



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN BÁSICA

CASO PRÁCTICO:

**“DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD PARA UNA
ESCUELA DE KARATE-DO MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE LA
METODOLOGÍA HOSHIN KANRI.”**

**QUE PRESENTA PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN**

JORGE ALBERTO LORENZANA PÉREZ

ASESOR:

M. EN A. BOGAR GARCÍA MARTÍNEZ

AGUASCALIENTES, AGS., NOVIEMBRE DE 2006

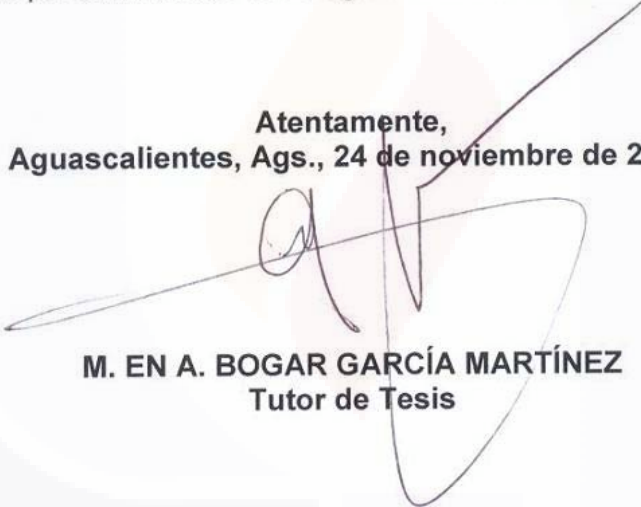
TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

DRA. MA. DEL CARMEN MARTINEZ SERNA
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E:

Por este conducto me permito informarle que de acuerdo a la designación que se me confirió como asesor de tesis del alumno: Jorge Alberto Lorenzana Pérez con No. de Expediente: 2006-11 para obtener el grado de Maestría en Administración, con el tema de tesis "DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD PARA UNA ESCUELA DE KARATE DO MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA HOSHIN KANRI", le informo a usted que ha concluido el trabajo de tesis y cumplido con los requisitos que marca el Reglamento General de Docencia en su Artículo 175 para que se proceda a la impresión y publicación de la tesis señalada.

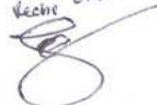
Sin más por el momento me es grado enviarle un cordial saludo.

Atentamente,
Aguascalientes, Ags., 24 de noviembre de 2006



M. EN A. BOGAR GARCÍA MARTÍNEZ
Tutor de Tesis

c.c.p. – Dr. Manuel Díaz Flores.- Srio. de Investigación y Posgrado del C.C.E.A.
c.c.p. – Dra. Laura Romo Rojas.- Sria. del Consejo Técnico de la maestría
c.c.p. – C.P. Ma. Esther Rangel Jiménez.- Jefa del Depto. de Control Escolar
c.c.p. – M.A. Edgar Andrés López Enriquez.- Jefe del Depto. de admón.. Básica.

Recibi 27/11/06


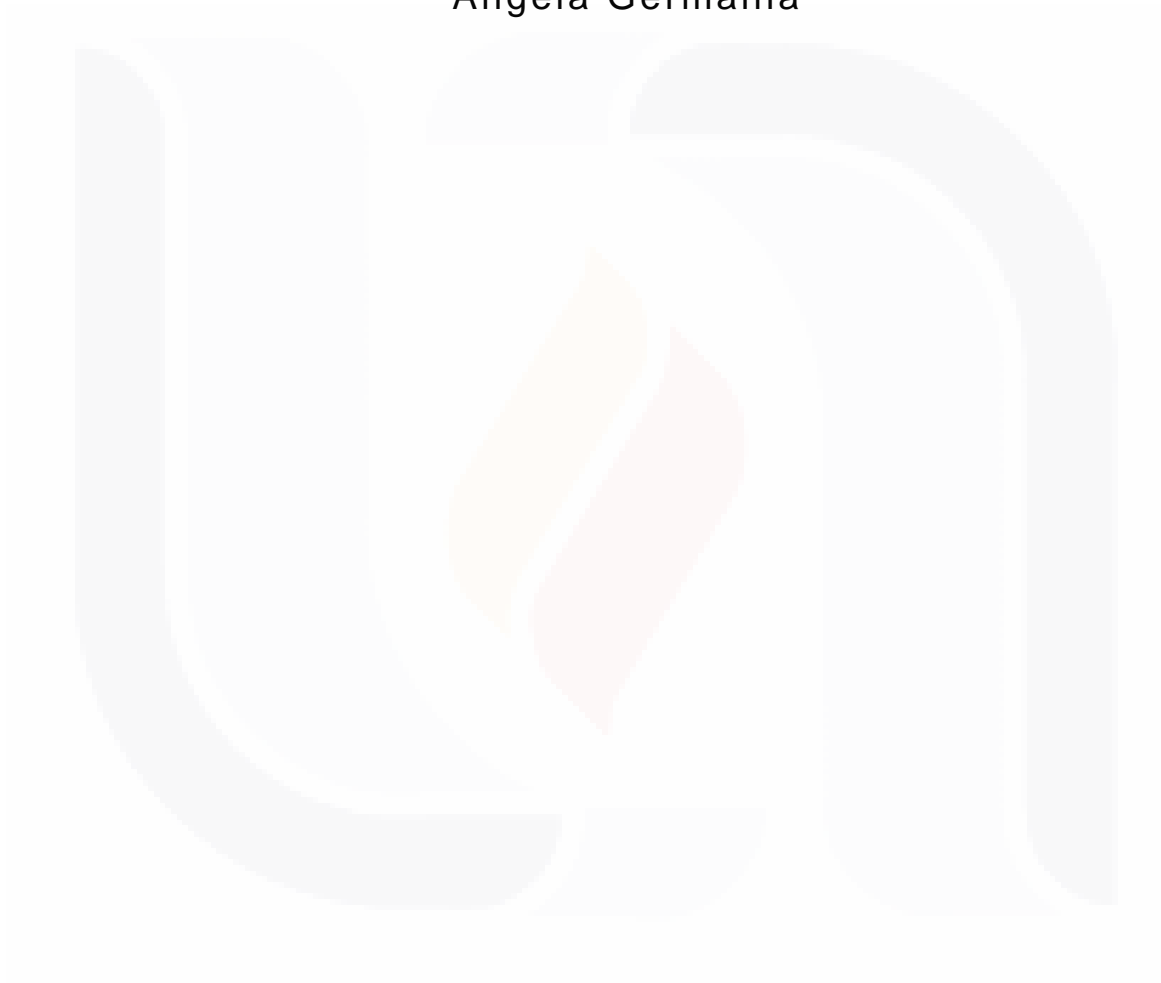
TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Gracias

Alma Graciela

Jorge Alejandro

Ángela Germania



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objetivo general desarrollar un modelo de planeación para una micro empresa de servicios ubicada en la Ciudad de Aguascalientes, Aguascalientes, dedicada a la enseñanza de artes marciales, principalmente Karate Do estilo Goju Ryu.

Un problema común entre las empresas dedicadas a los servicios de enseñanza deportiva, y en específico, a la enseñanza de las artes marciales es que se carece de una administración formal y se cree que basta con el dominio de la destreza física y de la técnica para desarrollar un negocio competitivo y sustentable a lo largo del tiempo.

El ejercicio de una administración empírica no es exclusivo de este giro de negocios, se deriva de la naturaleza del sector empresarial en nuestro país en donde más del 95%, de acuerdo a datos de la Secretaría de Economía, está constituido por micro empresas y muchas de estas son de carácter familiar. Entre los principales problemas destaca el de comercialización, ya que al no contar con ventas suficientes el negocio no puede crecer ni mantenerse en el mercado, esta situación genera además que los empresarios dediquen tanto tiempo a captar nuevos clientes y tratar de mantener a los clientes cautivos, que no se asignan un tiempo para dedicarse a actividades de planeación y propiamente, de ejecutar el proceso administrativo como tal.

En empresas similares, estos problemas se han abordado mediante diagnósticos empresariales y planes de acción para el corto plazo, enfocados principalmente a procesos de comercialización, desarrollo de proveedores, operación y finanzas.

Se contempla que el proyecto tendrá como impactos la profesionalización de la administración de escuelas de artes marciales, la promoción de las artes marciales y la normalización de las mismas.

En cuanto a la profesionalización de la administración de escuelas de artes marciales, se considera que para mejorar la operación de las mismas se propone que quienes estén a cargo de ellas, además de ser instructores, sean administradores eficientes. Esto permitirá una mayor estabilidad y crecimiento de las escuelas, logrando con ello permanecer activas y difundir cada vez más las artes marciales.

Se escogió la metodología Hoshin Kanri por ser un medio para mejorar continuamente los rendimientos diseminando y desplegando las directrices, metas, y planes de la dirección de la compañía a todos los empleados de modo que todos los niveles de trabajo puedan actuar continuamente el ciclo PDCA (Mejora continua, Planear-Hacer-Verificar-Actuar).

Además de involucrar a todas las actividades dentro de una organización para el logro sistemático de los planes de dirección a medio y largo plazo, que se establecen como el medio para el logro de los propósitos de la dirección.

Permite lograr los objetivos de la dirección mediante actividades de incremento de la capacidad global de la compañía y conjunción de toda la capacidad disponible para mejorar los resultados, a través de: Despliegue de un plan y políticas unificados establecido como un plan de dirección anual basado en un lema de la empresa.

La metodología de diagnóstico de la empresa consiste en analizar la situación del negocio en seis áreas funcionales: Administración, Operación, Finanzas, Comercialización, Recursos Humanos y Calidad.

El modelo de diagnóstico se apega a lo establecido en la Norma CCON0147.03, Consultoría General Nivel 5.

Se espera obtener como beneficio la identificación de los obstáculos que no le permiten a la empresa un desarrollo adecuado, con lo que se podrá identificar el área de oportunidad prioritaria y así definir una estrategia competitiva adecuada.

OBJETIVOS

Objetivo general:

“Diseñar una estrategia de competitividad para una escuela de Karate-Do mediante la utilización de la metodología Hoshin Kanri”

Objetivos particulares:

- Realizar un diagnostico de la empresa
- Identificar las áreas de oportunidad
- Analizarlas para definir la prioritaria
- Generar un plan estratégico mediante la metodología de Hoshin Kanri.
- Crear una estructura adecuada

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	I
OBJETIVOS	III
1. SUIJINKAI DOJO	1
1.1. Antecedentes de la Empresa	3
1.2. Situación Actual	6
2. FUNDAMENTACIÓN ADMINISTRATIVA	8
2.1. Competitividad	8
2.2. Hoshin Kanri	13
2.3. Herramientas de Calidad	22
2.4. Diagnóstico	27
2.4.1. Descripción de la Metodología	28
2.4.2. instrumento de Diagnóstico	29
2.4.3. Interpretación de Resultados	31
3. ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD	45
3.1. Aplicación del Diagnóstico	45
3.2. Interpretación y Análisis de los resultados	51

3.3. Análisis FODA	59
3.4. Identificación del área de oportunidad prioritaria	61
3.5. Diseño de las posibles líneas de acción	68
3.6. Definición de la estrategia competitiva	70
4. CONCLUSIONES	86
5. ANEXO	89
6. BIBLIOGRAFÍA	100

1. SUIJINKAI DOJO



Suijinkai (comunidad del agua sagrada) Dojo (lugar donde se enseña el camino) es una empresa de servicios dedicada a la enseñanza del Karate Do estilo Goju Ryu, iniciando operaciones el 18 de octubre de 2003, con domicilio en Prol. Zaragoza No. 302 local 11, en Villas de las Trojes con Código Postal 20115 en la ciudad de Aguascalientes.

空
手
道

¿Qué es Karate Do? Su significado en el idioma japonés, representado en kanji (ideogramas) es: Kara = vacío, Te = mano, Do = camino de vida. Lo que se puede interpretar como el camino de la mano vacía, puesto que no se utilizan armas. Se le llama Karate Do a los estilos que tienen como origen la isla japonesa de Okinawa. Se estima que se desarrollo como estilo a partir del Siglo XVI.

En la actualidad se entiende por Karate Do como un arte marcial de autodefensa en el que desde posiciones de equilibrio se dirigen o enfocan puñetazos o patadas acompañadas de respiraciones y gritos especiales. Más que un método de combate el karate Do hace hincapié en la autodisciplina, la actitud positiva y los propósitos de elevada moral. Se enseña profesionalmente a diferentes niveles, pudiendo ser simplemente una actividad física para mejorar la salud, una disciplina deportiva competitiva por los torneos o un camino de autodescubrimiento.

剛
柔
流

Actualmente en la World Karate Federation se reconocen cuatro estilos de Karate Do, que son: Shito Ryu, Shotokan, Wado Ryu y Goju Ryu. Aunque en el mundo existen infinidad de estilos y escuelas. Suijinkai Dojo se centra en el estilo Goju Ryu (estilo suave-fuerte). Este estilo fue desarrollado por Chojun Miyagi y se ha enseñado en el mundo por varios maestros y escuelas. Suijinkai Dojo pertenece a la escuela Yuishinkan (lugar del corazón valiente) con sede en Kioto Japón.

En la escuela se siguen los principios de enseñanza en base a los siguientes virtudes:

仁	JIN	Benevolencia
義	GI	Honor y Justicia
礼	REI	Cortesía
智	CHI	Sabiduría e Inteligencia
真	SHIN	Sinceridad y Honestidad

Estas virtudes ayudan al practicante de las artes marciales a encontrar el equilibrio y lograr su propia mejora como persona en todos sus aspectos de su vida.

1.1. Antecedentes de la Empresa

Suishin-Kan Dojo es una micro empresa dedicada a la prestación de servicios relacionados a la enseñanza de la técnica de Karate-Do, fue fundado por el Sensei Raúl Morán de Anda en el año de 1996.

Inició sus operaciones en el local 9 de Plaza L'angles, ubicada en Av. Universidad No. 1503, en el Fracc. Bosques al Norte de la ciudad de Aguascalientes, Ags. Su plantilla inicial comprendía solamente a empresario, quien asumía tanto la responsabilidad de a administración como de la operación de la empresa.

Su capacidad instalada permitía impartir clase a un total de 160 alumnos, en ocho sesiones diarias de una hora, como un límite de 20 participantes por clase.

El empresario dispone de una amplia experiencia dentro del Karate-Do, entre la cual resaltan las siguientes actividades: Miembro seleccionado a nivel nacional y mundialista durante 7 años; colocarse entre los 16 mejores competidores en combate durante el año de 1984, en un evento realizado en Holanda; ser campeón de Kata en los Juegos Panamericanos de 1986 en Vancouver, Can.

La empresa inició como persona física bajo el régimen de pequeño contribuyente.

En el año 2003, el Sensei Morán decidió cambiar de residencia y se trasladó a la Cd. de Houston, Texas, en donde abrió una nueva escuela de Karate. Esto dio lugar a que tres de sus alumnos decidieran continuar con la escuela e iniciaran la suya propia, naciendo así Suijinkai-Dojo bajo la dirección de Beranardo B. Ramírez Quintanilla.

Esta nueva escuela inicia sus operaciones el 18 de octubre de 2003, ubicándose en la Zona Norte de la Cd. de Aguascalientes, Ags., con domicilio en Prol. Zaragoza No. 302 Local 11, en el Fracc. Villas de las Trojes.

A la fecha, ha identificado su razón de ser y su objetivo general, documentando su misión y visión. Cuenta con un plan general ha corto plazo para crecer el negocio. Carece de estructura organizacional formal debido al número pequeño de personas que laboran en la empresa. La administración esta centralizada; cuenta con políticas de venta (colegiatura, asignación de grupo, horarios de clase) y los procedimientos de trabajo han comenzado a documentarse. Se tienen establecidos reglamentos internos, los cuales son conocidos por el personal y por los clientes (alumnos y padres de familia).

La distribución de instalaciones es funcional, adecuada y muy agradable, favorece la impartición de las clases. Tiene buena iluminación y ventilación, cuenta con equipo para el entrenamiento y tiene las licencias correspondientes.

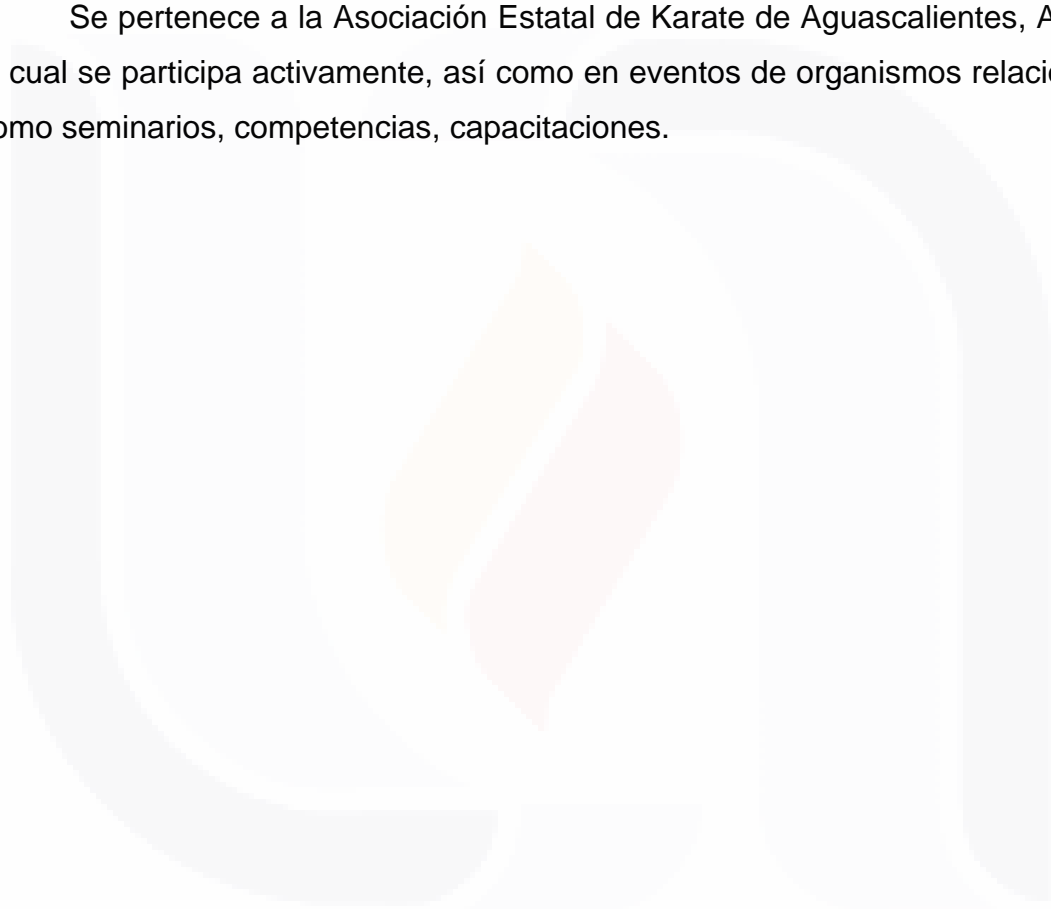
Se elaboran presupuestos mensuales y en base a ellos se decide qué mejoras se hacen en el local, a la fecha prácticamente toda la utilidad del negocio se ha invertido en mejorar las instalaciones (instalación de espejos, mejora de la duela, acondicionamiento de vestidores, adquisición de equipos para entrenamiento). Hasta el momento la empresa ha dispuesto de recursos suficientes para cubrir sus compromisos en el corto plazo.

El local está debidamente identificado, cuenta con imagen y papelería con logotipo (tarjetas de presentación, formatos, papel membretado). Dispone de información del mercado e identifica ha sus principales competidores. Tiene un solo canal de distribución operando. La cartera de clientes se ha consolidado pero no tiene un seguimiento. Se carece de pronóstico de venta, y todas las ventas son de contado.

Los salarios y compensaciones son similares a las de otras empresas del giro. El ambiente laboral es muy agradable, los instructores están debidamente certificados ante la CONADE y ante la Federación Mexicana de Karate.

Su principal ventaja competitiva consiste en una excelente atención a los alumnos, buen nivel técnico en la instrucción y trato agradable. Los instructores están certificados ante la Federación y ante la CONADE.

Se pertenece a la Asociación Estatal de Karate de Aguascalientes, A.C., en la cual se participa activamente, así como en eventos de organismos relacionados como seminarios, competencias, capacitaciones.



1.2. Situación Actual

Suijinkai Dojo es una microempresa que opera como Persona Física bajo el Régimen de Pequeño Contribuyente, siendo propietario el Sr. Bernardo Benjamín Ramírez Quintanilla registrado como giro de la Licencia Municipal como: Centro cultural japonés y enseñanza de Karate Do

Entre los principales logros alcanzados por el empresario durante los tres años en que la escuela ha permanecido en el mercado, se resalta el haber alcanzado la inscripción de 250 alumnos aunque la plantilla actual es inferior a este número; por otra parte el empresario ha logrado ser Nivel 5 en el sistema SICCED y se desempeña como entrenador de la selección infantil y juvenil del estado de Aguascalientes.; también logró integrar la Asociación Estatal de Karate Do (AEKA) de la cual se desempeña como Presidente; cabe mencionar que todas estas actividades le requieren de mucha dedicación y tiempo. Derivado de lo anterior, el empresario comentó que desde hace más de un año no se han realizado actividades para el reforzamiento de las estrategias de venta de la empresa y dicha deficiencia no ha provocado la disminución de la matrícula.

Actualmente, el servicio que ofrece la empresa está dirigido a personas de clase media alta que gustan de mantener una buena salud mediante la práctica de las artes marciales, además de ejercitarse en áreas como disciplina y defensa personal. Su enfoque se dirige principalmente a niños de 4 a 13 años, aunque también cuenta con clientes de más de 25 años de edad.

