

Calidad en los servicios

Presentación del Profesor

Nombre: Beatríz Adriana Méndez González

CV Resumido: LAEA (Licenciada en Administración de Empresas Agropecuarias), egresada de la Universidad Autónoma Chapingo (UACH), Campus Chapingo, Texcoco, Edo. de México; cursé la Maestría en Economía (acreditada por CONACyT), en el Colegio de Posgraduados, ubicado en Montecillos, Texcoco, Edo. de México; Licenciatura trunca en Teología; Carrera técnica en operación de computadoras; algunos diplomados en desarrollo empresarial y en herramientas para la docencia; diversos cursos, talleres y seminarios.

Cuento con experiencia profesional en el sector servicios (empresas), agropecuario (instituciones de gobierno) y, en el ámbito educativo, más de 15 años, laborando en más de 3 universidades, como docente y también en cargos administrativos.

Mi objetivo de vida, es el desarrollo y superación constante, personal y profesional, para “*el bien ser, bien hacer, bien estar y bien tener*” (Carlos Kasuga), propio, de mi familia y demás seres queridos.

Me identifico mucho con el siguiente adagio:

“Pon todo lo que eres en lo mínimo que hagas”. Fernando Pessoa

Presentación de la Materia

Nombre: Calidad en los servicios

Objetivo de la materia: Capacitar al alumno en los conceptos más relevantes que giran entorno a la calidad, su evolución histórica, actores clave, sistemas de gestión, estándares e indicadores, así como el conocimiento, interpretación y aplicación de algunas normas de calidad nacionales e internacionales y sus implicaciones, facultándose así para ofrecer sus servicios profesionales con más empeño y mayor eficiencia.

Presentación del programa:

Unidad 1. Concepto y evolución de la calidad

- 1.1. Presentación e introducción de la asignatura
- 1.2. El concepto de calidad, desde distintas acepciones: según la época histórica, las personas, sus ideas e intenciones (evolución cronológica del concepto)
- 1.3. Historia de la calidad

- 1.4. Los actores clave (gurús) en la historia del movimiento por la calidad. Filosofías de calidad:
 - 1.4.1. Deming
 - 1.4.2. Juran
 - 1.4.3. Crosby
 - 1.4.4. Feigenbaum
 - 1.4.5. Ishikawa
- 1.5. El desarrollo de la calidad en México

Presentación de la Materia

Unidad 2. Sistemas de gestión de la calidad

- 2.1. ¿Qué es y para qué sirve un sistema de gestión de la calidad?
- 2.2. El modelo europeo por excelencia: la autoevaluación (EFQM: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad)
- 2.3. El enfoque de la gestión por procesos
 - 2.3.1. Metodología
 - 2.3.2. La reingeniería de procesos
- 2.4. Orientación al cliente: Concepto, importancia y requerimientos
- 2.5. Desarrollo de habilidades en mandos medios: Liderazgo, comunicación, motivación
- 2.6. Administración por valores: Concepto, proceso e importancia
- 2.7. Just in time (JIT)
- 2.8. Benchmarking
- 2.9. El kaizen o mejora continua

Presentación de la Materia

Unidad 3. Normas de calidad -Nacionales e internacionales (normalización)

3.1. El aseguramiento de la calidad y los procesos de certificación, acreditación y estándares

3.2. El concepto de normalización (estandarización)

3.3. Normas Oficiales Mexicanas

3.3.1. NOM-035-STPS-2018- Factores de riesgo psicosocial en el trabajo

3.3.2. NOM-050-SCFI- Etiquetado general de productos

3.3.3. NMX-SAST-26000-IMNC-2011- Guía de responsabilidad social

3.4. Las normas ISO. Principales Normas ISO

3.4.1. ISO 9000

3.4.2. ISO 14000

3.4.3. ISO 18000

3.4.4. ISO 26000

Presentación de la Materia



Unidad 4. La calidad en los servicios

- 4.1. La naturaleza inmaterial de la calidad en los servicios
- 4.2. La gestión de la calidad en las empresas de servicios
- 4.3. El personal que brinda los servicios – Uno de los factores clave para la satisfacción del cliente
- 4.4. Técnicas en la evaluación de los servicios para identificar los principales determinantes de la calidad y expectativas de los usuarios

