

---

---

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación surge de la observación y experiencia vivida al realizar prácticas escolares en el punto de venta y documentación de la empresa Mexicana de Aviación, donde se escuchaban un sin fin de quejas respecto al servicio que brinda el personal que ahí atendía, lo que en ocasiones provocó que los clientes cambiaran de aerolínea. De ahí surge la importancia de hacer una evaluación del servicio que ofrece el nivel operativo a los clientes para valorar y en su caso proponer estrategias así elevar la calidad en el servicio, respondiendo a las necesidades y expectativas de los demandantes, por ello surge la pregunta de investigación ¿Cómo evaluar la calidad en el servicio que brinda el personal de punto de venta y documentación de la empresa Mexicana de Aviación?

De dicha interrogante se deriva las siguientes ¿Cuáles serán las expectativas del cliente?, ¿Cómo percibe el cliente la atención que le brinda el personal?, la percepción del cliente con respecto al servicio ¿afectará la imagen de la línea aérea? respecto a la atención que ofrece el personal ¿Superará las expectativas del cliente?

Lo cual nos lleva a conocer la importancia de tratar al cliente con una visión más humanista, tomando en cuenta la percepción que tiene respecto al servicio que brinda el personal, es decir la presente investigación arroja datos importantes para conocer los deseos y expectativas del cliente, ya que solo una investigación de las causas reales de las quejas de los clientes de los errores y malentendidos pueden conducir a cambios profundos en la vía hacia la calidad total, ya que la calidad recae directamente en esos encuentros decisivos entre el cliente y el personal.

Por tanto, es necesario fomentar una cultura de calidad con el trabajo permanente y no sólo un programa más de capacitación, de aquí la importancia de la presente investigación, ya que trabajos como éste, muestran otro campo de acción para el

---

---

Licenciado en Turismo, manifestando la necesidad de implantar sistemas de administración de calidad basados en la voz del cliente. A partir de lo anterior, el objetivo general de esta investigación consiste en: **Proponer alternativas que mejoren el servicio que ofrece el personal de punto de venta y documentación de la empresa Mexicana de Aviación, por medio de una evaluación con base en la voz del cliente.**

Para el logro del mismo se determinaron los siguientes objetivos específicos:

- Caracterizar la calidad en empresas de servicios turísticos.
- Identificar a Mexicana de Aviación como un servicio turístico.
- Evaluar la calidad del servicio que ofrece Mexicana de Aviación específicamente en el punto de venta y documentación.

Ahora bien para efectuar la investigación y evaluar el servicio que ofrece Mexicana de Aviación, se realizó una investigación de campo considerándola como un estudio descriptivo ya que según Danhke (citado en Hernández Sampieri, Fernández, Baptista; 2003: 117) *“buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”*, para la investigación se analizó los estándares de calidad que ofrece el personal de punto de venta y documentación, las expectativas de los clientes, para después hacer la evaluación del servicio por medio del instrumento de medición diseñado con diversas *ítems*, evaluando en una escala Lickert del 1 al 5 para convertir la información cualitativa en cuantitativa, obteniendo la evaluación del cliente.

El método empleado en esta investigación es el deductivo, ya que se aplicaron los principios descubiertos a *casos particulares, va de lo general a lo particular*, es en este punto donde se inmiscuye la metodología del QFD, para poder evaluar la calidad en el servicio con base en la voz del cliente, así mismo se utilizaron diferentes instrumentos como diagramas de afinidad, modelo Kano, entre otros. Por lo tanto el contenido del trabajo se organizo de la siguiente manera:

---

---

En el capítulo uno se hace referencia al marco teórico enfatizando diversas definiciones que lleven a caracterizar la calidad en empresas de servicios turísticos, mostrando los elementos que se hacen presentes en el servicio como el cliente y el prestador de servicio, así como la forma de evaluar la calidad.

En el segundo capítulo se aborda el marco contextual identificando a la empresa Mexicana de Aviación como un servicio turístico, señalando los antecedentes, los servicios que ofrece y las áreas en que se divide.

En el tercer capítulo se explica de forma mas detallada la metodología del QFD, el llamado Blitz y sus pasos para llegar al último capítulo de resultados, que consiste ya en la evaluación de la calidad en el servicio que ofrece Mexicana de Aviación específicamente en el punto de venta y documentación, con base en la voz del cliente, así mismo se brindan conclusiones y recomendaciones.

---

---

## ÍNDICE.

### INTRODUCCIÓN.

## CAPÍTULO 1.

### EL PAPEL DE LA CALIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS.

1.1. Servicio.	11
1.1.1. Importancia de los servicios.	12
1.1.2. Características del servicio.	13
1.1.3. Elementos que se hacen presentes en el servicio.	15
1.1.3.1. Los prestadores de servicios.	15
1.1.3.2. El cliente.	15
1.2. La calidad en el servicio o servicio de calidad.	20
1.2.1. Concepto y evolución del termino calidad.	20
1.2.2. Factores que determinan la calidad.	23
1.2.3. Estándares de calidad.	26
1.2.4. Cómo evaluar la calidad en el servicio.	26
1.3. Las empresas de servicios turísticos.	28
1.3.1. Clasificación.	29
1.4. La transportación aérea como servicio turístico específico.	30
1.4.1. Elementos de la transportación.	31

## CAPÍTULO 2

### MEXICANA DE AVIACIÓN COMO SERVICIO TÚRISTICO ESPECÍFICO.

2.1. Mexicana de Aviación una Empresa Socialmente Responsable.	33
2.2. Antecedentes.	37
2.3. Alianzas.	41
2.4. Servicios que ofrece.	43
2.4.1. Servicio que ofrece el personal de punto de venta y documentación.	46

---

---

### **CAPÍTULO 3. EL QFD UNA ALTERNATIVA PARA MEJORAR EL SERVICIO EN EL PUNTO DE VENTA Y DOCUMENTACIÓN DE LA EMPRESA MEXICANA DE AVIACIÓN.**

3.1.	¿Qué es el QFD?.	49
3.2.	Pasos del QFD.	49
3.3.	El Blitz QFD.	52

### **CAPITULO 4. BLITZ QFD APLICADO A LA EMPRESA MEXICANA DE AVIACIÓN.**

4.1.	PASO 1 Seleccionar un servicio importante a mejorar.	60
4.2.	PASO 2: Obtener la voz del cliente.	60
4.3.	PASO 3: Extraer necesidades del cliente por modelo Kano.	64
4.4.	PASO 4: Organizar las necesidades utilizando diagramas de afinidad.	65
4.4.1.	Elaboración y aplicación de la encuesta.	67
4.4.2.	Resultados de la encuesta.	67
4.5.	PASO 5. Priorizar las necesidades del cliente.	76
4.6.	PASO 6: Establecer parámetros de servicio.	76
4.7.	PASO 7: Generar matriz de relaciones.	78

### **CONCLUSIONES.**

### **RECOMENDACIONES.**

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

### **ANEXOS.**

---

## CAPÍTULO 1

### EL PAPEL DE LA CALIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS.

*“El turismo es considerado uno de los sectores de mas rápido crecimiento de la economía mundial (...) por tanto es considerado como la primer fuente de ingresos de divisas, lo malo es que sólo lo ven como generadora de ingresos; lo enfocan como una actividad única productora de bienes y servicios, y los que estamos dentro del campo sabemos que va mas allá de ese simple hecho”.*

Balbuena (UAEMEX, 2008)

---

---

## 1. EL PAPEL DE LA CALIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS.

Hoy en día lo que caracteriza a las empresas de servicios es un nuevo tipo de relaciones sociales, extendiendo su capacidad organizativa y sobrepasando las expectativas del cliente, Rufin (2002; 12) menciona que una empresa es *“una unidad económica de producción a la que, en el marco de economía nacional, le corresponde el papel de crear riquezas mediante el incremento de la utilidad de los bienes y servicios a través de un proceso de producción que se realiza utilizando un conjunto ordenado de factores productivos bajo la dirección de un empresario”*.

Cabe destacar que el concepto anterior es visto desde una perspectiva funcional, es decir, *“la función que debe cumplir en un sistema económico”* (Ibídem) por ello es importante y necesario fomentar una visión humanista en las empresas, sobretodo en las dedicadas al sector de servicios, tal es el caso del turismo, haciendo referencia a esto, Molina (1999: 18) menciona *“que el hombre es mucho mas que un simple consumidor de bienes y servicios, que su finalidad, sus propósitos esenciales y su existir nos se satisface ni se explica con el consumo”*, por tanto, si se quiere satisfacer las necesidades y expectativas se debe tener una excelente preparación para poder lograrlo, por tal motivo, en el presente capítulo se abordará la importancia o el papel que juega la calidad en empresas de servicios turísticos.

### 1.1 . Servicio.

El servicio hoy en día es algo indispensable en toda empresa que trata de destacar entre las demás, mostrando la importancia que tiene el cliente, pero ¿qué significa servicio?, etimológicamente la palabra servicio viene de servus (siervo), pero esta palabra es escasa para describir todas las características que incluye, en la actualidad empresarial el servicio tiene una connotación muy diferente. De acuerdo con Juran (1990: 15) *el “servicio es el trabajo realizado para otra*

---

---

*persona*". Por otro lado, Rosander (1992: 02) define al servicio como *"un sistema en el que el trabajo se realiza de una forma preestablecida y cuya finalidad es la de satisfacer los gustos y las necesidades de los clientes"*.

En esta última definición se aporta un elemento muy importante del servicio, el cuál es el satisfacer las necesidades de los clientes, así que, enriqueciendola, De la Parra (2004: 19) menciona que *"servicio es el parametro a través del cual los clientes miden el compromiso social de una organización hacia sus consumidores, destacando como valores las actitudes y las acciones que se llevan a cabo para hacer sentir a los clientes que se trabaja por ellos y para ellos"*.

A pesar de existir diversos autores y conceptos que abordan el tema de servicios, se eligió a estos autores para citar en la presente investigación, ya que son los que más se ajustan a la misma, resaltando ante todo, al soporte más importante de la organización: el cliente, por tanto, para esta investigación servicio se refiere a la atención e importancia que la empresa le otorga al cliente, atendiendo sus necesidades y satisfaciendo sus expectativas.

### **1.1.1. Importancia de los servicios.**

Los servicios son vitales en la economía de cualquier país, Gönroos (1994: 5,6) menciona que su importancia radica en:

- *El volumen del trabajo:* da como consecuencia la generación de empleos, por parte de las empresas de servicios, un estudio realizado en el 2009 arrojó que, de la población económicamente activa de México (PEA), *"el 34.3% estaba en el sector servicios, 30.5% en comercio, 22.3% en manufacturas, 12.8 % otros sectores"* (INEGI: 2009).
- *La competitividad entre las empresas:* hacen que requieran de servicios intermediarios como consultorías, investigación de mercados, publicidad, entre otros, cabe destacar que *"el sector comercio y servicios, ocupan apoyos más específicos en asesoría y modernización, así como*

---

*financiamiento oportuno*” (SECTUR: 2008), por ello, no solo existen organismos privados que ayudan a realizarlo, actualmente el gobierno esta brindando apoyos de capacitación y asesoría a las empresas de servicios, por ejemplo que se encuentra en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, que tiene como finalidad el apoyo a micros, pequeñas y medianas empresas.

- *El crecimiento de los servicios se da de manera directa por el cliente: él es quien exige y demanda, por ello se debería de pensar que la importancia de los servicios radica en la satisfacción del cliente y eso permitirá el crecimiento de la empresa.*

A pesar de conocer la importancia de los servicios para cualquier país, Gönroos (1994: 07) menciona que *“la gente tiende a considerar a los servicios de forma ambigua, creen que los bienes tienen mayor valor que los servicios, lo cierto es que en la actualidad, los servicios participan de muchas maneras en la generación de riquezas”*.

### **1.1.2. Características del servicio.**

Como se ha mencionado los servicios son un agente trascendental en la economía de cualquier país, por ello, muchas compañías pueden señalar al servicio como un factor importante de su éxito, dichas características las citan diversos autores, como: Rossander (1992: 46), Gönroos (1994: 28), Llaguno (1995: 29), Payne (1996: 08), Grande (1999: 35-38), Douglas (2002: 05), entre otros, quienes coinciden en que es intangible, es decir, no se puede demostrar, es producido y consumido simultáneamente y por lo tanto no se pueden almacenar. Sin embargo, cuando se habla de servicios turísticos es necesario abordar otras características, debido a la interacción directa que tienen las personas que se hacen presentes siendo una el prestador de servicio y otras el cliente. Al respecto, Foster (2001: 07), menciona que *“la disponibilidad, el profesionalismo, la prontitud de respuesta, la realización y la cortesía”* debieran ser también características del servicio. Para enriquecer la idea se recurre a Marcos Cobra (2000: 28), quien

---

---

menciona que la relación con los clientes es la parte donde la producción del servicio es un conjunto, debido a la interacción entre el cliente y el prestador de servicios.

Al conocer las características esenciales de los servicios es necesario abordar la diferencia entre éstos y los bienes, algunos autores como Cottle (1991: 53) afirman que:

*La principal diferencia entre bienes y servicios radica en la diferente proporción de factores tangibles (respecto a los factores intangibles) que intervienen en la operación, por ende, los bienes y servicios solo se distinguen en una cosa en particular, que el servicio es intangible y los bienes son tangibles.*

A continuación se presentan algunas características que fueron analizadas por Zomke y Shaaf (1990: 13 ,14) para diferenciar los bienes de los servicios:

**TABLA 1: Diferencia entre bienes y servicios.**



FUENTE: Elaboración propia basado en Zomke y Shaaf 1990.

---

---

Por tanto, en términos generales, tal como lo menciona Douglas (2002: 22) *“los bienes son objetos, productos o cosas, mientras que los servicios son esfuerzos o actuaciones”* con esto se reafirma que la principal diferencia es la intangibilidad que los servicios tienen ante los bienes, de ahí surge la complejidad de los mismos, ya que los servicios difícilmente se puede medir, son producidos y consumidos simultáneamente, por medio de una interacción entre los prestadores de servicios y el cliente, que son los elementos básicos del servicio y de ellos dependerá que se efectúe.

### **1.1.3. Elementos que se hacen presentes en el servicio.**

#### **1.1.3.1. Los prestadores de servicios.**

Los prestadores de servicios son aquellos que van a facilitar los medios necesarios para prestar un servicio, de ellos dependerá la satisfacción o insatisfacción del cliente, por tanto, una de las primeras lecciones a aprender de los prestadores de servicios según Keith (1991: 37) es la *“necesidad de concentrarse en el cliente”*.

#### **1.1.3.2. El Cliente.**

Existen diversos autores que definen al cliente, sin embargo, para ésta investigación las definiciones que más se ajustan son las propuestas por Kart Albrecht (1998: 06) y Kotler (2002: 58), quienes ven al cliente desde un sentido humanista y no como un simple comprador de bienes y servicios, así, para Kart Albrecht (1998: 06), el cliente es *“una persona con necesidades y preocupaciones, que seguramente no siempre tendrá la razón, pero siempre tiene que estar en primer lugar si un negocio quiere sobresalir y nunca fracasar”*, por tal motivo es de suma importancia que se tome en cuenta, a lo que autores como Kotler (2002: 58) llaman *“el eslabón más importante dentro de la cadena de valor de la organización”*.

---

---

Para toda empresa el cliente debiera de considerarse el punto de partida para proporcionar el servicio, es de suma importancia escuchar lo que él pide, necesita y espera, por lo que, para esta investigación el cliente toma el papel más importante dentro de toda la organización, definiéndolo como la persona que hace uso de los servicios que ofrece una empresa y que desarrolla expectativas respecto a la misma, esperando que lo que le ofrecen le satisfaga.

Autores como Foster (2001: 124) y Zeithmal y Bitner (2002: 93) mencionan que existen dos tipos de clientes, el externo y el interno. El cliente Interno se refiere a los empleados de la misma organización que proveen internamente bienes y servicios con la finalidad de llevar a cabo un trabajo con eficiencia, mientras que el cliente externo son las personas que pagan por recibir un servicio y son las únicas a las que se busca satisfacer con el trabajo de la empresa.

Sea cual sea la clasificación que le determinen a los clientes, lo importante es que hacen uso, compran el producto y servicio, por tal motivo es necesario que las empresas conozcan sus necesidades y expectativas, eso solo puede darse a través de la voz del cliente.

➤ **Expectativas de los clientes.**

Existen muchas posibilidades de que la organización no comprenda o no detecte las necesidades y expectativas del cliente, por ello es importante dedicar los medios suficientes, así como un gran esfuerzo a este fin, no debe olvidarse que la organización

es dependen en gran medida de sus clientes. Por tanto, es misión de la empresa asegurarse que los requisitos de los clientes se cumplan, con el propósito de entenderlos y satisfacerlos ampliamente tal como se explica en la Norma ISO 9004:2000 *“el éxito de la organización depende de entender y satisfacer las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes y usuarios finales, actuales y potenciales”*.

---

---

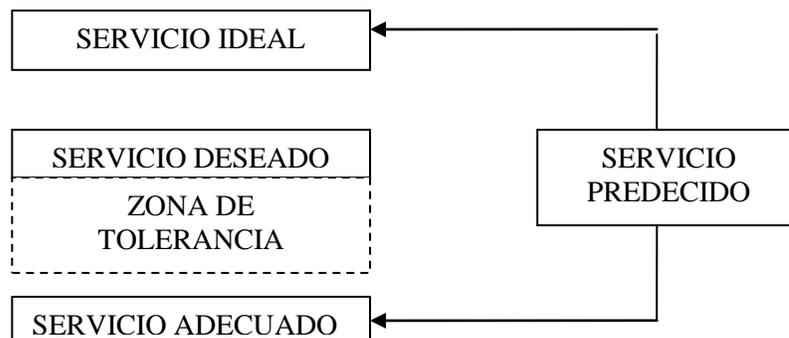
A pesar de que el significado de *expectativas* puede ser obvio, es necesaria su definición, al respecto Zeithmal y Bitner (2002: 62) menciona que *“resulta necesario tener acceso a una definición completa y mucho mas clara de las expectativas, para de esta manera, tener la capacidad de medirlas, comprenderlas y administrarlas”*. Para darle significado al termino Varela (2006: 33) define una expectativa respecto a *“la probabilidad de ocurrencia en el resultado deseado, y dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de si misma”*, de acuerdo a Olson y Dover (citado en Kurtz 1998: 66) las expectativas de los clientes son *“aquellas creencias que el consumidor tiene acerca de la realización de un servicio que son usadas como estándar o referencia a través del cual la ejecución de un servicio será juzgada”*.

Para tener clara la definición de expectativa es necesario abordar su clasificación, Zeithmal y Bitner (2002: 63) propone lo siguiente:

- Servicio esperado: Se define como el nivel de desempeño que podría desear en una mezcla de lo que el cliente piensa que puede ser, con lo que considera que debe ser.
- Servicio Adecuado: se refiere a las expectativas más bajas del cliente, es decir, el nivel mínimo del servicio que puede tolerar.

Kart (1998: 66) comenta que existen cinco niveles de expectativas de los clientes, tal como lo ilustra en la figura 1:

**FIGURA 1: Niveles de expectativas de los clientes.**



FUENTE: Kart, Alberch 1998:

---

---

El nivel ideal es definido como el servicio más anhelado que los clientes les gustaría recibir. El deseado lo que desea o espera recibir. El adecuado es el mínimo nivel de servicio que el cliente tolerará y aceptará sin estar insatisfecho, así mismo, entre el nivel de servicio adecuado y el deseado se encuentra un área definida como zona de tolerancia. Por último, el nivel precedido es el servicio que los consumidores actualmente esperan de la organización.