En el aspecto de liderazgo efectivo y personal comprometido, la empresa se apega a las directrices culturales japonesas de compromiso con los compañeros, con los profesores e instructores y con su comunidad. Los profesores e instructores promueven los valores de disciplina y cuidado de sí mismos y de sus seres queridos, y los ejercen diariamente a través de las clases.

La empresa ha establecido su compromiso con la sociedad al conformarse como una opción para el ejercicio físico e intelectual de los niños en edad escolar,

favoreciendo su sano desarrollo y de los adultos jóvenes contribuyendo a su bienestar físico y mental. La calidad de la enseñanza del Karate Do en la ciudad de Aguascalientes representa la principal ventaja competitiva que tiene la escuela en el mercado, generando que las demás instituciones locales incrementen el nivel de enseñanza en sus propias instituciones para efectos de ser más competitivas.



2. FUNDAMENTACIÓN ADMINISTRATIVA

Para el presente trabajo se consideran los siguientes elementos metodológicos: Competitividad, Hoshin Kanri, Herramientas de Calidad y Diagnóstico Empresarial.

2.1. Competitividad

En los años recientes del presente siglo, se ha hecho énfasis a nivel mundial del término de competitividad; se ha dicho que es una característica que se encuentra presente en las organizaciones y los países que ocupan las primeras posiciones en los diferentes listados de estándares considerados de éxito o de reconocimiento internacional.

La competitividad dependiendo del contexto en el que se observe es diferente en su concepto, pues no son los mismos componentes los que la definen.

La competitividad en los Países se define de acuerdo a la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico como sigue:

“Competitividad de un país es el grado en el que una nación puede, bajo libre comercio y condiciones justas de mercado, producir bienes y servicios que cubran las exigencias de los mercados, a la vez que mantener y expandir los ingresos reales de su gente en el largo plazo.”¹

De acuerdo al Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO) se definen diez factores que determinan la competitividad de un país, Dichos factores son:

- Sistema de derecho confiable y objetivo
- Manejo sustentable del medio ambiente

¹ Instituto Mexicano para la competitividad A.C. (2005).- Hacia un Pacto de Competitividad. México. Pagina 18.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Sociedad incluyente, preparada y sana
 - Macroeconomía estable
 - Sistema político estable y funcional
 - Mercados de factores (capital, mano de obra y energía) eficientes
 - Sectores precursores de clase mundial (telecomunicaciones, transporte y sector financiero)
 - Gobierno eficiente y eficaz
 - Relaciones internacionales benignas
 - Sectores económicos con potencial (economía basada en procesos de alto valor añadido y con capacidad de desplazamiento de la frontera tecnológica)²

Los factores de competitividad de un país se logran con la participación del gobierno, la sociedad en su conjunto y el sector empresarial.

Pero en la perspectiva de una empresa la competitividad es diferente en los factores que intervienen.

En una forma de apreciación sencilla se contempla a la competitividad empresarial como sigue:

“La competitividad de una empresa o una unidad estratégica de negocios (UEN) se refiere a su posición relativa en el mercado en cuanto a cómo compete con las demás empresas de su industria.”³

² Instituto Mexicano para la competitividad A.C. (2005).- Hacia un Pacto de Competitividad. México. Páginas 22-23.

³ Davis, Mark M.; Alquilano, Nicholas J. y Chase, Richard B. (2001).- *Fundamentos de Dirección de Operaciones*. McGraw Hill. España. 3ra. Edición. Página 23.

Lo que solo denota la posición en la que se encuentra la empresa con respecto a sus competidores y conforme al parámetro utilizado para dicha comparación.

La siguiente definición establece una comparación con los mejores competidores del mundo, pero cae en el mismo concepto de referenciar el nivel de un parámetro establecido con otro.

“EL futuro de México depende en gran medida de nuestra capacidad para transformar las medianas y pequeñas empresas en organizaciones competitivas, entendiendo por ello la capacidad de producir un producto u ofrecer un servicio que compita con cualquier producto y servicio que proveen los mejores competidores en el mundo.”⁴

Para poder entender y aplicar lo que la competitividad es para una empresa debemos ver sus componentes. En un principio se consideraron los siguientes contenidos básicos a mejorar en una empresa para poder ser considerada competitiva.

“Inicialmente se identificaron cuatro prioridades competitivas básicas. Estas fueron costes, calidad, plazo de entrega y flexibilidad. Dichas cuatro prioridades se traducen directamente en características utilizadas para describir los distintos procesos por los que una compañía puede añadir valor a los productos que proporciona. Ahora existe una quinta prioridad competitiva, servicio, que en la actualidad es la manera principal en la que las empresas se diferencian realmente las unas de las otras en los años noventa.”⁵

⁴ Ramírez Padilla, David Noel y Cabello Garza, Mario A. (1997).- *Empresas Competitivas: Una estrategia de cambio para el éxito*. McGraw Hill. México.

⁵ Davis, Mark M.; Alquilano, Nicholas J. y Chase, Richard B. (2001).- *Fundamentos de Dirección de Operaciones*. McGraw Hill. España. 3ra. Edición. Pagina 24.

Posteriormente se adicionó un sexto componente.

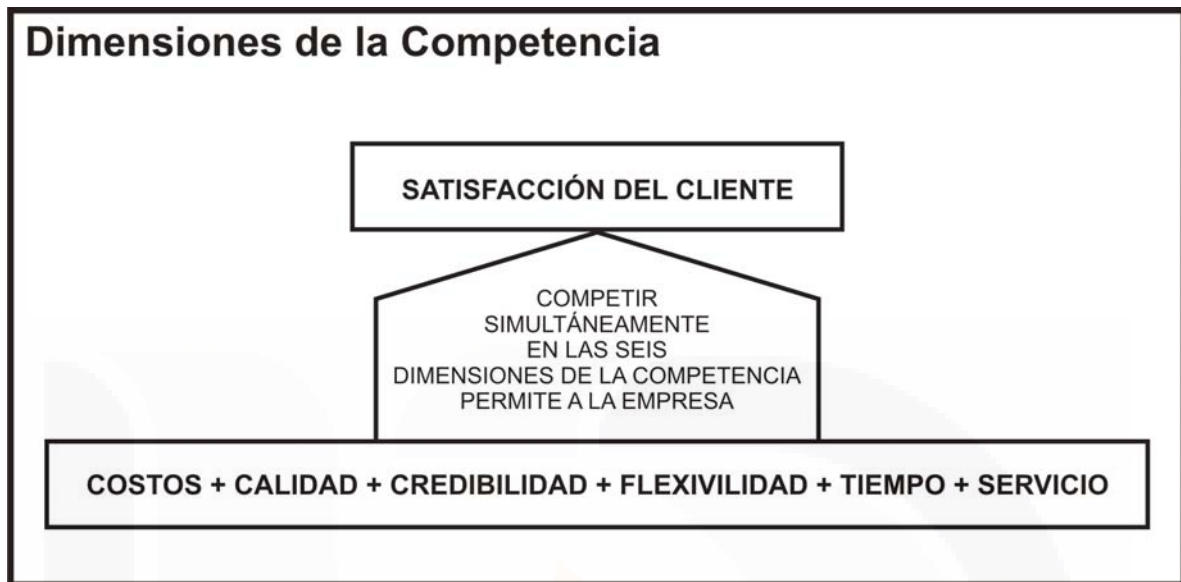


Figura 1.- Dimensiones de la Competencia.⁶

Dimensión	Concepto
Costos	Proporcionar productos a bajo costo de producción. Pero como se sabe esto no es suficiente como garantía de rentabilidad y éxito.
Calidad	Es necesario establecer el nivel de calidad centrándose en los requerimientos y expectativas del cliente o usuario final.
Credibilidad	Es la capacidad de una organización de generar expectativas de confianza, seguridad y respeto a partir de acciones animadas de formalidad, seriedad, cumplimiento y honestidad. ⁴
Flexibilidad	Es la capacidad de responder a nuevas situaciones y amoldarse a éstas. ⁴
Tiempo	Los productos y servicios deben diseñarse, producirse y entregarse con rapidez. ⁴
Servicio	Generar capacidades que conduzcan a la consideración de cada cliente en todos los procesos del producto o servicio; en el diseño, fabricación, distribución, venta, utilización y desecho o desuso del mismo.

Es importante no perder de vista que ninguna dimensión es más importante que otra de una manera universal o absoluta. En cada compañía y dependiendo

⁶ Noori, Hamid. y Radford, Russell (2000).- *Administración de Operaciones y Producción: calidad total y respuesta sensible rápida*. McGraw Hill. Estados Unidos. Pagina 48-51.

de cada producto o servicio, se pondera o pone en relevancia una u otra puesto que el mercado puede variar con el tiempo y presentar diferentes tendencias.

Aquellas empresas que tienen la capacidad de competir en las seis dimensiones se consideran organizaciones de respuesta sensible rápida (OSR).

Estas empresas pueden combinar de diferente manera estas dimensiones para cumplir así con las expectativas de sus clientes y generar beneficios para la compañía. Cada una de las dimensiones requiere de diferentes líneas de acción específica, por lo que es necesario contar con una administración formal y una estructura firme, en donde los objetivos de la compañía y todos sus recursos, humanos, económicos, materiales, tecnológicos e informáticos, estén alineados en una misma dirección.

2.2. Hoshin Kanri

方針

La palabra *Hoshin* se compone de dos caracteres kanji: *Ho* que significa método o forma, y *Shin* que significa aguja resplandeciente o brújula. La unión de estas dos palabras significa: la dirección que se debe tomar.

管理

La palabra *Kanri* se compone de dos caracteres kanji: *Kan* que se puede traducir como control o direccionamiento, y *Ri* que significa razón o lógica. La unión de estas dos palabras significa: administración, despliegue, gestión.

El significado de Hoshin Kanri puede interpretarse como: administración por directrices, despliegue de políticas o incluso administración por dirección estratégica. Por contar con múltiples interpretaciones en cuanto a la traducción del idioma japonés, y siendo lo realmente importante la metodología y la filosofía del sistema en este documento nos referiremos a ella como su escritura en romanji del idioma japonés.

EL Hoshin Kanri se ha definido de muy diversas maneras, entre las cuales se pueden citar las siguientes:

“Hoshin Kanri es una actividad de control sistemático para el logro de la política de dirección anual (política de la presidencia) basado en un lema de la compañía, conceptos de gestión, planes de medio y largo plazo, en el que todos los niveles de trabajo usan PDCA (Mejora continua, Planear-Hacer-Verificar-Actuar) para armonizar las políticas.”⁷

“Hoshin Kanri es un medio para mejorar continuamente los rendimientos diseminando y desplegando las directrices, metas, y planes de la dirección de la compañía a todos los empleados de modo que todos los niveles de trabajo puedan actuar continuamente el ciclo PDCA. El propósito de Hoshin Kanri es romper el

⁷ Eureka, W. (1990).- *Policy Management: not another MBO*. The ASI journal, volumen 3, número 2. ASI Press, Estados Unidos.

estatus quo y dar un gran salto, analizando los problemas actuales y desplegando en respuesta a las condiciones ambientales.”⁸

Involucra a todas las actividades dentro de una organización para el logro sistemático de los planes de dirección a medio y largo plazo o los planes de dirección anual, que se establecen como el medio para el logro de los propósitos de la dirección. A menudo, se usa para la política de dirección anual.

Es un sistema para el logro eficaz de metas (a menudo de calidad, costos o entregas) reuniendo todas las capacidades de la organización total de la compañía.

Permite lograr los objetivos de la dirección mediante actividades de incremento de la capacidad global de la compañía y conjunción de toda la capacidad disponible para mejorar los resultados, a través de: Despliegue de un plan y políticas unificados (ejecución, chequeo, acción de mejora) establecido como un plan de dirección anual basado en un lema de la compañía (concepto de gestión básico).

La estrategia de dirección es una forma de planes anuales a medio y largo plazo, mediante: Utilización de los principales recursos para la gestión (personal, artículos, dinero y conjunción óptima de calidad, volumen, y plazos (entregas). (Uso de los conceptos y métodos QC en los procesos mencionados si es necesario).

El desarrollo propuesto se integra por cinco etapas y se vale de diferentes herramientas de calidad, tanto administrativas como estadísticas, entre las que destaca el uso del diagrama de afinidades para llevar a cabo una reflexión en equipo y definir un consenso. Es necesario además hacer un cierto número de verificaciones y recolectar datos para efectuar el análisis.

⁸ Eureka, W. (1990).- *Driven business: managerial perspectivas in policy management*. ASI Press. Estados Unidos.

El procedimiento general, que es uno de los más difundidos entre las compañías, para llevar a cabo el Hoshin Kanri consta de las siguientes etapas, iniciando desde un conocimiento profundo de la compañía:

1. Analizar la situación actual
2. Identificar los obstáculos internos y externos de la empresa, su organización y sus procesos.
3. Reflexionar en función de la dinámica del sistema: ¿construyendo un escenario pesimista que muestre qué va a pasar si no cambia nada?
4. Hacer una síntesis del pasado y de la información sobre el medio ambiente
5. Representar el futuro ideal y definir un criterio de éxito. Deben elegirse un criterio y un indicador que permita medir que el objetivo se logró.
6. Selección de los ejes estratégicos

Para seleccionar un eje estratégico, se debe identificar el objetivo estratégico desplegado de la Alta Dirección. Posteriormente, se procede al despliegue de objetivos estratégicos. Por cada objetivo se tendrán que identificar los problemas que se pueden encontrar. Se recomienda utilizar el diagrama de afinidades para facilitar el trabajo del equipo y determinar los obstáculos y debilidades que se tienen para lograr el alcance de los objetivos.

Al realizar el análisis de hechos, es indispensable verificar la existencia de los problemas y utilizar el diagrama de Pareto para jerarquizarlos, de tal suerte que se podrán optimizar los recursos de la empresa.

Después del análisis de hechos, se procede a realizar un análisis de causas, el cual puede elaborarse mediante el diagrama causa-efecto, mejor conocido como el diagrama de Ishikawa, en honor a su creador.

Con este análisis se prepara una solución, es decir, definir los medios que son necesarios para alcanzar efectivamente los objetivos. La herramienta más comúnmente recomendada para tal fin es el diagrama de árbol.

Para la solución propuesta se definen indicadores, responsables y fechas de inicio y terminación. En este punto es en donde se recomienda utilizar el formato de despliegue.

Además del despliegue se tiene que asegurar la administración cruzada funcional, entre los objetivos estratégicos y el trabajo cotidiano, la rutina diaria de trabajo. Esto facilita la realización de la solución propuesta, considerando que deberá llevarse a cabo al mismo tiempo que se realizan las actividades diarias y que no deben interferirse o entorpecer el proceso.

El enfoque es mantener el desempeño de los procesos cotidianos, rutinarios y repetitivos; determinar primero las funciones básicas, los resultados o salidas que se esperan de esas funciones, como a qué clientes van esos resultados.

Enseguida se definen los aspectos fundamentales y se definen objetivos y metas a alcanzar, los límites de control y el rango, cuándo se va a revisar y bajo que sistema de supervisión, para ello se puede utilizar el formato de administración diaria.

Los elementos básicos de la Administración diaria son:

- Análisis del proceso: Causa-raíz del problema, factores para la mejora del proceso.
- Estandarización: Estándares de operación, estándares técnicos.
- Aseguramiento de resultados: Puntos críticos de control, mantener y mejorar.

La Administración Hoshin fue desarrollada en Japón con una fuerte influencia de su propia cultura. Para adoptarla, los países occidentales deben encontrar su propia forma de introducirla, acorde a su propia cultura, tanto del país como de la organización.

En su relación con el Total Quality Management (TQM) o Administración de la Calidad Total, se incluyen tres tipos de mejora continua: Mejora del control de procesos, mejora en el crecimiento y mejora en los avances o progresos.

En Japón, las compañías comienzan su mejora con la estandarización de procesos (ver figura 2). De 1960 a 1970, las compañías japonesas reconocieron dos tipos de problemas: importantes y críticos. Los problemas importantes pueden ser resueltos mediante acciones de mejora desarrolladas por un solo departamento. Los problemas críticos necesitan recursos de muchos departamentos o divisiones, dichos recursos deben estar alineados e invertidos para lograr el progreso requerido. Estas actividades coordinadas de mejora constituyen lo que se denomina como Administración Hoshin.

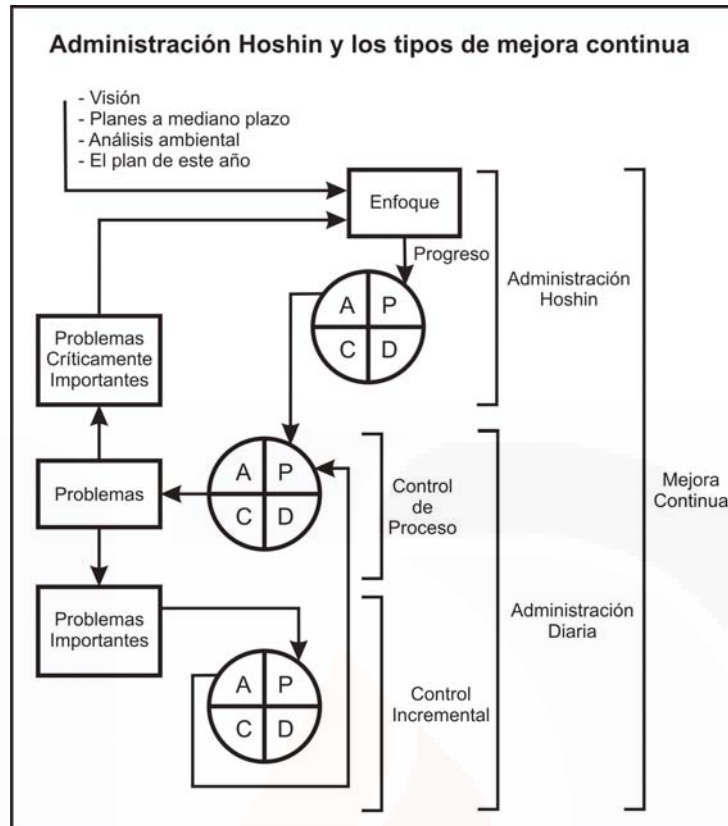


Figura 2.- La Administración Hoshin y los Tipos de Mejora Continua.⁹

Una organización que logra alinear toda su estructura, recursos y personal en una sola línea (ver figura 3), se mantendrá alineada aun con los cambios del medio ambiente.

⁹ Shiba S., Pursch T. y Stasey R. (1995).- *Introduction to Hoshin Management: Achieving Alignment at Analog Devices and Teradyne*. Center for Quality of Management Journal, Vol. 4, No. 3. Estados Unidos. Pagina 23.

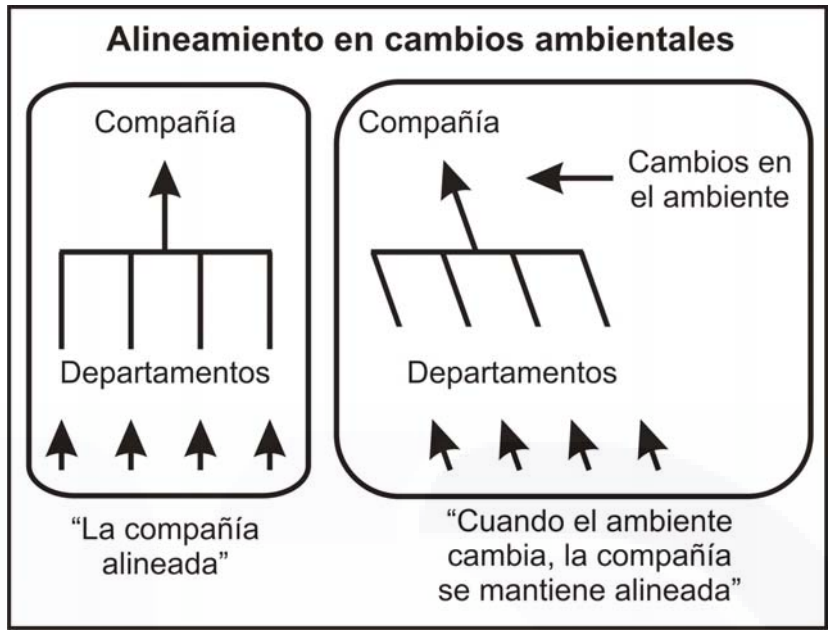


Figura 3.- Alineamiento en Cambios Ambientales.¹⁰

“Los elementos de un modelo de CTC pueden variar de compañía a compañía; sin embargo, hay elementos que son imprescindibles, independientemente de la empresa, uno de estos elementos es la Administración por Directrices.”¹¹

En el modelo japonés, los dos sistemas que forman la Administración por Directrices son vitales ya que la Administración Interfuncional puede verse como la aplicación del ciclo de mejora continua para la planeación, ejecución y logro de las estrategias vitales de la organización, mientras que la Administración Funcional aplica el ciclo para el mejoramiento continuo de todas la áreas de la empresa.

Hoshin comienza a partir de una visión de largo plazo, de futuro y de las experiencias del pasado (ver figura 4). Estos elementos se combinan con información del medio ambiente que deriva en lo que “debería” llevarse a cabo, y entonces se formula un plan enfocado hacia los próximos años.

¹⁰ Shiba S., Pursch T. y Stasey R.(1995).- *Introduction to Hoshin Management: Achieving Alignment at Analog Devices and Teradyne*. Center for Quality of Management Journal, Vol. 4, No. 3.Estados Unidos. Pagina 24.

¹¹ Pozo, Augusto (1995).-*Administración por directrices*. ITESM. México.

Para seleccionar los objetivos del Hoshin, se debe visualizar un grado de 360° a partir de la situación actual. La información de la situación actual proviene de tres fuentes principales:

- a. Información del pasado: Lo que es.
- b. Información del futuro: Lo que será o lo que se desea llegar a ser.
- c. Información del medio ambiente: Aquello que rodea a la empresa u organización y genera impactos en ella aunque no pueda ser controlada.