- 4.4.1. Registro de quejas
- 4.4.2. Sesiones de grupo (focus group)
- 4.4.3. Aplicación de encuestas
- 4.4.4. Círculos de calidad
- 4.5. Indicadores de calidad
- 4.6. Características de las organizaciones excelentes

Planeación didáctica

	<p align="center">PLANEACION LICENCIATURA EJECUTIVA</p>	<p align="center">DAC-PLAN-01</p>
---	--	--

Licenciatura: TRABAJO SOCIAL Y GESTIÓN COMUNITARIA
 Modalidad: EJECUTIVAS

Materia: **CALIDAD EN LOS SERVICIOS**
 Cuatrimestre: 8°.

Clave: PE-LTS804
 Horas: 2

<p align="center">OBJETIVO</p>	<p>Capacitar al alumno en los conceptos más relevantes que giran entorno a la calidad, su evolución histórica, actores clave, sistemas de gestión, estándares e indicadores, así como el conocimiento, interpretación y aplicación de algunas normas de calidad nacionales e internacionales y sus implicaciones, facultándose así para ofrecer sus servicios profesionales con más empeño y mayor eficiencia.</p>
---------------------------------------	--

S	CLASE 1	CLASE 2
1	<p align="center">ENCUADRE</p>	<p align="center">UNIDAD 1. CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD 1.1. Presentación e introducción de la asignatura 1.2. El concepto de calidad, desde distintas acepciones: según la época histórica, las personas, sus ideas e intenciones (evolución cronológica del concepto) 1.3. Historia de la calidad</p>
2	<p>1.4. Los actores clave (gurús) en la historia del movimiento por la calidad. Filosofías de calidad: 1.4.1. Deming 1.4.2. Juran 1.4.3. Crosby 1.4.4. Feigenbaum</p>	<p align="center">1.4.5. Ishikawa 1.5. El desarrollo de la calidad en México UNIDAD 2. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD 2.1. ¿Qué es y para qué sirve un sistema de gestión de la calidad?</p>

Planeación didáctica

3	<p>2.2. El modelo europeo por excelencia: la autoevaluación (EFQM: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad)</p> <p>2.3. El enfoque de la gestión por procesos</p> <p>2.3.1. Metodología</p> <p>2.3.2. La reingeniería de procesos</p>	<p>2.4. Orientación al cliente: Concepto, importancia y requerimientos</p> <p>2.5. Desarrollo de habilidades en mandos medios: Liderazgo, comunicación, motivación</p> <p>2.6. Administración por valores: Concepto, proceso e importancia</p> <p>2.7. Just in time (JIT)</p>
4	<p>2.8. Benchmarking</p> <p>2.9. El kaizen o mejora continua</p> <p>UNIDAD 3.</p> <p>NORMAS DE CALIDAD -NACIONALES E INTERNACIONALES (NORMALIZACIÓN)</p> <p>3.1. El aseguramiento de la calidad y los procesos de certificación, acreditación y estándares</p>	<p>3.2. El concepto de normalización (estandarización)</p> <p>3.3. Normas Oficiales Mexicanas</p> <p>3.3.1. NOM-035-STPS-2018- Factores de riesgo psicosocial en el trabajo</p> <p>3.3.2. NOM-050-SCFI Etiquetado general de productos</p> <p>3.3.3. NMX-SAST-26000-IMNC-2011- Guía de responsabilidad social</p>
5	<p>3.4. Las normas ISO. Principales Normas ISO</p> <p>3.4.1. ISO 9000</p> <p>3.4.2. ISO 14000</p> <p>3.4.3. ISO 18000</p> <p>3.4.4. ISO 26000</p> <p>UNIDAD 4.</p> <p>LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS</p> <p>4.1. La naturaleza inmaterial de la calidad en los servicios</p>	<p>4.2. La gestión de la calidad en las empresas de servicios</p> <p>4.3. El personal que brinda los servicios –Uno de los factores clave para la satisfacción del cliente</p> <p>4.4. Técnicas en la evaluación de los servicios para identificar los principales determinantes de la calidad y expectativas de los usuarios</p> <p>4.4.1. Registro de quejas</p> <p>4.4.2. Sesiones de grupo (focus group)</p>