Hay que hacer notar que Zeithmal y Kart coinciden en la importancia de conocer las expectativas de los clientes ya que juegan un rol trascendental juzgando el servicio de la compañía tal como lo menciona Zeithmal, Parasuman, y Berry (1993: 57) *“los clientes comparan el servicio que esperan recibir, con los que la compañía les esta entregando”*; por tal motivo las empresas debieran de tomar en cuenta la voz del cliente, lo que el piensa y espera al adquirir un servicio.

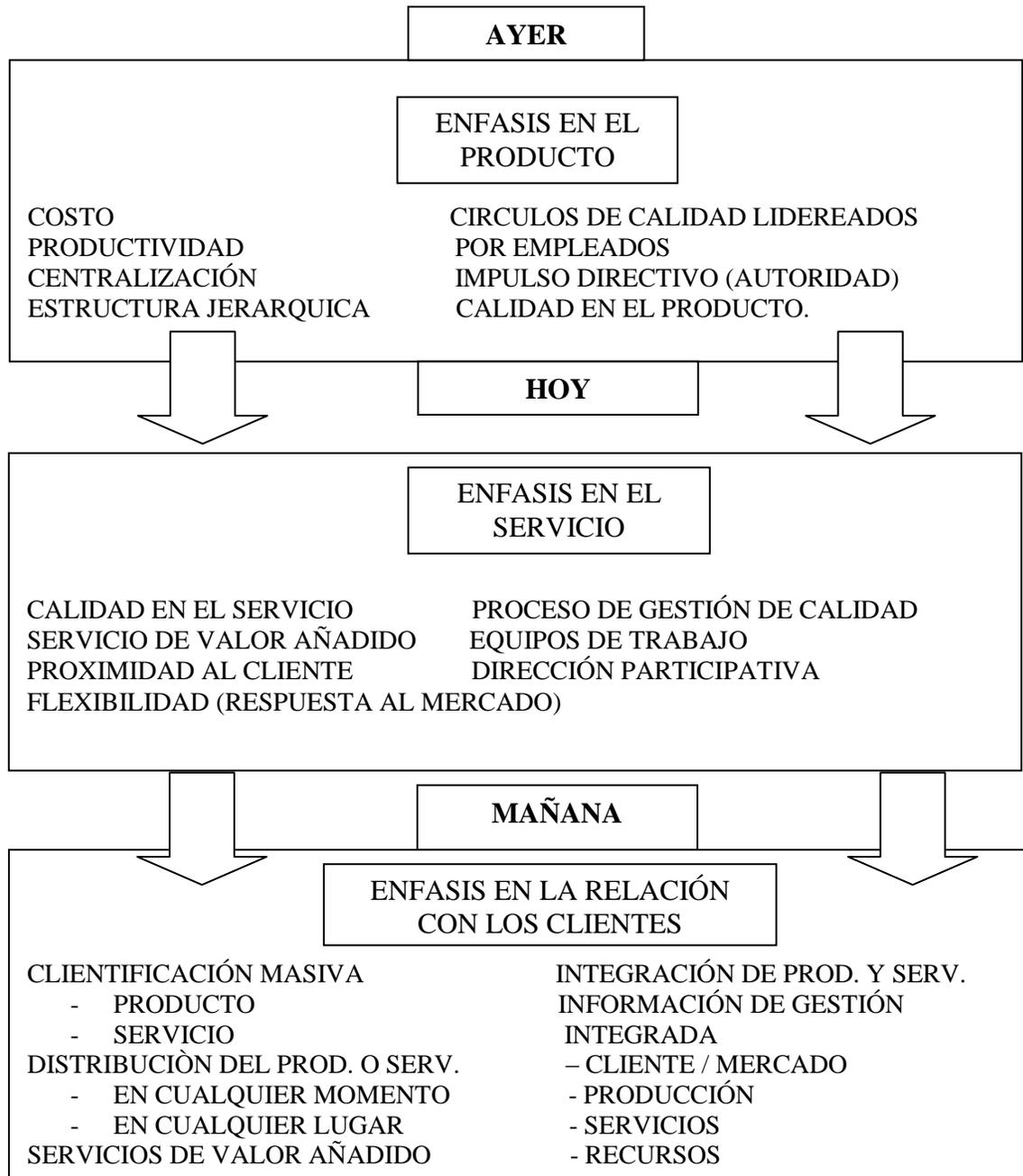
➤ **Importancia de escuchar la voz del cliente.**

Como ya se había mencionado, el cliente es la persona que hace uso de los servicios, y que desarrolla expectativas respecto a la empresa, por tanto es importante que se conozca y se tenga presente la voz de esa persona que adquiere el servicio. Actualmente se da mucho mas énfasis a la relación que la empresa tenga con sus clientes, situación que Larrea pronosticaba en su libro *Calidad del servicio* (1991: 34) en el cuál se hace referencia a como va cambiando la orientación hacia el cliente y se ilustra en la figura 2.

Por tanto, es primordial poner más dedicación a los clientes, ya que de ellos dependerá que la empresa siga o fracase, tal como lo indica Verónica González Voch y Francisco Tamayo en su artículo llamado *“La administración de las quejas como capital de las empresas”* (QFDLAT: 2008) el cuál expone que *“quien entiende la voz del cliente, entiende su negocio y puede hacer mejores negocios focalizando sus recursos con precisión, para ofrecer al máximo valor, al mínimo costo”*. Luego entonces, escuchar la voz del cliente es de gran importancia para ofrecer calidad en el servicio, ya que ésta está sujeta a las expectativas de los clientes, por lo que calidad, según Masttreta (2006: 236) *“es un grado de*

excelencia por medio del cual juzgamos la capacidad de las cosas para satisfacer una necesidad”, para que quede más claro es importante abordar algunos conceptos de la misma.

**FIGURA 2: Orientación hacia el cliente**



FUENTE: Larrea, 1991: 34.

---

---

## **1.2. La calidad en el servicio o servicio de calidad.**

Al hablar de calidad en el servicio y servicio de calidad, pareciera lo mismo pero no lo es, la principal diferencia entre ellas radica en que la primera se refiere a la calidad en productos y la segunda alude a todo lo intangible, (ver Tabla 1 Diferencias entre bienes y servicios) es decir al servicio de calidad, por ello ésta última es la que se evaluará en la presente investigación.

Berry (1994: 75), expresa que:

La filosofía de calidad de servicio está fundamentada en un enfoque corporativo en el cliente, cultura y sistema de direcciones. El enfoque presenta todo un proceso que incluye desde la preparación y mejoramiento de la organización y del proceso hasta las estrategias, para que además del servicio base, se presten servicios post – venta a través de una comprensión total de las necesidades y expectativas del cliente. Por lo tanto, calidad de servicio es la satisfacción del cliente, la cual se logra cuando se sobrepasan sus expectativas, deseos y percepciones.

En este caso, un servicio de calidad no es ajustarse a las especificaciones, como a veces se le define sino, más bien, ajustarse al cliente. Hay una gran diferencia entre la primera y la segunda perspectiva, las organizaciones de servicio que se equivocan con los clientes, independientemente de lo bien que lo realicen, no están dando un servicio de calidad. Por último, calidad de servicio es el gran diferenciador, ésta atrae y mantiene la atención a cliente, si es buena, gana clientes y si es pobre, los pierde.

### **1.2.1. Concepto y evolución del termino calidad.**

En su sentido etimológico, la palabra calidad tiene sus inicios en el término griego *kalos* que significa “lo bueno, lo apto” y también en la palabra latina *qualitem* que significa “cualidad o propiedad”; por tanto, en palabras de Nava (2005: 15) “la

---

---

*calidad constituye el conjunto de cualidades que representa a una persona o cosa*”, sin embargo, esta definición no explica prácticamente nada para conocer todo lo que abarca el concepto, por ello se recurrió a algunas fuentes como la Organización Internacional para la estandarización ISO, quien define la calidad como el *“conjunto de acciones planificadas y sistémicas necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfaga los requisitos establecidos por la calidad”* (<http://www.iso.org/iso/home.html>).

Para Edgard Deming *“la calidad significa ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfagan a los clientes, lo cual implica un compromiso con la innovación y mejora continua”* (citado en Asbon, 2002: 38), para, Philip Kotler la calidad es *“el cumplimiento de normas y requerimientos precisos”* (Ibidem). Sin embargo, para Taguchi (1984: 14) *“la calidad no tiene que ser vista como un ajuste a las especificaciones, sino que tiene que estar reafirmada como la satisfacción de las expectativas del cliente”*; del mismo modo, para Joseph Juran la calidad es *“la aptitud para el uso, desde el punto de vista del cliente”* (Juran, 1990: 91).

Lo dicho con antelación muestra diferencias para el termino de calidad, sin embargo, coinciden en que la calidad depende de las necesidades y expectativas del cliente, éste es quien puede proporcionar los estándares para que una empresa o servicio se visualice con calidad, tal como lo mencionan Buzzell y Gale (citado en Berry; 1994: 17) quienes afirman que la calidad es *“lo que los clientes dicen que es, y la calidad de un producto o servicio determinado es lo que el cliente percibe que es”*. Sin embargo, el concepto de calidad ha ido evolucionando de acuerdo a la época en que se sitúa, tal como lo ilustra Jurgen (2000, citado en: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lat/silva\\_c\\_sl.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lat/silva_c_sl.pdf)) en la tabla 2:

**TABLA 2: Evolución del concepto Calidad.**

<b>ETAPA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>FINALIDAD</b>
ARTESANAL	Hacer las cosas bien sin importar costo o esfuerzo	Satisfacer al cliente
REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	Hacer cantidad y no calidad	Satisfacer a la demanda y obtener beneficios
SEGUNDA GUERRA MUNDIAL	Asegurar la eficiencia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción.	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en cantidad y el momento preciso.
POSGUERRA (JAPÓN)	Hacer las cosas bien a la primera	Minimizar costes mediante la calidad. Satisfacer al cliente y 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 que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas de producto.
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores, reducir costos y ser competitivo.
CALIDAD TOTAL	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción del las expectativas del cliente	Satisfacer tanto al cliente interno como externo.  Ser altamente competitivo.  Mejora continua.

FUENTE: Jurgen. 2000.

---

---

Como se puede observar en la mayoría de las etapas se menciona la satisfacción al cliente, pero en la última etapa denominada Calidad total se hace énfasis en la satisfacción total de las expectativas del cliente, por lo que Speller (1994: 02) considera a la calidad como *“un determinante crítico para la competitividad”*.

Delfino Vargas en su artículo titulado “La satisfacción y lealtad del cliente” (AMAI: 2008) comenta que en los años 70’s los gurús de la calidad enfatizaban el hecho que la calidad es gratis y que bastaba con producir artículos de buena calidad para incrementar las ventas; en los 80’s se optó por mantener clientes satisfechos ya que reduce costos al hacerlo en lugar de costosas campañas para atraer clientes. En la actualidad las empresas han dado un paso más adelante al incluir, además de la satisfacción, la lealtad o confianza, pues la clave del éxito radica según Vargas en *“enfocarse a satisfacer a los clientes y la satisfacción a su vez esta ligada con la lealtad”*.

### **1.2.2. Factores que determinan la calidad.**

#### **➤ La percepción del cliente**

Una percepción, es el proceso por medio del cual una persona selecciona, organiza e interpreta los estímulos dentro de un panorama significativo y coherente. De acuerdo con Zeithmal y Bitner (2002: 51) la percepción que tiene el cliente se basa en cinco dimensiones de la calidad las cuales son:

1. *Confianza*: capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera precisa
2. *Responsabilidad*: disponibilidad para ayudar a los clientes y proveer el servicio con prontitud.
3. *Seguridad*: el conocimiento, cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe.
4. *Empatía*: brindar a los clientes atención individual y cuidadosa
5. *Tangibles*: la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos.

Larrea (1991: 75) menciona que existen ciertos factores que influyen en la percepción de la calidad, los cuales ilustra en la tabla 3.

**TABLA 3: Factores que determinan la calidad.**



FUENTE: Elaboración propia basado en Larrea 1991.

Como se puede apreciar en la figura anterior, la percepción del cliente surge desde antes de adquirir el servicio o producto, comenzando por la reputación que tenga la empresa, después, durante la compra, califican características de precio, trato, programas de apoyo que se les den; y por último, el momento decisivo es después de la compra, en donde el cliente quedará satisfecho o no.

En este contexto Delfino Vargas comenta que existe un “*Modelo de Satisfacción*” (AMAI: 2008) en el cuál hace referencia a una relación entre calidad y ventas (ver figura 3), comienza con la construcción de la calidad interna, es decir que los empleados de la empresa estén satisfechos y comprometidos con los valores de la misma, la calidad externa se refiere a las experiencias del consumidor, a su vez los clientes satisfechos incrementan la probabilidad de ser leales, lo que significa una buena recomendación de boca en boca.

**FIGURA 3: Relación entre calidad y ventas**



FUENTE: Vargas Delfino. AMAI. 2008.

En el ámbito de servicios Grönros (citado por Luís Cerezo en <http://www.teleworkspain.com/Art012.htm>, 1999) propone tres factores que determinan la calidad en el servicio, los cuales son:

- *La calidad técnica:* puede ser enfoque de un objetivo del cliente, su apreciación se basa sobre las características inherentes al servicio (horario de apertura, rapidez de paso por la caja, variedad de productos).
- *La calidad funcional:* resulta de la forma en que el servicio es prestado por el cliente, por ejemplo aspecto o comportamiento de los prestadores de servicios.
- *La imagen de la empresa que percibe el cliente:* basada en las dos anteriores experiencias, es decir, es resultado de la calidad técnica y la funcional.

Grönross sugiere que la calidad funcional es más determinante que la calidad técnica, y que el encuentro entre el prestador de servicios y el cliente constituyen el fundamento de la calidad. De igual modo, Humberto Cantú en su libro Desarrollo de una cultura de calidad (2001: 154) menciona que intervienen ciertos factores que determinan la calidad en el servicio tales como:

- El comportamiento y actitud del empleado que proporciona el servicio.
- El tiempo de espera y el utilizado para satisfacer el servicio.
- Errores involuntarios cometidos durante la prestación del mismo.

---

---

Con esto último, se reafirma que las empresas tienen que poner especial atención a la voz del cliente, quien evalúa la calidad del servicio.

### **1.2.3. Estándares de calidad.**

Según Juran (1990: 125) los estándares de calidad son *“mandatos a los cuales están sujetos todos los proveedores”*, este es un concepto ubicado en el ámbito de productos, en la actualidad los estándares de servicio o calidad son *“los parámetros que se establecen como puntos o normas de referencia para evaluar los resultados finales”* (Puig; 2006: 144).

Un estándar se define como el grado de cumplimiento exigible a un criterio de calidad. Dicho en otros términos, define el rango en el que resulta aceptable el nivel de calidad que se alcanza en un determinado proceso.

Los estándares de calidad determinan el nivel mínimo y máximo aceptable para un indicador. Si el valor del indicador se encuentra dentro del rango significa que cumple con el criterio de calidad que defina la empresa y que las cosas transcurren conforme a lo previsto, por tanto se cumple con el objetivo de calidad. Si, por el contrario, se está por debajo del rango significa que no cumple el compromiso de calidad y se debe actuar en consecuencia (o bien la apuesta fue demasiado optimista para los medios disponibles). Por el contrario, si está por encima, o bien se tiene que redefinir el criterio o, desde luego, está gastando (en términos de esfuerzo) más de lo que se pensaba que era necesario.

### **1.2.4. Cómo evaluar la calidad en el servicio.**

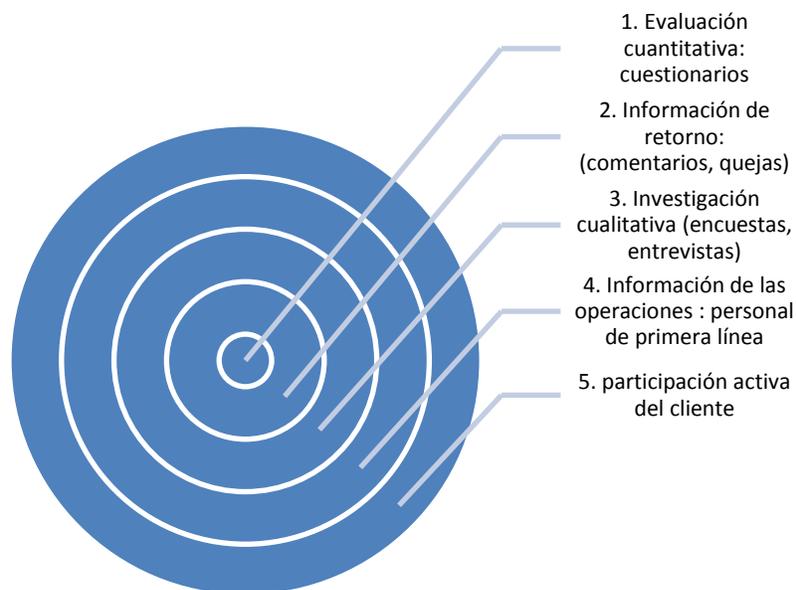
Hay que hacer notar que el servicio se realiza por medio de una interacción directa entre el cliente y el empleado, lo cual implica causar una buena impresión para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, como ya se abordó anteriormente, ahí radica la dificultad de medir la calidad en el servicio, tal como lo menciona Peter Drucker en su libro *Innovation and Entrepreneurship* (citado en Legault; 1999: 26) donde alude que la calidad se refiere *“únicamente al valor que*

---

---

el consumidor le otorga a un producto o servicio” , por tanto, el cliente es el único que puede evaluarla, de esta forma, José Manuel Argudin director de Juran Institute de España, (<http://www.juran.es/qer/3-1/analisisvozcliente.pdf>. 2009) señala que existen distintos niveles para escuchar la voz del cliente para que esta sirva como instrumento de información para la empresa y conseguir la máxima satisfacción obteniendo fidelidad del mismo, tal como lo indica en la figura 4.

**FIGURA 4: Análisis de la voz del cliente.**



Fuente: Harvard Business Interest Group. 2008

- En el primer nivel se le pide al cliente que valore el servicio, por ejemplo: de pésimo a excelente.
- En el segundo se recopila información en forma de comentario, quejas, sugerencias, entre otros.
- En el tercer nivel se elaboran instrumentos de investigación cualitativa como lo son encuestas mas detalladas, entrevistas en profundidad.

- 
- El cuarto nivel consiste en la utilización del conocimiento existente dentro de la empresa por el personal de contacto, también llamado nivel operativo.
  - El último nivel implica al cliente en cuestiones estratégicas para desarrollar el servicio y definir el mercado.