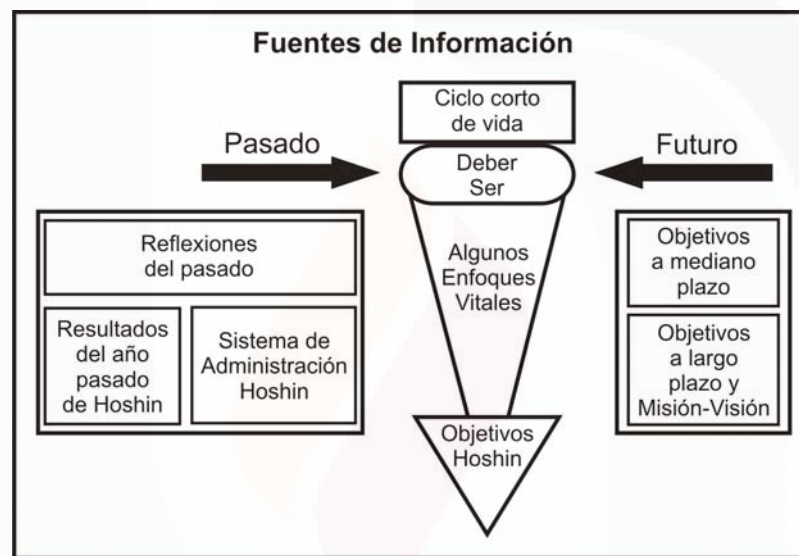


Figura 4.- Fuentes de Información.¹²

Esta etapa comienza con la formulación de una idea sobre lo que debe ser llevado a cabo. La métrica para determinar que tan bien se está trabajando en comparación de lo que se desea alcanzar.

Se establece un valor para lo que se quiere lograr.

Se establece una fecha límite para lograr el objetivo.

Se define el medio o estrategia para lograr el resultado deseado.

¹² Shiba S., Pursch T. y Stasey R.(1995).- *Introduction to Hoshin Management: Achieving Alignment at Analog Devices and Teradyne*. Center for Quality of Management Journal, Vol. 4, No. 3.Estados Unidos. Pagina 25.

Además de lograr los objetivos de la compañía, se logran otros beneficios, tales como:

- el logro de las metas de calidad del producto,
- el logro de las funciones de calidad,
- la educación de los directivos,
- el control del proceso de control total de calidad,
- el manejo de situaciones reales de lo que sucede en la compañía,
- el mejoramiento de la moral de los empleados
- un autoanálisis de los directivos de la empresa que sirve para clarificar sus responsabilidades.

El Hoshin Kanri promueve un papel más participativo de la Alta Dirección en el proceso de implantación de mejoras que permitan el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

2.3. Herramientas de Calidad

Como herramientas de análisis para la identificación de los obstáculos internos y externos de la organización hacemos uso de las siete herramientas administrativas y estadísticas de la calidad.

Las siete herramientas administrativas de la calidad son:

- Diagrama de afinidad
- Diagrama de relaciones
- Diagrama de árbol
- Matrices
- Análisis matricial para la segmentación de mercados
- Diagrama de actividades
- Diagrama de flechas

La buena aplicación de estas Herramientas Estadísticas y su integración con un método estandarizado de solución de problemas, puede llevar a las empresas a resolver hasta el 95% de sus problemas.

De manera sencilla, permiten el análisis sistemático de problemas, la generación de propuestas de solución y la implementación y verificación de las mismas.

De estas herramientas, las que se emplean en el desarrollo del Hoshin Kanri se explicaran a continuación:

Diagrama de afinidad

- Sintetiza un conjunto más o menos numeroso de opiniones, agrupándolas en pocos apartados o rubros, permite agrupar por temas las ideas surgidas de una “tormenta de ideas” con el fin de identificar problemas. “Es decir, que su elaboración agrupa y

sintetiza en pocos rubros un amplio número de opiniones destacando la afinidad que presumiblemente existe entre ellas.”¹³

- Se basa en que muchas opiniones son afines entre sí, por lo que pueden agruparse en torno a ideas generales.

Lluvia de ideas

- Es un proceso que permite el integrar diferentes niveles en grupos de trabajo en una tarea homogénea y dirigida a un objetivo común y específico.

Diagrama de árbol

- Define las contramedidas para solucionar problemas e interrelacionar los medios con las metas que se desea alcanzar.

Las siete herramientas administrativas de la calidad son:

1. Histograma
2. Hojas de comprobación o de chequeo
3. Diagramas de dispersión
4. Diagrama de Estratificación
5. Diagrama de Pareto
6. Diagrama causa-efecto o diagrama de Ishikawa
7. Gráficos de control

A continuación se describen las herramientas utilizadas para el desarrollo de Hoshin Kanri.

¹³ Acle, Alfredo (1994).-*Retos y riesgos de la calidad total*. Grijalbo. México.

Hoja de comprobación o chequeo

- También conocida como hoja de verificación, permite recabar información para posteriormente clasificarla y analizarla. Básicamente es un formato que facilita que una persona pueda levantar datos en una forma ordenada y de acuerdo al estándar requerido en el análisis que se esté realizando.

Identificación: Planta 036, línea de productos de panificación, semana 23 año 2.	
Problema presentado	Frecuencia
Retraso en entrega del producto C	8
Extravío de documentos del producto A	15
Daños físicos al producto B	25
Variación en tamaños del producto D	2

Figura 5.- Hoja de verificación que muestra los problemas presentados durante un periodo de tiempo determinado.

Diagrama de Pareto

- Su idea central es localizar los problemas principales que se presentan para concentrar los esfuerzos de solución o mejora en ellos. Apoya la identificación de las pocas causas fundamentales de los problemas vitales con lo que se podrán reducir de manera importante las fallas y deficiencias en la empresa. Al expresar

gráficamente la importancia del problema, se facilita la comunicación y se recuerda de manera permanente cuál es la falla principal.

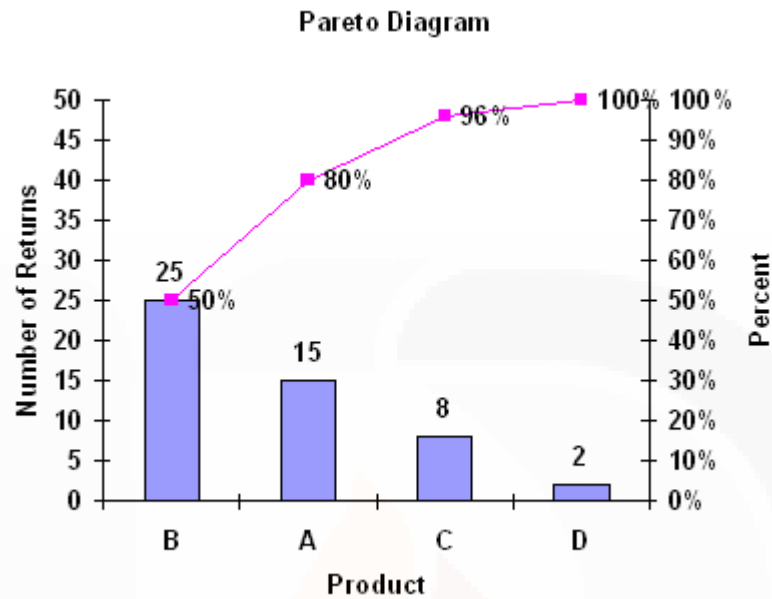


Figura 6.- Diagrama de Pareto.

Diagrama de causa-efecto o diagrama de Ishikawa

- Recibe el nombre de su creador, Kaoru Ishikawa e incluso el de “espina de pescado”, por la forma que adquieren. Consiste en una forma gráfica de representar el conjunto de causas potenciales que podrían estar provocando el problema bajo estudio o influyendo en una determinada característica de calidad. Se utilizan para ordenar las ideas que resultan de un proceso de “lluvia de ideas” al dar respuesta a alguna pregunta de partida que se plantea el grupo que realiza el análisis.

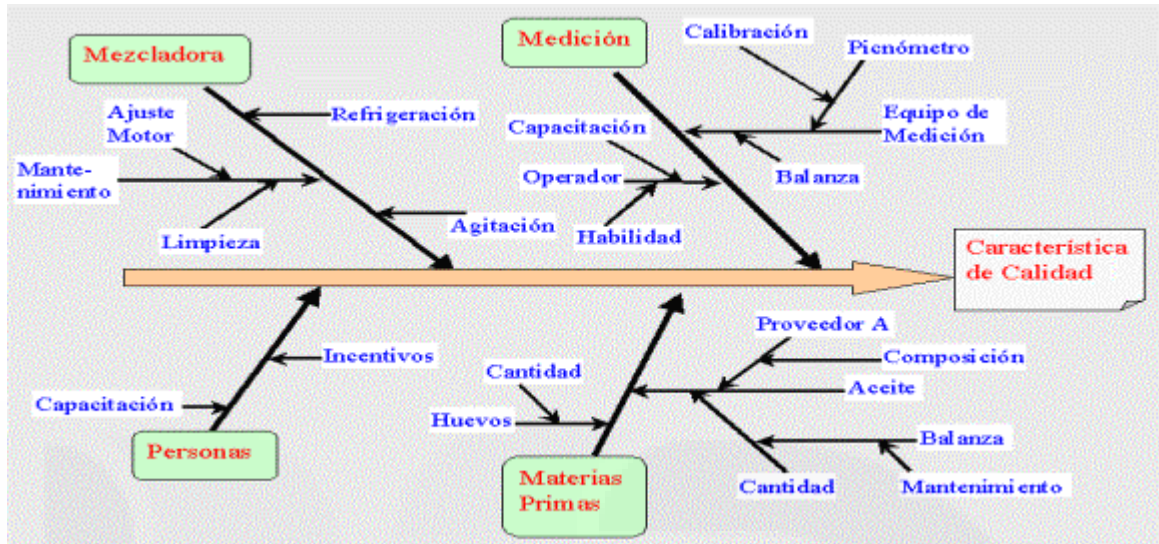


Figura 7.- Diagrama de Causa y Efecto o de Ishikawa.

2.4. Diagnóstico

Ante la preocupación de los profesionistas por ser agentes promotores” de la permanencia de las empresas en el mercado, se han desarrollado diversos métodos de diagnóstico empresarial, con énfasis en diferentes áreas pero sosteniendo la importancia de un diagnóstico integral como eje central de la valoración de la empresa. El diagnóstico empresarial entonces, ha sido promovido como “una de las herramientas más poderosas para dirigir, evaluar y garantizar la vida de la empresa o negocio, como un modelo que da la pauta para la medición de las empresas con el fin de asegurar un tiempo de vida largo mediante la aplicación de un método de diagnóstico en un corto tiempo”.¹⁴

La metodología de diagnóstico de la empresa consiste en analizar la situación del negocio en seis áreas funcionales: Administración, Operación, Finanzas, Comercialización, Recursos Humanos y Competitividad.

El modelo de diagnóstico empleado en el presente trabajo se apega a lo establecido en la Norma CCON0147.03, Consultoría General Nivel 5. Para el diagnóstico de la situación actual de una empresa involucra dos elementos de acuerdo a la norma antes mencionada: “Obtener información actual e histórica de la organización” y “Determinar la situación actual de la organización.”¹⁵

Durante esta etapa se obtiene información actual e histórica de la organización, con el fin de determinar su situación y disponer de elementos para diseñar un sistema de ayuda o propuesta de mejora. Las fuentes de información utilizadas son tanto directas como indirectas, ambas deben proporcionar la suficiente confiabilidad y validez para servir como plataforma del sistema de ayuda que se realizará posteriormente.

A continuación se describe el desarrollo de la metodología utilizada.

¹⁴ Valdez, Salvador (1998).- *Diagnóstico empresarial, método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas*”. Trillas. México.

¹⁵ CONOCER (2000).- *NTCL Consultoría General CCON0147.03, Nivel 5, Unidad 1*. México.

2.4.1. Descripción de la Metodología

Levantamiento de la información

“Para iniciar el trabajo de diagnóstico, se requiere obtener la aprobación del representante legal de la empresa para establecer así un acuerdo de trabajo en el que se establezca la función del consultor externo como Facilitador-Asesor y la de la empresa como participante comprometido con el proceso, además de requerir que ambos dediquen el tiempo necesario para cumplir con los avances del sistema de ayuda propuesto.”¹⁶

Una vez establecido el acuerdo, se procede a la evaluación inicial, realizada mediante entrevista con el empresario y visita a las instalaciones del negocio. Se llevan a cabo dos visitas, la primera es para hacer un Prediagnóstico y generar el Plan de Búsqueda; la segunda se hace para aplicar el cuestionario, realizar observaciones y obtener testimonios documentales proporcionados por el representante de la empresa y sus colaboradores.

Al aplicar el cuestionario, el Consultor debe efectuar las referencias necesarias para plasmar en su informe final la situación particular y completa de la organización.

¹⁶ Asociación de Consultores de Empresas de Aguascalientes (ASOCEA) (2004).-*Manual de trabajo para consultores Prodesec*. México.

2.4.2. Instrumento de Diagnóstico

Consiste en un cuestionario aplicado al representante legal de la empresa para lograr su aportación directa y particular como principal fuente de datos, en el entendido de que la información proporcionada es de carácter confidencial y exclusivamente para uso del proyecto de consultoría.

El cuestionario se divide en tres capítulos:

Capítulo I.- Datos generales de la empresa.

Se refiere a datos de identificación de la empresa, personalidad jurídica, clasificación por giro y actividad, nombre y cargo de la persona entrevistada, fecha de levantamiento, firma del empresario, nombre y firma del Consultor a cargo del proyecto.

Capítulo II.- Análisis por Áreas

En este apartado se analizan las variables competitivas de la organización a través de las seis áreas funcionales mencionadas anteriormente, Administración, Operación, Finanzas, Comercialización, Recursos Humanos y Competitividad, en base a indicadores cuantitativos y cualitativos. Se emite un diagnóstico que identifique tanto las fortalezas como las debilidades del negocio, además de contribuir a identificar las amenazas y oportunidades que le ofrece el entorno.

“Para cada indicador, se ubica a la empresa otorgándole la calificación correspondiente en escala del 0 al 100%, expresándola en quintiles, según el caso. Se debe expresar además el razonamiento por el cual se le otorga dicha calificación, pudiendo usar la valoración de Excelente, Bueno, Regular, Malo y las opciones que considere pertinentes.”¹⁷

Se incluye además un análisis de la evaluación inicial de la calidad, entendiendo esta como un “conjunto de propiedades y características de un bien o

¹⁷ Instituto Aguascalentense para la Competitividad Empresarial, IACE (2004).- *Manual de operación del Premio Orgullosamente Aguascalentense*. México.

servicio que influye en su habilidad para satisfacer necesidades dadas de los clientes y emitir juicios de valor.”¹⁸ Es necesario incluir este aspecto considerando que la calidad es uno de los elementos de la competitividad empresarial y su gestión “incluye la planeación estratégica, la asignación de recursos y otras actividades sistemáticas, tales como planeación y programación, las operaciones y las evaluaciones relativas a la calidad.”¹⁹ Para atender este punto se consideró el cumplimiento en los siguientes principios de calidad: “Enfoque al Cliente, Liderazgo Efectivo, Personal Comprometido, Compromiso con la sociedad, Mejora Continua y Pensamiento Sistemático.”²⁰

Capítulo III.- Enfoque Sectorial

En este capítulo se analizan tres variables adicionales relacionadas con la competitividad asociativa, la modernización del sector y la disposición para realizar prácticas comerciales de conjunto. El fin de este apartado es el de “determinar acciones que faciliten el encadenamiento productivo sectorial de la empresa que participa en el proceso de consultoría.”²¹

En los Capítulos II y III se debe validar la información cuantitativa en forma cruzada con otro tipo de documentos de la empresa para que resulte congruente entre sí. Una vez que se tienen levantados los cuestionarios se procede a determinar su nivel competitivo.

¹⁸ American Society for Quality Control, ASQC (1991).- *Quality Sistem Certification Program*. Estados Unidos.

¹⁹ ISO (2000).- *Norma ISO 9001:2000*. Suiza.

²⁰ Centro Regional para la Competitividad Empresarial, CRECE (2004).- *Guía de elaboración para el Análisis Situacional Para La Evaluación Inicial De Calidad*. México.

²¹ Instituto Aguascalentense para la Competitividad Empresarial, IACE (2004).- *Convocatoria al Premio Orgullosamente Aguascalentense*. México.

2.4.3. Interpretación de los Resultados

La determinación del nivel competitivo de la empresa se efectúa con base en los resultados de la primera evaluación, y posteriormente se compara con los resultados de la evaluación de salida, realizada al concluir implantación del sistema de ayuda. Las organizaciones se clasifican en tres categorías, según el promedio de sus áreas funcionales:

a) Competitividad incipiente.- Empresas que alcancen en la evaluación inicial un nivel de desarrollo competitivo entre 50 y 65 puntos.

b) Competitividad media.- Si el nivel de desarrollo competitivo se encuentra en el rango de los 66 a los 75 puntos.

c) Competitividad en consolidación.- Empresas que alcanzan en la evaluación inicial un nivel de desarrollo competitivo con una puntuación de 76 puntos o más.

Con la información del nivel competitivo alcanzado se obtiene el principal insumo para la elaboración del Plan de Mejora, que se abordará posteriormente.

Elaboración del documento de diagnóstico

El reporte de diagnóstico es una importante herramienta para la formulación de estrategias correctivas, competitivas y de mantenimiento, en función de los parámetros positivos y negativos detectados en la información y observación del consultor.

Consiste en una redacción sencilla y clara sobre cada una de las áreas de la empresa descritas y analizadas en el cuestionario, que permita tener un conocimiento consistente sobre la organización general de la unidad de negocio relacionando fortalezas y debilidades, cotejándolas contra las oportunidades y realizando un análisis comparativo de las fortalezas internas contra las amenazas externas.

El resultado de este análisis deberá presentarse en forma sintetizada y concreta sobre los principales aspectos identificados, sin propiciar omisiones que afecten el conocimiento de la realidad de la empresa.

La importancia de este documento reside en que la información generada es la base para un adecuado desarrollo del proceso de consultoría, además de que se logra sensibilizar al empresario al darle a conocer detalladamente la situación actual de la empresa. De esta manera, el empresario valora la importancia de mejorar a la empresa, lo cuál es clave para continuar vendiendo su servicio y/o producto.

Plan de Mejora.

Corresponde a la sensibilización del empresario sobre los aspectos que deben ser atendidos por un especialista o por el propio personal de la empresa. El plan de mejora consiste en la base del sistema de ayuda que se determina para una organización en base a los resultados del diagnóstico, dicho sistema de ayuda “debe ser diseñado para cada empresa u organización en particular y en específico y para proceder a su implantación deberá acordarse entre el consultor y el consultante.”²²

Esta actividad parte de la determinación de prioridades de atención, tomando en cuenta la valoración de las acciones correctivas en función de los recursos humanos, materiales y de tiempo requeridos. Se proponen los cambios internos necesarios y se justifica la intervención consultiva a partir del modelo de Estudios de Procesos Clave.

En el Plan Básico de Mejora, se concentran los esfuerzos técnicos y metodológicos para lograr el mejor de los resultados al interior de la empresa por atender.

El enfoque del trabajo consiste en identificar oportunidades que evidencien una mejora competitiva en función de las características propias del negocio. El

²² CONOCER (2000).- *NTCL Consultoría General CCON0147.03, Nivel 5, Unidad II.* México.

Plan debe procurar el cumplimiento de los requisitos de calidad esperados y/o acordados con el cliente y a su vez con los proveedores de insumos que participan en los procesos estratégicos de dichas unidades de negocio.

Mecánica de trabajo:

Se pretende incidir de manera directa en el mejoramiento de la calidad de las empresas, a través de la promoción de una nueva cultura competitiva empresarial, basada en la búsqueda de la calidad. Para ello se parte de un principio básico de la calidad, que significa dar al cliente un producto, servicio o información que cumpla con los requisitos mutuamente comprendidos.

Para efecto de asimilar el sustento metodológico del programa que se ofrecerá a las empresas, es necesario clarificar que este se basa en el “Modelo de Estudios de Procesos Clave”, correspondiente a las propias organizaciones, en donde “todo trabajo debe de ser entendido como un proceso que permite identificar con claridad lo que se necesita para hacer el trabajo, quién lo proporciona, qué produce o genera el trabajo y quién lo recibe.”²³

En este sentido cada proceso de trabajo parte de un proceso más grande y, a su vez, puede estar formado de procesos más pequeños. Cada departamento, sección o grupo de trabajo es a la vez cliente y proveedor de otros. En consecuencia cada tarea o actividad encierra una relación entre clientes y proveedores, en este sentido, para que cada eslabón de la cadena pueda proporcionar al siguiente lo que necesita, sus Resultados y sus Insumos deben de lograrse y funcionar adecuadamente.

La determinación del proceso de trabajo, de los insumos y de los responsables se lleva a cabo en conjunto con el propietario de la empresa. Como criterio general se debe procurar que las propuestas de mejora planteadas en las acciones correctivas y/o preventivas sean de corto plazo, de tal manera que el resultado contribuya a incentivar la participación empresarial.

²³ Asociación de Consultores de Empresas de Aguascalientes (ASOCEA) (2004).-*Manual de trabajo para consultores Prodesec*. México.

Identificación del Proceso Principal

De manera conjunta con el empresario, se debe de identificar y seleccionar el proceso clave como el objeto de desarrollar el trabajo consultivo y a su vez, implantar el Plan Básico de Mejora, guardando la congruencia necesaria con los resultados del diagnóstico. Los procesos clave se han clasificado en:

a.- Aprovisionamiento: Entendido como el proceso de gestión para la obtención de insumos y su manejo.

b.- Transformación: Entendidas como las principales operaciones para la obtención del producto final.

c.- Comercialización: Es el proceso relacionado con el conjunto de acciones efectuadas para la comercialización y venta del servicio al cliente.

