



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD TEPEPAN
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**“EVALUACIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE
CALIDAD EN EL SERVICIO DE VALET PARKING
BRINDADO POR GRUPO CUEVAS A LOS CLIENTES
DE UN RESTAURANT UBICADO AL SUR DE LA
CIUDAD DE MÉXICO”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**PRESENTA:
C.P. MARCO ANTONIO MILLÁN ORTIZ**

**DIRECTOR DE TESIS:
M. EN C. MARCELA ROJAS ORTEGA**



MEXICO, D. F.

JUNIO 2011



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

SIP-14

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México siendo las 17:00 horas del día 20 del mes de Junio del 2011 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de ESCA UNIDAD TEPEPAN para examinar la tesis titulada:

“EVALUACIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE CALIDAD EN EL SERVICIO DE VALET PARKING BRINDADO POR GRUPO CUEVAS A LOS CLIENTES DE UN RESTAURANT UBICADO AL SUR DE LA CIUDAD DE MÉXICO”

Presentada por el alumno:

MILLÁN

Apellido paterno

ORTIZ

Apellido materno

MARCO ANTONIO

Nombre(s)

Con registro:

B	0	8	1	2	1	2
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACIÓN DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

M. EN C. MARCELA ROJAS ORTEGA

M. EN C. IRMA CECILIA ORTEGA MORENO

M. EN C. SILVIA GALICIA VILLANUEVA

M. EN C. KARINA ANAYA DELGADO

M. EN C. DOLORES ADELINA REYES LÓPEZ



EL PRESIDENTE DEL COLEGIO

M. en C. JOSÉ REFUGIO RUIZ PIÑA



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México el día 20 del mes de Junio del año 2011, el que suscribe **MARCO ANTONIO MILLÁN ORTIZ** del Programa de **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS** con número de registro **B081212**, adscrito a **ESCA UNIDAD TEPEPAN**, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la **M. EN C. MARCELA ROJAS ORTEGA** y cede los derechos del trabajo titulado **“EVALUACIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE CALIDAD EN EL SERVICIO DE VALET PARKING BRINDADO POR GRUPO CUEVAS A LOS CLIENTES DE UN RESTAURANT UBICADO AL SUR DE LA CIUDAD DE MÉXICO”** al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección de correo electrónico **marc_582@yahoo.com**. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

MARCO ANTONIO MILLÁN ORTIZ

AGRADECIMIENTOS

AL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL Y A LA ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN UNIDAD TEPEPAN

Por existir y ser mi casa para estudiar y formarme como profesionista y así poder aportar los conocimientos adquiridos en la misma a terceras personas y la sociedad.

A MI AMOR Y ESPOSA

Por estar a mi lado apoyarme en todo momento con todo su amor y ser quien me motivo para seguir preparando profesionalmente para bienestar de nuestra familia y forjarnos un mejor futuro.

A MI MADRE

Por creer en mí e inculcarme los mejores valores que puede tener un ser humano amor, confianza, honradez coraje, honestidad y responsabilidad siempre recordándome que la única y mejor herencia que me puede dejar es mi educación.

A MI HERMANA

Por siempre estar a mi lado y confiar en mí en todo momento, por ser mi inspiración para seguir adelante para no defraudarla y ser su ejemplo a seguir.

A MI PADRE

Por sentirse orgulloso de lo que he logrado y augurarme gran éxito en mi vida personal y profesional.

A TODOS MIS FAMILIARES

Por sus palabras de aliento, apoyo y confianza brindados a los largo de mi vida y en todo momento con las mejores intenciones.

A LA MAESTRA MARCELA ROJAS

Por aceptar dirigirme en mi trabajo de tesis, por confiar en mi capacidad para lograr realizar un buen trabajo, por su apoyo, paciencia y comprensión en las diversas etapas que vivimos juntos durante la elaboración de esta tesis.

A LA MAESTRA LUZ PIRRON

Por su tiempo de asesoría, apoyo y consejos brindados para que pudiera concluir mi trabajo de tesis.

A MIS SINODALES

Por orientarme y brindarme sus consejos a manera de que realizara un buen trabajo de tesis.

A MIS COMPAÑEROS DE MAESTRÍA

Por su amistad y compartir conmigo sus experiencias personales y laborales, las cuales me sirvieron de enseñanza durante los 2 años que convivimos y compartimos juntos en esta maestría siendo siempre un gran equipo de trabajo.

ÍNDICE

ACTA DE REVISIÓN	I
CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS	II
AGRADECIMIENTOS	III
ÍNDICE	V
RELACIÓN DE FIGURAS	X
GLOSARIO DE TÉRMINOS	XIII
RESUMEN	XVIII
ABSTRACT	XIX
INTRODUCCIÓN	XX
CAPITULO 1. METODOLOGÍA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Justificación	4
1.4 Objetivos	
1.4.1 General	5
1.4.2 Específicos	6
1.5 Hipótesis	6
1.6 Variables	
1.6.1 Independiente	6
1.6.2 Dependiente	6
1.7 Enfoque de la investigación	8
1.8 Métodos de investigación	8
1.9 Tipo de investigación	8
1.10 Sujetos	
1.10.1 Universo	9
1.10.2 Población	9
1.10.3 Muestra	9

1.11 Técnicas de recopilación de información	10
1.11.1 Procedimiento	10

CAPITULO 2. CALIDAD

2.1 Calidad	12
2.2 Filosofía de la calidad	13
2.3 Evolución de la calidad	14
2.4 Teóricos de la calidad	16
2.4.1. Edwards Deming	16
2.4.2. Joseph Juran	23
2.4.3. Kaoru Ishikawa	26
2.4.4. Phillip Crosby	28
2.5 Sistema de gestión de la calidad	30
2.6 Fundamentos de gestión de la calidad	31
2.7 Herramientas de la calidad	31
2.7.1. Diagrama de causa-efecto	33
2.7.2. Planillas de inspección	35
2.7.3. Gráficas de control	36
2.7.4. Histograma	39
2.7.5. Gráfica de pareto	40
2.7.6. Diagrama de dispersión	42
2.7.7. Estratificación	46
2.7.8. Diagrama de flujo	48
2.7.9. Errores en el uso de las herramientas de la calidad	50

CAPITULO 3. CALIDAD EN EL SERVICIO Y MEJORA CONTINUA

3.1 Concepto de calidad del servicio	51
3.2 Calidad técnica versus calidad funcional	51
3.3 La calidad como actitud	52
3.4 Modelo conceptual de calidad del servicio	52

3.5 Factores que influyen en el servicio esperado	53
3.6 La dimensionalidad de la calidad en el servicio	55
3.7 Los gaps en la calidad del servicio	56
3.8 La medición de la calidad	57
3.9 Clasificación de los de los indicadores de la calidad	58
3.10 Indicadores internos y financieros	59
3.10.1 Costos de obtención de la calidad	59
3.10.2 Costo de los fallos	60
3.11 Costos internos y no financieros	60
3.11.1 Control estadístico de la calidad	60
3.11.2 Indicadores simples de la calidad	61
3.12 Indicadores externos de la calidad del servicio	62
3.12.1. El indicador SERVQUAL	62
3.12.2. El indicador SERVPERF	63
3.12.3. Otros indicadores	64
3.13 Mejora continua	65
3.13.1 Beneficios de la mejora continua	66
3.14 Kaizen	68
3.14.1 Objetivo del Kaizen	70
3.15 El ciclo de la mejora continua	71

CAPITULO 4. DIAGNÓSTICO DE GRUPO CUEVAS

4.1 Antecedentes	75
4.2 Orígenes	76
4.3 Estructura	77
4.4 Misión	77
4.5 Visión	77
4.6 Filosofía	78
4.7 Política	78
4.8 Organigrama	79

4.9 Análisis FODA	80
-------------------	----

CAPITULO 5. RESULTADOS Y PROPUESTA PARA MEJORAR EL NIVEL DE CALIDAD EN EL SERVICIO DE VALET PARKING BRINDADO POR GRUPO CUEVAS

5.1 Resultados por reactivo	81
5.1.1 El equipo y material para la recepción de su vehículo es funcional	81
5.1.2 Las instalaciones físicas del estacionamiento son visualmente agradables	82
5.1.3 La presentación de los empleados es excelente	83
5.1.4 Los materiales asociados con el servicio que brinda Grupo Cuevas son visualmente atractivos	84
5.1.5 Los horarios de actividad se adaptan a sus necesidades	85
5.1.6 La tarifa es accesible	86
5.1.7 El tiempo de tolerancia es razonable	87
5.1.8 Cuando un cliente tiene un problema, Grupo Cuevas muestra sincero interés por resolverlo	88
5.1.9 Cuando Grupo Cuevas promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple	89
5.1.10 Grupo Cuevas brinda el servicio de valet parking de manera correcta siempre	90
5.1.11 Los empleados se desempeñan con prontitud para atender a los clientes	91
5.1.12 Los empleados siempre se muestran dispuestos a ayudar a los clientes	92
5.1.13 Los empleados de Grupo Cuevas nunca están demasiado ocupados para atender a un cliente	93
5.1.14 El comportamiento de los empleados de Grupo Cuevas inspira confianza	94

5.1.15 Al usar el servicio de Grupo Cuevas el cliente se siente seguro	95
5.1.16 Los empleados tratan a los clientes siempre con cortesía	96
5.1.17 Los empleados cuentan con el conocimiento para responder las consultas de los clientes	97
5.1.18 Grupo Cuevas le brinda atención personalizada si lo requiere	98
5.1.19 Grupo Cuevas se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes	99
5.1.20 Los empleados entienden sus necesidades específicas	100
5.1.21 Recomendaría este servicio de <i>valet parking</i> a otras personas	101
5.2 Resultados por variable	102
5.2.1 Elementos tangibles	102
5.2.2 Fiabilidad	104
5.2.3 Capacidad de respuesta	105
5.2.4 Seguridad	107
5.2.5 Empatía	108
5.3 Resultados globales de calidad en el servicio	109
CONCLUSIONES	111
ANEXO I	113
BIBLIOGRAFÍA Y CIBERGRAFÍA	114

RELACIÓN DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICAS

	Página	
FIGURAS		
2.1	Proceso administrativo para la calidad	24
2.2	Diagrama causa-efecto	34
2.3	Planilla de inspección	36
2.4	Gráfica de control	39
2.5	Dispersión de datos	46
2.6	Diagrama de dispersión	48
3.1	Modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry	53
3.2	Factores que determinan la formación de las expectativas de los clientes	54
3.3	Recomendaciones de actuación para la gestión de las expectativas	55
3.4	Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos	68
3.5	Ciclo de Deming	72
4.1	Cuadro de empresas que conforman Grupo Cuevas	77
4.2	Organigrama área administrativa de Grupo Cuevas	79
4.3	Organigrama área operativa de Grupo Cuevas	79
TABLAS		
1.1	Cuadro de operacionalización de variables	7
2.1	Evolución de la calidad	15
2.2	Tabla de tendencias	45
2.3	Símbolos de los diagramas de flujo	49
3.1	Clasificación de los indicadores de calidad	58
4.1	Análisis FODA de Grupo Cuevas	80
5.1	Porcentajes elementos tangibles	103

5.2	Porcentajes fiabilidad	104
5.3	Capacidad de respuesta	106
5.4	Seguridad	107
5.5	Empatía	108
5.6	Resultados globales	109

GRÁFICAS

5.1.	Porcentajes de respuesta de la pregunta 1	81
5.2	Porcentajes de respuesta de la pregunta 2	82
5.3	Porcentajes de respuesta de la pregunta 3	83
5.4	Porcentajes de respuesta de la pregunta 4	84
5.5	Porcentajes de respuesta de la pregunta 5	85
5.6	Porcentajes de respuesta de la pregunta 6	86
5.7	Porcentajes de respuesta de la pregunta 7	87
5.8	Porcentajes de respuesta de la pregunta 8	88
5.9	Porcentajes de respuesta de la pregunta 9	89
5.10	Porcentajes de respuesta de la pregunta 10	90
5.11	Porcentajes de respuesta de la pregunta 11	91
5.12	Porcentajes de respuesta de la pregunta 12	92
5.13	Porcentajes de respuesta de la pregunta 13	93
5.14	Porcentajes de respuesta de la pregunta 14	94
5.15	Porcentajes de respuesta de la pregunta 15	95
5.16	Porcentajes de respuesta de la pregunta 16	96
5.17.	Porcentajes de respuesta de la pregunta 17	97
5.18	Porcentajes de respuesta de la pregunta 18	98
5.19	Porcentajes de respuesta de la pregunta 19	99
5.20	Porcentajes de respuesta de la pregunta 20	100
5.21	Porcentajes de respuesta de la pregunta 21	101

5.22	Elementos tangibles	102
5.23	Fiabilidad	104
5.24	Capacidad de respuesta	105
5.25	Seguridad	107
5.26	Empatía	108
5.27	Porcentajes generales de calidad en el servicio	110

GLOSARIO

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza de que se cumplirán los requisitos de la calidad.

CALIDAD: Grado en el que un conjunto de características inherentes al producto o servicio cumple con los requisitos para satisfacer las necesidades del cliente.

CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD: Características inherentes de un producto, servicio, proceso o sistema relacionada con un requisito.

CICLO DE CALIDAD: Modelo conceptual de las actividades interdepartamentales que influyen sobre la calidad de un producto o servicio a lo largo de todas sus fases, desde la identificación de las necesidades del cliente, hasta la evaluación del grado de satisfacción del mismo.

CLIENTE: Persona sobre la que repercute el producto o servicio, mismo que puede ser interno o externo.

CLIENTE EXTERNO: Organización o persona que recibe un bien o servicio, misma que no forma parte de la compañía que lo suministra.

CLIENTE INTERNO: Departamento o persona que recibe un producto o servicio de otro departamento o persona que pertenece a la misma compañía que lo suministra.

CONTROL DE LA CALIDAD: Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad; implica verificar productos, procesos o servicios para asegurarse de que satisfacen los estándares establecidos.

ENFOQUE AL CLIENTE: Es la forma mediante la cual se diseñan y ejecutan nuestras actividades, para satisfacer las necesidades del cliente mediante previa investigación de las mismas.

GESTIÓN: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

GESTIÓN DE CALIDAD: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

INFORMACIÓN: Datos que poseen significado.

MANUAL DE LA CALIDAD: Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.

MEJORA CONTINUA: Acción recurrente que aumenta la capacidad para cumplir los requisitos.

MEJORA DE LA CALIDAD: Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.

MEDICIÓN DE LA CALIDAD: Es el resultado de la calidad, el cual consiste en evaluar todos los atributos tangibles e intangibles mediante el establecimiento de indicadores y métodos de análisis estadísticos para cada actividad o proceso realizado en cualquier organización a fin de lograr la satisfacción del cliente o consumidor final.

MEJORA CONTINUA: La mejora continua implica alistar a todos los miembros de la empresa en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, para de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y la participación de la empresa en el mercado.

OBJETIVO DE LA CALIDAD: Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad; la satisfacción del cliente o consumidor final.

PLAN DE LA CALIDAD: Documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.

PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD: Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.

POLÍTICA DE CALIDAD: Lineamientos que norman los criterios para la toma de decisiones operativas en relación a la estrategia de calidad adoptada por una compañía para lograr la satisfacción del cliente, estos lineamientos se convierten en valor tangible para los clientes, lo que a su vez se refleja en la rentabilidad del negocio.

PROCESO: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman entradas en salidas.

PROCESO DE MEDICIÓN: Conjunto de operaciones que permiten determinar el valor de una magnitud.

REVISIÓN: Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión para alcanzar los objetivos establecidos.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus expectativas, en base a una comparación realizada por él mismo, con relación al producto o servicio brindados por la competencia.

SERVICIO: Actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el prestador del servicio (empleado o instalaciones físicas), con el objeto de satisfacer las necesidades o deseos del cliente.

SISTEMA: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

SISTEMA DE CALIDAD TOTAL: Es la estructura de trabajo difundida dentro de toda la organización, documentada efectivamente, integrada con procedimientos técnicos y administrativos, para guiar y coordinar las acciones y actividades de la gente, la maquinaria y la información de la compañía con los mejores y más prácticos y sencillos métodos para asegurar la satisfacción del cliente mediante calidad y bajo costo.

SISTEMA DE GESTIÓN: Sistema para establecer la política y los objetivos, así como la manera de lograr los mismos.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: Sistema para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

VALORES: Son las creencias amplias acerca de lo que es una conducta adecuada o inadecuada.

VENTAJA COMPETITIVA: Es un margen o diferencia que le permite a una organización enfrentar las fuerzas del entorno y del mercado mejor que sus competidores.

Resumen

En este trabajo de investigación se analizó la percepción de los clientes de en cuanto a la calidad en el servicio brindado por el valet parking en un restaurant ubicado al sur de la Ciudad de México.

El estudio se realizó en Grupo Cuevas empresa que presta servicio de valet parking y administración de estacionamientos con el propósito de detectar las áreas de oportunidad que se le pueden presentar a la empresa para brindar un servicio de excelencia mediante el cual se pueda lograr la plena satisfacción del cliente en busca de que la empresa pueda crecer y así lograr su permanencia en el mercado.

Es por eso que se realizó un diagnóstico de la empresa para recabar la mayor información posible sobre su operación, para de esta manera poder estructurar el instrumento de aplicación necesario para lograr los objetivos de este trabajo de investigación.

Una vez aplicado el cuestionario (instrumento de aplicación) se detectaron los puntos que no permiten tener la plena satisfacción del cliente, mismos que se tomaron en consideración para establecer la propuesta de mejora que pudiera aplicar Grupo Cuevas a fin de lograr brindar un servicio al cliente de excelencia.

Este estudio se llevó acabo con base en las 5 dimensiones propuestas por el autor Ruiz Olalla (2001) para determinar el nivel de calidad en el servicio percibido por los usuarios, las cuales son las siguientes; Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía mismos que nos darán la pauta para presentar la propuesta de mejora que necesita Grupo Cuevas para ofrecer un servicio al cliente de excelencia.

Abstract

In this research examined the perception of customers regarding the quality of service provided by the valet parking at a restaurant located south of Mexico City.

The study was conducted in Cuevas Group company providing valet parking and parking management in order to identify areas of opportunity that may present to the company to offer a service of excellence by which to achieve full satisfaction the customer looking for the company to grow and achieve their stay in the market.

That's why a diagnosis was made of the company to gather as much information as possible about your operation, to thus be able to structure the implementation tool necessary to achieve the objectives of this research.

Once applied the questionnaire (tool implementation) were detected points can not take full customer satisfaction, they were taken into account in determining the proposed improvements that could be applied Cuevas Group to achieve customer service provide of excellence.

This study was carried out based on the 5 dimensions proposed by the author Ruiz Olalla (2001) to determine the level of service quality perceived by users, which are as follows: tangibles, reliability, responsiveness, security and empathy that they give us an idea to present the proposed improvements Cuevas Group needs to provide excellent customer service.

Introducción

Hasta hace algunos años se percibía a la calidad como un sistema exclusivo para las empresas industriales. La apertura de mercados internacionales y una competencia que se vislumbra con estrategias totalmente agresivas, que han dejado en el olvido éste y otros paradigmas con respecto a la calidad.

Las empresas e instituciones de los sectores privados y público luchan no sólo por sobrevivir, sino por trascender en el mundo globalizado en el que hoy en día estamos inmersos para así poder lograr su misión y visión. Para ello, se extienden diversos instrumentos de mejoramiento continuo que ofrecen un sin fin de beneficios, pero es importante que aquellos líderes que dicen involucrarse en alguno de estos proyectos sepan que ningún sistema de calidad por sí solo, resolverá los problemas de las organizaciones, es el impulso y pensamiento estratégico lo que marcará la diferencia entre las organizaciones que serán consideradas de clase mundial y lograrán ser competitivas y las que simplemente desaparecerán.

Hoy en día el establecer un sistema de gestión de calidad dentro de las empresas es una necesidad más que un lujo debido a que estos le permiten a las empresas entrar a un mercado global competitivo en el que actualmente se encuentra el mundo de los negocios.

Los requerimientos del cliente deben detallarse con la suficiente minuciosidad para que el proveedor los comprenda.

Para poner en práctica un sistema de calidad en el servicio en Grupo Cuevas empresa de servicios de estacionamientos y valet parking, se necesita conocer todos los requerimientos de la presentación final del servicio que se brinda y con ello poder mejorar continuamente en sus servicios.

Existe una tendencia a nivel mundial hacia la satisfacción de expectativas, cada vez más estrictas de los clientes.

Junto con esta tendencia, está creciendo la necesidad de aumentar los esfuerzos de quienes producen bienes y servicios para cumplir con las demandas de los clientes de manera efectiva.

Una parte importante del sistema de calidad es la documentación del mismo, que es donde se describe el cómo opera, sus controles y los resultados. La documentación debe ser fundamental y de fácil comprensión para las personas que los empleen.

Estos deben incluir criterios cualitativos y cuantitativos que aseguren su medición y cumplimiento.

La implementación de esta norma se realizará específicamente en servicios de administración y operación de estacionamientos y valet parking en el Distrito Federal.

Teniendo como objetivo mejorar la calidad, aumentar la productividad y como consecuencia lograr una disminución en los costos de operación y a su vez lograr un posicionamiento dentro del mercado como empresa líder en su ramo.

Es por eso que para efectos de la presente tesis, se desarrollaron cinco capítulos, en el primero de ellos denominado Metodología de la investigación, se desarrolla ampliamente la estrategia metodológica en el diseño de la investigación que se siguió para contrastar la teoría con la práctica, lo cual permitió, además de dimensionar la problemática abordada, proponer una serie de actividades para mejorar la calidad en los servicios de las empresas y poderse colocar como una

de las mejores en su ramo. De igual manera el desarrollo de esta investigación ayudará a la compañía a identificar los principios mandatarios para la implementación de un sistema de gestión de la calidad; que garantiza la calidad de los servicios.

El capítulo dos denominado Calidad, en el que se encuentran los conceptos básicos, se analiza su desarrollo y evolución para poder entender por qué las empresas deben de tener en cuenta la mejorar de sus servicios, así como los postulados de los principales teóricos de la calidad y las herramientas de calidad que las empresas pueden utilizar para lograr dicho objetivo.

El capítulo tres sobre Calidad en el Servicio y Mejora Continua, en el que se encuentran los conceptos básicos, así como las diversas variables y factores que influyen para la percepción por parte de los clientes de la calidad en el servicio, mismas que se tomaron como base para el desarrollo del instrumento de aplicación que se utilizó para recabar la información necesaria a fin de determinar la percepción del cliente en cuanto al servicio de valet parking brindado por Grupo Cuevas en la actualidad.

El capítulo cuatro, dedicado al diagnóstico de la empresa Grupo Cuevas, se presenta la estructura de dicha empresa, desde sus orígenes hasta el día de hoy y la importancia de esta por brindar un servicio de calidad, partiendo de un análisis FODA para establecer una propuesta de mejora acorde a las posibilidades y necesidades de la empresa.

El capítulo cinco está compuesto por los resultados obtenidos en la investigación de campo y las propuestas para mejorar el nivel de calidad en el servicio de valet parking percibido y brindado por Grupo Cuevas, a los clientes de un restaurant ubicado al sur de la Ciudad de México.

Las conclusiones del estudio se presentan al final, encontrando un buen nivel de calidad en el servicio, desde un punto de vista general, y mostrando los aspectos específicos más relevantes.

Capítulo 1

Metodología y Planteamiento del Problema

1.1 Antecedentes

La abundante literatura de los últimos años sobre el tema de la calidad puede hacer pensar que se trata de un concepto nuevo. Sin embargo, desde sus orígenes el ser humano ha tratado de corregir y mejorar todas las actividades que lleva a cabo, ya sean deportivas, económicas, sociales, etc. El espíritu de superación, unido a la satisfacción que reporta, conduce a comportamientos que tienden a evitar los errores y a perfeccionar lo que previamente se podía dar por bueno.

Pero es justo reconocer que la calidad asociada a las organizaciones empresariales ha sufrido una importante evolución en las últimas décadas.

En un principio la calidad se asociaba con las secciones de inspección y control, donde a través de un análisis estadístico se trataba de determinar si la producción cumplía con los estándares de calidad previamente establecidos. El objetivo básico en estos casos consistía en conseguir niveles aceptables de errores en la fase de producción.

Posteriormente, el concepto de calidad se extendió a todas las fases de la vida de un producto o servicio, desde su concepción o diseño hasta su fabricación y posterior uso por parte del cliente, siendo el lema *cero defectos*.

En la actualidad las empresas e instituciones de los sectores privados y público luchan no sólo por sobrevivir, sino por trascender en el mundo globalizado. Para ello, se extienden diversos instrumentos de mejoramiento continuo que ofrecen un sin fin de beneficios. El establecer un sistema de calidad en el servicio dentro de las empresas es una necesidad más que un lujo, debido a que esto le permite a las empresas entrar en un mercado global competitivo en el que actualmente se encuentra el mundo de los negocios.

La calidad de las empresas que ofrecen bienes y/o servicios se utiliza como una herramienta para obtener una posición competitiva dentro del giro en el que se desempeñan, lo que se ve reflejado en la satisfacción de las necesidades del cliente y a su vez les da un mejor posicionamiento dentro del mercado laboral.

1.2 Planteamiento del problema

Hoy en día Grupo Cuevas, empresa dedicada a proporcionar servicios de Valet Parking, se enfrenta a la necesidad de implementar un sistema de gestión de calidad preciso, para lograr brindar un servicio óptimo a los clientes o usuarios con los que cuenta y mantener a su personal enfocado al cumplimiento de un sistema de calidad, ya que el número de quejas que recibe por parte de estos es significativa.

Grupo Cuevas está dividido en dos áreas: administrativa y operativa, las cuales cuentan con el apoyo de los departamentos de: logística, recursos humanos y contabilidad, en donde se detectó la siguiente problemática:

- No existe un conocimiento de misión y visión de la empresa por parte de su personal operativo.
- No existe de manera formal una programación para los supervisores de estacionamientos.
- Existen formatos de trabajos incompletos (tales como guías de trabajo).
- No existen descripciones de puestos ni manuales de procedimientos en cuanto a la operación de estacionamientos y servicios de valet parking.

- No se encuentran delimitadas de manera formal cada una de las actividades que desempeña el personal administrativo y operativo.
- Falta establecer líneas de comunicación más eficientes entre el área administrativa y la operativa.
- Falta capacitación en los niveles operativos, respecto a la calidad en el servicio.
- La frecuencia de siniestros que presenta la empresa, representan costos por reparación de daños a los vehículos de los clientes, lo cual representa una merma en las ganancias.
- El número de quejas que se reciben de los clientes con relación al servicio brindado es aproximadamente del 2%, lo que representa un número bajo en porcentaje, pero dada la cantidad total de clientes puede ser considerado un problema que debe ser atendido para lograr la calidad total.

Debido a que lo anterior afecta la percepción de la calidad en el servicio por parte de los clientes y limita el crecimiento de la empresa, se realizó un estudio a partir del planteamiento de la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el nivel de calidad en el servicio percibido por los usuarios del valet parking proporcionado por Grupo Cuevas, en un restaurant ubicado al sur de la Ciudad de México?

1.3 Justificación

La calidad es una filosofía que compromete a toda la organización con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes y de mejorar continuamente. Esto la convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellos que tratan de alcanzarla.

La contabilidad de gestión debe informar sobre el nivel de calidad del servicio alcanzado, ya que los informes de gestión deben recoger todos los factores que resultan críticos para el éxito empresarial.

Para ello se propone ampliar los indicadores internos financieros tradicionales con los internos no financieros y con los indicadores externos.

Los indicadores internos se limitan a medir elementos totalmente objetivables y cuantificables. Los indicadores externos, por el contrario, miden las percepciones de los clientes sobre el servicio que reciben.

En la actualidad los productos y servicios no sólo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos.

El objetivo consiste en satisfacer a los clientes desde el principio hasta el fin. Esta nueva concepción de la calidad es lo que se conoce como *calidad del servicio*.

Básicamente, todo esquema de la calidad se estructura en la siguiente manera:

- A. Recopilar información necesaria para generar el servicio deseado,
- B. Planificar, al interior de la entidad, las distintas actividades necesarias para asegurar la correcta fabricación del servicio requerido, y

- C. Detallar de instrucciones precisas para que se lleven a cabo tales actividades.

