



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
ESCUELA DE INGENIERIA
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

308917

20

205

IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO DE
UNA EMPRESA DE CAPACITACION LINGÜISTICA EMPRESARIAL

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
AREA: INGENIERIA INDUSTRIAL

PRESENTA

MARIO ALFONSO GUTIERREZ ROJINA

DIRECTOR: ING. JAVIER CERVANTES CAMARENA

MEXICO, D. F., 1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 DISTINTOS ENFOQUES QUE PRESENTAN LAS EMPRESAS HACIA EL CAMBIO	4
1.2.1 Enfoque basado en el pasado	5
1.2.2 Enfoque basado en el presente	5
1.2.3 Enfoque basado en la inercia	6
1.2.4 Enfoque basado en el futuro probable	6
1.2.5 Enfoque basado en el futuro deseado	7
1.3 TECNICA DEL HOSHIN	10

CAPITULO 2: ANALISIS DE LA EMPRESA EN CUESTION

2.1 ANTECEDENTES	15
2.1.1 Método	16
2.1.2 Ventajas	16
2.1.3 Servicios	17
2.1.4 Problemática	17
2.2 DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION	20
2.3 ANALISIS DE LA INFORMACION	21
2.3.1 Producto	21
2.3.2 Deficiencias	22
2.3.3 Competencia	24
2.4 ANALISIS DEL SECTOR	27
2.4.1 Riesgos	29
2.4.2 Oportunidades	30
2.5 MERCADO	31
2.6 FINANZAS	31
2.7 ORGANIZACION	34
2.8 POLITICAS	37

CAPITULO 3: IMPORTANCIA DE LA OPINION DEL CLIENTE. NUEVO

ENFOQUE DE CALIDAD EN EL SERVICIO	40
3.1 MARCO TEORICO	40
3.2 ESTUDIO DE MERCADO DE LA EMPRESA ESTUDIADA	47
3.2.1 Encuestas y Entrevistas a los actuales clientes	49

3.2.2 Pasos para realizar un estudio de mercado	52
3.2.2.1 Selección de una muestra representativa	52
3.2.2.2 Determinación del número de muestra	52
3.2.2.3 Introducción Probabilística	53
3.2.3 Reporte del estudio de mercado realizado a los encargados de capacitación	54
3.2.4 Reporte del estudio de mercado realizado a los que toman los cursos	60
3.2.5 Que sugiere quien lo imparte	63
CAPITULO 4: PLANTEAMIENTO DEL OBJETIVO QUE NOS LLEVE A LOGRAR LOS CAMBIOS	69
4.1 ANALISIS DEL ESTUDIO DE MERCADO	69
4.2 MODELO DE PERT Y ANALISIS DE LA RUTA CRITICA	71
4.2.1 Introducción Teórica	71
4.2.2 Cálculos de la programación	73
4.2.3 Creación del modelo de PERT para nuestro estudio	74
4.3 PLANTEAMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS	77
4.4 SELECCION DEL MERCADO	80
4.5 ESTABLECIMIENTO DE PARAMETROS ADECUADOS PARA EL CLIENTE	81
4.5.1 Puntualidad	82
4.5.2 Reportes de Progreso	83
4.5.3 Facturación	84
4.5.4 Cambios de Profesores y Entregas de Material	85
4.6 CAMBIOS OBVIOS EN NUESTRA FORMA DE TRABAJAR	86
4.6.1 Organigrama. Definición de funciones	86
4.7 IMPLANTACION DEL HOSHIN	90
4.7.1 Trabajo del día a día	90
4.7.2 Mejoras contundentes	93
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFIA	

INTRODUCCION

México tuvo sus fronteras cerradas durante muchos años, lo que no le permitió conocer que es lo que otros países en el mundo estaban haciendo para mejorar.