Cabe aclarar que para el caso de Comercio y Servicios, la transformación se refiere a la generación de actividades y a la organización que se lleva a cabo al interior de un negocio, para la prestación del servicio pudieran ser el manejo de anaqueles, mercadotecnia complementaria asimilada al producto, automatización, manejo de códigos de barras, etc.

Se parte de la idea de que cualquiera de estos procesos es fundamental para la operación del negocio, sin embargo las prioridades del empresario y sobre todo los resultados obtenidos del diagnóstico son los elementos de mayor valía para decidir hacia cual de estos se dirige el Plan Básico de Mejora.

Posteriormente se debe de identificar el alcance del proceso a estudiar, es decir definir las actividades o etapas más importantes que se realizan dentro del proceso clave seleccionado.

Identificación de tres resultados principales

Se analizará el proceso en estudio y los miembros de la empresa identificarán los tres principales resultados esperados, tratando de referirlos a

metas objetivas y medibles, en la medida de lo posible tales como disminución de tiempos, de costos, aumento de ventas, mejor trato a clientes y cero defectos, entre otros.

Los resultados se podrán alcanzar en la medida en que se cumplan con los requisitos establecidos con los clientes y con los proveedores de insumos relacionados con el proceso clave seleccionado, de tal manera que el siguiente paso atiende de manera objetiva este mecanismo.

Identificación de los clientes

Se identificará al cliente o los clientes a los cuales se les presta el servicio, ya sean internos o externos, así como los requisitos esperados sobre el producto y/o servicios que se generan en la empresa. No se debe de olvidar que las acciones deben de atender aspectos correctivos, pero también preventivos, como lo sería el caso de las expectativas que se cumplen superando lo que espera el cliente.

Nivel de cumplimiento de los proveedores

Se retoma la idea central del mecanismo de calidad, el cumplimiento de los requisitos del Cliente, orientado al análisis de los cuatro insumos básicos que involucra cualquier proceso al interior de una organización, en donde:

- Instalaciones y Equipo: los insumos incluyen herramientas, equipo, oficinas, etc.
- Capacitación y Conocimiento: los insumos incluyen el conocimiento, las habilidades, certificaciones, etc.
- Procedimientos: Esta categoría incluye una descripción del trabajo y los métodos para operarlo, políticas, manuales, reglamentos, etc.

- Estándares de realización: Esta categoría se refiere a los estándares que aclaran ¿qué se hace? ¿cómo se hace? ¿con qué frecuencia?, y que permiten evaluar tiempos, costos, etc.

Se debe identificar a los proveedores de cada uno de los insumos anteriormente descritos, señalando los requisitos que cada uno necesita para así poder evaluar el nivel de cumplimiento de parte de los proveedores. Así se podrán sugerir posteriormente aquellas tareas correctivas y/o preventivas correspondientes.

Como se podrá observar el mecanismo básico de calidad pretende establecer sistemas de corrección y prevención desde la perspectiva del cumplimiento de requisitos, tanto por parte de los clientes como de los proveedores.

Definición e instrumentación del Plan Básico de Calidad

Se designará un responsable al interior de la organización y se señalarán los recursos que involucran las tareas correctivas establecidas, elaborando el plan de acción correspondiente. Este plan abarca la atención de los insumos en estrecha relación con el nivel de competitividad que las empresas hayan alcanzado y que se obtuvo de la realización del diagnóstico efectuado durante la primera etapa del proyecto.

Para una Competitividad Incipiente: Se deben atender cuando menos un plan correctivo y/o preventivo que fortalezca el cumplimiento de las expectativas de los clientes de la empresa y un insumo estratégico.

El valor del cumplimiento e instrumentación de la tarea antes señalada será de 6 puntos por cada uno de los planes correctivos y/o preventivos desarrollados, es decir para el caso de los clientes y para el caso del insumo estratégico seleccionado, siendo 12 el máximo de puntos a lograr. La definición de a qué insumos se les dará mayor preferencia, deberá de apoyarse en los resultados del diagnóstico inicial efectuado a la empresa.

Para una Competitividad Media o una Competitividad en Consolidación: Las empresas aquí situadas, deberán atender el cumplimiento de las expectativas del cliente más dos insumos estratégicos, determinando el plan de acción correspondiente. En el caso del plan de mejora para el cumplimiento de las expectativas del cliente, su desarrollo e instrumentación tendrá un valor de 4 puntos y en el caso de los planes de mejora para los dos insumos estratégicos seleccionados será de 4 por cada uno, por tanto el total máximo a obtener será de 12 puntos.

Como criterio general estas calificaciones se podrán obtener en la medida en la que se evidencie la instrumentación de alguna de las acciones correctivas y/o preventivas, considerando que se llevarán a cabo visitas de seguimiento y validación para verificar su aplicación, de tal manera que se premie el esfuerzo y compromiso del empresario por aterrizar esta experiencia.

“La implementación de mejoras implica la generación de evidencias documentales, es decir algún formato, documento o registro, que se haya propuesto o generado, los cuales deberán de anexarse al expediente de la empresa con resultados obtenidos.”²⁴

Como un aspecto de suma importancia para la actividad consultiva realizada, se deberá contar con un “Reporte de Cierre de los Trabajos por el Empresario”, de tal manera que quede de manifiesto la importancia y la satisfacción del trabajo realizado.

La Evaluación Final es la culminación de la intervención consultiva desarrollada, cuyo objetivo es validar conjuntamente con el empresario las contribuciones de este programa para su negocio y para con él mismo, en términos del reforzamiento de una cultura empresarial comprometida con la calidad.

²⁴ CONOCER (2000).- *NTCL Consultoría General CCON0147.03, Nivel 5, Unidad III*. México.

Para alcanzar este objetivo, es importante enfatizar la relevancia de las dos etapas preliminares a esta evaluación: por un lado el Diagnóstico, que nos permitió conocer la situación de la empresa y determinar su nivel de competitividad; y por el otro, el Plan Básico de Calidad, desarrollado con la finalidad de presentar e instrumentar alternativas de mejora a las condiciones competitivas de las empresas.

Para analizar los impactos en estas dos vertientes de trabajo se evalúan una serie de indicadores dirigidos a valorar el nivel de cumplimiento y grado en que se involucró el empresario, comparándolos con los objetivos planteados al inicio del proyecto. En este sentido, la medición del nivel de cumplimiento “se podrá identificar a partir de aspectos verificables a partir de las evidencias correspondientes pero también a partir de indicadores de carácter valorativo”²⁵, que tienen que ver más con la percepción acerca del compromiso inducido al empresario hacia la búsqueda de la calidad.

El instrumento de evaluación atiende las etapas de Diagnóstico y la del Plan Básico de Calidad en sus dos vertientes:

- A) Indicadores cuantificables y/o verificables, e
- B) Indicadores de carácter valorativo.

Se espera que la culminación de este proceso evidencie las mejoras en las empresas que participaron en esta iniciativa.

Instrumento de Evaluación

La estructura está conformada por 5 componentes:

1.- Datos Generales

La información contenida permite ubicar rápidamente a la empresa y su clasificación.

²⁵ CONOCER (2000).- *NTCL Consultoría General CCON0147.03, Nivel 5*. México. Unidad I.

En este punto se solicitan el Nombre de la empresa, el Nombre del empresario, la Categoría a la que pertenece, su Calificación alcanzada y el Sector al que pertenece.

2.- Comentarios al respecto de esta evaluación

En este punto se describe el objeto de la evaluación, destacando las fases previas que ayudaron de manera sustancial a llegar a esta evaluación, así como la estructura del mismo.

3.- Evaluación de las etapas del proceso y sus impactos en la unidad de negocio

Se llevan a cabo las evaluaciones del aprovechamiento, tanto de la etapa de Diagnóstico, como la de la instrumentación del Plan Básico de Calidad, llegando a diversos niveles de desagregación, en particular en la segunda etapa.

Específicamente:

3.1 En la Evaluación del aprovechamiento de la etapa del Diagnóstico, se obtienen dos tipos de indicadores, los cuantificables y/o verificables, así como los de carácter valorativo.

3.2 Mientras que para la Evaluación del aprovechamiento de la etapa de instrumentación del Plan Básico de Calidad, se trabajan los siguientes cuatro grupos de indicadores:

- Sobre la selección del proceso clave y los resultados esperados de dicho proceso (señalando el proceso clave seleccionado)
- Sobre la identificación de los requisitos de los clientes y el Plan Básico de Calidad, distinguiendo además en este punto la clasificación del nivel de cumplimiento.

- Sobre la identificación de los requisitos de los insumos y el Plan Básico de Calidad, también distinguiendo la clasificación del nivel de cumplimiento. A su vez este punto maneja otra sub-clasificación de los indicadores para Instalaciones y Equipo; Capacitación y Conocimiento; Procedimientos; y por último Estándares de Realización.
- Indicadores complementarios, referidos a la importancia y utilidad del Plan Básico de Calidad para la empresa.

4.- Resultados de la valoración de las etapas consultivas

En este apartado, se hace un concentrado de los resultados obtenidos en dos grupos de indicadores, correspondiendo a los resultados de la valoración de indicadores complementarios y a los de indicadores sobre clientes e insumos, obteniendo otro concentrado de estos dos grupos.

“El proceso de consultoría culmina cuando se han evaluado los resultados del sistema de ayuda implantado y se ha cerrado el proyecto de consultoría desde el punto de vista administrativo.”²⁶ Es decir, cuando al comparar y analizar los datos cuantitativos, cualitativos de tiempo y de costo y la variación entre la situación inicial y la final de la empresa, se puede determinar la mejora o desarrollo logrado.

También deben evaluarse las desviaciones del sistema de ayuda o plan de mejora, para determinar las causas y efectos y poder establecer si fueron imputables a factores internos imputables a los participantes en el proceso, o bien a factores externos, provenientes del medio ambiente de la empresa.

“Las desviaciones encontradas serán susceptibles de estudio para, de ser pertinente, establecer nuevas propuestas de trabajo que permitan el desarrollo sostenido de la empresa u organización.”²⁷

²⁶ CONOCER (2000).- *NTCL Consultoría General CCON0147.03, Nivel 5*. México. Unidad IV, elemento 1.

²⁷ CONOCER (2000).- *NTCL Consultoría General CCON0147.03, Nivel 5*. México. Unidad IV, elemento 2.

5.- Consideraciones generales

Finalmente, se le pide una breve descripción del documento referente a la determinación del cliente y al insumo o de cada uno de los insumos seleccionados, según sea la obligación de la empresa, con base a la evaluación inicial de su grado de competitividad.

Es en este momento cuando culminan todos los trabajos de desarrollo del plan de mejoras establecido conjuntamente con el empresario y ejecutado con la participación del Consultor, brindándole la asistencia técnica necesaria para continuar su proceso de mejora.

“Los Estudios sectoriales tienen por objetivo apreciar la situación que guarda el sector en estudio, en términos de su desarrollo organizacional a fin de conocer las características de sus actividades productivas, comerciales, situación tecnológica y la factibilidad asociativa y de agrupamiento que existe entre los distintos actores involucrados.”²⁸

El análisis sectorial se define como un proceso encaminado a describir de manera sistemática y objetiva, las condiciones que guardan los sectores objeto de estudio en términos de su situación competitiva.

Este tipo de estudios se derivan de la “Política Industrial Aguascalientes 2020”, adoptada por el Consejo Consultivo para el Desarrollo Económico del Estado, para consolidar y desarrollar clusters competitivos, que reúnan a todos los agentes involucrados en los procesos de los distintos sectores productivos de Aguascalientes.

Para su elaboración se han tomado en cuenta: la información documental, recabada desde el inicio de los trabajos y la información cuantitativa y cualitativa, obtenida del levantamiento en campo de encuestas y entrevistas, a los distintos actores que participaron en el análisis.

²⁸ Asociación de Consultores de Empresas de Aguascalientes (ASOCEA) (2004).-*Manual de trabajo para consultores Prodesec*. México.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Cada proyecto de consultoría realizado con la metodología anteriormente descrita, proporciona información útil para realizar los estudios sectoriales. Estos estudios se desarrollan agrupando a las empresas por sector y giro, de lo cual se obtienen resultados para empresas metalmecánica, textiles, muebleras, alimentarias y de servicios, principalmente.

Indicadores de análisis sectoriales

El análisis sectorial, da como resultado nueve indicadores básicos, distinguiendo a la micro, pequeña y mediana empresa:

- Promedios globales de las empresas diagnosticadas
- Promedios de los indicadores de Administración
- Promedios de los indicadores de Producción
- Promedios de los indicadores de Mercadotecnia
- Promedios de los indicadores de Finanzas
- Promedios de los indicadores de Recursos Humanos
- Factibilidad Asociativa
- Factibilidad de Comercialización en conjunto
- Factibilidad de Reversión Tecnológica

A su vez cada uno de estos indicadores tiene una desagregación acorde al área de referencia, en donde, por ejemplo, los indicadores de mercadotecnia manejan las variables de conocimiento del mercado, planes de mercadotecnia, conocimiento de la competencia, pronósticos de ventas, precios de productos y selección y entrenamiento de vendedores.

Resultados esperados

Con la generación de toda esta información, se espera obtener elementos de juicio consistentes para promover la consolidación de los sectores, mediante la identificación de áreas de oportunidad en su desarrollo organizacional, la identificación de espacios asociativos para la comercialización y la reconversión tecnológica en sus procesos productivos y de diseño que correspondan fielmente a los requerimientos de los mercados actuales y potenciales.

Finalmente, la evaluación de conformidad es indispensable conocer el grado de satisfacción de los empresarios participantes en los procesos de consultoría, con base a los resultados obtenidos y la calidad de los servicios recibidos por parte del consultor.

Esta evaluación es realizada por personal externo, ajeno a la participación y ejecución del programa de consultoría, con el propósito de tener plena independencia de criterio y ejecución de quienes lo aplican, considerando la conducta del empresario al expresar y calificar su grado de satisfacción.

Los resultados finales de la evaluación de conformidad por los logros alcanzados por los empresarios, permite establecer y ejecutar las acciones y actividades correctivas y definir aquellas preventivas que permitan la mejora de la propia asociación y de los consultores participantes, como ejecutantes de este programa de desarrollo empresarial para la competitividad sectorial.

Reflexiones para considerar y poder concretar mejor los servicios de consultoría.

¿Qué busca un comprador de servicios de consultoría?

- Cuando un empresario busca a un profesional, no está comprando un solo servicio, sino que es la oportunidad de lograr establecer una relación; es por ello que nuestra tarea consiste en ganar la confianza del empresario, poniéndole el acento en la palabra «ganar».

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- El comportamiento durante la entrevista o presentación de propuestas representa lo que será nuestra manera de actuar una vez que se hayan contratado los servicios de consultoría.
 - Lo primero que atraerá la atención del empresario es la preparación como una oportunidad de demostrar la iniciativa.
 - Algunos otros empresarios comentan que los consultores que demuestran un deseo excesivo de impresionarlos, los dejan insensibles y por eso prefieren que hablemos de su empresa y su situación.
 - La mejor manera de lograr la confianza del empresario consiste en ayudarles desde el principio.
 - La clave es la empatía, a saber, la capacidad para penetrar en el mundo del empresario y ver con sus ojos.
 - Para poder proponer soluciones a problemas del empresario, se debe de asegurar que en realidad ése es el problema o la oportunidad que debemos de atender para lograr la mejor solución.
 - Cuando algún consultor intenta apresurar a los empresarios, éstos lo consideran como una muestra de que tiene más interés en vender su producto que en ayudarles.

3. ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

3.1. Aplicación del diagnóstico

La metodología de diagnóstico de la empresa consiste en analizar la situación del negocio en seis áreas funcionales: Administración, Operación, Finanzas, Comercialización, Recursos Humanos y Competitividad.

El modelo de diagnóstico se apega a lo establecido en la Norma CCON0147.03, Consultoría General Nivel 5.

Durante esta etapa se obtiene información actual e histórica de la organización, con el fin de determinar su situación y disponer de elementos para diseñar un sistema de ayuda o propuesta de mejora.

A continuación se describe el desarrollo de la metodología utilizada.

Levantamiento de la información

Para iniciar el trabajo de diagnóstico, se obtuvo la aprobación del representante legal de la empresa, el Sensei Bernardo B. Ramírez Quintanilla.

Se establecieron el compromiso y las responsabilidades de cada una de las partes involucradas en el presente trabajo:

- Para la empresa, proporcionar toda a información requerida y llevar a cabo las actividades acordadas para el desarrollo y término del proyecto.
- Para el sustentante de la presente tesis, mantener total confidencialidad de la información y cumplir en tiempo y forma con los trabajos contratados.

Una vez establecido el acuerdo, se procedió a la evaluación inicial. Esta se realizó mediante una visita a las instalaciones del negocio y una entrevista con el empresario para requisitar el cuestionario de diagnóstico (ver Anexo 1).

El cuestionario se dividió en tres capítulos:

Capítulo I.- Datos generales de la empresa.

Datos de identificación de la empresa, personalidad jurídica, clasificación por giro y actividad, nombre y cargo de la persona entrevistada.

Capítulo II.- Análisis por Áreas

En este apartado se analizaron las variables competitivas de la organización a través de las seis áreas funcionales mencionadas anteriormente y en base a indicadores cuantitativos y cualitativos pre establecidos.

Para cada indicador, se otorgó una calificación correspondiente en escala del 0 al 100%, además de expresar el razonamiento de cada calificación.

Capitulo III.- Enfoque Sectorial

En este capítulo se analizaron tres variables adicionales relacionadas con la competitividad asociativa, la modernización del sector y la disposición para realizar prácticas comerciales de conjunto, con el fin de determinar acciones que se facilite el encadenamiento productivo sectorial y que permitieran efectuar la evaluación inicial de calidad.

En los Capítulos II y III se validó la información cuantitativa en forma cruzada con los documentos con los que cuenta la empresa actualmente. Una vez concluido el cuestionario se procedió a determinar su nivel competitivo.

Determinación del nivel competitivo de la empresa

Se efectuó en base en los resultados de la evaluación, arrojando los siguientes resultados:

DATOS GENERALES

Suijinkai Dojo

Empresa del sector servicios, opera como persona física y es se clasifica como micro empresa.

Su propietario y Director es el Sensei Bernardo Ramírez Quintanilla. La empresa pertenece al sector servicios y se dedica a realizar las actividades de centro cultural y de enseñanza de Karate Do, estilo Guju Ryu.

Inició operaciones en octubre de 2003; se encuentra ubicada en la Zona Norte de la Cd. de Aguascalientes, Ags., con domicilio en Prol. Zaragoza No. 302, Loc. 11, Fracc. Villas de las Trojes.

Resultados del diagnóstico

En base a las calificaciones otorgadas en el cuestionario, se requiso la Matriz de variables competitivas, la cual muestra las puntuaciones para cada una de las seis áreas evaluadas. En base a esta matriz, se elaboró la gráfica de evaluación, la cual muestra el nivel de competitividad

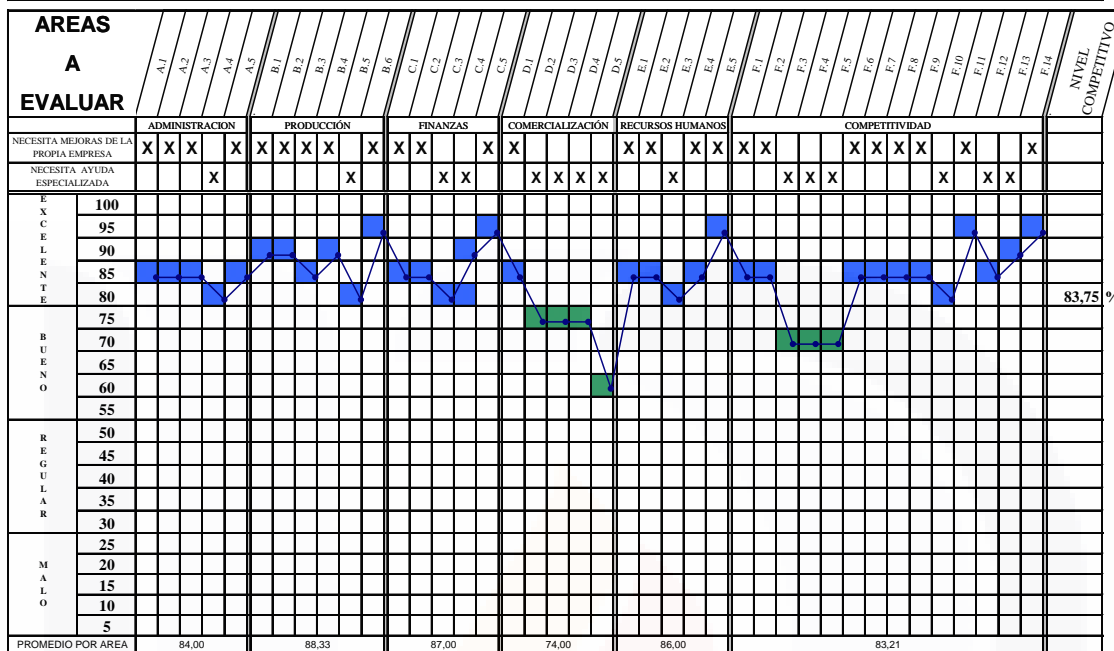
MATRIZ DE VARIABLES COMPETITIVAS

ÁREAS DE IMPACTO	CÓDIGO	CALIF.	VARIABLES COMPETITIVAS EVALUADAS
Administración Promedio del área 84,00	A.1	85	Objetivos y planes
	A.2	85	Organización
	A.3	85	Dirección y liderazgo
	A.4	80	Políticas y procedimientos
	A.5	85	Toma de decisiones
Producción y/o Operación Promedio del área 88,33	B.1	90	Distribución de planta
	B.2	90	Maquinaria y equipo
	B.3	85	Métodos de trabajo
	B.4	90	Mantenimiento, higiene y seguridad
	B.5	80	Almacenes y manejo de materiales
	B.6	95	Empaque y embalaje
Finanzas Promedio del área 87,00	C.1	85	Manejo del punto de equilibrio
	C.2	85	Control de costos
	C.3	80	Manejo de presupuestos
	C.4	90	Administración de seguros
	C.5	95	Situación de cartera y cobranza
Comercialización Promedio del área 74,00	D.1	85	Conocimiento del mercado
	D.2	75	Comportamiento del mercado
	D.3	75	Distribución del mercado
	D.4	75	Cartera de clientes
	D.5	60	Pronóstico de ventas
Recursos Humanos Promedio del área 86,00	E.1	85	Sistema de selección y reclutamiento
	E.2	85	Nivel de salarios y compensaciones
	E.3	80	Servicios al personal
	E.4	85	Involucramiento con la mejora continua
	E.5	95	Situación del clima laboral
Competitividad Promedio del área 83,21	F.1	85	Controles y resultados
	F.2	85	Competitividad del producto
	F.3	70	Posicionamiento en el mercado
	F.4	70	Publicidad y promoción
	F.5	70	El servicio en la venta
	F.6	85	Tecnología empleada
	F.7	85	Diseño y mejoras del producto
	F.8	85	Control de calidad
	F.9	85	Revisión de los productos que proporcionan los proveedores
	F.10	80	Disponibilidad y aprovechamiento de la información financiera y contable
	F.11	95	Nivel de calificación del personal
	F.12	85	Prácticas de capacitación y desarrollo
	F.13	90	Acciones con los materiales o productos dañados
	F.14	95	Cumplimiento de regulación ambiental

Promedio general 83,75

GRÁFICA DE EVALUACIÓN

ORGANIZACIÓN SuijinKai Dojo	REPRESENTANTE Bernardo B. Ramírez Quintanilla
UBICACIÓN: Prol. Zaragoza No. 308 Local 11	CONSULTOR Ing. Jorge Alberto Lorenzana Pérez
Trojes de Alonso, Aguascalientes, Ags.	Nº EMPLEADOS 1



Por haber obtenido una puntuación de 83.75, la empresa se sitúa en un nivel de Competitividad en consolidación, el cual se refiere a un nivel de desarrollo competitivo con una puntuación de 76 puntos o más.