La investigación de los niveles de calidad en el servicio de Grupo Cuevas, permitió poder iniciar un proceso de mejora continua basado en información objetiva para:

- Planear, controlar y mejorar cada uno de los procesos involucrados en el servicio de estacionamientos y valet parking.
- Estructurar procedimiento de mejora continua, contribuyendo a reducir el tiempo de los procesos y a minimizar los costos que implica la falta de calidad.
- Documentar cada una de las actividades involucradas en el servicio de estacionamientos y valet parking.
- Fortalecer la planeación, control, mejora continua y aseguramiento de la calidad en todos los procesos clave.
- Identificar las áreas de mejora, así como proponer e implementar acciones para optimizar su funcionamiento.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Describir la situación actual de la calidad del servicio que brinda Grupo Cuevas a los clientes de un restaurant ubicado al sur de la Ciudad de México.

1.4.2 Específicos

- Conocer y analizar los niveles de calidad en el servicio percibidos por los clientes de Grupo Cuevas, en un restaurant ubicado al sur de la Ciudad de México, en cuanto a elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.
- Realizar propuestas para elevar la calidad en el servicio de valet parking, en un restaurant ubicado al sur de la Ciudad de México.

1.5 Hipótesis

- El nivel de calidad en el servicio de valet parking percibido por los clientes de Grupo Cuevas, en un restaurant ubicado al sur de la Ciudad de México es regular.

1.6 Variables

1.6.1 Variable independiente

Servicio proporcionado por Grupo Cuevas.

1.6.2 Variable dependiente

El nivel de calidad en el servicio percibido por los usuarios del servicio en las siguientes dimensiones propuestas por Ruiz Olalla (2001):

- A. Elementos tangibles: se refiere a la apariencia física de las instalaciones, equipos, personal y materiales de comunicación.
- B. Fiabilidad: indica la habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.

- C. Capacidad de respuesta: alude a la disposición de ayudar a los clientes para proveerlos de un servicio rápido.
- D. Seguridad: conocimientos y atención mostrados por los empleados y habilidad de los mismos para inspirar confianza y credibilidad.
- E. Empatía: atención individualizada que ofrecen las empresas a sus competidores.

Variable	Elementos	Items	Criterios de respuesta por ítem
Elementos tangibles	<ul style="list-style-type: none"> • Apariencia física de las instalaciones • Equipos • Personal • Materiales de comunicación 	2.Las instalaciones físicas del estacionamiento son visualmente agradables. 1.El equipo y material para la recepción de su vehículo es funcional. 3.La presentación de los empleados es excelente. 4.Los materiales asociados con el servicio que brinda Grupo Cuevas son visualmente atractivos. 5.Los horarios de actividad se adaptan a sus necesidades. 6.La tarifa es accesible. 7.El tiempo de tolerancia es razonable.	1. Pésimo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Excelente
Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de la empresa para ejecutar el servicio prometido. • De forma fiable y cuidadosa 	8.Cuando Grupo Cuevas promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple. 9.Cuando un cliente tiene un problema, Grupo Cuevas muestra sincero interés por resolverlo. 10.Grupo Cuevas brinda el servicio de valet parking de manera correcta siempre.	1. Pésimo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Excelente
Capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición de ayudar a los clientes • Proveer servicio rápido 	11.Los empleados se desempeñan con prontitud para atender a los clientes. 12.Los empleados siempre se muestran dispuestos a ayudar a los clientes. 13.Los empleados de Grupo Cuevas nunca están demasiado ocupados para atender a un cliente.	1. Pésimo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Excelente
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos y atención de los empleados • Inspiración de confianza y credibilidad de los empleados 	14.El comportamiento de los empleados de Grupo Cuevas inspira confianza. 15.Al usar el servicio de Grupo Cuevas el cliente se siente seguro. 16.Los empleados tratan a los clientes siempre con cortesía. 17.Los empleados cuentan con el conocimiento para responder las consultas de los clientes.	1. Pésimo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Excelente
Empatía	<ul style="list-style-type: none"> • Atención individualizada que ofrece la empresa. 	18.Grupo Cuevas le brinda atención personalizada si lo requiere. 19.Grupo Cuevas se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes. 20.Los empleados entienden sus necesidades específicas. 21.Recomendaría este servicio de <i>valet parking</i> a otras personas.	1. Pésimo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Excelente

Tabla 1.1 Cuadro de operacionalización de variables

Fuente: Elaboración propia

1.7 Enfoque de la investigación

El diseño de esta investigación tuvo un enfoque descriptivo, debido a que se enfocó a recopilar información general y a detalle de la calidad percibida por los usuarios de los servicios de estacionamiento y valet parking, para organizarla y presentarla con el fin de que la empresa cuente con elementos que le permitan ser más competitiva, a través de la mejora continua de los servicios de estacionamiento y valet parking.

1.8 Métodos de investigación

El método de investigación utilizado en la presente tesis fue el analítico, el cual consiste en estudiar todos y cada uno de los elementos que intervienen en el hecho o fenómeno estudiado para conocer la interrelación existente entre ellos, para poder hacer inferencias o generalizaciones al respecto.

También se empleó el método deductivo ya que se analizó información obtenida a través de la encuesta aplicada a los clientes del valet parking de Grupo Cuevas, en un restaurant del sur de la Ciudad de México, para determinar el nivel y las características respecto a la calidad del servicio que reciben, con el fin de dar un servicio de mayor calidad a los clientes de Grupo Cuevas y, al mismo tiempo, optimizar su competitividad y sus resultados financieros.

1.9 Tipo de investigación

Se realizó una investigación de campo, debido a que se acudió al lugar de los hechos para aplicar los cuestionarios y obtener la información necesaria para el estudio.

Esta investigación fue descriptiva, ya que se realizó un diagnóstico de la situación de la compañía y se describió la calidad en el servicio percibida por los clientes. También puede considerarse una investigación aplicada, ya que está enfocada a un problema real y presenta una propuesta para lograr la mejora de la calidad del servicio que proporciona.

1.10 Sujetos

1.10.1 Universo

La empresa Grupo Cuevas ubicada en Newton 16, Miguel Hidalgo, México Distrito Federal, consta de 18 restaurantes en los que prestan sus servicios 44 operadores y 5 supervisores, que atienden semanalmente a un número aproximado de 5000 usuarios, quienes representaron el universo para este estudio.

1.10.2 Población

La población seleccionada para la investigación fue la que recibe servicios de valet parking de Grupo Cuevas en un restaurante al sur de la Ciudad de México, con un número aproximado de 543 usuarios semanales.

1.10.3 Muestra

El muestreo aplicado para la presente investigación fue no probabilístico y corresponde a los clientes usuarios del servicio durante una semana, solicitando el llenado del cuestionario a uno de cada cinco clientes, con reemplazo. El reemplazo se realizó cuando alguno de los clientes no aceptó responder el cuestionario y, en ese caso, se solicitó que lo llenara el siguiente cliente.

1.11 Técnicas de recopilación de información

El método de recopilación de datos diseñado para la investigación fue el interrogatorio, mediante la técnica de cuestionario.

El cuestionario fue diseñado para los usuarios del servicio de valet parking en un restaurant del sur de la Ciudad de México, contiene una serie de preguntas de tipo cerrado con una escala tipo likert, en la modalidad de opción múltiple. El instrumento de investigación fue *piloteado* mediante una aplicación previa a 10 usuarios de servicio de valet parking, en otro restaurant del grupo, debido a que presentan características similares a las del universo a estudiar.

A partir de sus respuestas y comentarios se realizaron las adecuaciones necesarias y se procedió a la aplicación del mismo.

El cuestionario de investigación se presenta en el Anexo I.

1.11.1 Procedimiento

La investigación se realizó mediante los siguientes pasos:

A. Elaboración del marco teórico conceptual

Se hizo una consulta exhaustiva de fuentes documentales sobre aspectos de calidad total y de calidad en el servicio para elaborar el marco teórico del estudio.

B. Comprensión de la situación actual de la empresa

Se analizó la información con que cuenta la empresa, a partir de los informes y análisis realizados en reuniones con los directivos y personal de la empresa. Al concluir esta etapa se determinó el tipo de estudio a realizar.

C. Elaboración del instrumento de investigación

Se procedió a la elaboración del instrumento de investigación, para medir la percepción del cliente.

Para su construcción se tomaron en cuenta tanto los aspectos teóricos como las características de los servicios que presta la empresa.

D. Aplicación de cuestionarios

Los cuestionarios fueron entregados para su contestación a los clientes, pidiendo su colaboración para mejorar el servicio.

E. Procesamiento y análisis de la información

La información fue procesada estadísticamente empleando el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), agrupándola por variables y presentándola en cuadros y gráficas. Posteriormente dicha información fue analizada cuantitativa y cualitativamente,

Para el análisis se elaboró una tabla de evaluación de puntajes promedio por variable, basados en la escala empleada. Para tal efecto se asignaron valores del 1 al 5 a los niveles de la escala.

A partir del análisis de la información se diseñaron propuestas para la mejora de la calidad en el servicio de Grupo Cuevas.

Capítulo 2

Calidad



2.1 Calidad

De acuerdo a Vásquez Lema (2008) la calidad nunca nace con la mejora de eficiencia de los procesos sino con el cambio de valores, ética y disciplina de las personas, debido a que las personas son los agentes del cambio a través del ejemplo. Por lo tanto, para efecto de esta tesis es importante destacar que para poder identificar aquellas conductas que garanticen la eficiencia y mejora de los servicios debemos contar con personas comprometidas con su trabajo y entusiastas a fin de ser mejores y superarse dentro de su vida profesional con la finalidad de conseguir sus objetivos y los de las empresas donde laboran de una manera práctica y sencilla.

Por otra parte *calidad es satisfacción y precios competitivos para el cliente, rentabilidad y sostenibilidad para la empresa*. Sin embargo, el término calidad debe ser comprendido por los gerentes, administradores y funcionarios de las organizaciones actuales como: *“el logro de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de los mismos con procesos eficientes, que permita así a la organización ser competitiva en la industria y beneficie al cliente con precios razonables.”* (Vásquez Lema, 2007)

Aliaga Martínez (2003) propone que los responsables de la calidad deben ser todos y cada uno de las direcciones, los responsables de los departamentos de la empresa e incluso, cada uno de los trabajadores en su actividad respectiva.

Mora Vanegas (2004) hace incapié en que no se puede ignorar en el presente la relevancia, alcance de la calidad y productividad a fin de ser competitivos y satisfacer las necesidades de los consumidores, considera muy importante que la gerencia de mercados esté bien integrada a la de producción, a fin de que el producto final pueda satisfacer la demanda y cumplir con las normativas de la calidad a nivel nacional e internacional.

El cliente se fijará en las características intrínsecas del producto, comparándolas con la capacidad de satisfacer sus necesidades específicas.

2.2 Filosofías de la calidad

La administración de la calidad o administración por calidad total (siglas en inglés TQM= Total Quality Management), es un sistema que permite a cualquier tipo de empresa mejorar continuamente sus operaciones en todas las áreas o departamentos a través del uso eficiente de todos sus recursos disponibles (humanos, económicos, materiales y tecnológicos) y del mejoramiento de sus procesos y sistemas de trabajo.

En este sentido el mejoramiento continuo de las operaciones va orientado hacia la consecución de metas organizacionales tales como: costos, calidad de productos y servicios, participación en el mercado, productividad y crecimiento sostenido, sin las cuales ninguna empresa podría subsistir en la actualidad.

La administración de la calidad es el resultado de una combinación de enfoques administrativos, de técnicas de mejoramiento permanente y de herramientas altamente especializadas para el análisis, control y aseguramiento de sistemas y procesos de trabajo, que permiten a una empresa proporcionar productos y servicios que satisfagan plenamente los requerimientos, necesidades y expectativas de sus clientes, usuarios o consumidores.

Hoy en día las organizaciones (industrias, empresas de servicios, públicas y privadas) de nuestro país enfrentan el gran reto de la globalización económica, con todo lo que implica la apertura de mercados tanto dentro como fuera del país. Lo anterior requiere una correcta administración de los recursos con los que cuenta la empresa para sobrevivir y crecer en un entorno mucho más difícil que el de las épocas pasadas.

En este sentido, la administración de la calidad brinda a los sistemas organizacionales la oportunidad de crear, evolucionar y adaptarse de mejor manera a las nuevas condiciones existentes.

2.3 Evolución de la calidad

La abundante literatura de los últimos años sobre el tema de la calidad puede hacer pensar que se trata de un concepto nuevo. Sin embargo, desde sus orígenes el ser humano ha tratado de corregir y mejorar todas las actividades que lleva a cabo, ya sean deportivas, económicas, sociales, etc. El espíritu de superación, unido a la satisfacción que reporta, conduce a comportamientos que tienden a evitar los errores y a perfeccionar lo que previamente se podía dar por bueno.

Pero es justo reconocer que la calidad asociada a las organizaciones empresariales ha sufrido una importante evolución en las últimas décadas.

En un principio la calidad se asociaba con las secciones de inspección y control, donde a través de un análisis estadístico se trataba de determinar si la producción cumplía con los estándares de calidad previamente establecidos. El objetivo básico en estos casos consistía en conseguir niveles aceptables de errores en la fase de producción.

Posteriormente, el concepto de calidad se extendió a todas las fases de la vida de un producto o servicio, desde su concepción o diseño hasta su fabricación y posterior uso por parte del cliente, siendo el lema *cero defectos*.

En la actualidad los productos y servicios no sólo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos. El objetivo consiste en

satisfacer a los clientes desde el principio hasta el fin. Esta nueva concepción de la calidad es lo que se conoce como *calidad del servicio*.

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, se describirá cada una de las etapas el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano por el trabajo bien hecho. Crear un producto único.
Revolución industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad. (Se identifica producción con calidad).	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda guerra mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (eficacia + plazo = calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien y a la primera.	<ul style="list-style-type: none"> Minimizar costos mediante la calidad. Satisfacer al cliente. Ser competitivo.
Posguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor.	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.
Control de calidad	Técnicas de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la calidad.	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer al cliente Prevenir errores Reducir costos. Ser competitivo.
Calidad total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente,	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora continua.

Tabla 2.1 Evolución de la calidad

Fuente: Evaluación del concepto de calidad. (González, 2007).

2.4 Teóricos de la calidad

A continuación se presentan las principales aportaciones de algunos autores de la calidad total:

2.4.1 Edwards Deming

Nació en Sioux City, Iowa, en octubre 14 de 1900, el Dr. Edwards Deming es sin lugar a duda el fundador del movimiento de la calidad total a nivel internacional.

En 1947 es solicitado por el Dr. K. Saito para instaurar y coordinar los estudios del Japón de la post- guerra y a petición de la Unión de Ingenieros y Científicos Japoneses (JUSE), inicia una colaboración más estrecha con el círculo empresarial Japonés, cuyo presidente era Dr. Kaoru Ishikawa, quien también fungía como presidente de la Federación de Sociedades Industriales del Japón.

En el seno de esta federación, Deming transmite sus primeras teorías y conocimientos sobre métodos estadísticos aplicados al control de calidad de los procesos de manufactura, a 150 empresarios japoneses de esta federación, quienes influyen mucho para que en 1950 fuera instituido en el Japón el reconocimiento la *Medalla Deming al Merito Empresarial*.

A partir de 1947 (y hasta nuestros días) el Dr. Deming inicia una verdadera *revolución conceptual* en la forma de administración de las empresas, partiendo de una nueva filosofía que busca convencer a los directores empresariales que, sin un Control Estadístico de Procesos (CEP), todo se reduce a especulaciones sin resultados. En otras palabras, un proceso no mejora si no se le puede medir.

Junto con la enseñanza del control estadístico de procesos, Deming inicia la importación de toda una nueva filosofía administrativa que existe *calidad total* como premisa fundamental, y que busca la concientización de todos los miembros de la organización hacia el cambio y la mejora continua.

Para el Dr. Deming la calidad está en función del cliente: lo que quiere y necesita. Ahora bien, debido a que los deseos y necesidades del cliente son cambiantes, cualquier empresa que quiera ser competitiva deberá redefinir constantemente sus procesos para adecuarse al cliente.

Para que una empresa pueda implantar exitosamente la calidad total, Deming propone seguir sus 14 puntos para el cambio que son:

A. Crear consistencia en el propósito de mejorar los productos y servicios de la empresa.

"El Dr. Deming sugiere una nueva y radical definición de la función de una empresa: Más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante y el mantenimiento". Quesada Madriz Gilberto (2003)

Este primer principio es válido y seguirá siendo válido de por vida, pues la mejora en productos y servicios nunca acabará.

B. Adoptar la nueva filosofía.

"Hoy día se tolera demasiado la mano de obra deficiente y el servicio antipático. Necesitamos una nueva religión en la cual los errores y el negativismo sean inaceptables". Quesada Madriz Gilberto (2003)

Para lograr la constancia en el propósito de mejorar continuamente, debe aceptarse como una filosofía propia, y adoptarla a todas las labores de la empresa. De suerte uno de los principios de ISO 9000 los establece: *La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta*. Lamentablemente muchas empresas pasan de una a otra filosofía, buscan afanosamente afuera, teniendo a lo interior de la empresa mucho que descubrir.

C. Terminar con la dependencia de la inspección final para lograr la calidad.

"Las empresas típicamente inspeccionan un producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, y los productos defectuosos se desechan o se re elaboran. Una y otra práctica son innecesariamente costosas.

En realidad la empresa le está pagando a los trabajadores para que hagan defectos y luego los corrijan. La calidad *no* proviene de la inspección sino de la mejora del proceso". Quesada Madriz Gilberto (2003)

La inspección *nunca* se elimina, se hace innecesaria, lo cual se logra por el crecimiento de su personal, por el control de sus procesos. Si una empresa tiene problemas de calidad, no solo debería inspeccionar al 100%, sino no hasta el 400% para asegurarse de que no lleguen productos defectuosos al mercado.

D. Elegir a un solo proveedor para cada cosa y adjudicar los contratos de compra basándose en la calidad y no exclusivamente en el precio.

"Los departamentos de compra suelen funcionar siguiendo la orden de buscar al proveedor de menor precio. Esto frecuentemente conduce a provisiones de mala calidad. En lugar de ello, los compradores deben buscar la mejor calidad en una relación de largo plazo con un solo proveedor para determinado artículo". Quesada Madriz Gilberto (2003)

Algunas empresas se soportaron en este principio para desarrollar el concepto de *proveedor único*, creyendo que ahora iban a tener un solo proveedor para todos sus productos. Lo que promovió el Dr. Deming fue una *fuentes única para cada producto*.

E. Mejorar continuamente y para siempre todos los procesos.

"La mejora no es un esfuerzo de una sola vez. La administración está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad".

Quesada Madriz Gilberto (2003)

Además de la mejora continua de los productos deben mejorarse los sistemas, pues difícilmente alcanzaremos nuevas metas con los mismos métodos. Este aspecto es reforzado concretamente en la cláusula 8.5.1 de ISO 9001, establece: "La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, objetivos de la calidad, resultados de las auditorías, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección". Quesada Madriz Gilberto (2003)

Muy pocas empresas utilizan o comprenden el concepto del Cpk (índice de capacidad de proceso) y su relación con la variabilidad del proceso mismo medido por medio de la varianza.

F. Instituir capacitación en el trabajo.

"Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles. No pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo". Quesada Madriz Gilberto (2003)

Capacitar permanente a trabajadores y supervisores en su propios procesos, de manera que ese aprendizaje ayude a mejorarlos tanto incremental como radicalmente. Primero tener conocimiento de lo que se hace, más allá de seguir el procedimiento. ISO 9000 lo confirma en 6.2 cuando establece que "el personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas". Quesada Madriz Gilberto (2003)

La organización debe:

a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto;

b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades;

c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas;

d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

G. Adoptar e instituir el liderazgo.

"La tarea del supervisor no es decirle a la gente qué hacer, ni es castigarla, sino dirigirla. Dirigir consiste en ayudarle al personal a hacer un mejor trabajo y en aprender por métodos objetivos quién necesita ayuda individual". Quesada Madriz Gilberto (2003)

Desarrollar líderes a todos los niveles es obligación del líder superior, quitar el temor de que si son mejores entonces termina botándolo a él.

"Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización". Quesada Madriz Gilberto (2003)

H. Desterrar el temor.

"Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aún cuando no comprendan cuál es su trabajo, ni qué está saliendo bien o mal. Seguirán haciendo las cosas mal o sencillamente no las harán. Las pérdidas económicas a causa del temor son terribles. Para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que la gente se sienta segura". Quesada Madriz Gilberto (2003)

Se ha dicho que no hay temor al cambio sino a la incertidumbre de lo que pasará con el cambio. Además de explicar en que consiste el cambio, son pocos los

gerentes que dan muestra de haber desterrado el temor de su estilo gerencial, presionando sobre metas inalcanzables, culpando a subordinados de la falta de capacidad de los procesos que son de responsabilidad gerencial.

I. Derribar barreras entre áreas, departamentos y jerarquías.

"Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa compiten entre sí o tienen metas que chocan. No laboran como equipo para resolver o prever los problemas, y peor todavía, las metas de un departamento pueden causar problemas a otro." Quesada Madriz Gilberto (2003)

Existe un gran desgaste entre departamentos que hace difícil llegar a soluciones correctas. Hoy día el enfoque basado en procesos y el enfoque de sistemas tímidamente proponen identificar los procesos y gestionar sus interacciones, pero se debe tener cuidado de mencionar que el problema es únicamente de *organigrama*, es también de poder, aunque algunos administradores se resistan a aceptarlo.

J. Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para el personal.

"Estas cosas nunca le ayudaron a nadie a desempeñar bien su trabajo. Es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios lemas". Quesada Madriz Gilberto (2003)

Algunas empresas certificadas bajo ISO 9000, abusan de la palabra ISO, como si esto fuera lo realmente importante, olvidándose del mejoramiento continuo de la calidad y el servicio. Porque cuando se habla de los logros alcanzados en las últimas tendencias gerenciales, muy poco se dice de la calidad y de la competitividad de las empresas.

K. Eliminar cuotas numéricas.

"Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por

conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa". Quesada Madriz Gilberto (2003)

Si se aceptara como una máxima de todo proceso la variabilidad implícita en todos ellos y si todo el esfuerzo se concentrará en reducirla, las metas se alcanzarían solas. Que se gana con estar revisando la meta de la semana o del mes con sus altibajos, si éstos varían debido a causas normales. Cuando se alcanzan las metas nadie analiza por qué y cuando no se alcanzan tampoco se analiza la causa, únicamente se amonesta y por lo común en el siguiente mes se alcanzan para luego caer de nuevo. Una nueva meta sin un nuevo método no cambia el proceso. Los premios y castigos no mejoran procesos.

L. Derribar las barreras que impidan al personal tener el orgullo que produce un trabajo bien hecho.

"La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Es preciso remover esas barreras". Quesada Madriz Gilberto (2003)

Ningún empleado que ingresa nuevo a una empresa entra desmotivado, pero en muy poco tiempo nos encargamos de desmotivarlo. Las personas no cometen errores a propósito, actúan dentro de lo que el sistema les permite, la falla está en el sistema, no en las personas. Fallas en la selección, en la inducción, en el entrenamiento, en el reconocer los logros, en estudiar las causas de falla, en la ausencia de procesos de mejora continua. Algunas personas con la sana intención de democratizar las empresas quieren involucrar a los empleados en la definición de la misión y visión de la empresa, pero no están dispuestos a escuchar sugerencias en la mejora de sus propios procesos. La participación es la forma de hacer valioso a una persona.

M. Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento.

"Tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que instruirse en los nuevos métodos, entre ellos el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas".

Quesada Madriz Gilberto (2003)

Este principio es complemento del número 6 sobre la capacitación. Este es más referido a lo que se conoce como *formación y desarrollo de competencias*, lo cual depende de la visión de la empresa, de los objetivos para alcanzarla, de las nuevas formas de poder competir, de los nuevos procesos a desarrollar, de los nuevos comportamientos del personal a todos los niveles, en síntesis del cambio cultural que la empresa requiere.

N. Poner a todo personal a trabajar para lograr la transformación.

"Para llevar a cabo la misión de la calidad, se necesitará un grupo especial de alta administración con un plan de acción. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco". Quesada Madriz Gilberto (2003)

La transformación no llega sola, la alta dirección debe tomar la decisión de querer hacerlo y aplicar el principio de instituir el liderazgo. Para lograr la transformación debe ser algo más que llamar al consultor, nombrar al *representante de la gerencia*, significa comprometerse y ser ejemplo, capacitándose primero y cumpliendo con su tarea. Aquellas empresas que hoy día nos dejan satisfacción en nuestra labor como consultores, son aquellas en donde el gerente general fue el pilar del cambio, establecía buenos lineamientos, motivaba a su gente, se comprometía. El mejor consultor no sustituye un mal gerente.

2.4.2 Joseph Juran

Trabajó en Western Electric Company como gerente de calidad y a partir de 1950, inició la difusión de su filosofía y metodología para la *calidad total* en Japón y E.U.A. Es por esta razón que Juran es considerado, junto con el Dr. Deming, como

uno de los arquitectos de la *revolución de la calidad* en el Japón, en donde inició sus actividades de capacitación y consultoría a partir de 1954.

Para el Dr. Juran, la calidad involucra tres procesos administrativos básicos:



Figura 2.1 Procesos administrativos para la calidad

Fuente: Juran, J.M. y F.M. Gryna, *Análisis y Planeación de la Calidad*, McGraw Hill, México:1995

El éxito de cualquier sistema de calidad, por lo tanto, consiste en aplicar correctamente estas tres etapas, de acuerdo con el siguiente plan:

A. Planeación de la Calidad

- a. Identificación de los clientes.
- b. Determinar las necesidades de los clientes.
- c. Crear en el producto o servicio las características que satisfagan las necesidades de los clientes.
- d. Crear microprocesos capaces de producir productos o servicios con esas características.
- e. Transferir estos microprocesos a los niveles operativos de la empresa (empleados y trabajadores).

B. Control de la Calidad

- a. Elevar el nivel actual de desempeño de los microprocesos.
- b. Comparar el nivel actual contra el *objetivo ideal* de desempeño.
- c. Reducir la diferencia en lo actual vs lo ideal.

Actualmente, el Dr. Juran desarrolló su propia filosofía y metodología para lograr implementar la calidad total en cualquier empresa. Los elementos que incluye son los siguientes:

- La calidad debe formar parte del trabajo diario de cada jefe.
- Los objetivos de calidad deben ser parte del plan de negocios de la empresa.
- Los objetivos de calidad deben tener como base las necesidades de los clientes y también a los competidores.
- Los objetivos de mejoramiento deben ser bajados hasta el nivel operativo.
- La capacidad y el entrenamiento en calidad deben ser obligados a todos los niveles.
- La evolución y medición de los procesos debe ser establecida a lo largo y ancho de la empresa.
- Los directores y gerentes deben revisar los procesos contra los objetivos establecidos.
- Los directores y gerentes deben dar reconocimiento al personal por el mejoramiento de su desempeño.
- El sistema de reconocimiento e incentivos a todo el personal deberá ser revisado constantemente.

Mejoramiento

- Identificar proyectos de mejora.
- Organizar equipos.
- Determinar causas.
- Desarrollar remedios.
- Proveer efectividad.
- Trabajar con la resistencia al cambio cultural.
- Proveer controles para que las ganancias se conserven.

2.4.3 Kaoru Ishikawa

Nacido en el año 1915 en Tokio, Japón. Se graduó con un doctorado en química aplicada en la universidad de Tokio, en 1939.

Después de la segunda guerra mundial, el Dr. Ishikawa se involucró activamente en la Asociación de Ingenieros y Científicos Japoneses (JUSE) con el propósito de promover la filosofía y tecnología de calidad en todo el Japón.

Sin lugar a duda, el Sr. Ishikawa fue hasta su muerte la figura más prominente dentro de su país en relación al movimiento del control de calidad (A.C.T) él fue el primero en acuñar este nombre y desarrolló las mundialmente famosas *siete herramientas estadísticas para el control total de la calidad*, las cuales son:

- a. Diagrama de pareto
- b. Diagrama de causa y efecto (Diagrama de Ishikawa)
- c. Histogramas
- d. Gráficas de control
- e. Estratificación
- f. Hojas de verificación
- g. Diagrama de dispersión

A parte de su aportación al movimiento de la calidad con las siete herramientas, el Dr. Ishikawa contribuyó con la idea de los *círculos de calidad*, los cuales tuvieron y siguen teniendo un éxito rotundo en muchos países, pero principalmente en el Japón.

La filosofía de Ishikawa para lograr la calidad en cualquier organización incluye los siguientes puntos:

- La calidad comienza y termina con educación.
- El primer paso de la calidad es conocer las necesidades y requerimientos de los clientes.
- El ideal de la calidad es alcanzado en el momento en que la inspección deja de ser necesaria.
- El objetivo es eliminar causas que originan las fallas y errores, y no de síntomas del problema.
- El *control total de calidad* es responsabilidad de todos.
- No confundir los medios con los objetivos o fines.
- Se debe anteponer la calidad a todo lo que se hace y tener una visión a largo plazo.
- El mercado es la entrada y la salida es la calidad.
- La alta dirección/gerencia no debe molestarse ni tomar represalias contra el personal que le presenta hechos, datos y cifras de la no la calidad.

