiere a lo que los clientes esperan como normal de una empresa, porque han sido condicionados a ello por el negocio o por sus competidores. No necesariamente es lo que quieren, pero si lo que esperan, basados en su experiencia. En este nivel comienza la satisfacción del cliente.

**\*Lo deseado.-** Aquello que un cliente desea obtener de un determinado negocio y que comúnmente no se lo da la competencia. Esta es la primera oportunidad para obtener una ventaja competitiva, siempre y cuando se hayan cumplido los dos primeros niveles.

**\*Lo anticipado.-** Se refiere al sorpresivo valor que recibe un cliente, el cual la competencia ni se imagina que se puede proporcionar. Aquí se da la diferencia que significa una verdadera ventaja competitiva y que solo se puede lograr mediante la participación de toda la organización en la búsqueda de la satisfacción en el servicio al cliente y que es un sinónimo de calidad.

El hecho de que la empresa base su administración y operación en el cliente y su satisfacción, involucra una fusión de aspectos objetivos y subjetivos como lo son la percepción del cliente y el servicio ofrecido.

La calidad no debe ser aplicada exclusivamente en la manufactura. Se busca eliminar mediante esta, la diferencia entre producto y servicio, por ello es importante concentrarse en dar un valor total al cliente y crear un valor conjunto: valor para el cliente, para los empleados y para los dueños. La mejora y cambio de procesos es fundamental para lograrlo.

Para concluir este apartado quiero citar a Karl Albrecht quien se ha dedicado al desarrollo de conceptos para incrementar la efectividad individual y organizacional, es autor del libro *Service América* que inició la llamada *revolución del servicio* en Norteamérica.

Para Karl Albrecht la implementación de la calidad en los servicios está contenida en cinco aspectos a los cuales la organización debe adaptarse:

**"1.-Investigacion de los verdaderos requisitos de los clientes.**

Entender psicográfica y estadísticamente a los clientes, conocer cual es el modelo del valor del cliente y lo que hace diferente a cada organización en la competencia.

**2.-Formulacion de la estrategia.**

Orientar a toda la organización y crear y promover un valor superior.

**3.-Educación, entrenamiento y comunicación.**

Involucrar a todo el personal haciéndole sentir el grado de responsabilidad en cuanto a la actual situación de la empresa.

#### **4.-Mejora continua de los procesos.**

Mejorar la infraestructura para crear valor.  
Enfocar los procesos y objetivos hacia una nueva meta: La satisfacción y permanencia del cliente.

#### **5.-Información, evaluación, medición y retro-alimentación.**

Crear un círculo de comunicación y apoyo, no solo para los gerentes, sino para quienes están haciendo el trabajo, a fin de que lo puedan seguir mejorando."<sup>32</sup>

En el capítulo uno mencioné la calidad es un subproceso derivado del proceso administrativo general de la empresa, es así que para el caso específico de la empresa de servicio, la calidad viene a ser un subproceso también pero con características especiales para el ramo.

Veamos ahora las características especiales para definir calidad en base al servicio.

---

<sup>32</sup>Albrecht Karl citado por Angustias Cremades en la revista *Fundacion Mexicana para la Calidad* total.expectativas.p.p 13

### **3.2 QUE ES LA CALIDAD EN EL SERVICIO?**

Bien, definir calidad en el servicio es igual de complejo que definir servicio y calidad por separado, pues como había mencionado son términos subjetivos dados en base a las percepciones individuales de las personas.

Es por esto que nuevamente definiré esta relación en base a sus características con la finalidad de mostrar en términos generales los requisitos para obtener calidad en el servicio, y no solamente concretarme a dar una definición que puede quedar obsoleta en base a los cambios en el medio ambiente económico, social o de competencia.

Comenzaré entonces a describir estos puntos.

#### **3.2.1 NECESIDADES Y EXPECTATIVAS.**

Este primer punto característico de la relación servicio - calidad está enfocado en el punto de referencia marcado para construir esta relación, que es el cliente.

La calidad de vida del cliente es el reto de la economía de servicios, el concepto de calidad apunta hacia la satisfacción de los clientes (consumidores intermedios y finales de bienes económicos) y supone la calidad de servicio, pero, a que servicio nos estamos refiriendo? se deben establecer los parámetros generales del concepto de calidad de servicio.

Para lograr lo anterior debo partir de la hipótesis de la racionalidad del comportamiento del cliente en sus decisiones de compra, que afirma que el consumidor no actúa solo por impulsos sino que existe una relación entre necesidad, expectativa y producto que lo llevan a realizar la compra.

Por otra parte considero al modelo económico de determinación del precio en función de la estructura de curvas de oferta y demanda, que trata de explicar bajo que condiciones se produce una venta, en este modelo es necesaria la intersección de las dos curvas y la venta resultante tiene lugar por la cantidad y precio determinados por dicha intersección. Ambos agentes económicos (la oferta y la demanda) representados por proveedor y cliente deben responder casi matemáticamente en cuestión de exactitud a las cifras arrojadas por la intersección de estas curvas.

Una de las propiedades de este modelo es la ausencia total de consideraciones psicológicas, y sin embargo la esencia de la venta es la interacción de dos personas que responde en ocasiones, a motivaciones impulsivas no controladas por el sujeto y es cualquier cosa menos la operación de despejar el valor de una variable en una ecuación matemática.

Pero el modelo clásico de oferta y demanda tiene otra propiedad que es la de considerar que el sistema económico de compra como algo aislado y no continuo, es decir, que las transacciones son esporádicas y aisladas, y no en un flujo continuo siendo una consecuencia de la anterior.

Tanto en las transacciones de bienes de producción como en las de bienes de consumo (servicios), el comprador tiende a establecer relaciones duraderas con el proveedor que el juzgue más adecuado. En este contexto, el comprador toma decisiones premeditadas, no impulsivas. El comprador no es una máquina inteligente que optimiza todas y cada una de las decisiones que toma, pero tampoco es un sujeto que actúa aleatoriamente al albur del último impacto (interno o externo como deseo, moda, publicidad.) recibido.



Entre estos dos extremos se da el proceso de necesidad y expectativa, donde un conjunto de motivaciones psicológicas racionalizadas (atracción, empatía, inercia, satisfacción, etc.) son el desencadenante habitual de las decisiones de comprar. En todo momento, el sujeto es capaz de tomar conciencia de la mayoría de los impulsos que lo hacen tomar decisiones de compra.

De lo anterior puedo afirmar que la actividad económica enfocada al servicio es aquella actividad que tiene por objeto la satisfacción de necesidades humanas por medio de bienes de consumo. Por lo tanto el binomio necesidad - servicio reclama las propiedades de escasez y opción (oferta y demanda) en base a una necesidad y expectativa, que es de lo que se carece, que se obtiene y que se logra al obtenerlo.

La necesidad, es la simple carencia de algo, inicialmente es una situación objetiva, que se subjetiviza en medida que el sujeto es conciente de dicha carencia, en determinadas ocasiones la necesidad es seguida por el deseo de satisfacerla y otras veces el sujeto rechaza la posibilidad de esta satisfacción.

Lo anterior tiene relación directa con la calidad en el servicio en el momento que la empresa o proveedor representa para el sujeto la posibilidad viable de satisfacer esa necesidad - deseo y también en la medida en que el sujeto perciba un grado de respuesta positiva a su expectativa en cuanto al servicio (generalmente intangible o complementario de uno tangible) recibido.

Se llama expectativa, respecto a una necesidad, a la *esperanza* de que se logre satisfacer, la expectativa por lo tanto implica la relación entre el valor subjetivo que el comprador pone al bien, que genera una necesidad y el deseo de satisfacerla. Su nivel de logro dependerá tanto de la intensidad del deseo, como de la aptitud supuesta del bien o servicio, y como de la probabilidad esperada de que dicha aptitud se haga realidad. (ver fig 3.1).

En la empresa de servicio la calidad radica en cumplir con la expectativa de aptitud del servicio.

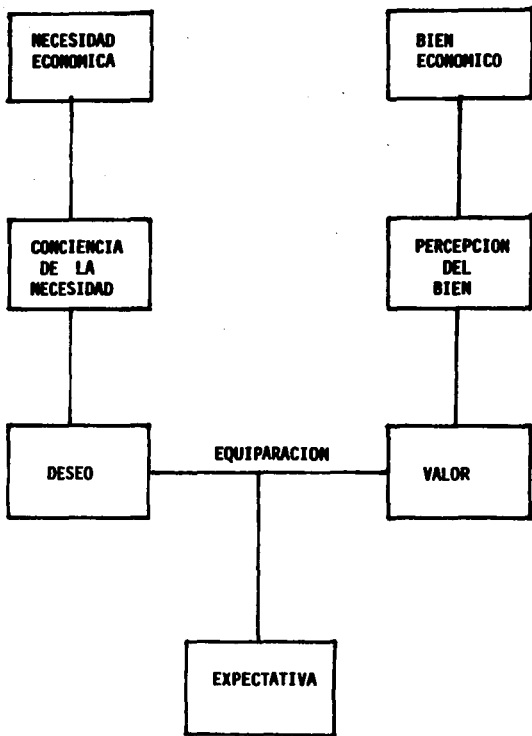


Figura 3.1  
Génesis de las Expectativas.

La segunda característica de la relación calidad servicio es el análisis de la producción y servicio y la manera en que pueden ser uno solo si se implementa un proceso de calidad enfocado al cliente.

### **3.2.2 PRODUCCION Y SERVICIO.**

En este apartado retomare las características de los productos y servicios que mencioné en el capítulo dos, pero esta vez los manejaré en base a su relación con la calidad y el cliente, denotando sus ventajas y desventajas en la facilidad para lograr la satisfacción de este.

Ahora, para poder retomar el tema recordemos que es un producto y un servicio.

Los bienes capaces de satisfacer las necesidades económicas son, de acuerdo con su contenido, de dos clases: tangibles e intangibles. Los bienes tangibles se conocen con el nombre de *productos*, tienen una consistencia material, es decir, se trata de objetos físicos cuya utilización por el sujeto económico resuelve una carencia. Su proceso de elaboración se llama *producción*.

Los bienes intangibles se denominan también *servicios*. Su estructura es inmaterial.

Se trata de actos que reciben el sujeto o sus pertenencias, y a través de los cuales quedan solucionados los problemas o carencias sentidos. Y el proceso de elaboración de los servicios, (en equivalencia al término utilizado con los productos) se llama *servucción*.

En la practica, como apunte en el capitulo anterior, los bienes económicos son combinaciones o mezclas de elementos tangibles e intangibles, donde lo correcto es llamarle producto a aquellos bienes donde predominan los factores tangibles y servicio para donde predominan los intangibles.

Si nos centramos exclusivamente en estos últimos, podemos introducir una distinción fundamental, el servicio se compone por:

- \* El contenido del servicio.
- \* El canal de entrega del servicio.

Donde el contenido del servicio es el aquello que se entrega al cliente y que puede consistir en:

- 1.- Cosas tangibles e intangibles.(predominio de intangibles).
- 2.- Contenido principal y contenidos secundarios.

El canal de entrega es el sistema socio - técnico a través del cual se entrega el servicio al cliente. Cuando el mismo servicio es prestado a través de diversos canales, se llama sistema de entrega del servicio al conjunto de canales. Ejemplo. El disponer de efectivo de una institución bancaria mediante ventanilla, cajero automático o home banking telefónico.

Es así que la entrega de un producto conlleva un servicio implícito mediante el canal de entrega, así que podríamos llamar servicio a cada transacción contenido / entrega. Donde el servicio pasa de ser un concepto abstracto o inmaterial por muy intangible que sea, al concentrarse en actos, operaciones y procesos concretos relacionados con un tangible o producto a un concepto tangible e identificable.

La innovación es vital para la evolución y avance de la sociedad, esta puede referirse tanto a los contenidos de servicio como a las vías de entrega. La innovación en contenidos se lleva a cabo de dos maneras básicas:

1.-Cuando el empresario intenta detectar nuevas necesidades a satisfacer tratando de hallar las soluciones para lograrlo.

2.-Cuando el empresario profundiza en sus capacidades técnicas buscando introducir estas al mercado.

La innovación puede referirse exclusivamente al como de la prestación del servicio. En donde se deben de buscar procedimientos que sean mas cómodos o mas productivos para el cliente, en base al punto de vista contenido / entrega.

Si se determina la interacción producción - servucción como parte de un proceso conjunto enfocado a la satisfacción del cliente, puedo afirmar que el servicio es un complemento del producto y que puede obtener innovación más fácilmente que los productos, ya que al ser subjetivo la única limitación a que esta sometido el servicio es la apreciación del cliente.

Por lo tanto son más flexibles y rápidos los cambios en la servucción que en la producción.

Describiré ahora la tercera y última característica que me permite establecer la relación calidad - servicio y esta es la compra y el valor de la compra.

### 3.2.3 COMPRA Y VALOR.

La decisión de compra no se toma exclusivamente en base a las expectativas suscitadas por las diferentes alternativas para cubrir una necesidad. Cada alternativa presenta dos características: por un lado, crea expectativas de beneficio (esperanza de que se logre satisfacer la necesidad), y por otro lado, provoca un costo (el sacrificio de renunciar a la satisfacción de otra necesidad).