Con esta información se obtiene el principal insumo para la elaboración del Plan de Mejora, que se abordará posteriormente.

En base a la información anterior, se puede establecer una relación entre el nivel de competitividad determinado mediante el instrumento de diagnóstico y el desempeño de la empresa, Suijinkai Dojo, en cuanto a las denominadas seis dimensiones de la competencia. Dicha relación se muestra en la siguiente tabla:

Dimensión	Resultado del diagnóstico
Costos	Se conoce la estructura de costo y se ha mantenido en un nivel adecuado con respecto a la competencia.
Calidad	El nivel de calidad en el servicio se centra principalmente en la certificación y reconocimiento de los instructores.
Credibilidad	No se han establecido medios para evaluar este aspecto, aunque se cuenta con elementos que proporcionan seguridad a los clientes, tales como la existencia de un reglamento que se da a conocer a los alumnos y debe ser aceptado y firmado por el padre, tutor o responsable; también el seguro de gastos médicos y la afiliación de los alumnos a la Federación Mexicana de Karate y a la Confederación Deportiva de México. No existen procedimientos para seguimiento a clientes.
Flexibilidad	Entendida como la capacidad de responder y adaptarse a nuevas situaciones, la empresa no sabe como actuar ante los cambios en el mercado, lo cual afecta la situación de sus clientes inscritos y activos, provocando rotación y desbalance en las finanzas del negocio.
Tiempo	Al respecto, las clases inician y concluyen puntualmente. Se procura que los exámenes de grado se realicen periódicamente y sin contratiempos, para evaluar el aprendizaje de los alumnos y favorecer su progreso.
Servicio	El servicio se proporciona de manera informal, sin llevar a cabo un procedimiento establecido, depende de las características técnicas e incluso personales del Director, de los instructores o de quien se haya encomendado en ese momento para proporcionar el servicio.

Figura 8.- Relación entre las dimensiones de la competencia y los resultados del diagnóstico

Si bien la empresa es competitiva, muestra áreas de oportunidad en cuanto a las dimensiones de calidad, credibilidad y servicio, las cuales serán consideradas al momento de desarrollar el despliegue de objetivos y la estrategia de competitividad para la empresa

3.2. Interpretación y análisis de resultados

EVALUACIÓN INICIAL DE LA CALIDAD

Enfoque al Cliente

El servicio se dirigido a personas de clase media alta que gustan de mantener una buena salud mediante la práctica de las artes marciales, además de ejercitarse en áreas como disciplina y defensa personal. Su enfoque se dirige principalmente a niños de 6 a 13 años, aunque también cuenta con clientes de más de 25 años de edad.

Liderazgo efectivo y personal comprometido

En este aspecto se apega a las directrices culturales japonesas de compromiso con los compañeros, con los profesores e instructores y con su comunidad. Los profesores e instructores promueven los valores de disciplina y cuidado de sí mismos y de sus seres queridos, y los ejercen diariamente a través de las clases.

Compromiso con la sociedad

Se realiza al conformarse como una opción para el ejercitamiento físico e intelectual de los niños en edad escolar, favoreciendo su sano desarrollo, su seguridad y autoestima así como el fomento del respeto a los demás.

Mejora Continua

A la fecha se han realizado acciones de mejora principalmente en las instalaciones, pero no son resultado de un proceso de planeación basado en el ciclo de mejora continua.

Administración

Negocio de reciente creación, ha incrementado su volumen de ventas paulatinamente gracias a una administración conservadora y a la buena calidad de los servicios que ofrece.

Cumple con las disposiciones normativas correspondientes y cuenta con instalaciones adecuadas para la operación del negocio. Enfrenta una fuerte competencia y requiere de estrategias que favorezcan su crecimiento en ventas y su posicionamiento en el mercado.

Ha identificado su razón de ser y su objetivo general, documentando su misión y visión. Cuenta con un plan general a corto plazo para crecer el negocio. Carece de estructura organizacional formal debido al número pequeño de personas que laboran en la empresa. La administración está centralizada; cuenta con políticas de venta (colegiatura, asignación de grupo, horarios de clase) y los procedimientos de trabajo han comenzado a documentarse. Se tienen establecidos reglamentos internos, los cuales son conocidos por el personal y por los clientes (alumnos y padres de familia).

La empresa cuenta con un plan de negocios, elaborado previamente a la apertura del local. Su estructura organizacional, como empresa, es la siguiente:

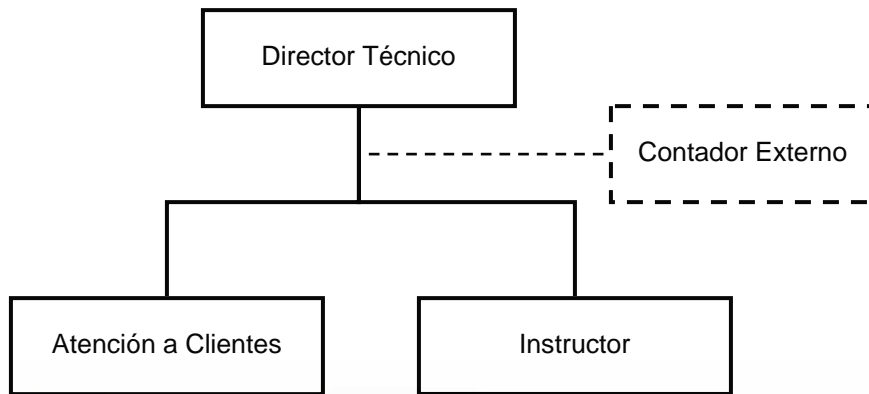


Figura 8.- Organigrama de la empresa.

El representante legal funge como Director Técnico, se encarga de administrar el negocio, y de impartir clases junto con otro Profesor.

Dicho profesor se ocupa del área de Atención a clientes, está a cargo de la inscripción y de la cobranza de la colegiatura mensual. Lleva la información financiera del negocio y la proporciona al contador oportunamente, quien se ocupa de la contabilidad de la empresa.

Tanto el Director Técnico como el profesor son instructores certificados ante el Instituto Nacional del Deporte y ante la Asociación Mundial de Karate, además de estar afiliados a la Federación Mexicana de Karate Do y Artes Marciales. Los instructores son alumnos de grado avanzado, que han comenzado su formación como futuros profesores y que deben por lo tanto, cubrir un número mínimo de horas de impartición de clase.

Se tiene un plan a dos años en el cual se establece el crecimiento esperado del negocio, así como las inversiones necesarias para mantenimiento y mejora del Dojo.

Se tiene delegación de autoridad, por lo que dependiendo del área de la que se trate, el Director o el profesor toman las decisiones correspondientes. En cuanto al aspecto de inversiones, se decide por consenso y en base a la información que proporciona el contador. Se han definido las políticas y

procedimientos básicos del negocio, se encuentran documentados en el manual de operaciones.

Áreas de Oportunidad Identificadas: Definir y documentar las políticas y procedimientos específicos, para complementar el manual de operaciones que ya existe.

Operación

La distribución de instalaciones es funcional, adecuada y muy agradable, favorece la impartición de las clases. Tiene buena iluminación y ventilación, cuenta con equipo para el entrenamiento y tiene las licencias correspondientes.

El proceso comienza cuando alguna persona interesada acude al Dojo a solicitar información y posteriormente se inscribe. En este momento se registra y se llena la ficha de datos personales, que incluye datos médicos; se presenta el reglamento al nuevo alumno y se le revisa junto con él para que, finalmente, firme si acepta a dichas disposiciones.

Al inscribirse, el cliente cubre los gastos de inscripción y primera mensualidad. Se le asigna el grupo y horario al cual acudirá a entrenar y se le otorga un plazo de dos semanas para adquirir el uniforme.

Durante sus primeras clases, se procura su integración al grupo y se le brinda atención especial para que no se encuentre en desventaja con respecto a otros alumnos. Cada tres meses se puede presentar examen para avanzar un grado, dependiendo del nivel de dominio de las técnicas y de la forma como se haya entrenado.

Las instalaciones son muy adecuadas, poseen excelente iluminación natural y también cuenta con iluminación artificial para las clases vespertinas. El local cuenta con área de recepción, duela, espejos, área de vestidores y baño. Se dispone de equipo para entrenar como domis, costales, manoplas y protectores.

Se lleva el registro de las existencias y periódicamente se realiza el mantenimiento de la duela y del local en general.

Se tienen establecidos y documentados los procedimientos de inscripción, para impartir clase y el protocolo de examen. Por cada alumno se tiene una ficha de inscripción y un expediente.

No se realiza alguna actividad que requiera de control ambiental, los residuos son de tipo doméstico y se depositan diariamente en el contenedor.

La estructura de costos de la empresa se conforma de la siguiente manera:

Concepto	Porcentaje
Materiales	10%
Mano de obra (personal)	60%
Gastos de operación	30%

Áreas de Oportunidad Identificadas: Se tiene documentados algunos procesos pero no integrados en un manual de operaciones.

Finanzas

Se lleva contabilidad formal y se revisa mensualmente con la ayuda de un contador externo.

Durante su operación, la empresa ha tenido liquidez y cuenta con un plan de mejoras e inversiones sustentado en la proyección de ingresos y egresos anual y mensual.

Se elaboran presupuestos mensuales y en base a ellos se decide qué mejoras se hacen en el local, a la fecha prácticamente toda la utilidad del negocio se ha invertido en mejorar las instalaciones (instalación de espejos, mejora de la duela, acondicionamiento de vestidores, adquisición de equipos para entrenamiento). Hasta el momento la empresa ha dispuesto de recursos suficientes para cubrir sus compromisos en el corto plazo.

Hasta el momento la empresa no ha registrado pérdidas y ha crecido paulatinamente, lo cual ha permitido que se generen ingresos para mejorar las instalaciones y adquirir equipos para el entrenamiento y servicio a los clientes.

El nivel de cobranza es adecuado, casi la totalidad de los alumnos cubren oportunamente sus colegiaturas. Se elaboran presupuestos y se comparan con los ingresos y egresos reales.

Áreas de Oportunidad Identificadas: No se ha realizado planeación financiera como tal.

Comercialización

El local está debidamente identificado, cuenta con imagen y papelería con logotipo (tarjetas de presentación, formatos, papel membretado). Dispone de información del mercado e identifica a sus principales competidores. Tiene un solo canal de distribución operando. La cartera de clientes se ha consolidado pero no tiene un seguimiento. Se carece de pronóstico de venta, todas las ventas son de contado.

Los principales clientes son niños y niñas en edad escolar, principalmente de 4 a 13 años, que viven o estudian en la zona norte de la ciudad de Aguascalientes.

La temporada de ventas se distingue por el siguiente comportamiento, considerando como venta la inscripción al Dojo:

Mes	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Alta		X							X	X		
Media	X		X	X	X						X	
Baja						X	X	X				X

Los principales competidores directos son otras escuelas de Karate instaladas en la zona oriente y sur de la ciudad. Como competidores indirectos, existen otras 2 escuelas instaladas en la zona norte, pero que ofrecen diferentes horarios y con un costo superior.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Su principal ventaja competitiva es que los instructores cuentan con los certificados correspondientes a nivel nacional y también con reconocimiento a nivel internacional, además de contar con la asistencia técnica y participación de un sínodo de profesores japoneses, que fungen como directores técnicos en América Latina.

Se han realizado acciones de publicidad como volanteo y promoción en escuelas.

Áreas de Oportunidad Identificadas: Pocas acciones de publicidad y carencia de estrategias de mercado.

Recursos Humanos

Tiene identificadas las principales características del perfil de puesto y el proceso reclutamiento y selección esta desarrollando actualmente, tiene como política integrar como instructores a aquellos alumnos que tengan por lo menos el grado de cinta azul y que demuestren aptitudes para la enseñanza de artes marciales.

Los salarios y compensaciones son similares a las de otras empresas del giro. El ambiente laboral es muy agradable, los instructores están debidamente certificados ante la CONADE y ante la Federación Mexicana de Karate.

Se cuenta con capacitación constante, recibida tanto del INADE como del Director Técnico de Latinoamérica. No se cuenta con rotación de personal hasta el momento.

El clima laboral es muy bueno, se promueven el respeto y la cooperación.

Áreas de Oportunidad Identificadas: La empresa carece de perfil de puestos y de un plan de reclutamiento, selección y contratación del personal.

Competitividad

Su principal ventaja competitiva consiste en una excelente atención a los alumnos, buen nivel técnico en la instrucción y trato agradable.

Los instructores están certificados ante la Federación y ante la CONADE.

Información Sectorial

(Asociacionismo, Comercialización y Modernización)

Se pertenece a la Asociación Estatal de Karate de Aguascalientes, A.C., en la cual se participa activamente, así como en eventos de organismos relacionados como seminarios, competencias, capacitaciones.

3.3. Análisis FODA

Fortalezas

- Se cuenta con certificación y reconocimiento oficial del Director Técnico y de los Instructores.
- Capacitación constante.
- Situación financiera sana.
- Dispone de instalaciones adecuadas para su operación.
- Está ubicado en una buena zona de la ciudad, cerca de su mercado.
- Cuenta con un plan general del negocio.
- Conoce el mercado y a la competencia.
- Tiene un muy buen clima laboral.

Debilidades

- Se han realizado solo algunas acciones de publicidad.
- La matrícula solamente es alta en algunos meses del año.
- Se tiene una alta rotación de alumnos.
- El local es rentado.
- Los instructores beca son informales en ocasiones.
- Los instructores beca llegan a relajar las medidas disciplinarias.

Oportunidades

- Instalar una sucursal en otra zona de la ciudad.
- Aprovechar las instalaciones para prestar otros servicios relacionados con la enseñanza del Karate.
- Incrementar la cartera de servicios y horarios.
- Instalar un Dojo de mayor capacidad.
- Se pertenece a una Asociación Estatal
- Forma parte de la Federación Mexicana de Karate.
- El conocimiento de los beneficios del ejercicio va en aumento.
- Aumento en la población de niños y adolescentes.
- Interés por conocer técnicas de defensa personal.

Amenazas

- Numerosos competidores directos e indirectos.
- Existen problemas económicos en algunas familias.
- Dificultades de los padres para cubrir la mensualidad.
- Existen prejuicios sobre el Karate.
- Información equivocada, difundida por los medios masivos de comunicación.

3.4. Identificación del área de oportunidad prioritaria

De manera conjunta con el empresario, se analizaron los resultados del diagnóstico para identificar y seleccionar el proceso clave como el objeto de desarrollar el trabajo consultivo y a su vez, implantar el Plan Básico de Mejora, guardando la congruencia necesaria con los resultados del diagnóstico.

Relacionando los resultados con la metodología de Hoshin Kanri, se reconocieron como productos clave de la empresa la enseñanza de las artes marciales, principalmente el Karate Do estilo Goju Ryu, además de autodisciplina y defensa personal.

Los clientes de la empresa son principalmente niños de 4 a 13 años, aunque también cuenta con la asistencia de algunos adultos jóvenes.

Los principales competidores directos son otras escuelas de Karate instaladas en la zona oriente y sur de la ciudad. Como competidores indirectos, existen otras 2 escuelas instaladas en la zona norte, ofrecen diferentes horarios y con un costo superior.

Los instructores en formación o instructor-beca son alumnos de grado avanzado, que cuentan con la capacitación del SICCED y el reconocimiento correspondiente por parte del INADE (Instituto Aguascalentense del Deporte). Además están reconocidos por la Federación Mexicana de Karate y Artes Marciales, por la World Karate Federation y pertenecen a la Asociación Estatal de Karate de Aguascalientes.

En base a la matriz de variables competitivas y a la gráfica de evaluación, se identificaron las siguientes áreas de oportunidad:

PROPUESTAS PARA EL PLAN DE MEJORA					
	PLAZO			MEJORAS	
	CORTO	MEDIANO	LARGO	DE LA EMPRESA	CON APOYO EXTERNO
Propuestas en aspectos Administrativos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer el organigrama y documentarlo ▪ Elaborar un plan estratégico a 3 años ▪ Concluir la documentación de procedimientos 	X X	X		X X	X X
Propuestas en la Producción y Operación <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer un sistema de mantenimiento preventivo documentado ▪ Elaborar un plan de equipamiento 		X X		X X	X X
Propuestas de Finanzas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuar manejando su información financiera ▪ Determinar y utilizar el punto de equilibrio ▪ Elaborar proyección financiera para crecimiento 	X X	X X	X	X X	X X
Propuestas de Comercialización <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar la cartera de clientes y plan de seguimiento ▪ Establecer objetivos de ventas 	X X			X X	X
Propuestas para Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar plan de capacitación anual ▪ Establecer el procedimiento de selección y contratación de personal. 		X X		X X	X
Propuestas para Competitividad <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar un plan de publicidad y promoción ▪ Continuar participando activamente con su asociación ▪ Participar en más eventos locales y regionales con negocios similares (competencias, seminarios) 	X		X X	X X	X X

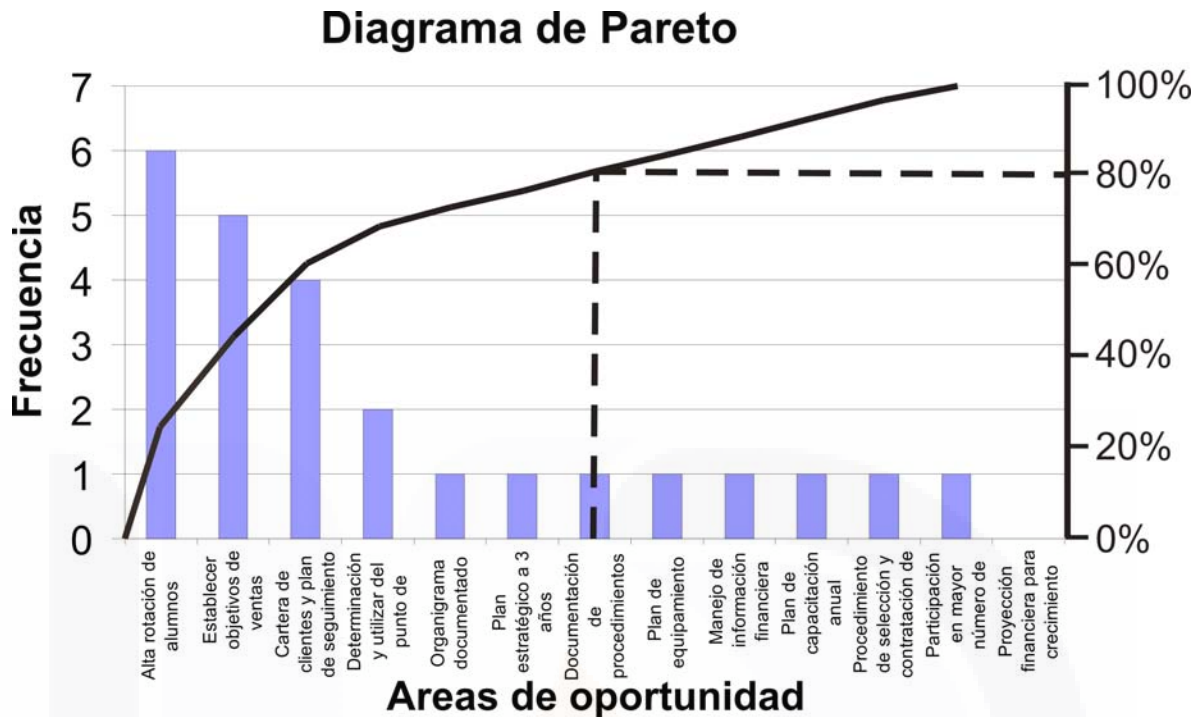
Analizando la tabla anterior y los resultados de la Matriz de variables competitivas, se observa que el área que obtuvo menor puntuación fue la de Comercialización, con 74.00 puntos, muy por debajo del promedio general de 83.75 puntos.