- El 95% de los problemas de la calidad de una empresa pueden ser resultados con las siete herramientas estadísticas básicas.
- Datos presentados sin información acerca de la variación de los procesos (varianza y desviación estándar), es información falsa.

2.4.4 Phillip Crosby

En 1952 comenzó a trabajar en la Crosley Corporation como técnico de ingeniería en confiabilidad. Posteriormente trabajó para la Martín Corporation de 1957 a 1965, donde estuvo a cargo del proyecto de calidad para los cohetes pershing de la armada norteamericana. A partir de 1965 y hasta 1979, trabajó como director/vicepresidente de calidad para la ITT (International Telephone & Telegraph).

En 1979 se retiró para establecer su propia compañía consultora de calidad Philip Crosby Associates, en Winter Park, Florida. Crosby es conocido en muchos países del mundo por su idea del *cero defectos*, la cual se creó en 1961.

Para él la idea de la calidad tiene que ver con todo un sistema preventivo que permite a una empresa cumplir con los requerimientos de los clientes, y el cual debe ser medido a través del costo del incumplimiento (el costo de la no calidad).

Los tres elementos que según Crosby son claves para el éxito de cualquier sistema de calidad son:

- A. Determinación para cambiar y mejorar
- B. Educación a todo nivel
- C. Implementación de lo aprendido

Por este mismo, el mejoramiento de la calidad es un proceso y no un programa (un proceso no tiene una fecha de terminación que un programa sí lo tiene), por lo tanto debe tener un alcance a largo plazo.

El proceso de mejoramiento de la calidad en cualquier empresa debe de cubrir los 14 puntos siguientes:

- a. Asegurar el compromiso de la alta dirección con la calidad.
- b. Formar equipos de mejoramiento de la calidad en todas las áreas/departamentos.
- c. Medir problemas de calidad actuales y futuros.
- d. Medir el costo de la no calidad.
- e. Sensibilizar y concientizar a todo el personal acerca de la importancia del mejoramiento de la calidad, a todo nivel.
- f. Tomar las acciones correctivas formales para corregir problemas identificados a través de los puntos anteriores.
- g. Establecer un *comité de cero defectos*.
- h. Entrenar a todo el personal para que cada quién se responsabilice de su parte dentro del programa de mejora.
- i. Establecer el día del *cero defectos* para comunicar a todo el personal que la empresa ya está en el proceso del cambio y mejora.

- j. Incentivar a todo el personal para que establezcan objetivos de mejoramiento de la calidad.
- k. Incentivar a todo el personal para que comunique a la alta dirección los obstáculos que se presentan para lograr sus objetivos de mejoramiento de la calidad.
- l. Reconocer y agradecer a aquellos que participan activamente en el mejoramiento.
- m. Establecer pequeños comités de calidad a lo largo y ancho de la empresa para establecer así más red comunicación formal de la calidad.
- n. Repetir permanentemente los 13 puntos anteriores para enfatizar que el proceso de mejoramiento de la calidad nunca termina.

2.5 Sistema de gestión de la calidad

Un sistema de gestión de la calidad es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas.

Sus beneficios son:

Mejora continua de la calidad de los productos y servicios que ofrece.

Atención amable y oportuna a sus usuarios.

Transparencia en el desarrollo de procesos.

Asegurar el cumplimiento de sus objetivos, en apego a leyes y normas vigentes.

Reconocimiento de la importancia de sus procesos e interacciones.

Integración del trabajo, en armonía y enfocado a procesos.

Adquisición de insumos acorde con las necesidades.

Delimitación de funciones del personal.

2.6 Fundamentos de gestión de la calidad

Las empresas en general están preocupadas por la mejora y optimización de sus procesos a fin de elevar su eficacia y eficiencia. Muchas instituciones han encontrado en las normas de sistemas de gestión de calidad ISO 9001:2008 el instrumento adecuado y eficaz para el logro de sus objetivos.

2.7 Herramientas de la calidad

Todo proceso productivo es un sistema formado por personas, equipos y procedimientos de trabajo. El proceso genera una salida (output), que es el producto o servicio que se quiere fabricar o brindar. La calidad del producto fabricado o el servicio brindado está determinada por sus *características de calidad*, es decir, por sus propiedades físicas, químicas, mecánicas, estéticas, durabilidad, funcionamiento, etc. que en conjunto determinan el aspecto y el comportamiento del mismo. El cliente quedará satisfecho con el producto o servicio si esas características se ajustan a lo que esperaba, es decir, a sus expectativas.

Por lo general, existen algunas características que son críticas para establecer la calidad del producto o servicio. Normalmente se realizan mediciones de estas características y se obtienen datos numéricos. Si se mide cualquier característica de calidad de un producto o servicio, se observará que los valores numéricos presentan una fluctuación o variabilidad entre las distintas unidades del producto fabricado y el nivel de satisfacción del cliente por los servicios brindados.

El valor de una característica de calidad es un *resultado* que depende de una combinación de variables y factores que condicionan el proceso productivo o la manera de brindar servicios. El análisis de los datos medidos permite obtener información sobre la calidad del producto o servicio, estudiar y corregir el funcionamiento del proceso y aceptar o rechazar lotes de producto o formas de brindar servicios.

En todos estos casos es necesario tomar decisiones y estas decisiones dependen del análisis de los datos. Como hemos visto, los valores numéricos presentan una fluctuación aleatoria y, por lo tanto, para analizarlos es necesario recurrir a *técnicas estadísticas* que permitan visualizar y tener en cuenta la variabilidad a la hora de tomar las decisiones.

Según la American Society for Quality (ASQ), existen 7 herramientas de la calidad:

- A. Diagramas de causa-efecto
- B. Planillas de inspección
- C. Gráficos de control
- D. Histograma
- E. Gráficos de pareto
- F. Diagramas de dispersión
- G. Estratificación

Adicionalmente se explicará otra Herramienta de la calidad, necesaria para la mejora continua de las organizaciones:

H. Diagramas de flujo

2.7.1. Diagrama de causa-efecto

También conocido como *diagrama de Ishikawa* o *diagrama de espina de pescado*. El diagrama de causa efecto, identifica para un problema o *efecto* muchas posibles *causas*. Puede ser utilizado para organizar una sesión de tormenta de ideas (Brainstorming). Un beneficio es que clasifica ideas en categorías útiles.

Este debe ser utilizado:

- Cuando se identifican causas para un problema
- Especialmente cuando un equipo busca rutas de solución.

Mediante el siguiente procedimiento:

- A. Definir el problema (*efecto*). Escribirlo en la parte derecha, encerrarlo en un rectángulo y trazar una línea horizontal hacia el rectángulo.
- B. Dar ideas de las principales posibles causas del problema. Si esto le es difícil, utilice los siguientes encabezados genéricos:
 - a. Métodos
 - b. Maquinas (equipamiento)
 - c. Mano de obra (gente)
 - d. Materiales
 - e. Medición
 - f. Medio ambiente.
- C. Escriba las categorías de causas como ramas de la línea horizontal principal.

- D. Dar ideas de todas las posibles causas del problema. Preguntarse: ¿Por qué sucede esto? Mientras cada idea es dada, el moderador la escribe como una rama de la categoría apropiada. Las causas pueden ser escritas en diferentes lugares, si se relacionan con diferentes categorías.
- E. Nuevamente preguntarse, ¿Por qué pasa esto?, para cada causa. Escriba sub-causas ramificando las causas principales. Seguir preguntándose ¿Por qué? e ir generando niveles de causas más profundas. Capas de ramas, indican relaciones causales.
- F. Cuando al grupo se le acaban las ideas, concentrar la atención en los lugares en que las ideas son pocas.

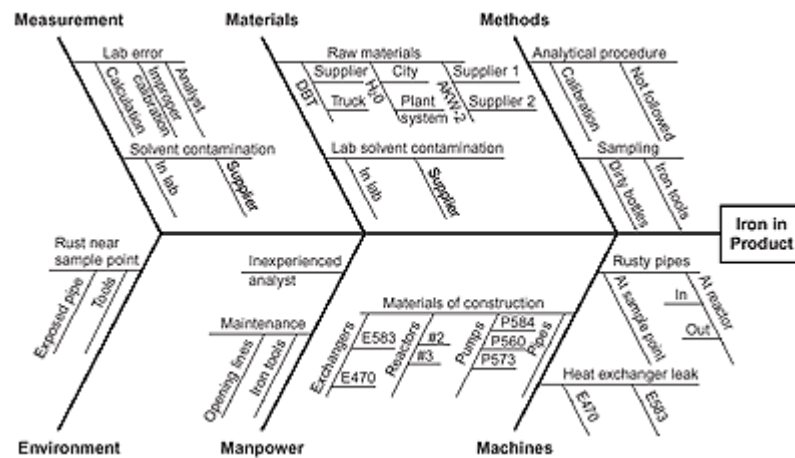


Figura 2.2 Diagrama causa-efecto

Fuente: Guajardo Garza E, Administración de la calidad total, 1996, Editorial Pax México, México, capítulo 7 pág 145-180

2.7.2. Planillas de inspección

También conocido como diagrama de concentración de defectos.

Una planilla de inspección es un formulario preestablecido y estructurado para la recolección y análisis de datos. Esta es una herramienta genérica que puede ser adaptada para un sinnúmero de propósitos.

Este debe ser utilizado:

- Cuando los datos pueden ser observados y recolectados repetidamente por la misma persona.

- Cuando se recolectan datos sobre la frecuencia o comportamiento de eventos, problemas, defectos, localización de los defectos, causas de los defectos, etc.

- Cuando se recolectan datos de un proceso productivo.

Mediante el siguiente procedimiento:

- a. Decidir que evento o problema va a ser observado. Desarrollar definiciones de tipo operacional.

- b. Decidir cuándo se recolectarán los datos, y por cuánto tiempo.

- c. Diseñar el formulario. Hacerlo de tal manera que los datos puedan ser registrados mediante el marcado de una X, una marca de chequeo (Por ejemplo: ✓) o símbolos similares, todo lo anterior con el objetivo de que los datos no deban ser nuevamente copiados para el análisis.

- d. Escriba leyendas para todas las celdas del formulario.

- e. Pruebe la Planilla de Inspección por un periodo corto de tiempo para estar seguro, de que recolecta los datos apropiados y es fácil de utilizar.

- f. Cada vez que el evento estudiado o el problema ocurra, registro el dato en la planilla de inspección.

Telephone Interruptions

Reason	Day					
	Mon	Tues	Wed	Thurs	Fri	Total
Wrong number	HHH	II	I	HHH	HHH II	20
Info request	II	II	II	II	II	10
Boss	HHH	II	HHH II	I	IIII	19
Total	12	6	10	8	13	49

Figura 2.3 Planilla de inspección

Fuente: Guajardo Garza E, Administración de la calidad total, 1996, Editorial Pax México, México, capítulo 7 pág 145-180

2.7.3. Gráficas de control

También llamadas: control estadístico de procesos.

Diferentes tipos de gráficas de control pueden ser utilizadas, dependiendo del tipo de datos.

Las dos agrupaciones más conocidas de datos son para variables y para atributos.

- *Variables* son medidas en una escala continua. Por ejemplo: tiempo, peso, distancia o temperatura; todos los anteriores pueden ser medidos en fracciones o decimales. La posibilidad de medir con una gran precisión define las *variables*.
- *Atributos* son conteos y no pueden tener fracciones o decimales. Los atributos aparecen cuando se está determinando la presencia o ausencia de algo: éxito o falla, acepta o rechaza, correcto o incorrecto. Por ejemplo, un reporte puede tener cuatro o cinco errores, pero no puede tener cuatro errores y medio.

Gráficas de control de variables.

- Gráficas X-R (También conocidas como gráficas media-rango).
- Gráficas X-S
- Gráficas individuales (también conocidas como graficas X, gráficas de media móvil, y otras)

Gráficas de control de atributos

- Gráficas p (también conocidas como gráficas de proporción).
- Gráficas np
- Gráficas c (también conocidas como gráficas de conteo).
- Gráficas u

Gráficas de control para ambos tipos de datos (atributos y variables)

- Gráficas de corrida (También conocidas como gráficas de estabilización o gráficas Z).
- Gráficas de grupo (También conocidas como gráficas de característica múltiple)

La gráfica de control es una gráfica utilizada para el estudio de los cambios de un proceso en el tiempo. Los datos son registrados en orden de tiempo. Una gráfica de control siempre tiene una línea central para el promedio, una línea superior para el límite de control superior y una línea inferior para el límite de control inferior. Estas líneas están determinadas por los datos históricos. A través de la comparación de los datos actuales con estas líneas, se pueden llegar a

conclusiones sobre si la variación del proceso es consistente (bajo control) o es impredecible (fuera de control, afectados por causas especiales de variación).

Las gráficas de control para variables son utilizadas en pares. La gráfica superior monitorea el promedio o el centrado de la distribución de datos del proceso. La gráfica inferior monitorea el rango, o el ancho de la distribución. Las gráficas de control para atributos son utilizadas individualmente.

Este debe ser utilizado:

- Cuándo se controlan procesos en marcha, encontrando y corrigiendo problemas a medida que ocurren.
- Cuándo se busca predecir el rango esperado de salidas de un proceso.
- Cuándo se busca determinar si el proceso es estable (Bajo Control).
- Cuándo se analiza tendencias de la variación de los procesos de causas especiales (eventos no rutinarios) o causas comunes (dentro de los procesos).

Mediante el siguiente procedimiento:

- a. Escoja la gráfica de control apropiada para sus datos.
- b. Determine el periodo de tiempo adecuado para recolectar y diagramar los datos.
- c. Recolectar los datos, construir la gráfica y analice los datos.
- d. Busque señales que indiquen que el proceso está fuera de control en la gráfica de control. Cuando se identifica alguna, marcarla en la gráfica de

control e investigue la causa. Documente cómo la investigó, que ha aprendido, la causa y como fue corregida.

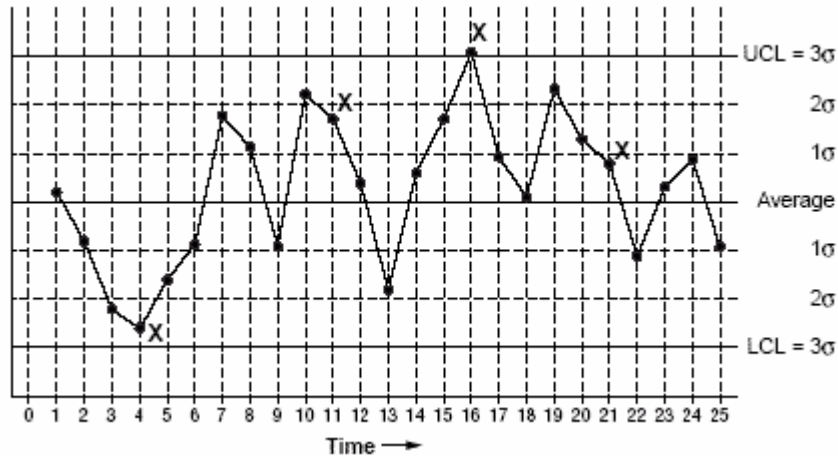


Figura 2.4 Gráfica de control

Fuente: Guajardo Garza E, Administración de la calidad total, 1996, Editorial Pax México, México, capítulo 7 pág 145-180

2.7.4. Histograma

Una distribución de frecuencias muestra que tan frecuentemente ocurre cada valor en un grupo de datos. El histograma es el gráfico más comúnmente usado para mostrar las distribuciones de frecuencias. Se parece mucho a la gráfica de barras, pero existen importantes diferencias entre ellos.

Este debe ser utilizado:

- Cuando los datos son numéricos.
- Cuando se desea ver la forma de la distribución de datos, especialmente cuando se determina si los productos de un proceso están distribuidos aproximadamente como una distribución normal.
- Cuando se analiza si un proceso puede cumplir los requisitos del cliente.

- Cuando se analiza cómo se ven los productos de los procesos de un proveedor.
- Cuando se busca saber si han ocurrido cambios en un proceso de un periodo de tiempo al otro.
- Cuando se busca determinar si los productos de dos o más procesos son diferentes.
- Cuando se desea comunicar la distribución de los datos rápida y fácilmente a otros.

Y es construido de la siguiente forma:

- Recolectar por lo menos 50 datos consecutivos de un proceso.
- Agrupar los datos en intervalos contando cuantos resultados de mediciones hay en cada intervalo (frecuencia).
- Dibuje los ejes x e y en un papel. Marque y nombre el eje y para contar los valores de datos (frecuencia). Marque el eje x con los valores de los rangos. Los espacios entre los números será para las barras del histograma.
- Para cada frecuencia de determinada frecuencia, marque un punto y dibuje la barra correspondiente. Repetir hasta haber dibujado todos los puntos.

2.7.5. Gráfica de pareto

También llamado: Diagrama de pareto, análisis de pareto.

Una gráfica de pareto es una gráfica de barras. Las longitudes de las barras representan la frecuencia o costo (tiempo o dinero), y están ubicadas con las

barras más largas a la izquierda y las barras más pequeñas hacia la izquierda. De esta manera, ésta gráfica ayuda a visualizar las situaciones más significativas.

Este debe ser utilizado:

- Cuando se analiza datos sobre la frecuencia de problemas o causas en un proceso.
- Cuando existen muchos problemas o causas y se busca enfocarse en los más significativos.
- Cuando se analiza las causas principales a través del análisis de sus componentes específicos.

Mediante el siguiente procedimiento:

- a. Decidir que categorías se utilizarán para agrupar los ítems.
- b. Decidir que medición es la apropiada. Mediciones comunes son la frecuencia, cantidad, costo y tiempo.
- c. Decidir el periodo de tiempo que la gráfica va a cubrir: ¿Un ciclo de trabajo?, ¿Un día completo? ¿Una semana?
- d. Recolectar los datos, registrando a la categoría correspondiente, (o utilice datos ya existentes)
- e. Sub-totalice las mediciones para cada categoría.
- f. Determine la escala apropiada para las mediciones recolectadas. el máximo valor será el subtotal más grande del paso 5. (el máximo valor será la suma de los subtotales del paso 5). Marque la escala en el lado izquierdo de la gráfica.

- g. Construya y ponga leyendas en las barras de cada categoría. Coloque la barra más grande en la parte izquierda, luego la siguiente menos grande, y así sucesivamente. Si existen demasiadas categorías con pequeñas mediciones, agruparlas en *otros*,
- h. Calcule el porcentaje de cada categoría. El sub-total de cada categoría, dividido por el total de todas las categorías. Dibuje un eje vertical a la derecha del gráfico y añadirle leyendas de porcentajes. Asegurarse que ambas escalas coinciden: Por ejemplo, la medición de la derecha, que corresponde a la mitad, debe corresponder exactamente al 50% de la escala opuesta de la derecha.
- i. Calcule los valores acumulados: sume los subtotales de la primera y segunda categoría y dibuje un punto sobre la segunda barra indicando la suma. A esa suma, añada el subtotal de la tercera categoría y coloque un punto sobre la tercera barra para la nueva suma. Continúe el proceso para todas las barras. Conecte los puntos, comenzando de la parte superior de la primera barra. El último punto debe alcanzar el 100% de la escala de la derecha.

2.7.6. Diagrama de dispersión

También llamado diagrama X-Y.

El diagrama de dispersión, grafica pares de datos numéricos, con cada variable en ambos ejes, para determinar la relación entre ambas. Si las variables están correlacionadas, los puntos caerán sobre una línea o una curva. A mayor correlación los puntos siguen de mejor manera la línea.

Este debe ser utilizado:

- Cuando se tienen pares de datos numéricos.

- Cuando la variable dependiente puede tener diferentes valores para cada valor de la variable independiente.
- Cuando se trata de determinar si las ambas variables están relacionadas, como cuando se intenta determinar causas raíz de problemas potenciales.
- Después de una lluvia de ideas de causas y efectos en un diagrama de Ishikawa, para determinar objetivamente si una causa y un efecto en particular, están relacionados.
- Cuando se trata de determinar si dos efectos parecen estar relacionados y ocurren de una misma causa.
- Cuando se prueba la correlación antes de construir una gráfica de control.

Mediante el siguiente procedimiento:

- A. Recolectar pares de datos, donde se sospecha la relación.
- B. Dibujar un gráfico con la variable independiente en el eje horizontal y la variable dependiente en el eje vertical. Para cada par de datos, colocar un punto o un símbolo donde el valor de eje x intercepta el valor del eje y. (Si dos puntos coinciden, coloque ambos uno al lado del otro tocándose, de tal manera de ver ambos).
- C. Ver la tendencia de los puntos para ver si la relación es obvia. Si los datos claramente forman una línea o una curva, se debe parar. Las variables están correlacionadas. Se puede utilizar un análisis de regresión o correlación ahora. De otra manera complete los pasos 4 al 7.

D. Dividir los puntos de la gráfica en cuatro cuadrantes:

- a. Cuente el número de puntos en la gráfica (X).
- b. Cuente $X/2$ puntos desde la parte superior hasta la parte inferior y dibuje una línea horizontal.
- c. Cuente $X/2$ puntos de la derecha hacia la izquierda y dibuje una línea vertical.
- d. Si el número de puntos es un decimal, dibuje la línea por el punto medio.

E. Cuente los puntos en cada cuadrante. Sin contar los puntos sobre la línea.

F. Realice las siguientes sumas:

- a. $A = \text{Puntos en el cuadrante superior izquierdo} + \text{Puntos en el cuadrante inferior derecho.}$
- b. $B = \text{Puntos en el cuadrante superior derecho} + \text{Puntos en el cuadrante inferior izquierdo.}$
- c. $Q = \text{Mínimo (A, B)}$
- d. $N = A + B$

G. Busque el valor correspondiente a N, en la tabla de tendencias:

N	Limite	N	Límite
1-8	0	51-53	18
9-11	1	54-55	19
12-14	2	56-57	20
15-16	3	58-60	21
17-19	4	61-62	22
20-22	5	63-64	23
23-24	6	65-66	24
25-27	7	67-69	25
28-29	8	70-71	26
30-32	9	72-73	27
33-34	10	74-76	28
35-36	11	77-78	29
37-39	12	79-80	30
40-41	13	81-82	31
42-43	14	83-85	32
44-46	15	86-87	33
47-48	16	88-89	34
49-50	17	90	35

Tabla 2.2 Tabla de tendencias

Fuente: Zúnica Ramajo, L. Métodos Estadísticos en ingeniería. Editorial Universidad Politécnica de Valencia, 2005

H. Si Q es menor que el límite, las dos variables están relacionadas.

I. Si Q es mayor o igual que el límite, el comportamiento puede haber ocurrido por probabilidad aleatoria (las variables no están relacionadas).

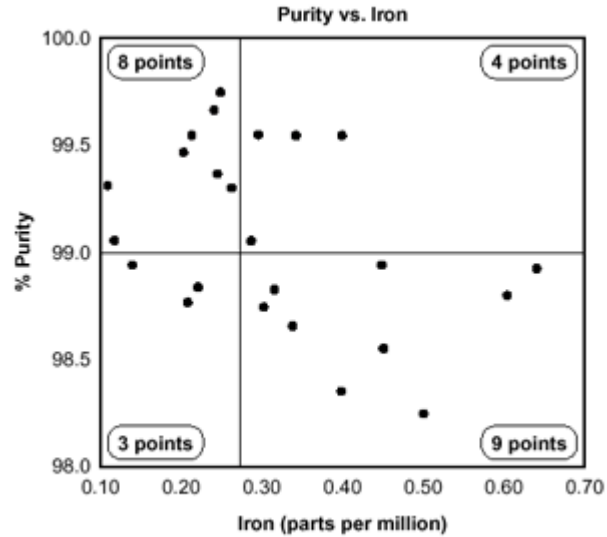


Figura 2.5 Dispersión de datos

Fuente: Zúñiga Ramajo, L. Métodos Estadísticos en ingeniería. Editorial Universidad Politécnica de Valencia, 2005

2.7.7. Estratificación

También llamado: gráfica de corridas

La estratificación es una técnica utilizada en combinación con otras herramientas de análisis. Cuando datos de una variedad de fuentes o categorías se han juntado, el significado de los datos puede resultar imposible de ver. Esta técnica separa los datos de tal manera que las tendencias puedan ser vistas.

Este debe ser utilizado:

- Antes de recolectar datos.
- Cuando los datos provienen de diferentes fuentes o condiciones, como cambios, días de la semana, proveedores o grupos poblacionales.
- Cuando el análisis de datos requiere que se separen diferentes fuentes o condiciones.

Mediante el siguiente procedimiento:

- a. Antes de recolectar los datos, considerar qué información sobre las fuentes de los datos podría tener un efecto en los resultados. Preparar la recolección de datos, de tal manera que se recolecte esa información también.
- b. Cuando se dibuje o diagrame los datos recolectados en un diagrama de dispersión, gráfica de control, histograma u otra herramienta de análisis, utilice diferentes marcas o colores para distinguir los datos de distintas fuentes. Los datos que son distinguidos de esta manera se dice que son *estratificados*.
- c. Analice grupos de datos estratificados separadamente. Por ejemplo, en un diagrama de dispersión donde los datos son estratificados en datos de una fuente 1 y datos de una fuente 2, dibuje cuadrantes, cuente los puntos, determine el valor crítico solo para los datos de la fuente 1, y luego sólo para los datos de la fuente 2.

Para la realización de la misma deben ser considerados en:

- Estos son algunos ejemplos de datos de diferentes fuentes que puede requerir que los datos sean estratificados:
 - Equipos
 - Departamentos
 - Materiales
 - Proveedores
 - Días de la semana
 - Horas del día
 - Productos.

- En la gráfica o diagrama, incluir una leyenda que identifique las marcas o colores utilizados.

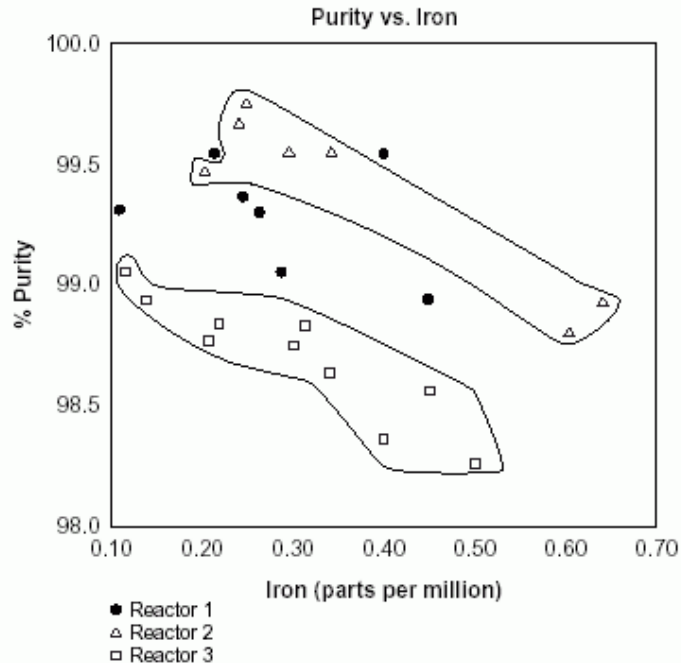


Figura 2.6 Diagrama de dispersión

Fuente: Zúnica Ramajo, L. Métodos Estadísticos en ingeniería. Editorial Universidad Politécnica de Valencia,2005

2.7.8. Diagrama de flujo

El diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en un proceso.

Este debe ser utilizado:

- Se requiere determinar la cadena de valor que existe dentro una organización
- Se requiere mostrar la secuencia e interacción de actividades y/o procesos.

Mediante el siguiente procedimiento:

A. Determine el proceso a analizar.

B. Describa la secuencia de actividades a través de los siguientes símbolos

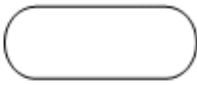

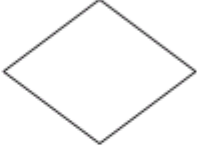
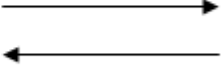


Nombre Símbolo	Descripción	Símbolo
Terminador	Representa el inicio o fin de un diagrama de flujo	
Proceso	Representa una actividad o proceso.	
Decisión	Representa la bifurcación de un proceso	
Flecha	Representa el camino que une los elementos del diagrama	
Documento	Representa documentos en el soporte papel	
Base de Datos	Representa información en soporte digital	

Tabla 2.3 Símbolos de los diagramas de flujo

Fuente: Guajardo Garza E, Administración de la calidad total, 1996, Editorial Pax México, México, capítulo 7 pag 145-180

- Conviene realizar un diagrama de flujo que describa el proceso real y no lo que está escrito sobre el mismo (lo que se supone debería ser el proceso).
- Si hay operaciones que no siempre se realizan como está en el diagrama, anotar las excepciones en el diagrama.