Planeación didáctica

6	4.4.3. Aplicación de encuestas 4.4.4. Círculos de calidad 4.5. Indicadores de calidad 4.6. Características de las organizaciones excelentes	RETROALIMENTACIÓN DE CONTENIDO
7	EXAMEN FINAL	

ACTIVIDADES EN EL AULA PERMITIDAS:	1.-Conducción Docente, manejo de Esquemas, Conceptos Básicos y Referentes Teóricos (Pizarron) 2.-Estructuración de Reportes de Lectura y Fichas de Trabajo; uso de Medios Audiovisuales. (Pantalla). 3.-Realizar Lecturas de Referencias Bibliográficas Sugeridas y Adicionales para generar Lluvia de Ideas. 4.-Propiciar Actividades de Interés dentro del Proceso de Enseñanza - Aprendizaje para generar Investigaciones. 5.-Vinculación de la Materia con Casos Prácticos y Reales que se puedan sustentar teóricamente.
---	---

ACTIVIDADES NO PERMITIDAS:	1. Exámenes Orales. 2. Exposiciones como Evaluación. 3. Exposiciones.
-----------------------------------	---

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA.					
	TIPO	TITULO	AUTOR	EDITORIAL	AÑO.
1	Libro	CALIDAD EN EL SERVICIO	CLAUDIA HERNANDEZ CASTILLO	TRILLAS	2010
2	Libro	EL CUENTE Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO	ILEANA OLVERA ROMERO	EDITORIAL TRILLAS	2009
3	Libro	PASOS HACIA LA CALIDAD EN EL SERVICIO	RENE FRANCISCO ABELLO GOMEZ	EDITORIAL TRILLAS	2008

CRITERIOS, PROCEDIMIENTOS DE EVALUACION Y ACREDITACION.	
Trabajos	10%
Actividades en la	20%
Actividades	20%
Examen	50%
Total	100%
Escala de	7- 10
Minima	7

Criterios de evaluación:

Actividades en plataforma		
Actividad 1	20%	
Actividad 2	15%	
Actividad 3	15%	50%
Examen		50%
Total		100%

Nota: Escala de calificación del 7 al 10, mínima aprobatoria 7.

Recursos de la materia: Se encuentran en el apartado con el mismo nombre, en la plataforma; y son:

1. Planeación didáctica
2. Libros de consulta. Básico (Antología) y adicional (es)
3. Formato de portada “actual”
4. Manual de actividades en plataforma
5. Videos, películas, etc.

Unidad I. Concepto y evolución de la calidad

I.1. Presentación e introducción de la asignatura

El interés por la calidad ***arranca definitivamente en la década de los años setenta***, a raíz de la ***crisis económica occidental inducida por el alza del petróleo y la consolidación de las empresas japonesas como competidores en los mercados internacionales***. El éxito creciente de los productos japoneses, en industrias como la automovilística, la producción de motocicletas, los semiconductores, la electrónica de consumo o los aparatos de aire acondicionado, indujo la preocupación sobre ***cómo gestionar la calidad para mantener o ganar competitividad***.

La elaboración de las normas sobre aseguramiento de la calidad y los modelos de excelencia, que han servido de base a los premios de calidad, han ayudado a consolidar los conceptos y los enfoques, estimulando la ***difusión del movimiento por la calidad en las empresas occidentales en los años ochenta, tres décadas después que en Japón***.

Unidad I. Concepto y evolución de la calidad

I.1. Presentación e introducción de la asignatura



La gestión de la calidad se ha convertido actualmente en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de la empresa.