Puesto que se debía seleccionar un problema en específico, se procedió a identificarlos y enumerarlos mediante una lluvia de ideas, realizada entre el sustentante de la presente tesis, el empresario, el instructor y tres de los alumnos más avanzados, que pudieran convertirse en instructores en el corto plazo.

Como resultado de la lluvia de ideas, se obtuvo la siguiente hoja de verificación para proceder posteriormente a la elaboración de un Diagrama de Pareto que permitiera establecer prioridades. La hoja de verificación muestra la frecuencia de los problemas o áreas de oportunidad, de acuerdo a la reflexión de grupo llevada a cabo:

Hoja de verificación de Suijinkai Dojo

Área de oportunidad	Frecuencia
Organigrama documentado	1
Plan estratégico a 3 años	1
Documentación de procedimientos	1
Plan de equipamiento	1
Manejo de información financiera	2
Cartera de clientes y plan de seguimiento	4
Establecer objetivos de ventas	5
Plan de capacitación anual	1
Procedimiento de selección y contratación de personal.	1
Alta rotación de alumnos	6



Observando el diagrama, se obtiene que las áreas de oportunidad que presentan una mayor frecuencia corresponden al área de comercialización, por lo que de los tres procesos clave propuestos por el modelo de diagnóstico utilizado, se eligió el proceso clave de comercialización.

Estos aspectos también quedaron de manifiesto en la matriz FODA presentada en el apartado anterior.

El proceso de comercialización es el relacionado con el conjunto de acciones efectuadas para la comercialización y venta del servicio al cliente.

Identificación de los obstáculos

En esta etapa se llevó a cabo nuevamente una lluvia de ideas derivada de la pregunta ¿cuáles son las debilidades de la empresa para la mejora del proceso clave?

Como resultado, pueden resaltarse los siguientes aspectos que dificultarán el logro de los objetivos estratégicos.

PROCESO ADMINISTRATIVO: Falta definir y documentar las políticas y procedimientos específicos, para complementar el manual de operaciones que ya existe y que no incluye procedimientos para comercialización.

PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN: Pocas acciones de publicidad y carencia de estrategias de mercado, se tiene un alto número de matrícula pero los alumnos solo permanecen en promedio, un año.

FINANZAS: No se ha realizado planeación financiera como tal, ni se conoce el monto requerido para poder desarrollar acciones concretas de comercialización.

Para complementar el análisis se realizó el diagrama de causa-efecto, también conocido como Diagrama de Ishikawa, mediante el cual se buscó la causa raíz del problema seleccionado, “Alta rotación de alumnos”.



Síntesis del pasado y de la información sobre el medio ambiente

En este paso se revisaron nuevamente los resultados del diagnóstico, el análisis FODA y las tendencias del mercado. Se estableció que para que Suijinkai Dojo pueda mantenerse en el mercado se requieren acciones inmediatas en el área de comercialización, ya que este punto es el que iniciará el proceso del servicio y la generación de recursos financieros.

Se llegó al consenso de que todas las áreas funcionales de la empresa son importantes, pero es necesario orientar todos los esfuerzos hacia una misma dirección, tal como lo establece el Hoshin Kanri, a fin de poder responder de manera más eficiente a los cambios externos.

Representar el futuro ideal

En esta etapa el objetivo fue el de expresar el futuro deseado para la empresa; precisar la visión de lo que la empresa debe ser y debe hacer.

Se dejaron de lado los obstáculos, imaginando lo que sería el mercado ideal para la empresa, los clientes ideales, los productos o servicios ideales.

Para contar con un análisis completo, se analizaron las causas posibles del problema principal de la empresa, relacionado al proceso de comercialización, la herramienta utilizada para tal fin fueron la lluvia de ideas y el diagrama de causa-efecto o diagrama de Ishikawa.

Como resultado de esta reflexión, se identificaron el futuro ideal de la empresa, así como el impacto en la estructura y procesos y todos estos elementos se integraron en una nueva formulación de la misión y visión de la empresa.

Los resultados esperados de la mejora en el proceso clave son:

1. Favorecer el arraigo de los clientes, su lealtad y su desarrollo integral.

2. Ofrecer un servicio diferente al de la competencia.
3. Contribuir a la buena salud de los clientes a través de la práctica del Karate Do.



3.5. Diseño de las posibles líneas de acción

Para elegir los ejes estratégicos, se partió de los siguientes elementos: Misión, visión y valores de la empresa, con el fin de formular un objetivo estratégico desplegado desde la Alta Dirección.

MISION

Instruir en la práctica del Karate Do estilo Goju Ryu, para favorecer el desarrollo de la autodisciplina y el crecimiento personal, contribuyendo a la buena salud física, mental y espiritual mediante la participación de instructores certificados y comprometidos con la difusión de la cultura Japonesa, derivada de las artes marciales.

VISIÓN

Constituirse como un Centro Cultural Japonés.

VALORES

仁	JIN	Benevolencia
義	GI	Honor y Justicia
礼	REI	Cortesía
智	CHI	Sabiduría e Inteligencia
真	SHIN	Sinceridad y Honestidad

Como objetivo estratégico de la empresa, se estableció el siguiente:

1. Crecimiento en el mercado de la enseñanza del Karate Do en la ciudad de Aguascalientes.

A partir de dicho objetivo estratégico, se formularon los objetivos y metas a alcanzar utilizando los formatos de despliegue. Estos formatos se elaboraron mediante técnicas de trabajo en equipo, en las cuales participaron nuevamente el empresario, el instructor y los alumnos como instructores en formación, guiados por el realizador de la presente tesis.

En base al despliegue de objetivos estratégicos, se definieron los indicadores, responsables, fechas de inicio y terminación.

Administración cruzada funcional

Además del despliegue se aseguró la administración cruzada funcional, que establece la relación entre los objetivos estratégicos y el trabajo cotidiano, mejor conocido por los estudiosos del Hoshin Kanri como la rutina diaria de trabajo.

Su enfoque es mantener el desempeño de los procesos cotidianos y rutinarios.

3.6. Definición de la estrategia competitiva

La estrategia competitiva se describe a continuación:

Crece en el mercado de la enseñanza de Karate Do en la Cd. de Aguascalientes, mediante la mejora del proceso clave de comercialización que comprenderá dos líneas principales: 1) Desarrollar un sistema de atención integral y seguimiento a clientes, 2) Incrementar el número de alumnos durante los próximos seis meses mediante publicidad.

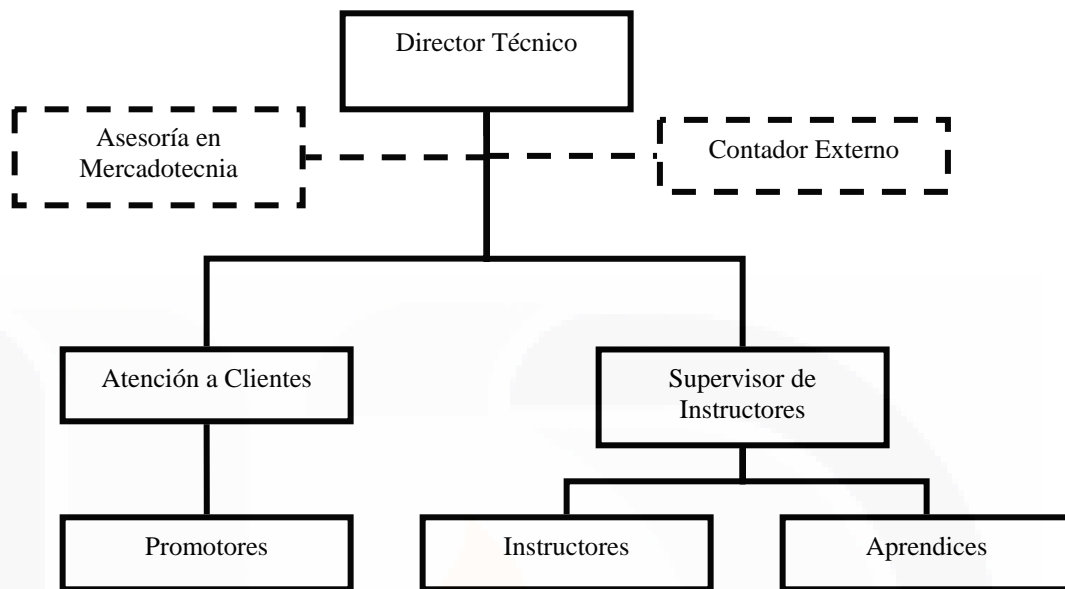
El despliegue de objetivos se realizó para ambas líneas, involucrando desde la Dirección de la empresa hasta la base de su estructura, que está conformada por los instructores en formación.

Para el sistema de atención integral y seguimiento a clientes, se requiere establecer una nueva estructura organizacional, que permita capitalizar el conocimiento generado por el Director Técnico y los instructores de mayor experiencia, y que al mismo tiempo favorezca el desarrollo de tareas administrativas y de seguimiento a clientes.

Con el incremento en el número de alumnos, también podrían incrementarse los horarios de clase y por consiguiente, los ingresos a la empresa, con lo cual la nueva estructura podría sustentarse.

La estructura organizacional propuesta favorecerá la especialización de funciones y la adecuada ejecución del proceso administrativo y de la mejora continua en la empresa.

Estructura organizacional propuesta:



Cabe mencionar que a pesar de que la empresa cuenta con muy poco personal formal, se han desempeñado las funciones de Dirección Técnica, Atención a Clientes, Promoción e Instructores.

Los principales cambios propuestos, con respecto a la estructura que opera actualmente, es la creación de un área de Supervisión de instructores, que permita evaluar su desempeño y que además identifique sus principales fortalezas para dirigirse a un grupo de clientes-alumnos en especial: niños pequeños, adolescentes, adultos. Otra de las propuestas es la de contar con promotores que dependan del área de Atención a clientes y que se dediquen a las tareas de volanteo y captación de clientes, ya que a la fecha esta actividad la realizan desde el Director Técnico hasta los instructores.

Los aprendices son alumnos de grado avanzado que no han obtenido aun la cinta negra pero que muestren aptitudes para el trabajo en equipo y la enseñanza del Karate Do.

También se propone que además del Contador Externo, se cuente con un staff de asesoría en mercadotecnia, especializado en mercadotecnia de servicios prestados por micro y pequeñas empresas.

Para el despliegue de objetivos estratégicos, se tomó como base la estructura actual, que consta de la Dirección General y de las áreas de Atención a clientes e Instructores.

A continuación se presenta el despliegue correspondiente a las líneas de:

- 1) Desarrollar un sistema de atención integral y seguimiento a clientes.
- 2) Incrementar el número de alumnos durante los próximos seis meses mediante publicidad.

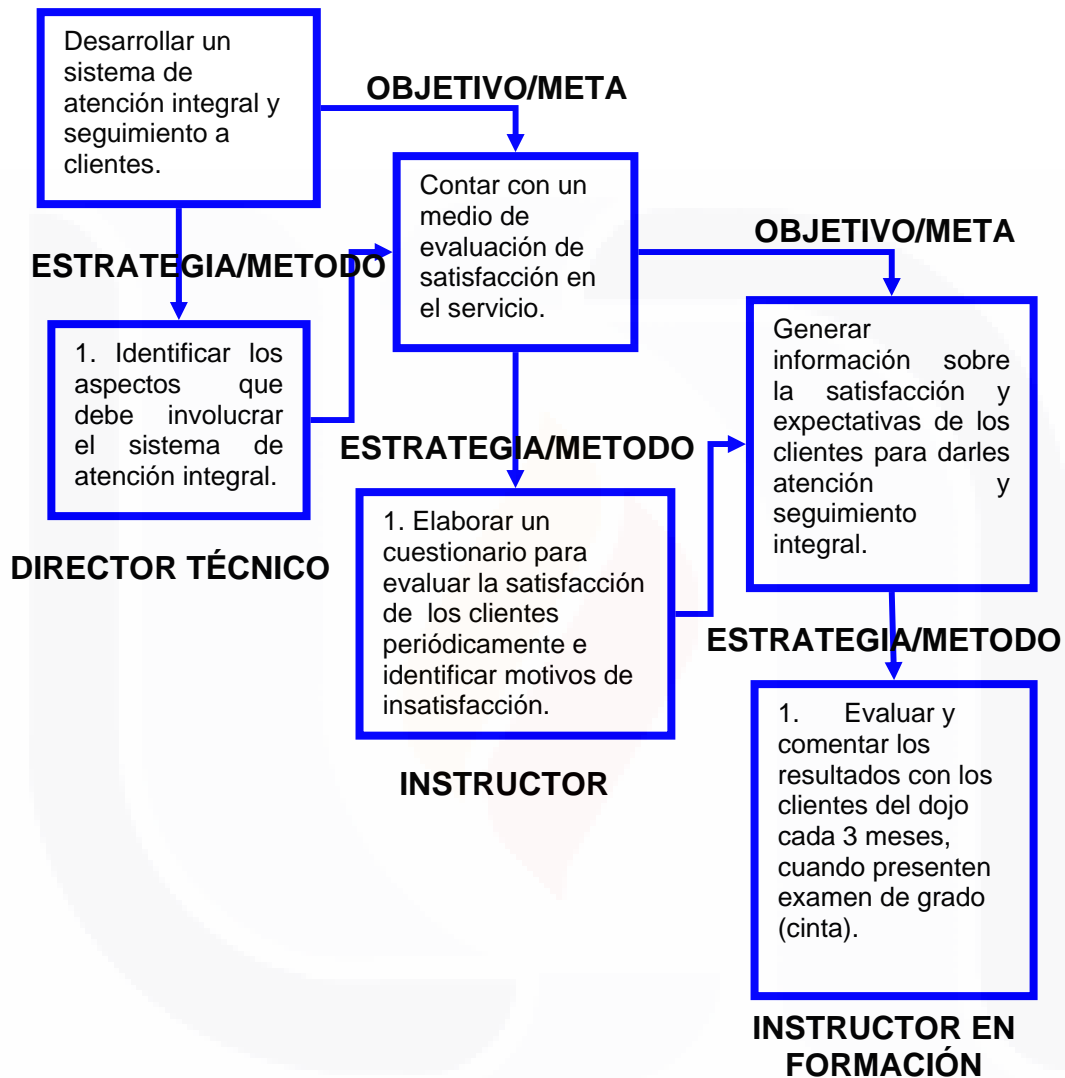
Que surgen del objetivo estratégico mencionado anteriormente: Crecer en el mercado de la enseñanza de Karate Do en Aguascalientes.

Los objetivos se desplegaron considerando como miembros de la estructura organizacional a los siguientes puestos: Director General, Instructor, Instructor en formación, Atención a clientes y Promotor.

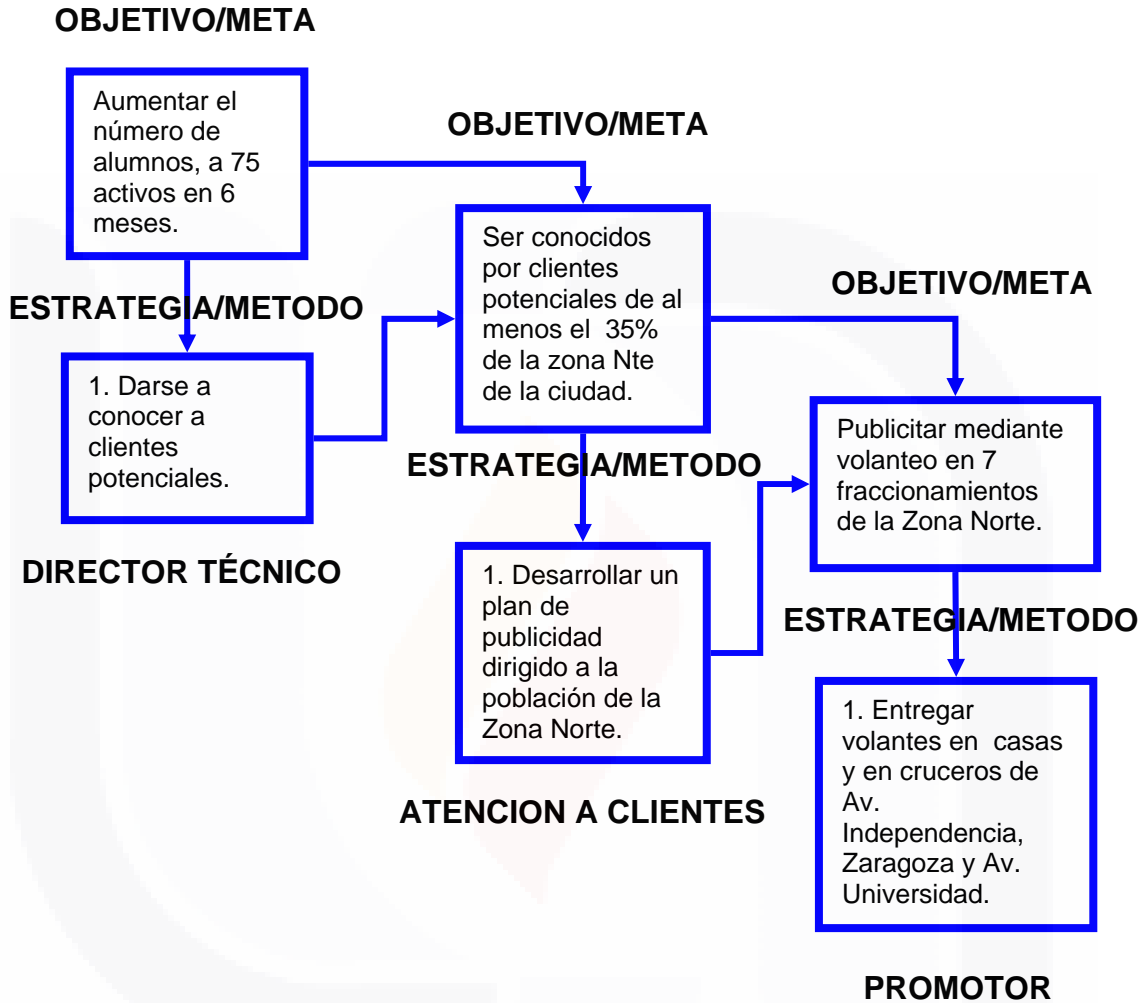
DESPLIEGUE DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS (1)

Creer en el mercado de la enseñanza de Karate Do en la Cd. de Aguascalientes

OBJETIVO/META



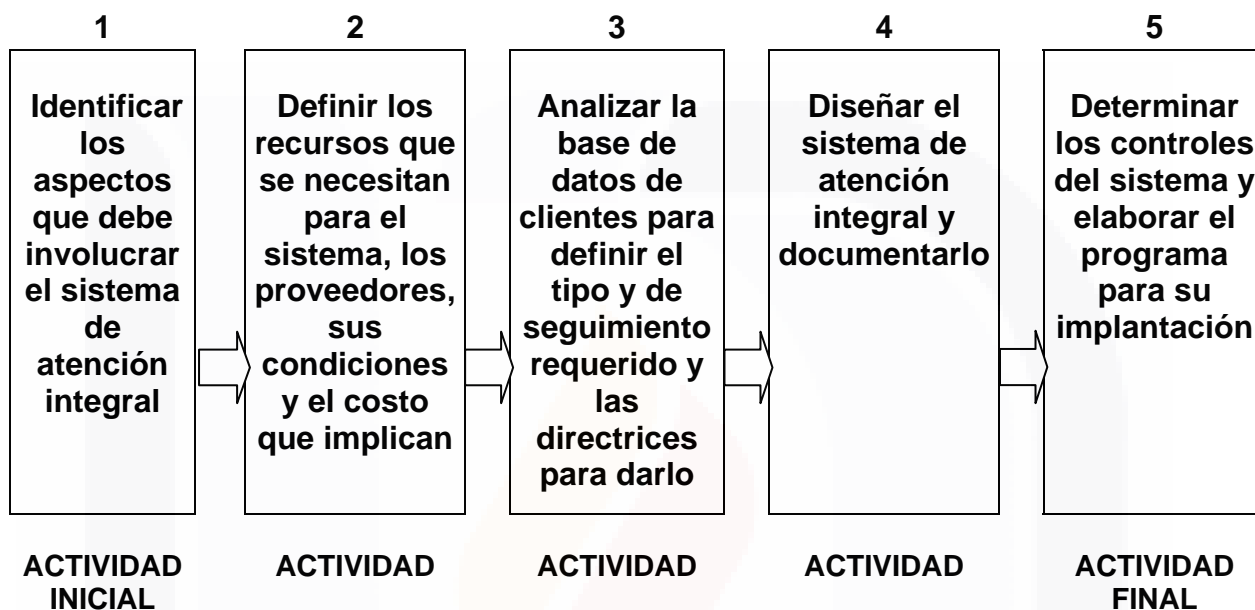
DESPLIEGUE DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS (2)
Crecer en el mercado de la enseñanza de Karate Do en
la Cd. de Aguascalientes



Como siguiente etapa, se elaboró la planeación de recursos necesarios, tonel fin de prever obstáculos y favorecer el correcto desarrollo del las líneas de acción:

Nombre del proceso clave:

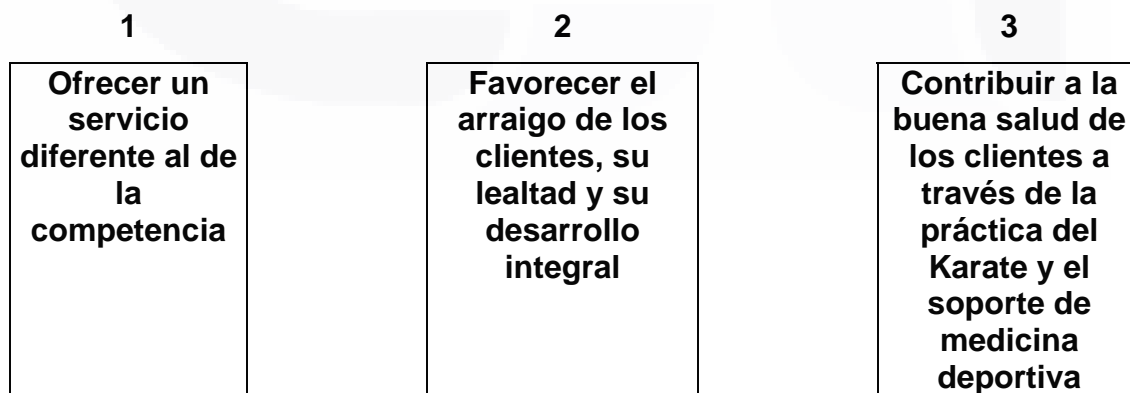
Comercialización: Desarrollar un sistema de atención integral y seguimiento a clientes.