- Probar el diagrama de flujo tratando de realizar el proceso como está descrito en el mismo, para verificar que todas las operaciones son posibles tal cual figuran en el diagrama.
- Si se piensa en realizar cambios al proceso, entonces se debe hacer un diagrama adicional con los cambios propuestos.

2.7.9 Errores en el uso de las herramientas de la calidad

Según el Instituto de Ingenieros Industriales de los Estados Unidos, se deben evitar los siguientes errores en el uso de las herramientas de la calidad:

- Esperar que las herramientas de la calidad sean *cura-todo*.
- No combinar las herramientas, convirtiéndolas en listas de cosas que hacer o preocupaciones de dónde el problema podría estar.
- Buscar simplicidad en la enseñanza del uso de las herramientas de la calidad.
- Esperar poder medir todo, porque Deming dice: *Noventa y siete por ciento de lo que es importante no puede ser medido*.
- Solo utilizar las herramientas en las reuniones de grupo, y no así en las actividades individuales diarias.
- Falta de práctica.

Capítulo 3

Calidad en el Servicio y Mejora Continua

3.1 Concepto de calidad del servicio

El servicio es un término capaz de acoger significados muy diversos. En el caso que nos ocupa hay que entender el servicio como el conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal, ya consista ésta en un producto o en un servicio.

En la medida en que las organizaciones tengan más dificultades para encontrar ventajas con las que competir, mayor atención tendrán que dedicar al servicio como fuente de diferenciación duradera.

3.2 Calidad técnica versus calidad funcional

Calidad técnica: el cliente valora en la transacción el resultado técnico del proceso, es decir, qué es lo que recibe. Puede ser medida de una manera bastante objetiva.

Calidad funcional: es el juicio del consumidor sobre la superioridad o excelencia general del producto o servicio. En la calidad del servicio toma especial relevancia el cómo se desarrolla y cómo se recibe el proceso productivo y no tan sólo el qué se recibe.

Por la primera vía se obtiene un producto/servicio final enriquecido cuantitativamente, con la segunda vía se produce una superioridad en la forma de entregar la prestación principal, ya que el cliente no quiere solamente una solución a la medida, desea además información, asesoramiento, apoyo e involucración por parte del proveedor.

3.3 La calidad como actitud

La calidad del servicio también ha sido descrita como una forma de actitud, relacionada pero no equivalente con la satisfacción, donde el cliente compara sus expectativas con lo que recibe una vez que ha llevado a cabo la transacción.

Al cliente le resulta más difícil valorar la calidad relacionada con el servicio debido a la intangibilidad del mismo. Por eso la evaluación debe resultar de la comparación de las expectativas con el desempeño del servicio recibido, fijándose para ello tanto en el resultado del proceso, como en la forma en la que se desarrolla el mismo.

La diferencia entre calidad del servicio y satisfacción no está del todo clara, si bien se ha generalizado la idea de que la primera se obtiene tras una larga y completa evaluación, mientras que la segunda es la medida de una transacción específica.

3.4 Modelo conceptual de calidad del servicio

Un modelo de calidad del servicio no es más que una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces por sí solos de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización desde el punto de vista de sus clientes.

Uno de los modelos que mejor resume esta realidad es el de Parasuraman, Zeithaml y Berry (ver figura en la página siguiente), donde se distinguen dos partes claramente diferenciadas pero relacionadas entre sí:

La primera hace referencia a la manera en que los clientes se forman una opinión sobre la calidad de los servicios recibidos (parte superior de la figura mostrada en la página siguiente).

La segunda refleja las deficiencias que pueden producirse dentro de las organizaciones, lo que provoca una falta de calidad en el suministro a los clientes (parte inferior de la figura mostrada a continuación).

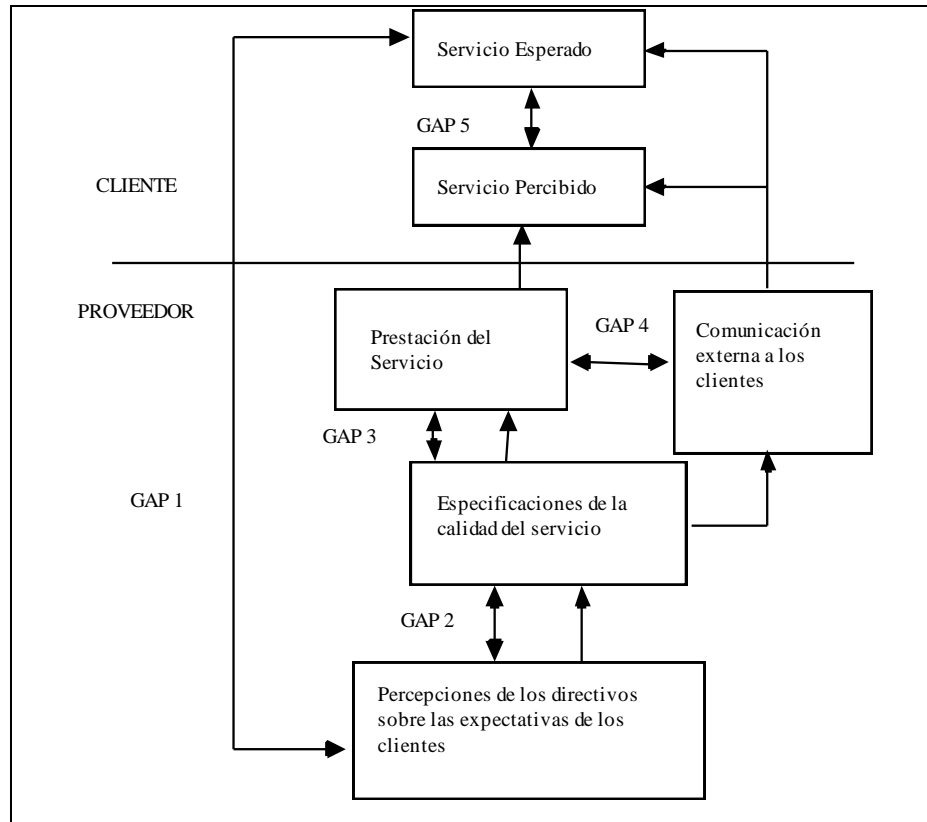


Figura 3.1 Modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry

Fuente: PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. y BERRY, L.L. (1985): “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”. *Journal of Marketing*, vol. 49, pp. 41-50.

3.5 Factores que influyen en el servicio esperado

- Comunicación boca a boca: la opinión que se forma el potencial cliente depende de lo que oye decir sobre él a otros consumidores.

- Necesidades personales: las características y circunstancias personales de cada cliente modifican las expectativas que se puede llegar a crear.
- Experiencias anteriores: las expectativas que tienen los clientes que no han utilizado nunca el servicio no suelen ser las mismas que las de aquellos que ya han experimentado con el uso de ese servicio o con otro de características similares.
- Comunicación externa: se refiere a los mensajes directos e indirectos que lanzan las empresas a sus clientes, de los cuales merece la pena destacar el precio.



Cuadro 3.2 Factores que determinan la formación de las expectativas de los clientes

FUENTE: Revista MK Marketing-Ventas “La Calidad en los Servicios: Cómo se mide y gestiona (ISMI – International Service Marketing Intitute, 2001).

UNAS RECOMENDACIONES DE ACTUACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LAS EXPECTATIVAS	
1.- Comunicación de marketing de la empresa.	No haga promesas que luego no pueda cumplir. Idealmente, y a pesar de la presión de los vendedores, prometa por debajo de lo que realmente puede cumplir.
2.- Gestión del proceso de ventas.	No sobre-venda las "virtudes" de sus servicios: antes o después tendrá que entregar la luna.
3.- Otras comunicaciones de la empresa.	Controle los mensajes implícitos que contienen.
4.- "Atmósfera" creada en el punto del encuentro del servicio.	Utilice los elementos tangibles y el ambiente del encuentro para indicar lo que los clientes pueden esperar.
5.- Experiencia personal con la empresa.	No permita "valles y picos" en los servicios de la empresa: los clientes esperan siempre el mismo nivel de servicio.
6.- Comunicación boca-a-boca.	Mantenga a sus clientes satisfechos para que "hablen bien" de la empresa.
7.- Experiencia personal con otras empresas.	Vigile constantemente lo que hace la competencia (y cómo lo hace): recurra ampliamente al <i>benchmarking</i> .

Cuadro 3.3 Recomendaciones de Actuación para la Gestión de las Expectativas

FUENTE: Revista MK Marketing-Ventas “La Calidad en los Servicios: Cómo se mide y gestiona (ISMI – International Service Marketing Intitute, 2001).

3.6 La dimensionalidad de la calidad en el servicio

Una organización que pretenda alcanzar altos niveles en la calidad del servicio que suministra debe prestar una especial atención a los atributos en los que se fija los clientes para juzgarla. La literatura se refiere a estos atributos con el término de dimensiones.

Con el estudio de la dimensionalidad la organización dispondrá de información relevante que le indicará en qué aspectos debe centrar los esfuerzos para que

sean realmente apreciados, consiguiendo altas tasas de retorno en sus inversiones.

Las dimensiones de la calidad del servicio que se desprenden del modelo conceptual propuesto por Ruiz Olalla (2001) son cinco:

- A. *Elementos tangibles*: Se refiere a la apariencia física de las instalaciones, equipos, personal y materiales de comunicación.
- B. *Fiabilidad*: Indica la habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- C. *Capacidad de respuesta*: Alude a la disposición de ayudar a los clientes para proveerlos de un servicio rápido.
- D. *Seguridad*: Conocimientos y atención mostrados por los empleados y habilidad de los mismos para inspirar confianza y credibilidad.
- E. *Empatía*: Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus competidores.

3.7 Los Gaps en la calidad del servicio

Como puede apreciarse en la figura 3.1, el modelo introduce y analiza una serie de discrepancias, diferencias o gaps que pueden ser percibidas por los clientes (gap 5), o bien producirse internamente en las organizaciones proveedoras de los servicios (gaps del 1 al 4).

Gap 1: Indica la discrepancia entre las expectativas de los clientes sobre un servicio concreto y las percepciones o creencias que se forman los directivos sobre lo que espera el consumidor de ese servicio.

Gap 2: Mide la diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.

Gap 3: Calcula la diferencia entre las especificaciones o normas de calidad del servicio y la prestación del mismo.

Gap 4: Mide la discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Todas las deficiencias mencionadas hacen que el servicio suministrado por la organización no cubra las expectativas que los clientes tenían puestas en él, produciéndose el gap 5:

$$\text{GAP 5} = f(\text{GAP 1}, \text{GAP 2}, \text{GAP 3}, \text{GAP 4})$$

Gap 5: Mide la diferencia entre el servicio esperado y el servicio percibido, determinando a través de dicha magnitud el nivel de calidad alcanzado. La forma de reducir esta diferencia es controlando y disminuyendo todas las demás.

3.8 La medición de la calidad

La medición de la calidad se revela como una necesidad asociada al propio concepto de gestión, ya que todo aquello que no se expresa en cifras no es susceptible de gestionarse, y por tanto, de ser mejorado.

La contabilidad de gestión debe suministrar información sobre todos los gaps del modelo conceptual, ya que constituyen los elementos clave del éxito empresarial.

Sin embargo, hasta ahora se ha centrado en la parte interna de las organizaciones, y concretamente en los gaps 2 y 3.

Respecto al gap 5, la contabilidad de gestión debe recoger los siguientes contenidos:

- a. Informes de carácter tanto interno como externo sobre los deseos, las necesidades y las expectativas de los clientes.
- b. Los gustos, preferencias y quejas de los clientes para analizarlos posteriormente y tomar las medidas oportunas.
- c. La participación interdisciplinar en temas de calidad como medio esencial para mejorar la situación financiera de la empresa, tanto en el medio como en el largo plazo.

3.9 Clasificación de los indicadores de la calidad

La gestión y la mejora de la calidad requieren identificar e implantar un sistema de indicadores eficiente y prioritario, por eso proponemos la siguiente clasificación:

	INTERNOS	EXTERNOS
CALIDAD DENTRO DE LA EMPRESA	<p>FINANCIEROS</p> <ul style="list-style-type: none"> C. de Prevención C. de Evaluación C. de Fallos en la empresa <p>NO FINANCIEROS</p> <ul style="list-style-type: none"> Nº unidades defectuosas Nº unidades reprocesadas Tiempos perdidos ... 	
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	<p>FINANCIEROS</p> <ul style="list-style-type: none"> C. de Fallos con clientes <p>NO FINANCIEROS</p> <ul style="list-style-type: none"> Nº de quejas Nº facturas mal confeccionadas Nº de clientes que repiten compras 	<p>NO FINANCIEROS</p> <ul style="list-style-type: none"> - SEERVQUAL - SERVPERF - Desempeño Evaluado - Calidad Normalizada

Tabla 3.1 Clasificación de los indicadores de calidad

Fuente: Candela, J. (1996): “Indicadores para la Gestión Basada en la Calidad Total”. *Calidad*, año XXXV-nº 5, Mayo, pp. 18-21.

- A. Indicadores internos: La información se encuentra disponible en la empresa, y lo único que hay que hacer con ella es agruparla o procesarla convenientemente para formar las medidas deseadas.

- B. Indicadores externos: Trata de medir la opinión explícita de los clientes sobre el servicio que reciben, y por consiguiente, su satisfacción o insatisfacción con el producto o servicio recibido. Lo normal es que la empresa no disponga de los datos necesarios, por lo que tiene que recurrir a herramientas como las encuestas para recopilarlos. Son los verdaderos indicadores del gap 5.

3.10 Indicadores internos y financieros

Hacen referencia a los costos de calidad. Tradicionalmente se han dividido en dos costos de obtención de la calidad y costos de los fallos:

3.10.1 Costos de obtención de la calidad

Surgen como consecuencia de la necesidad de evitar la mala calidad. Se incurre en ellos para que la producción llegue a los clientes conforme a las especificaciones.

A su vez se subdividen en:

Costos de prevención: Actividades diseñadas específicamente para prevenir la mala calidad en productos y servicios. Ejemplos: formación del personal, mantenimiento preventivo de máquinas, sistemas de sugerencias, etc.

Costos de evaluación: Medida, evaluación o auditoría de productos o servicios para garantizar la conformidad con las normas de calidad y los requisitos de

comportamiento. Ejemplos: inspecciones de materiales, calibración de los equipos, auditorías de calidad, etc.

3.10.2 Costo de los fallos

Surgen como consecuencia de los fallos cometidos. A su vez se subdividen en:

Costo de los fallos en la empresa: Costo en el que se incurre como consecuencia de los errores detectados antes de que la producción se encuentre en manos del cliente.

Costo de los fallos con los clientes: Son los costos de fallos en los que se incurre como consecuencia de que el cliente haya detectado el fallo.

3.11 Costos internos y no financieros

Recoge las medidas estadísticas y físicas de la calidad de los productos y/o procesos.

La desventaja frente a las medidas financieras es que no se pueden agregar en torno a una unidad común, y la ventaja es que son más fáciles de cuantificar y de comprender.

El control estadístico de la calidad ayuda a desarrollar medidas directas y útiles, a las que denominaremos indicadores simples de la calidad.

3.11.1 Control estadístico de la calidad

Detecta aquellas situaciones problemáticas que necesitan ser mejoradas y por tanto controladas una vez que se han establecido los objetivos de mejora.

Entre las técnicas elementales del control estadístico de procesos destacan:

- El análisis de Pareto: parte de la base de que un número reducido de causas genera el mayor número de problemas o defectos observados.
- Diagrama de causa-efecto de Ishikawa: ordena las causas del problema en grupos principales y subgrupos para ofrecer una visión de todas ellas y así determinar por dónde se debe comenzar la acción correctora.
- Muestreo aleatorio de tiempos: muestreo de probabilidad aplicado al tiempo de trabajo para saber lo que está haciendo cada empleado en cualquier minuto aleatorio, así como obtener su costo.
- Gráficos de control y diagramas: permiten la clasificación de la información y una rápida visualización y comprensión de los procesos de mejora continuada de la calidad y productividad.

3.11.2 Indicadores simples de la calidad

Formados por una única medida de la característica a evaluar. Son los más fáciles de medir y los más empleados en entornos empresariales.

- Los que miden la calidad dentro de las empresas: pueden venir expresados en unidades físicas de materias primas, productos en curso o productos terminados (ejemplos: número de rechazos, número de defectos, etc.); en unidad de tiempo (ejemplos: horas extraordinarias, horas de formación, plazo de entrega a clientes, etc.); y en función de la importancia relativa o tanto por ciento del valor a medir (ejemplo: porcentaje de lotes recibidos en plazo).

- Los que miden la satisfacción de los clientes (ejemplos: el número de reclamaciones, número de clientes que repiten la compra, el plazo de cobro a los clientes, etc.).

3.12 Indicadores externos de la calidad del servicio

Son los auténticos evaluadores de la estrategia empresarial basada en satisfacer a los clientes. Se obtienen preguntando a los consumidores lo que opinan del servicio recibido, utilizando para ello cuestionarios.

Su aplicación correcta puede ser una fuente inagotable de información, útil para tomar decisiones de gran trascendencia para la organización. Estos instrumentos sirven para:

- Observar la evolución que sufre la calidad del servicio a lo largo del tiempo.
- Comparar la situación de la empresa con sus principales competidores.
- Segmentar a los clientes en función de cómo valoran la calidad recibida.
- Evaluar las percepciones de los clientes internos sobre la calidad del servicio de los distintos departamentos.

3.12.1. El indicador SERVQUAL

El cuestionario distingue dos partes:

- La primera dedicada a las expectativas, donde se recogen 22 afirmaciones que tratan de identificar las expectativas generales de los clientes sobre un servicio concreto.

- La segunda dedicada a las percepciones, formada por las mismas 22 afirmaciones anteriores donde la única diferencia es que no hacen referencia a un servicio específico sino a lo que reciben de una empresa concreta que pertenece a dicho servicio.

Con la información obtenida de los cuestionarios se calculan las percepciones (P_j) menos las expectativas (E_j) para cada pareja de afirmaciones.

$$\text{SERVQUAL} = \sum (P_j - E_j)$$

De esta comparación se pueden obtener tres posibles situaciones:

- Que las expectativas sean mayores que las percepciones: entonces se alcanzan niveles bajos de calidad.
- Que las expectativas sean menores que las percepciones: los clientes alcanzan niveles de calidad altos.
- Que las expectativas igualen a las percepciones: entonces los niveles de calidad son modestos.

3.12.2. El indicador SERVPERF

Las expectativas es el componente del instrumento SERVQUAL que más controversias ha suscitado:

- A. Por los problemas de interpretación que plantea a los encuestados.
- B. Porque suponen una redundancia dentro del instrumento de medición, ya que las percepciones están influenciadas por las expectativas.
- C. Por su variabilidad en los diferentes momentos de la prestación del servicio.

Por estos motivos se crea un nuevo instrumento llamado SERVPERF basado únicamente en las percepciones. El modelo emplea únicamente las 22 afirmaciones referentes a las percepciones sobre el desempeño recibido del modelo SERVQUAL. Reduce por tanto a la mitad las mediciones con respecto al SERVQUAL.

Se calcula como: $SERVPERF = \sum P_j$

La calidad del servicio será tanto mejor cuanto mayor sea la suma de dichas percepciones.

3.12.3. Otros indicadores

Los indicadores de Desempeño Evaluado (EP) y de Calidad Normalizada (NQ) son más complejos que los anteriores, pero de forma resumida se pueden calcular como sigue:

$$EP = -1 [\sum W_j |P_j - I_j|]$$

Donde: EP = La calidad percibida por un individuo de un producto o servicio. Multiplicando el lado derecho de la ecuación por -1 resulta que mayores valores de EP están asociados con mayores niveles de calidad percibida.

W_j = Importancia del atributo j como determinante de la calidad percibida.

P_j = Cantidad percibida del atributo j.

I_j = Cantidad ideal del atributo j como se conceptúa en los modelos de actitud de punto ideal clásico.

$$NQ = (EP - Q_e)$$

Donde: EP está definido en la ecuación (5) y:

NQ = Índice de calidad normalizada.

Q_e = Calidad percibida por un individuo del producto o servicio considerado excelente.

3.13 Mejora continua

La continua mejora de la capacidad y resultados de la organización, debe ser el objetivo permanente de la organización.

La excelencia, ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de la maquinaria, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad.

Y cuanto se les ocurra, que pueda mejorarse en una empresa, y redunde en una mejora de la calidad del producto. Que equivale a la satisfacción que el consumidor obtiene de su producto o servicio.

Si tecnológicamente no se puede mejorar, o no tiene un coste razonable, la única forma de mejorar el producto, es mediante un sistema de mejora continua. Siempre hay que intentar mejorar los resultados. Lo que lleva aparejada una dinámica continua de estudio, análisis, experiencias y soluciones, cuyo propio dinamismo tiene como consecuencia un proceso de mejora continua de la satisfacción del cliente.

La mejora continua, la entiendo como *mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días*. Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día.

Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos requerimientos superiores. Por lo que necesitaremos obtener un rendimiento superior en nuestra tarea y resultados del conjunto de la organización.

3.13.1 Beneficios de la mejora continua

Beneficios claves del principio

- La mejora del rendimiento mediante la mejora de las capacidades de la organización.

Al disponer de una buena técnica difícilmente mejorable a un coste aceptable. Es más barato intentar mejorar el producto final por otros métodos más económicas, e igualmente eficaces. La organización, tiene un carácter social, puesto que está formada por miembros con un mismo objetivo común. Mejorando la marcha de las relaciones de la organización, se mejora la capacidad de conseguir los objetivos y metas.

- Concordancia con la mejora de actividades a todos los niveles con los planes estratégicos de la organización.
- Han de mejorarse las actividades que realmente tengan influencia en la calidad final del producto. No han de desperdiciarse esfuerzos y recursos hacia mejorar los aspectos que no tengan relación con la consecución de los objetivos.

Aplicar el principio de la mejora continua, habitualmente conduce a:

- El empleo de toda una organización consistente, utilizando la mejora continua mejora el rendimiento de la organización con una sólida organización, que se adapte a las necesidades y expectativas del proceso productivo. Es más sencillo mejorar el rendimiento de la organización.
- Proporcionar gente con entrenamiento en los métodos y herramientas del proceso de mejora continua mediante la implicación y la mejora continua, los miembros de la organización pueden afrontar los cambios en la organización, y mejorar la técnica en el desarrollo de sus tareas.
- Hace de la mejora continua de productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo de la organización.
- La mejora continua, ha de aplicarse a todos los miembros, resultados, componentes y procesos de la organización. Es algo en el que cada individuo debe de ser su propio líder, y obtener resultados.
- Establecer metas de guía, y medidas para continuar con la mejora continua. Para proceder efectivamente a la mejora continua, hay que fijar nuevos objetivos que mejoren los resultados anteriores de la organización. Basándose en anteriores resultados, los datos y la experiencia. Este es el método para establecer la mejora continua.

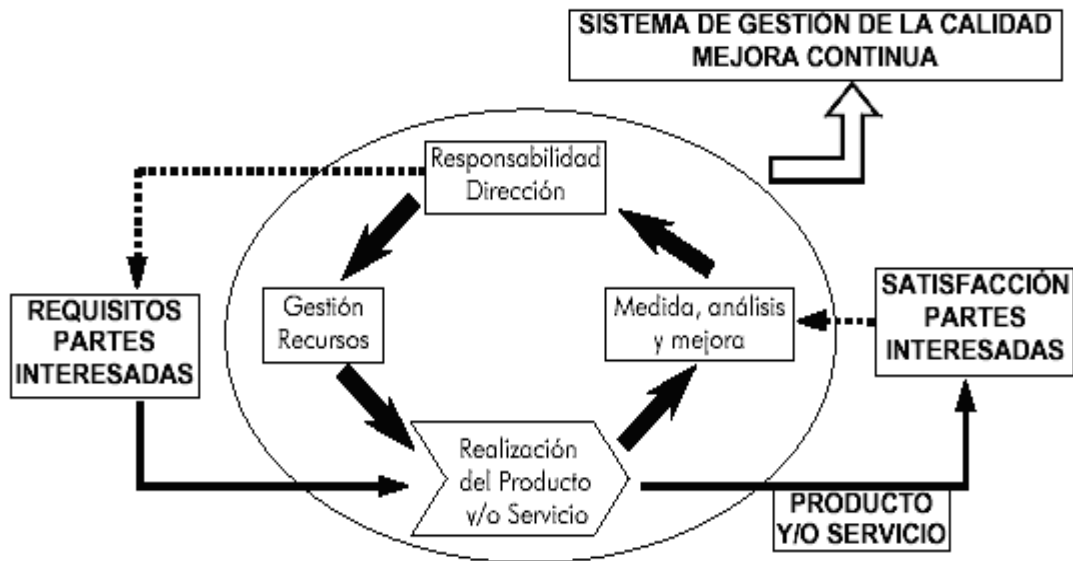


Figura 3.4 Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.

Fuente: Bautista Baquero M.A., Gerencia de proyectos de construcción inmobiliaria Fundamentos para la gestión de la calidad, Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Bogota, 2005. pág. 51

3.14 Kaizen

Es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva.

El sistema al cual se hace referencia se denomina Kaizen, lo cual significa *mejora continua que involucra a todos*.

Es pues un sistema integral y sistémico destinado a mejorar tanto a las empresas, como a los procesos y actividades que las conforman, y a los individuos que son los que las hacen realidad. El objetivo primero y fundamental es mejorar para dar al cliente o consumidor el mayor valor agregado, mediante una mejora continua y sistemática de la calidad, los costos, los tiempos de respuestas, la variedad, y mayores niveles de satisfacción.

Entre características específicas del Kaizen tenemos:

- Trata de involucrar a los empleados a través de las sugerencias. El objetivo es que los trabajadores utilicen tanto sus cerebros como sus manos.
- Cada uno de nosotros tiene sólo una parte de la información o la experiencia necesaria para cumplir con su tarea. Dado este hecho, cada vez tiene más importancia la red de trabajo. La inteligencia social tiene una importancia inmensa para triunfar en un mundo donde el trabajo se hace en equipo.
- Genera el pensamiento orientado al proceso, ya que los procesos deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejorados.
- Kaizen no requiere necesariamente de técnicas sofisticadas o tecnologías avanzadas. Para implantarlo sólo se necesitan técnicas sencillas como las siete herramientas del control de calidad.
- La resolución de problemas apunta a la causa-raíz y no a los síntomas o causas más visibles.
- Construir la calidad en el producto, desarrollando y diseñando productos que satisfagan las necesidades del cliente.
- En el enfoque Kaizen se trata de *entrada al mercado* en oposición a *salida del producto*.

3.14.1 Objetivo del Kaizen

La filosofía fundamental que le da vida y sobre la cual se basa el Kaizen es la búsqueda del camino que permita un armonioso paso y utilización de la energía. Es por ello que el Kaizen tiene por objetivo fundamental la eliminación de todos los obstáculos que impidan el uso más rápido, seguro, eficaz y eficiente de los recursos en la empresa. Obstáculos como roturas, fallas, falta de materiales e insumos, acumulación de stock, pérdidas de tiempo por reparaciones / falta de insumos / o tiempos de preparación, son algunos de los muchos que deben ser eliminados.

- De satisfacer plenamente a los consumidores y usuarios de productos y servicios.
- La creatividad puesta al servicio de la innovación.
- El producir bienes de óptima calidad y al coste que fija el mercado.

El Kaizen se basa en siete sistemas:

- Sistema producción *justo a tiempo*
- TQM – Gestión de calidad total
- TPM – Mantenimiento productivo total/SMED
- Círculos de control de calidad
- Sistema de sugerencias
- Despliegue de políticas
- Sistema de costos

El Kaizen tiene como meta estratégica hacer uso de los sistemas antes mencionadas lograr el óptimo en materia de calidad, costos y entrega (QCD: quality, cost, delivery).

El Kaizen, tiene una clara orientación hacia las personas y se puede aplicar en cualquier parte de la cadena de servicio.

Es extremadamente difícil incrementar las ventas un 10%, pero no es difícil reducir los costos de manufactura en un 10% para obtener el mismo efecto.

3.15 El ciclo de la mejora continua

A partir del año 1950, y en repetidas oportunidades durante las dos décadas siguientes, Deming empleó el Ciclo PHVA (PDCA Cycle) como introducción a todas y cada una de las capacitaciones que brindó a la alta dirección de las empresas japonesas.