Esto es de gran importancia para evaluar la calidad en el servicio, ya que implica a los elementos que se hacen presentes e interactúan para que éste se realice por ello, a lo largo del tiempo han surgido diversos enfoques administrativos que tratan de descifrar la dinámica de las empresas, tal es el caso de la escuela norteamericana y la japonesa; ésta última se ha caracterizado por enfocarse más en el área de calidad, al respecto Zaidi (1993: 121) menciona que *“para los japoneses la calidad encierra todo aquello que contribuye a mejorar la satisfacción del cliente como los objetivos internos de la empresa”*, en ese contexto también se puede citar a autores como Akao (1993), Taguchi (1984), Ishikawa (1993), entre otros, quienes abordan la calidad en las empresas, y han formulado técnicas y metodologías para alcanzar la calidad total, un ejemplo es el despliegue de función de la calidad el cual se tratara en el capítulo 3.

### **1.3. Las empresas de servicios turísticos.**

Como ya se ha abordado, los servicios forman parte fundamental en la práctica del turismo, y, resulta trascendental atender la llamada calidad en el servicio, ya que las actividades que caracterizan a la práctica turística, ayudan a los sujetos del turismo a satisfacer sus necesidades y expectativas por medio de la atención de los prestadores de servicios turísticos que pueden ser las agencias de viaje, líneas aéreas, hoteles, restaurantes, que están inmersas dentro del Sistema Turístico.

Los servicios turísticos se facilitan cuando el sujeto del turismo desea satisfacer sus expectativas en un medio distinto al suyo, en palabras de Suárez (1996: 29) el servicio turístico es *“la asistencia que el turista recibe directamente de un prestador de servicios mediante un costo previamente pactado sin intermediación entre el cliente y el proveedor”*, por tanto, el sujeto de turismo esperará que el

---

---

servicio exceda sus propias expectativas para así generar un servicio con amabilidad, eficiencia y sobre todo con calidad.

Ahora bien, para Ramón Rufin (2002: 12) las empresas de servicios turísticos son “*las que se dedican al negocio turístico si sus clientes son mayoritariamente turistas, es decir personas que viajan movidas por necesidades asociadas al disfrute del tiempo libre o la cultura*”, es importante destacar que una empresa turística puede dirigir sus servicios a los turistas, pero no exclusivamente a ellos por ejemplo un restaurante o una compañía aérea.

### **1.3.1. Clasificación.**

Manuel Ramírez Blanco en su libro Teoría General de Turismo (2002: 67,68) menciona que para estudiar mejor los servicios turísticos se clasifican en dos grandes grupos:

- *Servicios turísticos generales*: los cuales son todos aquellos servicios que se ofrecen en forma gratuita al turista por el simple hecho de serlo, los proporciona tanto el nivel público como privado y en algunos casos en forma conjunta; por ejemplo, los módulos de información, servicio consular, servicio migratorio en terminales, patrulla de auxilio turístico, etc.
- *Servicios turísticos específicos*: son los que proporciona generalmente el sector privado a aquellos turistas que reúnen ciertos requisitos, entre los que prevalece la capacidad de corresponder a la prestación de servicios con una remuneración económica. Por ejemplo las empresas de transportación, alojamiento, agencias de viajes, etc.

De acuerdo a esta clasificación, se puede mencionar a la transportación como un servicio turístico específico, siendo vital para facilitar el desplazamiento de las personas, por tal motivo se aborda a la transportación, específicamente de tipo

---

---

aérea para ubicar al objeto de estudio de la presente investigación, la cual es Mexicana de Aviación.

#### **1.4. La transportación aérea como servicio turístico específico.**

La transportación constituye el medio para desplazarse de un lugar a otro, por tanto la importancia de los medios de transporte radica según Quezada Castro (1999: 89) *“en la misma evolución de la actividad turística a estado íntimamente ligado con su paulatino mejoramiento, diversificación y desarrollo”*. Los tipos de transportación son: terrestre, ferroviaria, marítima y aérea, siendo esta última la que se abarcará en la presente investigación.

Quezada Castro (1999: 96) menciona que la transportación aérea *“es el medio de transporte de pasajeros y turistas mas importante, y que con su desarrollo no solo a cortado las distancias, si no que ha coadyuvado en gran medida al notorio crecimiento, consolidación y democratización del turismo moderno”*, por tanto la transportación aérea es por excelencia el mas utilizado debido principalmente a la rapidez de desplazamiento de un punto a otro. Por ello, la aviación comercial de pasajeros es un servicio de transportación de suma importancia ya que acorta las distancias y tiempos de espera.

En la actualidad se han implementado tarifas de bajo costo para que cada vez más personas puedan tener acceso a este servicio, que anteriormente era para personas con un nivel socioeconómico alto, según la Dirección General de Aeronáutica Civil de 1995 a 2005 se incremento el uso de este servicio en un 59%, debido principalmente a la diversificación de costos (Secretaria de Comunicaciones y Transportes; 2007), en este contexto Adela Puig en su libro *Los nuevos negocios turísticos* (2006: 161) menciona que *“el crecimiento del negocio de transporte aéreo ha contribuido sustancialmente al crecimiento del turismo, ya sea por negocio o por placer”*.

---

---

#### 1.4.1. Elementos de la transportación

Cooper (1996: 215) propone cuatro elementos básicos para cualquier tipo de transportación, ya sea aéreo, terrestre o acuático, dichos elementos son:

- *La vía:* es el medio de viaje utilizado por el tipo de transporte, es decir, la vía es el lugar por donde se va a movilizar un transporte, como los caminos, ferrocarriles, lagos, puentes, el espacio aéreo en el que transitan las aeronaves, entre otros.
- *La unidad de transporte:* es el medio mismo que facilita el desplazamiento, el cual varía de acuerdo a la vía por la cual se desplaza, por ejemplo el avión con el espacio aéreo.
- *El poder motriz:* se relaciona con aspectos como la capacidad y el tipo de unidad de transporte, la demanda, entre otros.
- *La Terminal:* brinda acceso a los pasajeros a la vía, o actúa como intercambio entre los diferentes tipos de vía. Para Molinero (1999: 138) la terminal “es aquella donde hace cierre un circuito una unidad de transporte y puede servir como puntos de transferencia entre las rutas alimentadoras y otras rutas o medios de transporte” En este rubro se encuentran las centrales de autobuses, los puertos marítimos y los aeropuertos, siendo esta última la que se abarca en la presente investigación.

Cabe destacar que la industria de la transportación es muy competitiva, por que actualmente vivimos en una época donde los servicios son de vital importancia, por lo que también deben ser servicios de calidad que satisfagan a los clientes.

---

## CAPÍTULO 2

### MEXICANA DE AVIACIÓN COMO SERVICIO TURÍSTICO ESPECÍFICO

*“Una empresa no se define por su nombre, su estatus o su carta de incorporación, se define por la misión de la empresa, solo una clara definición de la misión y el propósito de la organización hace posibles unos objetivos empresariales claros y realistas”*

Peter Druker (Citado en Campbell; 1992: 334)

---

---

## 2. MEXICANA DE AVIACIÓN COMO SERVICIO TURÍSTICO ESPECÍFICO.

### 2.1. Mexicana de Aviación una Empresa Socialmente Responsable.

El turismo es una actividad que implementa cada vez nuevos servicios para satisfacer las necesidades de los usuarios que buscan desplazarse con mayor rapidez y seguridad, además de exigir atención, buen servicio y calidad, definiendo a ésta última según Mastretta (2006: 236) como *"un grado de excelencia por medio de la cual juzgamos la capacidad de las cosas para satisfacer una necesidad"* por lo tanto, debiera de girar en torno a lo que el cliente o consumidor requiera.

Mexicana de Aviación es una de las aerolíneas que ha permanecido en el mercado de la transportación aérea, siendo una empresa de servicios turísticos de tipo específico; a recibido desde el año 2002 a la fecha el distintivo de Empresa Socialmente Responsable otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), el cuál menciona que la Responsabilidad Social Empresarial<sup>1</sup>, es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.

Ser una Empresa Socialmente Responsable implica decisiones de liderazgo para superar problemas como la baja cultura cívica, la corrupción, los insuficientes marcos legales, las formas autoritarias de ejercer el liderazgo y otros que han impedido a la empresa desarrollarse cabalmente como ciudadano responsable, por lo que CEMEFI señala diez compromisos de acción básicos<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> Información obtenida del portal de Internet de Cemefi [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org). Cajiga Calderón Juan Felipe. El concepto de responsabilidad social empresarial. Cemefi. Pág. 4.

<sup>2</sup> Decálogo postulado por las 17 empresas mexicanas portadoras del Distintivo ESR 2001 ante el Presidente de México, Vicente Fox Quesada, en noviembre de 2001. Reunión Anual Cemefi.

- 
1. Buscar la sustentabilidad de la empresa, contribuyendo al desarrollo y bienestar social de las comunidades en las que opera.
  2. Considerar las necesidades del entorno social del negocio en la toma de decisiones y en la definición de las estrategias de la empresa, así como colaborar en su solución.
  3. Hacer públicos sus compromisos con la sociedad y medir los logros alcanzados.
  4. Vivir conforme a esquemas de liderazgos participativos, solidarios, de servicio y respetuosos de la dignidad humana, actuando con base en un código de ética.
  5. Fomentar el desarrollo humano y profesional de la comunidad laboral de la empresa y de sus familias.
  6. Apoyar alguna causa social afín a la actividad que desarrolle la empresa como parte de su estrategia de negocios.
  7. Respetar, preservar y regenerar el entorno ecológico en todos y cada uno de los procesos de operación, comercialización y actividades que realice.
  8. Invertir todo el tiempo, talento y recursos empresariales que estén disponibles a favor de los grupos y comunidades en las que opera y de las causas sociales que ha decidido apoyar.
  9. Participar en alianzas intersectoriales que, en conjunto con las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno, le permitan contribuir corresponsablemente al bien común y atender las necesidades sociales de mayor importancia.
  10. Motivar y apoyar al personal, accionistas y proveedores para que participen en los programas empresariales de inversión y desarrollo social.

Sintetizando, una Empresa Socialmente Responsable es aquella que logra fundamentar su visión, el compromiso social en políticas y programas que benefician al desarrollo de su negocio, por ello es necesario que las empresas tengan claro cual es su misión, visión, filosofía y valores por los cuales se rige su

---

---

organización, tal como lo menciona Druker en su frase. Por ello es necesario que se de una definición de cada uno de ellos.

La misión se puede definir según De la Parra (2004: 38) con la pregunta *“¿Por qué y para qué estamos haciendo esto?, la respuesta a este cuestionamiento debe ser resultado de una constante redefinición compartida del para qué de la empresa, debe ser clara, sencilla, dinámica y permanentemente comunicada”*.

Campbell (1992: 335) hace referencia que la misión *“revela la visión a largo plazo de una organización en términos de lo que quiere ser y a quien quiere servir”*, en este contexto De la Parra menciona que *“es necesario alentar a todos los empleados de una organización a compartir la visión para dirigirse a ella, es decir, hacia donde vamos y en donde te ves en una futuro lejano”*.

Ahora bien, los valores *“constituyen los parámetros para medir nuestro éxito, los valores que la empresa tenga conformará todas las decisiones y determinarán las acciones”* (Ítem; 39).

En resumen, la misión, visión y valores de una empresa constituyen la base de cualquier organización, y es importante que los directivos difundan éstos en sus empleados. En este contexto, Mexicana de Aviación marca como misión:

*“Porque volar es maravilloso, en Mexicana entregamos a nuestros clientes soluciones de gente para la gente, haciendo de viajar una experiencia plenamente satisfactoria por la facilidad, seguridad y calidad en el servicio que encuentran con nosotros. Al hacer bien nuestro trabajo, creamos valor para los accionistas, socios y colaboradores de la empresa”*.

Con esto se entiende que la misión es la razón de ser de la empresa, en este caso, para Mexicana es la satisfacción de los clientes y los integrantes de la misma, ahora bien, a pesar que Mexicana es líder en su ramo, tiene como visión a largo plazo:

---

---

*“Ser la organización líder de la industria de la aviación en México y un referente a nivel mundial por la calidad de nuestra gestión”*

Mexicana marca como valores los siguientes:

- *Innovación:* manteniéndose en la vanguardia de la industria, mejorando lo que hacen y generan, de manera creativa, nuevas soluciones que permitan diferenciarnos de la competencia y anticiparnos a las exigencias del mercado.
- *Efectividad:* Entregar resultados medibles y claramente generadores de valor para la compañía, como consecuencia de hacer las cosas de manera completa, eficaz y oportuna, con la mayor simplicidad posible, aprovechando los recursos en función de tres ejes rectores: Ingreso, Costo y Servicio.
- *Liderazgo:* claro sentido de propósito y dirección común y la capacidad de motivar a los demás, impulsar el trabajo en equipo y asegurar la implementación de las mejores prácticas.
- *Respeto:* El reconocimiento de la dignidad de las personas es el fundamento de las relaciones con los demás. Por eso, acepta el hecho de que todos actuamos en función de nuestros intereses, necesidades y sentimientos, y cuando éstos son legítimos, reconocemos el enriquecimiento mutuo que se deriva de nuestras similitudes y diferencias.
- *Integridad:* Cumpliendo con las obligaciones y compromisos en apego a los valores, principios y normatividad vigente, buscando la consistencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos, y procurando el beneficio de todas las partes involucradas.

- 
- *Servicio:* Aceptar el compromiso de satisfacer las necesidades de los clientes, en cada contacto, de manera íntegra, eficiente, personalizada y consistente, mostrando en todo momento una actitud empática, positiva y amable, y mostrar determinación por hacer que su experiencia con la empresa les resulte fácil y satisfactoria.

Como se puede observar, la misión, visión y valores incluyen la atención a los clientes, competidores empleados, la administración y el público en general, en este contexto, Manuel Borja, director general de la empresa, explicó para el periódico Milenio (Milenio Online: 2009):

*Grupo Mexicana ha emprendido acciones que la impulsan a mantenerse como una compañía líder que enfrenta con creatividad los continuos retos de innovación que se presentan día con día en la industria de la aviación y que le han permitido destacar notablemente a lo largo de los años. Por ello, hemos iniciado un cambio en la estrategia y filosofía de negocio que nos ha llevado, entre otras cosas visibles para el pasajero, a la transformación de la imagen institucional y rediseño de nuestras instalaciones en la Terminal 1 del aeropuerto capitalino, para brindar al pasajero una experiencia de viaje diferente y memorable.*

Queda claro que Mexicana ha resistido a grandes cambios, sin embargo, es necesario mencionar que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, por ello es importante citar algunos antecedentes que han hecho el gran imperio que hoy es.

## **2.2. Antecedentes.**

Mexicana de Aviación inició operaciones hace 85 años por lo que es la cuarta aerolínea con más tradición en el mundo. Actualmente es la línea aérea con mayor cobertura internacional de México y la empresa líder en transportación entre

---

---

México y Estados Unidos. Desde su centro de operación en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México sirve alrededor de 50 destinos en Norteamérica, Centro, Sudamérica y el Caribe. En julio de 2005 Mexicana lanzó su aerolínea de bajo costo Click Mexicana, la cuál actualmente ofrece tarifas "a bajo costo" cubriendo así un sector del mercado que antes no se tomaba en cuenta.

El 12 de julio de 1921 se funda en el Distrito Federal, la Compañía Mexicana de Transportación Aérea (CMTA). Los Señores Lloyd A. Winship, Harry J. Lawson y Elmer C. Hammond, recibieron de manos del Sr. Faustino Roel, entonces Subsecretario Encargado del Despacho de Comunicaciones y Transportes, la primera concesión en la ruta México-Tampico, vía Tuxpan. En 1928 surgen dos acontecimientos que según González (Citado en Rodríguez; 2004: 320) determinaron el crecimiento y consolidación de Mexicana: se inauguro el primer servicio regular de correo aéreo entre México, Tuxpan y Tampico, y se inicia la ruta hacia el sureste con destino final en Mérida. 1929 - Pan American toma el control de las acciones de CMA, se inaugura la primera ruta internacional del Continente Americano.

El 23 de enero de 1929 se concretó la venta del total de las acciones de la CMA a Pan American Airways. La unión de ambas compañías favoreció su crecimiento y la internacionalización de la compañía, inaugurando la ruta internacional México-Tuxpan-Tampico-Brownsville, con el primero de cinco aviones Ford Trimotor, recientemente adquirido y bautizado como México. Con estos equipos se introducía el servicio de traslado masivo, ya que tenía capacidad para un sobrecargo y 13 pasajeros. En 1930 Mexicana se convierte en la primer aerolínea internacional en unir dos destinos en el extranjero: Brownsville y Guatemala. La ruta cubría las escalas de Veracruz, Minatitlán, Ixtepec y Tapachula, para continuar a la ciudad de Guatemala. En esa capital, Mexicana se enlazaba con las rutas de Pan American, que para entonces volaba a Miami, Nicaragua y Panamá.

---

---

En 1951 se crean los Viajes Todo Pagado, hoy conocidos como VTP, En 1960 Mexicana inicia la era del Jet en México con un vuelo entre la capital mexicana y Los Ángeles. En esta década enfrentaría la competencia de aerolíneas nacionales y extranjeras y una difícil situación económica que estuvo a punto de llevarla a la quiebra, en 1967 viviendo según González (ítem: 321) *“uno de los peores momentos de su historia: la venta de sus aeropuertos al gobierno federal, el embargo de dos aviones y una huelga de pilotos”* al siguiente año Crescencio Ballesteros compró el total de las acciones con una operación de rescate, el cambio drástico realizado en su administración y nuevas estrategias comerciales, hicieron posible no solamente la supervivencia de la empresa, sino también un desarrollo sin precedente en las compañías aéreas latinoamericanas, considerado como milagroso por los especialistas del ramo.

En enero de 1968 se rescataban las acciones en poder de Pan American y se convertía a Mexicana en una empresa de capital netamente mexicano. 1975 fue año cumbre de la compañía, su flota de aviones Boeing 727 se convirtió en la más grande de América Latina y el número de pasajeros rebasó los tres millones. En 1982, el Gobierno Federal adquiere el 54% de las acciones de la empresa, iniciando una época de operaciones con capital mixto. En 1984 un suceso trascendental: estrena sus Oficinas Centrales, con la construcción de una inmensa torre de control con 30 pisos, helipuerto y un anexo donde se ubica su moderno Centro de Reservaciones.

A principios de los 90, con la conformación del Grupo Falcón, regresa a manos de la iniciativa privada e inicia una dinámica campaña de transformación de imagen y adquisición de equipos. En los siguientes años, entre 1991 y 1993, se introduce nueva tecnología en equipos de aeronavegación con la llegada del avión Airbus A-320 de fabricación francesa y los Fokker-100 de manufactura holandesa. Asimismo, estrena su imagen con la aplicación de diseños mexicanos en los empenajes de los aviones. A mediados de los 90, lanza su página de Internet [www.mexicana.com](http://www.mexicana.com) e integra a su flota el primer avión Boeing 757, formaliza su

---

---

alianza con United Airlines e inicia los vuelos en código compartido. Se crea la Fundación Mexicana de Aviación I.A.P., para dar atención a los hijos discapacitados del personal. Se establece el servicio de Clase Ejecutiva y se comienzan a operar los vuelos en código compartido con Lufthansa.

En julio del 2000, consolida su participación en el proceso de globalización con su incorporación oficial a la alianza mundial más importante: Star Alliance. Actualmente, por la preferencia de sus pasajeros, que ascienden a más de 8 millones anualmente, Mexicana ofrece una amplia gama de productos y servicios, una red de más de 800 destinos con un servicio de clase mundial. En el 2003 Mexicana se convierte en la primera línea aérea en proporcionar vuelos a Buenos Aires, Argentina sin escalas. En el 2004 firma convenios bilaterales con dos de las Líneas Aéreas más importantes del Mundo: American Airlines e Iberia.

A principios del 2005 entran en funcionamiento los mostradores express una forma totalmente automatizada de obtener el pase de abordar, para pasajeros con equipaje de mano y sin requerimientos especiales y se convierte en la primera aerolínea mexicana en expedir E-TKT o Boleto Electrónico. Además implanta el concepto Ticketless, que consiste en la realización del proceso de reservación, compra y adquisición del pase de abordar de forma automatizada sin tener que acudir a mostradores. En febrero de ese mismo año lanza su nueva campaña de publicidad “La primera siempre será la primera”, considerando como premisa fundamental el lugar que siempre ha ocupado en la industria.

Mexicana recibe la Copa a la Excelencia en el Servicio 2004, reconocimiento que se concede anualmente sólo a uno de sus más de 200 clientes alrededor del mundo. En el marco del XXX Tianguis Turístico en Acapulco, se presenta oficialmente CLICK MEXICANA, la nueva aerolínea de bajo costo de la empresa, sin precedentes en el país iniciando operaciones el 1º de Julio. Mexicana recibió la Medalla al Mérito Profesional Turístico “César Balsa que se otorgó por primera ocasión a una línea aérea nacional por la Benemérita Sociedad Mexicana de

---

---

Geografía y Estadística y la Academia Nacional de Turismo. En noviembre recibe el World Travel Award en dos categorías, a la Mejor Business Class de México y Latinoamérica, y por octava ocasión consecutiva como la Mejor Línea Aérea de Latinoamérica. (WTA: 2009).

Al término de ese año, GRUPO MEXICANA DE AVIACIÓN pasa a manos de la iniciativa privada al ser adquirida por un grupo de inversionistas encabezado por el Sr. Gastón Azcárraga, quien dirige uno de los consorcios hoteleros de mayor prestigio e importancia en México y América Latina. El 18 de enero de 2007 se firmó un convenio sin precedentes con el Sindicato Nacional de Trabajadores de Transportes, Transformación, Aviación y Servicios Similares, SNTTTASS, el cuál modifica y flexibiliza las condiciones laborales de los trabajadores de tierra a favor de la productividad, ya que éstas no habían sido adaptadas desde hace más de 15 años. En el 2009 reinaugura sus instalaciones en el área nacional de la Terminal 1 del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México. Para estos logros, Mexicana de Aviación ha recurrido a diversas alianzas las cuales han contribuido a la expansión de la aerolínea.

### **2.3. Alianzas.**

Jiménez Redondo (2006: 103) menciona que una alianza empresarial tiene como fin *“incrementar las condiciones de eficiencia y competitividad en mercados cada vez mas extensos e integrados”*, en la actualidad existen muchas empresas aliadas cuyo objetivo principal es satisfacer a sus clientes, una de estas empresas es Mexicana de Aviación, la cuál a lo largo de su historia y de acuerdo a la demanda de sus clientes ha formado alianzas con distintas aerolíneas. Según Vogeler Ruíz (2002: 444) dos son los motivos principales que conducen a las compañías aéreas a abordar estrategias de alianzas empresariales:

- Tendencia creciente en todos los sectores industriales hacia la globalización.

- 
- Liberalización de la aviación comercial, iniciada en Estados Unidos en 1979 y proseguida, aunque de forma gradual en Europa a partir de 1987.

Éste mismo autor menciona que las formulas empleadas para formalizar las alianzas (2002: 445) pueden ser:

- Intercambio accionarial
- Code – Sharing sistema de código compartido mediante el que dos compañías acuerdan operar un vuelo con el equipo de una de ellas.

A partir de estas peculiaridades, y para cumplir su objetivo Mexicana de Aviación tiene alianza con:

- Aeromar: la cual tiene como objetivo empresarial de prestar servicios de transporte aéreo regional para pasajeros y de carga.
- Air New Zealand: Da servicio directo a 46 ciudades en 15 países, incluyendo 25 destinos en Nueva Zelanda. Mexicana de Aviación mantiene un Acuerdo con Air New Zealand que permite tener un acceso a la Cd. de Auckland, Nueva Zelanda vía Los Ángeles, California, ofreciendo vuelos en código compartido, documentación única y viajero frecuente.
- American Airlines: Con esta alianza, los pasajeros tienen acceso a una red de más de 250 destinos en 40 países, además tienen acceso al más prestigiado Programa de Viajero Frecuente a nivel mundial, así como acceso a los salones ejecutivos Admirals Club, cuenta con 5 destinos de conexión principales Dallas Fort Worth, Miami, San Juan, Chicago y Saint Louis.
- Avianca: permite consolidar la ruta México-Bogota-México ofreciendo vuelos en código compartido además de tener acceso privilegiado al mercado colombiano.
- Iberia: permite mantener una presencia en el mercado europeo, ofreciendo vuelos en código compartido, viajero frecuente y documentación única.

- 
- Japan Airlines: da acceso con código compartido a la ciudad de Tokio, Japón, además de tener un acceso privilegiado al mercado Asiático a través de la extensa red de destinos de JAL.
  - Luftansa: permite llegar al mercado europeo, ofreciendo vuelos en código compartido, documentación única y viajero frecuente.
  - Qantas: ofreciendo una inmejorable conectividad a las ciudades australianas de Sydney, Melbourne & Brisbane con vuelos en código compartido vía Los Ángeles, California y acceso privilegiado al mercado del pacífico sur, así como documentación única.

Cabe señalar que además de las alianzas comerciales, lo que ha permitido que Mexicana de Aviación se mantenga en la preferencia de los viajeros aéreos es debido a los servicios que ofrece.

#### **2.4. Servicios que ofrece.**

Los servicios que Mexicana de Aviación ofrece bajo el nombre de “Productos”<sup>3</sup>, sin embargo, para la presente investigación serán llamados servicios debido a que Mexicana es una empresa que ofrece servicios los cuales incluyen *“desde una aventura todo incluido con VTP, las tarifas más bajas del mercado, hasta la logística de su empresa, Mexicana le ofrece un abanico de productos y flexibles opciones para volar”* (www.mexicana.com.mx) dichos servicios son:

- *Programa de servicio de Carga:* Con entregas a nivel nacional e internacional, ofrece servicios de entrega el mismo día, servicios Express de alta prioridad a 24 horas, y otros servicios destinados a satisfacer requerimientos de transporte aéreo más estrictos.

---

<sup>3</sup> Mexicana de Aviación llama “Productos” a los servicios que ofrece, sin embargo, está es una empresa de servicios por tanto lo que ofrece son servicios y no bienes o productos. (ver capítulo 1 Diferencia entre bienes y servicios)

- 
- *Programa de Congresos y Convenciones:* cuenta con una amplia experiencia en el manejo de grupos, así como una gran gama de beneficios y facilidades para realizar Congresos, Convenciones, Ferias y Exposiciones con descuentos de transportación y asesoría personalizada de especialistas.
  - *Programa de tarjetas de marca compartida:* ganar Millas Frecuenta por todas las compras y canjearlas por boletos de avión con Mexicana, Click Mexicana, o cualquiera de las aerolíneas afiliadas al Programa Frecuenta, entre las tarjetas se encuentran visa Platinum, Santander Click Mexicana, Santander Mexicana Oro y Santander Mexicana Platinum.
  - *Programa VTP:* ofrece a sus la posibilidad de armar paquetes VTP a la medida de cada uno de los clientes, de manera sencilla, rápida e integral, ofreciendo las mejores tarifas y destinos.

Recientemente lanzaron al mercado el programa llamado MEXICANAGO, que es un programa de lealtad, creado para generar valor a los clientes y a los aliados comerciales, brindando también un fácil manejo de la membresía.

Cabe destacar que para cumplir con todos estos programas de servicios que ofrece, Mexicana de Aviación cuenta con diferentes oficinas de punto de venta, una de ellas es la que se encuentra ubicada en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, en la Terminal 1, la cual recientemente remodelaron, donde los pasajeros de la aerolínea disponen de áreas de documentación nacional e internacional más amplias y cómodas, con un mayor número de mostradores. La capacidad de mostradores se incrementó de 48 a 64 en el área nacional (de mil 612 a 2,087 metros cuadrados), más seis mostradores de ventas; y de 25 a 53 en el área internacional (de 701 a mil 987 metros cuadrados), más seis mostradores de ventas. El Salón Ejecutivo Nacional, ahora Mexicana Elite Lounge, incrementó sus dimensiones de 240 a 630 metros cuadrados, y entre sus novedades se

---

---

incluyen los servicios del restaurante y enoteca tierra de vinos, y la colocación de 16 pantallas informativas.

Ahora bien, para el logro de los objetivos y con el fin de otorgar el servicio, la empresa cuenta con personal que ofrece un servicio en todas las áreas de la misma, siendo el primer contacto con el personal de punto de venta y documentación, los empleados que interactúan directamente con el cliente reciben el nombre de personal de contacto o de nivel operativo, este personal según Gönroos (1994: 203) “ *es el recurso principal para el proveedor de servicio*”, por tanto, es la primer imagen personalizada que tiene la empresa con los clientes es el servicio que brinda el personal a nivel operativo, “*y nunca se tiene una segunda oportunidad de dar una primera impresión favorable*” (Elsea; 1999: 25).

Al tener una interacción directa entre ellos, pueden originarse problemas que cause que el cliente se vaya con una imagen desagradable de la misma, ocasionando así que no regrese y se vaya con otra aerolínea a buscar ese algo que aquí no encontró, es decir, falta de calidad en el servicio, la cual implica en un sentido específico, tal como lo menciona Mastretta (2006: 260) : “*una relación interpersonal cálida con el cliente, que consiste en atenderlo, escucharlo, entenderlo y responderle con cortesía. Implica además actitudes especiales de obediencia, dedicación y humildad*”.

Mexicana de Aviación esta dedicada a ofrecer servicios, por tanto, es necesario contar con recursos humanos capacitados para dar una buena impresión, además, tal como lo menciona Rosana de Pablo en su Libro Las nuevas tecnologías aplicadas al sector turístico (2004: 154) “*el cliente se relaciona con el personal de contacto, en él deposita su confianza, él puede darle ese valor añadido que hará que el cliente se decida por esa empresa*”, por tanto, el personal de contacto o de nivel operativo deberá de estar capacitado para atender al cliente.

---

---

Esta claro que Mexicana de Aviación es una de las empresas líder en el ramo, que ha implementado la tecnología adecuada para el tiempo que vivimos, tal como lo indica Lovelock (1999: 69), "*No importa que una compañía crea algo que usted puede tocar, como una computadora o algo que solo puede experimentar como un viaje en avión. Lo que cuenta es el servicio incluido en ese algo*". Por tanto, es de suma importancia que los prestadores de servicios a nivel operativo específicamente del punto de venta y documentación, desarrollen nuevas formas de llevar a cabo su trabajo, con amabilidad, cortesía y sobretodo con calidad cubriendo así, las expectativas de los clientes.

#### **2.4.1. Servicio que ofrece el personal de punto de venta y documentación.**

Actualmente se vive en una sociedad de constantes cambios, en donde si no se aprovechan las ventajas de la globalización se ampliarán las desventajas frente a los países desarrollados. Por otro lado, en el ámbito empresarial, se puede decir que la administración general de la empresa, las necesidades de calidad del producto y/o servicios y los conceptos de calidad interactúan entre si para dar como resultado un sistema administrativo de calidad total y que, si tampoco se aprovechan esas ventajas que da la implantación de programas de calidad, las empresas terminarían con deficiencias ante las empresas que implantan estos programas.

A pesar que las empresas tienen clara su misión empresarial por la cual se debería de regir toda la organización, hay que hacer notar que, no siempre se lleva a cabo; aunque existen quejas no todas se encuentran sustentadas físicamente, por que algunas personas prefieren no hacerlo, ya que la respuesta seria la misma, una negativa, sin embargo, algunas de ellas denuncian esto ante El Buró Comercial de PROFECO (Procuraduría general del consumidor), la cuál, es una herramienta que permite a cualquier persona, a través de Internet, tener acceso a información de las quejas, procedimientos y contratos de adhesión registrados ante la Institución, dicha herramienta, esta dividido en sectores que

---

---

agrupan diversos giros comerciales, teniendo así un apartado de aerolíneas, donde por supuesto aparece Mexicana de Aviación, con un total de 222 quejas acumuladas durante el 2008, donde los principales causas son<sup>4</sup>:

- *Ausencia de Información al consumidor sobre el producto o servicio:* refiriéndose a la falta de información respecto a alguno de los siguientes conceptos: "*Condiciones de seguridad, descripción del servicio, política de cambios y devoluciones, precio o tarifa y precio o tarifa máxima u oficial*".
- *Entrega de producto o servicio:* puede derivarse de las siguientes causas: "*Deficiencia en la reparación, incumplimiento de plazos, negativa a la entrega, producto o servicio equivocado*".
- *Cambios, devoluciones o bonificaciones:* existe por parte del prestador de servicios alguno de los siguientes problemas: "*Alteración de instrumentos de medición, negativa a bonificación por cambio de producto, negativa a cambio o devolución, negativa a la devolución de depósito*".

Cabe destacar, que revisando las demás aerolíneas registradas en el Buró Comercial de Profeco, Mexicana de Aviación es la que tiene un mayor número de quejas, seguida por Aeroméxico con 164 y de Aviacsa con solamente 86. Esto se puede traducir en personas inconformes con el servicio que recibió por parte del personal de la aerolínea, es decir, el personal no brinda el servicio adecuado, ven solamente a los clientes como simples compradores de boletos, sin ver ni interesarse por lo que piensan o desean.

---

<sup>4</sup> Información obtenida del portal de PROFECO: Buro comercial de Profeco: Procuraduría General del Consumidor, <http://burocomercial.profeco.gob.mx>

---

## CAPÍTULO 3

### EL DESPLIEGUE DE FUNCIÓN DE CALIDAD (QFD) UNA ALTERNATIVA PARA MEJORAR EL SERVICIO EN EL PUNTO DE VENTA Y DOCUMENTACIÓN DE LA EMPRESA MEXICANA DE AVIACIÓN.

*“La calidad es lo que los clientes dicen que es, y la calidad de un servicio es lo que el cliente percibe que es”*

Buzzell y Gale (citado en Berry; 1994)

---

---

### 3.1. ¿Qué es el QFD?

A lo largo del tiempo han surgido diversos enfoques administrativos que tratan de descifrar la dinámica de las empresas, tal es el caso de la escuela norteamericana y la japonesa; esta última se ha caracterizado por enfocarse más en el área de calidad, al respecto Zaidi (1993: 121) menciona que *“para los japoneses la calidad encierra todo aquello que contribuye a mejorar la satisfacción del cliente como los objetivos internos de la empresa”*, en ese contexto también se puede citar a autores como Akao (1993) e Ishikawa (1993), quienes abordan la calidad en las empresas, y han formulado técnicas y metodologías para alcanzar la calidad, una de ellas es el Despliegue de función de calidad también llamado QFD por sus siglas en inglés (Quality Function Deployment) que está basado en la voz del cliente, permite conocer sus necesidades y el grado de satisfacción.

El QFD en palabras de Zaidi (1993: 124) *“indica los medios necesarios para llevar a cabo la calidad total”*, la ventaja del QFD, es que está basado en el soporte más importante de la empresa: **el cliente** (Kart; 1991. Foster; 2001. Zeithmal; 2002) y se enfoca alrededor de sus necesidades, para así poder satisfacerlas. Marvin E González (2001: 17) señala que el QFD *“es una metodología que traduce la voz del cliente en parámetros de diseño para que estos puedan desplegarse dentro de los departamentos de planeación y servicio”* por tanto es una guía para escuchar la voz del cliente. Reafirmando esto, en su definición de QFD para la Asociación Latinoamericana de QFD, Francisco Tamayo y Verónica González Voch (2008) lo definen como *“un sistema que busca focalizar el diseño de los productos y servicios en dar respuestas a las necesidades de los clientes”*. Por tanto, para esta investigación el QFD es una metodología que marca los medios necesarios para conocer las expectativas y necesidades del cliente basándose en su propia voz, trabajando para ofrecerle un mejor servicio y así superar sus expectativas.

### 3.2. Pasos del QFD.

---

---

El QFD tiene como objetivo *“asegurar que se cumplan las expectativas del cliente, desde el diseño del producto o servicio, pasando por el proceso de producción, hasta que es utilizado por el consumidor”* (Cantú; 2001: 171). Como toda metodología consta de pasos a seguir para llegar al objetivo de la investigación, dichos pasos, los marcan distintos autores, tal es el caso de Summers que en su libro *Administración de la calidad* (2006: 67) menciona que *“en esencia, el QFD consta de cuatro pasos: 1) Encuestar al cliente, 2) desarrollar matriz de relaciones del cliente, 3) desarrollar la parte técnica de la matriz y 4) analizar los resultados”*.

A pesar de que algunos autores tratan de abordar al QFD, se considera a la asociación latinoamericana para el QFD como la que más se adecua a los objetivos, al contar con diez pasos básicos para la aplicación de dicha metodología, los cuales se presentan a continuación:

1. Seleccionar un Producto/Servicio Importante a Mejorar:
2. Obtener la Voz del cliente
3. Extraer las Necesidades del cliente
4. Organizar las Necesidades del cliente
5. Priorizar las Necesidades del cliente
6. Establecer los Parámetros de Diseño
7. Generar la Matriz de Relaciones
8. Obtener la Evaluación de Desempeño del cliente.
9. Correlacionar los Parámetros de Diseño
10. Analizar los Resultados

Al utilizar el QFD se manejan herramientas básicas, tal es el caso de la lluvia de ideas o brainstorming, modelo Kano, diagramas de afinidad o por medio de *“encuestas de satisfacción”* (Legault; 1999: 83), la cuál será muy decisiva para la investigación, ya que el cliente es el único que decide el grado de satisfacción que le proporcione la empresa, y por tanto el único que puede evaluarla, para su mayor entendimiento se muestra de forma esquemática en la tabla 4.

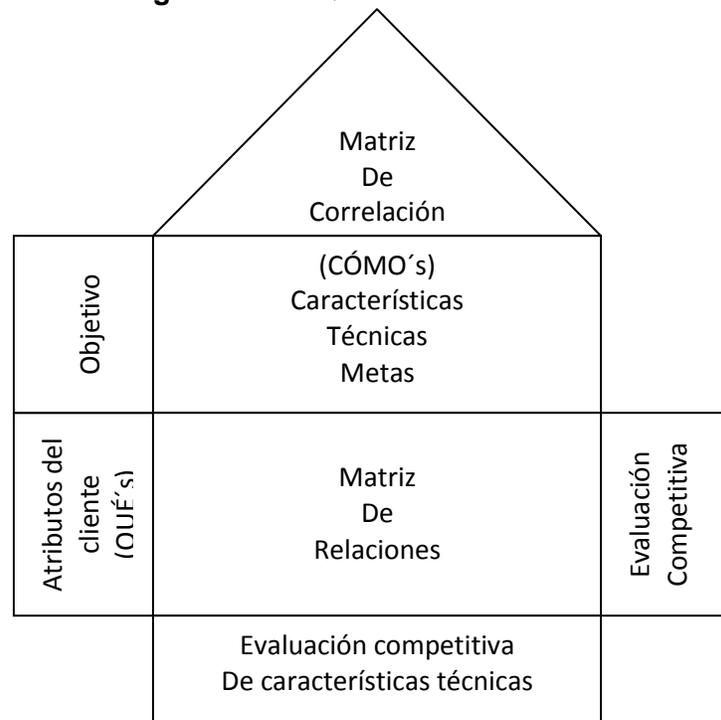
**TABLA 4: METODOLOGÍA DESPLIEGUE DE LA FUNCIÓN DE CALIDAD (QFD).**

PASOS DEL QFD	INSTRUMENTO	OBSERVACIONES
1. Seleccionar un servicio a mejorar		
2. Obtener la voz del cliente	"ir al gemba" Recolección de datos por medio de la observación	En este primer paso no importa lo estadístico es sólo información cualitativa acerca de las necesidades.
3. Extraer las necesidades	Modelo Kano	Analizar verbalizaciones y convertirlas en necesidades básicas, de desempeño y extras.
4. Organizar las necesidades	Diagrama de afinidad	Agrupar las necesidades en categorías
5. Priorizar las necesidades	Encuesta Escala Lickert	Se identifica cual necesidad requiere acción inmediata
6. Establecer parametros de servicio	Lluvia de ideas	Proponer alternativas deben de responder a las necesidades y expectativas con ayuda del personal y el cliente
7. Generar matriz de relaciones	Escala tradicional de la HoQ Es la parte medular de la HoQ	Determina la fuerza de las relaciones, donde: Extremadamente fuerte = 0.503 Muy fuerte = 0.260 Fuerte = 0.134 Moderado = 0.068 Débil = 0.035 No hay relación = 0
8. Obtener la evaluación de desempeño	Estudio comparativo con la competencia	La encuesta arrojará todos estos datos
9. Correlacionar los parametros	El techo de la HoQ	Correlaciones positivas o negativas.
10. Analizar resultados	Construcción total de la casa de la calidad HoQ	Con esto se puede llevar a cabo proyectos de mejora

FUENTE: Elaboración propia basado en la Asociación Latinoamericana para el QFD. 2009.

El procedimiento general del QFD o también llamado la casa de la calidad (HoQ) mostrado en la figura 5, empieza con la definición del objetivo del análisis, a partir del cuál se busca identificar los atributos del servicio requeridos por el cliente, así como sus características para después relacionarlos en una matriz, dicho procedimiento necesita del software específico para poder construirla.

**FIGURA 5: Procedimiento general del QFD**



FUENTE: Cantú Humberto 2001: 172.

### 3.3. El Blitz QFD.

El Blitz QFD surge como una respuesta eficiente y simplificada de la metodología, que se focaliza en las acciones que permiten identificar el mayor rango de valor en el análisis de las necesidades de los consumidores, mediante un proceso simplificado de 7 pasos, (los cuales se muestran en la figura 6), además de no requerir la implicación de herramientas y software específico<sup>5</sup>.

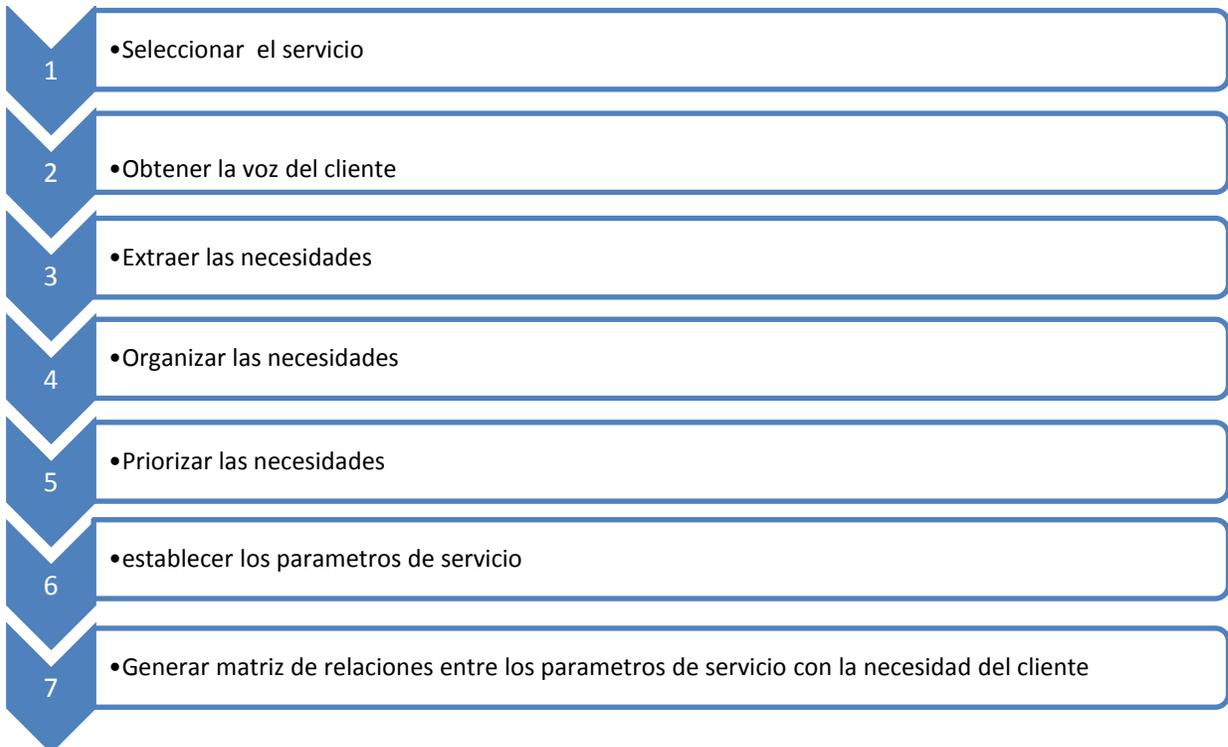
<sup>5</sup> Cabe destacar que la presente investigación se aplica el blitz QFD, cambiando el último paso para realizar la Casa de la Calidad basado en las propias propuestas, y no en la opinión del personal.

---

---

**FIGURA 6: Pasos del Blitz QFD.**

A continuación se muestran detalladamente cada uno de los pasos del Blitz QFD.



FUENTE: ALQFD. 2004. Pasos del QFD. Asociación latinoamericana de QFD..

**PASO 1: Seleccionar un producto importante a mejorar.**

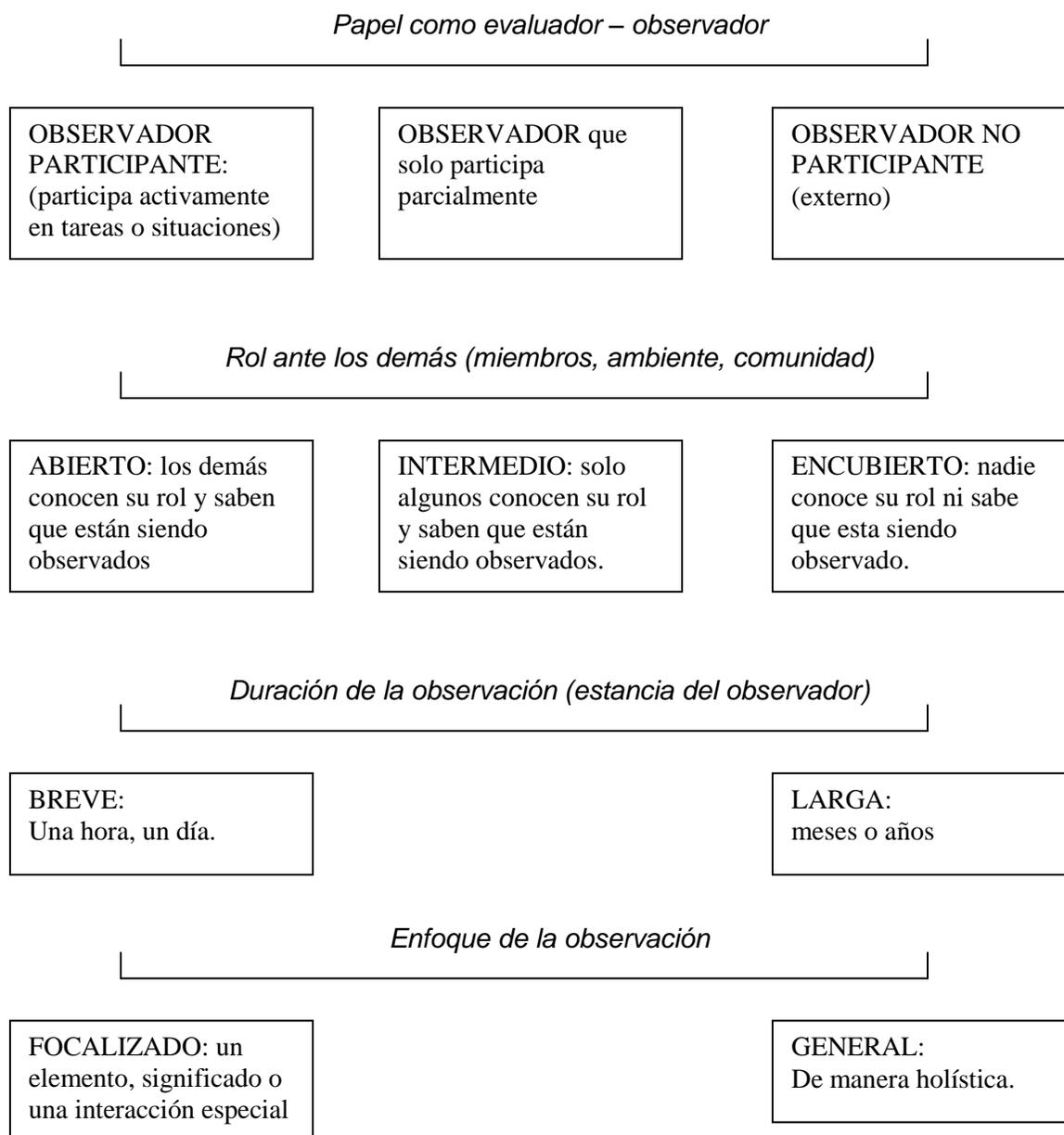
El primer paso del Blitz QFD es seleccionar un producto o servicio importante a mejorar, para identificar el objeto de estudio.

**PASO 2: Obtener la voz del cliente.**

El segundo paso de la metodología consiste en escuchar las quejas, lo que autores como Mazur (citado en QFDLAT, 2007) llaman “*ir al gamba*”, es decir, se realiza investigación de campo por medio de la observación, para obtener la voz del cliente, en este paso no importa lo estadístico, se trata de recabar información cualitativa que permita conocer las quejas mas frecuentes, para ello tal como lo mencionan Hernández Sampieri et al (2003: 114) es necesario “*ubicarse en el lugar donde se efectuará el estudio y recolectar datos*” utilizando las técnicas de

observación cualitativa y encuestas. La observación cualitativa sirve para identificar los problemas más comunes que se originan en el objeto de estudio. Según Patton (citado en Hernández; Sampieri et al; 2003: 459) sugiere que el observador debe ubicarse en varios continuos para establecer su rol como se muestra en la siguiente figura:

**FIGURA 7: ROL O PAPEL DEL OBSERVADOR.**



FUENTE: Patto (Citado en Hernández Sampieri et al; 2003: 459).

---

---

### **PASO 3 :Extraer las necesidades del cliente.**

Para este tercer paso se utiliza el Modelo Kano el cual permite clasificar las demandas de los usuarios de acuerdo al grado de relevancia en su satisfacción y determina:

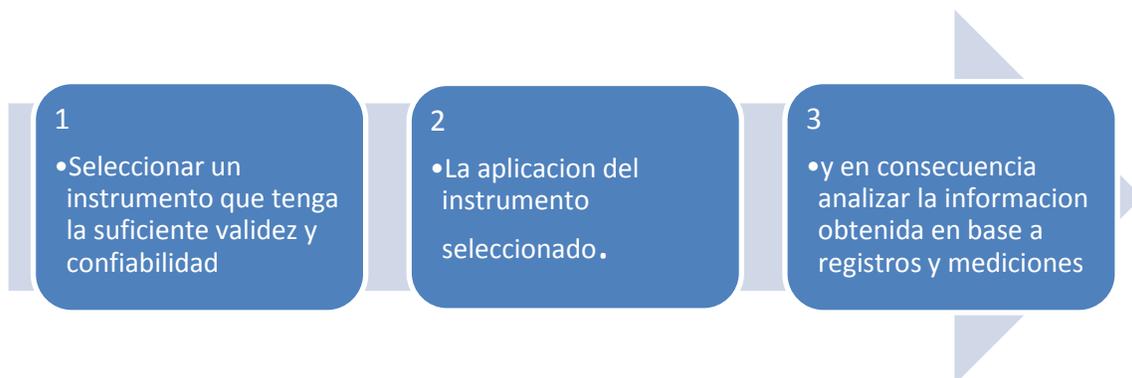
- *necesidades básicas:* cliente considera obligatorias. No aumentan la satisfacción del cliente, pero causan una insatisfacción muy grande si no se aportan.
- *de desempeño:* estas características del producto aumentan proporcionalmente la satisfacción del cliente. Cuantas más se añaden o más funcionalidades ofrecen, más satisfecho está el cliente.
- *extras:* son características no esperadas por el cliente y que causan una gran satisfacción. Como no son esperadas, no provocan insatisfacción si no se aportan.

### **PASO 4: Organizar las necesidades**

El cuarto paso consiste en organizar las necesidades para ello es preciso utilizar diagramas de afinidad, la cual es una herramienta administrativa que sirve para organizar grandes listados de ideas en grupos naturales, de acuerdo con criterios establecidos por un equipo de trabajo para agrupar todas las necesidades en categorías.

Una vez hechas las categorías permitirá formar el instrumento de medición, sin embargo, la recolección de datos requiere de un proceso conceptual explicado por Hernández en su libro Metodología de la investigación (2003) dichos pasos son tres los cuales se muestran en la figura 8, cabe destacar que uno de los instrumentos a utilizar para la elaboración de la encuesta es la escala de Likert (ver tabla 5) el cual “*consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a encuestar*” (Hernández Sampieri et al; 2003: 368).

**FIGURA 8: Pasos para recolectar la información.**



FUENTE: Elaboración propia basado en Hernández Sampieri et al; 2003.

**TABLA 5: Ejemplo de escala Likert**

1	2	3	4	5
Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien

Fuente: Hernández Sampieri et al; 2003: 368.

Ya que se formuló el instrumento de medición y es un estudio sencillo, es decir que la cantidad de preguntas es menor a 30, así mismo, no se tiene preguntas abiertas es necesaria su aplicación, para ello se tiene que determinar la técnica de recolección y muestreo, donde, según Arturo Arango (2009) cuando se conoce el tamaño exacto de la población se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

Cuando la población se desconoce se utiliza:

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

Donde:

- Z = nivel de confianza =
- N = tamaño de población =
- e = precisión o error =
- p = variabilidad positiva =
- q = variabilidad negativa =

Ya que se obtuvo el tamaño de la muestra es necesario definir cual será la población a encuestar, cabe señalar que debe estar delimitado en términos de elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo. Al saber el tamaño de la muestra se aplica el instrumento de medición.

### PASO 5: Priorizar las necesidades.

Una vez que se aplicaron las encuestas, da pie al paso cinco, el cual consiste en priorizar las necesidades del cliente, es decir saber lo que mas le preocupa al cliente por tanto requieren acción inmediata.

NECESIDAD DEL CLIENTE	Trato personalizado	Inspirar confianza	Cordialidad (llamarlo por su nombre)	Escuchar al cliente	Rapidez sin ser mecánico	Establecer funciones con los empleados	Capacitación del personal	Explicación clara y precisa	Limpieza de las instalaciones	Higiene del personal	Más y mejor información en material escrito	Checar continuamente el equipo técnico
Capacidad de desempeño												
Servicio cordial												
Servicio preciso												
Disponibilidad de ayuda												
Rapidez												
Factor tiempo												
Conocimiento de los empleados												
Eficiencia												
Habilidad para inspirar confianza												
Atención individual												
Atención cuidadosa												
Capacidad del personal para escuchar												
Instalaciones en buen estado												
Apariencia del personal												
Tecnología												

---

---

**PASO 6: Establecer parámetros de servicio.**

Para el sexto paso es necesario hacer una lluvia de ideas, lo que en la matriz de relaciones es llamada COMO's, es decir como se va a solucionar el problema, cabe señalar que es un trabajo del personal de la empresa y del cliente.

**PASO 7: Generar la matriz de relaciones.**

El séptimo paso consiste en generar matriz de relaciones la cual muestra las relaciones entre cada una de las necesidades (QUE's) con los parámetros de servicio (COMO's), a las necesidades del cliente se les asigna un peso ponderado de acuerdo a lo que el cliente contestó en la encuesta y califica como lo más importante para él, la suma de ello debe de dar 100.

Después se realiza una tabulación cruzada entre los QUE's y los COMO's donde 0.503 significa extremadamente fuerte, 0.260 muy fuerte, 0.134 fuerte, 0.068 moderado, 0.035 débil y 0.0 No hay relación, dicha relación se muestra de forma porcentual en la grafica de parámetros de diseño.

El siguiente paso es rescatar el porcentaje más alto que el cliente calificó en la encuesta para dar el dato de evaluación del cliente. La evaluación ponderada es igual a la multiplicación de la evaluación del cliente por los pesos ponderados la suma de estas cifras da como resultado la calificación ponderada, es decir en una escala del uno al 100% el cliente califica el trabajo de la empresa.

De estos pasos surge la brecha absoluta ponderada la cual significa que tantos puntos porcentuales podemos ganar si mejora el servicio al 100% ello da pauta a las oportunidades de trabajar en esas deficiencias, lo cual se muestra en la gráfica de análisis de brecha.

Con esto se termina la elaboración de la matriz de relaciones del Despliegue de función de calidad dando por concluida la metodología del Blitz QFD.

---

## CAPÍTULO 4

### BLITZ QFD APLICADO A LA EMPRESA MEXICANA DE AVIACIÓN.

“La primera...

no siempre será la primera”

---

---

## **4. BLITZ QFD APLICADO A LA EMPRESA MEXICANA DE AVIACIÓN.**

Ya que se explicaron todos los pasos del QFD, en el presente capítulo se abordará la metodología del Blitz QFD ya aplicado al caso Mexicana de aviación, lo que dará pie a los resultados.

### **4.1. PASO 1 Seleccionar un servicio importante a mejorar.**

El primer paso es seleccionar un servicio importante a mejorar el cual es el servicio que brinda la empresa Mexicana de Aviación específicamente en el punto de venta y documentación del área nacional en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.

### **4.2. PASO 2: Obtener la voz del cliente.**

Para recabar dicha información fue necesario acudir al aeropuerto internacional de la Ciudad de México (AICM) específicamente en el punto de venta y documentación de Mexicana, basándose en el modelo de Patto (Citado en Hernández Sampieri et al; 2003: 459) se jugó un papel de evaluador – observador, el tipo que se eligió es de observador no participante debido a que es ajeno a la empresa, hay que hacer mención que con la experiencia dentro de la empresa al realizar prácticas se dio una observación participante, sin embargo para el rol ante los demás es de tipo encubierto, debido que nadie supo que estaba siendo observado, la duración de la observación fue breve por que se acudió durante diez días en diferentes horarios para que no se viera afectada o manipulada la información.

Durante esos días se pudo observar que existen diferentes quejas respecto al servicio que ofrecen las cuales también se encuentran relacionadas con la información arrojada por el Buró Comercial de PROFECO (ver capítulo 2), las principales quejas son:

- 
- ❖ Los pasajeros demandan mayor rapidez para ser atendidos cuando están en la fila de espera.
  - ❖ Son pocos los agentes que están atendiendo y no los adecuados en proporción a las personas que están en la fila, algunas personas requieren atención personalizada para los casos de demoras o cancelación de vuelos.
  - ❖ Algunos agentes son muy déspotas y no atienden con amabilidad.
  - ❖ En muchas ocasiones se han levantado reportes a los agentes, debido a que no se le especifica al pasajero el tipo de equipaje que puede documentarse, ya que la aerolínea no se hace responsable de cosas frágiles y delicadas.
  - ❖ Otro problema que se presenta a menudo es que el pasajero no está enterado del costo que se maneja por los cambios de hora, fecha y ruta dependiendo de la tarifa de su boleto. Al informar el costo que esto genera existe molestia y disgusto por parte de los pasajeros.
  - ❖ Cuando se requiere un servicio especial para un pasajero, silla de ruedas o un menor sin acompañar, el servicio dilata mucho en poder realizarse.
  - ❖ Un problema que se presenta casi a diario, es cuando un pasajero solicita la presencia de un supervisor para un caso especial, el supervisor en turno tarda en poder atender el problema, debido a la demanda por parte de los pasajeros, aunado a la ausencia de personal que no permite que haya más de un supervisor por turno.
  - ❖ También existen algunas quejas relacionadas al adquirir un viaje vuelo compartido ya que cuando se suscita alguna situación o aclaración, el pasajero no tiene conocimiento con cuál aerolínea acudir.

- 
- ❖ El pase de abordar personalizado es otra cuestión problemática de quejas, ya que se presenta una persona para recoger los pases de toda una familia y estos deben de ser con identificación oficial y estar presentes cada una de las personas interesadas, razón de molestia de muchos pasajeros.
  - ❖ Por política de la aerolínea a los pasajeros con cierto nivel jerárquico, económico, o influyentes de algún sector, se les brinda un servicio especial y personalizado desde que adquieren su boleto hasta que abordan el avión. Situación que incomoda y molesta a los demás pasajeros, ya que todos pagaron su boleto.
  - ❖ Los mostradores express no funcionan correctamente, no dan los pases de abordar por que no hay papelería.
  - ❖ No siempre cuentan con folletos de información acerca de los programas o servicios que ofrece la empresa.
  - ❖ Es muy reducido el espacio entre las filas de documentación de equipaje cuando este es muy voluminoso.
  - ❖ Confusión entre la fila de venta y documentación. No existe fila de última hora, se les menciona que por eso se cita con 2 horas de anticipación.
  - ❖ La información no es clara al momento de tener escala en vuelos internacionales, hay confusiones entre las salas.
  - ❖ El personal realiza su trabajo de forma mecánica y no se detienen a escuchar las necesidades del cliente.

---

### 4.3. PASO 3: Extraer necesidades del cliente por modelo Kano.

Estas necesidades se obtuvieron por medio de la observación, la cuál se llevo acabo durante el período del 15 al 22 de Marzo, en diferentes horarios tomando en cuenta comentarios, expresiones y actitudes de los pasajeros.

<b>NECESIDADES BÁSICAS</b>	<b>NECESIDADES DE DESEMPEÑO</b>	<b>NECESIDADES EXTRAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Mayor rapidez para ser atendidos</li><li>❖ Ser atendidos con amabilidad.</li><li>❖ Eficiencia en servicios especiales, ejemplo silla de ruedas o un menor sin acompañar.</li><li>❖ Información escasa para vuelos compartidos, no hay aclaraciones y confusión de salas.</li><li>❖ Fallas en equipo, como mostradores express y pantallas de información.</li><li>❖ Confusión entre la fila de venta y documentación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Falta personal en proporción a las personas que están en la fila.</li><li>❖ Información escasa de equipaje permitido</li><li>❖ Falta de información en cuanto a tarifas.</li><li>❖ Ausencia de supervisor en turno para solucionar un problema.</li><li>❖ Espacio muy reducido entre las filas de documentación de equipaje.</li><li>❖ Falta de fila de última hora.</li><li>❖ Atención muy mecánica.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Problemas para recoger pases de abordar.</li><li>❖ Inconformidad de trato y discriminación a las personas.</li><li>❖ No se cuenta con suficientes folletos de información.</li><li>❖ Atención personalizada en casos especiales, como demoras o cancelaciones.</li></ul>

---

#### 4.4. PASO 4: Organizar las necesidades utilizando diagramas de afinidad.

Las categorías se formaron de acuerdo a las 5 dimensiones de la calidad descritas por Zeithmal y Bitner (ver cap.1 percepciones del cliente) esto permitirá ir formando las preguntas para la elaboración de la encuesta.

- *Confianza*: capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa
- *Responsabilidad*: disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud.
- *Seguridad*: el conocimiento, la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe.
- *Empatía*: brindar a los clientes atención individual y cuidadosa
- *Tangibles*: la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos.

<b>CONFIANZA</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Atención muy mecánica.</li><li>❖ Inconformidad de trato y discriminación a las personas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Mayor rapidez para ser atendidos</li><li>❖ Eficiencia en servicios especiales, ejemplo silla de ruedas o un menor sin acompañar.</li><li>❖ Problemas para recoger pases de abordar.</li></ul>

SEGURIDAD	EMPATÍA
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Información escasa para vuelos compartidos, no hay aclaraciones y confusión de salas.</li> <li>❖ Información escasa de equipaje permitido</li> <li>❖ Falta de información en cuanto a tarifas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ser atendidos con amabilidad.</li> <li>❖ Atención personalizada en casos especiales, como demoras o cancelaciones.</li> </ul>

TANGIBLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Fallas en equipo, como mostradores express y pantallas de información.</li> <li>❖ Confusión entre la fila de venta y documentación.</li> <li>❖ Falta personal en proporción a las personas que están en la fila.</li> <li>❖ Ausencia de supervisor en turno para solucionar un problema.</li> <li>❖ Espacio muy reducido entre las filas de documentación de equipaje.</li> <li>❖ Falta de fila de última hora.</li> <li>❖ No se cuenta con suficientes folletos de información.</li> </ul>

---

---

#### **4.4.1. Elaboración y aplicación de la encuesta**

Basándose en la escala Lickert se elabora la encuesta (ver anexo 1) la cuál consta de 26 preguntas, por lo cual, según Arturo Arango (2009), se encuentra ubicado en estudio sencillo, ya que la cantidad de preguntas es menor de 30 y no se tienen preguntas abiertas.

Ahora bien para este tipo de estudios y cuando la población se desconoce según Arturo Arango (2009) se utiliza una fórmula para una población infinita, en la cuál se tuvo un margen de error del 7%, donde se tuvieron que aplicar 99 cuestionarios

Para efecto de la presente investigación el universo o población está conformado de la siguiente manera:

Hombres y mujeres de cualquier edad que hayan utilizado el servicio en el punto de venta y documentación de la empresa Mexicana de Aviación y puedan aportar sus percepciones y expectativas sobre el servicio recibido. Ubicándose en el área nacional de la terminal 1 del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, dentro del periodo del 14 al 24 de Mayo de 2010.

Cabe destacar que para no tener o verse influenciados los resultados de la investigación se eligió diferentes horarios y días de aplicación de la encuesta.

#### **4.4.2. Resultados de la encuesta.**

La encuesta se encuentra dividida de acuerdo a las 5 dimensiones de la calidad: confianza, empatía, seguridad, responsabilidad y tangibles descritas por Zeithmal y Bitner (ver cap.1 percepciones del cliente) las cuales se muestran a continuación y los resultados pueden observarse de manera grafica en anexo 2. Los resultados que arrojó la encuesta de manera porcentual son los siguientes:

---

## 1. *Confianza:*

El 39.2% de los usuarios contestó que ha sido buena la confianza y cortesía que le ha inspirado el personal. Sin embargo el 33.7% no ha quedado muy conforme, por tanto, califica este apartado como regular. En cuanto al 16.1% mencionó que es mala.

Respecto al trato hacia el cliente el 38.7% señala que fue bueno, y un 33.7% regular, mientras que el 16.1% se encuentra inconforme. La cortesía ocupa el sexto lugar con el 19.1% dentro de la preferencia del cliente junto con la apariencia del personal.

Por lo tanto el cliente califica esta categoría en términos de regular a bien, el trato que le brindo el personal de punto de venta y documentación fue bueno, sin embargo, al preguntar si había presentado algún tipo de problemas la mayor parte de los casos fue el trato al cliente (32.7%) en tercer lugar el mal servicio que brinda el personal con un 17.1%, por ello es necesario un trato mas personalizado calificando como regular la capacidad del personal para desempeñar el servicio de manera precisa y segura.

## 2. *Responsabilidad:*

La Disponibilidad que el cliente percibe por parte del personal la califica como regular (41.7%) el 31.2% bien y el 18.1%mal.

El 42.7% de las personas contestaron que el tiempo de espera para ser atendido es regular, el 31.7% lo considera bien, el 18.1% mal.

Referente a la resolución de necesidades o problemas del cliente, el 43.7% contestó que fue regular, el 31.2% la califico como bien, el 13.1% mal.

---

---

Aunado a esto, el 40.2% señaló como regular la eficiencia de servicios especiales como silla de ruedas y menores sin acompañante, el 36.7% bien y el 12.1% mal.

Acerca de la puntualidad con la que opera la aerolínea el 37.7% dijo que es regular, el 35.2% bien y el 17.1% mal.

Respecto al tiempo de respuesta para un problema o aclaración el 41.2% dijo que es regular, bien el 36.7% y el 11.6% mal.

El 42.2% de los clientes consideran como bien el trato brindado a los pasajeros VIP, sin embargo existen quejas de personas que se molestan por esto, ya que opinan que todos deberían ser tratados igual, así el 32.7% lo califica como regular, el 11.1% lo califica como muy bien y de igual cantidad mal.

Cabe destacar que al preguntarle al cliente dentro de una lista de diez elementos que era lo más importante para él, en primer lugar quedaron la rapidez (32.7%) y la satisfacción del servicio (13.1%), la puntualidad ocupa el segundo lugar con un (15.6%) junto con la calidad (18.1%) los cuales se encuentran dentro de esta categoría.

Resumiendo, la mayoría de los pasajeros opinan que les gustaría que el servicio fuera mas rápido, pero sin ser mecánico, resolviendo las diversas necesidades que tienen los clientes, mostrando más atención en los servicios especiales como silla de ruedas o menores sin acompañante, ya que se demora demasiado el 6% de las personas encuestadas han tenido este problema. Califican el tiempo de respuesta por parte del personal como regular, mencionando que el personal tenga más disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud. Algunos manifestaron que quieren un trato justo para todos los pasajeros, ya que los pasajeros VIP tienen cierto favoritismo en comparación con los demás.

---

### 3. Seguridad:

En primer lugar los clientes mencionan cierta inconformidad al calificar el 41.7% como regular la información que brinda el personal respecto a los beneficios, promociones y paquetes, el 34.7% menciona que esta bien, el 15.1% mal.

En cuanto la explicación de condiciones y reglas de una tarifa al adquirir un boleto el 39.2% menciona que si le explican por tanto es buena, el 16.1% mal, el 6% muy bien.

Con lo que respecta a la atención en caso de demoras o cancelación de vuelos el 41.7% la consideran regular debido a que quedan dudas, el 30.2% bien y el 18.1% mal.

Al momento que el personal asigna la sala de abordar surgen dudas por parte del cliente, a pesar que el 39.2% mencionan que esta bien, el 32.2% la considera regular y el 17.1% mal.

Otro problema muy frecuente es con las especificaciones del equipaje, por ello el 40.7 % menciona que es regular ya que surgen dudas, el 34.2% bien y el 15.1% mal.

Debido a estas dudas, al momento de reclamar el equipaje o algún artículo perdido la información que dan es calificada por el cliente en un 38.2% como regular y el 34.7% bien, el 16.1% mal.

El cliente marca la eficiencia del personal de punto de venta y documentación como tercer lugar con un 15.6%.

Por tanto, la información que brinda el personal en cuanto a promociones, paquetes, beneficios, equipaje y cancelación de vuelos es calificado como

---

regular, es decir que la información que le dan no es suficiente ya que no se especifican detalles de importancia como las condiciones en las que se adquiere un paquete, el equipaje permitido y al momento de reclamarlo, entre otras, cabe destacar que este último ocupa el cuarto lugar con el 14.1% de las personas encuestadas tuvieron este problema, mismas que repercuten al finalizar el servicio.

Respecto a las reglas de tarifas la información que proporciona el personal es buena, sin embargo, el 22.1% de las personas encuestadas menciono que ha tenido este problema dentro de la empresa, aun con la información al usuario le surgen dudas que ya no son despejadas por el mismo sistema mecánico, repercutiendo en la confianza que debería inspirar el personal. En relación con la salas de espera las indicaciones para el usuario son las correctas, pero no se pone atención a casos especiales de vuelos compartidos y esto genera múltiples confusiones a la hora de abordar ya que no saben cual es la sala correcta por que son aerolíneas diferentes esto lo marca un 8% de los encuestados.

#### 4. *Empatía:*

El 43.7% de las personas encuestadas califican como regular la capacidad del personal para escucharlo y resolver alguna duda, el 29.6% lo percibe bien y el 15.1% mal. Sin embargo, el cliente marca a la empatía en último lugar con un 15.1% debido a que el término se confunde con amistad.

Por tanto, el cliente piensa que es correcta la atención brindada por el personal pero a los usuarios les gustaría tener información personalizada y no mecánica, lo que quiere el cliente es que lo escuchen y despejen sus dudas, aclaraciones de casos especiales como demoras o cancelaciones, de manera individual, no estandarizada y cuidadosa, ya que se presentaron quejas como ausencia de fila de ultima hora teniendo como consecuencia perdidas de vuelos.

---

## 5. *Tangibles:*

El 36.2% de las personas encuestadas piensa que las instalaciones de Mexicana son regulares en cuanto a limpieza y mobiliario, el 32.2% cree que están bien y el 17.6% mal principalmente por el aire acondicionado.

En cuanto a la imagen de los empleados respecto a higiene y apariencia, el 40.7% de los clientes encuestados lo califica como bien, un 36.2% regular y el 14.6% mal.

Los mostradores express son calificados por un 38.7% como regular debido a las fallas que algunas veces presentan, el 32.7% creen que están bien y el 17.6% mal por lo que han optado por ya no utilizarlos.

La información publicada en los folletos la consideran como regular el 37.2%, el 33.7% bien y el 13.6% mal.

La cantidad de personas en mostrador requeridas para atender en el punto de venta y documentación es regular con un 38.2%, bien por el 36.2%, el 14.6% consideran mal ya que hay muchos vacíos.

La apariencia del personal ocupa el sexto lugar con un 13.6%, en séptimo se encuentran las instalaciones con un 16.1% y la tecnología ocupa el lugar 10 junto con la empatía.15.1%.

Lo dicho con antelación demuestra que en lo que se refiere a instalaciones de acuerdo a equipo y mobiliario es calificada como regular, es decir cumple con las funciones necesarias, pero no las suficientes debido a que las principales quejas que mostraba el cliente es la ausencia de fila de última hora, el espacio reducido en filas de documentación de equipaje, lo que también ocasiona que haya confusiones entre la fila de venta y documentación, otro problema son las

---

---

fallas en los mostradores express ya que a pesar de ser bastantes no todos son utilizados debido a que no todos cuentan con papelería para imprimir el pase de abordar, y la información algunas veces es incorrecta al igual que las pantallas de información. Respecto a la información de folletos mencionan que en ocasiones no hay este tipo de papelería.

Un problema muy común es que el personal de mostradores es insuficiente en función de las personas que están en la fila, cabe destacar que existen mostradores vacíos y que pudiesen ser utilizados para agilizar el servicio, y cuando se requiere la presencia de un supervisor no es suficiente para la demanda. En cuanto a la higiene y presentación del personal no hubo mucho problema ya que esta considerado con buena presentación.

Los programas que Mexicana maneja y que son los mas conocidos por el cliente es Mexicana GO (28.1%) debido a su reciente lanzamiento y publicidad en los medios, sin embargo, las personas no saben a ciencia cierta en que consiste, por tanto, el programa VTP (25.6%) es el mas conocido debido a que Mexicana creo esta forma de viajar, existiendo promociones accesibles en diversos medios de comunicación, le sigue congresos y convenciones con un 20.6%.

El cliente menciona que Mexicana cumple con sus expectativas de servicio de regular con un 35.7% a bien con el 34.7%, por tanto, según la clasificación de Kart Alberch (1998: 66) siendo un servicio adecuado, es decir, el mínimo nivel de servicio que el cliente tolerará y aceptará sin estar insatisfecho, así mismo, entre el nivel de servicio adecuado y el deseado se encuentra un área definida como zona de tolerancia. (Ver capítulo 1. Figura 1. Niveles de expectativas) el 15.6% no está del todo satisfecho, el 11.6% comenta que está totalmente satisfecho y solo el 2.5% menciona que está totalmente insatisfecho.

En cuanto a la calificación en general que le da el cliente y que arroja la pregunta, el 45.2% cataloga el servicio como bueno, aunque con algunas limitantes mencionadas ya con antelación, el 32.2% califica como regular y el 11.1% mal.

## EVALUACIÓN DEL CLIENTE POR CATEGORÍAS

La evaluación en general de cada una de las categorías quedo de la siguiente manera:

<b>CORTESIA</b>	<b>MEDIA</b>
10.- Confianza que le inspira el personal	3.3920
14.-El trato hacia usted por parte del personal que le atendió	3.3166
<b>EVALUACIÓN</b>	3.354

<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>Media</b>
2. Disponibilidad para atenderlo por parte del personal	3.1508
3.- Tiempo de espera para ser atendido	3.1457
7.-La resolución de necesidades o problemas	3.3216
9.- Servicio especial (p.eje. Silla de ruedas, menores sin acompañante, etc)	3.3869
12.-La puntualidad con la que opera la aerolínea	3.3417
13.-Tiempo de respuesta en cuanto a un problema o aclaración	3.4020
22.-Como considera la atención que se le otorga a los pasajeros VIP	3.4724
<b>EVALUACIÓN</b>	3.317

<b>SEGURIDAD</b>	<b>Media</b>
6.-La información respecto a los beneficios, promociones y paquetes	3.2864
8.-La explicación de condiciones y reglas de una tarifa para adquirir un boleto	3.2714
15.-Atención en caso de demoras o cancelación de vuelos	3.2211
16.-La información que se le brinda de acuerdo al equipaje	3.3116
19.- Asignación de sala de espera o para abordar	3.3518
20.- Al momento de reclamara equipaje o algún articulo perdido es:	3.2462
<b>EVALUACIÓN</b>	3.281

<b>EMPATIA</b>	<b>Media</b>
5.-La capacidad del personal para escuchar y resolver alguna duda	3.2764
<b>EVALUACIÓN</b>	3.276

<b>TANGIBLES</b>	<b>Media</b>
1.-Las instalaciones en cuanto a limpieza y mobiliario	3.1658
4.-Imagen de los empleados en cuanto higiene y apariencia	3.3920
17.-Los mostradores express son:	3.2513
18.-La información de los folletos	3.3920
21.-La cantidad de personas en mostrador requeridas para esa función:	3.3970
<b>EVALUACIÓN</b>	3.320

<b>CATEGORÍA</b>	<b>MEDIA</b>
CONFIANZA	3.354
RESPONSABILIDAD	3.317
SEGURIDAD	3.281
EMPATIA	3.276
TANGIBLES	3.32
<b>EVALUACIÓN</b>	3.310

---

---

#### **4.5. PASO 5. Priorizar las necesidades del cliente.**

Una vez conocida la calificación que el cliente le da a cada categoría se da pie al paso cinco que consiste en priorizar las necesidades del cliente, es decir saber cuales requieren acción inmediata, basándose en las encuestas el cliente marca que lo mas importante para él, es la rapidez, siempre y cuando el servicio satisfaga sus necesidades, siendo prioridad la calidad así como la puntualidad, ya que la mayoría de las personas llevan el tiempo justo, pero demandan que el personal sea eficiente, atendiendo con cortesía y amabilidad cuidando su apariencia personal, así como el entorno en que se efectúa, es decir las instalaciones. Como último lugar las encuestas marcan la empatía debido que existe una confusión de acuerdo a éste término, los clientes lo relacionan con una relación apegada, y comentan que al ir con tiempo limitado no buscan fraternizar una amistad con el personal. La tecnología ocupa este mismo lugar debido a que el cliente esta familiarizado con el servicio de vanguardia que siempre a proporcionado Mexicana de Aviación, por tanto este factor no le preocupa al cliente.

