AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION "MODERNIZA" EN LA EMPRESA TICKET CENTER

Lorena Patricia Licón Trillo[1], Eduardo Magaña Magaña[2], Christian Mauricio Kiessling Davison[2], Manuel Soto Zapata[2], Victor Hugo Villarreal Ramírez[2], Gabriel Zuñiga Avila[2]

Implementing the "Moderniza" Management System in the Ticket Center Enterprise

ABSTRACT

This study was carried out in a bus transportation company named "Ticket Center" in Delicias, Chihuahua, which offers services such as, sale of tickets to different destinations through the United States, consultancy for the laser visa process, transportation to the American consulate in Ciudad Juarez. The purpose was to implement the Moderniza quality program, which is supported by SECTUR (Ministry of Tourism in México), in order to introduce the company the process of formalization and professionalism to increase its performance and growth to the competitive market. To achieve the above was necessary a training course to employees which the purpose of learning more about the tools to focus a better performance, personally and collectively. In addition a Strategic Planning was conducted and declared the mission, values and quality policy. Other significant result is to establish the quality manual, necessary to obtain the accreditation known as the distinctive "M", which was submitted by the Secretary of commercial and tourist development of the Government of Chihuahua. Since its implementation it has a control of the goals and indicators which improve the performance of the company: profit increase, satisfaction of customers and productivity.
Keywords: Certification, manual, quality, strategic planning.

RESUMEN

El presente estudio de caso fue realizado en la empresa de Autotransportes "Ticket Center" en la Cd. de Delicias, Chihuahua, la cual ofrece servicios tales como, la venta de boletos a diferentes destinos de la Unión Americana, asesoría para el trámite de visa láser, traslado al consulado Americano en Cd. Juárez. El objetivo del estudio de caso fue implementar el Programa de Calidad Moderniza, que es avalado por la Secretaría de Turismo, esto con la finalidad de introducir a la compañía a un proceso de formalización y profesionalización necesario para incrementar las posibilidades de permanencia y crecimiento en un mercado cada vez más competitivo. Para lograr lo anterior se realizó un curso de capacitación para personal administrativo y operativo con la finalidad de que conocieran las herramientas que permitieron un mejor desempeño tanto personal como colectivo, además se condujo una Planeación Estratégica que tuvo como resultado la formulación de la misión, valores y política de calidad. Otro resultado trascendente es la elaboración del Manual de Calidad, indispensable para obtener la acreditación conocida como el distintivo "M", el cual fue entregado por el Secretario de Desarrollo Comercial y Turístico del Gobierno de Estado de Chihuahua.

[1] Profesor de la Facultad de Ciencias Agrícolas y Forestales de la Universidad Autónoma de Chihuahua. Km. 2.5. Carretera a Rosales, Cd. Delicias, Chih. emagana@uach.mx
[2] Profesores de Facultad de Ciencias Agrícolas y Forestales de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

Desde su implementación se tiene un control para el cumplimiento de las metas trazadas de manera objetiva y cuantificable a través de los indicadores más trascendentes para el mejoramiento del desempeño de la empresa como los son: incremento de sus utilidades, la satisfacción de sus clientes y productividad.
Palabras clave: Certificación, manual, calidad, planeación estratégica.

INTRODUCCIÓN

Tras el crecimiento y desarrollo de nuestra comunidad, Delicias se ha colocado en una de las mas principales ciudades del estado. Es así como las empresas más importantes se ubican aquí, ofreciendo calidad en sus servicios, permitiendo el crecimiento y estabilidad de la misma. Tal es el caso de Ticket Center una empresa joven que durante más de seis años, ofrece servicios tales como, la venta de boletos a diferentes destinos de la Unión Americana, asesoría para el trámite de visa láser, traslado al consulado Americanos en Cd. Juárez, brindando atención a personas de Camargo, Rosales, Saucillo, La Cruz, Naica, Julimes, Meoqui, Delicias y puntos intermedios.