De allí hasta la fecha, este ciclo (desarrollado por Shewhart), ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la mejora continua.

Las normas ISO 9000:2008 basan en el Ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) su esquema de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

A continuación se muestra un diagrama del Ciclo PHVA mismo que se debe seguir para poder lograr la satisfacción del cliente.



Figura 3.5 Ciclo de Deming

Fuente: <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?idarticulo=180>

El primer paso del Ciclo es

A. Planificar :

Involucrar a la gente correcta

Recopilar los datos disponibles

Comprender las necesidades de los clientes

Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados

¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades?

Desarrollar el plan/entrenar al personal

B. Hacer :

Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas

Recopilar los datos apropiados

C. Verificar :

Analizar y desplegar los datos

¿Se han alcanzado los resultados deseados?

Comprender y documentar las diferencias

Revisar los problemas y errores

¿Qué se aprendió?

¿Qué queda aún por resolver?

D. Actuar :

Incorporar la mejora al proceso

Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa

Identificar nuevos proyectos/problemas

Repetir el paso 1., luego el 2. y así una y otra vez y siempre.

Se observa que los pasos del ciclo PHVA requieren recopilar y analizar una cantidad sustancial de datos. Para cumplir el objetivo de mejora deben realizarse correctamente las mediciones necesarias y alcanzar consenso tanto en la definición de los objetivos/problemas como de los indicadores apropiados.

Se dispone de una serie de herramientas para desarrollar esta tarea, son las llamadas *herramientas de la calidad* y la mayoría se basa en técnicas estadísticas sencillas.

Algunos ejemplos son :

- Diagramas de causa-efecto
- Listas de verificación
- Diagramas de flujo
- Distribuciones de frecuencia e histogramas
- Diagramas de pareto
- Gráficos de control

Mismos que se vieron a detalle en el capítulo 2 de Calidad.

El método que se seleccionó para presentar los resultados fue la distribución de frecuencias, debido al tipo de información que se maneja en el estudio realizado.

Capítulo 4

Diagnóstico de Grupo Cuevas

Grupo Cuevas empresa de servicios de estacionamiento y valet parking

4.1 Antecedentes

Grupo Cuevas inicio actividades en 1995, con el liderazgo de su fundador, Amadeo Cuevas Mosqueda, que cuenta con más de cincuenta años de experiencia en la operación de estacionamientos públicos y privados, actividad que se enriquece en nuestros días con los servicios de valet parking, traslados de personal y servicios especiales.

Grupo Cuevas pretende ubicarse entre las principales empresas en su ramo, posición que se espera lograr apoyándose en la gran experiencia con la que cuenta su director general, quien supervisa directamente el servicio brindado, a fin de satisfacer las necesidades de los usuarios y clientes en colaboración del destacado desempeño operacional de su equipo de trabajo.

Gracias al crecimiento que se ha tenido, se han ido incorporando soluciones acordes a las necesidades de nuestros clientes, logrando dar un mejor servicio y garantizar la confianza hacia la empresa.

La operación y administración de Grupo Cuevas incluye las siguientes actividades:

- Administración de estacionamientos.
- Control de ingresos.
- Control de egresos.
- Operación de estacionamientos.
- Supervisión de operaciones.
- Recepción personalizada, a través de los módulos de atención a clientes en sitio.
- Elaboración de cotizaciones, ajustado a las necesidades de nuestros clientes.
- Administración de personal.
- Indicadores medibles.

4.2 Orígenes

La trayectoria laboral de su líder: Amadeo Cuevas Mosqueda, dentro de este ramo, dio oportunidad de crear su propio grupo, dada la experiencia obtenida durante más de 50 años, aunada al gran ímpetu y coraje de trascender y dejar huella en este ámbito, en donde se ha desarrollado toda su vida.

Dándose cuenta de la bruma vehicular de las grandes ciudades, ha arrojado la necesidad de crear empresas interesadas en brindar servicios de estacionamientos y valet parking, en 1995 un alto ejecutivo del entonces Banco del Atlántico, le otorga al Sr. Amadeo Cuevas el primer servicio oficial de Grupo Cuevas, posteriormente se convierte en Banco Bitel y a la fecha es conocido como el Banco HSBC, quien en la actualidad es uno de los principales clientes de Grupo Cuevas, ya que pese a tanto cambio dentro de esta institución, Grupo Cuevas se ha mantenido como su proveedor de servicios de valet parking y en la actualidad brinda el servicio en 90 sucursales de dicha institución principalmente ubicadas dentro del Distrito Federal y el área metropolitana.

Actualmente otorgamos servicios a restaurantes, plazas comerciales, hospitales, clubes deportivos y edificios corporativos entre otros.

Prestamos servicios especiales, resolviendo problemas de estacionamientos en eventos como: inauguraciones, clausuras, eventos sociales, exposiciones, ventas nocturnas, etc.

En la actualidad la supervivencia de Grupo Cuevas en el Distrito Federal y algunos estados de la República Mexicana, se debe a la entereza, compromiso y entrega de su fundador Amadeo Cuevas, quien a sido el ejemplo de todos y cada uno de los empleados con los que actualmente cuenta la compañía, ya que a transmitido una filosofía en la que se piensa que el servicio brindado a sus clientes y/o usuarios es su mejor carta de presentación y referencia, dejando claro que la

satisfacción del cliente es una de las características principales para el éxito de esta empresa.

4.3 Estructura

Grupo Cuevas está conformado por 3 sociedades anónimas de capital variable, las cuales se describen a continuación:



Figura 4.1 Cuadro de empresas que conforman Grupo Cuevas

Fuente: Administración de Grupo Cuevas (2010)

4.4 Misión

Proveer servicios de calidad garantizando la satisfacción del usuario y la rentabilidad del negocio de nuestros clientes, utilizando estándares de seguridad, confianza y rapidez, con el propósito de poner en práctica el lema de Grupo Cuevas *un buen servicio para una gran Ciudad.*

4.5 Visión

Posicionarse dentro de las 10 empresas más importantes dentro de su ramo en el Distrito Federal, en 5 años.

Reafirmar la alianza con cada uno de nuestros trabajadores para que de manera conjunta con nuestros usuarios garanticemos y la rentabilidad del negocio de nuestros clientes y así alcanzar la expansión de Grupo Cuevas a nivel nacional.

4.6 Filosofía

Usuario y/o Cliente:

Tratar a cada usuario y/o cliente, como si fuera el único y todo usuario y/o cliente es lo más importante.

Equipo de Trabajo:

Los recursos humanos tienen gran importancia, por lo que cada uno de ellos cuenta con un salario base, que es justo para el tipo de trabajo que desempeñan, haciendo con esto que los empleados realicen mucho mejor sus labores.

Servicios:

- Estacionamientos
- Valet Parking
- Traslados de personal
- Servicios especiales

Seguridad:

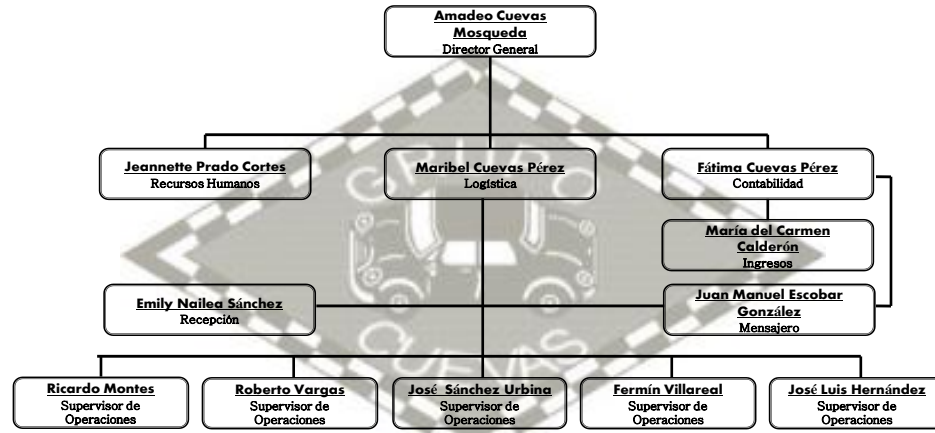
Para garantizar que todos los servicios brindados, se realicen de acuerdo a lo que los usuarios y/o clientes esperan de la empresa, son supervisados de manera oportuna y profesional los 365 días del año, permitiendo resolver cualquier situación presente en los servicios.

4.7 Política

La empresa está comprometida a otorgar seguridad, confianza y oportunidad, en los servicios, cumplir con los requisitos pactados con los usuarios y/o clientes, elevando su satisfacción mediante la mejora continua de nuestros servicios.

4.8 Organigrama

Organigrama Administrativo

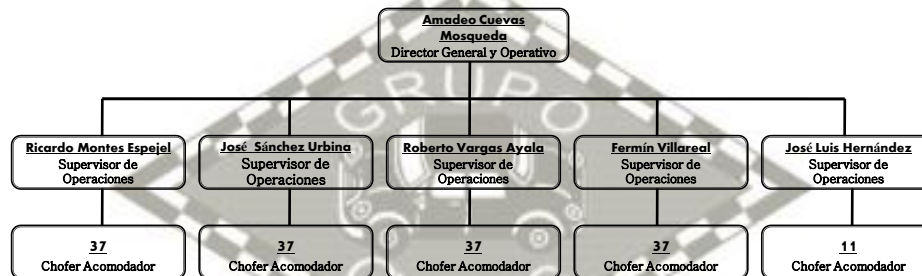


“Un BUEN Servicio para una GRAN Ciudad”

Figura 4.2 Organigrama área administrativa de Grupo Cuevas

Fuente: Administración de Grupo Cuevas (2010)

Organigrama Operativo



“Un BUEN Servicio para una GRAN Ciudad”

Figura 4.3 Organigrama área operativa de Grupo Cuevas

Fuente: Administración de Grupo Cuevas (2010)

4.9 Análisis FODA

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, el cual nos permite obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

A continuación se muestra el análisis FODA de Grupo Cuevas


 <h2 style="color: blue; margin: 0;">GRUPO CUEVAS</h2>	
<p>FORTALEZA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Administración controlada. - Apertura al cambio por parte del personal. -Servicios rápidos, confiables y oportunos. -Servicios amparados con una póliza de seguro. -Cuenta con diversas modalidades para brindar los servicios de valet. -Brinda un sueldo base a sus operadores. - Buena percepción de la calidad de los servicios requeridos. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Su principal cliente representa el 80% de sus ingresos. -Pocos espacios disponibles en algunos puntos donde se prestan los servicios de valet parking. -Falta de mayor publicidad de los servicios que ofrece. - Diferencias culturales con los usuarios.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Incremento en el parque vehicular dentro del D.F. -Mayor demanda de servicios de valet parking por parte de empresas y corporativos. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aumento de la competencia. -Automatización de estacionamientos. -Disminución de espacios dentro del D.F. -Abuso de las autoridades policíacas. -Siniestros por desastres naturales o distracción por parte de los operadores. -Clientes abusivos.

Tabla 4.1 Análisis FODA de Grupo Cuevas

Elaboración Propia

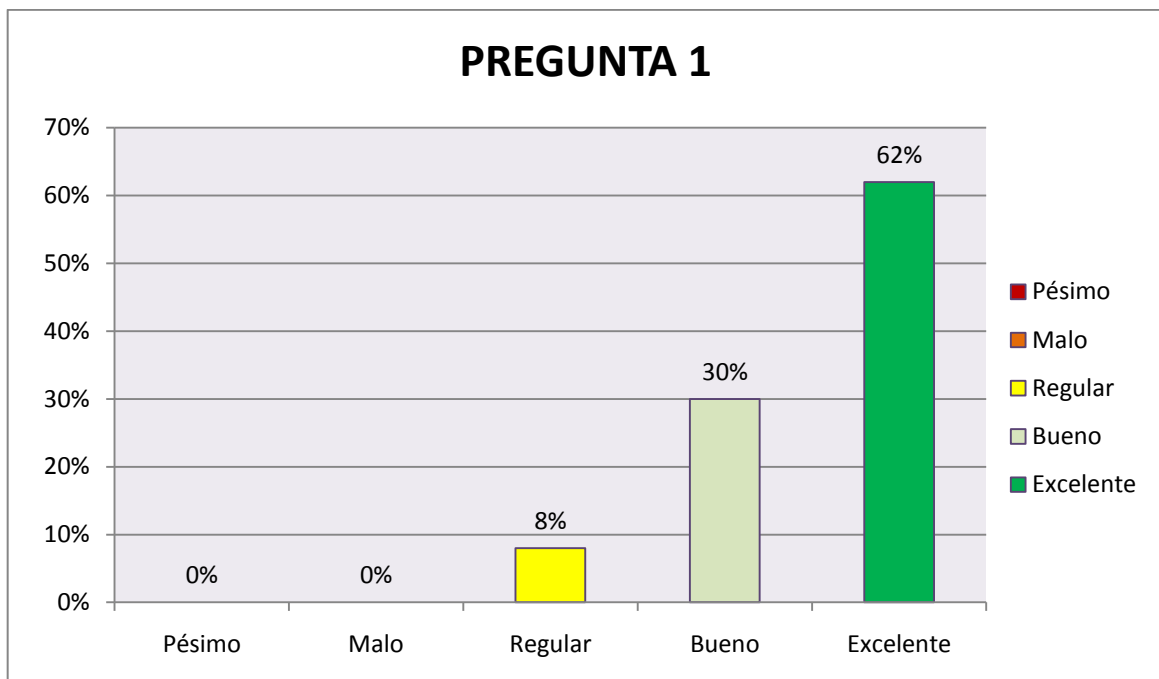
Capítulo 5

**Resultados y Propuesta
para mejorar el Nivel de Calidad en
el Servicio de Valet Parking
brindado por Grupo Cuevas**

5.1 Resultados por reactivo

Después de aplicar los cuestionarios a la muestra seleccionada se procedió a la organización y procesamiento de la información, obteniendo los siguientes resultados por pregunta.

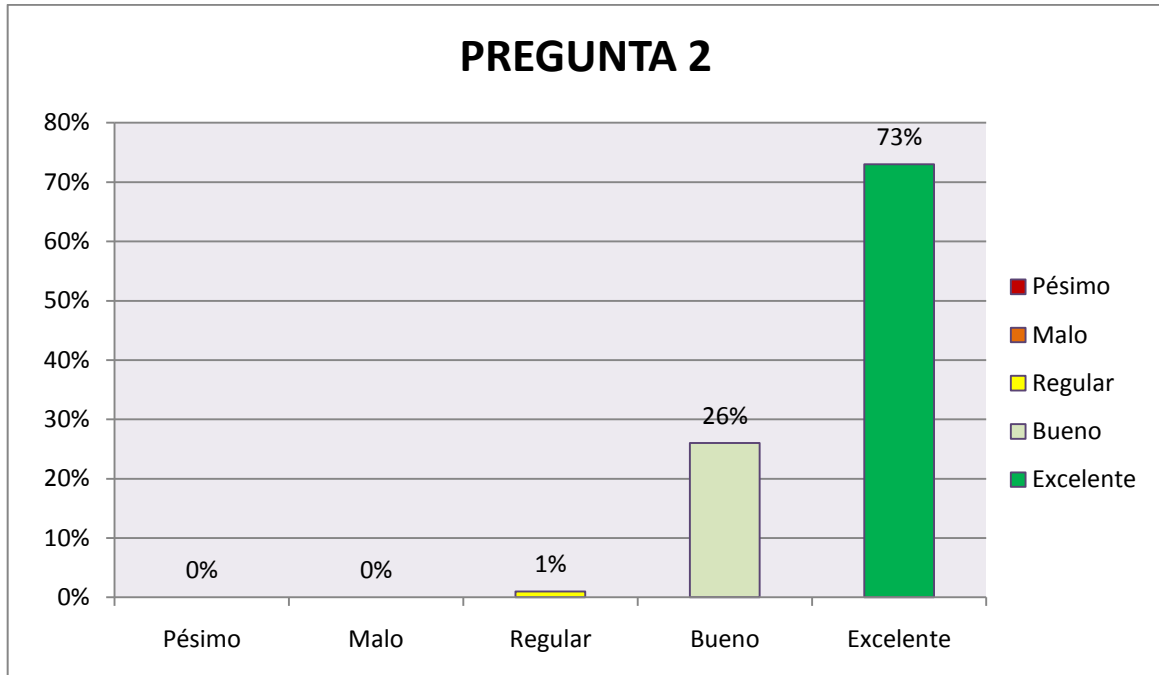
5.1.1. El equipo y material para la recepción de su vehículo es funcional



Gráfica 5.1 Porcentajes de respuesta de la pregunta 1.

Como se observa, el 62% los usuarios del servicio consideran que este es excelente, mientras que el 30% percibe que es bueno y el 8% opina que es regular, por lo tanto, aún cuando se concluye que la mayor parte de los usuarios piensan que el nivel de calidad en el servicio es óptimo en lo que se refiere a equipos y materiales empleados para la recepción de su vehículo, sin embargo existen oportunidades de mejora en este aspecto, de acuerdo a las opiniones del 38% de los usuarios, lo cual constituye un porcentaje que debe ser tomado en cuenta.

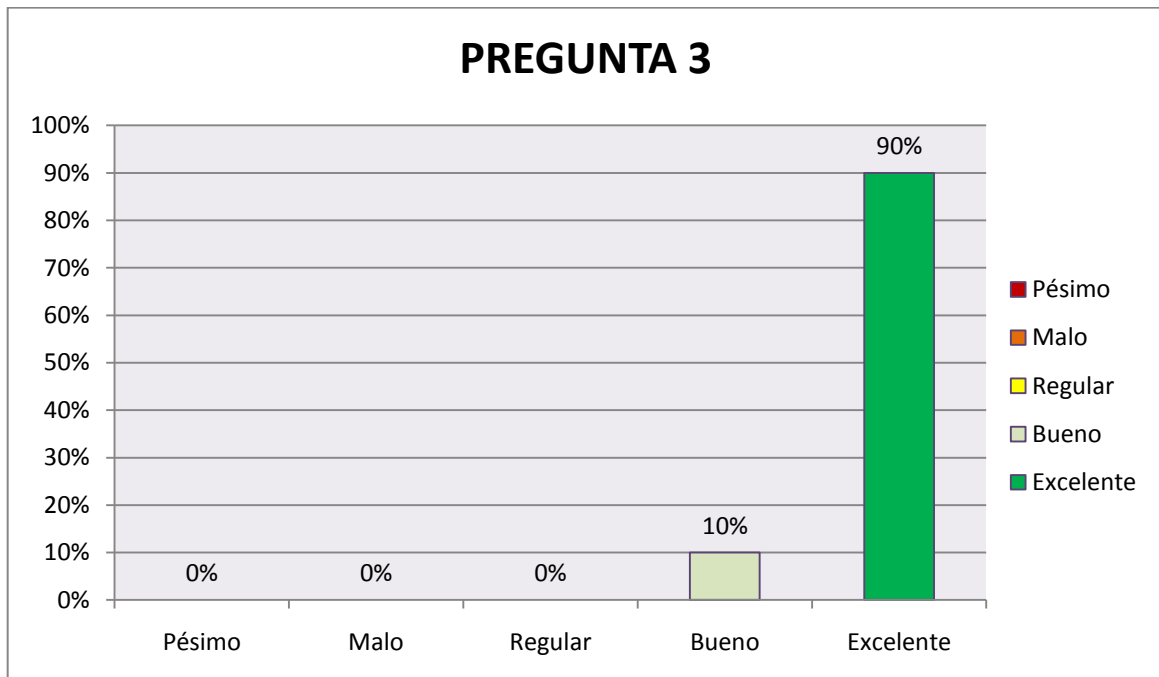
5.1.2. Las instalaciones físicas del estacionamiento son visualmente agradables



Gráfica 5.2 Porcentajes de respuesta de la pregunta 2.

El 62% los usuarios del servicio lo evalúan como excelente en cuanto a sus instalaciones, el 26% lo considera bueno y únicamente el 1% opina que es regular, por lo que se concluye que el nivel de calidad en el servicio es bastante bueno en cuanto a las instalaciones, sin embargo pueden identificarse oportunidades de mejora para el logro de la calidad total en el servicio.

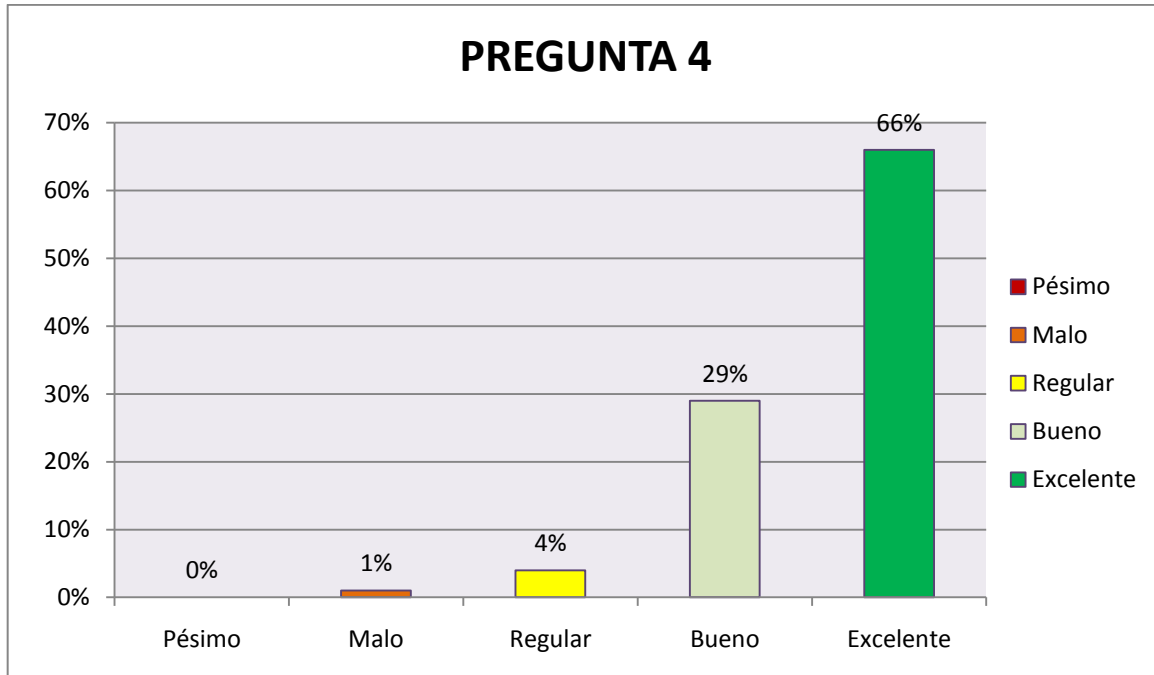
5.1.3. La presentación de los empleados es excelente



Gráfica 5.3 Porcentajes de respuesta de la pregunta 3.

La presentación del personal es excelente, de acuerdo a la opinión del 90% de los usuarios de los servicios de valet parking y únicamente un 10% la considera en el rango de buena. Debido a lo anterior el nivel de calidad en el servicio puede ser considerado óptimo en cuanto a la presentación de los empleados.

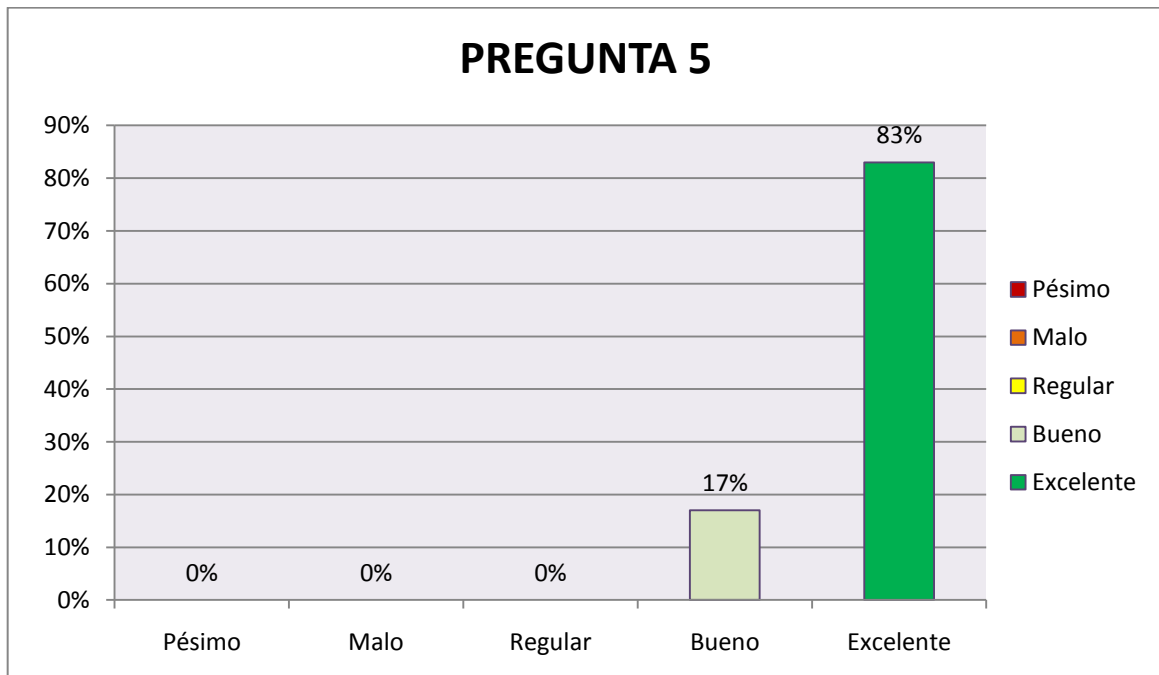
5.1.4. Los materiales asociados con el servicio que brinda Grupo Cuevas son visualmente atractivos



Gráfica 5.4 Porcentajes de respuesta de la pregunta 4.

En la gráfica se observa que el 62% los usuarios del servicio consideran que éste es excelente, mientras que el 29% lo considera bueno, el 4% regular y el 8% malo. En cuanto a los materiales empleados es evidente que existen oportunidades de mejora y que deberán planearse y adoptarse cambios para lograr una mejor opinión del cliente en este aspecto.

5.1.5. Los horarios de actividad se adaptan a sus necesidades

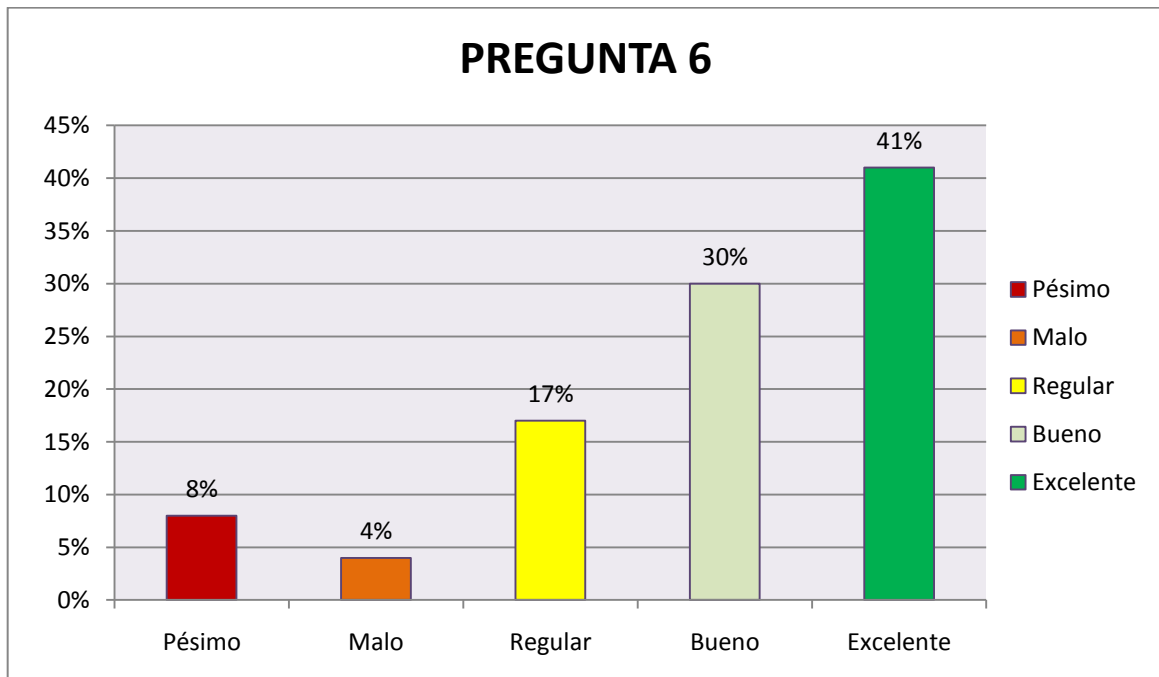


Gráfica 5.5 Porcentajes de respuesta de la pregunta 5.