Por consiguiente la comparación de expectativas y costos asociadas con las diferentes alternativas, conformará la decisión de compra para lo que es necesario transformar las expectativas en valor y hacer la comparación valor - costo.

Cuando hablamos de valor, nos referimos a aquella propiedad que tienen los bienes económicos que permite intercambiarlos por otros que el sujeto económico necesita. En otras palabras valor es la expresión monetaria de las expectativas confrontando el valor de un bien (en términos subjetivos) con su precio (el costo del



mismo para el comprador), la diferencia resultante es el valor neto o añadido y que es en lo que consiste la ventaja competitiva para la empresa al implementar calidad en el servicio.

**En este apartado puedo concluir que la condición necesaria para que una compra se produzca es que genere un valor añadido positivo para el sujeto, es decir que el valor que perciba sea mayor al costo que le produce obtenerlo.**

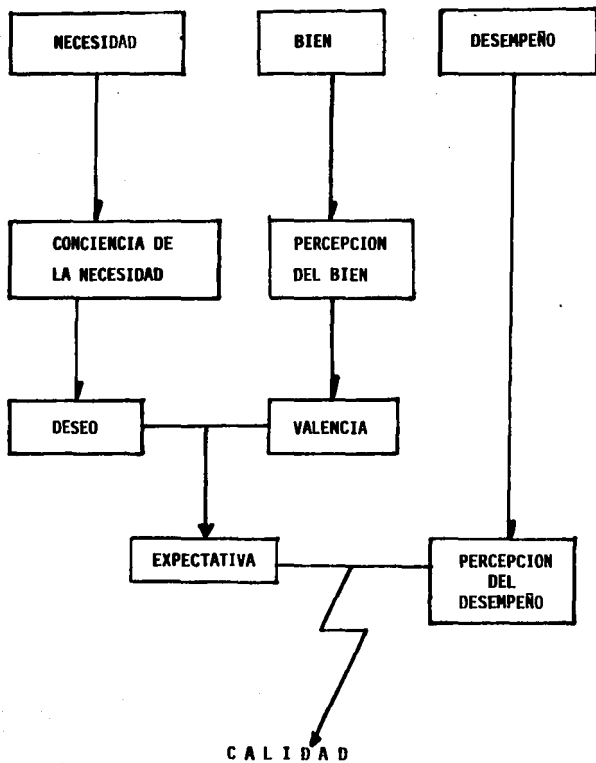
El comprador actúa impulsado por la búsqueda de valor, lo que puede variar es el papel que el precio juegue en la decisión, lo que arroja que si el comprador percibe un valor agregado (calidad) va a obtener satisfacción, que generará una serie de transacciones de compra en cadena asegurándole al proveedor su permanencia y fidelidad.

Habiendo analizado las características de los factores que permiten la relación servicio - calidad puedo establecer esta, como mencioné al principio del capítulo en base al cliente y su satisfacción que como hemos visto es lo que la calidad en el servicio busca.

### **3.3 CALIDAD Y SATISFACCIÓN.**

De lo dicho en el apartado anterior se puede observar sin dificultad que la calidad es también un concepto subjetivo relacionado con el servicio. La calidad consiste en la coherencia entre las propiedades y valor de un bien determinado por el cliente y sus exigencias.

Es también la correspondencia entre las propiedades de dicho bien y lo que de él se espera, donde se da la comparación entre el desempeño del prestador de servicios y las expectativas del comprador. Por lo tanto la calidad es una categoría relativa, en cuanto es consecuencia de la relación de dos variables como se puede observar en la figura 3.2.



**Figura 3.2.**  
**Naturaleza de la Calidad.**

Por otra parte la satisfacción del cliente es el estado de opinión, respecto a un proveedor o a un bien, que sigue a un juicio de calidad que se deriva de este.

En base a lo anterior puedo afirmar que:

- La satisfacción es positiva cuando la calidad percibida es positiva.
- La satisfacción es neutra cuando la calidad es cero.
- La satisfacción crece o disminuye a medida que crece o disminuye la calidad.

Es aquí donde se establece la relación calidad - servicio al interactuar ambos factores determinando uno la existencia del otro.

A continuación establezco la definición de satisfacción en la que se observa su relación con la calidad. La satisfacción de un cliente es el resultado de las impresiones recibidas a lo largo de la creación y prestación de un servicio al compararlas con las expectativas que el cliente tenía al entrar en contacto con la actividad de servicios; siempre y cuando el valor que perciba sea mayor a sus expectativas.

Para concluir este capítulo citare a Kevin P. Coyne quien afirma que: "Si la calidad percibida conduce a la satisfacción, la satisfacción debe influir en el comportamiento del cliente provocando nuevas compras y afianzando su lealtad."<sup>33</sup>

La percepción de la calidad no se produce de una manera global y única para cada operación comercial, sino de manera detallada múltiple para cada relación proveedor - cliente.

Por lo tanto puedo afirmar que la calidad en el servicio se cumple en medida de la satisfacción del cliente, lo que para una empresa de servicio es fundamental, ya que al cumplir con su función y dar un servicio de calidad aumentara la repetición en transacciones asi como la disminución de error, lo que generara mayor utilidad, que es lo que se tratará de demostrar en el siguiente capítulo.

---

<sup>33</sup>Kevin P. Coyne citado por Joaquin Peón Escalante en la revista *Fundación mexicana para la Calidad Total*.pp.22.

**LA APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE  
CONTROL TOTAL DE CALIDAD EN EL ÁREA DE  
SERVICIO DE VIAJE A EMPRESAS DE  
AMERICAN EXPRESS COMPANY MÉXICO S.A DE  
C.V.**

**\*PROCEDIMIENTO A SEGUIR**

**\*ANTECEDENTES Y SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA.**

**\*PRESENTACIÓN Y APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA.**

**\*CUANTIFICACION DE RESULTADOS**

**\*COMPARACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

**\*CONCLUSIONES**

La implementación de un caso práctico para comprobar la hipótesis planteada a lo largo de esta investigación, requiere de la interacción de todos los factores tanto de empresa como de procesos de control total de calidad.

Los tres capítulos anteriores contienen información necesaria para poder comprender los alcances y repercusiones que para la empresa tiene la implementación de un proceso de control total de calidad.

El presente caso práctico pretende mostrar los efectos reflejados en ingresos (es decir mayor afluencia y permanencia de clientes, lo que genera mayor número de transacciones y por ende mayor ingreso) en una empresa de servicio cómo lo es *American Express Co*, al implementar un programa de control total de calidad y obtener resultados arrojados de una medición por medio de una herramienta (cuestionario). Comparándolos después con los resultados estadísticos de la situación de la empresa antes de esta implementación.

*American Express Co*. proporcionó los datos estadísticos anteriormente referidos y también los que obtuvo para un comparativo después de la implementación del proceso de calidad en su área de servicios de viaje a empresas.

#### **4.1 PROCEDIMIENTO**

Por lo anteriormente mencionado el caso se presentará de la siguiente manera:

- 1.-Introducción a la situación de la empresa en su momento pretest (antes de la implementación del proceso de control total de calidad). donde se utilizan datos estadísticos proporcionados por la empresa.
- 2.-Puntos de la operación a considerar en la medición de los resultados obtenidos por medio de un cuestionario.
- 3.-Diseño de la herramienta a implementar.
- 4.-Interpretación de los datos obtenidos en base a la herramienta. Aquí solo se determinara la efectividad de la implementación de un proceso de control de calidad.
- 5.-Presentación de los datos estadísticos de la situación de la empresa en su momento postest (después de la implementación del proceso de control total de calidad).



6.-Comparación de datos estadísticos pretest y postest proporcionados por la empresa incluyendo el nivel de ingresos obtenidos en ambos casos. Aquí se determinará la comprobación o disprobación de la hipótesis guía de la presente investigación.

#### **4.2 ANTECEDENTES Y SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA.**

Cómo situación actual de la empresa debe entenderse el global de características de la operación de la empresa y su posicionamiento de mercado así como la imagen ante sus clientes y competidores antes de la implementación del proceso de control total de calidad.

De igual manera para completar una visión global de estas características es necesario comprender la ideología misión y tipo de mercado que persigue American Express, y sobre todo, que tipo de empresa es.

Actualmente American Express Company (México) dependiente de Estados Unidos abarca en servicios de viajes a empresas al 82% de las empresas que utilizan viajes de representación dentro de las que destacan: *Coca Cola co, IBM México, Pepsico, Warner Music, Northern Telecom, Iusa, Grupo Carso, Televisa, ATT, Sony Music, Xerox, Resistol, Dupont, Pemex*, entre otras.

Los servicios que reciben estas empresas van desde la expedición de tarjetas corporativas con un control y reporte de gastos por tarjeta y uno global, hasta la implantación de una oficina de American Express dentro de sus instalaciones donde se les ofrece servicio de viajes tanto empresariales como de placer, recaudación de pago de las tarjetas corporativas y personales, consultoría acerca de transacciones internacionales en seguros, fianzas y aranceles, transferencia de fondos entre países, control sobre gastos de representación e implementación de una política interna de viajes.

Para ofrecer estas alternativas de servicio American Express se ha consolidado como la agencia mayorista en viajes más grande del país y la agencia de importación y exportación con mayor cobertura en Latinoamérica debido a su globalización en estos servicios en conjunto con American Express Worldwide.

Esto también le ha permitido lanzar al mercado turístico sus propios productos de viajes como son paquetes de ciudad, circuitos europeos y representaciones exclusivas como *Royal Caribbean* en cruceros y *The Walt Disney Co.* en hoteles y paquetes de viaje. Logrando a su vez los mejores convenios con la líneas aéreas, cadenas de hoteles, cadenas de renta de autos y demás representantes de servicios de viajes, con lo que puede brindar un

servicio globalizado de tarjetas, cobranza, consultoria, seguros, y por supuesto servicios de viaje.

En específico para los servicios de viaje a empresas, estas están clasificadas en tres categorías:

1.- Las que se atienden por un centro general de reservaciones y que son aquellas que facturan menos de 250,000 USD al año y que no tienen a un agente específico que les atienda.

2.- Las llamadas *In Houses*, que cuentan con un agente específicamente asignado que les atiende desde las oficinas centrales, estas empresas deberán facturar al año por lo menos 500,000 USD.

3.- Y finalmente los *In Plants*, que están en empresas líderes cuya operación requiere la atención directa de por lo menos dos agentes y un ejecutivo de cuenta y que por regla son oficinas de American Express dentro de las instalaciones de las empresas. Estas cuentas deben facturar entre 1,500,000 y 2,000,000 USD al año.

Este modelo de trabajo le valió a American Express México en 1989 y 1992 el Premio Nacional de Calidad así como el *Chairmans Quality Award* que es un premio otorgado por la sociedad empresarial norteamericana a la filial sobresaliente de las empresas que tienen base en Estados Unidos.

American Express Esta Catalogada también como la empresa que tiene el índice sueldos más alto así como la permanencia de sus trabajadores en la empresa sin reportar desde su fundación hasta ahora perdidas.

Sin embargo, en los últimos dos años independientemente del movimiento inflacionario y de la reciente devaluación de diciembre - enero de 1994 la compañía ha visto mermadas sus utilidades así como su posicionamiento de mercado donde los factores competencia y fallas internas son los responsables.

Uno de los dos factores que es la competencia es a su vez consecuencia del segundo factor ya que no solo se dejó de ganar mercado sino que se perdieron negocios ya existentes.

American Express en su calidad de empresa de servicio comenzó a descuidar su imagen ante la competencia y sobre todo ante los consumidores debido al gran volumen de estos que maneja, quedando encasillada como una empresa cara o por así decirlo de lujo (esto en base a las cuotas anuales y los mínimos de ingreso requeridos para ser tarjetahabiente) y de mal servicio.

En base a esto la compañía decidió hacer un sondeo entre sus clientes para detectar las áreas problema para erradicarlas y como prioridad cambiar la imagen de la empresa.

La siguiente información fue proporcionada por American Express para fines exclusivamente académicos que persigue la presente investigación y muestra la situación de la empresa en sus diferentes aspectos de servicio y tipo de clientela.

Cabe mencionar que estos datos, su fuente y sus valores reales son información confidencial por lo que en este apartado solo se manejará como información base que servirá para obtener resultados en áreas problema y dar pie para la aplicación de la herramienta propuesta que se presentará posteriormente.

La muestra de esta medición se realiza entre viajeros y organizadores de viaje (que generalmente son secretarias) es de 152 y 154 personas respectivamente.

Los resultados obtenidos se concentran en cuatro gráficas principales que muestran aspectos generales de donde partiré para analizar la información.