#### **4.6. PASO 6: Establecer parámetros de servicio.**

Para el sexto paso que es necesario hacer una lluvia de ideas, lo que en la parte de la matriz de relaciones es llamada COMO's, es decir como se va a solucionar el problema<sup>6</sup>, el cual se puede observar de manera esquemática en la siguiente figura:

---

<sup>6</sup> Es necesario destacar que el paso 6 en teoría es parte ya de la implementación del proyecto, debido a que la lluvia de ideas se hace con la ayuda del personal de la empresa y algunos clientes, al no obtener ese apoyo, se realizó de manera personal y como ejemplo de la matriz del QFD.

---

## ESTABLECER PARAMETROS DE SERVICIO CON LLUVIA DE IDEAS.



---

---

#### **4.7. PASO 7: Generar matriz de relaciones.**

El séptimo paso es generar matriz de relaciones entre las necesidades (QUE´s) con los parámetros de servicio (COMO´s), tal y como se muestra en la siguiente figura. A las necesidades del cliente se les asignó un peso ponderado de acuerdo a lo que el cliente contestó en la encuesta y califica como lo más importante para él, la suma de ello debe de dar 100.

Después se realiza una tabulación cruzada entre los QUE´s y los COMO´s donde 0.503 significa extremadamente fuerte, 0.260 muy fuerte, 0.134 fuerte, 0.068 moderado, 0.035 débil y 0.0 No hay relación. El siguiente paso fue rescatar el porcentaje más alto que el cliente calificó en la encuesta para dar el dato de evaluación del cliente. La evaluación ponderada es igual a la multiplicación de la evaluación del cliente por los pesos ponderados, la suma de estas cifras da como resultado la calificación ponderada, es decir en una escala del uno al 100% el cliente califica que la empresa esta haciendo bien su trabajo.

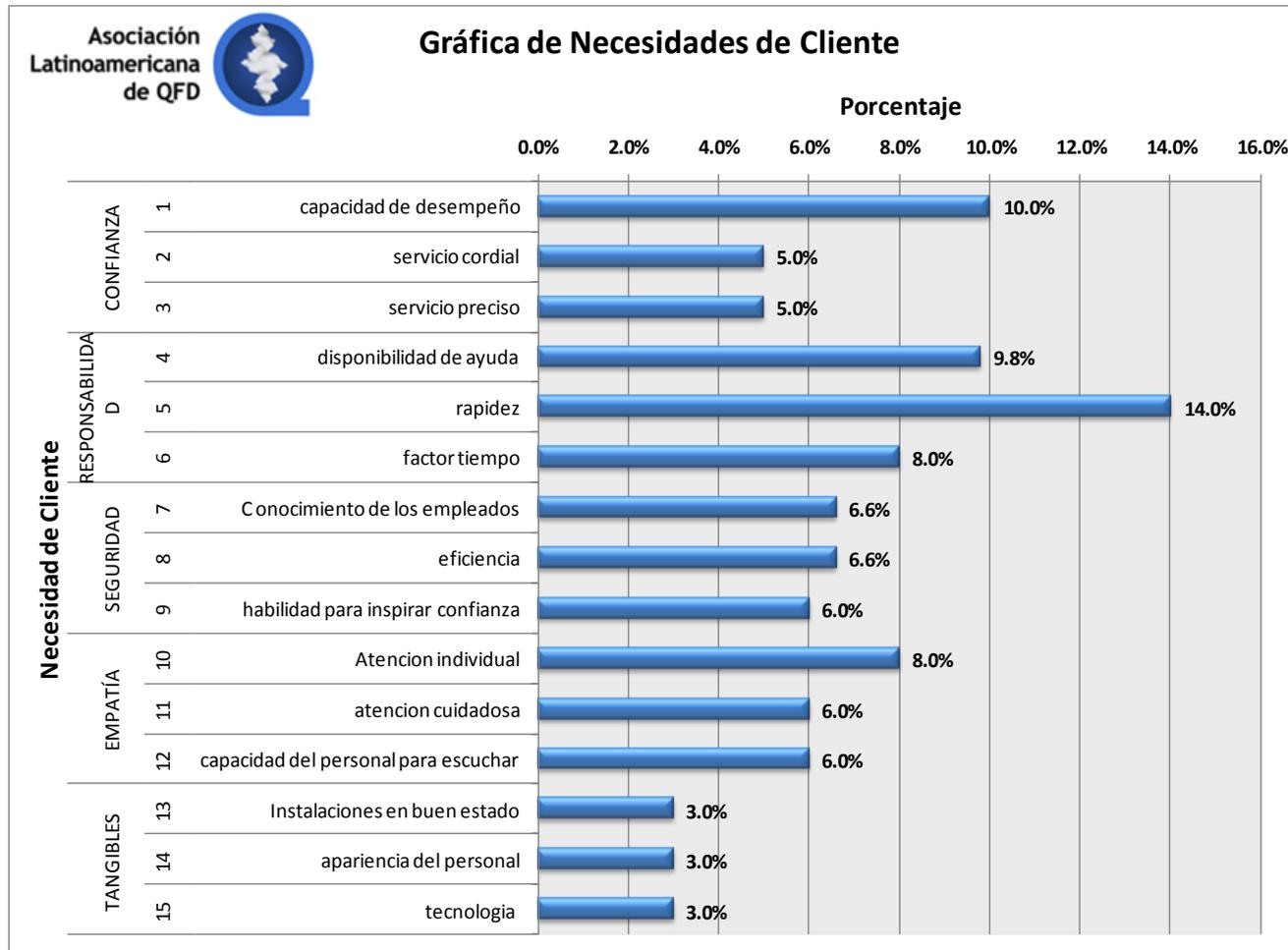
# MATRIZ DE RELACIONES QFD

Asociación Latinoamericana de QFD			Relaciones: listo para evaluarse																	
Necesidad Superior	No	Necesidad de Cliente	Calificación ponderada actual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Eval de clientes	Peso Ponderado	Eval ponderada	Brecha absoluta ponderada	Brecha absoluta relativa
				40.7%	10.1%	13.2%	11.9%	13.1%	12.7%	10.1%	10.9%	9.1%	0.0%	1.3%	1.0%					
				trato personalizado	inspirar confianza	cordialidad (llamarlo por su nombre)	escuchar al cliente	rapidez sin ser mecánico (revisión de estándares de calidad)	establecer con todos los empleados sus funciones	definición del	explicación clara y precisa	limpieza de instalaciones	higiene del personal	mejorar información en material escrito	chequear continuamente el equipo técnico.					
CONFIANZA	1	capacidad de desempeño	10.0%	0.503	0.503	0.503	0.503	0.503	0.503	0.503	0.503				0.503	39%	10.0%	3.9%	6.1%	10.3%
	2	servicio cordial	5.0%	0.503	0.503	0.503	0.503	0.503	0.503	0.503	0.26		0.035	0.07	0.068	39%	5.0%	1.9%	3.1%	5.2%
	3	servicio preciso	5.0%	0.503	0.503	0.503	0.503	0.503	0.26	0.503	0.503				0.26	39%	5.0%	2.0%	3.1%	5.1%
RESPONSABILIDAD	4	disponibilidad de ayuda	9.8%	0.26	0.503	0.503	0.503	0.503	0.503	0.503	0.503			0.13	0.035	42%	9.8%	4.1%	5.7%	9.6%
	5	rapidez	14.0%	0.26	0.503	0.26	0.503	0.503	0.134	0.26	0.26				0.26	41%	14.0%	5.8%	8.2%	13.9%
	6	factor tiempo	8.0%	0.26	0.503	0.26	0.503	0.503	0.134	0.26	0.26				0.26	38%	8.0%	3.0%	5.0%	8.4%
SEGURIDAD	7	Conocimiento de los empleados	6.6%	0.26	0.503	0.503	0.503	0.503	0.503	0.503	0.503			0.07	0.134	42%	6.6%	2.8%	3.8%	6.5%
	8	eficiencia	6.6%	0.26	0.503	0.503	0.503	0.503	0.503	0.503	0.503			0.04	0.503	42%	6.6%	2.8%	3.8%	6.5%
	9	habilidad para inspirar confianza	6.0%	0.503	0.503	0.503	0.503	0.503	0.503	0.503	0.503		0.503		0.26	38%	6.0%	2.3%	3.7%	6.3%
EMPATÍA	10	Atención individual	8.0%	0.503	0.503	0.503	0.503	0.503	0.503	0.134	0.26			0.04	0.035	44%	8.0%	3.5%	4.5%	7.6%
	11	atención cuidadosa	6.0%	0.503	0.503	0.503	0.503	0.503	0.26	0.503	0.134			0.04	0.134	44%	6.0%	2.6%	3.4%	5.7%
	12	capacidad del personal para escuchar	6.0%	0.503	0.503	0.503	0.503	0.26	0.503	0.503						44%	6.0%	2.6%	3.4%	5.7%
TANGIBLES	13	Instalaciones en buen estado	3.0%		0.04	0.035	0.04	0.035	0.035	0.068		0.04			0.503	36%	3.0%	1.1%	1.9%	3.2%
	14	aparición del personal	3.0%	0.26	0.07	0.503	0.13	0.134	0.134	0.134			0.503		0.068	41%	3.0%	1.2%	1.8%	3.0%
	15	tecnología	3.0%	0.035	0.13	0.035	0.04		0.035	0.134				0.26	0.503	39%	3.0%	1.2%	1.8%	3.1%

Peso ponderado OK	0.4	0.5	0.4	0.5	0.4	0.4	0.4	0.3	0.0	0.0	0.0	0.2	40.4%	100.0%	40.7%	59.3%	100.0%
	trato personal	inspirar	cordialidad	escuchar al	rapidez sin	establecer	capacitacion	explicacion	limpieza	higiene del	mas y	chequear contin					
Unidades																	
Dirección de																	
Nivel actual																	
Nivel compete																	
Nivel compete																	
Nivel compete																	
Meta																	
Dificultad																	

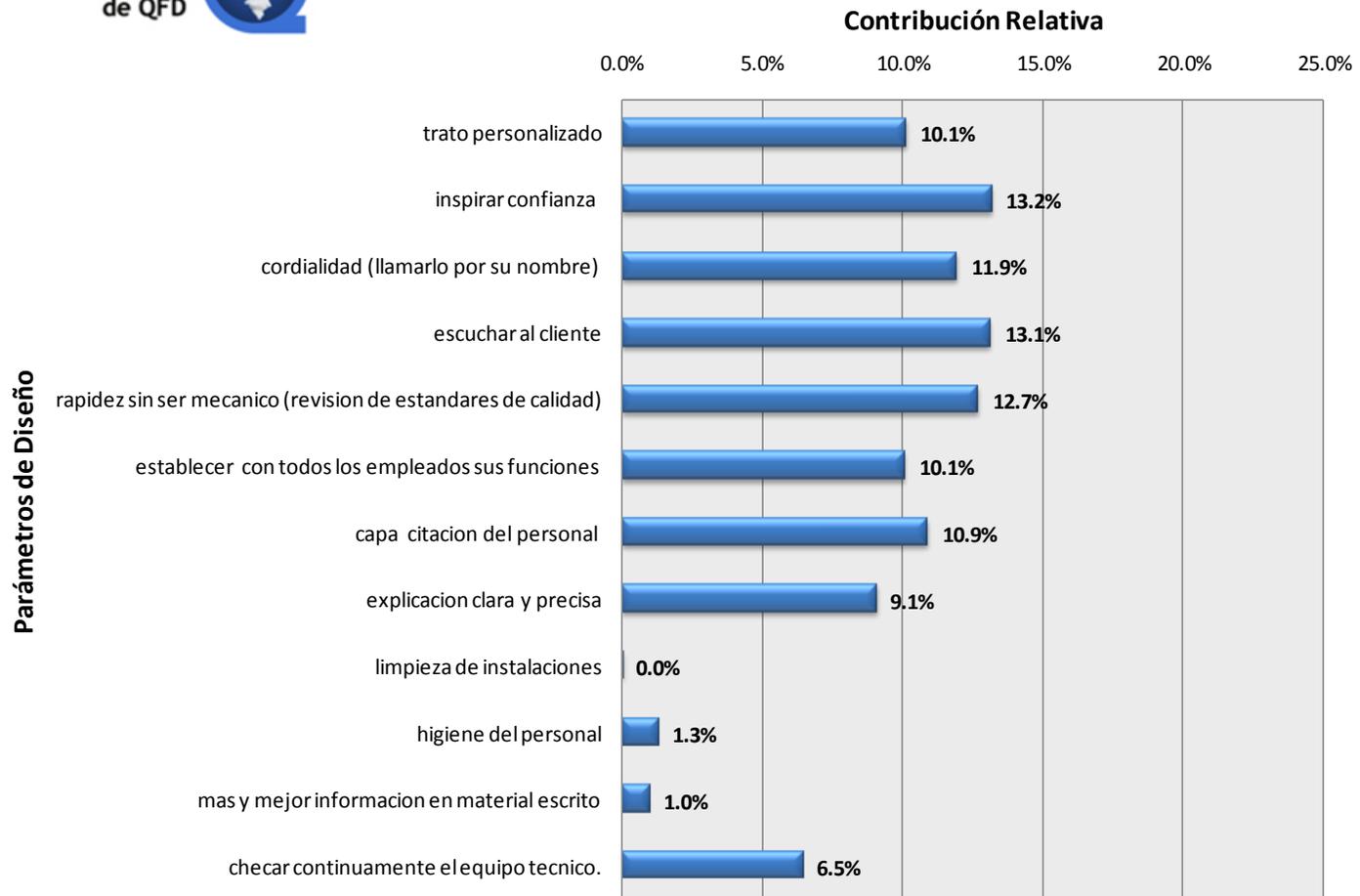
Cabe resaltar que los espacios en blanco es la parte del QFD que en la presente investigación no se manejo debido que esa información es obtenida mediante un estudio de la competencia, involucrando al personal de Mexicana de Aviación.

La relación entre las necesidades del cliente y los parámetros de servicio se muestra de forma porcentual en las siguientes gráficas:

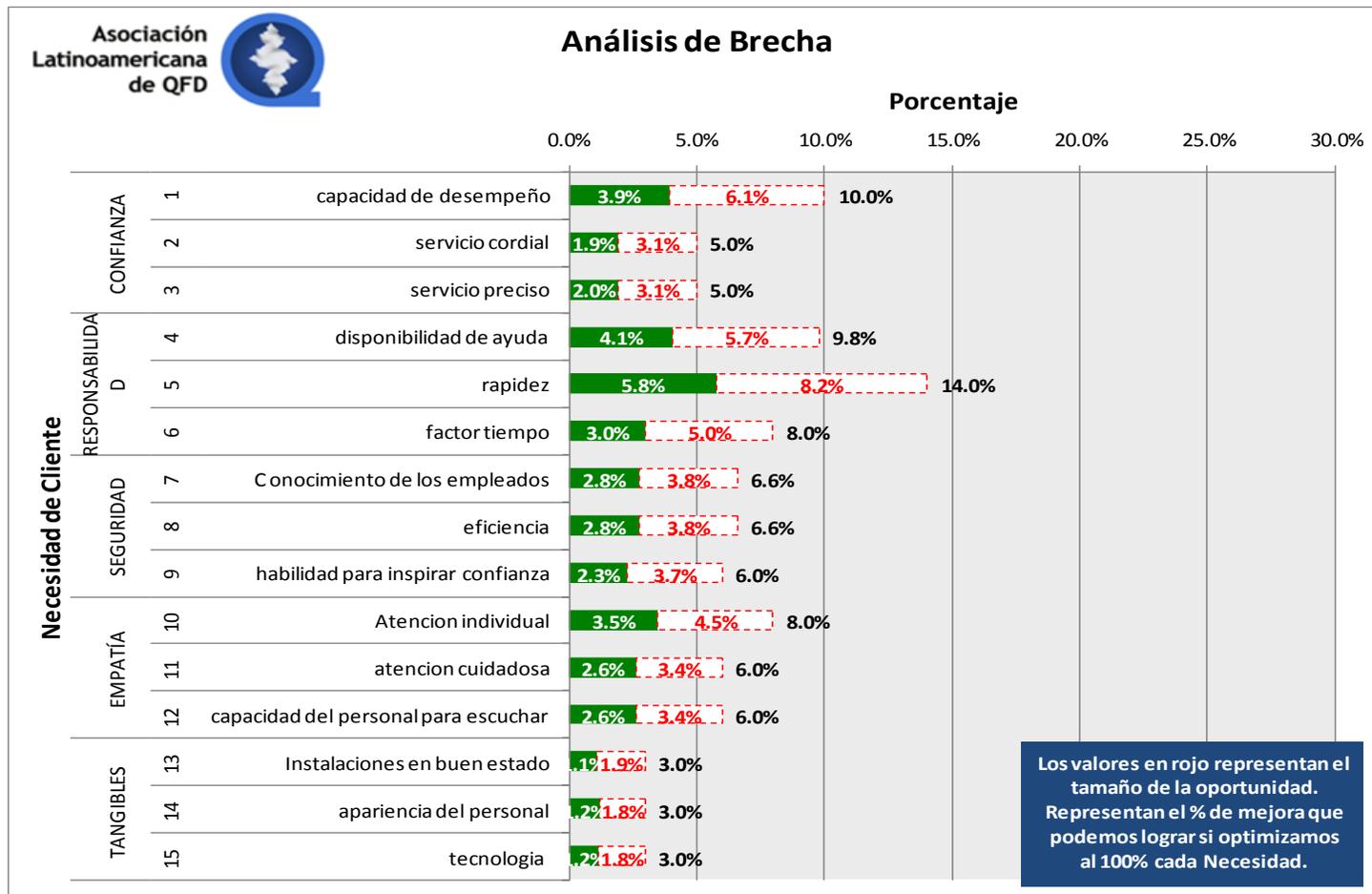




## Gráfica de Parámetros de Diseño



De estos pasos surge la brecha absoluta ponderada la cual significa que tantos puntos porcentuales podemos ganar si mejora el servicio al 100% ello da pauta a las oportunidades de trabajar en esas deficiencias, lo cual se muestra en la gráfica de análisis de brecha, dando por terminada la metodología del Blitz QFD.