Esta área se ubica en un nivel bastante competitivo, ya que el 83% de los usuarios considera que los horarios que maneja la empresa cubren excelentemente sus necesidades y el 17% opinan que las cubren bien.

En este aspecto sería importante profundizar en las necesidades de los clientes a fin de evaluar la posibilidad de cubrir con pequeñas modificaciones las necesidades del 100% de los clientes.

5.1.6. La tarifa es accesible

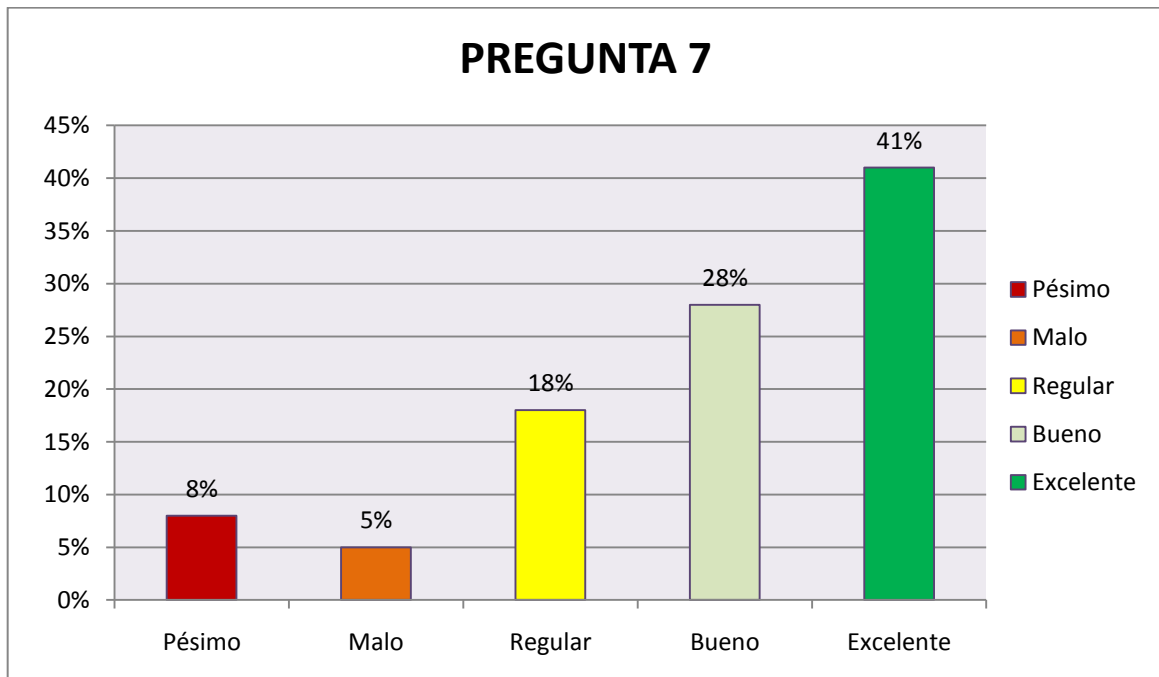


Gráfica 5.6 Porcentajes de respuesta de la pregunta 6.

La gráfica muestra que el 41% de los clientes consideran la tarifa es excelente, mientras que el 30% percibe que es buena, el 17% opina que es regular, el 4% que es mala y el 8% que es pésima. En comparación con las respuestas obtenidas a las preguntas anteriores, se observa que la satisfacción de los clientes respecto al precio es baja.

De acuerdo a los comentarios recibidos, este aspecto se presenta con mayor frecuencia en los clientes que sólo van a hacer una compra y exceden por pocos minutos el tiempo, teniendo que pagar una cantidad que consideran muy alta, por la diferencia de tiempo.

5.1.7. El tiempo de tolerancia es razonable

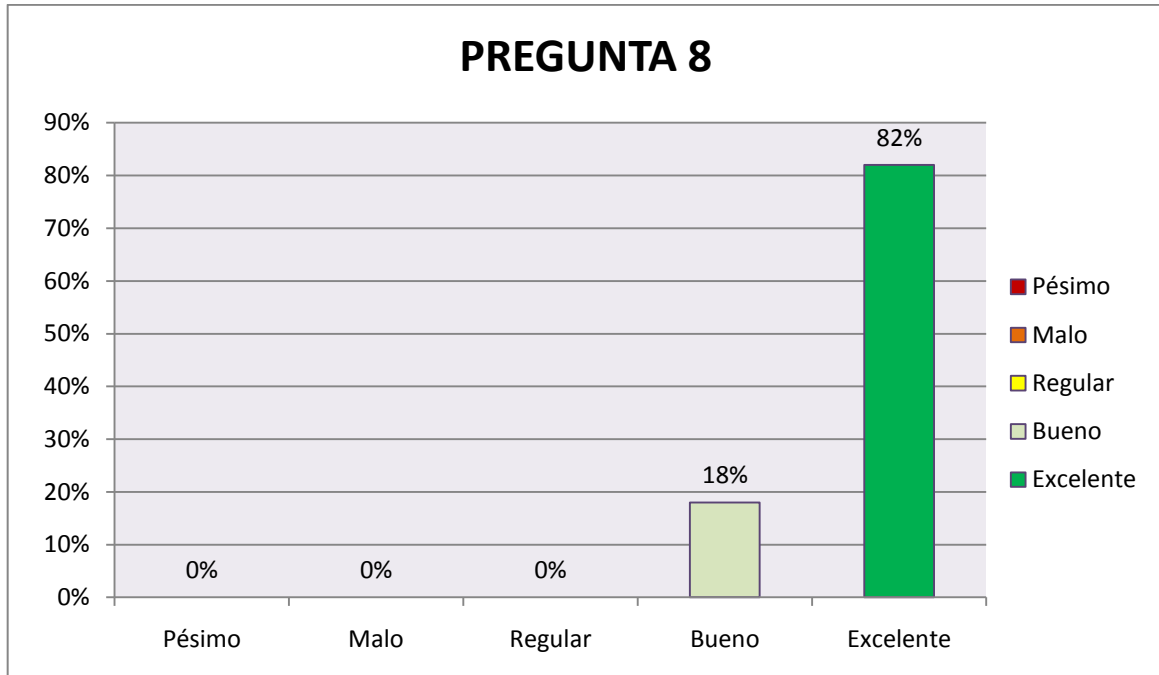


Gráfica 5.7 Porcentajes de respuesta de la pregunta 7.

La distribución de las respuestas de los usuarios es bastante similar a la pregunta anterior, ya que el 41% opina que el tiempo de tolerancia en el servicio de valet parking es excelente, el 28% que es buena, el 18% que es regular, el 5% que es mala y el 8% que es pésima.

Al analizar los resultados en relación a la pregunta anterior se observa que el nivel de calidad en el servicio tiene oportunidades de mejora, tal vez valorando la posibilidad de realizar ajustes a las tarifas, en cuanto a ampliar los cortes que se realizan en el tiempo, haciéndolos de 15 o 30 minutos, dando oportunidad de que el usuario pueda tener una tarifa más justa en relación al tiempo que disfruta del servicio.

5.1.8. Cuando un cliente tiene un problema, Grupo Cuevas muestra sincero interés por resolverlo

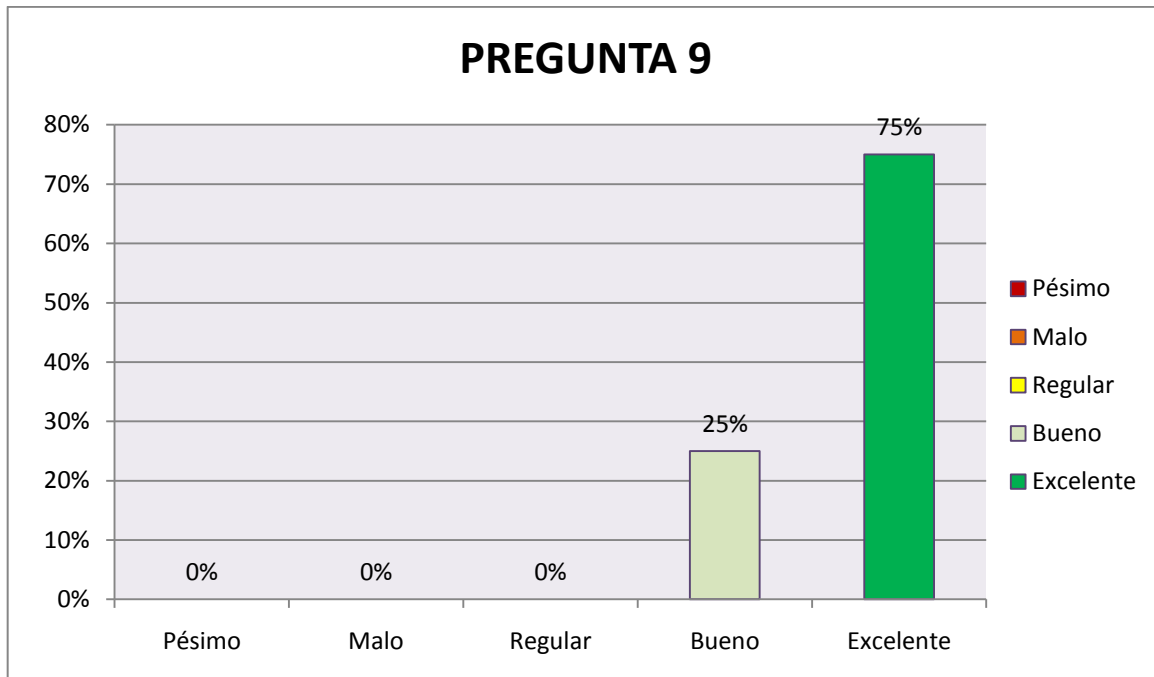


Gráfica 5.8 Porcentajes de respuesta de la pregunta 8.

En cuanto al interés genuino por resolver los problemas de la clientela, Grupo Cuevas tiene un nivel de calidad en el servicio muy satisfactorio, ya que un 82% de los usuarios considera que este es excelente y el 18% restante que es bueno.

Esta evaluación es muy importante debido a que los usuarios tienen la seguridad de que los miembros de la empresa los apoyarán en la solución de las eventualidades que puedan presentarse.

5.1.9. Cuando Grupo Cuevas promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple.

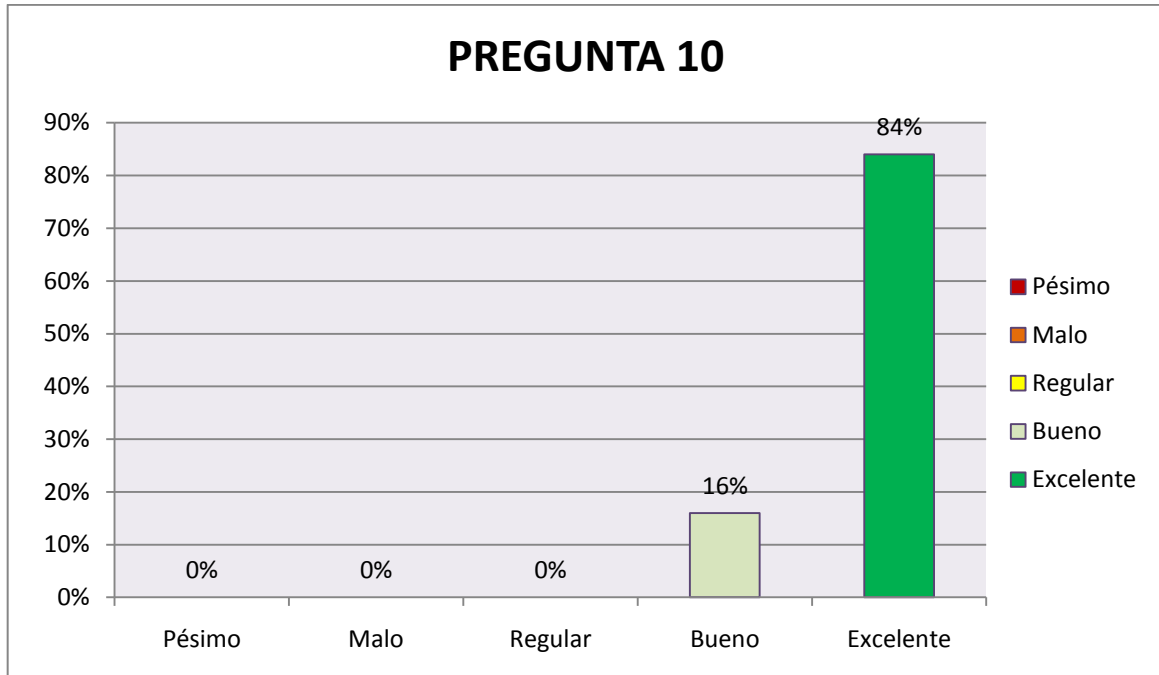


Gráfica 5.9 Porcentajes de respuesta de la pregunta 9.

En este reactivo también se manifiesta la opinión de los clientes en el sentido de que la empresa presta un servicio de alta calidad, debido a que el 25% de los usuarios considera que el servicio, en cuanto al cumplimiento de lo que se ofrece, es bueno y el 75% opina que es excelente.

Aun cuando existen algunas posibilidades de mejora para llegar al nivel óptimo de calidad en el servicio, se considera que esta área es de las mejor evaluadas.

5.1.10. Grupo Cuevas brinda el servicio de valet parking de manera correcta siempre

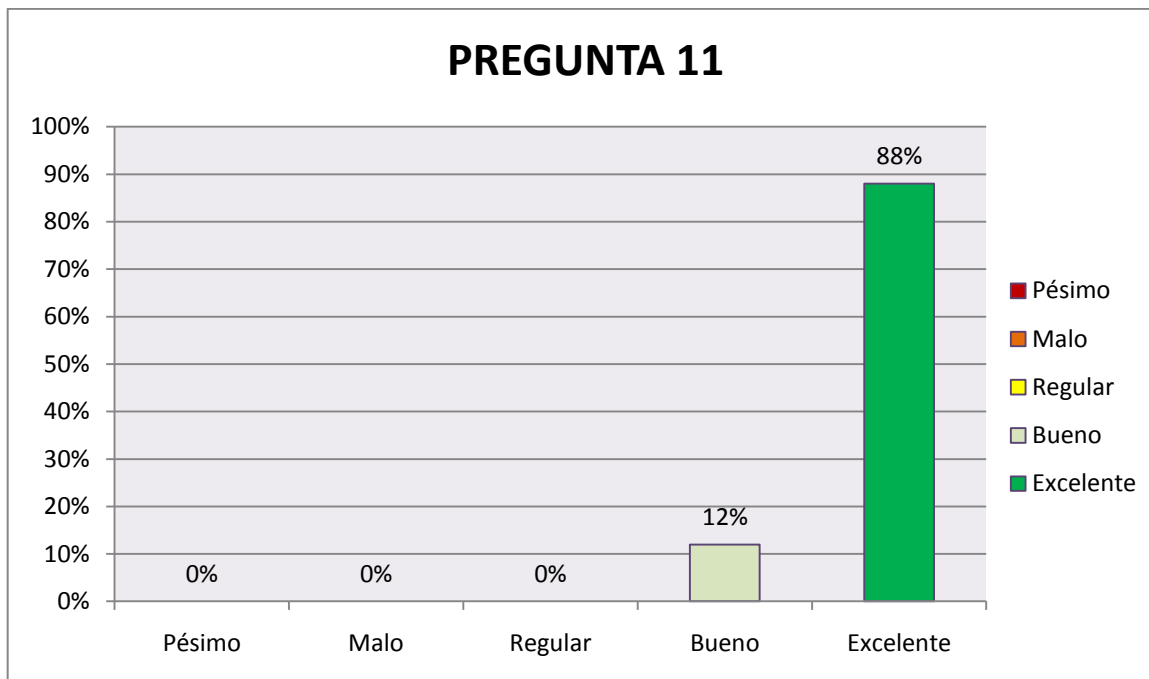


Gráfica 5.10 Porcentajes de respuesta de la pregunta 10.

La forma en la que se presta el servicio es una de las mejor evaluadas, lo que será un factor básico para su permanencia en el mercado. Como es evidente, el 84% de los usuarios califican el servicio como excelente y el 16% como bueno.

Es recomendable cuidar esta ventaja competitiva para conservar los clientes con los que ya se cuenta y atraer nuevos clientes o ampliar el campo de acción del negocio.

5.1.11. Los empleados se desempeñan con prontitud para atender a los clientes.

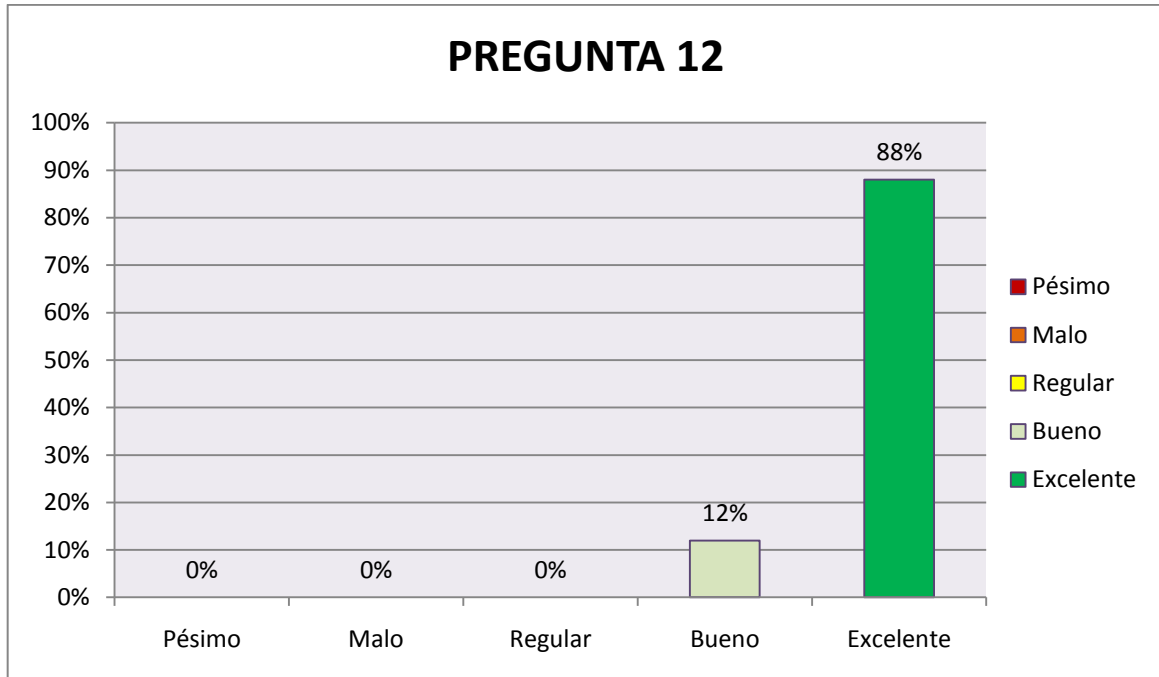


Gráfica 5.11 Porcentajes de respuesta de la pregunta 11.

Los resultados obtenidos en esta pregunta, son similares a los de las anteriores, alcanzando muy buenos niveles de calidad en el servicio, en este caso respecto a la prontitud con que los clientes son atendidos.

Como se observa el 88% de los clientes opina que es excelente y el 12% que es buena, por lo que el tiempo de espera es corto, lo que resulta un factor importante en un lugar como la Ciudad de México y, por lo tanto también representa una ventaja competitiva.

5.1.12. Los empleados siempre se muestran dispuestos a ayudar a los clientes

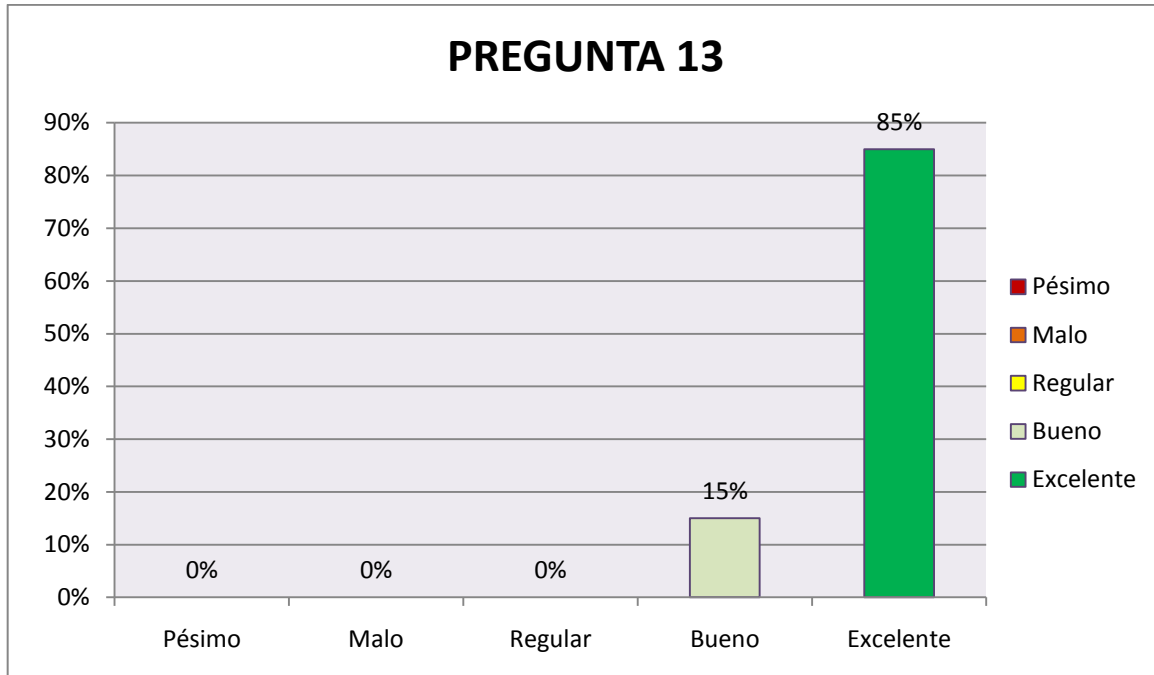


Gráfica 5.12 Porcentajes de respuesta de la pregunta 12.

Como se observa el 88% de los clientes opina que la disposición del personal es excelente y el 12% que es buena, lo que coincide con los resultados de preguntas anteriores, en el sentido de que el personal está bien capacitado para relacionarse positivamente con los clientes, cubriendo sus necesidades en lo posible.

Es recomendable cuidar que este factor se conserve, ya que constituye un plus en relación a lo ofrecido por otras empresas del mismo tipo.

5.1.13. Los empleados de Grupo Cuevas nunca están demasiado ocupados para atender a un clientes

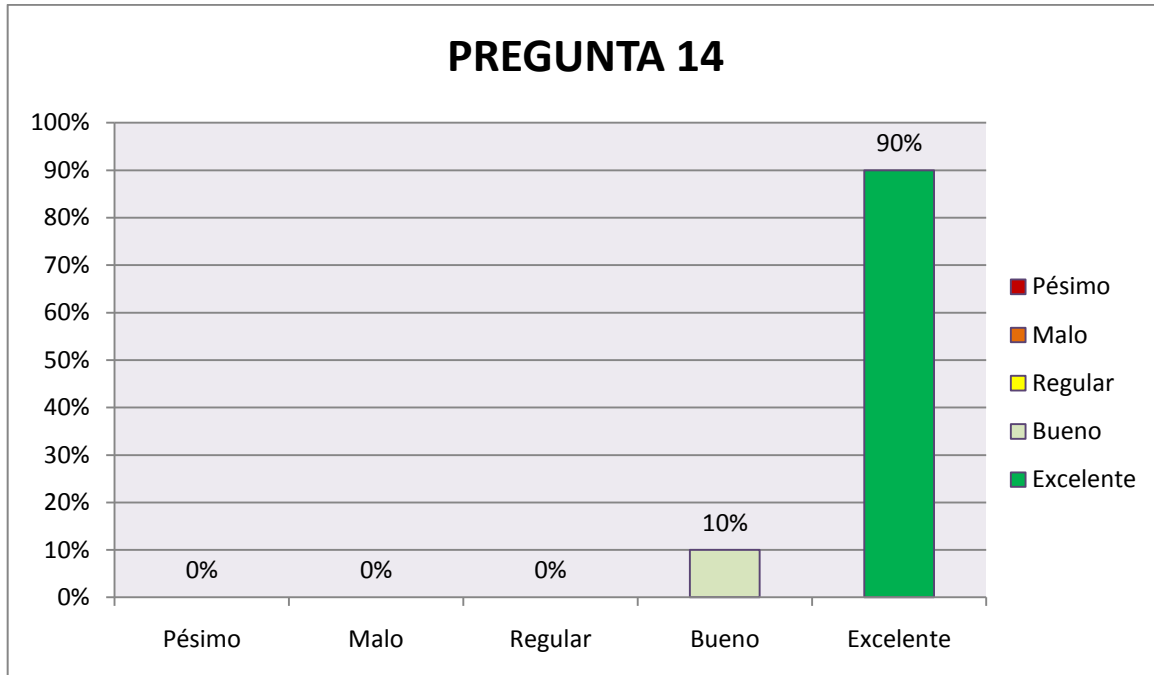


Gráfica 5.13 Porcentajes de respuesta de la pregunta 13.

El personal no escatima tiempo para brindar atención personalizada a los usuarios, ya que se observa que el 85% de ellos percibe que este factor es excelente y el 15% que es bueno.

Al igual que las preguntas anteriores ubica a la empresa en un alto nivel de calidad en el servicio, por lo que se recomienda conservar esta tendencia.

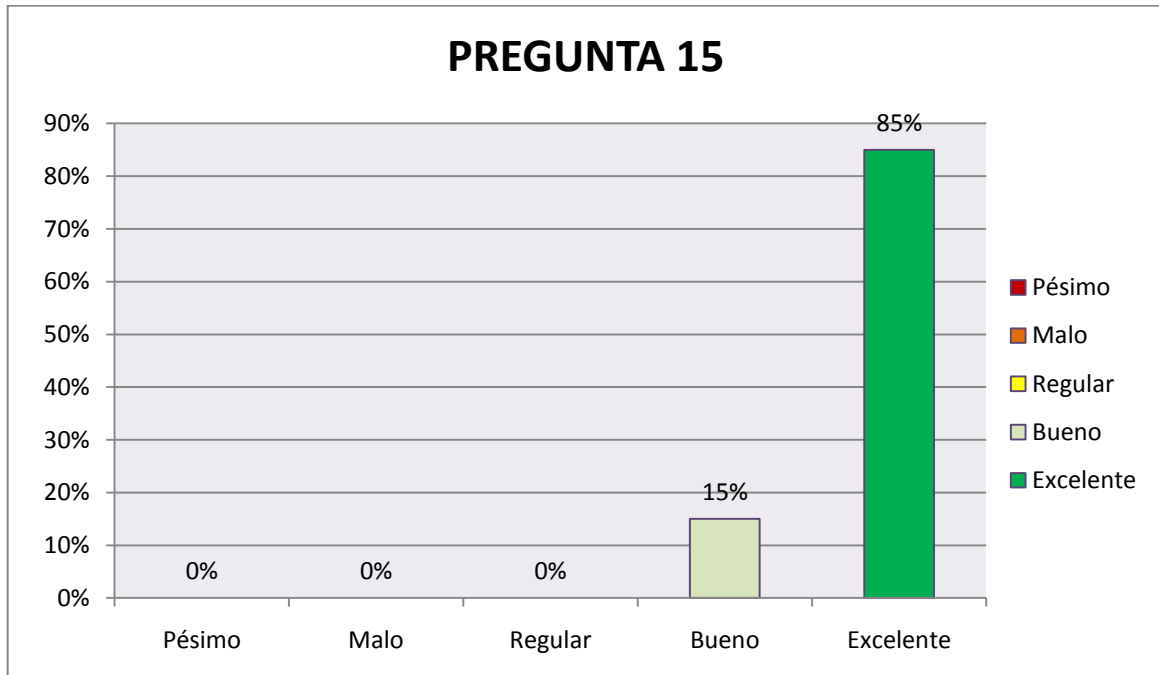
5.1.14. El comportamiento de los empleados de Grupo Cuevas inspira confianza



Gráfica 5.14 Porcentajes de respuesta de la pregunta 14.

La gráfica muestra que el 90% de los clientes percibe que la confiabilidad del personal es excelente y el 10% que es buena. Este nivel es sumamente satisfactorio, ya que para cualquier cliente es una situación de riesgo dejar su auto a un empleado de valet parking y lograr la confianza del cliente implica un desempeño de alto nivel, por lo que el capital humano de la empresa representa un factor fundamental para la empresa.