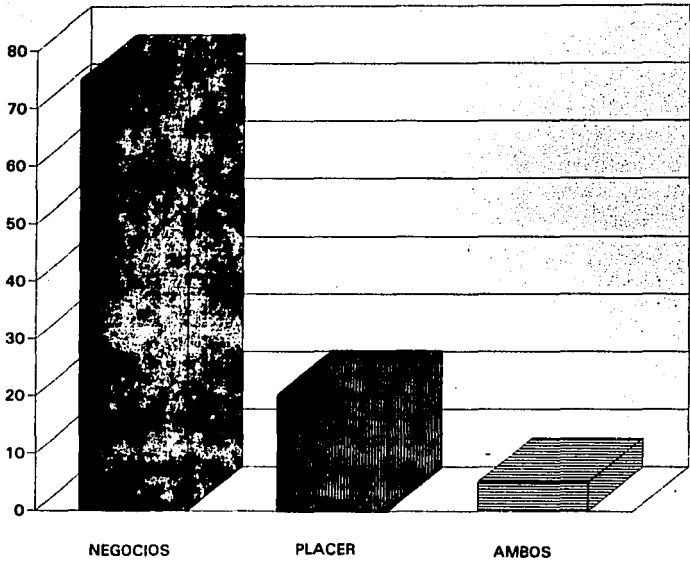
Estas gráficas registran:

- A) Propósito de los viajes
- B) Propósito del último viaje organizado por AMEXCO
- C) Plan de usar nuevamente los servicios de viaje AMEXCO
- D) Sumario de actitud acerca de los servicios de viaje.

Los anteriores puntos están enfocados a medir a través de la opinión del cliente, datos genéricos que al analizarlos revelaron puntos específicos que la compañía tomo como base para tomar un plan de acción.

GRAFICA NUMERO UNO

PROPOSITO DE SUS VIAJES

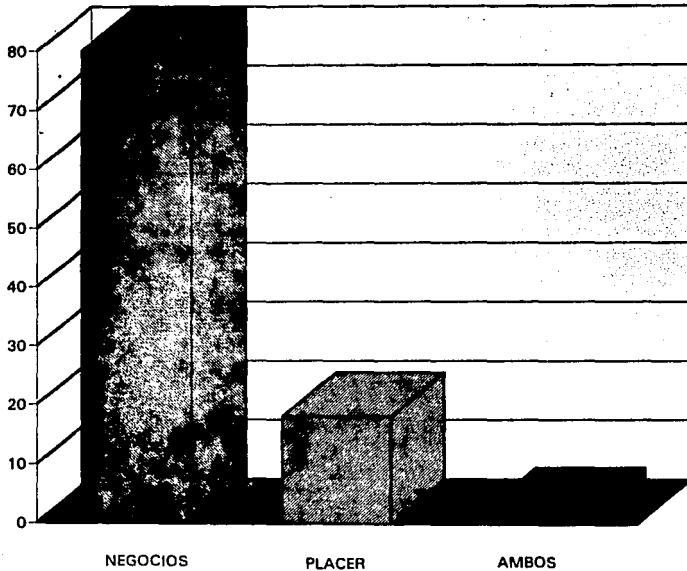


**\*\* COMO SE PUEDE OBSERVAR EN ESTA GRAFICA EL GROSOR DE LA MUESTRA NOS REVELA QUE EL OBJETIVO DE LOS VIAJES QUE HACEN ES DE NEGOCIOS, ESTO NOS INDICA TAMBIEN A QUE TIPO DE MERCADO ESTA ENFOCADA LA COMPAÑIA.\*\***

Fig. 4.1 Grafica propósitos de viaje.

GRAFICA NUMERO DOS

PROPOSITO DE SU ULTIMO VIAJE ORGANIZADO POR AMEXCO

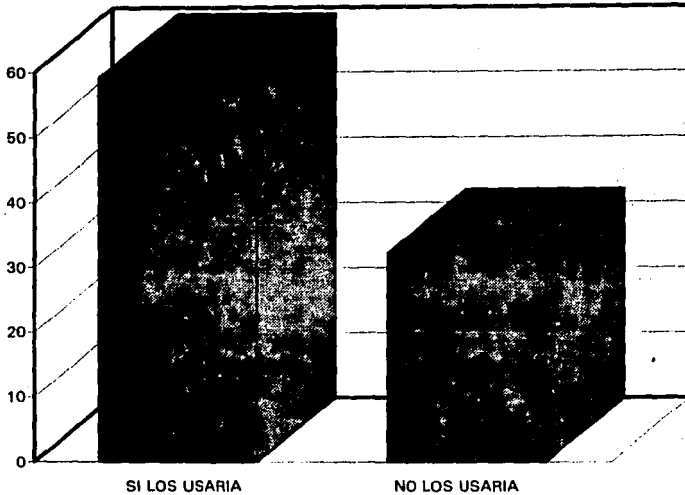


**\*\*ESTA GRAFICA REAFIRMA LO EXPUESTO EN LA ANTERIOR, EL MERCADO BASE PARA AMERICAN EXPRESS SON LOS VIAJES DE NEGOCIOS, POR LO QUE SUS ACCIONES ESTAN ENFOCADAS A SATISFACER LAS NECESIDADES DE ESTE MERCADO.\*\***

Fig. 4.2 Grafica ultimo viaje con American Express.



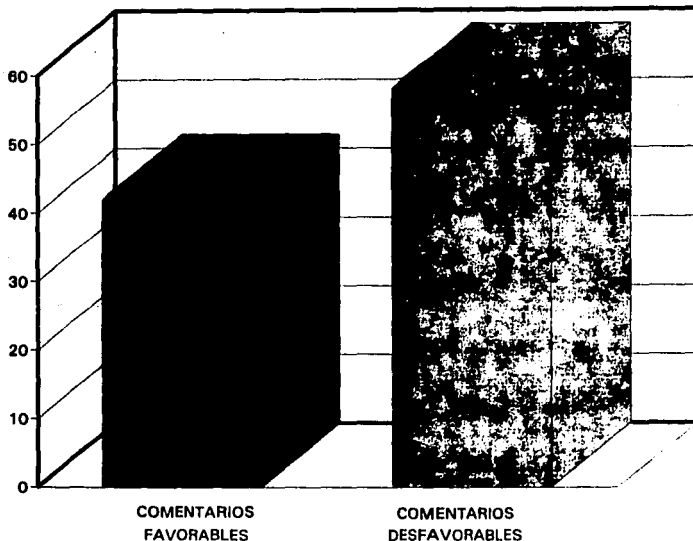
**PLAN DE USAR NUEVAMENTE LOS SERVICIOS DE AMERICAN EXPRESS EN SU PROXIMO VIAJE**



**\*\* LA PRESENTE GRAFICA REPRESENTA LA DESICION DE VIAJEROS Y/O ORGANIZADORES DE VIAJE DE USAR NUEVAMENTE O NO LOS SERVICIOS DE VIAJE DE AMERICAN EXPRESS Y SE REFLEJA UNA ALTA REINCIDENCIA EN AQUELLOS QUE SI LO HARIAN. AQUI EL OBJE TIVO ES DETECTAR LAS RAZONES SOBRETODU DE QUIENES NO LOS USARIAN NUEVAMENTE Y POR QUE.**

**Fig. 4.3 Grafica uso de servicios American Express**

**SUMARIO DE ACTITUD ACERCA DEL SERVICIO DE VIAJES DE  
AMERICAN EXPRESS**



**\*\* AUNQUE EN LA GRAFICA ANTERIOR EL MAYOR PORCENTAJE INDICABA SI VOLVERIA A USAR LOS SERVICIOS DE AMERICAN EXPRESS, EN LA PRESENTE SE REFLEJA UN ALTO PORCENTAJE DE COMENTARIOS DESFAVORABLES ACERCA DEL SERVICIO DE MANERA QUE AUNQUE LA MAYORIA DE LA MUESTRA UTILIZARIA NUEVAMENTE LOS SERVICIOS DE ALGUNA MANERA ESTAN DESCONTENTOS CON ESTE.**

**Fig. 4.4 Grafica de actitud ante el servicio**

Como se puede observar en las gráficas presentadas las primeras dos están enfocadas a medir el tipo de mercado y el tipo de cliente que maneja la compañía, en ambos casos (gráfica numero uno y dos) se observa la tendencia a los viajes de negocios de donde se desprende lo siguiente:

Como ventaja observamos que al tener definido el tipo de viajero y servicios que requiere se le pueden ofrecer en específico satisfactores y servicios que cubran sus necesidades.

Y como desventaja en este campo tenemos que hay una disminución en los viajes de placer los cuales se etiquetan como secundarios y al suceder esto la compañía pierde utilidades.

Con respecto a las gráficas 3 y 4, en su comparación se observa un fenómeno que es relevante destacar y que es el hecho de que en la gráfica tres la tendencia es favorable a volver a usar los servicios de viaje de AMEXCO, sin embargo, en la gráfica cuatro se denota un alto índice de comentarios desfavorables acerca tanto de los servicios que la compañía ofrece como de la actitud de sus empleados, lo que afecta directamente a la imagen de la empresa.

La explicación que la compañía da a este efecto es que los usuarios reinciden en utilizar los servicios de American Express debido a la cobertura y beneficios adicionales que ofrece así como por su estructura y posición en el mercado.

Otro factor es que siendo tarjetahabiente se tiene cobertura de viajes mundial las veinticuatro horas de día los trescientos sesenta y cinco días del año en cualquier idioma otorgando recompensas en puntos acumulables y canjeables.

Pero en el otro extremo tenemos que aún con estas características los comentarios nos indican que los usuarios están descontentos o insatisfechos con el servicio personalizado, entendiéndose por esto el trato al pasajero recibe en mostrador o vía telefónica con los agentes desde el momento de pedir información, hacer la reservación y pedir algún cambio, hasta terminar su viaje o solicitar un reembolso o cancelación.

De igual manera las gráficas nos dan una idea del tipo de cliente que la compañía maneja así como el porcentaje de pérdida de estos (que en la gráfica tres se ve caracterizado por el alto volumen de clientes que no utilizarían nuevamente los servicios).

Dentro de la información base contenida en las gráficas se nos muestra el porcentaje de comentarios favorables y desfavorables acerca tanto del servicio como de la imagen de la compañía.

De la información que compone estas gráficas es de donde la compañía tomo base para detectar los puntos de la operación del área de servicio de viaje a empresas y captar los aspectos positivos y negativos de la imagen ante el cliente.

Los resultados que la compañía obtuvo están reflejados en las tablas resumen que a continuación se presentan:

COMENTARIO	VIAJERO	ORGANIZADOR
EXCELENTE SERVICIO	82%	10%
RESERVACIONES CONFIABLES	65%	35%
RESUELVEN MIS PROBLEMAS	33%	77%
ASEJEROS CAPACITADOS	85%	55%
EXIBILES A HACER CAMBIOS	45%	55%
PROPORCIONAN VARIAS OPCIONES	33%	77%
SERVICIO PERSONALIZADO	26%	82%
ATENDEN CON RAPIDEZ	64%	36%
FACILIDADES DE ENTREGA	50%	50%
FACILIDAD DE CARGO DIRECTO	71%	29%
ATENCIÓN DE COBERTURA MUNDIAL	87%	13%

Fig. 4.5

COMENTARIOS FAVORABLES ACERCA DEL SERVICIO

Dentro de los resultados de este cuadro, que se compone por aquellos puntos que en la encuesta resultaron de mayor reincidencia, se resaltan aquellos que obtuvieron mayor porcentaje y que reflejan los aspectos en donde el usuario pone mayor atención.

Estos aspectos son: SERVICIO, RAPIDEZ, FACILIDADES Y COBERTURA.

COMENTARIO	VIAJERO	ORGANIZADOR
...CON...		
...CON MIS RESERVACIONES...	844	844
...RESERVACIONES...	844	844
...SERVICIO PERSONALIZADO...	804	804
...SERVICIO NO ORGANIZADO...	878	878
...VARIPAS MUY ALZAS...	858	858
...SERVICIO...		
...SERVICIO...		

FIG.4.6

COMENTARIOS DESFAVORABLES ACERCA DEL SERVICIO

La información contenida en este cuadro que a su vez se deriva de la gráfica cuatro es de donde la compañía tomo base para elaborar su plan de acción ya que aquí se presentan los puntos de mayor reincidencia en las quejas acerca del servicio y que señalan las áreas en donde la compañía deberá aplicar medidas preventivas o correctivas o en su caso reestructurarlas.

La información presentada se complementa con otra parte del extracto de resultados proporcionado por American Express y que muestra la tendencia de los clientes de usar nuevamente o no los servicios de viaje y las razones que para esto proporcionan.

Estas razones sirven también para conocer las áreas operativas que en general están fallando porque si bien los puntos en las dos anteriores gráficas reflejan los comentarios acerca del servicio personalizado, estas siguientes muestran de una manera genérica los aciertos y errores operativos de la compañía objeto de estudio.



RAZONES	REINCIDENCIA	ÁREA
IMAGEN DE SERVICIO GLOBAL	35%	MERCADOTECNIA
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	58%	SERV. A CLIENTES
CONSEJEROS CON CONOCIMIENTOS	46%	ENTRENAMIENTO
EMBAJEROS AMABLES	89%	GERENCIA VIAJES
PERSONAL PRESENTABLE Y EDUCADO	78%	RECURSOS HUMANOS
SERVICIO EN MI EMPRESA	74%	GERENCIA INPLANT
ENTREGA A TIEMPO	34%	MENSAJERÍA
SEGURURA EN VIAJES (SEGUROS)	89%	GERENCIA TARJETA
PLANES DE CONTROL DE PAGOS	68%	FINANZAS Y
PLAN DE CONTROL DE GASTOS	70%	ADMINISTRACIÓN

Fig. 4.7

**RAZONES PARA VOLVER A UTILIZAR LOS SERVICIOS DE VIAJE**

Este cuadro reafirma lo anteriormente mencionado, los clientes que vuelven a utilizar los servicios de viaje lo hacen básicamente por las ventajas que esto les proporciona más no se define una imagen de servicio que sea representativa dado el giro de la empresa.