El aumento incesante del nivel de exigencia del consumidor, junto a la ***explosión de competencia procedente de nuevos países con ventajas comparativas en costes y la creciente complejidad de productos, procesos, sistemas y organizaciones***, son algunas de las causas que hacen de **la calidad un factor determinante para la competitividad y la supervivencia de la empresa moderna.**

Desde que se iniciara su divulgación en el mundo industrial, durante los ochenta y noventa del siglo XX, la Gestión de la Calidad ha ido extendiéndose cual mancha de aceite al resto de sectores, obteniendo gran influencia en los servicios y dentro de ellos en los servicios públicos (como la sanidad y la educación) que han hecho bandera de la calidad.

Unidad I. Concepto y evolución de la calidad

I.1. Presentación e introducción de la asignatura



Existe una importante incertidumbre sobre el por qué, el para qué y el cómo puede implantarse este nuevo concepto.

El concepto de calidad ha evolucionado de forma importante durante el siglo XX, hasta formar un cuerpo de conocimiento importante, de la mano de una serie de **actores nacionales e internacionales**.

Las primeras aportaciones estaban orientadas básicamente a la aplicación de técnicas estadísticas para la inspección y el control de los productos y procesos industriales, que luego se completaron con sistemas de aseguramiento más centrados en la prevención y con enfoques orientados hacia la calidad del servicio. En cambio, las aportaciones más recientes entienden la calidad como un sistema básico para el logro de la competitividad a escala internacional. Han sido numerosos los esfuerzos realizados que se han traducido en una profundización y ampliación del concepto de calidad a todos los ámbitos de la empresa.

Unidad I. Concepto y evolución de la calidad

1.2. El concepto de calidad, desde distintas acepciones: según la época histórica, las personas, sus ideas e intenciones (evolución cronológica del concepto)

Teniendo como base el proceso de evolución cronológica de la calidad, el concepto de calidad propiamente dicho, inicia en la etapa de la administración científica, específicamente con la aparición del ***control de calidad por inspección***, que da comienzo formal al concepto de calidad, ya que en este punto ***empiezan a definirse los criterios para catalogar si un producto es bueno o malo de acuerdo con las especificaciones previamente establecidas.***

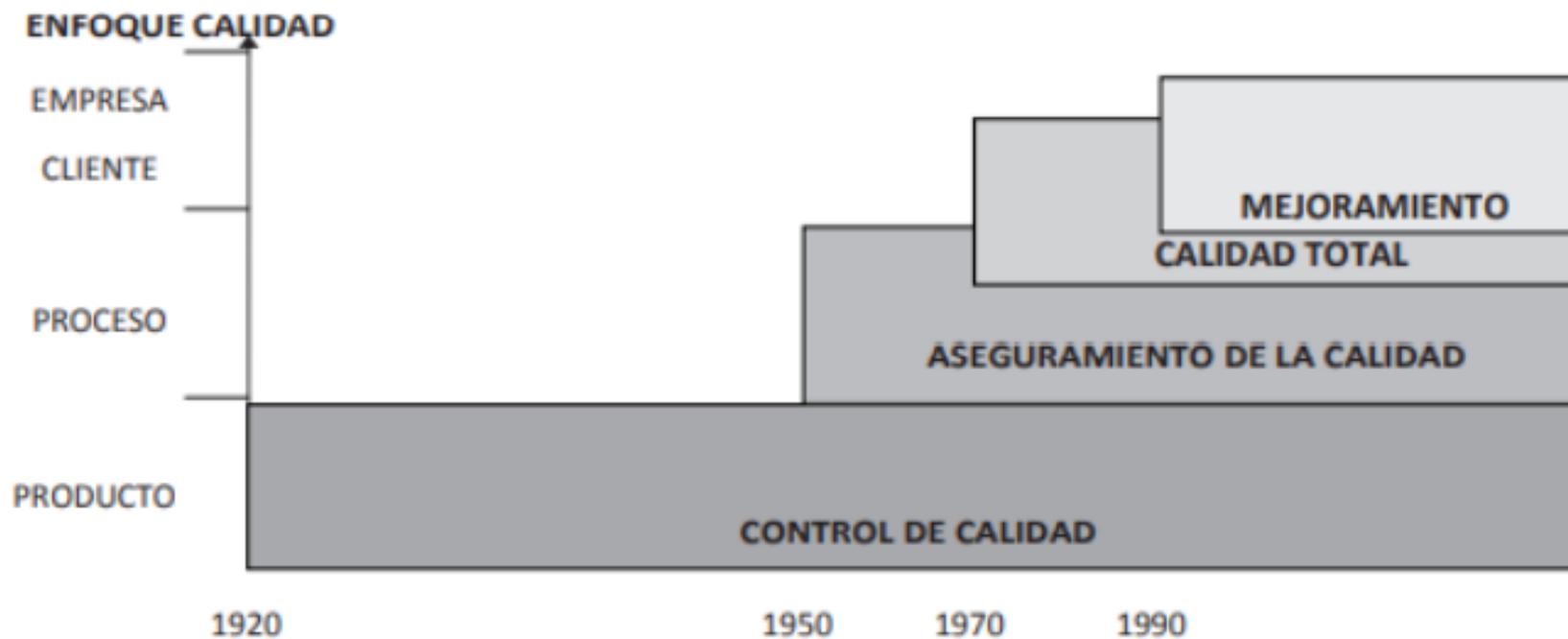
La evolución del proceso de control de calidad, evidenciada por el cambio de un proceso de ***control realizado por inspección a todas las unidades a un proceso de control realizado con criterios y herramientas estadísticas, determina el punto de partida para la aparición de una definición formal de calidad.*** Esta definición de calidad puede analizarse desde dos dimensiones fundamentales: la ***dimensión cronológica*** y la ***dimensión conceptual, que se inicia con el surgimiento del control estadístico de calidad.***