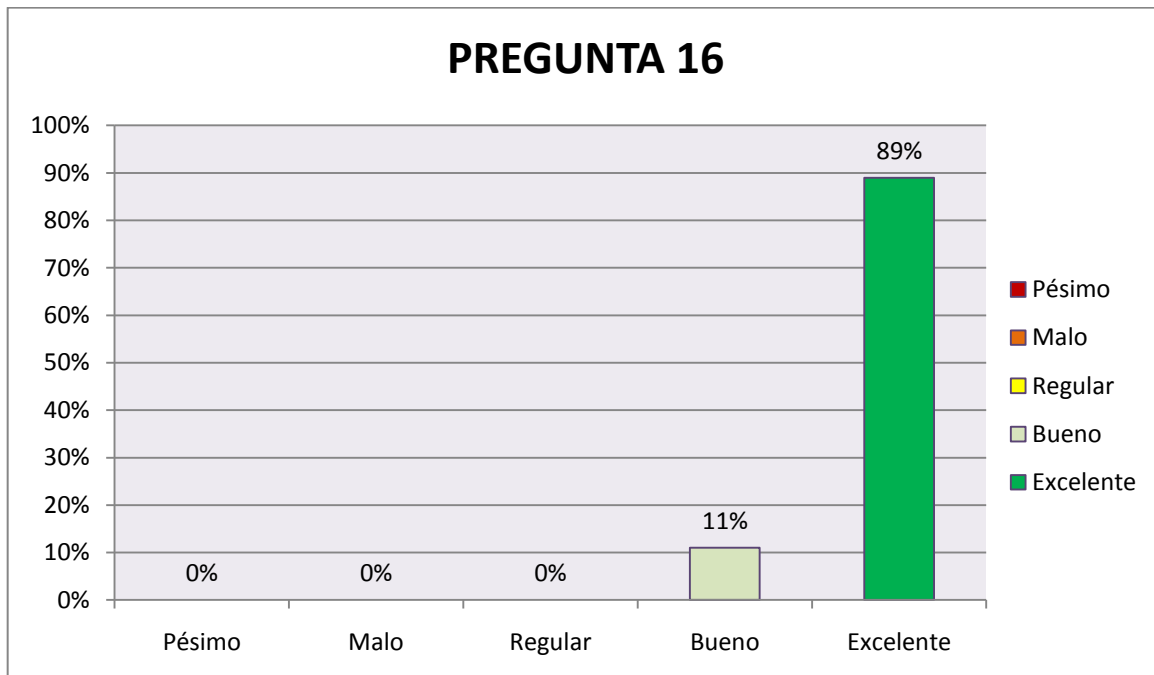
5.1.15. Al usar el servicio de Grupo Cuevas el cliente se siente seguro



Gráfica 5.15 Porcentajes de respuesta de la pregunta 15.

La confiabilidad que proyecta la empresa a los clientes es excelente para el 85% de los participantes en el estudio y buena para el 15% restante, por lo que los clientes seguirán haciendo uso del servicio que se presta, ya que lo consideran de alta calidad.

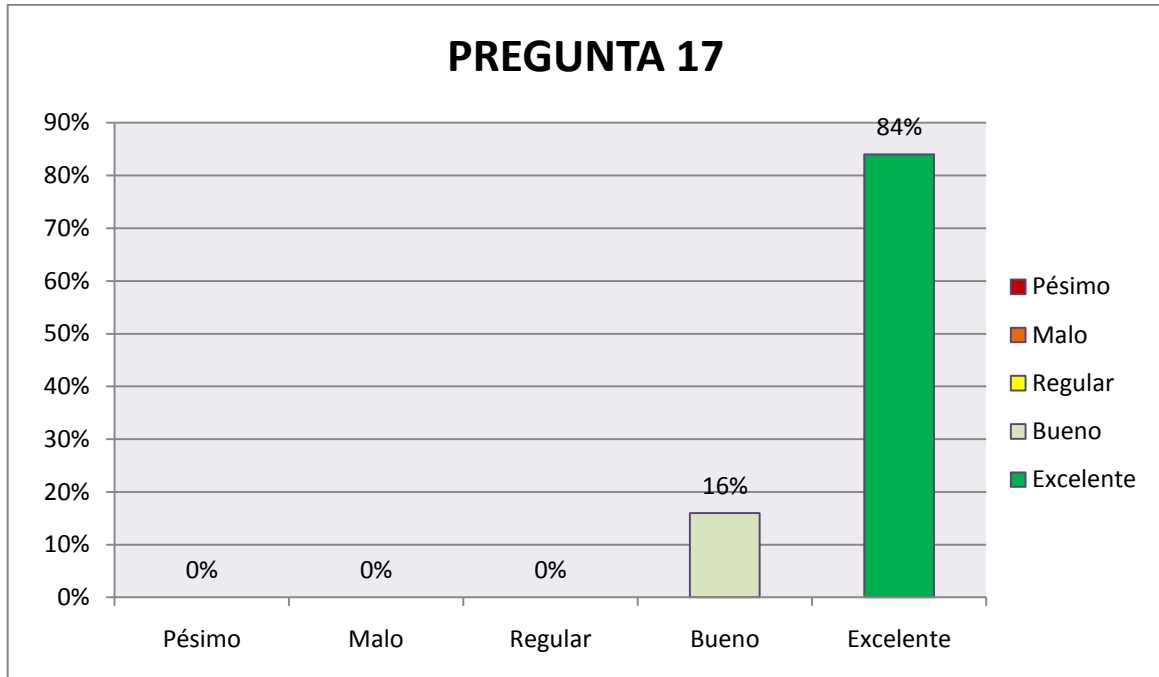
5.1.16. Los empleados tratan a los clientes siempre con cortesía



Gráfica 5.16 Porcentajes de respuesta de la pregunta 16.

Como se observa en la gráfica el 89% de los usuarios evalúa como excelente la calidad del servicio en cuanto a la cortesía del personal, mientras que el 11% opina que es buena. Esta tendencia permanece constante a lo largo del estudio y nuevamente pone de manifiesto la calidad de los recursos humanos de la empresa y el cuidado que ésta pone en su reclutamiento, selección, capacitación e integración.

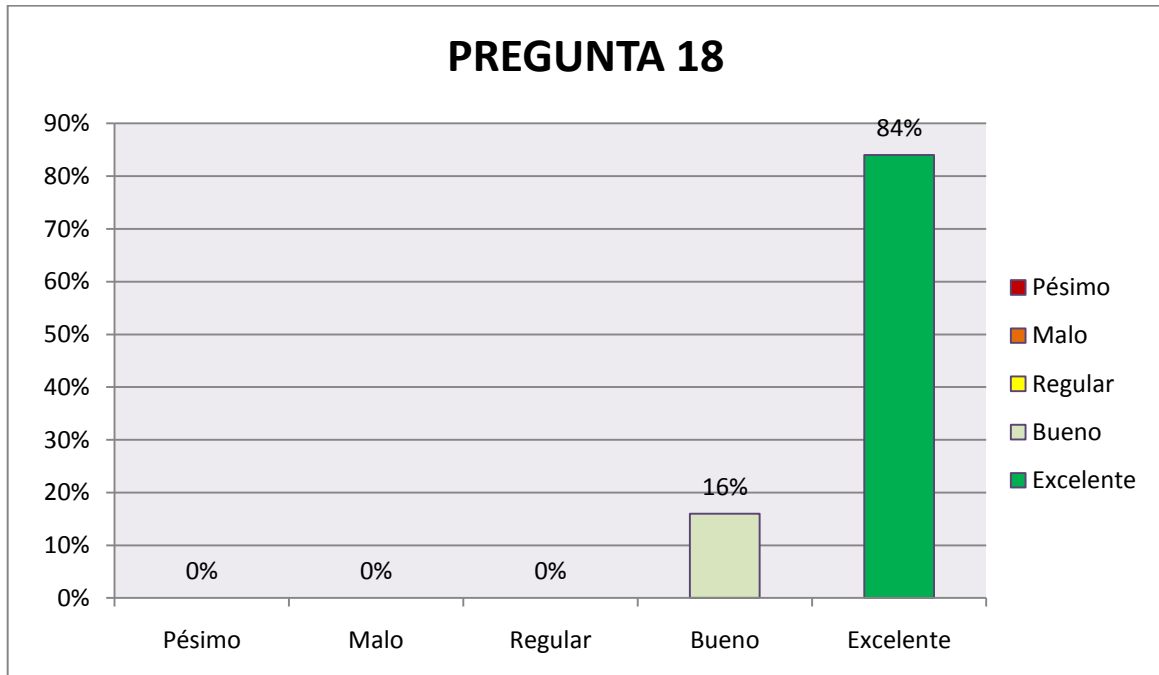
5.1.17. Los empleados cuentan con el conocimiento para responder las consultas de los clientes.



Gráfica 5.17 Porcentajes de respuesta de la pregunta 17.

El 84% opinaron que el nivel de conocimientos del personal es excelente y el 16% que es bueno. Lo anterior refuerza la idea de que el mayor apoyo para el logro de la calidad es la preparación de los empleados, ya que les brinda seguridad para conducirse con eficiencia y eficacia.

5.1.18. Grupo Cuevas le brinda atención personalizada si lo requiere.

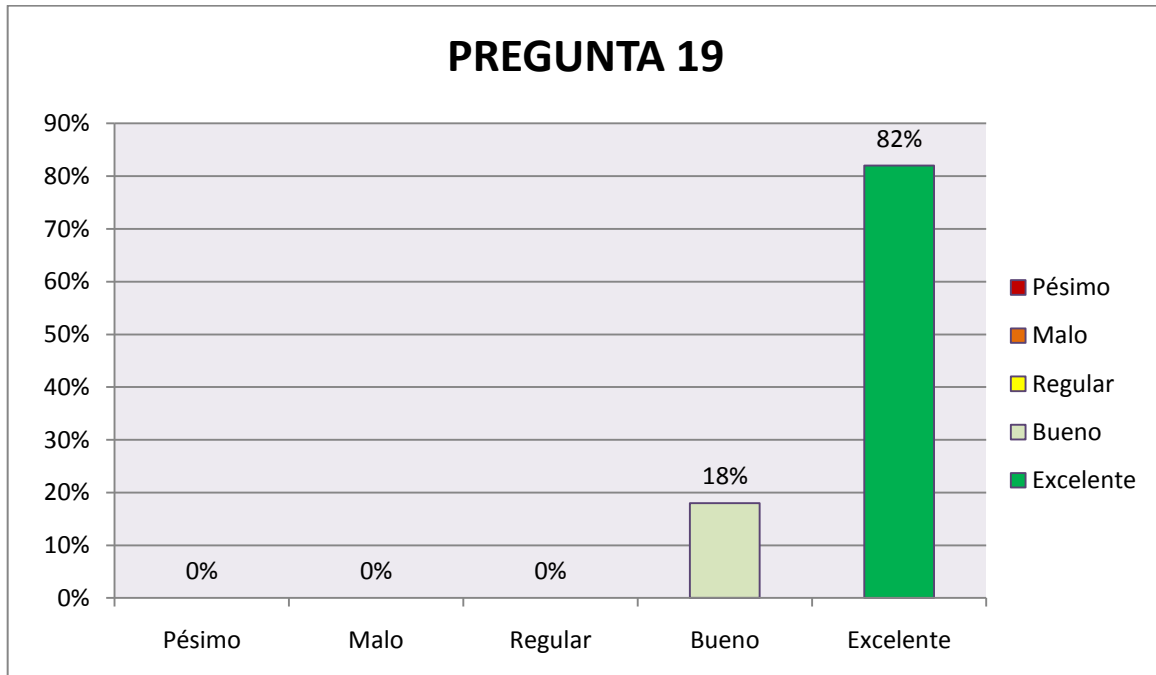


Gráfica 5.18 Porcentajes de respuesta de la pregunta 18.

El 84% de los participantes en el estudio expresaron que la atención personalizada que proporciona Grupo Cuevas es excelente y el 16% opinó que es buena.

Cada cliente tiene necesidades especiales y cuando una empresa se enfoca a su satisfacción logra excelentes resultados, como se observa en este estudio, ya que tratar a cada individuo como persona y no sólo como un cliente más facilita el posicionamiento de la empresa,

5.1.19. Grupo Cuevas se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes.

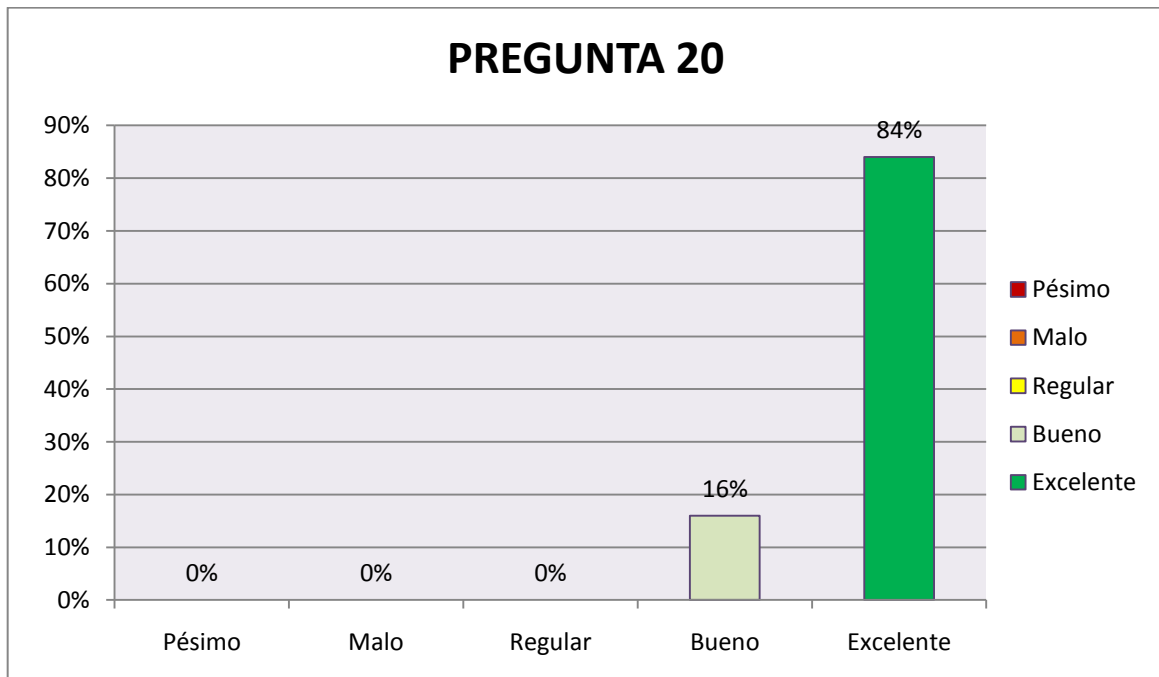


Gráfica 5.19 Porcentajes de respuesta de la pregunta 19.

El 82% de los usuarios consideran que el cuidado de sus intereses por la empresa es excelente, mientras que el 16% opinan que es bueno.

Nuevamente se presenta una tendencia positiva que resalta el interés que tiene la empresa por proporcionar un servicio que deje realmente satisfechos a los clientes, lo cual resulta realmente la primordial ventaja competitiva de la empresa.

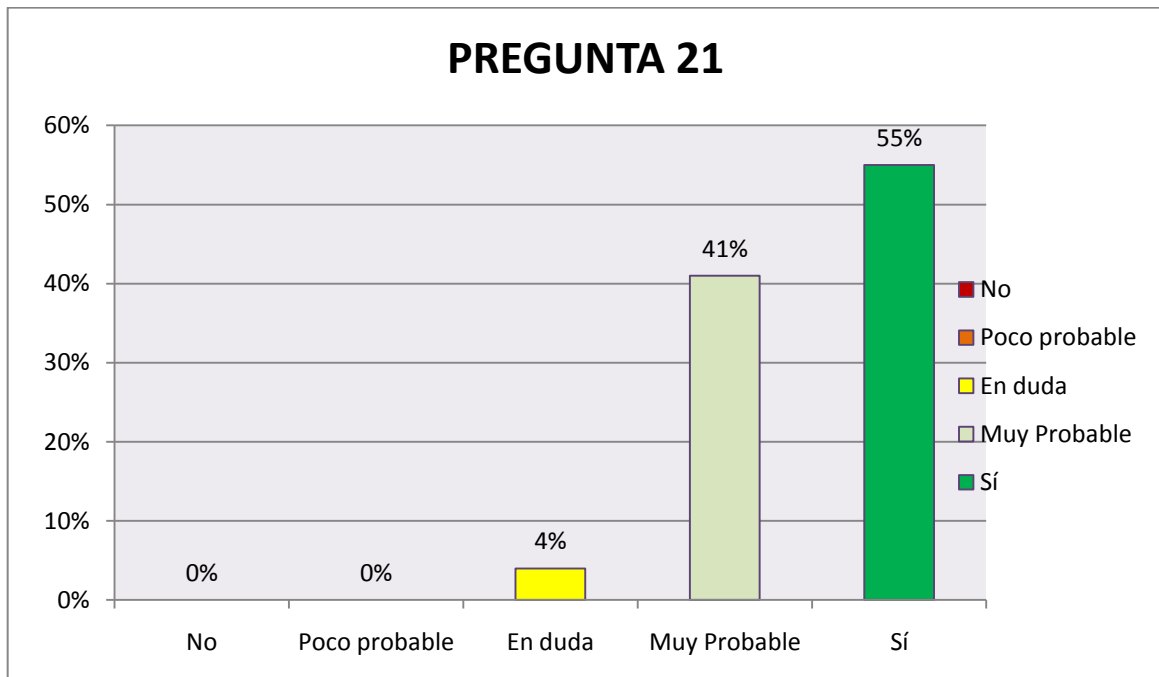
5.1.20. Los empleados entienden sus necesidades específicas.



Gráfica 5.20 Porcentajes de respuesta de la pregunta 20.

El 84% de los usuarios del servicio opina que el personal entiende sus necesidades de forma excelente y el 16% que lo hace bien, lo que facilita la relación humana cliente-empleado elevando la calidad en el servicio percibida por dichos usuarios.

5.1.21. Recomendaría este servicio de *valet parking* a otras personas



Gráfica 5.21 Porcentajes de respuesta de la pregunta 21.

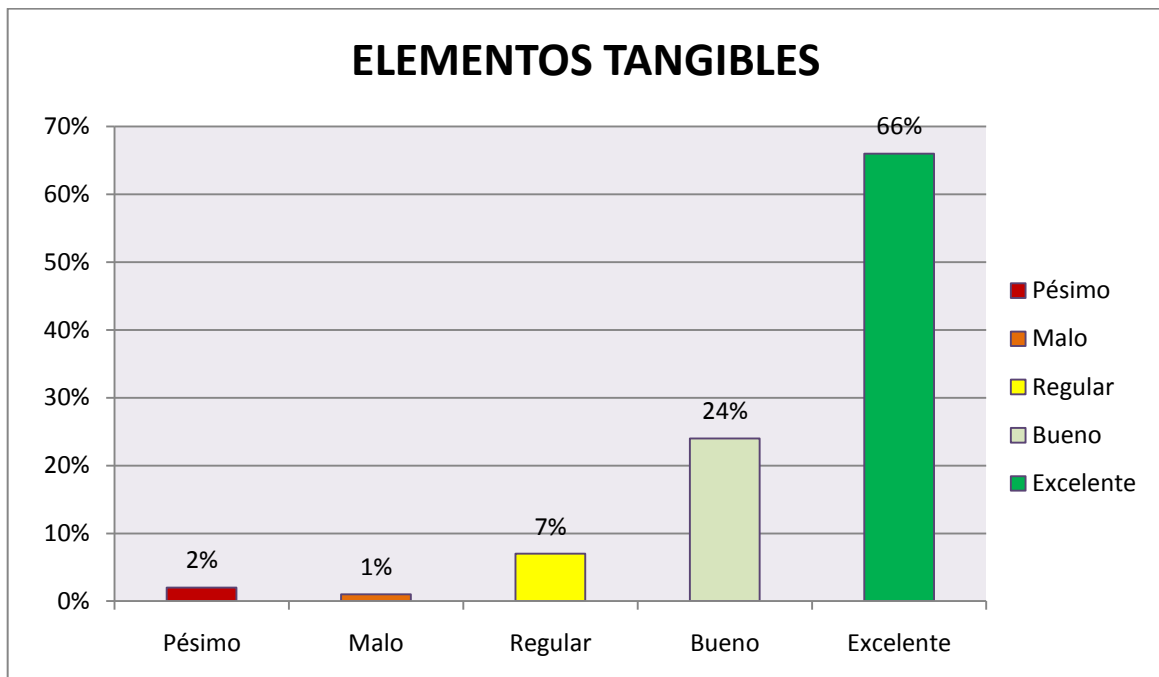
Las respuestas de los participantes en el estudio indican que el 55% recomendaría el servicio a otros clientes, mientras que el 41% probablemente lo haría y el 4% dudaría entre hacerlo o no.

Esta distribución de respuestas muestra una tendencia positiva, sin embargo pone de manifiesto que la identificación del cliente con la empresa no es tan alta, lo que probablemente esté relacionado con aspectos de la calidad en el servicio o con el sentido personal que los clientes dieron a esta pregunta.

5.2 Resultados por variable

Después de aplicar los cuestionarios a la muestra seleccionada se procedió a la organización y procesamiento de la información, obteniendo los siguientes resultados por variable.

5.2.1. Elementos tangibles



Gráfica 5.22 Elementos tangibles.

ELEMENTOS TANGIBLES						
No	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	El equipo y material para la recepción de su vehículo es funcional.	0%	0%	8%	30%	62%
2	Las instalaciones físicas del estacionamiento son visualmente agradables.	0%	0%	1%	26%	73%
3	La presentación de los empleados es excelente.	0%	0%	0%	10%	90%
4	Los materiales asociados con el servicio que brinda Grupo Cuevas son visualmente atractivos.	0%	1%	4%	29%	66%
5	Los horarios de actividad se adaptan a sus necesidades.	0%	0%	0%	17%	83%
6	La tarifa es accesible.	8%	4%	17%	30%	41%
7	El tiempo de tolerancia es razonable.	8%	5%	18%	28%	41%

Tabla 5.1 Porcentajes elementos tangibles.

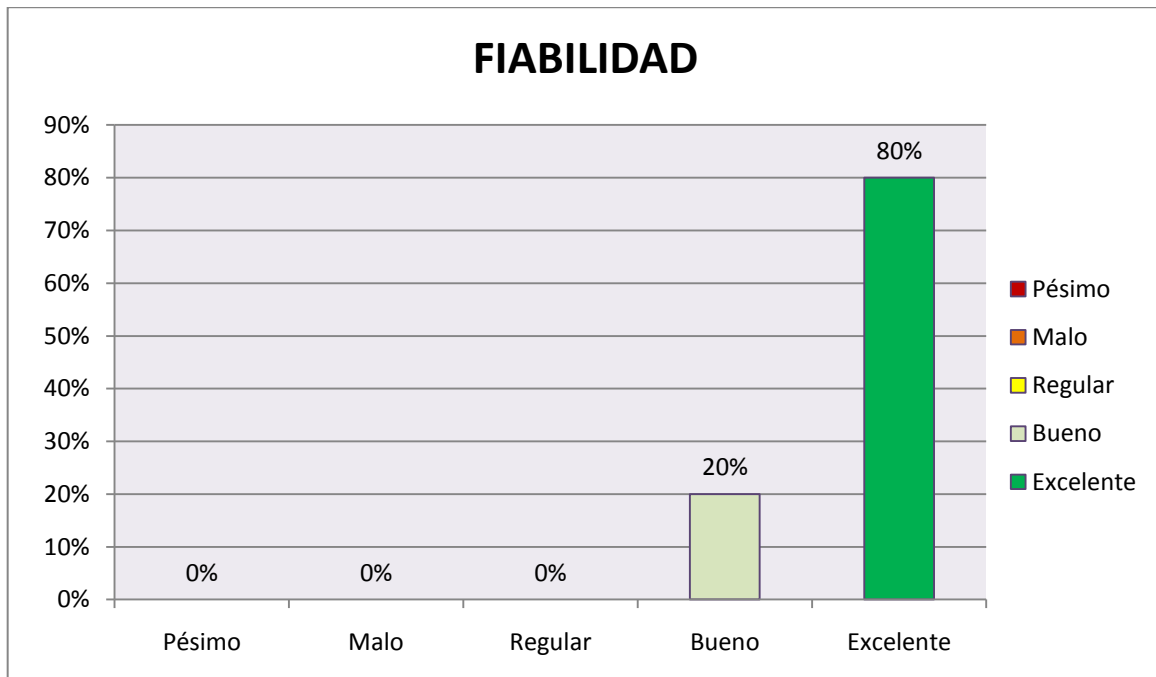
Como se observa en la gráfica y en la tabla, la mayor parte de los usuarios del servicio califican como excelente la calidad en el servicio, en cuanto a elementos tangibles, (66%), sin embargo un porcentaje importante lo considera debajo de esta calificación, lo que sugiere que debe ponerse mayor atención en esta variable, a fin de lograr la excelencia en la calidad en el servicio.

Específicamente se identifica que el punto más alto en esta variable corresponde a la presentación de los empleados, seguido por los horarios del servicio de valet parking y que las puntuaciones más bajas fueron las que corresponden a las tarifas y al margen de tolerancia.

Es importante mencionar que los aspectos de relacionados con el costo del servicio, generalmente son identificados como bajos en la mayor parte de las investigaciones de calidad en el servicio, por lo que se sugiere realizar un benchmarking en cuanto a costos y tolerancia del servicio en empresas de la competencia.

En general se recomienda mejorar la presentación de los materiales asociados con el servicio, el equipo y material de recepción y las instalaciones físicas, para dar una imagen más satisfactoria al cliente.

5.2.2. Fiabilidad



Gráfica 5.23 Fiabilidad.

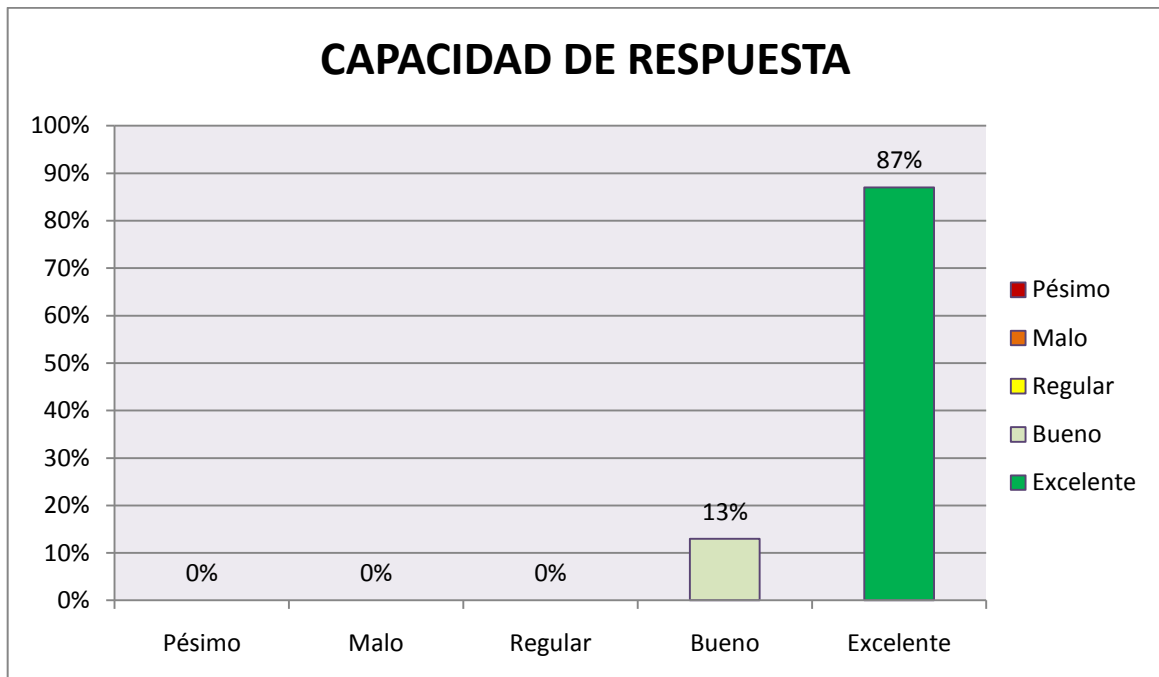
FIABILIDAD						
No	PREGUNTA	1	2	3	4	5
8	Cuando un cliente tiene un problema, Grupo Cuevas muestra sincero interés por resolverlo.	0%	0%	0%	18%	82%
9	Cuando Grupo Cuevas promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple.	0%	0%	0%	25%	75%
10	Grupo Cuevas brinda el servicio de valet parking de manera correcta siempre.	0%	0%	0%	16%	84%

Tabla 5.2 Porcentajes fiabilidad.

Como se observa en la gráfica y en la tabla, el 80% de los usuarios del servicio califican como excelente su calidad en lo que se refiere a la variable fiabilidad y un 20% la considera que su nivel es bueno. Aún cuando los resultados son bastante aceptables, es recomendable poner atención en esta variable para conservar los puntos altos y mejorar en lo posible, a fin de lograr un nivel óptimo de calidad en el servicio.

Específicamente se identifica que los puntos más altos en esta variable son el servicio y el interés que muestra la empresa para resolver sus problemas, seguidos por el cumplimiento de promesas.

5.2.3. Capacidad de respuesta



Gráfica 5.24 Capacidad de respuesta.

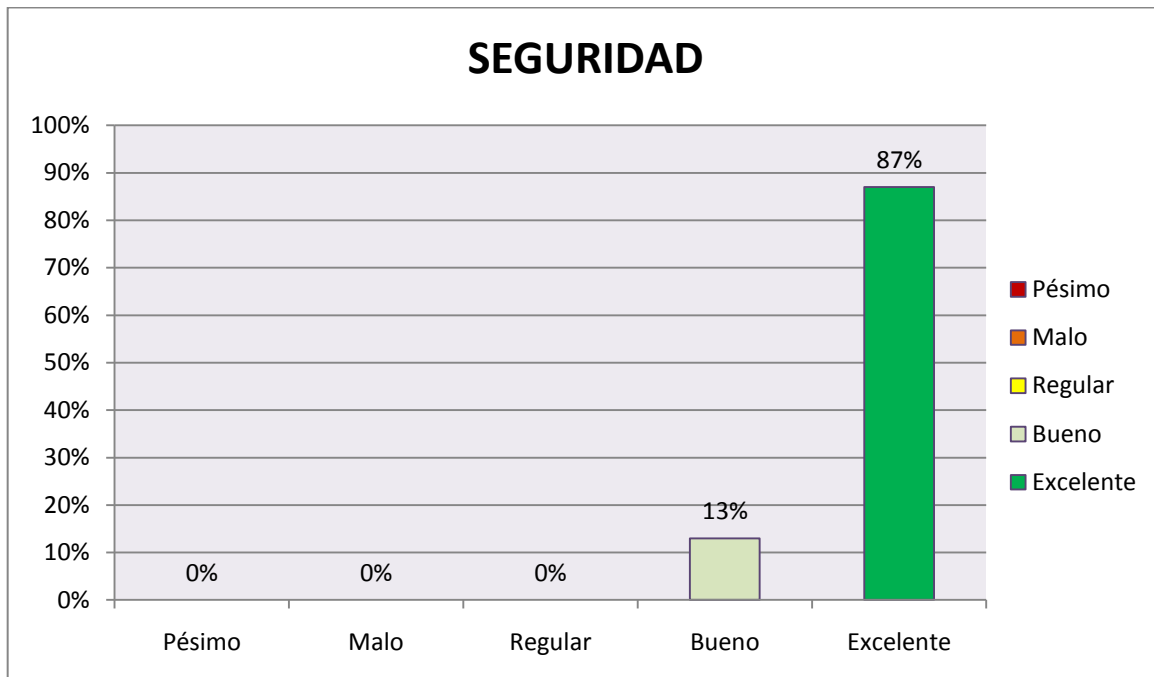
CAPACIDAD DE RESPUESTA						
No	PREGUNTA	1	2	3	4	5
11	Los empleados se desempeñan con prontitud para atender a los clientes.	0%	0%	0%	12%	88%
12	Los empleados siempre se muestran dispuestos a ayudar a los clientes.	0%	0%	0%	12%	88%
13	Los empleados de Grupo Cuevas nunca están demasiado ocupados para atender a un cliente.	0%	0%	0%	15%	85%

Tabla 5.3 Capacidad de respuesta.

Se observa que el 87% de los usuarios del servicio consideran que la capacidad de respuesta de la empresa es excelente y un 13% la considera que su nivel es bueno. Sin embargo, no obstante que los resultados son bastante aceptables, es recomendable identificar y conservar los aspectos más sobresalientes y establecer estrategias de mejora en lo que respecta a posibles fallas, a fin de alcanzar niveles de excelencia en la calidad en el servicio.

Específicamente se identifica que los puntos más altos en esta variable son la rapidez con que el personal atiende a los usuarios y su buena disposición, seguidos muy de cerca por brindar la imagen de que nunca están ocupados para atender al cliente.

5.2.4. Seguridad



Gráfica 5.25 Seguridad.

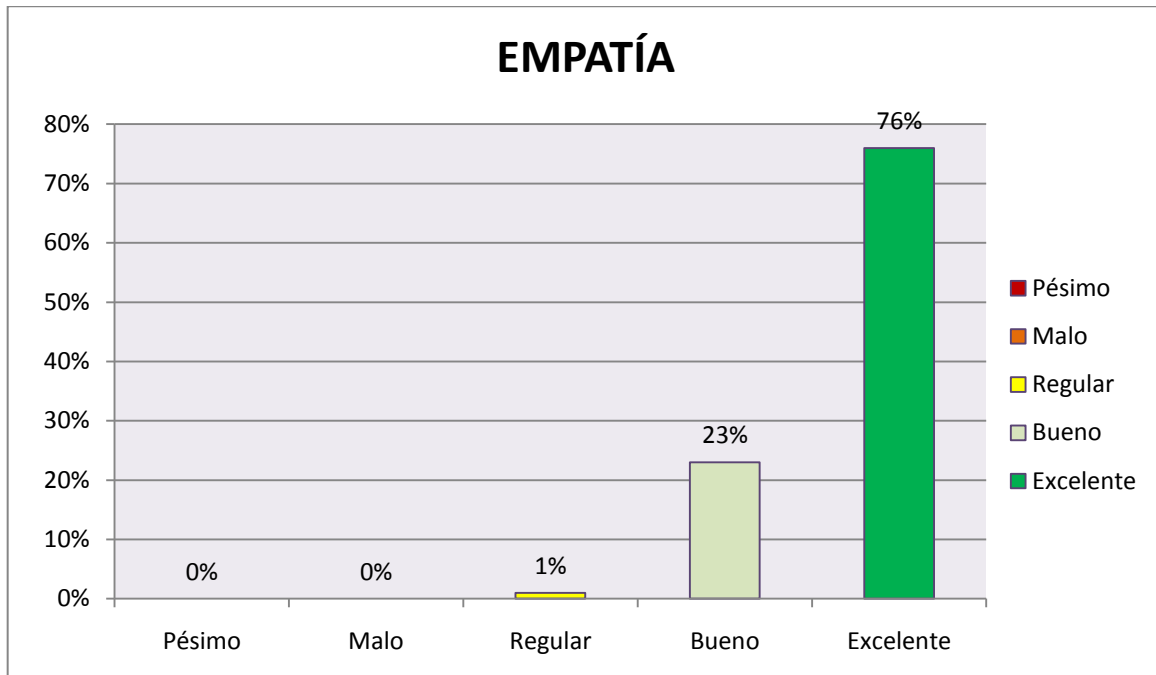
SEGURIDAD						
No	PREGUNTA	1	2	3	4	5
14	El comportamiento de los empleados de Grupo Cuevas inspira confianza.	0%	0%	0%	10%	90%
15	Al usar el servicio de Grupo Cuevas el cliente se siente seguro.	0%	0%	0%	15%	85%
16	Los empleados tratan a los clientes siempre con cortesía.	0%	0%	0%	11%	89%
17	Los empleados cuentan con el conocimiento para responder las consultas de los clientes.	0%	0%	0%	16%	84%

Tabla 5.4 Seguridad.

En cuanto a la seguridad que brinda el servicio, el 87% de los usuarios perciben que es excelente, mientras que un 13% la consideran buena. Los porcentajes alcanzados son bastante alentadores, aún cuando se recomienda identificar y conservar los aspectos más funcionales y establecer medidas para la mejora continua del servicio, tendiendo a la optimización del servicio.

Los puntos más altos en esta variable son la confianza que inspiran los empleados, la cortesía que muestran, seguidos por la seguridad que les brinda el servicio y los conocimientos de los empleados.

5.2.5. Empatía



Gráfica 5.26 Empatía.

EMPATÍA						
No	PREGUNTA	1	2	3	4	5
18	Grupo Cuevas le brinda atención personalizada si lo requiere.	0%	0%	0%	16%	84%
19	Grupo Cuevas se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes.	0%	0%	0%	18%	82%
20	Los empleados entienden sus necesidades específicas.	0%	0%	0%	16%	84%
21	Recomendaría este servicio de <i>valet parking</i> a otras personas.	0%	0%	4%	41%	55%

Tabla 5.5 Empatía.

La gráfica muestra que el 76% de los usuarios del servicio evalúan la empatía de la empresa como excelente, un 23% califica su nivel como bueno y solamente un 1% la considera regular. A pesar de que los resultados son bastante buenos, es recomendable identificar establecer estrategias de mejora para alcanzar niveles de excelencia en la calidad en el servicio.

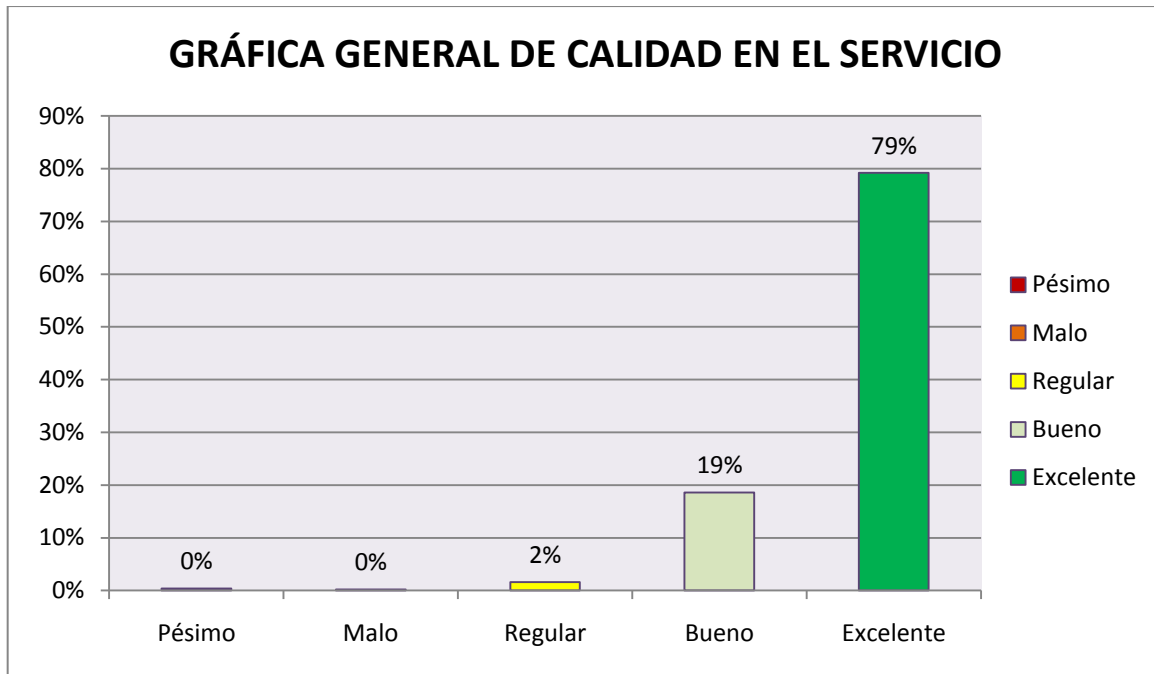
Específicamente se identifica que los puntos más altos en esta variable son la atención personalizada que se brinda a los usuarios para satisfacer sus necesidades y cuidar sus intereses. Es importante conocer las causas por las que los clientes no se encuentran plenamente convencidos de recomendar los servicios de la empresa, por lo que se propone realizar un estudio para conocer las causas y, en su caso establecer las medidas necesarias.

5.3 Resultados globales de calidad en el servicio

Los resultados globales de calidad en el servicio se obtuvieron a través del promedio de resultados en la totalidad de las variables estudiadas, como se observa en la tabla 5.6 y en la gráfica 5.27.

CALIDAD EN EL SERVICIO					
Variable	Pésima	Mala	Regular	Buena	Excelente
Elementos tangibles	2%	1%	7%	24%	66%
Fiabilidad	0%	0%	0%	20%	80%
Capacidad de respuesta	0%	0%	0%	13%	87%
Seguridad	0%	0%	0%	13%	87%
Empatía	0%	0%	1%	23%	76%
Promedio Global	0.4%	0.2%	1.6%	18.6%	79.2

Tabla 5.6 Resultados globales



Gráfica 5.27 Porcentajes generales de calidad en el servicio.

Los resultados obtenidos son bastante alentadores, ya que en general la empresa cuenta con un 79% de usuarios que consideran que el servicio que presta es excelente, mientras que el 19% considera que es bueno, por lo que únicamente el 2% sale de este rango. No obstante, es importante que la empresa continúe su proceso de mejora para lograr la excelencia y asegurar su permanencia en el mercado.

CONCLUSIONES

La información descrita en el capítulo de resultados constituye un punto de partida para la toma de decisiones en la empresa, por lo tanto será entregada a Grupo Cuevas para que, después de su análisis, tenga la oportunidad de implementar acciones que permitan la mejora en la calidad en el servicio que proporciona a los usuarios de valet parking.

Como conclusión del estudio, se determinó que la calidad en el servicio percibida por los usuarios del valet parking de Grupo Cuevas, en un restaurant del sur de la Ciudad de México en muy buena, por lo que se rechaza la hipótesis planteada para este estudio, ya que se esperaba que fuera regular.

Se recomienda a la empresa la implementación de un sistema calidad, enfocado a la mejora continua, empleando como variables para determinar el nivel de calidad en el servicio las cinco dimensiones propuestas por Ruiz Olalia (2001), empleadas en este trabajo, que son: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. A través de la medición de estas dimensiones se podrán detectar los aspectos que requieren mejora y diseñar las acciones específicas que contribuirán a ésta.

Como punto importante de esta investigación se observa que aún cuando los usuarios del servicio consideran que tiene un buen nivel de calidad, no están totalmente de acuerdo en recomendarlo a otros usuarios, por lo que sería importante realizar otro estudio enfocado a buscar las causas por las que no lo recomendarían en todos los casos, ya que podría haber otras variables del servicio que no hubiesen sido medidas y que requirieran mejora, o sólo deberse a no querer asumir el compromiso que implica recomendar un servicio en el que se deja en manos de una empresa el cuidado y custodia de un bien tan costoso como un automóvil o camioneta.

También se considera recomendable realizar un estudio de mercado, con enfoque de benchmarking, con la finalidad de conocer la necesidad y la factibilidad de

modificar el tiempo de tolerancia otorgado a los clientes, así como el costo del servicio. Lo anterior, debido a que son las áreas en que los clientes muestran mayores desacuerdos; lo cual es bastante frecuente en este tipo de estudios, ya que el cliente siempre desea *el mejor servicio al menor costo*.

Como aspectos que presentan alta calidad y es conveniente conservar, se encuentran: la presentación del personal, los horarios en que se proporciona el servicio, el interés por dar el mejor servicio, así como la disposición del personal para brindar atención personalizada y confiable.

Los aspectos que, aún cuando no reportan bajos niveles de calidad son susceptibles de mejora son las instalaciones, materiales y equipo asociados con el servicio, por lo que sería conveniente mejorar su apariencia y realizar una actualización de los mismos, lo que representaría una inversión que aseguraría el buen funcionamiento del negocio.

Se considera que la realización de investigaciones de esta naturaleza, en los negocios, son una contribución importante al campo de la administración, pero sobre todo al buen funcionamiento de las empresas, contribuyendo a la toma de acciones para conservar sus ventajas competitivas y para atender sus puntos débiles a través de la mejora continua. Contar con información sistemática, objetiva y fidedigna es un elemento fundamental para que las empresas sobrevivan en economías globalizadas en las que los cambios son frecuentes y la competencia resulta abrumadora, ya que les permite realizar acertada y oportunamente los cambios necesarios para adecuarse a las necesidades del mercado.

El estudio realizado es una contribución para futuras investigaciones en otras empresas, ya que presenta una metodología precisa para la medición de la calidad en el servicio, adaptada de forma particular a las necesidades de un negocio.

ANEXO I



"Encuesta a usuarios del Servicio de Estacionamiento y Valet Parking brindado por Grupo Cuevas"

Cuestionario de Investigación

Por favor responda anotando la respuesta que considere que describe lo que piensa con mayor exactitud. Las respuestas van del 1 al 5 en una escala de menor a mayor.

El cuestionario **es anónimo y se usará únicamente con fines de investigación** por lo que le pedimos que responda lo más sinceramente posible.

1	TD	Total desacuerdo / Pésimo
2	PD	Parcial desacuerdo / Malo
3	NA/ND	Ni acuerdo ni desacuerdo / Regular
4	PA	Parcial acuerdo / Bueno
5	TA	Total acuerdo / Excelente

		TD	PD	NA/ND	PA	TA
		1	2	3	4	5
1.	El equipo y material para la recepción de su vehículo es funcional.					
2.	Las instalaciones físicas del estacionamiento son visualmente agradables.					
3.	La presentación de los empleados es excelente.					
4.	Los materiales asociados con el servicio que brinda Grupo Cuevas son visualmente atractivos.					
5.	Los horarios de actividad se adaptan a sus necesidades.					
6.	La tarifa es accesible.					
7.	El tiempo de tolerancia es razonable.					
8.	Cuando un cliente tiene un problema, Grupo Cuevas muestra sincero interés por resolverlo.					
9.	Cuando Grupo Cuevas promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple.					
10.	Grupo Cuevas brinda el servicio de valet parking de manera correcta siempre.					
11.	Los empleados se desempeñan con prontitud para atender a los clientes.					
12.	Los empleados siempre se muestran dispuestos a ayudar a los clientes.					
13.	Los empleados de Grupo Cuevas nunca están demasiado ocupados para atender a un cliente.					
14.	El comportamiento de los empleados de Grupo Cuevas inspira confianza.					
15.	Al usar el servicio de Grupo Cuevas el cliente se siente seguro.					
16.	Los empleados tratan a los clientes siempre con cortesía.					
17.	Los empleados cuentan con el conocimiento para responder las consultas de los clientes.					
18.	Grupo Cuevas le brinda atención personalizada si lo requiere.					
19.	Grupo Cuevas se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes.					
20.	Los empleados entienden sus necesidades específicas.					
21.	Recomendaría este servicio de <i>valet parking</i> a otras personas.					

22. ¿Qué recomienda a Grupo Cuevas para mejorar el servicio y poder satisfacer mejor sus necesidades?

SEXO: FEMENINO () MASCULINO ()

¡ Gracias por su colaboración ! Esperamos poder atenderlo mejor cada día.

BIBLIOGRAFÍA

Aburto Jiménez Manuel, *Administración por calidad*, Edit. CECSA

Acle Tomasini Alfredo, *Planeación estratégica y control de calidad*, Edit. Grijalbo

Alexander Servet A. (2005) *Metodología para documentar el ISO 9000 versión 2008*, Pearson, Prentice Hall

Álvarez Ibarrola José María. *Introducción a la calidad*. Primera Edición. España (2005).

Asociación Japonesa de Relaciones Humanas. *El Libro de las Ideas*. (1991). Para producir mejor. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.

Bargueño Fariñas, Vicente. *Gestión Y Control De Calidad*. Segunda Edición

Bautista Baquero M.A., *Gerencia de proyectos de construcción inmobiliaria Fundamentos para la gestión de la calidad*, Editorial Pontificia Univeridad Javeriana, Bogota,2005. Pag. 51

Buenrostro, E., *Control total de la calidad a su alcance*. México: Castillo. (1996).

Candela, J. (1996): “Indicadores para la Gestión Basada en la Calidad Total”. *Calidad*, año XXXV-nº 5, Mayo, pp. 18-21.

Cantú Delgado, H, *Desarrollando una cultura de la calidad*, McGraw Hill, México, 1997

Castañeda Luis, *La calidad la hacemos todos*, México.

Cianfrani, C. (2004) *Guía Práctica de ISO 9001:2008 para Servicios*, Panorama.

Colunga Dávila, Carlos, *Administración para la Calidad*, Editorial Panorama, México:1997

Crosby. (2002) *Calidad sin lagrimas*, CECSA, Estados Unidos

Damelio. R. *Fundamentos de mapeo de procesos*. México. Panorama. 1999.

Deming, W. Edwards, 2001 (1989), *Calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis*, Díaz de santos, Madrid, España.

Deming William E., *Como salir de la crisis*,

Evans, R. y Lindsay, W. *Administración y control de calidad*. México: International Thomson Editores. (2000).

Fuentes, P. de (1996): *Los Indicadores no Financieros en la Gestión de la Calidad Total del Area de Operaciones*. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXV, nº 89, Octubre-Diciembre, pp. 937-960.

Galo, B. *Descubra el valor de su cliente*. México: Prentice Hall (1996).

Ginebra, Joan. (1991). *Dirección por Servicio. La otra calidad. Serie empresarial*. Mc. Graw Hill, México.

Gómez Bravo, Luis. (1992). *Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad*. FIM, Segunda Edición.

Guajardo Garza E, *Administración de la calidad total*, 1996, Editorial Pax México, México, capítulo 7 pág 145-180

Gutiérrez, H. *Calidad total y productividad*. México: Mc Graw Hill (1997).

Gutiérrez, M. *Administración para la calidad*. México: Limusa. (2001).

Harrington, H. James. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación*. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.

Harrington, H. James. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.

Ibnerca, *Fundamentos de la Gestión de la Calidad*

Ibnerca. *Herramientas de la Gestión de la Calidad*

Ibnerca, *Medición de la Satisfacción del cliente*

Imai Masaaki, *KAIZEN La clave de la ventaja competitiva japonesa*. México: CECSA. (1992).

Ishikawa, Kaoru. (1995) *¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa*, Grupo editorial Norma, 12 reimpresión.

Joiner, Brian, *Gerencia de la 4ta Generación*, 1995, McGraw-Hill, México

Juran, J.M. (2001), *Juran y el Liderazgo para la calidad*, Díaz de santos, Madrid, España.

Juran J.M., *Juran y la planificación para la calidad*, Edit. Díaz de Santos

Juran J. M., *Manual de Control de Calidad*, Editorial Reverte, Colombia, Tercera edición 1992.

Juran, J.M. y Gryna F.M., *Análisis y Planeación de la Calidad*, McGraw Hill, México:1995

Ketola, J., *Corrija, Prevenga, Mejore*. México: Panorama. (2005).

Lloréis, F. y Fuentes, M., *Calidad total, fundamentos e implantación*. España: Pirámide. (2001).

Montgomery, D.C., *Introduction to Statistical Quality Control*, John Wiley and Sons, USA:1996

Mullers, E. *Cultura de la calidad del servicio*. México: Trillas. (1999).

Nacional Financiera, S.N.C., México (Paquete uno y dos). *Guía de Planeación del Proceso de Mejoramiento Continuo*. (1992). Programa de desarrollo empresarial y proceso de mejoramiento continuo.

NB-ISO 9000:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario.

NB-ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos.

NB-ISO 9004:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad – Directrices para la mejora del desempeño.

NB-ISO 19011:2002 Directrices para la auditoria de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental

Oakland John S., *Administración por calidad total*, Edit. CECSA

Padilla, C. (2007) *Documentación y metodología para la implementación de un sistema de calidad*, México: UPIICSA.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1985): *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. Journal of Marketing, vol. 49, pp. 41-50.

_____ (1988): *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. Journal of Retailing, vol. 64, nº1, Spring, pp. 12-40.

Ruiz Olalla, M.C. (2001): *Gestión de la Calidad del Servicio a través de Indicadores Externos*. AECA, Madrid.

Serna Gómez, Humberto. (1992). *Mercadeo corporativo. El servicio al cliente interno. Equipos de mejoramiento continuo*. Fondo Editorial Legis, S.A.

Soin, Sarv Singh, *Control de Calidad Total*, McGraw Hill, México.1997

Thomas Pyzdek, *Manual de Control de la Calidad en la Ingeniería*, McGraw Hill, México 1996.

Wren, D.A. y R.G. Greenwood, *Los Innovadores de las Grandes Organizaciones*, Oxford University Press, México:1999

Zúnica Ramajo, L. *Métodos Estadísticos en ingeniería*. Editorial Universidad Politécnica de Valencia,2005

CIBERGRAFÍA

Aliaga Martínez, J. (2003) *La responsabilidad de la calidad en la empresa*, http://www.degerencia.com/articulo/la_responsabilidad_de_la_calidad_en_la_empresa, consulta: 11 de marzo de 2009

Aponte D´Alessio, F. (2003) *La Calidad... Un Camino*, http://www.degerencia.com/articulo/la_calidad_un_camino, consulta: 11 de marzo de 2009

Arapé, J. (1999) *Estrategia – Medición y Calidad Total*. [en línea] [www.visiongc.com, Documentos <http://www.visiongc.com/Documentos/bsc los sistemas de medidas blandas y la calidad total.pdf>](http://www.visiongc.com/Documentos/bsc%20los%20sistemas%20de%20medidas%20blandas%20y%20la%20calidad%20total.pdf) consulta: 15 de noviembre de 2010

Giménez, V.; Jiménez, (2001). *Evaluación de la calidad de servicio y fijación de objetivos en unidades de negocio. Un enfoque de frontera* . [en línea] [empresa.unizar.es, Congreso <empresa.unizar.es/acede2001/trabajos/pr007.pdf>](http://empresa.unizar.es/acede2001/trabajos/pr007.pdf) consulta: 4 de diciembre de 2010

López, M. C.; Serrano, A.; Sarabia, M. (2001), *Una propuesta de modelo estratégico para la gestión de la calidad del servicio*. [en línea] [empresa.unizar.es, Congreso <empresa.unizar.es/acede2001/trabajos/pr017.pdf>](http://empresa.unizar.es/acede2001/trabajos/pr017.pdf) consulta: 4 de diciembre de 2010

Mendez, JC. (2007) *La transformación de la Organización por la Calidad*, http://www.degerencia.com/articulo/la_transformacion_de_la_organizacion_por_la_calidad, consulta: 12-marzo-2009

Mora Venegas, C. (2004) *Comportamiento del consumidor ante la calidad y productividad*, http://www.degerencia.com/articulo/comportamiento_del_consumidor_ante_la_calidad_y_productividad , consulta: 12 de marzo de 2009

Quesada Madriz Gilberto, *Los 14 principios de Deming*, San José, Costa Rica. 9 diciembre 2003 <http://www.monografias.com/trabajos14/principios-deming/principios-deming.shtml>, consulta: 8 de abril de 2010

Ruiz-Olalla, C. (2001) *"Gestión de la calidad del servicio"*, [en línea] [5campus.com, Control de Gestión <http://www.5campus.com/leccion/calidadserv>](http://www.5campus.com/leccion/calidadserv) consulta: 22 de abril de 2010

Secretaria del Medio Ambiente <http://www.sma.df.gob.mx/simat/pncalidad.htm>, consulta: 3 de octubre de 2009

Vasquez Lema, M. (2007) *La Calidad, el concepto actual que debe ser manejado adecuadamente por los gerentes y funcionarios de toda organización*, http://www.degerencia.com/articulo/la_calidad,_el_concepto_actual, consulta: 10 de marzo de 2009

Vasquez Lema, M. (2008) *La Calidad Soy Yo*, http://www.degerencia.com/articulo/la_calidad_soy_yo, consulta: 5 de marzo de 2009

Vásquez R.; Díaz A. (2001), *El conocimiento de las expectativas de los clientes: Una pieza clave de la calidad de servicio en el Turismo*. [en línea] www.fade.es/faPag/webFade/infoempresa/, Economía, <http://www.fade.es/faPag/webFade/infoempresa/economia/informes/turismo/indic_e.html> consulta: 4 de diciembre de 2010

Vásquez R.; Rodríguez I.; Díaz A. (2001) *Estructura multidimensional de la calidad de servicio en cadenas de supermercados: Desarrollo y validación de la escala CALSUPER*. [en línea] www.fade.es/faPag/webFade/infoempresa/, consulta: 6 de septiembre de 2010

Weber, C. *Ventajas de la norma ISO 9001*, <http://knol.google.com/k/cynthia-weber/ventajas-de-la-norma-iso-9001/15chb9cyynoie/7#>, consulta: 10 de septiembre de 2009