La empresa Ticket Center con clave de R.F.C. PESE4812184P3, inicia actividades el 20 de Marzo del 2003, y está actualmente establecida en inmueble propio con una superficie de 80 m^2 ubicada en Ave. del Parque Pte No. 1, en la zona centro de la Cd. de Delicias.

Ticket Center es una microempresa que ha logrado afianzar alianzas estratégicas con transnacionales como los son Autobuses Americanos y Greyhound, las cuales son representadas en esta región por esta empresa, siendo pioneros en la zona centro sur del estado en ofrecer esta tipo de servicios, además Ticket Center tiene la consigna de posicionar en el mercado meta las marcas y los servicios de estas transnacionales.

La empresa que está convencida de la importancia de la calidad y desea alcanzarla, debe implementar una manera de administrar la compañía enfocada en este propósito, en otras palabras son las acciones que se tomarán para conseguir la satisfacción de los clientes (Robbins y Coulter, 2000).

Hoy día escuchamos con frecuencia que algunas empresas desean diferenciarse de sus competidores a través de un servicio adecuado al cliente. Mucha gente lo llama excelencia en el servicio, servicio fabuloso o, simplemente, buen servicio. Como clientes evaluamos la atención que se nos brinda, pero no es lo único que tomamos en cuenta y tampoco es lo más importante, la calidad en el servicio que recibimos se percibe a través de 8 aspectos: Elementos tangibles, Cumplimiento de promesa, Actitud de servicio, Competencia del personal, Facilidad de contacto y Gustos y necesidades (Gutiérrez, 1999).

El conjunto de los ocho factores mencionados conforma la evaluación total del cliente en materia de servicio. Cada cliente es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una empresa mejore todas las facetas del servicio (Gutiérrez, 1999).

El sistema de gestión de la calidad es el aspecto de la administración general de la empresa que determina y aplica la política de calidad, con el objetivo de orientar las actividades de la Empresa para obtener y mantener el nivel de calidad del producto o el servicio, de acuerdo con las necesidades del cliente, debe estar integrado en los procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles, etc., de las propias operaciones de la empresa, proporciona además herramientas para la implantación de acciones de prevención de defectos o problemas (procedimiento de acciones preventivas), así como de corrección de los mismos. Incluye también los recursos, humanos y materiales, y las responsabilidades de los primeros, todo ello organizado adecuadamente para cumplir con sus objetivos funcionales (Jurán y Godfrey, 2001).

Aunque cada empresa busca por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión reside en que para una empresa su mejor estrategia debe reflejar que tan bien comprenden y actúan en el escenario de las circunstancias que les corresponden. Se identifican 5 estrategias que pueden usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas estrategias son: Estrategia del proveedor de bajo costo, Estrategia de diferenciación amplia, Estrategia del proveedor con el mejor costo, Estrategia enfocada basada en el costo mas bajo y Estrategia enfocada en la diferenciación (Thompson y Strickland, 2004).

El Programa de calidad Moderniza es un Sistema de Gestión para el mejoramiento de la calidad, a través del cual, las empresas turísticas podrán estimular a sus colaboradores e incrementar sus índices de rentabilidad y competitividad, con base en una forma moderna de dirigir y administrar una empresa turística, condiciones que le permitirán satisfacer las expectativas de sus clientes (SECTUR, 2009).

Definición y justificación del problema

Es muy común escuchar términos como planeación, certificación, calidad, procedimientos, estandarización, auditorias internas, equipos de trabajo, mejora continua, etc..., asociados a grandes empresas y se puede llegar a pensar que son conceptos exclusivos para este tipo de compañías, sin embargo en años recientes en nuestro país ha cobrado importancia su entendimiento y aplicación en las Mipymes (Micros, pequeñas y Medianas Empresas).

Las Mipymes, según datos de la Secretaria de Economía son el 99.6% en México, generando el 71.9% de los empleos, como también el 52% del PIB, aunque estos datos podrían parecer alentadores hay mucho por hacer en el ámbito de gestión de la calidad en este tipo de empresas, tal es el caso de Ticket Center que es el objeto de estudio de caso.