Ha sido costumbre de las empresas mexicanas en general, el no prestar mucha atención al servicio de calidad, ya que piensan que les implicará incurrir en costos adicionales que no podrán recuperar. Es por esto que el motivo de esta tesis es presentar como se realizó el estudio para lograr la implementación de un sistema de calidad total en el servicio.

Dicho estudio busca dejar ciertas bases para que otras empresas puedan implementar un sistema de calidad en el servicio. Se busco hacerse lo más fácil y práctico, con el objeto de que se pudiera aplicar realmente en la vida práctica y que ayude a México a tener empresas con mayor solidez competitiva.

La razón por la que se seleccionó dicho tema, es por la importancia que ha cobrado el brindar un buen servicio al cliente, por encima de cualquier otro atributo del producto. Por supuesto que para que este servicio sea bueno, también se debe de brindar al cliente un producto de calidad.

La tesis contiene primeramente, ciertos conceptos que puedan dar un antecedente a lo que es la calidad en el servicio y el por qué de su importancia. También da un marco teórico a la técnica con la que se implementarán los cambios hacia un mejor servicio.

Se dan antecedentes de la empresa en la que se aplicó el estudio, con el objeto de que se conozca un poco de ella y desde donde se va a partir para implementar las mejoras. Complementando dicha información se hace un análisis del sector industrial y la problemática que existe. Esto es muy importante, ya que si no conocemos a nuestra competencia, así como

los riesgos y oportunidades que se ofrecen, corremos el riesgo de salirnos de los parámetros que rigen al mercado.

Una vez que conocemos realmente los problemas y necesidades de la empresa estudiada, nos debemos enfocar al mercado, ya que los mercados se descubren, no se crean. No podemos tratar de darle al cliente algo que no necesita o no quiere, pensando que crearemos un mercado para ello. Lo que se debe de hacer es detectar una necesidad existente y explotarla, brindando el producto que realmente la cubra. Para conocer este mercado habrá que realizar los estudios de mercado pertinentes.

Aquí cabe mencionar que podría ser bueno conocer un poco de la competencia, para hacer más profundo el análisis y que, de alguna manera, se pueda estar preparado para competir con los verdaderos competidores. Para ello primeramente habrá que identificarlos.

En el presente estudio no se hizo esto, ya que se consideró que todos estaban brindando un servicio no satisfactorio al cliente y, tomar a alguno de ellos como referencia, de inicio significaría dementar el estudio bajo bases débiles. Pero es importante el considerar a la competencia y lo que está haciendo en todo momento. Esto, porque la mayoría de cosas ya están descubiertas y hay que aprovechar el tiempo en mejorarlas, por lo que se debe investigar la situación vigente en el sector industrial al que se pertenece.

Para conocer la opinión, gustos y preferencias del cliente, habrá que entrar en contacto con él, a través de distintas encuestas y entrevistas. Para ello habrá que realizar cuestionarios y aplicarlos.

Una vez que ya se realizaron los cuestionarios, se aplicaron y se obtienen los resultados, habrá que procesarlos y analizar la información obtenida. Es en este momento cuando realmente

empieza la parte de la implementación, buscando lograr cubrir las deficiencias más significativas que tenemos y dejando a un lado las menos importantes, hasta que hayamos cubierto las primeras. Es importante recordar que debemos centrarnos sólo en un par de cosas a la vez, para obtener los mejores resultados.

Este trabajo incluye algunas técnicas para realizar proyectos, que permitan conocer el período de duración del proyecto y la secuencia que debe de haber en las actividades, buscando no retrasar dicho proyecto.

Cabe mencionar que en la empresa seleccionada mucho de lo que se está proponiendo, así como otros proyectos, principalmente en la promoción, ya se está realizando, y les está funcionando, por lo que cada día captan un mejor y mayor mercado.

Dadas las condiciones de competitividad que rigen actualmente al mundo, la única manera en la que se podrá sobrevivir, es creando clientes leales a una marca. Para ello, lo primero que se debe de hacer es dejarlos satisfechos. Esto, únicamente se logra cuando se les da lo que esperan obtener de un producto o servicio, incluyéndose en este concepto el servicio post-venta, refacciones y garantías, que le den la confianza de que si lo que compro falla, se podrá reparar o reemplazar por algo que realmente responda a sus expectativas al adquirirlo. Es vital que los clientes nunca se sientan defraudados.