Unidad 1. Concepto y evolución de la calidad

1.2. El concepto de calidad, desde distintas acepciones: según la época histórica, las personas, sus ideas e intenciones (evolución cronológica del concepto)

Desde el punto de vista conceptual, se pueden identificar claramente, en la siguiente tabla, cuatro etapas del desarrollo de la calidad: **Control de calidad**, **Aseguramiento de la calidad**, **Proceso de calidad total** y **Mejora continua de la calidad total**.

Gráfica: Evolución conceptual de la calidad



Unidad I. Concepto y evolución de la calidad

La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los **requisitos esenciales del producto**, sino que en la actualidad es un **factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.**

I.3. Historia de la calidad

Los primeros estudios sobre la calidad se hicieron en los años 30 antes de la Segunda guerra Mundial, la calidad no mejoró sustancialmente, pero se hicieron los primeros experimentos para lograr que ésta se elevara, los primeros estudios sobre calidad se hicieron en Estados Unidos. En el año de 1933 el Doctor W. A. Shewhart, de los Bell Laboratories, aplicó el concepto de control estadístico de proceso por primera vez con propósitos industriales; su objetivo era **mejorar en términos de costo-beneficio las líneas de producción, el resultado fue el uso de la estadística de manera eficiente para elevar la productividad y disminuir los errores, estableciendo un análisis específico del origen de las mermas, con la intención de ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD.**

Unidad 1. Concepto y evolución de la calidad

I.3. Historia de la calidad



Cuando en 1939 estalló la Segunda Guerra Mundial, **el control estadístico** del proceso se convirtió poco a poco y paulatinamente en un **arma secreta de la industria**, fue así como **los estudios industriales sobre cómo elevar la calidad bajo el método moderno consistente en el control estadístico del proceso llevó a los norteamericanos a crear el primer sistema de aseguramiento de la calidad vigente en el mundo.** El objetivo fundamental de esta creación era el establecer con absoluta claridad que, a través de un sistema novedoso era posible **garantizar los estándares de calidad** de manera tal que se evitara, sobre todo, la pérdida de vidas humanas; uno de los principales interesados en elevar la calidad y el efecto productivo de ésta fue el gobierno norteamericano y especialmente la industria militar de Estados Unidos, **para los militares era fundamental el evitar que tantos jóvenes norteamericanos permanecieran simple y sencillamente porque sus paracaídas no se abrían.**