De igual manera se observa que un programa de control total de calidad involucra a la mayoría de áreas de la empresa aunque sea una sola área donde este se vaya a implementar, a esto se le llama *globalización*.

RAZONES	REINCIDENCIA	ÁREA
SERVICIO	85%	MOSTRADORES
PERSONALIZADO	75%	GERENCIA VIAJES
FACIL CONTACTARLOS	45%	GERENCIA VENTAS
SE TRATA COMO DE NORMAS	79%	GERENCIA VENTAS
ENTEN ENTORES	12%	ENTRENAMIENTO
ALGO OTRA AGENCIA DE VIAJES	8%	MERCADOTECHIA

Fig. 4.8

**RAZONES PARA NO USAR NUEVAMENTE LOS SERVICIOS DE VIAJE**

Este cuadro refleja que aunque por áreas la compañía no presenta malos resultados y el cliente vuelve a utilizar los servicios de viaje, en su opinión la primordial razón para no utilizarlos es el servicio recibido por parte de los agentes, esto también indica que el foco del problema esta en las áreas encargadas de atención al público.

Con esta información la compañía completó la detección de problemas y áreas problema que repercutían directamente en su posicionamiento en el mercado y en la cautividad de clientes generando a su vez perdida de ingresos.

El reporte que acerca de esto presento la compañía y de donde se desprende el plan e acciones a tomar es el siguiente:

#### **4.3 PLAN DE ACCIÓN CORRECTIVO SOBRE CALIDAD ENFOCADO AL CLIENTE**

Como se pudo observar en los resultados de las gráficas así como de las tablas de razones, American Express es una empresa líder por su cobertura de mercado así como por sus beneficios y servicios en viajes, sin embargo aunque su estructura es estratégica cubriendo la mayoría de las necesidades de las empresas y sus viajeros de negocio, ha perdido clientela e ingresos debido al mal servicio proporcionado por los agentes de viaje, consejeros, ejecutivos, edecanes y todas aquellas personas que tienen contacto con el público.

Esto por consecuencia demeritó su imagen en el mercado y dió oportunidad a la competencia de obtener parte del negocio que Amex manejaba.

Se pudo observar también que las áreas problema en departamento de servicios de viaje es la gerencia de ventas, gerencia de viajes y mercadotecnia.

Estas dos primeras son las que se encargan primordialmente de atender al cliente en mostrador y mercadotecnia preserva la imagen de la compañía ante los clientes y competidores, lo cual resultaba un trabajo difícil sin el soporte de la fuerza de ventas y atención al público.

En base a esto la directiva de Amexco diseñó un plan de acción donde el objetivo era mejorar el servicio a clientes mediante la capacitación y concientización de sus consejeros hacia el servicio así como la reestructuración de las áreas que estuvieran encargadas de esto para crear una imagen corporativa tanto para los clientes como para los consumidores, como una empresa de excelencia en el servicio y enfocada a satisfacer las necesidades del cliente.

Como primera acción a tomar es concientizar a los empleados de lo que significa para la empresa la actitud de servicio hacia el cliente, así como el lugar que este ocupa dentro de la organización.

Esto se logró mediante platicas y seminarios impartidos al personal que da atención al público sobre labor de ventas y actitudes positivas ante los clientes, así como un curso de cortesía telefonica y personal.

Dar difusión acerca de la función del trabajo en equipo en la atención al cliente, para lo cual se creó una *comisión de servicio* y que se encarga de monitorear y dar apoyo tanto en difusión escrita y pláticas acerca de los errores individuales acerca del servicio.

Se creó un programa de *cliente interno y externo* donde el empleado identificaba que para lograr colaboración y trabajo en equipo para satisfacer las necesidades del cliente externo, primero se debían de satisfacer las necesidades del cliente interno y este debería ser con quien se esta mayor comprometido ya que de las acciones internas efectivas resultara una acción hacia el exterior de calidad, que dara una imagen global de servicio ante el cliente y la competencia.

De igual manera el empleado debía sentirse identificado con su empresa y con los objetivos que esta perseguia por lo que se crearon, se dió difusión a los valores de la empresa así como su misión y filosofía procurando resaltar que la razón de existir de la compañía es el cliente siendo su mayor objetivo brindar un servicio de caracter social.

### **MISION DE LA EMPRESA**

Ser la empresa líder de la industria de servicios de viaje y representación en México, satisfaciendo plenamente las expectativas de sus clientes y accionistas mediante el brindar un servicio de calidad con empleados altamente capacitados y motivados a desarrollarse dentro de las posibilidades que la empresa les brinda.

### **FILOSOFIA DE LA EMPRESA**

Actuar dentro de las más altas normas de integridad, haciendo del cliente nuestra razón de existencia, desarrollando por ello prácticas en su beneficio, el de la compañía y del país.

### **VALORES DE LA EMPRESA**

Estos son también llamados *BLUE BOX VALUES* (valores de la caja azul), esto haciendo alusión al logotipo de la empresa, con lo que a su vez el empleado se identifica más con esta.

Los valores se presentan en un decálogo de principios que dirigen la operación de la empresa y abarcan tanto al recurso humano, los materiales y sobre todo al cliente.

Los valores son los siguientes:

- 1.-Poner los intereses de nuestros clientes en primer lugar.
- 2.-La búsqueda continua de la calidad en todo lo que hacemos.
- 3.-Tratar a nuestro personal con respeto y dignidad.
- 4.-Desarrollar una conducta que refleja las más altas normas de integridad.
- 5.-Trabajo en equipo, desde la unidad más pequeña hasta la empresa en su totalidad.
- 6.-Ser buenos ciudadanos de las comunidades donde vivimos y trabajamos.
- 7.-Estar comprometidos con el bienestar de nuestros clientes y accionistas, que es el nuestro propio.
- 8.-Desarrollar el más alto nivel de conocimientos específicos de nuestra área antes de avanzar a otra nueva.

9. Contribuir con nuestras acciones a la satisfacción total del cliente, buscando su preferencia y recomendación.

10.-Todas nuestras actividades y desiciones deben estar basadas en, y deben guiarse por estos valores.

En cuanto a la parte técnica se realizo una auditoria a las áreas en sus procesos, se corrigieron las anomalias detectadas permitiendo acelerar la atención al cliente y disminuir costos.

Dentro de las acciones tomadas en este apartado se encuentran:

-Capacitación, cada empleado debera cubrir al año 360 horas de capacitación en cursos relacionados a la operación de su área, como medida disciplinaria se podra sancionar al empleado que no lo haga hasta con la rescisión del contrato.

-Mensajería, se contrataron 45 mensajeros que cubrirán 16 rutas con 6 horarios cada una a fin de garantizar la entrega de documentos de viaje y valores a tiempo.



Estas acciones correctivas se aplicaron y probaron durante un periodo de seis meses, lo que permitió crear una herramienta para evaluar los logros de este programa de calidad en el servicio enfocada al cliente dónde se podía medir tanto el aspecto humano, que comprendía el servicio personalizado, la actitud de servicio, la disposición de ayuda y la identificación del empleado a la filosofía de la empresa por medio de sus valores.

#### **4.4 PRESENTACION Y APLICACION DE LA HERRAMIENTA**

Como el aspecto técnico donde se evaluaba la capacidad técnica del agente o consejero y las soluciones proporcionadas por estos a las necesidades del cliente.

También se midió en este aspecto la operación de la empresa por sus áreas funcionales y procesos, como el tiempo de entrega en mensajería y la imagen de la compañía ante el cliente.

En esta herramienta que esta representada por un cuestionario también se dejó un espacio abierto de opiniones y sugerencias para mejorar el servicio detectando nuevas áreas problema.

el cuestionario es el siguiente:

**Su satisfacción es nuestra preocupación!**

Nos interesa conocer que opina de nuestros servicios. Por favor le pedimos que usted y/o la persona que realizó los preparativos de su viaje contesten lo siguiente. Posteriormente desprenda y entregue a su consejero de viajes o envíe por correo esta forma, Gracias.

Para esta serie de preguntas la escala de valores es como sigue:

- a) completamente satisfecho
- b) bastante satisfecho
- c) ni satisfecho ni insatisfecho
- d) bastante insatisfecho
- e) completamente insatisfecho

**EN GENERAL:**

1.- Que tan satisfecho quedo usted con nuestro servicio de viajes? A) B) C) D) E)

2.- Que tan satisfecho quedo con las tarifas aplicadas?  
A) B) C) D) E)

En la siguiente serie de preguntas la escala de valores es como sigue:

- a) excelente
- b) muy bueno
- c) bueno
- d) regular
- e) malo

**COMO CALIFICARIA USTED EL SERVICIO QUE RECIBIO DE NOSOTROS EN CADA UNA DE LAS SIGUIENTES AREAS?**

3.- La rapidez con la que su llamada telefonica fue contestada A) B) C) D) E)

4.-La amabilidad del agente que le atendio A) B) C) D) E)

5.-La capacidad y los conocimientos del agente que le atendió A) B) C) D) E)

6.- La rapidez con que su documentación fué entregada.  
A) B) C) D) E)

**7.- HUBO ALGUN ERROR EN SU DOCUMENTACION?**

A)SI B)NO

si respondió que sí por favor indique cual fue el error.

8.- EL AGENTE QUE LE ATENDIÓ LE OFRECIÓ VARIAS ALTERNATIVAS Y TARIFFAS?

A) SI                      B) NO

esto fue:

A) satisfactorio    B) no satisfactorio    C) sin importancia

9.- HUBO ALGUN ERROR EN SUS RESERVACIONES?

A) SI                      B) NO

si contestó que sí por favor indique cual fue el error.

COMENTARIOS ADICIONALES/SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_

NOMBRE DE SU COMPAÑIA \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN \_\_\_\_\_

TELEFONO \_\_\_\_\_

CIUDAD/ESTADO/CODIGO POSTAL \_\_\_\_\_

TELEFONO \_\_\_\_\_

FECHA DE VIAJE \_\_\_\_\_

OFICINA O AGENTE DE AMERICAN EXPRESS QUE LE ATENDIO \_\_\_\_\_

Fig. 4.9

Instrumento de Recopilación de Datos.

Una vez teniendo el diseño de la herramienta, el proceso y medio de aplicación es el siguiente:

El programa de control total de calidad en el servicio se realizó de febrero de 1994 a agosto de 1994, la evaluación fue realizada de septiembre de 1994 a diciembre de 1994.

Una vez afinado el programa de control total de calidad en el servicio, cumplidos los objetivos y terminados los programas de reestructuración por áreas, se comenzó a insertar el cuestionario junto con los boletos por cada reservación que se hacia, en el portaboleto que AMEXCO entrega junto con la documentación de viaje.

Esto entre otras cosas garantizaba que el cuestionario iba a llegar a manos de usuarios reales, que iban a evaluar los servicios en el momento de utilizarlos efectivamente.

Las respuestas que se recabaron para la muestra de esta medición son cien cuestionarios obtenidos aleatoriamente en tiempo y oficinas de viaje, abarcando nuevamente tanto a usuarios (viajeros) como a organizadores (secretarias) siendo estos cincuenta y cincuenta respectivamente.

Los resultados obtenidos fueron analizados y concentrados en gráficas que muestran porcentajes de reincidencia en respuestas.

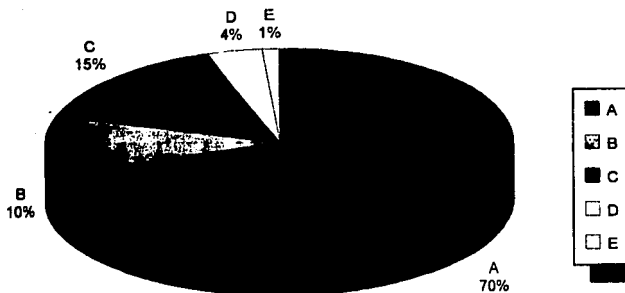
Con esto se pueden denotar las diferencias del momento pretest al momento actual mostrando mejoras o continuidad de errores en áreas específicas como precios (relaciones de viaje), entrega (mensajería), atención personalizada (gerencia de viajes), conocimientos (capacitación) y errores técnicos.

Las siguientes gráficas se presentan por pregunta tomando en cuenta los parámetros de medición indicados en el mismo cuestionario por serie de preguntas.

En el caso de las preguntas abiertas se tomó la reincidencia de opciones y se presenta a manera de porcentajes.