RESULTADOS ESPERADOS DEL PROCESO

Nombre del proceso clave:

Comercialización: Desarrollar un sistema de atención integral y seguimiento a clientes.



NOTA: SE INDICARAN LOS TRES PRINCIPALES RESULTADOS ESPERADOS DE DICHO PROCESO

Identificación de los requisitos de la estrategia

Nombre del proceso clave:

Comercialización: Desarrollar un sistema de atención integral y seguimiento a clientes.

CLIENTES	REQUISITOS	NIVEL CUMPLIMIENTO			TAREAS PREVENTIVAS Y/O CORRECTIVAS	RESPONSABLE	RECURSOS
		=	-	+			
INTERNO							
Empresario	Contar con servicios que lo distinguan de la competencia. Ofrecer un servicio de calidad, que contribuye a la buena salud de los clientes.	X	X		Definir el servicio a ofrecer. Mantener el buen nivel de calidad en el servicio y consolidarlo	Empresario Empresario	Humanos de la empresa Humanos y admvos. de la empresa
EXTERNO							
Cientes que practican el Karate Do	Contar con instructores certificados.			X	Continuar actualizando y capacitando a los instructores, promoviendo su certificación.	Empresario	Humanos y financieros de la empresa.
Personas que buscan una alternativa para hacer ejercicio y mantener una buena salud.	Disponer de un servicio adicional a la instrucción en Karate Do.		X		Determinar los servicios que pueden ofrecerse adicionalmente y en forma integral	Empresario	Humanos, materiales y financieros de la empresa

NOTA: los requisitos son los esperados por el cliente

Insumos – Instalaciones y equipo

Nombre del proceso clave:

Comercialización: Desarrollar un sistema de atención integral y seguimiento a clientes.

INSTALACIONES Y EQUIPO	QUIEN PROPORCIONA (PROVEEDORES)	REQUISITOS	NIVEL CUMPLIMIENTO			TAREAS PREVENTIVAS Y/O CORRECTIVAS
			=	-	+	
Equipo de cómputo	Empresario	Disponer de Office XP y Corell Draw para diseño de formatos, elaborar bases sencillas de datos y administrar el sistema de atención integral.	X			Desarrollar las herramientas informáticas necesarias y utilizarlas mediante la PC-

Insumos – Capacitación y conocimiento

Nombre del proceso clave:

Comercialización: Desarrollar un sistema de atención integral y seguimiento a clientes.

CAPACITACIÓN Y CONOCIMIENTO	QUIEN PROPORCIONA (PROVEEDORES)	REQUISITOS	NIVEL CUMPLIMIENTO			TAREAS PREVENTIVAS Y/O CORRECTIVAS
			=	-	+	
Certificaciones	Empresario	Tener instructores certificados.			X	Mantener los certificados e incorporar solamente a instructores que cubran este requisito.
Especialización	Médico externo	Ser especialista en medicina del deporte y colaborar con el Dojo en el diseño y aplicación de programas de entrenamiento.			X	Mantener el vínculo con el médico del deporte e involucrarlo en el sistema de atención integral.

Insumos – Procedimientos

Nombre del proceso clave:

Comercialización: Desarrollar un sistema de atención integral y seguimiento a clientes.

PROCEDIMIENTOS	QUIEN PROPORCIONA (PROVEEDORES)	REQUISITOS	NIVEL CUMPLIMIENTO			TAREAS PREVENTIVAS Y/O CORRECTIVAS
			=	-	+	
Procedimiento documentado	Empresario	Describir detalladamente en qué consiste el sistema de atención integral y seguimiento.		X		Elaborar el procedimiento correspondiente.
Formatos y registros	Empresario	Contener información y evidencias del sistema y sus resultados		X		Diseñar los formatos correspondientes y requisitarlos conforme se aplique el sistema.

Insumos – Estándares de Realización

Nombre del proceso clave:

Comercialización: Desarrollar un sistema de atención integral y seguimiento a clientes.

ESTÁNDARES DE REALIZACIÓN	QUIEN PROPORCIONA (PROVEEDORES)	REQUISITOS	NIVEL CUMPLIMIENTO			TAREAS PREVENTIVAS Y/O CORRECTIVAS
			=	-	+	
Condiciones	Empresario	Mantener la vigencia del sistema.		X		Programar la revisión y actualización en su caso del sistema. Evaluar la satisfacción de los clientes cada 3 meses.

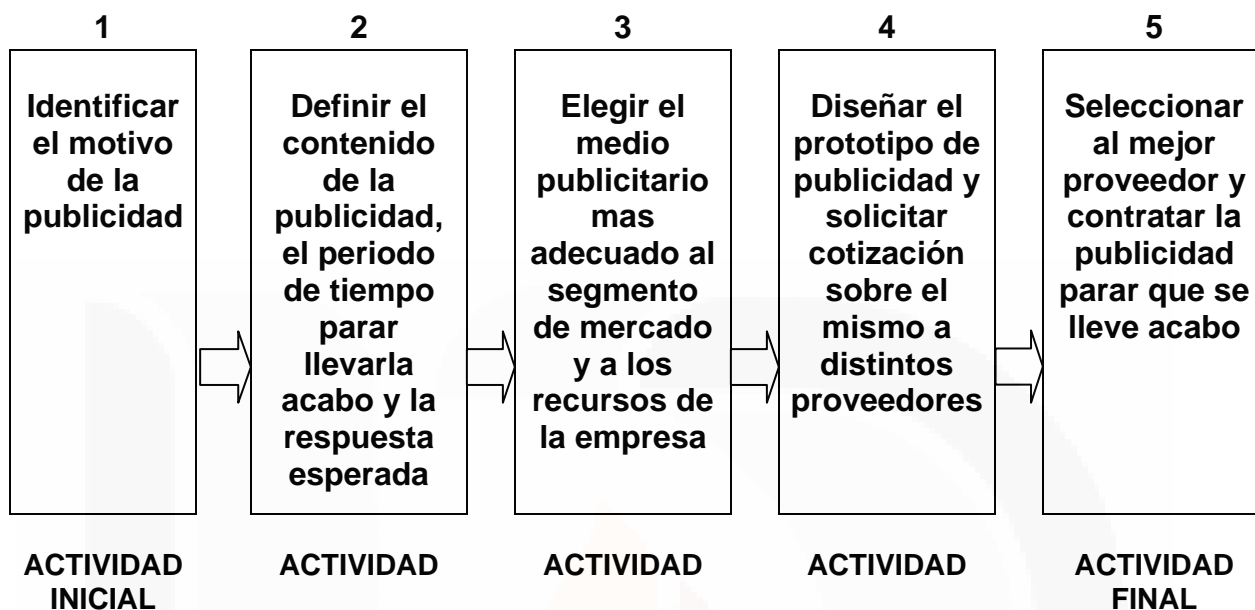
Nombre del proceso clave: Comercialización: Desarrollar un sistema de atención integral y seguimiento a clientes.

PLAN BÁSICO DE COMPETITIVIDAD

INSUMOS ESTRATEGICOS	ACCIONES	FECHA		RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	INDICADOR
		INICIO	TERMINO			
Instalaciones equipo	Desarrollar las herramientas informáticas necesarias y utilizarlas mediante la PC-	23 nov 2006	26 nov 2006	Empresario	Humanos, materiales e informáticos de la empresa	Programa (herramienta informática) desarrollado para operar el sistema.
Capacitación y conocimientos	Mantener instructores certificados y el vínculo con el médico del deporte, involucrándolo en el sistema de atención integral.	23 nov 2006	26 nov 2006	Empresario	Humanos de la empresa	Programa de trabajo elaborado por instructores certificados y médico especialista.
Procedimientos de trabajo	Elaborar el procedimiento correspondiente. Diseñar los formatos correspondientes y requisitarlos conforme se aplique el sistema.	23 nov 2006	26 nov 2006	Empresario	Humanos, materiales e informáticos de la empresa	Procedimiento documentado para el sistema de atención integral y seguimiento.
Estándares de realización	Programar la revisión y actualización en su caso del sistema. Evaluar la satisfacción de los clientes cada 3 meses	23 nov 2006	26 nov 2006	Empresario	Humanos, materiales e informáticos de la empresa	Estándares documentados.

Nombre del proceso clave:

Comercialización: Incrementar el número de alumnos durante los próximos seis meses mediante publicidad.

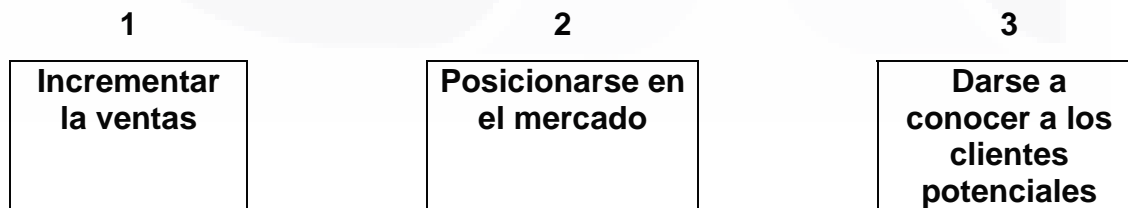


FLUJO DEL PROCESO

RESULTADOS ESPERADOS DEL PROCESO

Nombre de los procesos según sector:

Comercialización: Incrementar el número de alumnos durante los próximos seis meses mediante publicidad.



NOTA: SE INDICARAN LOS TRES PRINCIPALES RESULTADOS ESPERADOS DE DICHO PROCESO

IDENTIFICACION DE LOS REQUISITOS DE LOS CLIENTES

Nombre de los procesos según sector:

Comercialización: Incrementar el número de alumnos durante los próximos seis meses mediante publicidad.

CLIENTES	REQUISITOS	NIVEL CUMPLIMIENTO			TAREAS PREVENTIVAS Y/O CORRECTIVAS	RESPONSABLE	RECURSOS
		=	-	+			
EXTERNOS Personas que requieren de agua caliente a menor costo y con menor impacto ambiental	Equipo calentador de agua que no usa gas ni electricidad	X			Mantener el diseño del equipo en base a energía solar	Empresario	Humanos y materiales de la empresa
	Conocer las ventajas del equipo frente a otros similares		X		Mencionar en la publicidad las ventajas competitivas	Empresario	Humanos, materiales, e informáticos de la empresa
INTERNOS Empresario	Contar con un plan de publicidad para favorecer nuevas ventas		X		Desarrollar el plan de publicidad	Empresario	Humanos de la empresa
	Medir el impacto de la publicidad		X		Registrar a los nuevos clientes comparando los volúmenes de ventas a lo largo del tiempo	Empresario	Humanos e informáticos de la empresa

NOTA: Los requisitos son los esperados por el cliente

INSUMOS – INSTALACIONES Y EQUIPO

Nombre de los procesos según sector:

Comercialización: Incrementar el número de alumnos durante los próximos seis meses mediante publicidad.

INSTALACIONES Y EQUIPO	QUIEN PROPORCIONA (PROVEEDORES)	REQUISITOS	NIVEL CUMPLIMIENTO			TAREAS PREVENTIVAS Y/O CORRECTIVAS
			=	-	+	
Equipo de computo	Empresario	Con software y acceso a Internet	X			Verificar que el equipo y software sean adecuados para diseñar la publicidad e imagen de la empresa

INSUMOS – CAPACITACIÓN Y CONOCIMIENTO

Nombre de los procesos según sector:

Comercialización: Incrementar el número de alumnos durante los próximos seis meses mediante publicidad.

CAPACITACIÓN Y CONOCIMIENTO	QUIEN PROPORCIONA (PROVEEDORES)	REQUISITOS	NIVEL CUMPLIMIENTO			TAREAS PREVENTIVAS Y/O CORRECTIVAS
			=	-	+	
Experiencias	Empresario	Conocer los aspectos mercado lógicos que debe incluir el diseño de la publicidad para relacionarlos con su propia experiencia como diseño grafico		X		Atender las recomendaciones de la consultoría sobre mercadotecnia e incluirlas en el diseño gráfico de la publicidad.

INSUMOS – PROCEDIMIENTOS

Nombre de los procesos según sector:

Comercialización: Incrementar el número de alumnos durante los próximos seis meses mediante publicidad.

PROCEDIMIENTOS	QUIEN PROPORCIONA (PROVEEDORES)	REQUISITOS	NIVEL CUMPLIMIENTO			TAREAS PREVENTIVAS Y/O CORRECTIVAS
			=	-	+	
Programa de publicidad anual	Empresario	Programa documentado que señale los periodos en el año más convenientes para publicidad intensiva y para publicidad de mantenimiento		X		Elaborar el programa de publicidad.

INSUMOS – ESTÁNDARES DE REALIZACIÓN

Nombre de los procesos según sector:

Comercialización: Incrementar el número de alumnos durante los próximos seis meses mediante publicidad.

ESTÁNDARES DE REALIZACIÓN	QUIEN PROPORCIONA (PROVEEDORES)	REQUISITOS	NIVEL CUMPLIMIENTO			TAREAS PREVENTIVAS Y/O CORRECTIVAS
			=	-	+	
Frecuencia	Empresario	Por lo menos publicitar dos veces al año		X		Tener publicidad dos veces al año y de acuerdo al programa. Obtener las cotizaciones y elegir la que ofrezca mayor difusión a menor costo.
Costo	Empresario	Tener el costo que pueda cubrir la empresa.		X		

Nombre de los procesos según sector:

Comercialización: Incrementar el número de alumnos durante los próximos seis meses mediante publicidad.

PLAN BÁSICO DE COMPETITIVIDAD

INSUMOS ESTRATEGICOS	ACCIONES	FECHA		RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	INDICADOR
		INICIO	TERMINO			
Instalaciones equipo	Verificar que el equipo y software sean adecuados para diseñar la publicidad e imagen de la empresa	23 de noviembre 2006	26 de noviembre 2006	Empresario	Computadora con software para diseño y acceso a Internet	Diseño de la publicidad
Capacitación y conocimientos	Atender las recomendaciones de la consultoría sobre mercadotecnia e incluirlas en el diseño gráfico de la publicidad.	23 de noviembre de 2006	26 de noviembre de 2006	Empresario	Aspectos mercadológicos, experiencia del empresario como diseñador gráfico	Diseño de publicidad con criterios mercado lógicos y gráficos
Procedimientos de trabajo	Contar con un programa documentado que señale los periodos más convenientes para publicidad intensiva y para publicidad de mantenimiento	23 de noviembre de 2006	26 de noviembre de 2006	Encargado de producción	Datos de comportamiento del mercado, costos y recursos de la empresa.	Programa de publicidad anual, tanto intensiva como de mantenimiento.
Estándares de realización	Tener publicidad dos veces al año y de acuerdo al programa. Obtener las cotizaciones y elegir la que ofrezca mayor difusión a menor costo.	23 de noviembre de 2006	26 de noviembre de 2006			

4. CONCLUSIONES

Mediante la aplicación del Hoshin Kanri se pueden establecer estrategias de competitividad y llevar a cabo la planeación estratégica de una empresa, independientemente del giro o tamaño que tenga.

Partiendo del concepto de que la competitividad de una empresa se refiere a su posición relativa en el mercado en cuanto a cómo compite con las demás empresas de su industria, el presente trabajo permitió evaluar los procesos de Suijinkai Dojo, mediante un modelo paramétrico que compara el desempeño de la empresa con el nivel deseable, otorgando una puntuación correspondiente a un nivel de competitividad.

Al relacionar dicha puntuación con las seis dimensiones de la competencia, se obtiene que las actividades de la empresa permiten cubrir principalmente tres de las dimensiones: calidad, costos y tiempo, presentando áreas de oportunidad en cuanto a credibilidad, flexibilidad y servicio.

Para mejorar no solo estas dimensiones de la competencia, sino el desempeño de la organización en su conjunto, y por lo tanto favorecer su permanencia en el mercado, se procedió a establecer la directriz estratégica.

Aun cuando existen diferentes metodologías y herramientas para ello, se seleccionó al Hoshin Kanri, por su estrecha relación con la Calidad Total y por su innegable sustento en la cultura e ideología japonesas, evidentemente compatibles con la filosofía y principios del Karate Do.

Puesto que uno de los principios de la calidad total es el de la participación de toda la organización, el despliegue de objetivos mediante Hoshin Kanri involucró a todos los niveles de la organización, desde el Director General hasta los instructores en formación, favoreciendo su integración en el proceso de mejora continua al alinear tanto objetivos como recursos en una misma dirección.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Pero no solamente mediante una sola técnica o metodología se puede lograr esto. En el presente trabajo se integraron diferentes herramientas metodológicas, perteneciente tanto a las corrientes de la calidad total como a las de las normas internacionales de calidad en la prestación de servicios profesionales.

Para comprobar que mediante Hoshin Kanri se puede romper el estatus quo y dar un gran salto, se analizaron los problemas actuales y se identificaron los elementos y condiciones ambientales que afectan a la empresa y que entorpecen su desarrollo. Se comprobó que dicho análisis puede llevarse a cabo mediante modelos internacionales y estandarizados, como la Norma Técnica de Consultoría General (CCON0147.03) complementados con herramientas de calidad total para poder llegar a la causa raíz del problema y realmente solucionarlo.

Encontrar la causa raíz del problema es indispensable, sobre todo al tratarse de micro empresas, ya que sus recursos aun más limitados que en otros negocios y se requiere por lo tanto de acciones y resultados a corto plazo. El tiempo dedicado al análisis debe ser corto y muy productivo, de modo que se puedan iniciar las acciones de mejora rápidamente.

Esta necesidad de soluciones en corto tiempo no significa que deban realizarse de manera irreflexiva, por el contrario, Hoshin Kanri da la libertad de utilizar la técnica o instrumento de diagnóstico que mejor se adecue a la empresa y a quien lo desarrolla. Adicionalmente, promueve la reflexión sobre los problemas encontrados en el diagnóstico para poder establecer con plena certeza su jerarquía y lograr medios de solución más eficaces.

Para la selección del problema, se establecieron de manera formal la misión y visión de la empresa, retomando sus valores tradicionales del Karate Do para permearlos hacia valores empresariales que distingan su cultura organizacional.

En base a dicha misión, se establecieron los objetivos estratégicos tal como indica el Hoshin Kanri. Posteriormente, se fueron desplegando los objetivos de las diferentes áreas de la empresa, a pesar de que se trata de áreas integradas por muy pocas personas. Esta dinámica permitirá a la empresa continuar su planeación y establecer un ciclo de mejora continua, en el cual se involucre a todos los miembros de la organización.

Si bien la Norma Técnica CCON0147.03 establece como requerimientos la documentación del proceso de implantación de un sistema de ayuda en una organización, en la presente tesis no se desarrollaron estas disposiciones puesto que el objetivo del trabajo consistía en diseñar una estrategia, no en implantarla.

Sin embargo, se establecieron las previsiones necesarias para que la empresa conozca anticipadamente los requerimientos que deberá cubrir para poder llevar a término el Plan básico de competitividad propuesto.

Solo mediante la elección e integración de las herramientas más adecuadas se podrá llegar a plantear sistemas de ayuda y planes de mejora que realmente ayuden a las empresas a resolver sus problemas en el corto plazo para establecer las bases que les permitan cimentar se para continuar su crecimiento sostenido y ser competitivas en el largo plazo.

5. ANEXO

Cuestionario Inicial

Folio _____

CAPÍTULO I

DATOS GENERALES

Nombre Comercial: _____

Persona Física: _____ Sexo M() H()

Persona Moral: _____

Representante Legal: _____ Sexo M() H()

R.F.C. _____ CURP: _____

Dirección: _____

Colonia: _____ C.P. _____

Teléfono: () _____ Fax. () _____ e - mail: _____

Municipio: _____ Estado: _____

No de trabajadores: _____ M() H() Discapacitados () M () H ()

Clasificación:

Micro () Pequeña () Mediana ()

Establecimiento Unico () Matriz () Sucursal ()

Sector Industria () Comercio () Servicios () Otros () _____

Giro: _____

Actividad Económica: _____ Antigüedad _____

Exporta: Si () No()

Local o Nave Industrial: Rentado: () \$ _____ Mensual

Propio: ()

Otros: ()

El negocio tiene actualizadas las licencias requeridas? Si () No: Porque () _____

Se ha participado en programas de apoyo gubernamental a la empresa? Si () No ()

SI: En cuáles _____

NO: Cuál ha sido la limitante _____

Nombre de la Persona Entrevistada: _____

Cargo: _____

Fecha de levantamiento del diagnóstico(dd/mm/aa):

Nombre y Firma del Consultor

Firma del Informante

CAPITULO II ANÁLISIS POR ÁREA	II.1 ADMINISTRACIÓN					
	INDICADORES	RANGOS				RAZONAMIENTO
		INSUFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	
		5-25	26-50	51-75	76-95	
CALIFICACIÓN						
1.1 Objetivos y Planes						
1. Visión, Misión y Valores.						
2. Objetivos, Metas y Resultados.						
3. Planes y Proyectos a corto Plazo.						
4. Programa de Trabajo.						
1.2 Organización						
1. Organigrama Establecido.						
2. Perfil de Puestos Definidos.						
3. Asignación de Funciones y Responsabilidades.						
4. Delegación de Tareas.						
1.3 Dirección y Liderazgo						
1. Estilo de Dirección.						
2. Delegación de Autoridad.						
3. Trabajo en Equipo.						
4. Centralización.						
1.4 Políticas o Normas						
1. Manual de Organización y Políticas.						
2. Normas, Reglas y Políticas.						
3. Principio Controles.						
4. Por definir Líneas.						
1.5 Procedimientos y Sistemas						
1. Manual de Procedimientos y Sistemas						
2. Métodos de Trabajo.						
3. Instructivos de Operación.						
4. Señalización de Procesos.						
1.6 Toma de Decisiones.						
1. Consenso de Opiniones.						
2. Reuniones de Trabajo.						
3. Asignación de Responsabilidades.						
4. Centralización de Decisiones.						