Unidad 1. Concepto y evolución de la calidad

1.3. Historia de la calidad

En octubre de 1942 de cada mil paracaídas que eran fabricados por lo menos un 3.45 no se abrieron, lo que significó una gran cantidad de jóvenes soldados norteamericanos caídos como consecuencia de los defectos que traían los paracaídas; a partir de 1943 se intensificó la **búsqueda para establecer los estándares de calidad a través de una visión de aseguramiento de la calidad para evitar aquella tragedia**, no solamente podríamos echar la culpa a los paracaídas sino que también hubo una gran cantidad de fallas en el armamento de Estados Unidos proporcionaban a sus aliados o a sus propias tropas, las fallas principales estaban esencialmente en el equipo pesado.

Para lograr elevar la calidad ***se crearon las primeras normas de calidad del mundo mediante el concepto moderno del aseguramiento de la calidad***, para lograr un verdadero control de calidad ***se ideó un sistema de certificación de la calidad que el ejército de Estados Unidos inició desde antes de la guerra.***

Unidad 1. Concepto y evolución de la calidad

1.3. Historia de la calidad



Las primeras normas de calidad norteamericanas funcionaron precisamente en la industria militar y fueron llamadas las normas ZI, las normas ZI fueron de gran éxito para la industria norteamericana y permitieron elevar los estándares de calidad dramáticamente evitando así el derroche de vidas humanas; Gran Bretaña también aplicó con el apoyo de Estados Unidos, a su industria militar, de hecho, desde 1935, una serie de normas de calidad.

A las primeras normas de calidad británicas se les conoce como el sistema de normas 600, para los británicos era importante participar en la guerra con un cada vez mejor armamento que pudiera tener clara garantía de calidad, **los británicos adoptaron la norma norteamericana ZI surgiendo así las normas británicas 1008**, con éstas normas los británicos pudieron garantizar mayores estándares de calidad en sus equipos.

Unidad 1. Concepto y evolución de la calidad

1.3. Historia de la calidad



El papel de los japoneses en el procedimiento de la calidad fue ciertamente muy importante, pero no fueron únicamente los japoneses los que invirtieron en el procedimiento de la elevación de la calidad, sino que de hecho Alemania inició un impulso nunca antes visto por elevar la calidad y convertirla en algo fundamental; en Estados Unidos Joseph Juran fue un detonador esencial para éste desarrollo, a los nombres de Deming en Japón y Juran también en Japón debe agregarse el nombre de Phillip Crosby que inició en los años 60 una revolución de la calidad en Estados Unidos y el de Armand V. Feigenbaum, otro gran impulsor del control de la calidad.

Por supuesto que no es fácil hablar de que la calidad ha llegado al mundo latinoamericano, más bien podríamos decir que empieza a desarrollarse. Algunos países de América Latina como Argentina, Brasil, México, Venezuela, Colombia, Chile, Perú han iniciado verdaderas cruzadas nacionales en torno a la calidad, aun así, las industrias latinoamericanas carecen de los niveles de competitividad internacional y es por ello tan importante establecer nuevas fronteras para la calidad en el subcontinente latinoamericano.

Unidad 1. Concepto y evolución de la calidad

1.3. Historia de la calidad

Otros países como la Unión Soviética, Japón y Alemania tuvieron estándares de calidad mucho menores; esto determinó en gran medida que la pérdida en las vidas humanas fuera mucho mayor.