#### **4.5 CUANTIFICACIÓN DE RESULTADOS POSTEST**

**QUE TAN SATISFECHO QUEDO CON NUESTRO  
SERVICIO DE VIAJES**

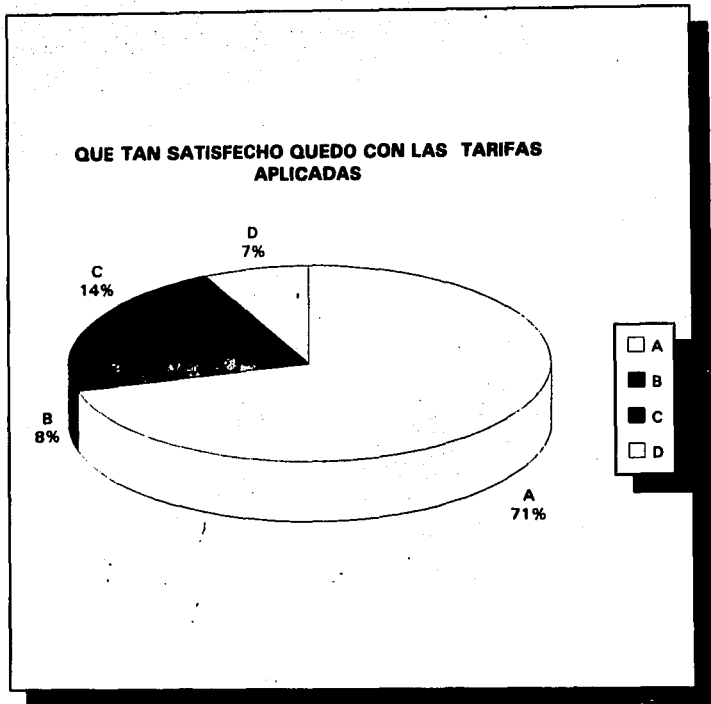


**Fig. 4.10**  
**Satisfacción general en los servicios.**

Dentro de la escala de valores para esta pregunta se registra un predominio de las opciones tendientes a comprobar el funcionamiento y resultados del programa de control total de calidad en el servicio, obteniendo un 70% en la opción de completamente satisfecho y un 10% y 15% en las subsecuentes.

ESTA PREGUNTA TIENDE A MEDIR EN TERMINOS GENERALES LA IMPRESION QUE EL USUARIO SE HA LLEVADO DEL SERVICIO EN GENERAL.  
COMO SE PUEDE OBSERVAR LA TENDENCIA A UNA IMAGEN DE SERVICIO GLOBAL ES ALTA.





**Fig. 4.11**  
**Grado de satisfacción sobre tarifas aplicadas.**

La presente gráfica representa dentro de su escala de valores un 71% en favor de la satisfacción del cliente en esta area, sin embargo aunque se refleja un 8% mas de clientes satisfechos existe aun un 14% de clientes no convencidos y a corregir un 7% de clientes insatisfechos.

EN ESTA PREGUNTA SE CAPTA EL ASPECTO ECONOMICO EN DONDE LA COMPAÑIA DETECTO TENER UNA IMAGEN DE SER CARA O DE LUJO Y LAS RESPUESTAS INDICAN QUE EXISTE LA TENDENCIA HACIA EL CAMBIO DE IMAGEN CORPORATIVA.

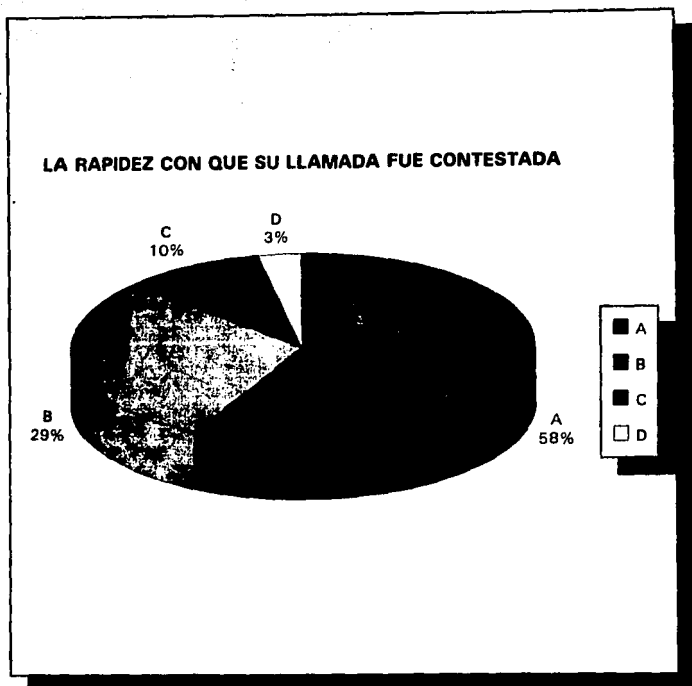


Fig. 4.12

**Respuesta en la atención telefonica ( pregunta operacional)**

Para la medición de la presente pregunta su escala de valores fue la siguiente: El 87% estaba satisfecho (58% considera el servicio excelente y 29% lo considera muy bueno) no habiendo registrado insatisfacciones totales, ya que como se observa la opción E que refiere a mal servicio queda en cero.

EL OBJETIVO DE ESTA PREGUNTA ES DE MEDICION OPERACIONAL, ES DECIR ESPECIFICA UN PUNTO DE LA OPERACION QUE SE DETECTO ESTABA FALLANDO, EL RESULTADO QUE SE OBSERVA SE OBTUVO GRACIAS AL CURSO DE ATENCION TELEFONICA A CARGO DE LA GERENCIA DE VIAJES.

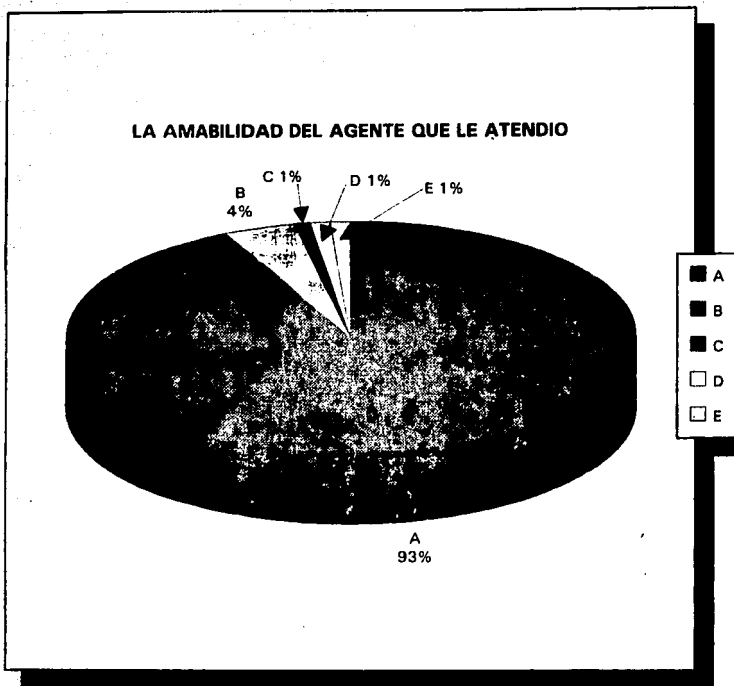


Fig. 4.13

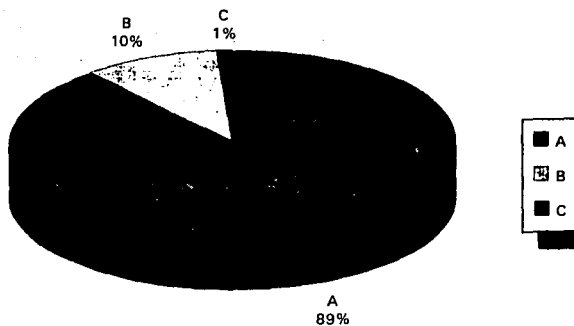
**Calidad en la interacción consejero - cliente (pregunta operacional)**

En la presente representación gráfica se observa que la apreciación del cliente en base a la atención personalizada es en un 93% completamente satisfactoria y en un 5% cumple con los estándares mínimos registrándose solo un 2% de insatisfacción.

ESTA PREGUNTA ES TAMBIEN DE CARACTER OPERACIONAL Y REPRESENTA UN PUNTO CLAVE DE EL PROGRAMA DE CONTROL TOTAL DE CALIDAD EN EL SERVICIO, YA QUE ESTE FUE EL MAYOR PROBLEMA DETECTADO: EL CLIENTE ESTABA A DISGUSTO CON LA MENERA EN QUE SE LE DABA ATENCION Y SERVICIO.

LA CORRECCION DE ESTE PROBLEMA CONSISTIO EN UN PROGRAMA DE ORIENTACION PARA LOS EMPLEADOS HACIA EL SERVICIO Y ESTUVO A CARGO DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.

### LA CAPACIDAD Y CONOCIMIENTOS DEL AGENTE



**Fig. 4.14**  
**Capacidad y conocimientos del agente.**

Esta medición estaba enfocada hacia los conocimientos sobre el área de viajes así como los del uso del sistema que poseía el agente y a criterio de los usuarios se observa que consideran que en 89% los conocimientos son excelentes, en 10% muy buenos y en 1% buenos, eliminando las opciones de regular y malo.

OTRO DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS FUE QUE LOS AGENTES NO OFRECÍAN ALTERNATIVAS Y/O SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS DE LOS PASAJEROS, ESTO DEBIDO A SU BAJO NIVEL DE CONOCIMIENTOS, POR LO QUE COMPETIO A LA GERENCIA DE CAPACITACION OPERATIVA IMPARTIR A LOS AGENTES CURSOS DE ACTUALIZACION EN EL SISTEMA DE RESERVACIONES.

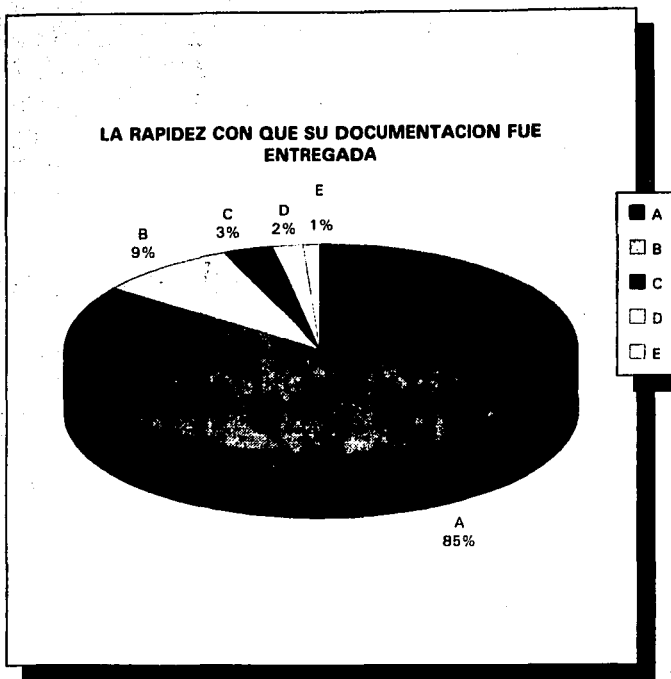


Fig. 4.15.  
Registro de rapidez en la entrega de documentos.

Aunque de carácter operativo, esta pregunta se midió en términos subjetivos, al igual que el servicio, esto debido a que las circunstancias para la entrega de documentación son muy diversas y la apreciación del cliente puede variar fácilmente. Sin embargo en general se obtuvo un resultado favorable en 97% siendo conformado por un 85% que consideraban el servicio excelente, un 9% que lo consideraban muy bueno y un tres que lo consideraba bueno quedando un remanente de 3% insatisfecho.

COMO SE PUDO OBSERVAR EN LAS ESTADISTICAS PRESENTADAS, EL TERCER PROBLEMA EN VOLUMEN DE REINCIDENCIA FUE LA MENSAJERIA Y ENTREGA DE DOCUMENTOS COMPLETOS Y EN ORDEN, POR LO QUE ESTA PREGUNTA MIDE ESTE PUNTO OPERACIONAL.

### HUBO ALGUN ERROR EN SU DOCUMENTACION?

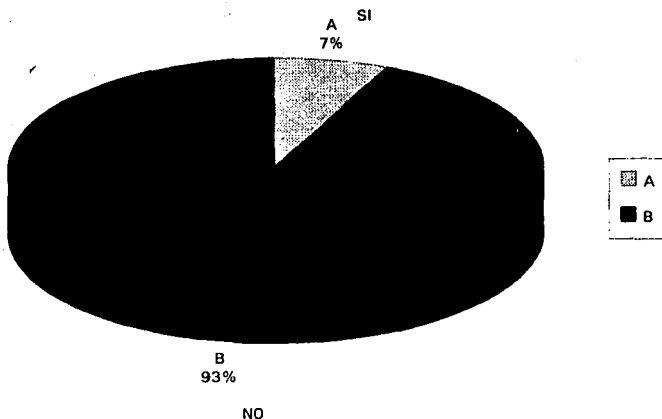
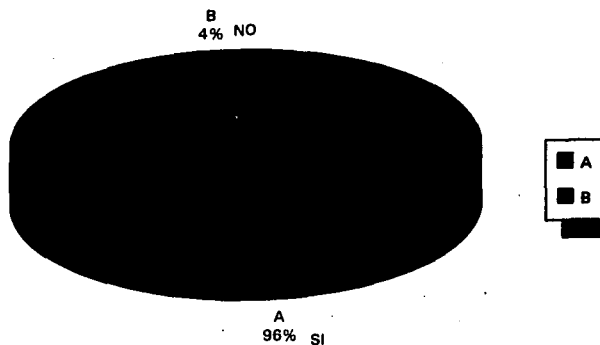


Fig. 4.16.  
Deteccion de errores.