---

---

## CONCLUSIONES

La presente investigación arrojó datos muy importantes acerca del servicio que ofrece Mexicana de Aviación en el punto de venta y documentación, por ello es relevante mencionar los objetivos planteados al principio de la investigación, así, el objetivo general consistía en **Proponer alternativas que mejoren el servicio que ofrece el personal de punto de venta y documentación de la empresa Mexicana de Aviación, por medio de una evaluación con base en la voz del cliente.**

La principal alternativa que se propone para mejorar el servicio es el Despliegue de función de Calidad (QFD) el cual es una metodología muy eficaz ya que se basa en la voz del cliente y permite conocer su percepción del servicio para cumplir con sus expectativas respondiendo así a la pregunta de investigación, la cual era *¿Cómo evaluar la calidad en el servicio que brinda el personal de punto de venta y documentación de la empresa Mexicana de Aviación?*, para que esto fuera posible se recopiló información teórica que sustentó la investigación, por tanto:

En el capítulo 1 se cumple con el objetivo específico que consiste en *Caracterizar la calidad en empresas de servicios turísticos* para el logro del mismo, se recurrió a diversas definiciones como la de empresa enfocado desde un sentido humanista sobretodo en Turismo que esta dedicado al sector servicios, cabe destacar que un servicio, juega un papel muy importante dentro de la economía de cualquier país, diferenciándose de los bienes por su intangibilidad, esto es por medio de una interacción entre los prestadores de servicio y el cliente, definiendo a este último como la persona que hace uso de los mismos, desarrolla expectativas las cuales son creencias respecto al servicio, permitiendo que el cliente evalúe la calidad determinada por sus percepciones que responde a sus estímulos, por ello es de suma importancia conocer la voz del cliente.

---

---

En el segundo capítulo se proporciona un marco contextual para *Identificar a Mexicana de Aviación como un servicio turístico*, la cual es una empresa consolidada en el mercado, para ello es necesario que tenga claros cual es su misión, visión, filosofía y valores que la rigen, para seguir en el gusto y preferencia del cliente y hacerle honor a su nuevo slogan “*vuela en lo mas alto*”.

En el tercer capítulo se da los principios teóricos para aplicarlos en el capítulo 4 cumpliendo así con el último objetivo específico de la investigación el cual consiste en *Evaluar la calidad del servicio que ofrece Mexicana de Aviación específicamente en el punto de venta y documentación*. Como primer paso fue la observación para recopilar las quejas de los clientes, dando pauta al instrumento de medición, cabe señalar que se tuvieron bastantes limitantes para obtener el permiso del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (ver anexos), así mismo no contando con el apoyo de la empresa, por ello la aplicación se dio en diferentes puntos alrededor del AICM como a las afueras del metro Pantitlán, y de las instalaciones del Hotel Camino Real aeropuerto, entre otros. Las encuestas permitieron conocer la percepción que tiene el cliente respecto al servicio, así mismo la evaluación que le da en una escala del 1 al 5 donde 1 significa muy mal y 5 muy bien los resultados arrojaron:

- La categoría de confianza tiene una calificación de 3.354 en términos de regular a bien, siendo el trato al cliente el principal problema que se ha presentado así como el mal servicio y la capacidad del personal para desempeñar el servicio es deficiente.
- La responsabilidad es calificado en un 3.317, el cliente percibe que no existe mucha disponibilidad del personal para atenderlo, en ocasiones esperan mucho tiempo para ser atendidos, así como al esperar una silla de ruedas o algún servicio especial dando como consecuencia problemas sobre la resolución de sus necesidades. Cabe destacar que la rapidez y la

---

---

satisfacción del servicio es lo mas importante para el cliente, mismas que se encuentran en este rubro.

- En lo que respecta a la categoría seguridad obtiene una calificación de 3.281, por tanto, es regular la información que brinda el personal en cuanto a la asignación de sala para abordar, tarifas, promociones, paquetes, beneficios, equipaje y cancelación de vuelos no es suficiente ya que no se especifican detalles de importancia como las condiciones en las que se adquiere un paquete, el equipaje permitido y al momento de reclamarlo, entre otras, cabe destacar que este ultimo ocupa el cuarto lugar de las personas encuestadas que tuvieron este problema, mismas que repercuten al finalizar el servicio.
- El rubro de empatía obtiene un 3.276 debido a que este termino lo confunden con una relación de amistad, mencionaron que no quieren fraternizar, piden un servicio rápido, eficiente y que satisfaga sus necesidades.
- Al mencionar el aspecto tangible como son instalaciones, mobiliario, tecnología, la información de folletos, la cantidad de los empleados de mostrador así como la imagen de los mismos es calificada con un 3.32, las principales quejas que mostraba el cliente es la ausencia de fila de ultima hora, el espacio reducido en filas de documentación de equipaje, lo que también ocasiona que haya confusiones entre la fila de venta y documentación.

Por todo lo dicho con antelación, la evaluación en general que se obtuvo con las encuestas fue de 3.310 es decir *¿Cómo percibe el cliente la atención que le brinda el personal?* Éste califica el servicio que recibió como regular, mismo que no va de acuerdo con su slogan de *“La primera siempre será la primera o “vuela en lo más alto”*. Ahora bien, la percepción del cliente con respecto al servicio *¿afectará la*

---

---

*imagen de la línea aérea?* Claro, por que no esta cumpliendo con sus valores institucionales que define.

Al principio de la investigación se formulo la interrogante de ¿Cuáles serán las expectativas del cliente?, respecto a la atención que ofrece el personal ¿Superará las expectativas del cliente? la respuesta fue que Mexicana cumple con sus expectativas de servicio de regular con un 35.7% a bien con el 34.7%, por tanto, según la clasificación de Kart (1998: 66) siendo un servicio adecuado, es decir, el mínimo nivel de servicio que el cliente tolerará y aceptará sin estar insatisfecho, así mismo, entre el nivel de servicio adecuado y el deseado se encuentra un área definida como zona de tolerancia. (Ver capítulo 1. Figura 1. Niveles de expectativas).

---

---

## RECOMENDACIONES

Al realizar la presente investigación se pudo dar cuenta que Mexicana de Aviación a pesar de ser una empresa líder y vanguardista cuenta con ciertas deficiencias tal como lo indica Lovelock (1999: 69), "*No importa que una compañía crea algo que usted puede tocar, como una computadora o algo que solo puede experimentar como un viaje en avión. Lo que cuenta es el servicio incluido en ese algo*", por ello se proporcionan las siguientes recomendaciones:

- El QFD es una herramienta muy efectiva, sin embargo es necesario hacer hincapié que fue una evaluación con base en la percepción del cliente, por lo que se sugiere que se elabore un estudio complementario desde el punto de vista interno analizando la percepción de los empleados, estudiando los procesos y las operaciones de la aerolínea.
- La matriz de relaciones del QFD arrojó datos muy importantes acerca de la oportunidad de mejoría si se optimiza el servicio al 100%, el porcentaje más alto, necesitando acción inmediata, es la rapidez y la capacidad de desempeño del personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones con los clientes depende de las actitudes y conductas para brindar un servicio rápido y personalizado.
- Por ello se recomienda tener un monitoreo especial sobre el proceso del servicio, por ejemplo tomar el tiempo de espera para ser atendido, si es necesario contratar más personal para cubrir esos mostradores vacíos.
- Se recomienda que en la planeación se debe determinar los objetivos de acción de la empresa para que todos sigan el mismo camino, creando un ambiente de confianza y comunicación para que haya una retroalimentación y en dado caso sistemas de compensación como incentivos al trabajo y objetivos de rendimiento.

- 
- Se tiene que analizar a fondo si el problema de tiempo es del personal o de los aspectos tecnológicos, así como planear el mantenimiento del equipo de manera periódica para otorgar un servicio de calidad.
  - Organizar la distribución del trabajo, que quede claro las funciones del empleado y ponerse de acuerdo para no desorientar al cliente mandándolos de una ventanilla a otra.
  - Verificar que la comunicación con el cliente sea lo más clara posible, sin ser mecánico, con amabilidad, cortesía, y sobre todo con calidad.
  - Cabe destacar que en cualquier organización, ya sea de servicios o no, siempre habrá quejas, pero si alguien está escuchando mejoraran la confianza y respeto de sus clientes, hay que recordar que toda queja es solicitud y exclamación del servicio que están esperando, por ello se recomienda tener un cubículo de quejas, no solo un buzón para llenar un formato, que sea atención personalizada y den solución a su problema ahí mismo.
  - Cabe señalar que es importante utilizar estas herramientas de evaluación del servicio o de satisfacción del cliente y no solo implementar cursos de capacitación, va de la mano, pero los cursos no es todo, en la actualidad el que manda es el cliente, la calidad solo puede ser medida basándose en la satisfacción de los clientes, por tanto, su satisfacción aparece cuando una compañía se concentra en la calidad del servicio.

---

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Akao, Yoji. 1993. Despliegue de funciones de calidad: Integración de necesidades del cliente en el diseño del producto o servicio. México.

Arango, Arturo. 2009. Métodos de investigación programa en Excel. Mc Graw Hill.

Balbuena, José Gpe. 2008. Mexicaltzingo: monografía municipal. Ed. Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM). México.

Berry, Leonard. 1994. Calidad de servicios. Díaz de Santos. México.

Campbell, Andrew. 1992. La misión de los negocios: como conseguir el compromiso de los empleados. Díaz de Santos. México.

Cantú Delgado, Humberto. 2001. Desarrollo de una cultura de calidad. 2da. Edición. McGraw Hill. México.

Cobra, Marcos. 2000. Marketing de servicios. 2da. Edición. Mc Graw Hill. México.

Cooper C.; J. Fletcher. 1996. Turismo, principios y práctica. Ed. Diana. México.

Cottle, David. 1991. El servicio centrado en el cliente: como lograr que regresen y sigan utilizando el servicio. Díaz de Santos. México.

De la Parra, Erick. 2004. La virtud del servicio: los principios que marcan las diferencias en el mercado. Edit. Fiscales ISEP. México.

Rosana De Pablo. 2004. Turismo: las nuevas tecnologías aplicadas al sector turístico. Ed. Universitaria Ramón Aceres. México.

---

---

Douglas, Hoffman. 2002. Fundamentos de marketing de servicios. Thompson Corporation. 2da. Edición. México.

Druker, Peter. 1993. La sociedad pos capitalista. Barcelona, España.

Elsea G. Janet. 1999. La primera impresión. Segunda edición. Grijalbo. México.

Foster. 2001. Ventajas y aplicaciones del QFD. Sociedad Americana para la Calidad. E.U.

González, Marvin. 2001. QFD La función despliegue de la calidad: una guía practica para escuchar la voz del cliente. Mc Graw Hill. México.

Grande, Esteban. 1999. Marketing de los servicios.2da. Edición. Edit. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. Madrid.

Gönroos, Chistian. 1994. Marketing y gestión de servicios. Díaz de Santos. México.

Hernández Sampieri, R. Fernández, C y Baptista, P. 2003. Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. México.

Ishikawa, Kauru. 1993. ¿Qué es el control de calidad?: La modalidad japonesa. Ed. Norma. México.

Jiménez Redondo. 2006. Los dogmas de la antiglobalización. Ed. Club Universitario. España.

Juran, Joseph.1990. Juran y la planificación para la calidad. Díaz de Santos. México.

---

---

Juran, Joseph.1990. Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos.  
Díaz de Santos. México.

Kart, Albrecht. 1998. Como identificar y conocer las expectativas y necesidades del cliente. Ed. Legis. México.

Keith, Denton.1991. Calidad en el servicio a los clientes. Díaz de Santos. México.

Kotler Philip. 2002. Introducción al marketing. 2da. Edición Edit. Prentice Hall Regents. Mexico.

Kurtz, D. L. 1998. Marketing de servicios. Mc Graw Hill. México.

Larrea, P. 1991. Calidad de servicio del marketing a la estrategia. Díaz de Santos. México.

Legault. 1999. Como alcanzar la calidad total en empresas de servicios. Limusa. México.

Llaguno, José Ignacio. 1995. Marketing estratégico para empresas de servicios. Díaz de Santos. México.

Lovelock.1999. Mercadotecnia de servicios. Tercera edición. Pearson Educación. México.

Mastretta Velázquez. 2006. Administración de los sistemas de producción. 6ta. Edición. Limusa. México.

Molina, Sergio. 1999. Conceptualización del turismo. Ed. Limusa. México.

---

---

Molinero, Ángel y Sánchez Luis. 1999. Transporte público, planeación, diseño, operación, y administración. Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM). México.

Nava Carbellido, Víctor Manuel. 2005. ¿Qué es la calidad?: Conceptos, gurús y modelos fundamentales. Limusa. México.

Payne, Adrian. 1996. La esencia de la mercadotecnia de servicios. Ed. Prentice Hall. México.

Planeéis, Margarita. 2002. Información turística en destino. Síntesis. México.

Puig, Adela. 2006. Los nuevos negocios turísticos. Valleta Ediciones. Buenos Aires, Argentina.

Quezada Castro. 1999. Elementos del turismo. Díaz de Santos. México.

Ramírez Blanco, Manuel. 2002. Teoría General del Turismo. 2da. Edición. Séptima Reimpresión. Diana. México.

Rodríguez Combeller Carlos. 2004. Liderazgo contemporáneo: programas de habilidades directivas. México.

Rosander A. 1992. La búsqueda de la calidad en los servicios. Díaz de Santos. México.

Rufin, Ramón. 2002. Las empresas turísticas en la sociedad de la información. Ed. Ramón Aceres. México.

Speller, S y Jones, M. 1994. Service quality concepts and models. Mc Graw Hill.

---

---

Suárez Vázquez, Rafael. 1996. Código de ética en el turismo. Fundación Miguel Ángel PC, México.

Summers, Donna .2006. Administración de la calidad. Pearson Educación. México.

Taguchi. 1984. La gestión de la calidad total en la administración pública. Ediciones Díaz de Santos. España.

Varela, Ricardo. 2006. Administración de la compensación. Ed. Pearson. México.

Vogeler Ruiz, Carlos. 2002. El mercado turístico: estructura, operaciones y procesos de producción. Ramón Aceres. México.

Zaidi, A. 1993. QFD: Despliegue de la función de la calidad. Díaz de Santos. México.

Zeithmal, A. Parasuman y L. Berry. 1993. Calidad total en la gestión de servicios. Ed. Diaz de Santos. Madrid, España.

Zeithmal, V. y Bitner, M. 2002. Marketing de servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2da. Edición. Mc Graw Hill. México.

Zomke y Shaaf. 1990. Creación del valor: La clave de la gestión competitiva. Ed. Díaz de Santos. Madrid, España.

## **WEBGRAFÍA**

Argudin, José Manuel. (2009). Analisis de la voz del cliente. Juran Institute de España. Recuperado en 2009, en <http://www.juran.es/qer/31/análisisvozcliente.pdf>

---

---

Asociación Latinoamericana de QFD. (2004). Pasos del QFD. QFDLAT Recuperado en 2010, en [http://www.qfdlat.com/Herramientas\\_QFD/herramientas\\_qfd.html](http://www.qfdlat.com/Herramientas_QFD/herramientas_qfd.html)

Asociación Latinoamericana de QFD (2008). QFDLAT. Recuperado en 2010, en <http://www.qfdlat.com>

Borja Manuel. (2009). Síntesis Informativa del 04 de Enero del 2009. Milenio Online. Recuperado en 2010, en <http://www.milenio.com/index.php>

Cajiga. Calderón Juan Felipe. (2008) El concepto de responsabilidad social empresarial. CEMEFI. pag.4. Recuperado en 2010, en <http://www.cemefi.org/esr/pdf/EI%20concepto%20de%20Responsabilidad%20Social%20Empresarial%20vers08.pdf>

Cerezo Luis. (1999). La calidad del servicio como elemento estratégico para fidelizar al cliente. Recuperado en 2009, en <http://www.teleworkspain.com/Art012.htm>.

González V, Verónica. (2007). ¿Qué es el QFD?. QFDLAT. Recuperado en 2010, en [http://www.qfdlat.com/Que\\_es\\_el\\_QFD\\_que\\_es\\_el\\_qfd.html](http://www.qfdlat.com/Que_es_el_QFD_que_es_el_qfd.html).

González V, Verónica y Francisco Tamayo Enríquez. (2008). La administración de las quejas como capitales de las empresas. QFDLAT. Recuperado en 2010, en [http://www.qfdlat.com/Casos\\_Articulos/La\\_Administracion\\_de\\_las\\_Quejas\\_como\\_Capital\\_de\\_las\\_Empresas.pdf](http://www.qfdlat.com/Casos_Articulos/La_Administracion_de_las_Quejas_como_Capital_de_las_Empresas.pdf)

INEGI. (2009). Población económicamente activa en México PEA. Recuperado en 2009, en <http://www.inegi.org.mx/inegi/default.aspx>.

Jurgen (2000). Evolución del concepto calidad. Recuperado en 2009, en [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lat/silva\\_c\\_sl.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lat/silva_c_sl.pdf).

---

---

Mazur. (2007). Herramientas del QFD. QFDLAT. Recuperado en 2010 en <http://www.qfdlat.com/QFDLAT/qfdlat.html>.

Organización Internacional para la estandarización ISO. (2001). Norma ISO 9004:2000. Recuperado en 2009, en <http://www.iso.org/iso/home.html>.

Organización Mundial de Turismo. (2007). Recuperado en 2009 en <http://world-tourism.org>

Procuraduría General del Consumidor. (2009). Buro comercial de Profeco. Recuperado en 2009, en [http://burocomercial.profeco.gob.mx/BC/desc\\_causas.html](http://burocomercial.profeco.gob.mx/BC/desc_causas.html).

Rodriguez, Victor. (2003). Guía breve para la preparación de un trabajo de investigación según el manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association (A.P.A). Recuperado en 2010, en <http://www.apa.org/>

Secretaria de Turismo. (2008). Plan nacional de desarrollo: De cara al futuro. Recuperado en 2009, en <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/de-cara-al-futuro.html>.

Secretaria de Comunicaciones y Transportes. (2007). Dirección General de Aeronáutica Civil. Recuperado en 2009, en <http://dgac.sct.gob.mx/index.php?id=467>

Vargas Delfino. (2008). La satisfacción y lealtad del cliente. Intelligent Decision Makers AMAI. Recuperado en 2010, en <http://www.amai.org/pdfs/revista-amai/AMAI-17art4.pdf>

World Travel Awards WTA. (2009). Premiación WTA 2009. Recuperado en 2009, en <http://www.worldtravelawards.com/nominees2009-7>.

---

---

## **SOFTWARE DE APOYO.**

### **QFD**

Gonzalez Voch Verónica. (2009). Matemáticas para el QFD: Matriz de relaciones. QFDLAT. Recuperado en 2010, en <http://www.qfdlat.com/QFDLAT/qfdlat.html>.

**SPSS** 15.0 Para Windows. Versión en Español.