La era de la información enfocada al cliente, la era de la calidad, el inicio de la nueva competitividad, el nacimiento de Asia como nuevo poder global, y de Japón como amo del siglo XXI está precisamente fundamentado en la **globalización de la calidad**, una nueva estrategia de competir, **ENTENDER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE, Y POR SUPUESTO SATISFACER LA DEMANDA DE LOS MERCADOS.** Debemos establecer que la calidad tanto en Europa como en Japón y Estados Unidos detonó precisamente ***al terminar la segunda Guerra Mundial y que justamente en este periodo fue cuando las naciones del mundo se organizaron para CREAR Y ELEVAR LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD, es por ello que el antecedente de la ISO está precisamente ligado a hace 50 años.***

Unidad 1. Concepto y evolución de la calidad

1.3. Historia de la calidad



El papel de los japoneses en el procedimiento de la calidad fue ciertamente muy importante, pero no fueron únicamente **los japoneses los que invirtieron en el procedimiento de la elevación de la calidad**, sino que de hecho Alemania inició un impulso nunca antes visto por elevar la calidad y convertirla en algo fundamental; en Estados Unidos Joseph Juran fue un detonador esencial para éste desarrollo, a los nombres de Deming en Japón y Juran también en Japón debe agregarse el nombre de Phillip Crosby que inició en los años 60 una revolución de la calidad en Estados Unidos y el de Armand V. Feigenbaum, otro gran impulsor del control de la calidad.

El movimiento mundial por la calidad se ha convertido en una verdadera megatendencia a partir de 1952, se esperaba que para el año 2000 los procedimientos para elevar la calidad y los sistemas de calidad le dieran la vuelta al mundo.

Los primeros fracasos en el terreno espacial han mostrado, en efecto que los fallos provienen casi exclusivamente de errores humanos, así pues, hay que concentrar los esfuerzos en el hombre.

Unidad 1. Concepto y evolución de la calidad

1.3. Historia de la calidad



Desde 1975 la crisis del petróleo actúa como un enorme impulso para elevar aún más la calidad y la competitividad de las organizaciones, la terrible crisis provoca una competencia nueva por el mercado mundial, la presencia de los nuevos poderes asiáticos encabezados por Japón y su milagro japonés así como de otras naciones del Pacífico como Corea, Taiwán, Singapur y Hong Kong dentro de una estrategia de calidad lleva a **Estados Unidos a ser desplazado** como el primer productor mundial de automóviles, **los japoneses serán ahora los dueños del mercado global** de los automóviles, de la cámara fotográfica, de la industria óptica, los dueños de muchas áreas jamás tocadas por éstos como la relojería, las motocicletas, la industria electrónica y de aparatos domésticos en general. De esta manera los japoneses se convertían en los amos de la tecnología de la postrimería del siglo XX, de esta manera los japoneses haciendo uso de sus estrategias de Círculos de Control de Calidad y Total Quality Control se habían convertido en los dueños, nuevos amos del mundo también los amos de la calidad.

Unidad I. Concepto y evolución de la calidad

I.3. Historia de la calidad



A partir de los años 90 sólo los países que tuvieran un verdadero y estricto control de calidad, que aplicaran normas de calidad y sistemas de certificación como el de ISO 9000 tendrían cabida en el mundo del siglo XXI. De esta manera ***los años 90 han sido un acicate constante para el mejor manejo de la calidad y la productividad***, así el mundo que iniciara en el nuevo siglo y el nuevo milenio tendría en ***la globalización de la calidad el fundamento específico para la competitividad, solamente las naciones que tengan la capacidad de mostrar que tienen calidad podrán ofertar en el mercado mundial.***

Para estos tiempos es lógico pensar que el sistema ISO 9000 que tiene vigencia sobretodo en Europa principalmente en Inglaterra, pero también en América Latina, Estados Unidos y Canadá tendrá que ser un sistema cada vez de mayor uso, un sistema que a través de la visión de normalización de la calidad y el aseguramiento de la calidad por estándares de control permite demostrar a través de la certificación que los productos de una fábrica de un determinado país pueden entrar a un mercado globalizado y pueden cumplir con los estándares internacionales.

Unidad 1. Concepto y evolución de la calidad

I.3. Historia de la calidad

Desde 1970 las normas ISO 9000 han tenido cada vez mayor vigencia. En los años 90, las normas han sido revisadas de sus borradores originales y constantemente actualizadas.

A partir del año 2000 la ISO 9000 regula los sistemas de comercio mundial en occidente; los sistemas de calidad serán el único fundamento que permitirá a las empresas sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo.