



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultat d'Economia i Empresa

Memòria del Treball de Fi de Grau

“Mystery Shopping”

Marta Fuster Roig

Grau de Administració d'Empreses

Any acadèmic 2013-14

DNI de l'alumne: 43182103V

Treball tutelat per Marco A. Robledo Camacho.
Departament de Economia de la Empresa.

- L'autor autoritza l'accés públic a aquest Treball de Fi de Grau.
L'autor no autoritza l'accés públic a aquest Treball de Fi de Grau.

Paraules clau del treball:

Gestión de la calidad, “Mystery Shopping”, “Mystery Guest”.

ÍNDICE

I. RESUMEN.....	5
II. INTRODUCCIÓN.....	6
III. OBJETO DEL TRABAJO.....	7
IV. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA.....	8
V. DESARROLLO DEL TRABAJO.....	9
PARTE 1) REVISIÓN TEÓRICA.....	9
1. Gestión de la calidad.....	9
1.1. Concepto e historia de la calidad.....	9
1.1.1. Concepto de calidad.....	9
1.1.2. Evolución histórica de la calidad.....	9
1.2. Los “Gurús” de la calidad.....	13
1.2.1. William Edwards Deming.....	13
1.2.2. Kaoru Ishikawa.....	15
1.2.3. Philip B. Crosby.....	16
1.2.4. Joseph M. Juran.....	17
1.2.5. Armand V. Feigenbaum.....	18
1.3. Niveles de implantación del sistema de calidad.....	19
1.4. Los costes de la calidad.....	22
2. Gestión de la calidad en los servicios.....	23
2.1. Necesidades y expectativas.....	24
2.2. Percepción del cliente.....	25
2.3. Modelos conceptuales de calidad en servicios.....	27
2.3.1. Modelo de Grönroos.....	27
2.3.2. Modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry.....	27
3. Métodos de control de la calidad.....	28
3.1 Métodos internos de control.....	28
3.2 Métodos externos de control.....	30
4. “Mystery Shopping”.....	33
4.1. Concepto.....	33
4.2. Proceso metodológico del “Mystery Shopping”.....	34

4.3. Aspectos éticos y legales.....	35
PARTE 2) TRABAJO EMPÍRICO.....	36
5. Informe “Mystery Shopping” realizado.....	36
5.1 Metodología utilizada.....	37
5.2 Evaluación del centro deportivo.....	38
5.3 Evaluación de la cafetería.....	40
5.4 Evaluación global.....	43
VI. CONCLUSIÓN.....	45
VII. BIBLIOGRAFÍA.....	46

I. RESUMEN

En el presente documento se realiza un repaso global de la gestión de la calidad, empezando por los conceptos básicos y la historia de la calidad, pasando por la calidad en los servicios y la metodología del control de la calidad, para terminar con el concepto de "Mystery Shopping".

La satisfacción del cliente es la meta de cualquier empresa u organización y esta depende directamente de la calidad en el producto o servicio prestado. Por esta y otras razones llevar a cabo estrategias que fomenten la calidad en todos los ámbitos de la organización es muy importante.

Uno de los métodos de investigación más utilizados para detectar el nivel de calidad en los servicios prestados es el "Mystery Shopping", esta técnica es muy utilizada en el sector hotelero y el sector de la restauración.

Finalmente se lleva a cabo un trabajo empírico basado en la técnica del "Myster Guest". Este trabajo se realiza en un centro deportivo y en una cafetería. Se pretende identificar el nivel de calidad que ofrece cada establecimiento en su servicio. Las dimensiones a evaluar son la atención al cliente, la eficiencia, la captación de respuesta y la habilidad y capacidad de venta.

This document is a global review of the quality management, starting with the basics and the history of quality, through the quality of services and the quality control methodology, to finish to the concept of "Mystery Shopping".

Customer satisfaction is the goal of any company or organization, and this depends directly on the quality of product or service provided. For this and other reasons to carry out strategies that promote the quality at all levels of the organization is very important.

One of the research methods most commonly used to detect the level of quality services is the "Mystery Shopping" is a technique used in the tourism sector and the catering industry.

Finally, is conducted an empirical work based on the technique of the "Myster Guest" .This work is carried out in a sports centre and a café. It is intended to identify the level of quality offered by each establishment at your service. The dimensions to be evaluated are customer service, efficiency, response capture and skill and ability to sell.

II. INTRODUCCIÓN

He seleccionado el tema de "*Mystery Shopping*" para realizar el trabajo porque me pareció un tema muy interesante y actual. Además en el transcurso de toda la carrera no he cursado ninguna asignatura que se detuviera a explicar en profundidad la gestión de la calidad, y no quería terminar la carrera de Administración de Empresas sin haber tocado un tema tan importante como la calidad en las organizaciones.

Otro de los aspectos que me motivaron para elegir el tema fue querer vivir la experiencia de realizar una compra misteriosa y no solo ceñirme a realizar un trabajo teórico de final de carrera. Me parecía muy interesante conocer cómo se realiza un "*Mystery Shopping*", desde el trabajo de campo, con todas sus reglas e instrucciones, hasta la realización de los cuestionarios y los informes de calidad finales.

Cada vez son más las empresas que utilizan este tipo de investigación para detectar fallos de calidad en los servicios de su organización, por esta razón es un tema muy interesante, es un tipo de negocio en auge, que siempre ha estado ahí pero que actualmente se tiene más en cuenta que hace unos años, debido al aumento de la competencia en los mercados, las empresas se ven obligadas a diferenciarse para mejorar su posicionamiento y una estrategia enfocada a la calidad es muchas veces la mejor opción.

III. OBJETO DEL TRABAJO

Los objetivos que se persiguen con este trabajo son por una parte realizar un repaso global de la gestión de la calidad en las organizaciones, enfatizar la importancia de llevar a cabo una estrategia de calidad en un empresa para tener éxito en el mercado actual y averiguar cuál es la metodología que se utiliza para gestionar y evaluar los niveles de calidad en las organizaciones.

Después de efectuar un repaso sobre los conceptos básicos de la calidad, su historia y la metodología que se utiliza, se procede a documentar la experiencia práctica de realizar un *"Mystery Guest"*, para ello se cuenta con la ayuda de una empresa con más de 10 años de experiencia en el sector.

Se realizan 2 *"Mystery Shopping"*, uno en el sector deportivo, más concretamente en un gimnasio, donde se evaluará la capacidad de captación de clientes del establecimiento y nivel de calidad del servicio, de tres formas distintas; mediante llamada telefónica, correo electrónico y de forma presencial.

El otro *"Mystery"* que se lleva a cabo es en una cafetería, en esta caso se procede a evaluar el servicio prestado por el personal, si se sigue un protocolo adecuado, también se evaluará la calidad y la presentación de los productos del establecimiento.

A parte de documentar la experiencia vivida, también se recoge en este documento una parte del informe final que se extrae de la evaluación hecha por el investigador del *"Mystery Guest"*. Este informe se entrega al cliente que ha solicitado el servicio y debe contener toda la información necesaria para que se puedan extraer las conclusiones adecuadas.

IV. DESCRIPCIÓN METODOLOGÍA UTILIZADA

La metodología se ha basado en la realización de un “Myster Shopping” real, de manera que con la ayuda y las herramientas proporcionadas por una empresa del sector, se ha podido documentar una situación verídica con este método cualitativo. La metodología utilizada han sido una serie de cuestionarios que debían ser respondidos online por la persona que realizaba la auditoria del establecimiento seleccionado. El cuestionario es proporcionado por la empresa, con preguntas ya establecidas que se adaptan dependiendo del establecimiento a auditar.

Después de que el auditor complete los cuestionarios en la empresa se encargan de revisarlos, unirlos y de transformarlos en un formato adecuado. De esta manera el resultado final es un informe que contiene las preguntas que se le realizaron al auditor en el momento del “Mystery” y las respuestas detalladas y comentadas. A parte, en el informe final también se introducen una serie de gráficos que representan en porcentajes los resultados de la experiencia dependiendo de las dimensiones evaluadas, las cuales se muestran por separada y de forma conjunta, para que sea más completo.

V. DESARROLLO DEL TRABAJO

PARTE 1) REVISIÓN TEÓRICA

1. GESTIÓN DE LA CALIDAD

1.1 CONCEPTO E HISTORIA DE LA CALIDAD

1.1.1 CONCEPTO DE LA CALIDAD

La calidad es un concepto muy amplio, los principales teóricos de la gestión de la calidad tienen sus propias definiciones, así como J.M. Juran habla de *adecuación al uso*, P. B. Crosby define la calidad como el *cumplimiento de los requisitos*. Mientras que, G. Taguchi la define de forma totalmente distinta, como *pérdida que el uso del producto causa a la sociedad*. Pero la idea de calidad más extendida, en el marco de la gestión de la calidad, se corresponde con la definición hecha por A. Feigenbaum, para quien la calidad se define como *la satisfacción de las expectativas del cliente*. En este caso se entiende al cliente como consumidor, empleados, operarios, directivos, proveedores, accionistas, etc. (Griful & Canela, 2010:08)

En la terminología normalizada ISO (v. ISO 9000), la calidad se define como *“la facultad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para cumplir los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas”*. Los requisitos de calidad se obtienen trasladando las necesidades y expectativas de los clientes a las características del producto. Para satisfacer estas necesidades o expectativas es necesario saber hacia que público se va a dirigir el producto o servicio. ISO considera partes interesadas de una empresa a los clientes, a los propietarios, al personal, a los proveedores, a los sindicatos, etc. (Griful & Canela, 2010:09)

1.1.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD

La preocupación del ser humano por la calidad se remonta a la antigua Babilonia, se sabe por el Código de la Ley de Hammurabi, Rey de Babilonia (1752 a.C.) que ha sido citado por diversos autores, donde, *“si un albañil construye una casa para un hombre, y su trabajo no es fuerte y la casa de derrumba matando al dueño, el albañil será condenado a muerte”*. Fueron los babilonios los que uniformaron las unidades de pesos y medidas. (Miranda, Chamorro, Rubio, 2007:2)

También se sabe que los fenicios solían cortar las manos a los que reiteradamente hacían productos defectuosos.

Durante los siglos XVII y XVIII surgen los gremios, estos establecían unas especificaciones para los materiales con los que trabajaban, para los procesos y para los productos elaborados. Se pueden considerar el origen de las organizaciones de certificación.

En 1794 durante la revolución francesa se creó un *Taller Nacional de Calibres* para que las municiones de los diferentes tipos de fusiles llegaran a estandarizarse.

- **La revolución industrial:**

Llegada la revolución industrial a finales del siglo XVIII empiezan a surgir las grandes empresas con fabricación en serie, donde la división del trabajo era la práctica habitual, estas grandes empresas se apoyaban en los principios de la *Organización Científica del Trabajo* de Taylor. De esta forma hay personas dedicadas a controlar la calidad de los productos, surge de esta forma la figura del inspector de calidad, y posteriormente de los departamentos de calidad. Pero es importante apuntar que la primera estandarización no se produce en Estados Unidos, sino en Gran Bretaña en 1901 y posteriormente fue seguida por Estados Unidos. (Miranda, Chamorro, Rubio, 2007:03)

- **Período de entreguerras:**

En 1919 se formó en Gran Bretaña la asociación de inspección técnica. Mientras que Japón comenzó sus avances en temas de calidad en los años 20, en la industria naval de guerra.

En los años 20 en los laboratorios de Bell Telephone (EEUU) se desarrollaron una serie de nuevos métodos de inspección y mera de la calidad. El equipo de investigación estaba dirigido por Walter A. Shewhart quienes propusieron la aplicación de técnicas estadísticas al control de la calidad, dando origen al llamado *control estadístico de la calidad*, que trata de identificar y eliminar las causas que generan los defectos. Los llamados gráficos de control son la herramienta más conocida. (Miranda, Chamorro, Rubio, 2007:03)

En 1922 se publica *The Control of Quality in Manufacturing* de G. S. Radford y este vino sucedido de posteriores publicaciones de otros autores reconocidos como Shewharts, Tippett y Pearson.

- **De los años 40 a los 60:**

El uso de las técnicas estadísticas para el control de la calidad tuvo su auge con la II Guerra Mundial, ya que las fuerzas armadas estadounidenses impusieron unas normas muy severas a sus proveedores para garantizar suministros fiables. Para ello se desarrollaron una serie de estándares que todavía se emplean en el control de la calidad. (Miranda, Chamorro, Rubio, 2007:03)

En 1940 se estrenó el control de calidad en los servicios, cuando el Dr. Deming lo aplicó al sistema de perforación de tarjetas y a otras operaciones que se utilizaron en el procesamiento del censo del año 1940 en Estados Unidos.

A partir de los años 50 el hincapié sobre el aseguramiento de la calidad recae sobre 4 ideas principales:

1. La medida de los costes de la calidad (Juran M.J. (1951) *Quality Control Handbook*).
2. El control total de la calidad, introducido por A. Feigenbaum (1951).
3. El concepto de fiabilidad, que se formaliza entre 1950 y 1957.
4. El concepto de “cero defectos” introducido por Philip B. Crosby entre 1961 y 1962.

- **Calidad total en Japón:**

Después de la II Guerra Mundial en Japón empieza una auténtica revolución de la calidad. Esto les llevo al renacimiento industrial después de perder la guerra.

Con el objetivo de mejorar la industria japonesa varios ingenieros (Asaka, Ishikawa, Kogure, Mizuno y Moriguchi entre otros) se dedican en profundidad al control estadístico de la calidad, basándose en los estudios de Shewhart. Se dan cuenta que la mejora de la calidad produce una mejora de la productividad.

Se organizan conferencias y cursos de formación para directivos, uno de los primeros invitados a Japón fue el profesor Deming que el 1950 da las primeras lecciones sobre control estadístico para gerentes e ingenieros, también acudió posteriormente al país para dar conferencias Juran en 1954, este dicto seminarios para gerentes altos y medios los cuales debían hacer promoción del control de calidad. Otro de los reputados invitados a Japón fue Crosby. En 1951 la JUSE crea el premio a la calidad, al que denomina Premio Deming.

En los años 60 Japón realiza auténticas campañas de promoción de la calidad, en estos años nacen los primeros círculos de calidad promovidos por la JUSE. Y en 1964 el profesor Shingo lanza el concepto de fabricación cero defectos.

La clave para este país fue el aseguramiento de la calidad en todos los departamentos de la empresa y no solo orientar la calidad al producto o proceso, pudo conseguir esos resultados con la participación de los empleados, de tal forma que hiciesen mejor el trabajo y con mayor satisfacción. Con todo esto la vida de las empresas japonesas cambia radicalmente, donde los nuevos objetivos era la mejora continua, la formación en la gestión de la calidad y apoyo de la alta dirección en la implantación de la gestión de la calidad.

- **De los años 80 a nuestros días:**

La profunda crisis de calidad que padeció el mundo occidental en los años ochenta fue el detonante de un nuevo modo de pensar y fue en la década de los noventa donde surge una corriente de investigación que se basa en el enfoque japonés de control de la calidad total pero teniendo en cuenta el cambio cultural y las escuelas de la calidad del servicio.

En 1987 se crea el premio Malcolm Baldrige en memoria del secretario de comercio americano de 1981 a 1987.

En 1988 se crea la EFQM (European Foundation for Quality Management) fundada por 14 empresas europeas encargadas de fomentar la gestión de calidad entre empresas europeas. Crearon el premio europeo de la calidad.

En cuanto a la calidad de los servicios las dos grandes escuelas que realizan grandes aportaciones son La Escuela Nórdica, en la que se desarrolló el "Modelo de la Imagen" que enfoca el tema desde el punto de vista del productor. Y donde la calidad del servicio percibida por el cliente es el resultado de 3 factores: la calidad técnica, la calidad funcional y la imagen corporativa. Y la Escuela Americana por otra parte se centra en la calidad del servicio desde el punto de vista de los clientes.

1.2 LOS “GURÚS” DE LA CALIDAD

Cuando se habla de la Calidad y su evolución en el tiempo, se tiene que hacer referencia a los cinco gurús de la calidad, que son William Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa y Philip B. Crosby.

El control de la calidad surgió en Estados Unidos tras la II Guerra Mundial y se basaba en las técnicas del Control Estadístico de los Procesos industriales.

1.2.1. William Edwards Deming:

Tras la Segunda Guerra Mundial Japón buscaba reactivar su economía y Edwards Deming fue invitado, en 1947, a ir a ese país para ayudar a preparar los Censos de Agricultura, Nutrición y Vivienda. En 1950 el director administrativo de la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE), Kenichi Koyanagi, le escribió para que diera unas conferencias sobre los métodos de control de la calidad a investigadores, directores de plantas e ingenieros.

Posteriormente se creó el Premio Deming anual, lo hizo posible la JUSE, cuyo presidente era Kaoru Ishikawa, para distinguir aquellas empresas japonesas que más sobresalieran en el control de calidad, en la utilización de la teoría estadística en la organización, en la investigación de los consumidores y en el diseño del producto y de los procesos.

Entre las numerosas aportaciones de Deming a la calidad, caben destacar la inclusión del punto de vista del cliente que marca un punto y aparte respecto a la concepción clásica, que sea el cliente quien defina la calidad es un concepto innovador y que enriquece los significados tradicionales. Ya que la última palabra la tiene el cliente y si este no queda satisfecho cualquier análisis técnico o procedimiento seguido carece de valor. Otra de las aportaciones importante de Deming son sus “catorce puntos para la gestión” (Griful, Canela, 2002:48):

- 1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio:
Hay que mantener la calidad del producto y en el futuro hay que ser igualmente constante y hay que innovar, investigar y mejorar el diseño.*
- 2. Adaptar la empresa a la nueva economía en que vivimos:
Con esto Deming invita a los norteamericanos, o a los productores de cualquier otro país, a abandonar la política de producción basada en los errores, defectos, materiales no apropiados, trabajadores temerosos, y principalmente con los gerentes que no se identifican con la empresa.*
- 3. Evitar la inspección masiva de productos:
Se refiere a las inspecciones tardías que no mejoran la calidad de los productos.*

4. Comprar por calidad, no por precio, y estrechar lazos con los proveedores:
Comprar sólo en base al precio termina en una baja calidad. Al evaluar a los proveedores, será un error hacerlo sólo en función del precio. No se puede desligar el precio con la calidad. De esta manera la relación con el proveedor será de largo plazo, pidiéndole la mejora continua.

5. Mejorar continuamente en todos los ámbitos de la empresa:
La calidad comienza con la idea y se mantendrá en todas y cada una de las actividades del proceso de producción, y de ahí hasta el consumidor.

6. Formar y entrenar a los trabajadores para mejorar el desempeño del trabajo:
Los directivos deben aprender todo lo relacionado con la empresa. Desde los insumos hasta la forma cómo el cliente acepta el producto.

7. Adaptar e implantar el liderazgo:
Deming hace una distinción clara entre supervisor y líder. El líder debe conocer el trabajo a su cargo y eliminar las barreras para que el operario esté orgulloso de su trabajo.

8. Eliminar el miedo, para que las personas trabajen seguras y den lo mejor de sí mismas:
Hay que sentirse seguro, ello permite introducir conocimientos nuevos, preguntar por lo que no se sabe, perder el miedo a equivocarse, a proponer ideas de mejora...

9. Romper las barreras entre departamentos:
Hay que optimizar el trabajo total, por encima del trabajo de las áreas individuales. Desde la etapa del diseño hasta la etapa de ventas.

10. Eliminar eslóganes y consignas para los operarios, que pidan aumentar la productividad:
Incitan a realizar el trabajo rápido sin tener en cuenta todos los aspectos necesarios para mantener la calidad en los productos o servicios. Pueden generar frustraciones y resentimientos.

11. Eliminar estándares de trabajo, incentivos y trabajo a destajo, pues son incompatibles con la mejora continua:
Se trata de los cupos de rendimientos por hora. Puede evitar la mejora de la calidad y la productividad. Ahoga la satisfacción por el trabajo bien hecho.

12. Eliminar las barreras que impiden al trabajador hacer un buen trabajo:
Esto es válido tanto para los directivos como para los operarios. El trabajador debe conocer que su trabajo está bien hecho, y sentirse orgulloso del mismo.

13. Estimular a la gente para su mejora personal, con programas de educación y entrenamiento:
Deben estar abiertas las oportunidades de educación y aprender por sí mismo. Se deben poner las técnicas estadísticas al nivel del trabajo de cada individuo y ayudarlo a recopilar la información de manera sistemática acerca de la naturaleza de su trabajo, esto debe estar ligado a la función de dirección, más que a la función de personal dentro de la organización.

14. Poner a trabajar a todos para realizar esta transformación, aplicando el método PDCA:

(Planificar, Desarrollar, Comprobar, Actuar), inicialmente desarrollado por Shewhart. Esta herramienta ayuda a establecer en la organización una metodología de trabajo encaminada a la mejora continua. El círculo está formado por 4 etapas que incluyen diferentes acciones, estas etapas forman un bucle.

1.2.2. Kaoru Ishikawa:

Japonés doctorado en ingeniería, impulsor del proceso permanente de mejoramiento. Obtuvo el premio Deming a la Calidad, el premio Nihon Kezai Press y el premio a la Estandarización Industrial, este último como reconocimiento a sus escritos sobre el control de calidad.

Persona fiel al pensamiento que sostiene que el control de calidad empieza con educación y termina con educación, se debe ofrecer educación continua para todos, desde el presidente hasta los obreros.

Sus aportaciones se centran en la recopilación y presentación de datos, el uso del Diagrama de Pareto para priorizar las mejoras de la calidad y el Diagrama Causa-Efecto, también llamado Diagrama Ishikawa, presentó este último como otra herramienta de apoyo para los Círculos de Calidad en su proceso de mejora. Este diagrama se utiliza como una herramienta sistemática para encontrar, seleccionar y documentar las causas de variación de calidad en la producción, y organizar la relación entre ellas. (Guajardo, 1996:73)

Ishikawa expone que el Control de Calidad no se dirige sólo a la calidad del producto, sino también a la calidad del servicio después de la venta, la calidad de la compañía, de la administración, etc. Esto consigue que:(Guajardo, 1996:73)

1. *La calidad del producto se ve mejorada, se reducen los defectos.*
2. *Mejora la confiabilidad de los productos.*
3. *Bajan los costos.*
4. *Los niveles de producción se incrementan.*
5. *Se reducen los desperdicios y reprocesos.*
6. *Se establece y mejora la técnica.*
7. *Se reducen los gastos por inspección y pruebas.*
8. *Se racionalizan más los contratos entre vendedor y comprador.*
9. *Crece el mercado para las ventas.*
10. *Mejora la relación entre los departamentos.*
11. *Disminuyen los datos y reportes falsos.*
12. *Se discute con más libertad y democracia.*
13. *Las juntas se realizan más tranquilamente.*
14. *Las reparaciones y las instalaciones de equipos y facilidades se hacen más racionalmente.*
15. *Mejoran las relaciones humanas.*

1.2.3. Philip B.Crosby:

Philip Crosby es uno de los pensadores sobre calidad más destacados de los Estados Unidos. La respuesta de Crosby a la crisis de la calidad fue el Principio de "hacerlo correctamente la primera vez".

Crosby defiende que: "El estándar de la realización es cero defectos". Se centra demasiado en las especificaciones y se olvida del consumidor

En los años 60's Philip B. Crosby, propuso un programa de 14 pasos para lograr la meta de "cero defectos". El programa planteaba la posibilidad de lograr la perfección mediante la motivación de los trabajadores por parte de la dirección de la organización, dándole un gran peso a las relaciones humanas en el trabajo. Estos catorce pasos son:

Paso 1: Compromiso de la dirección:

La alta dirección debe definir y comprometerse en una política de mejora de la calidad.

Paso 2: Equipos de mejora de la calidad:

Mediante los representantes de cada departamento se crearan equipos de mejora.

Paso 3: Medidas de la calidad:

Para analizar las tendencias y los problemas en el funcionamiento de la organización se deberán reunir datos y estadísticas.

Paso 4: El costo de la calidad:

Es el coste de hacer las cosas mal y de no hacerlo bien a la primera.

Paso 5: Tener conciencia de la calidad:

Se concienciará a toda la organización enseñando el coste de la no calidad para evitarlo.

Paso 6: Acción correctiva:

Se emprenderán medidas correctoras sobre posibles desviaciones.

Paso 7: Planificación cero defectos:

Se definirá un programa de actuación con el objetivo de prevenir errores en el futuro.

Paso 8: Capacitación del supervisor:

La dirección recibirá preparación sobre cómo elaborar y ejecutar el programa de mejora.

Paso 9: Día de cero defectos:

Se considera la fecha en que la organización experimenta un cambio real en su funcionamiento.

Paso 10: Establecer las metas:

Se fijan los objetivos para reducir errores.

Paso 11: Eliminación de la causa error:

Se elimina lo que impida el cumplimiento del programa de actuación error cero.

Paso 12: Reconocimiento:

Se determinarán recompensas para aquellos que cumplan las metas establecidas.

Paso 13: Consejos de calidad:

Se pretende unir a todos los trabajadores mediante la comunicación.

Paso 14: Empezar de nuevo:

La mejora de la calidad es un ciclo continuo que no termina nunca.

1.2.4. Joseph M. Juran:

Viajó a Japón por primera vez en 1954, donde realizó una serie de seminarios dirigidos a altos y medios gerentes, explicándoles las funciones que les correspondían en la promoción del control de calidad.

La visita del Dr. Juran marcó un antes y un después en las actividades del control de calidad en Japón. Él construyó un ambiente en el que se reconoció el control de calidad como un instrumento de la gerencia, esto hizo que se abrieran las puertas para el establecimiento del control total de calidad tal como lo conocemos hoy en día. Pero cabe destacar que Juran cree que el usuario final no tiene porqué conocer las especificaciones.

Para definir la calidad Juran combina otras dos acepciones de calidad que son:

- **El comportamiento del producto que produce satisfacción en el cliente:**

En el sentido del comportamiento se refiere a la prontitud del proceso para cumplimentar los pedidos de los clientes, al consumo de carburante de un motor, a la eficacia de una campaña publicitaria, a los MIPS de un ordenador y a la uniformidad intrínseca de un proceso productivo.

Estas características son decisivas para el comportamiento del producto y para la satisfacción del cliente con este. Los consumidores finales comparan estos comportamientos entre la competencia y en consecuencia toman decisiones de compra, por tanto, la calidad es un elemento importante para competir en el mercado.

- **La ausencia de deficiencias en el producto que evita la insatisfacción del cliente:**

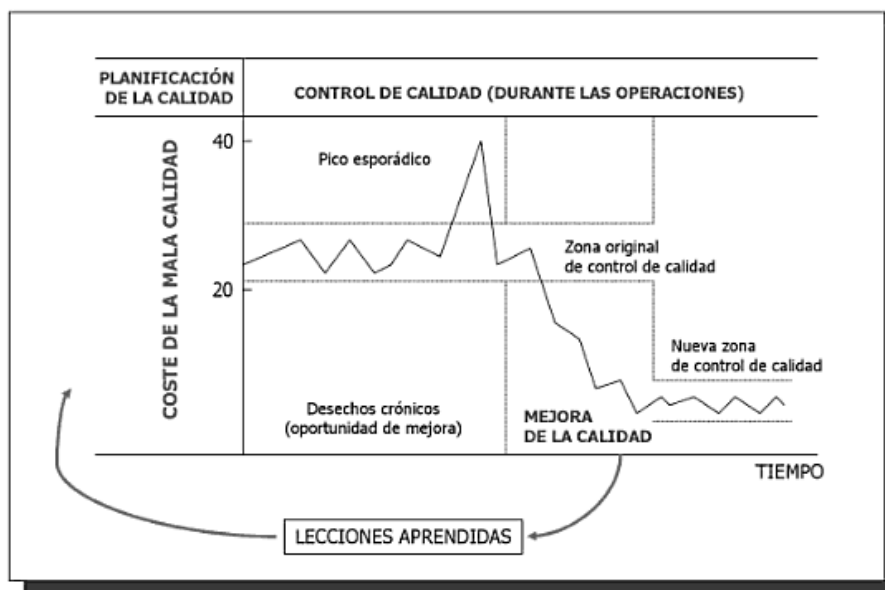
Para el Dr. Juran la palabra "calidad" también se refiere a la ausencia de deficiencias, que provocaran retrasos en las entregas, fallos en el servicio, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, desechos en fábricas o procesos y cambios en la ingeniería del diseño.

El resultado de las deficiencias son las quejas, las reclamaciones, las devoluciones, etc. En conclusión todas ellas se refieren a la insatisfacción del cliente con el producto.

Estas deficiencias pueden repercutir en ventas futuras, en costes elevados, por tanto el objetivo principal en este campo es a largo plazo la perfección.

La trilogía de Juran sobre la Gestión de la Calidad, se basa en tres aspectos: *planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad*. Estos tres aspectos siguen un proceso de mejora continua: la organización se fija unos objetivos de “coste de la no calidad” en la fase de planificación y define acciones para alcanzarlos; después aplica el control de calidad durante el proceso de fabricación y al mismo tiempo, va implantando la mejora de la calidad para reducir el nivel de coste de la “no calidad”. (Griful, Canela, 2002:49)

Figura 1 : La trilogía de Juran sobre la Gestión de la Calidad.



Fuente: González, Chamorro y Rubio (2007); extraído de Juran y Gryna (1993)

1.2.5. Armand V. Feigenbaum:

Fue el creador del concepto de Control Total de la Calidad (CTC), al cual define como “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en el desarrollo y mantenimiento de la calidad, realizados por los diversos grupos de la organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos, y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes”. (Griful, Canela, 2002:49)

1.3 NIVELES DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD

La primera fase de la gestión de la calidad fue la inspección a mediados de siglo XX cuando se hace evidente la necesidad de controlar la calidad de los productos fabricados. Posteriormente con la aplicación de los conceptos estadísticos en el control de los productos ya fabricados permite la reducción de la inspección. Aunque lo único que se consigue con este nuevo método es detectar los fallos antes de que lleguen al consumidor, los defectos siguen existiendo. Es después en 1950 cuando la definición del control y prevención de errores no solo afecta al producto, sino que se extiende a todas las áreas de la fabricación desde el diseño y preparación de procesos hasta la inspección final del producto. Esta nueva forma de controlar la calidad se define como control de procesos y pretende prevenir la fabricación de productos defectuosos. Finalmente surge el concepto de calidad total, en el que el factor humano es considerado como factor esencial para la calidad.

Figura 2: Niveles de implantación del sistema de calidad:

	Orientación	Objetivos	Implantación	Métodos
Inspección	Orientación al producto.	Detección de defectos.	Se aplica al producto final.	Medición y verificación.
Control del producto	Disminuir las inspecciones.	Evitar que los errores lleguen al consumidor.	Se aplica al producto final.	Muestreo y estadísticas.
Control del proceso	Aseguramiento y prevención.	Organización y coordinación para la prevención.	Se aplica a todas las funciones relacionadas con el producto.	Sistemas, técnicas y programas de control de la calidad.
Gestión de la calidad total	Satisfacción máxima del cliente.	Impacto estratégico.	Se aplica a toda la empresa y grupos relacionados.	Planificación estratégica de la política de calidad.

Fuente: Elaboración propia.

A la hora de implantar un sistema de calidad la empresa tiene varias alternativas donde elegir:

- **Sistemas de control de calidad:**

Acciones operativas que permiten dirigir un proceso y eliminar los errores o desviaciones con relación a lo que se espera a lo largo de todo el proceso. Las operaciones básicas son la inspección, en la cual se determina si los resultados obtenidos son similares a los esperados o no. Posteriormente se analiza la información obtenida en la inspección y finalmente se establecen acciones para corregir los errores o desviaciones no deseadas. En definitiva consiste en medir la variación de un proceso, fijarle límites y permitir que se pueda ajustar con rapidez hacia el objetivo marcado en las especificaciones. (Alcalde, 2007)

- **Sistemas de aseguramiento de la calidad:**

Este proceso implica que el servicio siempre esté al mismo nivel, es decir, con el mismo grado de implicación, no puede ser excelente un día y malo al siguiente. Este sistema se define como “el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas desarrolladas dentro del sistema de la calidad y demostrables, si es necesario, para proporcionar la confianza adecuada de que una entidad cumplirá los requisitos para la calidad” (ISO 8402).

Un elemento importante es la definición de los elementos básicos del sistema de calidad como las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y recursos. Este sistema combina las operaciones de control de la calidad, las operaciones de prevención que aseguran la calidad del producto o servicio a lo largo de toda la cadena de producción y los requisitos que ofrecen confianza al cliente.

- **El sistema de gestión de la calidad total:**

El concepto de calidad ha ido evolucionando, desde el control de la calidad hasta la gestión de la calidad total. El concepto actual de gestión de la calidad total procede del concepto de control de la calidad total definido por primera vez por A. Feigenbaum como “*un sistema de integrar esfuerzos en la empresa, para conseguir el máximo rendimiento económico compatible con la satisfacción de los clientes*”(Feigenbaum, 1951 citado por Griful & Canela, 2010). Las normas industriales japonesas de forma similar definen la gestión de la calidad total como “*un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienestar o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores.*”

Según el libro de *Calidad* (2007) de Alcalde la gestión de la calidad total se muestra cuando todas las personas y recursos de la organización se enfocan en la mejora continua de la calidad para satisfacer al cliente. Se trata de hacerlo bien a la primera.

También se puede definir como *el conjunto de actividades de la dirección que determinan la política de la calidad, sus objetivos y responsabilidades, y la forma de implementación mediante la planificación de la calidad, el control de calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de calidad en el marco del sistema de calidad* (ISO 8402).

Anteriormente se hablaba de calidad relacionada a los aspectos de producción o diseño de productos, pero ahora, se considera la calidad en toda la organización. Según la norma ISO 8402 la gestión de la calidad total “*es un estilo de gestión de una organización centrado en la calidad, basado en la participación de todos sus miembros, orientado a la rentabilidad a largo plazo, a través de la satisfacción del cliente y que proporciona beneficios a todos los miembros de las organización y a la sociedad.*”

Los objetivos de una estrategia de calidad total son definir y satisfacer las necesidades de los clientes con productos sin defectos. El único nivel aceptable de fallos y errores es cero. El ideal de este modelo sería alcanzar los seis ceros:

1. Cero defectos.
2. Cero stocks.
3. Cero demoras.
4. Cero papeles.
5. Cero averías.
6. Cero sorpresas.

Según Juran (1995) la gestión de la calidad total consta de tres actividades:

1. La planificación de la calidad: en esta fase se identifican a los clientes y sus necesidades y estas se deben traducir en características específicas de los productos. En esta fase también se desarrollan las características de los procesos y se establecen los controles de procesos. As herramientas de la planificación de la calidad son la gestión de políticas y el despliegue de la función de calidad, esta última suele utilizar tablas gráficas como la “casa” de la calidad, donde se combinan las exigencias de los clientes, las capacidades de producción y todos los parámetros que se necesitan para definir la calidad que se requiere.

2. El control de la calidad: según las normas ISO se define como “las técnicas y actividades operativas que se utilizan para cumplir los requerimientos de calidad”. Tiene como objetivos básicos medir las especificaciones, analizar las desviaciones y llevar a cabo acciones correctivas. Las herramientas que se suelen utilizar para el control de la calidad son auditorías de calidad, tanto internas como externas.

3. Mejora de la calidad: la mejora de la calidad persigue los seis ceros antes mencionados, intenta lograr nivel superiores de calidad. Existen dos tipos de mejora; la mejora incremental que responde al nombre de mejora continua y la mejora innovadora que hacen referencia a cambios radicales, esta última es menos frecuente. Las herramientas de mejora de la calidad son el ciclo PDCA (comentado anteriormente) y el Benchmarking.

1.4 LOS COSTES DE LA CALIDAD

El coste de calidad es la suma de todos los costes atribuibles a la producción de calidad. Otra forma de definirlo es sólo considerando los costes que son la diferencia entre lo que se espera de un desempeño excelente y los costes actuales. Se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Costes de prevención: son la suma de los costes para prevenir los defectos, como por ejemplo la capacitación del personal, rediseñar el producto o comprar equipo nuevo. La inversión en este tipo de costes llevará a la disminución de otras clases de costes.
- Costes de evaluación: son los costes de inspección, pruebas y demás tareas previas que garantizan que el proceso sea aceptable. Estos costes se suelen implementar cuando no se está seguro de que la prevención pueda eliminar el 100% los errores. Se limita a realizar una labor informativa sobre el nivel de calidad que se posee.

Los costes de la no calidad son aquellos que nacen de la falta de calidad, es decir, son los costes de errores y/o fallos en el diseño, la producción y el desarrollo de los productos. En el caso de los servicios se incluyen los costes por no prestar un servicio adecuado y que provoque la insatisfacción en el cliente.

- Costes de fallo interno: son costes por no cumplir los requerimiento de los productos, los servicios, los procesos o los sistemas que ocurren dentro del sistema o proceso, se detectan antes de que el producto llegue al cliente, como los desperdicios o reparaciones.
- Costes de fallo externo: son costes que sobrepasan el sistema, por no cumplir los requerimiento de los productos, los servicios, los procesos o sistemas no controlados directamente por la empresa, es decir, son los costes no detectados a tiempo y que llegan al consumidor, como reemplazos por garantía al cliente, pérdida de clientes, pérdida de imagen de calidad, manejo de quejas y reparación del producto. Son difíciles de evaluar y de gran importancia para la empresa.

2. GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS

En la prestación de un servicio es difícil la estandarización, por esta razón debemos ser conscientes de que la posibilidad de cometer errores es muy elevada. La prestación de un servicio es una transacción directa y existe una retroalimentación evidente con el cliente en el momento de la prestación del servicio y por ello la prestación no adecuada conlleva a una pérdida inmediata de un cliente.

Se destaca la enorme importancia que en los servicios tiene el “valor percibido” por el cliente. Por tanto el servicio será excelente cuando sobrepase las expectativas que el cliente necesitaba satisfacer.

Existen tres tipos de calidad:

- La calidad requerida, se refiere al nivel de cumplimiento de las especificaciones del servicio.
- La calidad esperada, sería la satisfacción de los aspectos no especificados o que el cliente considera implícitos en el servicio.
- La calidad subyacente, que se relaciona con la satisfacción de las expectativas no explicitadas que todo cliente tiene.

En la gestión de la calidad en los servicios se cuenta con el método a “prueba de fallas”, Shingeo Shingo lo define como aquel que nos permite prevenir que los errores humanos inevitables se conviertan en un servicio defectuoso a través de dispositivos automáticos o indicadores que permitan detectar la existencia de algún problema.

Si hablamos del método a prueba de fallas en la prestación de servicios debemos tener en cuenta que se cuenta con las actividades tanto del cliente como de las del productor, ya que los errores del cliente pueden afectar a los resultados del servicio.

El método se basa en prevenir los errores, por eso, las inspecciones que se mencionan a continuación pretenden acortar la distancia entre cuando ocurre el error, su detección y su corrección:

- a) Inspecciones sucesivas, en este caso la persona en la siguiente etapa de trabajo procederá a informar al del siguiente punto de atención para detener y corregir el error.
- b) Auto inspección, se refiere a que el propio empleado revisa directamente su trabajo.
- c) Inspecciones en la fuente, en este caso el empleado verifica los errores que todavía no han causado defectos.

2.1 NECESIDADES Y EXPECTATIVAS:

Cualquier cliente o usuario tiene tres tipos de necesidades a satisfacer (Pérez, 1994):

Por un lado tenemos las necesidades objetivas, aquellas que son fácilmente explicitables. Por ejemplo cuando una persona realiza un pedido de ropa por Internet una de sus necesidades objetivas es que el pedido le llegue en un plazo determinado y en perfecto estado.

Por otra parte existen las necesidades implícitas, las cuales no se especifican expresamente porque son evidentes, el cliente las da por supuestas. Siguiendo con el ejemplo anterior cuando se realiza la compra por Internet se espera que se pueda devolver en un plazo determinado.

Y finalmente tenemos las necesidades expectativas, son necesidades principalmente subjetivas de cada individuo y que determinarán la percepción de la calidad del servicio por parte del cliente. Volviendo al ejemplo en este caso un cliente puede tener las siguientes necesidades expectativas; que se le envíe el pedido en un empaquetado bonito, que le envíen algún catalogo o alguna pegatina...

De todas maneras las expectativas de los consumidores puede variar dependiendo de (Pérez, 1994):

- La publicidad.
- El precio.
- Los contactos previos a la compra.
- La imagen y la reputación de la empresa.
- Las referencias de terceros.
- Aspectos relacionados con la atención al cliente como la amabilidad, el saber escuchar al clientes, la capacidad de empatía...

2.2 PERCEPCIÓN DEL CLIENTE:

El cliente se convierte en el evaluador de la calidad de un servicio. Por tanto, la calidad es la amplitud de diferencias que existen entre las expectativas o los deseos de los clientes y sus percepciones.

La percepción de un cliente es la opinión que tras haber recibido el servicio tiene este sobre la experiencia en su conjunto. Mientras que las expectativas son los deseos de los consumidores, lo que esperan recibir con el servicio.

Si las expectativas son inferiores o iguales a la percepción del cliente, entonces el consumidor estará satisfecho con el servicio prestado. Pero si las expectativas son superiores a la percepción del cliente, entonces el consumidor no se sentirá satisfecho con el servicio.

Otro aspecto importante en este tema son las investigaciones realizadas por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985,1988) que se centraban en averiguar cuáles eran las características que los consumidores valoraban en los servicios. Estos estudios les permitieron identificar diez elementos:

1. Elementos tangibles: aquí dentro se encontrarían los equipos, el personal, las instalaciones, la decoración, los materiales de comunicación, etc.

2. Fiabilidad: se trata de la habilidad de prestar un servicio bien desde el principio, de forma cuidadosa y al mismo tiempo que las empresas cumplan sus promesas.

3. Capacidad de respuesta: es la disposición de los empleados para ayudar a los clientes y ofrecerles un servicio rápido.

4. Profesionalidad: se refiere a las habilidades y los conocimientos de los que deben disponer los empleados para prestar un servicio adecuado.

5. Cortesía: se entiende como la consideración, el respeto y la amabilidad mostrada hacia el cliente por la persona que le atiende.

6. Credibilidad: se considera como la veracidad y la honestidad sobre el servicio que se ofrece.

7. Seguridad: se refiere a la tranquilidad de los clientes y la ausencia de riesgos en su relación con la persona que provee el servicio. Dentro de esta dimensión se incluiría la protección de datos.

8. Accesibilidad: es la facilidad con la que se debe poder contactar y acceder a la empresa. Dentro de esta dimensión se encuentran los horarios, los aparcamientos, etc.

9. Comunicaciones: se refiere a las interacciones entre la empresa y el cliente, para mantener a los consumidores informados. En esta dimensión también se encuentran las hojas de reclamaciones.

10. Comprensión del cliente: es el esfuerzo que realizan los trabajadores por conocer y entender las necesidades de los consumidores.

Parasuraman y cols. (1988) terminaran concluyendo que los aspectos valorados por los clientes son cinco:

- La tangibilidad.
- La fiabilidad.
- La capacidad de respuesta.
- La seguridad.
- La empatía (atención individualizada que se les ofrece a los clientes).

2.3 MODELOS CONCEPTUALES DE CALIDAD DE SERVICIO:

Los modelos más difundidos en la literatura son los de Grönroos (1984) y Parasuraman y cols. (1993).

2.3.1. MODELO DE GRÖNROOS

Según este modelo podemos distinguir dos dimensiones:

- La calidad técnica se centra en los que el cliente recibe, esto es muy importante para evaluar la calidad.
- La calidad funcional se basa en cómo se entrega el servicio, esta dimensión conlleva muchas interacciones con los empleados

Pero Grönroos asegura que la calidad total percibida no dependerá solamente del nivel de calidad técnica y funcional, sino de las diferencias existentes entre la calidad esperada y la calidad percibida.

2.3.2. MODELO DE PARASURAMAN, ZEITHAML Y BERRY

Para estos autores la calidad del servicio se basa en la diferencia que existe entre el nivel de servicio esperado y la percepción del cliente sobre el nivel del servicio recibido. Se supone que los clientes comparan sus expectativas con sus percepciones para cada una de las categorías anteriormente comentadas (elementos tangibles, fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta y empatía). (Salvador, 2008; 43).

Estos autores propusieron el “*Modelo del Análisis de la Deficiencias*” (MAD) que intenta explicar cuáles son las causas de las deficiencias del servicio. Este modelo nace con la intención de estudiar los problemas y ayudar a comprender como solucionarlos.

3. MÉTODOS DE CONTROL DE LA CALIDAD

3.1 MÉTODOS INTERNOS DE CONTROL:

Son los métodos de control de calidad que lleva a cabo la propia empresa. Diseñados para identificar los errores que se producen y mantener la calidad en un nivel determinado.

- **AUDITORÍAS DE CALIDAD**

La norma *ISO- 8402* se refiere a las auditorías de calidad como “Examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad cumplen las disposiciones previamente establecidas, y si estas disposiciones están implementadas de forma efectiva y son adecuadas para alcanzar los objetivos.”

Una auditoría de calidad implica un análisis sistemático y objetivo. EL análisis puede ir orientado a las:

- ❖ Auditorías de Sistemas, en las cuales se realiza una observación y análisis de los sistemas, organizaciones o procedimientos de calidad existentes.
- ❖ Auditorías de Procesos, en este caso se refiere a la observación de la calidad de los procesos de toda clase.
- ❖ Auditorías de Productos, esta evaluación se realiza sobre muestras determinadas extraídas de los procesos de producción.

La auditoría puede dividirse en cuatro fases (Arter, 2003):

1. La primera fase es la de preparación, que comienza con tomar la decisión de realizar una auditoría. Comprende desde la selección del equipo hasta la recogida de información in situ.
2. La segunda fase es la de ejecución, esta empieza con una reunión inicial y comprende la recogida de información y su posterior análisis. Normalmente se realizan entrevistas, se examinan artículos y se observan las actividades que se desarrollan.
3. La fase de información en la tercera fase, aquí se realiza la reunión final con los recién auditados y se publica el informe formal de la auditoría.
4. Y por último está la fase del cierre, en algunos casos esta fase puede incluir un seguimiento y evaluación de las acciones que se han realizado para solucionar los problemas encontrados en la auditoría.

- **INSPECCIONES DE CALIDAD**

Según la normativa *ISO 8402/94* las “inspecciones de calidad serían las actividades tales como la medición, examen, ensayo o la contrastación con un patrón de una o más características de una entidad y la comparación de los resultados con los requisitos especificados para establecer si se ha logrado conformidad en cada característica”.

Se puede llevar a cabo una inspección 100%, este tipo de evaluación consiste en verificar cada unidad del lote. Supone mucho gasto.

También se puede llevar a cabo una inspección por muestreo, en este caso no se verifican todas las unidades del lote, sino que, se verifica una o varias muestras del lote para determinar su calidad. Este método es más económico que el anterior y se utiliza menos tiempo para llevarlo a cabo.

Por otra parte tenemos la inspección por atributos y la inspección por variables.

- **INSPECCIÓN POR PARTE DE LOS SUPERVISORES**

Este tipo de inspección es realizada por los propios trabajadores de la empresa, se encargan de ella los supervisores designados en cada área. Esta tarea de inspección sirve para detectar posibles incidencias o conductas inadecuadas dentro de la empresa. Los supervisores tienen trato directo y cercano con los trabajadores, esto permite identificar con mayor facilidad problemas concretos y poner soluciones rápidas y efectivas.

Algunas tareas básicas de los supervisores deben ser:

- ❖ Investigar las reclamaciones y tomar las medidas pertinentes en cada caso.
- ❖ Detectar e investigar los problemas relacionados con la calidad.
- ❖ Deben tener una rutina enfocada a la recogida y análisis de datos.

3.2 MÉTODOS EXTERNOS DE CONTROL:

Estos métodos se caracterizan por que no es la propia compañía la que evalúa a la empresa, sino que es son personas externas como por ejemplo podrían ser los clientes.

- **LOS CUESTIONARIOS**

Los cuestionarios como herramientas para el control de la calidad son muy utilizados actualmente. Normalmente las empresas los suelen colocar al finalizar una compra, haber disfrutado un servicio o haber contactado con el servicio técnico de alguna empresa. De esta manera el cliente puede valorar todos los aspectos de su experiencia y la empresa a su vez detectar sus fortalezas y debilidades.

Permiten realizar preguntas concretas a una cantidad determinada de personas, con la intención de identificar posibles problemas de calidad en los productos, en las instalaciones e incluso en la atención al cliente. Pero para conseguirlo deben ser elaborados de forma minuciosa, ya que por naturaleza los seres humanos somos reacios a dedicar tiempo en rellenar cuestionarios.

Las características de un buen cuestionario son:

- ❖ Redacción clara y concreta.
- ❖ Respuestas breves y fáciles.
- ❖ Estructura lógica.
- ❖ Resultados fáciles de analizar y medir.

- **COMENTARIO DE CLIENTES**

Los comentarios de los clientes puede utilizarse como una herramienta estratégica y mejorar el posicionamiento de las marcas. Aunque a veces los clientes pueden hacer un mal uso de este tipo de método de control, donde el prestigio de la empresa puede salir muy dañado.

Cabe mencionar que con los años, en el sector hotelero, este método ha ido cogiendo mucha fuerza. Son muchos los estudios que demuestran que los consumidores de servicios de hotel antes de realizar una reserva leen los comentarios de otros huéspedes del hotel seleccionado, y dependiendo de estos comentarios toman la decisión de reservar o no.

Un claro ejemplo lo encontramos en las páginas de las agencias online (Booking, Destinia, Tripadvisor...) donde cada vez los comentarios de los huéspedes tienen más visibilidad en las páginas.

• **ANÁLISIS DE QUEJAS Y RECLAMACIONES**

Muchas empresas no tienen una política de recepción y gestión de quejas, y otras muchas las tienen pero no las gestionan correctamente. Estas empresas pierden oportunidades de mejora y se arriesgan a desprestigiar la imagen de sus empresas.

Las quejas y reclamaciones pueden realizarse por vía escrita o por vía telefónica, se aconseja facilitar un número de teléfono gratuito de atención al cliente para facilitar la recepción de las quejas.

Cuando se presenta una reclamación el usuario debe recibir un escrito o una copia que deje constancia de que se ha presentado tal queja, en la que se debe indicar la fecha de presentación.

Una vez recibida la queja debe ser contestada lo antes posible, de esta manera la empresa hace ver que se preocupa por sus clientes. La contestación de la queja o reclamación debe solucionar o al menos mitigar los problemas.

En el protocolo de actuación para la gestión de quejas son puntos importantes:

- ❖ Agradecer la queja así como la utilidad que tiene para la empresa.
- ❖ Escuchar con atención y paciencia (hablar de forma amistosa, mostrarse comprensivo...).
- ❖ Sintonizar con el cliente (intentar dar una solución rápidamente).
- ❖ Obtener la información necesaria para arreglarlo.
- ❖ Elegir muy bien las palabras.
- ❖ Ofrecer un trato personalizado.

Finalmente para llevar a cabo una buena política de gestión de quejas y reclamaciones son indispensables:

1. Políticas que beneficien en todo lo posible al cliente que protesta.
2. Asegurarse de que estas políticas estén coordinadas entre los diferentes departamentos.
3. Incorporar incentivos para los empleados que mejor satisfagan a los clientes molestos.
4. Por último, aunque no menos importante, establecer mecanismos de comunicación adecuados para que las quejas se puedan transmitir con facilidad desde los empleados a la dirección.

• **LA OBSERVACIÓN**

La observación es un elemento muy importante en el control de la calidad, es una técnica que permite obtener información mediante la anotación de los comportamientos del personal de una empresa que se producen durante el proceso de compra. Existen dos tipos de observación:

- ❖ La observación **cualitativa**: se plantea como un proceso poco estructurado o nada estructurado, con guiones abiertos o muestreo abierto, que permite al investigador obtener información general sobre el comportamiento de las unidades muestrales, para posteriormente llevar a cabo un análisis de los resultados. Se puede utilizar el método de observación cualitativa para realizar por ejemplo una investigación motivacional.
- ❖ La observación **cuantitativa**: se plantea como un proceso perfectamente estructurado, se suelen llevar a cabo mediante formularios cerrados o muestreo controlado, con objetivos concretos y predeterminados a analizar, la finalidad principal es crear un banco de datos con la información recogida, para posteriormente analizarla.

Esta técnica aparte de ser utilizada para evaluar el nivel del servicio al cliente ofrecido por la empresa también se está utilizando para medir el posicionamiento de las marcas en los establecimientos. Generalmente los aspectos analizados con este método son:

- Mantenimiento de los puntos de venta (tienda) y las características del personal de atención al cliente, haciendo hincapié en el nivel de conocimiento de los productos y de las condiciones de venta, en el trato al cliente, en el uso de las técnicas de venta, etc.
- Criterios de exposición de productos y marcas en el punto de venta.
- Características del servicio postventa, como la política de devoluciones, los productos defectuosos, la política de garantía, etc.
- Observación de la conducta de los consumidores en un establecimiento comercial (rutas, itinerarios, hábitos de compra...).
- Observación del perfil del tráfico de clientes de un establecimiento comercial o de una sección del establecimiento (sexo, edad, método de pago...).
- Observación del perfil del tráfico de los usuarios de un servicio, como por ejemplo del transporte público, oficinas de información turística, oficinas de reclamaciones...
- Observación de estrategias comerciales de la competencia o de los distribuidores (precios, publicidad y promociones, nuevos productos, etc.).
- Observación del servicio de atención al cliente, mediante la pseudocompra o el "*Mystery Shopping*".

4. “MYSTERY SHOPPING”

4.1 CONCEPTO:

El “Mystery Shopping” es un método de control de calidad que combina elementos internos y elementos externos, ya que la evaluación se realiza desde el punto de vista del cliente.

En este caso nos centramos en la investigación cualitativa, donde la observación oculta es la más recomendada, ya que las personas observadas no son conscientes de estar facilitando información.

Dos técnicas específicas de la observación participativa son pseudocompra y “*Mystery Shopping*” son dos métodos que se utilizan para valorar el nivel de calidad de los servicios de una empresa. Se compara esta información con los objetivos que se propone la empresa y con los niveles de la competencia. Aunque hay pequeñas diferencias entre el concepto de pseudocompra y “*Mystery Shopping*”, ya que en el primero el investigador obtiene información visitando el establecimiento como un cliente más pero sin realizar compra alguna, mientras que el “*Mystery Shopping*” implica una o varias compras en el establecimiento a investigar, también puede implicar tener que realizar el pedido por teléfono o internet para conocer incluso lo que sucede tras la compra. Pero en ambos casos, el investigador actúa de forma premeditada, haciendo comentarios que son estímulos para el vendedor y a cuyas respuestas debe prestar gran atención.

Este método se estructura como una situación de compra estándar, en la que el trabajador de la empresa proporciona información sin saberlo, por esta razón es importante preservar su identidad como investigador. El evaluador recoge mentalmente la información, debe tener una gran capacidad de observación para poder evaluar la naturaleza y la calidad de los servicios prestados. La observación obtiene información al momento de producirse los hechos. Puede hacerse de manera estructurada, o no estructurada. Si se hace de manera estructurada se persiguen unos objetivos concretos de información, pensados y planificados antes de realizar la investigación. Mientras que si se hace de forma no estructurada es porque se limita a examinar conductas y extrae conclusiones generales.

Como ya hemos mencionado los observadores actúan como clientes reales o potenciales realizando compras reales, con el fin de obtener la información necesaria para cumplimentar el cuestionario que se compone de las preguntas básicas para determinar el grado de calidad del servicio, algunas preguntas pueden ser:

- ❖ ¿Fuiste saludado por los vendedores al entrar al establecimiento y le dieron la bienvenida con una sonrisa?
- ❖ ¿Te recibieron con amabilidad?
- ❖ ¿Pudo el vendedor contestar a tus preguntas sobre un producto de forma satisfactoria?
- ❖ ¿Le ofrecieron alguna promoción?
- ❖ ¿Le sugirieron otros productos además de los que usted ordeno?

4.2 PROCESO METODOLÓGICO DEL “MYSTERY SHOPPING”:

- Lo primero que se debe realizar es un planteamiento general, mediante el cual se fijaran objetivos y características a analizar.
- En segundo lugar se realizará el diseño del formulario, se establecerá el formato y los criterios similares a un cuestionario tradicional de los diferentes parámetros estudiados. Las evaluaciones normalmente se realizan con la asignación de valores del 1 al 10.
- En tercer lugar se llevará a cabo la selección de los observadores, deberán ser personas con el perfil del cliente habitual de los establecimientos que se vayan a evaluar.
- En cuarto lugar se deberá formar a los observadores, e informarles de cómo deben fijarse en las características de los productos y establecimientos visitados, en cómo deben cumplimentar el formulario, proporcionarles las instrucciones de actuación, posible solución de situaciones imprevistas, etc.
- En quinto lugar se establecerán los objetivos a evaluar, se hará de forma conjunta (cliente y empresa que realiza el “Mystery Shopping”), estos objetivos dependerá de las características del estudio.
- En sexto lugar se llevará a cabo el trabajo de campo, se determinarán las fechas, la hora de la visita y la frecuencia. Estas visitas serán de forma totalmente confidencial.
- Por último se analizarán los resultados y se realizarán los informes, este tipo de análisis es cualitativo. Los informes que se elaboren deberán ser breves y concretos.

4.3. ASPECTOS ÉTICOS Y LEGALES

La compra simulada es una actividad válida y legítima de investigación siempre que se realice de manera profesional y se respeten los derechos de las personas analizadas.

Dependiendo de las necesidades de las empresas la compra simulada se puede realizar en la propia empresa u organización o en otras de la competencia. Si la actividad está prevista para ser realizada en la propia organización será necesario informar de este tipo de investigación al personal de la empresa, también se les deberá informar de que información se pretende recoger y de su posterior utilización.

Los objetivos legítimos del *"Mystery Shopping"* según Fernández (2004) son:

- La evaluación de la calidad de servicio prestada a los clientes.
- La evaluación de la actividad de los vendedores con el fin de corregir las desviaciones y mejorar la acción de ventas.

Pero si se llevan a cabo acciones como las que se plasman a continuación, no se estaría llevando una práctica ética de investigación:

- Recabar información con el fin de sancionar al personal de la empresa.
- Influir fraudulentamente en las ventas.

PARTE 2) TRABAJO EMPÍRICO

5. INFORME “*MYSTERY SHOPPING*” REALIZADO

Para completar este documento se ha llevado a cabo un trabajo empírico, donde se ha utilizado el “Mystery Shopping” como herramienta para identificar el nivel de calidad que ofrecen los establecimientos seleccionados.

Cabe destacar que el trabajo de “Mystery Shopping” no fue contratado por la misma empresa a la que se iba a evaluar, sino por una empresa de la competencia. La cual estaba interesada en averiguar el nivel de calidad de los servicios ofrecidos por uno de sus principales competidores.

En este caso la empresa a evaluar procede del sector deportivo, más concretamente es un centro deportivo. Se evalúa el proceso de captación y matrícula del centro, por otro lado, también se valoran los productos y el servicio al cliente ofrecido en la cafetería del establecimiento.

La auditoría se realizó el 26 de marzo en horario de mediodía.

5.1 LA METODOLOGÍA UTILIZADA

En primer lugar el auditor debe buscar información de la empresa que va a auditar, para forjar unas expectativas, y que la experiencia sea lo más real posible. En el caso del centro deportivo se visitó la página web, se contactó por teléfono y por E-Mail.

Cuando el evaluador ya se ha creado unas expectativas del lugar se procede a evaluar las instalaciones y el servicio que presta el centro de manera presencial.

Después de la realización del "*Mystery Guest*" se procede a realizar un cuestionario con preguntas sobre las instalaciones, la actitud del personal tanto de recepción como de cafetería, la funcionalidad de la página web, los productos consumidos en la cafetería, la apariencia del mobiliario, los baños y sobre los servicios que ofrece el centro.

El cuestionario que se rellana es proporcionado por la empresa que se dedica a la evaluación de la calidad de empresas de servicios. Es un intenso cuestionario en el que no falta detalle.

A partir del cuestionario se realiza un informe sobre las conclusiones obtenidas en el trabajo, que se le entrega a la empresa que solicita el servicio del "Mystery Shopping". En este informe se incorporan gráficos para indicar la nota que ha obtenido la empresa en cada una de las dimensiones evaluadas.

Cabe destacar que en este caso el informe se divide en tres grandes bloques, la evaluación global del servicio, es decir, del centro deportivo en su conjunto, incluyendo la cafetería, otro de los bloques es la evaluación de la captación y matrícula del gimnasio y finalmente la evaluación del servicio de cafetería.

5.2 EVALUACIÓN DEL CENTRO DEPORTIVO

La primera investigación se ha realizado en un centro deportivo. En este caso se pretendía saber cómo se comportaba el personal del centro (en concreto el personal de recepción) ante un cliente potencial.

Los canales que se han utilizado para evaluar la calidad de atención al cliente han sido vía E-Mail, vía telefónica y de manera presencial.

Uno de los principales cometidos de esta investigación es averiguar si existen problemas que les impidan a los clientes tener una buena experiencia. Por eso previamente a la evaluación del servicio de atención al cliente se analizan otros aspectos como:

- La existencia de barreras arquitectónicas.
- Observar si el recinto, tanto interior como exterior, está limpio.
- Comprobar que existen letreros indicativos, como por ejemplo de WC o de cafetería.
- Evaluar las condiciones en las que se encuentran los baños, si están limpios y si todos los elementos funcionan.
- Valorar la página web de la empresa, determinar si es atractiva, intuitiva y de calidad para los clientes.

Una vez valorados los aspectos se procede a la evaluación del contacto directo con el personal del centro, en este caso con la recepcionista. El auditor muestra interés por convertirse en cliente del gimnasio, en este momento es cuando se valora la actitud del trabajador. Algunos puntos que se valoran:

- Saluda deseando “Buenos días/tardes...”
- Si le atiende con amabilidad y con una sonrisa.
- Si preguntan al auditor por sus gustos y preferencias.
- Si invitan al auditor a visitar el centro.
- Si le atienden de forma personalizada.
- Se valora si el trabajador busca concretar el cierre de venta y como lo hace.

La conclusión a la que el auditor llegó en este apartado es el siguiente:

Antes de desplazarse al lugar físico el auditor empezó inspeccionando la página web de la empresa, se considera que es poco atractiva y el diseño es sencillo. La atención telefónica fue correcta, pero cabe destacar que las explicaciones proporcionadas por la recepcionista del centro fueron mecánicas. Finalmente el contacto vía E-Mail fue inexistente, el auditor envió un correo electrónico al centro pidiendo información sobre precios y actividades y nunca le llegó una contestación.

Posteriormente el auditor se desplazó a las instalaciones del centro y se observó que todas las zonas del recinto estaban limpias, libres de barreras arquitectónicas y bien señalizadas.

Finalmente se evaluó la atención al cliente proporcionada por parte del personal, concretamente de la recepcionista del establecimiento. La recepcionista saludó de forma adecuada, atendió al auditor con amabilidad, explicándole los servicios que ofrece el centro y los precios, pero en ningún momento preguntó por las preferencias del cliente, no se observó que se realizara una atención personalizada porque durante la conversación no se le preguntó al auditor ni su opinión ni sus gustos. La recepcionista no preguntó al cliente si quería realizar una visita guiada por las instalaciones, fue el propio cliente que preguntó si sería posible esa opción, posteriormente se realizó una visita guiada, la cual se desarrolló de forma adecuada. Durante la visita el auditor le hizo preguntas específicas y la evaluada supo responder a todas ellas, se observó que tenía conocimientos técnicos acordes a su puesto de trabajo.

El auditor no percibió en ningún momento una intención de cierre de ventas por parte de la trabajadora, esta se limitó a informar al auditor de forma objetiva, no mostró ninguna habilidad de ventas. Este es un fallo típico en algunas empresas, no saben establecer un punto medio, no es bueno ni un extremo ni otro, un cliente no debe sentirse incómodo ni intimidado ante una acción de ventas, pero igual de malo es que el cliente sienta que no es importante para la empresa, o que sienta que lo le han prestado la atención suficiente.

Por último se destacan las fortalezas y las debilidades de esta parte de la evaluación.

- ❖ Fortalezas: la capacidad de respuesta, la proactividad y la apariencia de las instalaciones.
- ❖ Debilidades: la empatía y atención personalizada, la habilidad de venta, el cierre de ventas y las placas identificativas.

5.3 EVALUACIÓN DE LA CAFETERÍA

La segunda investigación se ha realizado en el mismo centro deportivo que la primera evaluación, pero esta vez se valoran los productos y el servicio al cliente que se ofrece en la cafetería del centro deportivo. Se evalúa exclusivamente esa zona del recinto deportivo.

En este caso se pretende evaluar aspectos tales como:

1) El producto:

- La presentación de los productos en las vitrinas.
- La calidad del producto, en este caso, comida y bebida.
- Si la temperatura de los productos es la adecuada.
- Si existe una gran variedad de productos.

2) El servicio:

- Evaluar si los camareros saludan al entrar en la zona de cafetería.
- Evaluar si la actitud del personal es amable y personalizada.
- Si al saludar miran a los ojos.
- Si el personal interactúa con los clientes.
- Verificar si el servicio es rápido, tanto en la comanda como en el cobro.

3) Despedida:

- Comprobar si el personal de cafetería se despide de los clientes.
- Evaluar si agradecen la visita.

4) Comanda:

- ¿Traen algún tipo de aperitivo?
- Si los trabajadores respetan las peticiones especiales en el pedido.
- Evaluar si el camarero realiza sugerencias de platos especiales.

5) Entrega de productos:

- Observar si en general sirven las bebidas con rapidez.
- Prestar atención para saber si desean buen provecho a la clientela.

6) Supervisión del servicio:

- Observar si los camareros están atentos a las demandas de los clientes.
- Observar si hay algún responsable en la sala que coordine las acciones de los camareros.
- Evaluar si los camareros retiran los platos terminados con rapidez.

7) Cobro:

- Fijarse si la cuenta es correcta.
- Fijarse si el cambio es correcto.
- Evaluar si traen la cuenta y realizan el cobro con rapidez.

8) Interior del recinto:

- Fijarse si el suelo está limpio.
- Evaluar si la mantelería y la cubertería están limpias.
- Evaluar la decoración de la cafetería.
- Observar si la mayoría de las mesas no ocupadas están montadas y listas para los clientes.

9) Aspecto del personal:

- Evaluar si la postura del personal es correcta.
- Si van perfectamente uniformados.

La conclusión a la que el auditor llegó en este apartado es el siguiente:

Al entrar en la cafetería se observa que todo el personal va perfectamente uniformado. Ninguno de los camareros saludó al auditor, este se sentó en la mesa que le pareció bien y la atención por parte de los camareros fue rápida. El camarero no le trajo la carta al auditor y directamente le pregunto que quería, tuvo que ser el propio auditor que tuvo que pedir que le trajeran la carta. Al realizar la comanda se pidió un plato con una sugerencia especial para evaluar si la tenían en cuenta, y así fue. El servicio era muy rápido, pero apenas había interacción entre los clientes y los camareros, la atención no era personalizada y el personal no pedía opinión sobre el servicio o la comida.

Por otra parte el producto era de buena calidad, pero la variedad era escasa. La temperatura de la comida era óptima pero el refresco estaba caliente, aunque se le proporcionó al auditor un vaso con cubitos. Se observó que el personal de la cafetería no desea buen provecho a los clientes.

El interior de la sala no estaba completamente limpio, la mayoría de las mesas que no estaban ocupadas estaban sin montar, los camareros montaban las mesas cuando los clientes se sentaban en ellas. La sala carecía de decoración, no se observó ningún elemento decorativo. También se evaluó si la cubertería estaba limpia, en general lo estaba. Cabe destacar que una de las teteras estaba rota y al volcar el agua hirviendo en la taza se derramó por toda la mesa.

Finalmente el proceso de cobro fue rápido y correcto, la devolución del cambio también. Al salir del establecimiento los camareros no se despiden ni del auditor ni de la clientela.

En todo el tiempo que el auditor permaneció dentro de la cafetería no se observó que hubiera ningún responsable coordinando las acciones de los camareros.

Por último se destacan las fortalezas y las debilidades de esta parte de la evaluación.

- ❖ Fortalezas: el sabor del producto y la presentación.
- ❖ Debilidades: la expresión y la sonrisa, el anfitriónaje, la atención personalizada, la cortesía (aplicación de protocolos de atención al cliente), la amabilidad y la simpatía, la calidez, la empatía y la atención a los saludos.

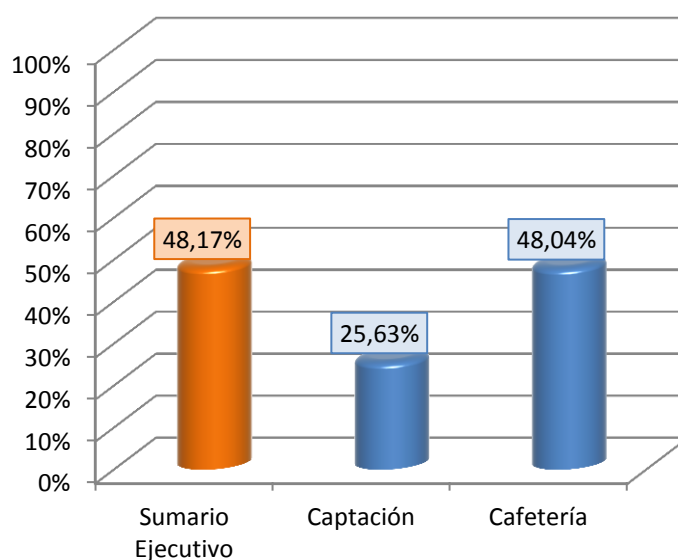
5.4 EVALUACIÓN GLOBAL

En este apartado se le pregunta al auditor si volvería al centro, que es lo que más le ha gustado y lo que menos del centro deportivo. También es importante saber si para el auditor existe una buena relación calidad precio y lo más importante es saber si se han cubierto las expectativas.

La conclusión a la que ha llegado el auditor después de toda la experiencia ha sido que volvería al gimnasio, ya que las instalaciones son espectaculares, pero no volvería a la cafetería, ya que el servicio no cumple las expectativas mínimas.

A continuación se plasman dos gráficos que reflejan la puntuación obtenida después de la evaluación.

Figura 3 : Valoración global y desglose por apartados.

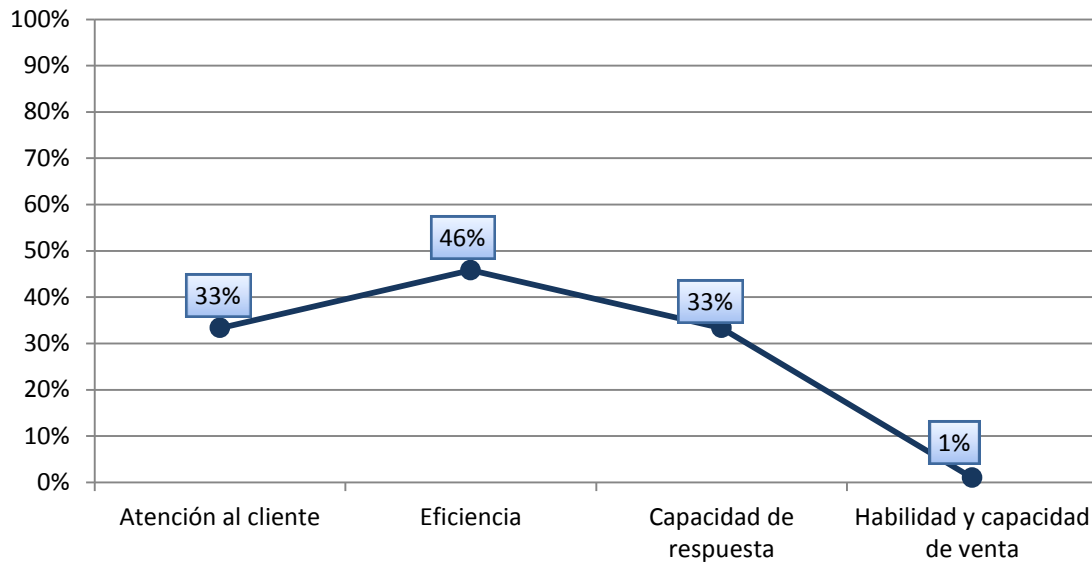


Se puede observar que el proceso de captación es el que peor nota ha obtenido ya que la actitud del personal no estaba para nada enfocada a ventas, la recepcionista se limitaba a prestar información objetiva del centro deportivo, pero en ningún momento mostró actitud encaminada al cierre de ventas. Se concluye que no se realiza una función de captación visible.

La cafetería aunque se sitúa con una puntuación mayor que el proceso de captación no es un valor bueno. Ya que la atención al cliente por parte del personal de cafetería no ha cubierto las expectativas del auditor. Las conversaciones entre los clientes y los camareros eran prácticamente inexistentes, el servicio personalizado no existía, el personal no desprendía simpatía.

En el siguiente gráfico se observan los resultados de los dos “Mysterys” de forma conjunta y separados por las dimensiones evaluadas.

Figura 4 : Resultados por dimensiones.



En el gráfico de resultados separados por dimensiones se ve claramente que la dimensión más débil es la habilidad y capacidad de ventas, ya hemos comentado las razones por las que ha obtenido una puntuación tan baja.

La eficiencia es la capacidad mejor puntuada, ya que por ejemplo en la cafetería el personal era muy eficiente, el servicio era muy rápido y entre ellos se coordinaban muy bien. Pero por otra parte la atención al cliente no fue totalmente satisfactoria, en la cafetería no se cumplieron las expectativas del auditor, ya que la atención y dedicación al cliente era mínima. Además en el proceso de captación la atención al cliente vía E-Mail fue nula.

Finalmente la capacidad de respuesta fue adecuada por parte de la recepcionista en el proceso de captación, ya que supo responder a todas las demandas hechas por el auditor.

VI. CONCLUSIÓN

La calidad en las empresas está presente desde hace muchos años y con el tiempo el término ha ido evolucionando, hasta llegar a lo que conocemos hoy día como "Gestión de la calidad total", donde una empresa introduce los criterios de calidad en todas las áreas de la compañía.

Hoy en día el cliente se convierte en el evaluador de la calidad de un servicio. Por tanto, la calidad es la diferencia que existe entre las expectativas o los deseos de los clientes y sus percepciones.

Invertir en calidad provoca una la disminución de la tasa de insatisfacción de los consumidores, un impacto positivo del boca a boca y el aumento de la tasa de fidelización.

Algunas formas de conseguir la retención de clientes son por ejemplo el aumento de las barreras de salida de los consumidores, o proporcionar un alto nivel de satisfacción al cliente, de esta manera a la competencia le será más difícil seducir a nuestros consumidores con ofertas o descuentos.

Existen muchas formas de controlar la calidad en los servicios, se han nombrado métodos cuantitativos y cualitativos, pero el documento se centra en la técnica del "*Mystery Shopping*", esta técnica permite obtener información mediante la anotación de los comportamientos del personal de una empresa que se producen durante el proceso de compra, también se anota la composición del entorno, la limpieza y los productos que se venden en un establecimiento, si es el caso.

La realización de este trabajo y la adquisición de los conocimientos en esta materia me ha hecho ver a las empresas de forma distinta y a la vez exigir más calidad en el servicio que me están prestando, he aprendido a valorar la importancia que tiene la calidad en un negocio y me ha hecho fijarme que son muchísimas las empresas que no invierten en calidad a la hora de ofrecer los servicios y que se preocupan más de una cara bonita del establecimiento que lo que realmente importa, que es la sensación del servicio que se lleva el cliente a la hora de salir del establecimiento, esa sensación va a determinar si el cliente vuelve al negocio o cambia a la competencia.

Es sorprendente saber que son muchas las empresas que llevan a cabo este tipo de investigaciones, de hecho se debería tener presente en nuestros trabajos.

VII. BIBLIOGRAFÍA

-Amat, O.(2000). *Costes de calidad y de no calidad*. España: Ediciones Gestión 2000. ISBN: 84-8088-672-2.

-Arias Coello. A. *Desarrollo histórico, filosofía y definición de la Calidad*. Facultad de Ciencias de la Documentación. Recuperado el 03 de enero de 2014 de:

<http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10123.pdf>

-Arter Dennis (2003). *Auditorías de la calidad para mejorar su comportamiento* (3ª Edición.) España: Ediciones Díaz de Santos S.A. ISBN: 84-7978-622-1.

-Báez J. y De Tudela P. (2007). *Investigación cualitativa*. España: ESIC Editorial. ISBN: 978-84-7356-599-8.

-Carballo R. (2006). *Innovación y gestión del conocimiento: modelo, metodología, sistemas y herramientas de innovación*. España: Ediciones Díaz de Santos.

-Carot Alonso V. (1998). *Control estadístico de la calidad*. España: Servicio de publicaciones. ISBN: 84-7721-672-x.

-Chang Y. R. y Niedzwiecki E. M. (1999) *Herramientas para la mejora continua de la calidad* (Vol.2). Argentina: Ediciones Granica S.A. ISBN: 950-641-271-5.

-Chávez S. G. y García T. Y. (2003). *Manual para el diseño de sistemas de calidad basados en competencias laborales*. México: Panorama Editorial, S.A. ISBN: 968-38-1176-0.

-Colegio de la Calidad Crosby, A.C. Recuperado el 23 de febrero de 2014 de: http://www.philipcrosby.com.mx/catorce_pasos.html

-Cuatrecasas Arbos L. (2010). *Gestión Integral de la calidad: Implantación, control y certificación*. España: Profit Editorial. ISBN: 978-8496998-52-0.

- Ediciones Díaz de Santos S.A. (1996). *Gestión de la calidad total*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. ISBN: 84-7978-244-7.

-Equipo Vértice (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. España: Publicaciones Vértice S.L. ISBN: 978-84-92533-71-8.

-Fernández Nogales A. (2004). *Investigación y técnicas de mercado* (2ª Ed.). España: ESIC Editorial. ISBN: 84-7356-392-1.

- Griful Ponsati E. y Canela Campos M.A (2002). *Gestión de la calidad*. Barcelona: Edicions UPC. ISBN: 84-8301-791-1.

-Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18, 36-44.

-Guajardo Garza. E. (1996). *Administración de la calidad total*. México: Editorial Pax México. ISBN: 968-860-505-0.

-Imagen "Diagrama general de causa-efecto" de Ishikawa, Kaoru. Recuperado el 17 de enero de 2014 de:

<http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Diagrama-general-de-causa-efecto.svg?uselang=es>

-Ishikawa, Kaoru. (1989). *Qué es el control de calidad?: la modalidad japonesa*. Revisión técnica de Salazar Marciales. H. Bogotá: Editorial Norma. Título original: *What is total quality control? The japanese way*. ISBN: 958-04-7040-5.

-James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert. (1996). *Administración* (6ªed.) Editorial: Pearson Educación. ISBN: 968-880-685-4.

-Juran M.J. (1988). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. (1990). Título original: *Juran on Planning for Quality*. ISBN en lengua española: 84-87189-37-7.

-Kume H. y Vasco E. (2002). *Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad*. Editorial: Editorial Norma.

- López Rey S. (2006). *Implantación de un sistema de calidad: los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización*. Vigo: Ideaspropias Editorial S.L. ISBN: 978-84-96578-25-8.

-Miranda González F.J, Chamorro Mera A. y Rubio Lacoba S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta, Publicaciones. ISBN: 84-96477-64-9.

-Muñoz, M. (2006). *Philip Crosby*. Venezuela: Universidad Central de Venezuela, Facultad de Ingeniería.

-Nava Carbellido V. M. (2005). *¿Qué es la calidad?: conceptos, gurús y modelos fundamentales*. México D.F.: Editorial Limusa S.A. ISBN: 968-18-6579-0.

- Palom Izquierdo F. J. (1991). *Círculos de calidad: teoría y práctica*.(Vol. 5) Editorial: Marcombo. ISBN: 8426706754.

-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*, 49, 3, 41-50.

-Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. Y Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Jornal of Retailing*, 64, 1, 12-40.

- Peralta Alemán. G. (2002) *De la filosofía de la calidad al sistema de mejora continua: 37 actividades para realizarlas en su negocio*. México, D.F.: Panorama Editorial. ISBN: 968-38-1111-6.

-Perez Fernandez de Velasco J.A. (1994). *Gestión de la calidad empresarial*:

calidad en los servicios y atención al cliente, calidad total. España: ESIC Editorial. ISBN: 84-7356-102-3.

-Philip Crosby Associates. Recuperado el 03 de enero de 2014 de: <http://www.monografias.com/trabajos10/gesca/gesca.shtml>

- Prat Bartés A., Tort-Martorell Llabrés X., Grima Cintas P., Pozueta Fernández L. y Salé Vidal I. (1997). *Métodos estadísticos. Control y mejora de la calidad.* Barcelona: Edicions UPC. ISBN: 84-8301-222-7.

-Robledo Camacho M.A. (2003). *Gestión de la calidad.* Editorial: Campus Extens Formación Continua. ISBN de la obra completa: 84-7632-777-3.

-Saldierna Gómez A. (1994). *Los costos de calidad.* España: Universidad Autónoma de San Luis Potosí. ISBN: 968-6194-63-0.

-Salvador Ferrer C.M. (2008). *Calidad de servicios: el camino hacia la fidelidad del consumidor.* España: Editorial Universidad de Almería. ISBN: 978-84-8240-900-9.

-Vergara Schmalbach J.C. y Fontalvo Herrera T.J. (2010). *Gestión de la calidad en los servicios, ISO 9001:2008.* España: Eumed- Universidad de Málaga. ISBN: 978-84-693-6481-9.

-Vértice S.L (2009). *Atención eficaz de quejas y reclamaciones.* España: Publicaciones Vértice S.L. ISBN: 978-84-92647-59-0.

-W. Edwards Deming. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.