Con el objetivo de elevar su competitividad, aumentar las expectativas de permanencia en el mercado, fomentar así su profesionalización, y generar una ventaja competitiva de diferenciación, Ticket Center pretende obtener el distintivo del programa de Calidad Moderniza avalado por la Secretaría de Turismo, y de esta manera enrolarse en un proceso de mejora continua, seguir generando empleos y brindar un servicio cada vez de mejor calidad a sus actuales clientes y prospectos.

OBJETIVOS

Objetivo General
Implementar el Programa de Calidad Moderniza en la Empresa Ticket Center.
Objetivos específicos

- Realizar una planeación estratégica.
- Elaborar un manual de calidad.
- Obtener el distintivo "M".

METODOLOGÍA

Lugar
La empresa "Ticket Center", esta ubicada en Avenida del Parque Poniente No. 1 en el centro de la ciudad de Delicias, Chihuahua, frente al reloj público.

Materiales y métodos
Se utilizaron como bases los requerimientos para lograr la certificación del Programa de Calidad Moderniza, diseñado por la Secretaria de Turismo.

Capacitación
El papel de la capacitación es fundamental dentro del esquema de trabajo para la certificación del Programa de Calidad Moderniza, por lo cual se asistió a un curso-taller, impartido por un consultor "M", el cual es un experto facultado en el proceso de implementación de dicho programa en micro, pequeñas y medianas empresas turísticas en nuestro país, y se encuentra acreditado ante la SECTUR con un número específico de registro que avala su formación profesional.
La capacitación se llevó a cabo en 10 sesiones de 5 horas de duración cada una, semanalmente a partir del 30 de Septiembre del 2008 con el objetivo de mostrar tanto al personal operativo y administrativo las técnicas útiles para lograr un mejor desempeño personal y colectivo, dichas técnicas son:

- T1. Lenguaje Básico y Estructuras Organizacionales
- T2. Las 5´ S
- T3. Liderazgo y Desarrollo Humano
- T4. Conocimiento del Mercado
- T5. Desarrollo del Personal de Contacto
- T6. Marketing
- T7. Procesos y Eliminación de Desperdicios
- T8. Estandarización del Proceso
- T9. Administración Visual
- T10. Sistema de Información y Análisis Financiero
- T11. Política Básica y Directrices
- T12. PDCA y Rendición de Cuentas

Evaluación inicial
Dentro de las actividades iniciales del curso-taller se realizó una evaluación inicial de la empresa a través de un formato que esta dividido en 5 áreas que son las siguientes:

1. Calidad humana.
2. Satisfacción del cliente.

3. Gerenciamiento de rutina.
4. Gerenciamiento de mejora.
5. Resultados para el cliente, accionista, empleado, proveedores y para la sociedad en su conjunto.

Se estableció una escala por puntos a cada elemento dentro de las cinco áreas antes mencionadas del sistema de gestión, pudiendo alcanzar desde 0 hasta 4 puntos y criterio de evaluación (Cuadro 1).

Cuadro 1. Escala de evaluación inicial de la empresa.

Puntos	Escala aplicable a los elementos del Sistema de Gestión.
0	No lo aplica
1	Conceptualizado. Tiene una clara idea de cómo podría aplicar el elemento en la empresa.
2	Implantación inicial. Ha iniciado la implantación pero aun no pasa del 50%
3	Implementación avanzada. La implantación se encuentra entre un 51% y un 100%
4	Implantación concluida con medición de resultados, al menos un año de maduración y mejora.

Los elementos a evaluar de cada área se describen en los anexos. Para obtener el distintivo "M" se requiere obtener al menos un puntaje de 80.

Estructurar el Organigrama
Para estructurar el organigrama se eligió el de tipo clásico, que es básicamente un organigrama compuesto por rectángulos, que representan los cargos u órganos unidos entre sí por líneas, que trazan las relaciones de comunicación entre ellos. Con el objetivo de plasmar de manera adecuada el gráfico en mención, se realizó un análisis de los puestos y sus actividades.