CAPITULO II ANÁLISIS POR ÁREA	II.2 PRODUCCIÓN					
	INDICADORES	RANGOS				RAZONAMIENTO
		INSUFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	
		5-25	26-50	51-75	76-95	
CALIFICACIÓN						
2.1 Distribución de Planta						
1. Plano Regulado.						
2. Secuencia de Procesos.						
3. Distribución de Espacios.						
4. Aprovechamiento y Acondicionamiento.						
2.2 Maquinaria y Equipo						
1. De punta.						
2. Avanzada y Actualizada.						
3. Buen Nivel Tecnológico.						
4. En condiciones de operar.						
2.3 Métodos de Trabajo						
1. Diagrama de Procesos y Control.						
2. Ordenes de Producción.						
3. Ordenes de Trabajo.						
4. Programas con Registros y Controles.						
2.4 Mantenimiento						
1. Programado y Registrado.						
2. De Inspección y Revisión.						
3. Preventivo y Correctivo.						
4. Esporádico sin registro.						
2.5 Higiene y Seguridad						
1. Normas y Planes Operando.						
2. Medidas y Acciones establecidas.						
3. Comisión Mixta Funcionando.						
4. Señalamientos Instalados.						
2.6 Almacenes.						
1. Control y Registro Operativo.						
2. Chequeo de Existencias vs Inventario.						
3. Área con registro de Movimientos.						
4. Registro de Entradas y Salidas.						

INDICADORES	II.2 OPERACIÓN				RAZONAMIENTO
	RANGOS				
	INSUFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	
	5-25	26-50	51-75	76-95	
CALIFICACIÓN					
2.1 Distribución					
1. Excelente Distribución y Acomodo.					
2. Áreas Definitivas.					
3. Aprovechamiento de Espacios.					
4. Acondicionado a Necesidades.					
2.2 Maquinaria y Equipo					
1. Con Tecnología Avanzada.					
2. Moderna.					
3. En buen estado de Aprovechamiento.					
4. En condiciones Operativa.					
2.3 Métodos de Trabajo					
1. Diagrama de Flujo.					
2. Programa de Trabajo.					
3. Método de Operación.					
4. Registro y Control.					
2.4 Mantenimiento					
1. Programado y Registrado.					
2. Supervisión Periódica.					
3. Preventivo y Correctivo.					
4. Ocasional Correctivo.					
2.5 Higiene y Seguridad					
1. Normas y Planes Operando.					
2. Medidas y Acciones Tomadas.					
3. Comisión Mixta Funcionando.					
4. Señalización en Operación.					
2.6 Almacenes					
1. Control y Registro Operación.					
2. Chequeo Periódico de Existencias.					
3. Área definida con Registro.					
4. Entradas y Salidas Registradas.					

2.7 Grado de aprovechamiento de la capacidad instalada

- a) Del 80 al 100% ()
- b) Del 60 al 80% ()
- c) Del 40 al 60% ()
- d) Menos del 40% ()

2.8 Requerimientos de equipamiento

- a) Maquinaria ()
- b) Herramental ()
- c) Equipo de cómputo ()
- d) Transporte ()
- e) Otro ()

2.9 Cómo se adquirió la tecnología y experiencia del ramo que tiene la empresa

- a) Tradición familiar ()
- b) Por personal incorporado ()
- c) Cursos especializados ()
- d) Revistas e información documental ()
- e) Otro () _____

INDICADORES	RANGOS				RAZONAMIENTO
	INSUFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	
	5-25	26-50	51-75	76-95	
	CALIFICACIÓN				
3.1 Manejo del Punto de Equilibrio					
1. Utilización como Herramienta.					
2. Método Aplicado.					
3. Determinación esporádica.					
4. Sin Aplicar.					
3.2 Control de Costos					
1. Manejo Sistemático.					
2. Método por Determinación.					
3. Conocimiento Alterno.					
4. Criterio Empírico.					
3.3 Manejo de Presupuestos					
1. Sistema Aplicado.					
2. Método Estimativo.					
3. Simplificado.					
4. Bajo forma Empírica.					
3.4 Administración de Seguros					
1. Plan Completo de Aseguramiento					
2. Ciertos Riesgos.					
3. Medidas y Acciones Preventivas.					
4. Sin protección el Patrimonio.					
3.5 Control de la Cobranza					
1. Sistematizado el Control					
2. Método Práctico Funcional.					
3. Registro y Control Simple.					
4. Verificación Saldos Esporádicos.					

3.6 Proporción de las fuentes crediticias utilizadas

- a) Proveedores () %
 - b) Clientes (anticipos) () %
 - c) Bancos () %
 - d) Otros () %
-

CAPITULO II ANÁLISIS POR ÁREA	II.4 COMERCIALIZACIÓN				RAZONAMIENTO
	RANGOS				
	INSUFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	
	5-25	26-50	51-75	76-95	
CALIFICACIÓN					
4.1 Conocimiento del Mercado					
1. Información completa Documentada.					
2. Estadísticas Registradas.					
3. Observación y Visión.					
4. Apreciación Sintomática.					
4.2 Comportamiento ante el Mercado					
1. Accionado por los cambios.					
2. Ajustado al comportamiento.					
3. Protegiendo su nicho.					
4. Realizando Medidas.					
4.3 Distribución					
1. Debidamente Estructurado.					
2. Segmentado su parte.					
3. Diversos canales operando.					
4. Alternando las Formas.					
4.4 Cartera de Clientes.					
1. Registro y Control Funcional.					
2. Definidos y Aprovechados.					
3. Únicamente los Principales.					
4. Administración Esporádica.					
4.5 Objetivos o Metas de Ventas					
1. Plenamente Definidas y logradas.					
2. Formalmente establecidos.					
3. Proyectadas las expectativas.					
4. Resultados Normales.					

4.6 Valor aproximado de las ventas mensuales

4.7 Segmentación aproximada del mercado que se atiende

- a) Local () %
- b) Regional () % Plazas _____
- c) Nacional () % Plazas _____
- d) Internacional () % Plazas _____

4.8 Estructura de ventas

- a) Equipo de vendedores ()
- b) Medios de transporte ()
- c) Sistema de comunicaciones
 - Teléfono y fax ()
 - Correo electrónico ()
 - Radio ()
- d) Distribuidores ()
- e) Público en general ()

CAPITULO II ANÁLISIS POR ÁREA	II.5 RECURSOS HUMANOS				RAZONAMIENTO
	RANGOS				
	INSUFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	
	5-25	26-50	51-75	76-95	
CALIFICACIÓN					
5.1 Procesos de Reclutamiento y Selección					
1. Institucional y aplicado.					
2. Parcialmente Implantado.					
3. Mejorada la práctica.					
4. Utilización Esporádica.					
5.2 Política de Salarios					
1. Plan Periódico.					
2. Evaluación de Puestos.					
3. Revisión de Productividad.					
4. Por implantar.					
5.3 Compensaciones al Personal					
1. Bajo esquema propio superior.					
2. Por productividad alcanzada.					
3. Programa Incentivos.					
4. Compensación Esporádica.					
5.4 Involucramiento al personal en la mejora continua					
1. De manera Sistemática					
2. Bajo un plan programado.					
3. Practica Establecida.					
4. Etapa inicial de propuesta.					
5.5 Clima laboral					
1. Funcional, sano y eficiente.					
2. Existe armonía y colaboración.					
3. Propuesta de atención inmediata.					
4. Ajustes cambios alternos.					

5.6 Promedio de escolaridad del nivel directivo y mandos intermedios

- a) Media básica ()
- b) Media superior ()
- c) Profesional ()

5.7 Promedio de escolaridad del personal en general

- a) Primaria ()
- b) Media básica ()
- c) Media superior ()

5.8 Acciones de involucramiento del personal

- a) Reuniones de trabajo ()
- b) Buzón de sugerencias ()
- c) Estímulos a propuestas de mejora ()
- d) Otro _____

5.9 Antigüedad del personal

- a) Hasta un año () %
- b) De 1 a 5 años () %
- c) De 6 a 12 años () %
- d) De más de 13 años () %

5.10 Índice mensual de

- a) Ausentismo () %
- b) Rotación de personal () %
- c) Accidentes de trabajo () %

CAPITULO II ANÁLISIS POR ÁREA	II.6 COMPETITIVIDAD				
INDICADORES	RANGOS				RAZONAMIENTO
	INSUFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	
	5-25	26-50	51-75	76-95	
CALIFICACIÓN					
6.1 Controles y Resultados 1. Valorización Sistemática de Resultados. 2. Evaluación conjunta. 3. Por índices proyectados. 4. Utilización Esporádica.					
6.2 Competitividad del Producto o Servicio 1. Medición Nivel Competitivo. 2. Valorización de elementos. 3. Grado de superioridad. 4. Superior por sus características.					
6.3 Posicionamiento en el Mercado 1. Nivel ampliamente satisfactorio. 2. Con reconocimiento pleno. 3. Aceptable bien colocado. 4. Impulsando lograr colocarse.					
6.4 Publicidad y Promoción 1. Planeada y Analizada. 2. Proyectada y Enfocada. 3. Valorada su aplicación. 4. Esporádica sin provecho.					
6.5 Conocimiento de los Clientes 1. Debidamente identificados. 2. Detectados los claves. 3. Por conquistar elegidos. 4. Visualizada su atención.					
6.6 Ratificación de los competidores 1. Conocimiento pleno del comportamiento. 2. Visualización de los Principales. 3. Análisis de sus actividades. 4. Medidas Reactivas.					
6.7 Diseño y Mejora del Producto o Servicio 1. Departamento Técnico de Desarrollo de Productos. 2. Mejoramiento Parcial. 3. Cambios esporádicos. 4. Mismos diseños Iniciales.					
6.8 Pronunciamento de la Calidad 1. Debidamente Regulada. 2. Con conocimiento pleno. 3. Requisitada y Controlada. 4. Asegurada con medidas.					
6.9 Revisión Entregas de los Proveedores 1. De manera sistemática. 2. En Forma Concienzada. 3. Con Determinados Productos. 4. Eventualmente.					

CAPITULO II ANÁLISIS POR ÁREA	II.6 COMPETITIVIDAD (Continuación)				RAZONAMIENTO
INDICADORES	RANGOS				
	INSUFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	
	5-25	26-50	51-75	76-95	
CALIFICACIÓN					
6.10 Aprovechamiento de la Información Generada					
1. Análisis e Interpretación de los Resultados.					
2. Revisión Periódica.					
3. Únicamente la Evidencia.					
4. Con Retrazo.					
6.11 Nivel de Calificación del Personal					
1. Altamente Calificados.					
2. Principales Puestos.					
3. Algunos Niveles.					
4. Regular, Calificación.					
6.12 Práctica de Capacitación y Desarrollo					
1. Plan Programado.					
2. Atención de Necesidades.					
3. Cuando se Requiere.					
4. No se practica.					
6.13 Servicio Post-Venta					
1. Cálculo planeado estratégico.					
2. Implícito en la venta.					
3. Garantizado por escrito.					
4. Atención quejas y sugerencias.					
6.14 Cumplimiento de Regulación Ambiental					
1. Empresa contaminante y controlada.					
2. Regularmente Regularizada.					
3. Parcialmente Regularizada.					
4. Sin compromiso con Medidas.					

CAPÍTULO III ENFOQUE SECTORIAL				
III.1 FACTIBILIDAD ASOCIATIVA		Rango	Calif.	RAZONAMIENTO
1.1 Relaciones Comerciales ¿Efectúa relaciones de carácter comercial con otros empresarios de su mismo giro y/o sector?	Frecuentemente	100		
	Ocasionalmente	75		
	Casi no	50		
	No se tiene	25		
1.2 Participación en Programas de Gobierno ¿Conoce y Participa en programas o eventos nacionales que el gobierno promueve para las empresas de su giro o sector?	Siempre	100		
	Ocasionalmente	75		
	Conoce y no participa	50		
	No conoce	25		
1.3 Participación en Eventos del Gremio ¿Conoce y Participa en exposiciones, seminarios, ferias, etc., promovidos por el gremio o sector al que pertenece?	Siempre	100		
	Ocasionalmente	75		
	Conoce y no participa	50		
	No conoce	25		
1.4 Antecedentes de participación ¿Participaba anteriormente en eventos promovidos por el Gobierno y Sector al que pertenece?	Regularmente	100		
	Frecuentemente	75		
	Ocasionalmente	50		
	Nunca	25		
1.5 Participación a Futuro ¿Tiene disponibilidad de participar en el futuro en eventos o programas tanto de su sector como del Gobierno?	Mucho interés	100		
	Según conveniencia	75		
	Poco	50		
	No le interesa	25		

1.6 Cuenta usted con alguna experiencia de participación grupal para atender o resolver necesidades del negocio: Sí () No ()
 - Le interesa esta participación () ()

1.7 ¿Está integrado a alguna asociación o grupo de su sector?
 a) Sí () Mencione su nombre _____
 b) No ()

1.8 ¿Qué tipo de apoyos desearía recibir en una relación Grupal para beneficio de su sector?
 Asistencia técnica () Comercialización ()
 Financiamiento () Otro () _____
 Enlace ()

CAPÍTULO III ENFOQUE SECTORIAL				
III.2 COMERCIALIZACION		Rango	Calif.	RAZONAMIENTO
2.1 Conocimiento del Mercado Sectorial ¿Cual es el conocimiento del mercado de los productos o servicios que ofrece su sector para atender el mercados meta?	Hace estudios	100		
	Algunas cosas	75		
	Conoce poco	50		
	No conoce	25		
2.2 Conocimiento de la Demanda ¿Regula el sector el efecto de la oferta – demanda de los productos que elaboran o se importan?	Hace estudios	100		
	Algunas cosas	75		
	Se visualiza	50		
	No conoce	25		
2.3 Impacto en el Mercado meta ¿Qué impacto produce en el mercado meta la introducción de los productos del sector que pertenece su negocio?	Mucho impacto	100		
	Mediano impacto	75		
	Poco impacto	50		
	No impacta	25		
2.4 Ventas Conjuntas ¿Que posibilidades tendría de realizar ventas en conjunto con productores de su mismo ramo o actividad para atender otros mercados?	Muchas	100		
	Algunos	75		
	Poco	50		
	No hay	25		

2.5 **Qué tipo de empresas se atiende**
 Micro () Pequeña () Mediana () Grande ()

2.6 **Existen proveedores de insumos suficientes en el estado**
 Si () No ()

2.7 **En su negocio que importancia competitiva tienen los aspectos siguientes: Anote del 1 al 4 según importancia**
 Calidad () Precio () Servicio () Satisfacción del cliente y/o consumidor ()

2.8 **Desde su negocio como percibe la situación futura del sector**
 Alentadora () Poco alentadora () Incierta ()
 Mencione Por qué _____

2.9 **Desde su perspectiva, ¿Cuál cree que sea la situación de la demanda y aceptación de sus productos o servicios?**
 Muy Buena () Buena en crecimiento () Regular ()

¿Por qué? _____

2.10 **Qué tan factible considera el poder establecer en su sector acuerdos sobre: calidad de los productos, precios, mercados, sueldos, canales de distribución, etc.**
 Muy factible () Relativamente factible () Poco factible ()

CAPÍTULO III ENFOQUE SECTORIAL			
III.3 MODERNIZACION			
3.1 ¿Qué es para Usted la Modernización?			
a) Mejor equipo y maquinaria	()		
b) Mejor organización	()		
c) Mayor cobertura del mercado	()		
d) Personal más calificado, flexible y competitivo.	()		
e) Innovación constante	()		
f) Adaptarse o generar el cambio	()		
		Rango	Calif.
3.2 Modernización Tecnológica	Alto	100	
¿Como considera Usted el grado de modernización en que opera el sector al que pertenece?	Medio	75	
	Regular	50	
	Bajo	25	
	3.3 Disponibilidad Tecnológica	Es suficiente	100
¿Existe disponibilidad en el mercado de equipo, maquinaria o tecnología moderna?	Algunas cosas	75	
	Muy poco	50	
	No existe	25	
	3.4 Capacidad de modernización	Se mejora	100
¿Las empresas de su sector tienen capacidad o disponibilidad para la adquisición de nuevo equipo de trabajo, maquinaria o tecnología?	Lo básico	75	
	Escasa o limitada	50	
	No se tiene	25	
	3.5 Organizaciones de apoyo	Alta	100
¿Cómo considera el apoyo al desarrollo tecnológico y de modernización que ofrecen las instituciones de estudios superiores y oficiales al sector?	Regular	75	
	Poco	50	
	Baja	25	
	3.6 Personal Calificado	Bastante	100
¿En el mercado de trabajo existe personal calificado que requiere la modernización del sector?	Suficiente	75	
	Foráneo	50	
	No existe	25	

3.7 ¿Qué prioridad le concedería Usted a la problemática del sector en materia de: (Selecciones del 1 al 4 en orden de importancia, siendo el uno el más importante y así sucesivamente)

- a) Capacitación ()
- b) Financiamiento ()
- c) Equipamiento o Modernización ()
- d) Investigación ()

3.8 Para la modernización del sector, ¿ qué tipo de capacitación requiere el mercado laboral?

- a) Desarrollo gerencial ()
- b) Desarrollo profesional ()
- c) Asistencia técnica ()
- d) Desarrollo personal ()
- e) Otros () _____

3.9 ¿En qué áreas considera usted que requiere mayor capacitación en su empresa?

Administración y Organización _____
Producción _____
Estructura Financiera _____
Comercialización y Mercadeo _____
Cultura Laboral _____
Otro _____

3.10 ¿Considera necesaria la compra de maquinaria y equipo más moderno para su empresa?

Si () No () ¿por qué? _____

3.11 ¿Estaría dispuesto a invertir en la modernización de su equipo?

Si () No () ¿por qué? _____

3.12 ¿Qué tan factible considera usted la posibilidad de transferir tecnología propia a otras empresas?

Muy factible () Relativamente factible () Poco factible ()

3.13 ¿Qué tan factible considera usted la posibilidad de adoptar tecnología de otras empresas?

Muy factible () Relativamente factible () Poco factible ()

3.14 Desde su perspectiva, ¿La modernización involucra mejoras en el cuidado del medio ambiente y su contaminación por motivo de las operaciones de las empresas de su sector?

Siempre ____ Frecuentemente ____ Ocasionalmente ____ No Necesariamente ____

¿Por qué? _____

3.16 La mejora y cuidado del medio ambiente significa:

Mayor competitividad () Mayor gasto () Cubrir un trámite oficial () Mayor Responsabilidad ()

6. BIBLIOGRAFÍA

Instituto Mexicano para la competitividad A.C. (2005).- Hacia un Pacto de Competitividad. México.

Davis, Mark M.; Alquilano, Nicholas J. y Chase, Richard B. (2001).- *Fundamentos de Dirección de Operaciones*. McGraw Hill. España. 3ra. Edición.

Ramírez Padilla, David Noel y Cabello Garza, Mario A. (1997).- *Empresas Competitivas: Una estrategia de cambio para el éxito*. McGraw Hill. México.

Noori, Hamid. y Radford, Russell (2000).- *Administración de Operaciones y Producción: calidad total y respuesta sensible rápida*. McGraw Hill. Estados Unidos.

Eureka, W. (1990).- *Policy Management: not another MBO*. The ASI journal, volumen 3, número 2. ASI Press, Estados Unidos.

Eureka, W. (1990).- *Driven business: managerial perspectivas in policy management*. ASI Press. Estados Unidos.

Shiba S., Pursch T. y Stasey R. (1995).- *Introduction to Hoshin Management: Achieving Alignment at Analog Devices and Teradyne*. Center for Quality of Management Journal, Vol. 4, No. 3. Estados Unidos.

Pozo, Augusto (1995).- *Administración por directrices*. ITESM. México.

Acle, Alfredo (1994).- *Retos y riesgos de la calidad total*. Grijalbo. México.

Valdez, Salvador (1998).- *Diagnóstico empresarial, método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas*". Trillas. México.

CONOCER (2000).- *NTCL Consultoría General CCON0147.03, Nivel 5*. México.

Asociación de Consultores de Empresas de Aguascalientes (ASOCEA) (2004).- *Manual de trabajo para consultores Prodesec*. México.

Instituto Aguascalentense para la Competitividad Empresarial, IACE (2004).- *Manual de operación del Premio Orgullosamente Aguascalentense*. México.

American Society for Quality Control, ASQC (1991).- *Quality Sistem Certification Program*. Estados Unidos.

ISO (2000).- *Norma ISO 9001:2000*. Suiza.

Centro Regional para la Competitividad Empresarial, CRECE (2004).- *Guía de elaboración para el Análisis Situacional Para La Evaluación Inicial De Calidad*. México.

Instituto Aguascalentense para la Competitividad Empresarial, IACE (2004).- *Convocatoria al Premio Orgullosamente Aguascalentense*. México.