En la contraparte a la reincidencia de errores en documentación entregada, que se conjuntaban con los errores en las reservaciones, observamos que existe una significativa disminución en estos hasta llegar al 7%, teniendo un margen del 97% como indicativo de ausencia de error.

ASI COMO EN LAS ESTADISTICAS DEL MOMENTO PRETEST SE PRESENTO UNA MEDICION POR ACTIVIDAD Y OTRA POR AREA, ESTA SERIE DE PREGUNTAS (7,8y9) MIDEN EL RESULTADO DE CADA ACCION CORRECTIVA TOMADA POR AREA Y LA IMAGEN QUE ESTA REFLEJA EN LOS USUARIOS.

**EL AGENTE QUE LE ATENDIO LE OFRECIO VARIAS  
ALTERNATIVAS Y TARIFAS**



**Fig. 4.17**  
**Calidad y disposición del**  
**consejero.**

En el rango de respuestas SI-NO los usuarios consideran que se les ofrecieron alternativas para solucionar sus problemas o cumplir sus necesidades de viajes en un 96% y que quedaron insatisfechos con esta actitud en un 4% lo cual nos indica nuevamente que el programa de Control Total de Calidad en el Servicio favoreció a la empresa para su cambio de imagen ante el cliente.

ESTA PREGUNTA MIDE LA ACTIVIDAD GENERAL DE UN CONSEJERO DE VIAJES YA QUE NO SOLO SE CALIFICA LA ATENCION SINO SUS CONOCIMIENTOS Y DISPOSICION PARA OFRECER ALTERNATIVAS Y SOLUCIONES A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.

GRAFICA COMPLEMENTO DE LA PREGUNTA NUMERO OCHO



Fig. 4.18

**Imagen del usuario en cuanto al servicio en general del consejero.**

Esta medición es mas especifica que la anterior ya que si un consejero ofrece alternativas y tarifas varias, esto no tiene que ser satisfactorio en todos los casos, por lo que aqui se mide la satisfacción del cliente al recibir las opciones y alternativas por parte de los consejeros, en donde se obtuvo: El servicio fue satisfactorio en un 91%, no satisfactorio en un 8% y en donde se considera sin importancia en un 1%.

ESTA PREGUNTA PERSIGUE EL MISMO OBJETIVO QUE LA ANTERIOR, SOLO QUE EN UN PLANO ESPECIFICO QUE MUESTRA LA IMAGEN CON LA QUE EL USUARIO SE QUEDA DESPUES DE HABER SIDO ATENDIDO POR UN CONSEJERO DE VIAJES O AGENTE DE RESERVACIONES.



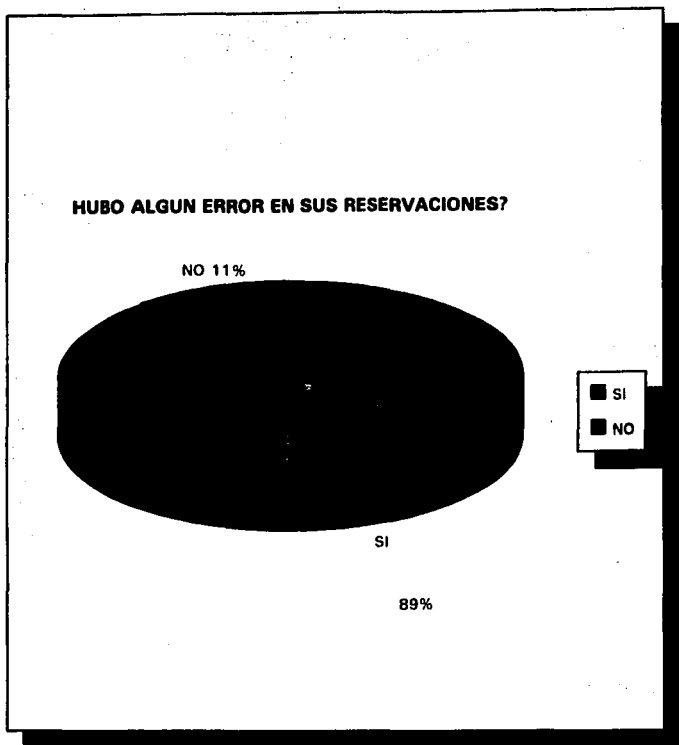


Fig. 4.19  
**Retroalimentación para erradicación  
 de problemas.**

En esta medición se engloban todos los aspectos técnicos y de comunicación con el cliente, la gráfica refleja la situación postest del área de viajes en cuanto a estos puntos. Como se puede observar el margen existente de error es del 11% contra un 89% de reservaciones logradas satisfactoriamente, lo que erradica de una manera parcial los errores de carácter técnico.

Como se pudo observar en los valores presentados en las anteriores gráficas la tendencia es positiva hacia la disminución de error y satisfacción del cliente en cuanto al servicio personalizado, así como de la imagen de la compañía.

A continuación se presenta un cuadro donde se muestra el área o actividad que cada pregunta esta enfocada a medir y que sirve como punto de comparación con los cuadros de razones para utilizar o no nuevamente los servicios de viaje, anteriormente presentados.

En este cuadro se puede observar también que las áreas que fueron auditadas mediante el cuestionario son las mismas que aparecen como áreas problema en los cuadros referidos.

EMERGENCIA VIAS, VIAJES	708	108	158	48	18
RELACIONES DE VIAJE	718	088	148	78	08
OCIA VIAS, CAPACITACION	588	298	108	38	08
OCIA VIAS, VIAJES	938	048	028	18	08
OCIA VIAS, CAPACITACION	898	108	018	08	08
RENSAJERIA, OCIA VIAS	858	098	038	38	08
OCIA VIAS, VIAJES	018	928	-	-	-
OCIA VIAS CAPACITACION	968	048	-	-	-
VIAS, VIAJES, CAPACITACION	988	028	-	-	-

Fig. 4.20

CUADRO RESUMEN POR PREGUNTA - AREA - VALOR

El presente cuadro, es un representativo de los resultados obtenidos en porcentajes sobre los cuestionarios aplicados a la muestra de cincuenta usuarios y cincuenta organizadores. Como se puede observar la tendencia es hacia un servicio de calidad asi como mejora en las áreas reestructuradas que presentaban problema.

\*nota para la interpretación del cuadro ver los valores de cada serie de preguntas en el cuestionario.

Como siguiente paso para observar los resultados del programa de control total de calidad y que a su vez nos permitirá comprobar la hipótesis guía de la presente investigación, es la interpretación de los resultados obtenidos del caso práctico mediante el cuestionario presentado como herramienta de recopilación de datos, y la comparación de estos con los del momento pretest, proporcionados por American Express como información base para el desarrollo del presente caso práctico y los del momento post test, que fueron obtenidos del balance del primer semestre de 1995 realizado también por American Express.

En este balance se volvió a hacer una medición sobre los mismos puntos que en el momento pretest, con la diferencia de que se anexa un comparativo que representa el número de transacciones y el monto de utilidades para ambos periodos.

La información reflejada tanto en las gráficas como en el cuadro por pregunta demuestra que las acciones correctivas tomadas en cada caso específico y en cada área fueron acertadas y las áreas así como las funciones donde se detectaron problemas experimentaron cambios que influyen, además de reducir el margen de error, lograr cambiar la imagen corporativa para reposicionar a la empresa en el mercado.

La herramienta de recopilación de datos, de igual manera fue efectiva ya que aparte de haber sido entregada a usuarios reales, esta nos permitió hacer de manera exacta una medición por concepto y área (que es el modelo bajo el que se han trabajado los datos en los momentos pre y post test) teniendo cada una un significado y objetivo, que se puede ver reflejado en la reseña mostrada debajo de cada una de las gráficas.

Los datos siguientes para el momento post test como mencione refieren a los mismos puntos y áreas medidas en el momento posttest, y teniendo los datos del caso practico y los del momento pretest clasificados de igual manera se me permite establecer un punto de comparación entre estos tres momentos de la empresa y su relación con la implementación del proceso de control total de calidad como medida correctiva, comprobando la hipótesis guía y por ende cumpliendo el objetivo de la presente investigación.

La hipótesis central sostiene que: " Si se aplica un proceso de calidad total en una empresa de servicio y esto incrementa sus ingresos, por lo tanto obtendrá un nivel de calidad, luego entonces se incrementa la posibilidad de obtener un nivel de calidad que permita aumentar los ingresos de una empresa de servicio como consecuencia de la implementación de un proceso de calidad total."

#### **4.6 COMPARACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Por lo anterior los resultados que se esperan de los datos proporcionados por AMEXCO al ser comparados en su momento pretest y postest, son la disminución de error y el aumento de utilidades.

A continuación se presentan estos datos del momento postest.

NOTA.- Esta serie de datos igual que en el momento pretest se facilitaron únicamente para fines académicos por lo que las cifras presentadas no son reales pero si representan a los resultados reales (que son información confidencial) de una manera proporcional exacta.

Para la presentación de los datos recurriré al orden en que se presentaron los datos en el momento pretest excluyendo solamente las gráficas de tipo de viaje, ya que estas se mantienen igual en ambos momentos, donde el viajero - usuario es de negocios.

por lo anterior a continuación se presenta la información posttest en el siguiente orden:

- 1.-Gráficas acerca de preferencia y permanencia de uso de los servicios AMEXCO.
- 2.-Gráfica del sumario de actitud - imagen percibida hacia los servicios de viaje AMEXCO (comentarios favorables y desfavorables).
- 3.-Gráfica sumario de comentarios (comparativo).
- 4.-Gráfica comparativa numero de transacciones efectuadas 1994 - 1995.
- 5.-Gráfica comparativo de ingresos 1994 - 1995.

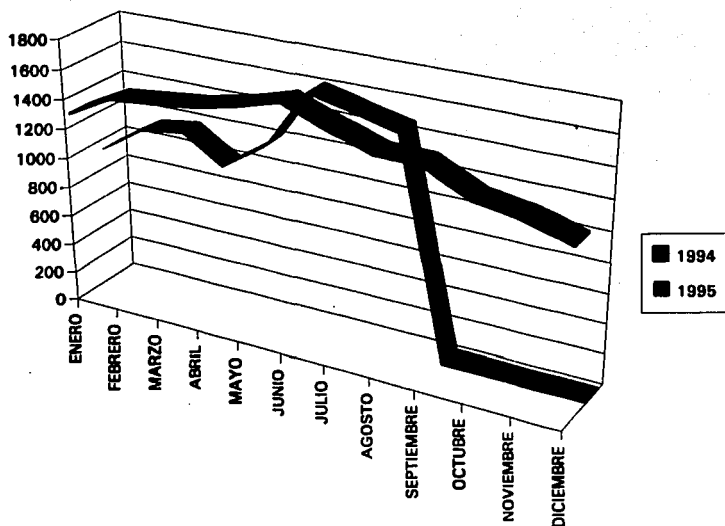


Fig. 4.23  
Comparativo en Numero de Transacciones.

Se puede observar en el numero de transacciones mensuales que 1994 es superior en el inicio de año, esto se debe a que las condiciones economicas para enero de 1994 eran mas favorables que las de enero 1995.

De igual manera se observa que aun el factor economico, en 1995 el numero de transacciones realizadas es superior que el de 1994 a partir del mes de Mayo y esto es debido a la aplicacion del programa de control total de calidad en el servicio implementado en este periodo de tiempo.

La respuesta por parte de los clientes fue inmediata y se acrecento debido a la crisis economica ya que fue una etapa donde se buscaba mayor valor por menos costo.



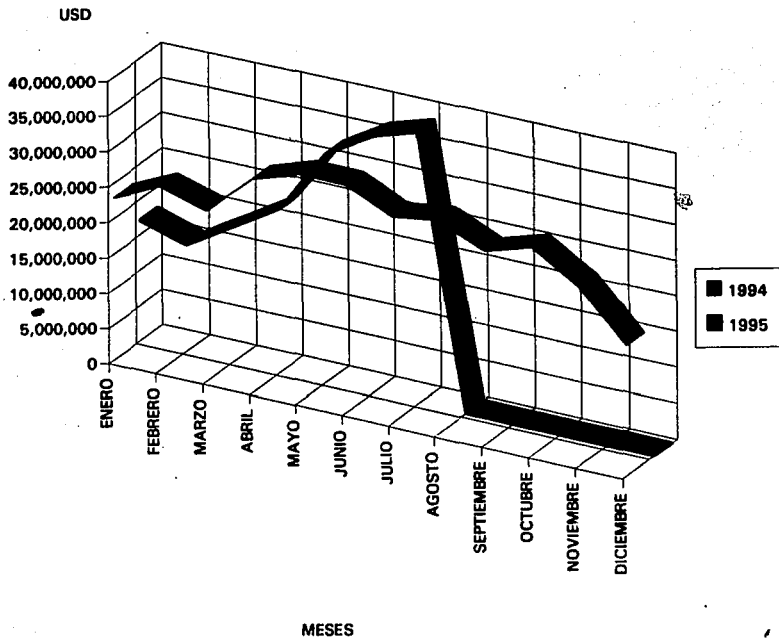


Fig. 4.24  
Comparativo de Ingresos .