Planeación Estratégica
Para poder definir las estrategias que se están implementando en la empresa, se tomó el tiempo de una sesión completa dentro del curso-taller, con la ayuda de material didáctico, el cual facilitó la labor del personal administrativo quien tuvo esta encomienda. Se utilizó el modelo de Fred R. David. 2003.

Misión
La Misión quedó establecida después de analizar algunos puntos y responder algunas interrogantes tales como:
a) ¿Qué se debe obtener como empresa al definir la Misión?
b) ¿Para que quiero obtener eso en la Empresa?
c) ¿Qué hace falta para que la Empresa progrese y de desarrolle?
d) ¿Qué hace falta o que problemas existen en el mercado que pueda resolver la empresa?
e) ¿Cómo puede la empresa cubrir esas carencias?
f) En mi opinión ¿Cuál es la mejor opinión? y ¿porque?

Es importante recordar que la Misión es la razón de ser de una empresa u organización, define el porque sus integrantes están en ella y por lo tanto da sentido y guía las actividades propias de la organización (Thompson, Strickland, 2004).

Visión

La Visión quedó establecida después de analizar lo siguiente:

a) ¿Cómo imaginamos que será la Empresa en el futuro?
b) ¿Cómo queremos que sea reconocida la Empresa?

Es importante recordar que la Visión es una aspiración de lo que será la empresa en el futuro para los clientes, los colaboradores, los propietarios y la comunidad (SECTUR 2009).

Valores

La determinación de los principios y valores con los cuales se distinguirá todo aquel que pertenezca y colabore a la empresa para el logro de la misión, se seleccionaron dado a que son de mayor prioridad para ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos. Después de esto se definieron cada uno de ellos de manera clara y sencilla, con un enfoque aplicado hacia los clientes internos y externos de Ticket Center.

Política de Calidad

La definición de una Política de Calidad debe responder de manera clara el COMO haremos para cumplir la Misión, es decir que acciones se deberán realizar para complacer al cliente, recordando en todo momento que el cliente es el principio y el fin último de todas las acciones del la empresa.

El enunciado final fue el resultado del análisis de las posibles acciones a realizar con el objetivo de lograr la satisfacción de los clientes, esto fue a través de la técnica de lluvia de ideas, propuestas que se fueron analizando y depurando, hasta congeniar en una sola frase, que después se transmitió al resto del equipo de la empresa.

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta fundamental que proporciona los recursos necesarios al proceso de planeación estratégica, proveyendo información necesaria par la implementación de acciones y de mejora continua (Thompson, Strickland, 2004).

En el proceso de la realización de la matriz FODA se consideraron los factores económicos, sociales, culturales y políticos, diferenciando lo relevante de lo irrelevante, lo externo de lo interno y lo bueno de lo malo. La previsión de estas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan redirigir el rumbo de la organización, además de favorecer el cumplimiento de la misión.

Elaboración del Manual de Calidad

Para todo proceso de certificación es necesario mostrar evidencias de que se están implementando las acciones correspondientes, por tal razón se elaboró un manual de calidad que contiene los resultados del curso-taller (Misión, visión, organigrama, descripciones de puestos, procedimientos, etc.)

Evaluación final

Con la finalidad de conocer el avance de la implementación de las técnicas impartidas en el curso-taller, un evaluador visitó la empresa donde se comprobó que se cuenta con los elementos suficientes para poder ser certificados con el distintivo “M”, esto fue a través de una lista de verificación que indicó el grado de implementación de las siguientes áreas: Calidad Humana, Satisfacción del Cliente, Gerenciamiento de Rutina, Gerenciamiento de Mejora y Resultados.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos en el desarrollo del estudio de caso permitirán a la empresa enfrentar el competido mercado con un mayor número de herramientas, y de esta manera propiciar mejores oportunidades para su crecimiento.

Entre los resultados obtenidos tenemos:

Establecimiento de la Misión.
Brindar asesoría honesta y atención profesional en los tramites de la visa láser, así como en la venta de boletos de autobús hacia los Estados Unidos, ganando así la confianza de nuestros clientes.

Establecimiento de la Visión.
Ser la mejor empresa de asesoría en los tramites de visa láser, así como en la venta de boletos hacia Estados Unidos, a nivel estatal, reafirmando su imagen de confiabilidad ante la comunidad, siendo socialmente responsable, en un ambiente de trabajo estable.

Definición de Valores.

1. Servicio y amabilidad.- Atender a los clientes como nos gustaría ser atendidos.
2. Honestidad.- Manejar veracidad en la información al cliente (No ofrecer falsas esperanzas, en especial en el tramite de su visa láser)
3. Trabajo en equipo.- Lograr los objetivos realizando el trabajo que nos corresponde, al mismo tiempo que se interrelaciona con el trabajo de los demás.
4. Comunicación.- Difundir la información entre los integrantes de la empresa para estar actualizados (avisos, pendientes, cambios de precios, etc….)
5. Confianza.- Cumplir con lo acordado con el cliente en tiempo y forma.
6. Responsabilidad.- Asumir los resultados de nuestras acciones.

Definición de la Política de calidad.
Realizar bien nuestro trabajo, con el compromiso de satisfacer las necesidades de los clientes, en base a un excelente servicio y la experiencia que nos avala.

Análisis FODA
El cuadro 2 nos indica las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la empresa consideró en el taller de planeación estratégica participativa.

Cuadro 2. Matriz FODA's.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Conocimiento del mercado 2. Enfoque a la venta y el servicio 3. Honestidad hacia nuestros clientes 4. Disponibilidad de colaboradores 5. Ubicación 6. 6 años de experiencia	1. Dependencia de proveedores 2. Falta de implementación de estrategias 3. Falta de disponibilidad de proveedores 4. Falta de estacionamiento 5. Falta de dominio del Office 6. Falta de capacitación en ventas y atención
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
1. Diversificar servicios 2. Necesidad de la gente de vacacionar 3. Crecimiento económico de la región 4. Crecimiento poblacional de la región 5. Programa MODERNIZA 6. Renovaciones de visa láser	1. Tipo de cambio 2. Decremento de remesas 3. Incremento de gasolina y diesel 4. Incremento del costo de entrevista

Organigrama

Para que la empresa cumpla con su misión y objetivos, se diseño el organigrama (Figura 1)

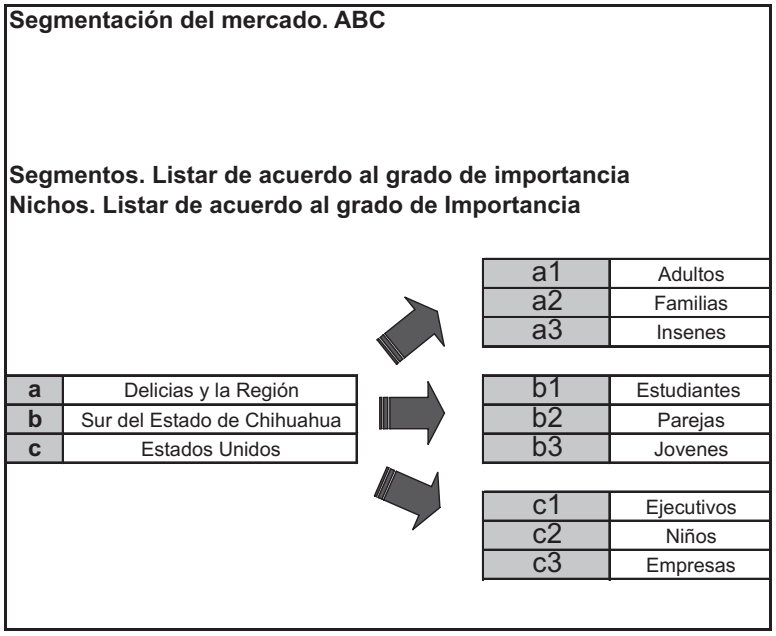
Figura 1. Organigrama

Descripción de puestos

Una vez establecido el organigrama, se procedió a describir cada puesto considerado dentro de dicho organigrama, considerando el propósito general, las funciones específicas, relaciones y contactos oficiales, autoridad y evaluación.