Esta grafica contiene la conclusion del caso parctico, es decir es el soporte donde la hipotsis central se comprueba ya que como se observa, los resultados de 1995 obtuvieron un repunte hasta llegar a los 40,000,000 USD , lo que a su vez esta sustentado en la grafica anterior de numero de transacciones.

El alza de ingresos contra el año pasado en este mismo periodo se debe en parte al tipo cambiario, pero aun asi se observa la respuesta del cliente que esta en el punto de comparar valor - costo, lo que afirma que efectivamente el programa de control total de calidad en el servicio proporciona un valor agregado a la empresa, quien con esto puede cambiar de imagen y reposicionarse en el mercado.

Como pudimos observar en el anterior juego de gráficas, existe una alta variación de valores en relación a las mediciones del momento pretest, lo cual se debe a los resultados obtenidos mediante la herramienta en la medición del caso practico implementado.

En cuanto al efecto de permanencia de los usuarios por la cobertura e infraestructura de AMEXCO contra el alto indice de comentarios desfavorables acerca del servicio, detectado en el momento pretest y de donde se desprendió la acción correctiva de implantación del programa de control total de calidad en el servicio, se observa su disminución a resultados positivos.

Estos consisten en tener mayor numero de clientes que utilicen los servicios de viaje de AMEXCO por su cobertura e infraestructura, pero altamente satisfechos.

Al observar los resultados arrojados por la herramienta de medición en el caso practico y cotejarlos con estos últimos puedo afirmar que son una consecuencia de las acciones correctivas a los problemas detectados en el momento pretest y que tienen una relación directa con los resultados obtenidos en especifico por pregunta en el caso practico.

Haciendo un análisis por pregunta de la herramienta para la medición de la implementación del programa de control total de calidad en el servicio y realizando la relación con el origen de la pregunta, es decir el problema a corregir detectado que será medido por esa pregunta, así como con los resultados posttest de la situación de la empresa en el primer semestre de 1995, observamos lo siguiente:

En la pregunta numero uno que media la impresión del usuario en términos generales del servicio obtenido se tiene que en el momento pretest, los clientes estaban insatisfechos hasta en un 80% , después de la implementación del caso práctico se logró su satisfacción en un 70%. En el momento posttest se tienen identificados los motivos de insatisfacción y se espera reducirlos hasta en un 90% para lograr un margen de satisfacción de hasta 97%.

En la pregunta número dos que media la cuestión económica en aplicación de tarifas se tenía en el momento pretest que se tenía la imagen de que AMEXCO era una empresa cara o de lujo (sin porcentajes) y para los resultados de la medición de caso práctico se obtuvo que un 71% de los clientes estaban convencidos de que se les había aplicado la mejor tarifa disponible.

En esta misma medición para el momento postest se realizaron tratos preferenciales con proveedores y líneas aéreas lo que permitió ofrecer tarifas competitivas en el mercado. La estimación que se hace es que hasta un 83% de los usuarios actualmente está satisfecho con las tarifas aplicadas, independientemente de la crisis económica durante la cuál se realizó la medición.

Para la medición de las fallas operacionales se tiene que la pregunta tres esta enfocada a la atención telefónica y se obtuvo que para el momento pretest un 74% de los usuarios opinaban que era difícil contactar a los consejeros vía telefónica y que su atención era mala, para la medición de la implementación del caso práctico se obtuvo un 58% que afirman estar completamente satisfechos y un 29% satisfechos por lo que en el momento postest se obtuvo hasta un 79% global de clientes satisfechos.

La base de la aplicación del programa de control total de calidad en el servicio fue la detección de problemas en cuanto a la atención personalizada que el cliente recibía y la pregunta cuatro mide precisamente este punto. Para el momento pretest se registro una inconformidad del 88% contra un 93% de satisfacción en la medición del caso práctico y hasta un 97% de satisfacción en el momento postest.

Esta pregunta del cuestionario es la base de la comprobación de la hipótesis central de la presente investigación.

Para las cuestiones técnicas de la operación y los conocimientos del agente se tomaron acciones de capacitación y cuyos resultados se reflejan en la pregunta numero cinco. Para el momento pretest se tuvo un 12% de reincidencia en casos de errores o no solución de problemas, para la medición del caso práctico se obtuvo un 89% de clientes que opinaban que eran excelentes y para el momento posttest el porcentaje se mantiene igual.

Otra cuestión operativa a medir debido a que en el momento pretest obtuvo una reincidencia de error del 67%, es la mensajería que para la implementación de caso práctico obtuvo una regularización del 85% de usuario que opinó que el servicio fue excelente y para el momento posttest se obtiene hasta un 87% de regularización.

Las preguntas siete, ocho y nueve miden las mejoras por área donde se observa las acciones correctivas por área han funcionado de tal manera que se ha logrado cambiar la imagen de la empresa, a una empresa de calidad en el servicio y costos razonables.

#### **4.7 CONCLUSIONES PARA EL CASO PRACTICO.**

En la medición del momento pretest se nos mostraba a una empresa de servicio con graves problemas operacionales y de imagen, si retomamos lo mencionado en el capítulo tres, una empresa de servicio vende intangibles y estos están sujetos a la apreciación subjetiva del cliente, por lo que a medida que estos se estandarizan y se enfocan a la satisfacción del cliente, la empresa obtiene mayores beneficios, tanto sociales, como económicos.

Es por esto que fue prioridad para American Express detectar en específico las fallas en la apreciación del cliente, así como corregirlas de inmediato.

La implementación de un programa de calidad total en el servicio fue el medio para corregir esos errores, y más aún, crecer y obtener mayor utilidad, ocupando un mayor porcentaje de mercado.

Por los resultados observados puedo afirmar que la implantación de un programa de control de calidad en el servicio, que esté basado en las necesidades del cliente, donde se detectan y solucionan problemas operacionales con el fin de brindar servicios de calidad acordes con la filosofía y misión de la empresa ,beneficiaran tanto a la compañía en aspectos de imagen y reincidencia de operaciones, que se reflejan en utilidades, a sus empleados y accionistas, y al cliente mismo que tendrá la oportunidad de obtener un intangible que le proporcione satisfacción total, independientemente de estar acompañado de un producto tangible.

Es aquí donde se comprueba que la etapa de calidad en los productos ha terminado y estamos en la etapa de una sociedad económica donde los productos y servicios se proporcionan de manera integral y si estos están definidos hacia la calidad en la satisfacción de las necesidades del consumidor podemos crear una sociedad de servicios conjuntos que se refleja alta rentabilidad económica.

Concluyo este capítulo afirmando que los resultados observados confirman la hipótesis central de la presente investigación, mostrando que la implementación de un programa de control de calidad total en el servicio disminuyen la reincidencia de error, aumentando el grado de satisfacción de los clientes, asegurando su preferencia y permanencia al utilizar los servicios proporcionados, lo que se traduce en un aumento de transacciones y por ende un aumento en utilidades.



**TESIS SIN PAGINACION**

**COMPLETA LA INFORMACION**

**CONCLUSIONES GENERALES.**

De esta investigación puedo concluir que durante el desarrollo capítular efectivamente se logró el entendimiento de los conceptos administrativos, de empresa y calidad, así como su interrelación.

De igual manera claramente se comprobó que las empresas que utilizan administración deben utilizar a la par el proceso de control total de calidad, ya sea en procesos productivos ó prestación de servicios ya que se demostró también que estos no son procesos aislados sino que para lograr una garantía de servicio que cubra todas las expectativas del cliente, se debe crear una filosofía de empresa donde el punto principal sea la satisfacción de las necesidades de este, así cómo la búsqueda de mejorar procesos para aumentar productividad.

Se proporcionó en teoría las herramientas para el entendimiento de los conceptos involucrados, así como la manera práctica de su aplicación.

Al estudiar estos conceptos obtuve definiciones concluyentes que buscaron redondear ideas para su mayor comprensión, El control total de calidad es el proceso que tiende a eliminar el error y a optimizar tanto el tiempo como los recursos, cuando este a su vez sea aplicado a un proceso productivo o de servicio.

Se pudo observar que el concepto de calidad enfocado a su integración en los procesos de una organización y en las características de un producto o servicio toma una orientación específica que nos permite saber que se refiere a la ausencia de error y optimización de recursos, involucrando a todas las áreas de la empresa, así como a todos los componentes de un producto o servicio.

Bajo fundamentaciones teóricas e Históricas expliqué el origen del control de calidad, rompiendo el mito de que es de origen Japones, esto fue logrado mediante la separación de los enfoques japonés y occidental.

El enfoque Japonés se refiere a las áreas funcionales de la empresa y sobre todo a las de carácter operativo donde la calidad pasa de ser un acto de administración a una herramienta, para evolucionar procesos obteniendo beneficios tanto económicos como sociales dentro de la organización.

Por su parte los occidentales se ha basado en la estadística y se observa que la toma de decisiones debe de ser de los altos niveles de dirección, la implantación de las medidas, del nivel gerencial y la aplicación de estas del nivel operativo.

Independientemente de los enfoques el objetivo es lograr calidad y esto se logra cuando las personas están concientizadas en los objetivos de la organización y la aplicación de su proceso administrativo, con el objetivo específico de satisfacer las necesidades del cliente.

En cuanto a la relación producto - servicio propuse un esquema donde las diferencias entre estos conceptos sean las que los compenetren, es decir buscar la compensación de las ventajas y desventajas de los productos y servicios, para que al combinarlas se logre un equilibrio donde el cliente obtenga una imagen de valor agregado y satisfacción total.

Al sustituir bienes intangibles por productos con un soporte intangible (de servicio) y coordinar las operaciones de los sectores industriales y de comercio con el sector de servicios, se obtendrán productos conjuntos enfocados a la satisfacción plena del consumidor, lo que a su vez dará como resultado una nueva sociedad económica caracterizada por ser integral, con objetivos específicos definidos hacia la calidad.

Por la otra parte, es decir el consumidor sostengo que: La satisfacción de un cliente es el resultado de las impresiones recibidas a lo largo de la creación y prestación de un servicio, al compararlas con las

expectativas que el cliente tenía al entrar en contacto con la actividad de servicios, siempre y cuando el valor que perciba de lo adquirido sea mayor a sus expectativas.

Todo lo anteriormente mencionado tiene su comprobación a través de su aplicación en la práctica, los resultados obtenidos en el caso práctico de esta investigación donde se planteó la metodología y objetivos de la implementación de un proceso de control total de calidad en los servicios, revelan que al utilizar adecuadamente los recursos de la empresa enfocados a la satisfacción del cliente se reflejan directamente en la reincidencia de uso por parte del cliente lo que significa un beneficio económico para la empresa.

La hipótesis central se cumplió en medida que se comprobó, mediante la comparación de ingresos de la empresa objeto de estudio que se obtuvieron mayores utilidades después de la implementación de un proceso de control total de calidad en los servicios.

Así como en los resultados arrojados de la medición de acciones correctivas tomadas en base a la detección de errores, y enfocadas a la satisfacción del cliente.

Dentro de la metodología utilizada para la recopilación y proceso de datos se cumplió con los parámetros establecidos por cada método.

Dentro de los métodos particulares empleados se utilizaron procesos de control de calidad y círculos de calidad lo que permitió, aparte de cumplir con lo establecido, aplicarlo prácticamente demostrando su efectividad.

Para los objetivos originalmente planteados en el marco teórico se obtuvo que:

Se demostró que el proceso de calidad total aplicado en las áreas funcionales de la empresa de servicio puede llevarla a optimizar recursos y lograr ser más productiva, obteniendo así mayores ingresos económicos.

Se dio a conocer al proceso de control de calidad mediante su implementación en una empresa de servicio, denotándose los cambios ocurridos en esta.

Lo anterior en conjunto fue logrado mediante la realización de un proyecto de calidad total a nivel organizacional y obtener resultados mediante un sondeo, para demostrar que mediante este proceso se satisfacen de manera global las expectativas del cliente.

Estoy seguro de que este material será una aportación valiosa al campo de estudio de la administración y la calidad total, ya que como mencioné existe poca información actualizada y con resultados prácticos en donde se observen resultados y se comprenda su procedencia, así como el proceso para obtenerlos.



## **RECOMENDACIONES**

El uso de técnicas de control de calidad se ha venido utilizando en procesos de manufactura, como se pudo observar en la implementación de un programa de control total de calidad en los servicios, la empresa pudo experimentar la erradicación casi total de los errores detectados en su operación y obtener un beneficio económico dramático.

Por lo anterior se le recomienda a la empresa el uso constante de técnicas de calidad, así como monitoreos detectando nuevas fallas y tratando de resolver estas siempre enfocados a la satisfacción del cliente y la solución operativa interna que permita optimizar recursos y aumentar productividad.

Como para el caso específico de esta investigación la empresa efectivamente realizó un programa de control total de calidad y obtuvo resultados concretos (presentados en el capítulo cuatro) donde por medio de la comparación se observaron las mejoras, la recomendación específica para American Express, es que no interrumpa su ciclo de calidad ya que este debe ser continuo, constante y siempre dinámico, acoplándose a las necesidades del mercado, del cliente y sobre todo a la mira en el crecimiento económico y el desarrollo social.

A los estudiosos del tema recomiendo actualizarse ya que como pudieron observar los procesos de calidad tienen más de cien años establecidos, y así como la administración son siempre cambiantes.

Al ejercer la administración como tal no pierdan de vista que la razón de existir de una empresa son sus clientes, por lo que deben realizar soluciones siempre enfocadas a satisfacerlos.

**APENDICE A**

### **NOMBRE DEL PROBLEMA**

" EL FACTOR CALIDAD COMO DETERMINANTE EN LOS INGRESOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIO "

### **IMPORTANCIA SOCIAL**

Actualmente en una situación de libre mercado, competencia abierta e incertidumbre Económica, la empresa de servicio debe buscar alternativas de desarrollo que incrementen no solamente su producción sino la calidad de los servicios ofrecidos, para captar recursos que le permitan desarrollarse y crecer generando fuentes de trabajo funcionales tanto como productivas que permitan optimizar recursos logrando avance económico, a través de la implementación de la calidad total en sus procesos.

### **IMPORTANCIA TEÓRICA**

La importancia teórica de la investigación radica en dejar precedente al estudioso de la Administración y/o al Administrador en el campo de calidad total, que es un tema actual y que de ser correctamente aplicado, se puede convertir en una herramienta de trabajo para implementar o renovar procesos ya sea Administrativos, Operativos y Productivos dentro de la Organización.

### HIPÓTESIS ALTERNA #1

" Si la empresa de servicio aplica el proceso de calidad total por lo tanto obtiene ingresos, luego entonces la aplicación de un proceso de calidad total determina el ingreso de una empresa de servicio cuando presenta mayor aplicación del proceso de calidad total."

### HIPÓTESIS ALTERNA #2

"Si el nivel de calidad determina los ingresos de una Empresa de servicio por lo tanto a Mayor nivel de calidad ofrecido Mayor ingreso, luego entonces el elevar el nivel de calidad de una Empresa de servicio le proporcionara Mayor nivel de ingresos."

### HIPÓTESIS ALTERNA #3

"Si se aplica un proceso de calidad total en una empresa de servicio y esto incrementa sus ingresos, por lo tanto, obtendrá un nivel de calidad luego entonces se incrementa la posibilidad de obtener un nivel de calidad que permita aumentar los ingresos de una empresa de servicio como consecuencia de la implementación de un proceso de calidad total."

### HIPÓTESIS CENTRAL

"Si se aplica un proceso de calidad total en una empresa de servicio y esto incrementa sus ingresos, por lo tanto obtendrá un nivel de calidad, luego entonces se incrementa la posibilidad de obtener un nivel de calidad que permita aumentar los ingresos de una empresa de servicio como consecuencia de la implementación de un proceso de calidad total. |

### HIPÓTESIS NULA

"Si se aplica un proceso de calidad total en una empresa de servicio y esto NO incrementa sus ingresos, por lo tanto, NO obtendrá un nivel de calidad luego entonces, se incrementa la posibilidad de obtener un nivel de calidad que NO permita aumentar los ingresos de una empresa de servicio como consecuencia de la implementación un proceso de calidad total."

## **OBJETIVOS**

**GENERAL.**-Demostrar que el proceso de calidad total aplicado en las áreas funcionales de la empresa de servicio puede llevarla a optimizar recursos y lograr ser mas productiva, obteniendo así mayores ingresos económicos.

**PARTICULAR.**-Dar a conocer el proceso de control de calidad mediante la implementacion de este en una empresa de servicio en las áreas de atención al cliente para denotar los cambios que se susciten.

**ESPECIFICO.**-Realizar un proyecto de calidad total a nivel organizacional y obtener resultados mediante un sondeo para demostrar que mediante este proceso se satisfacen de manera global y corporativa las expectativas del cliente de una empresa de servicio generando así mayor ingreso dado a la preferencia del cliente.



## OBJETO DE ESTUDIO

### **"EL FACTOR CALIDAD"**

Factor calidad - ingresos de una empresa de servicio.  
Por las características de la investigación en donde se analiza y sintetiza el factor de calidad, se considera que existe un objeto conceptual complejo el cual se integra como determinante a la función de los ingresos de una empresa de servicio lo cual define un objeto conceptual simple.

## MÉTODOS

- a) COMO FUNDAMENTO METÓDICO: Deductivo - Analítico - Sintético y Analógico
- b) COMO MÉTODOS PARTICULARES: Control de calidad y Círculos de calidad

## TIPO DE INVESTIGACION

MIXTA

### TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Para este apartado establezco que de los métodos generales de recopilación de datos voy a utilizar los siguientes:

- a) Identificación de documentos fuente
- b) Análisis de contenido
- c) Fichaje
- d) Cuestionario

En lo que refiere a las técnicas de recopilación de datos particulares y ya que la investigación esta enfocada al control de calidad me referiré a estudios sobre técnicas de medición de calidad, técnicas de círculos de calidad, procedimientos de control total de calidad y sondeo de servicio por medio de instrumentos específicos (en el caso práctico).

### UBICACIÓN TEMPORAL Y ESPACIAL DE LA INVESTIGACION

- a) **Temporal.**- Del 30 de Enero al mes de Julio de 1995.
- b) **Espacial.**- Biblioteca de la Universidad Latino americana, Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración, sala de cómputo y microfilm de American Express Co.

### DELIMITACION TEÓRICA

Pretendo establecer un concepto global de control total de calidad en una empresa de servicio a partir de conceptos de administración y proceso administrativo dentro de la empresa así como su aplicación dentro de los elementos que la integran enfocados específicamente a la implementación de un proceso de control de calidad.

Se llevará a cabo un estudio acerca de calidad total en una empresa de servicio en México basado en las características socioeconómicas actuales del país, proponiendo una alternativa para el aumento de sus ingresos, logrando así establecer una base teórica-práctica para su aplicación.

### LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION

El tiempo para recopilación y clasificación de información es una determinante ya que para la base teórica de la investigación se necesita un respaldo.

Falta de información actualizada sobre calidad total ya que las bibliotecas ofrecen pocas fuentes de información de tipo técnico acerca del tema.

El hecho de que la mayoría de los estudios hechos sobre calidad total tiene un enfoque o están realizados sobre empresas medianas o grandes radicadas en el extranjero.

La dificultad de conciliar el enfoque de control de calidad en la mayoría de los textos a la realidad de México y sus empresas de servicio. (ya que el desarrollo del concepto de calidad total y sus técnicas son japoneses)

La falta de apoyo por parte de las empresas para el desarrollo e implementación de este tipo de investigaciones.

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

**COYNE**

Kevin.

Citado por Joaquin Peovese en la revista.

FUNDACION MEXICANA PARA LA CALIDAD TOTAL.

Primera Edición.

Editorial FONDO MONETARIO PARA LA CALIDAD TOTAL, México  
1994.

**CROSBY**

Phillip.

Quality Without Tears.

Tercera Edición.

Editorial MC GRAW HILL, Cambridge 1989.  
128 Páginas.

**DEMINGS**

Edward.

Calidad, Productividad y Creatividad

Tercera Edición.

Editorial DIAZ DE SANTOS, Madrid 1989.  
103 Páginas.

DEMINGS

Edward.

Que es el Control Total de Calidad.

Séptima Edición.

Editorial NORMA, México 1993.

93 Páginas.

DONELLY

James.

Fundamentals of Managment

Séptima Edición.

Editorial RICHARDIRWIDS, New York 1989.

123 Páginas.

DURAN

Udaondo Miguel.

Gestión de Calidad.

Tercera Edición.

Editorial DIAZ DE SANTOS, Espana 1990.

210 Páginas.

FEINGENBAUM

Armand.

El Control Total de la Calidad.

Cuarta Edición.

Editorial CECSA, México 1989.

151 Páginas.

GARVIN

David.

Competing on eight Dimensions of Quality.

Primera Edición.

Editorial HARVARD BUSSINES REVIEW, U.S.A 1988.

240 Páginas.

ISHIKAWA

Kaouru.

Que es el Control Total de Calidad.

Cuarta Edición.

Editorial PRENTICE HALL, Colombia 1994.

214 Páginas.

JURAN

Joseph.

Planificación Para la Calidad.

Segunda Edición.

Editorial DIAZ DE SANTOS, Espana 1990.

221 Páginas.

KARL

Albrecht Citado por Angustias Cremades.

FUNDACION MEXICANA PARA LA CALIDAD TOTAL.

Primera Edición.

Editorial FUNDACION MEXICANA PARA LA CALIDAD TOTAL.

México1994.

LARREA

Pedro.

Citado por Browing y Singelman.

Calidad del Servicio.

Segunda Edición.

Editorial DIAZ DE SANTOS, Madrid 1992.

313 Páginas.

LEONARD

William.

Auditoria Administrativa.

Decimo Octava Edición.

Editorial DIANA, México 1990.

271 Páginas.

MACDONALD Y PIGOT.

Calidad Global.

Primera Edición.

Editorial PANORAMA, México 1993.

124 Páginas.

MENDEZ

Morales José.

La Economía y la Empresa.

Primera Edición.

Editorial MCGRAW HILL, México 1993.

170 Páginas.



MERCADO

Salvador H.

Administración Aplicada.

Primera Reimpresión.

Editorial LIMUSA, México 1989.

175 Páginas.

OUCHI

William.

Teoría Z.

Cuarta Edición.

Editorial ORBIS, Barcelona 1985.

185 Páginas.

STONER Y WANKEL

Administración.

Tercera Edición.

Editorial PRENTICE HALL, México 1989.

175 Páginas.

TERRY

George.

Principios de Administración.

Tercera Edición.

Editorial ECASA, México 1990.

190 Páginas.

**TOMASINI**

**Acle.**

**La Planeación Estratégica y el Control Total de Calidad.**

**Cuarta Edición.**

**Editorial GRIJALBO, México 1990.**

**235 Páginas.**

## **INDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1.1 Relación de Proceso Administrativo y Control Total de Calidad.....</b>	<b>Pag. 15</b>
<b>Figura 1.2 Los Círculos de Calidad de Ishikawa.....</b>	<b>Pag. 39</b>
<b>Figura 2.1 La evolución del Empleo por sector en Estados Unidos .....</b>	<b>Pag. 66</b>
<b>Figura 2.2 Clasificación de Lovelock según la naturaleza del servicio y beneficiario .....</b>	<b>Pag. 71</b>
<b>Figura 2.3 Clasificación de Lovelock según el tipo de transacción .....</b>	<b>Pag. 74</b>
<b>Figura 3.1 Génesis de las Expectativas .....</b>	<b>Pag. 89</b>
<b>Figura 3.2 Naturaleza de la Calidad .....</b>	<b>Pag. 92</b>
<b>Figura 4.1 Gráfica propósito de viajes .....</b>	<b>Pag.109</b>
<b>Figura 4.2 Gráfica Último viaje con AMEXCO .....</b>	<b>Pag.110</b>
<b>Figura 4.3 Gráfica uso de servicios AMEXCO .....</b>	<b>Pag.111</b>
<b>Figura 4.4 Gráfica resumen de actitud ante el servicio .</b>	<b>Pag.112</b>
<b>Figura 4.5 Cuadro Comentarios favorables del servicio ..</b>	<b>Pag.116</b>
<b>Figura 4.6 Cuadro Comentarios desfavorables del servicio.....</b>	<b>Pag.117</b>
<b>Figura 4.7 Razones para volver a usar los servicios de viaje AMEXCO .....</b>	<b>Pag.119</b>
<b>Figura 4.8 Razones para no volver a usar los servicios de viaje AMEXCO .....</b>	<b>Pag.120</b>
<b>Figura 4.9 Instrumento de recopilación de datos .....</b>	<b>Pag.130</b>
<b>Figura 4.10 Satisfacción general en los servicios .....</b>	<b>Pag.134</b>

Figura 4.11 Grado de satisfacción sobre tarifa aplicada..	Pag.135
Figura 4.12 Respuesta en atención telefónica .....	Pag.136
Figura 4.13 Calidad en la interacción consejero-cliente .	Pag.137
Figura 4.14 Capacidad y conocimientos del agente .....	Pag.138
Figura 4.15 Registro de rapidez en la entrega de Documentos.....	Pag.139
Figura 4.16 Detección de errores .....	Pag.140
Figura 4.17 Calidad y disposición del consejero .....	Pag.141
Figura 4.18 Imagen del usuario en cuanto al servicio en general del consejero .....	Pag.142
Figura 4.19 Retroalimentación para la erradicación de problemas .....	Pag.142
Figura 4.20 Cuadro resumen pregunta-área-valor .....	Pag.143
Figura 4.21 Comparativo de Preferencias .....	Pag.150
Figura 4.21 Comparativo sumario de Actitud .....	Pag.151
Figura 4.22 Comparativo Sumario de Comentarios .....	Pag.152
Figura 4.23 Comparativo número de transacciones .....	Pag.153
Figura 4.24 Comparativo de Ingresos .....	Pag.154