Segmentación de mercado.
Un ***segmento*** es un grupo de clientes con deseos y características semejantes algunos ejemplos de tipos de segmentación son: Por edad, nivel socioeconómico, lugar de residencia, sexo, estado civil, agrupaciones a las que pertenece. Un ***nicho*** es un grupo mas estrecho, con necesidades claramente identificadas, es decir un subsegmento, algunos ejemplos de nichos son: El cruce de un segmento de edad y un segmento de lugar de residencia. (Niños que habiten en las cercanías del negocio) (Cuadro 3) (Malhotra, 2004).
.

Cuadro 3. Segmentación de Mercado.



Definición de objetivos. De acuerdo a los objetivos que se originaron de la funciones de cada puesto o área de responsabilidad, se establecieron objetivos por departamento (Cuadro 4).

Cuadro 4. Objetivos de los puestos.

Gerente General	Coordinación con la Dirección General para el establecimiento de las Metas anuales, para el adecuado funcionamiento de la Empresa. Análisis de Información Financiera, Ventas, Gastos.
	Proponer Acciones de Mejora y reducción de costos.
Gerente Operativo	Planear, Organizar, Dirigir y Controlar el Proceso Operativo de la empresa Ticket Center, con el propósito de cumplir su misión, través de un proceso de mejora continua ejecutado en equipo, basado en las políticas de la empresa, siendo un facilitador para que cada puesto pueda ejecutar sus labores de manera adecuada.
Gerente de Ventas y Mercadotecnia	Dar a conocer los servicios de la empresa y posicionar en la región la marca Ticket Center a través de campañas promociónales, publicidad, visitas a empresas, etc…, incentivar el incremento de las ventas.
Atención al Cliente	Atender oportunamente y con un Servicio de Calidad a los Clientes en las instalaciones de la empresa.
Coordinador	Atender oportunamente y con un Servicio de Calidad a los Clientes durante los viajes.

CONCLUSIONES

El Programa de Calidad Moderniza se dividió en dos grandes aspectos, la realización de una Planeación Estratégica y la elaboración de un Manual de Calidad. El Impacto de la Planeación Estratégica se ha visto reflejado en varios rubros de la empresa como los son: Incremento en sus ventas, mejor integración en su equipo de trabajo, adecuado control del negocio, mejora en sus procesos de operación, satisfacción de sus clientes, mejora en la imagen, apertura de una sucursal, acciones de mejora continua, benchmarking y el diseño de nuevos servicios. Entre los beneficios de contar con un Manual de Calidad se han observado: La estandarización de los procesos, la capacitación del personal de nuevo ingreso es mas sencilla, la proyección de una imagen de profesionalización hacia el interior y el exterior de la empresa, el incremento del aviamiento de la empresa, además es el lugar indicado para archivar las evidencias de las mejoras alcanzadas y su tiempo de implementación, convirtiéndose así en una herramienta imprescindible para la obtención de cualquier clase de acreditación o certificación como lo fue el haber obtenido el Distintivo “M”.

LITERATURA CITADA

1. David, Fred R. 2003. Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición. Prentice Hall. México.

2. Gutiérrez, M. (1999). Administrar para la Calidad. Segunda Edición. LIMUSA. México.

3. Juran,J.M. y A. Blanton Godfrey .(2001). Manual de Calidad. Quinta Edición. Mc Graw Hill. España.

4. Malhotra, N.K., 2004, Investigación de Mercados un enfoque práctico. Cuarta edición, Person educación, México.

5. Robbins, S.P. y M.Coulter. (2000). Administración. Quinta Edición. Prentice Hall. México.

6. SECTUR (2009).http://sector.gob.mx/wb2/sector/sect_Programa_Moderniza extraído 18 de marzo del 2009

7. Thompson, Strickland (2004) Administración Estratégica. 13va Edición. Mc Graw Hill. México.

***(Articulo recibido el 21 de agosto del 2010 y aceptado para su publicación el 12 de octubre del 2011).**