Dado que tenemos ese rezago por el período que estuvimos desconectados del mundo, ya no es momento de ponernos a pensar el si debemos de implementar un sistema de calidad en el servicio o no, ya que muchas de las empresas que están entrando a competir en nuestro país, ya tienen esta filosofía implementada. Esto les está dando ventajas difíciles de perder, por lo que empresas mexicanas están siendo eliminadas al perder a sus clientes.

Estamos en el momento adecuado de empezar a hacer lo que debimos empezar hace mucho tiempo. Definitivamente este sistema es lo que puede salvar a nuestro país de convertirse en un país maquilador, en donde lo único que valga la pena sea: la situación geográfica y el bajo costo de la mano de obra.

CAPITULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

Una nueva era comienza en nuestro país. La era del fabricante está llegando a su fin. Poco a poco, la tecnología está tomando una mayor importancia. Esta tecnología no sólo se refiere a la tecnología del producto, sino que habla de tecnología de servicio. Dicha tecnología se refiere al sistema de distribución (hay que surtirle frecuentemente al cliente con gran confiabilidad, para que pueda reducir sus costos reduciendo sus inventarios); un buen manejo de inventarios; atención al cliente con gran flexibilidad en el trato comercial con éste (poderle cambiar sus fechas de entrega programadas, para que pueda cubrir sus necesidades); etc...

La gente empieza a pagar más por un mejor servicio, que involucre un buen producto, una entrega completa (con todo lo que pidió) y a tiempo, buen trato, compromiso, calidad, garantías, etc. Los fabricantes buscan asesoramiento para que su producto llegue al consumidor final de la mejor manera posible y con el enfoque que él le quiere dar. Por otro lado el consumidor olvida los productos que no van acompañados de un buen servicio. Ya no sólo se buscan productos de alta calidad, sino que ahora es muy importante el servicio.

Este debe de involucrar buen trato al cliente, tanto al momento de la venta, como antes y después de ésta.

Dichos cambios se deben a la gran competencia que se ha creado en el mundo. Los distintos proveedores buscan dar al consumidor más de lo que sus competidores les dan. Dicho proceso de cambio se ilustra mejor en la Tabla 1.1 extraída del libro "Dirección por Servicio, la otra calidad".

También hay que buscar productos novedosos que satisfagan las necesidades de los consumidores. Debe de existir una mentalidad constante de mejora. Hay que recordar que

PRODUCTIVIDAD	CALIDAD	FLEXIBILIDAD	SERVICIO
<ul style="list-style-type: none"> · EL MERCADO QUIERE PRODUCTOS · PRODUCT = OUT PUT RECURSOS · SATURACION DE LA LINEA PRODUCTIVA · ECONOMIAS DE ESCALA (SALARIOS) 	<ul style="list-style-type: none"> · EL MERCADO EXIGE "REQUISITOS" (TANGIBLES) · Y QUIERE FIABILIDAD · SE PLANTEA "FUNCION VS PRODUCTO" · DISEÑO, INSUMOS Y PROCESOS (400000) · JUST IN TIME (LIMITAR PROVEEDORES) · AUDITORIA CALIDAD · PEDIR AL CONSUMIDOR "QUE QUIERE" (EN ENCUESTAS...) · DIAGRAMAS PROCESO · DIAGRAMAS CAUSA-EFECTO · DIAGRAMAS FRECUENCIAS · DIAGRAMAS CAUSAS "ACUMULADAS" 	<ul style="list-style-type: none"> · NUEVOS REQUISITOS (EL MERCADO SE SEGMENTA) · VARIEDAD DE ESPECIFICACIONES · FUNCION CON VARIANTES · MAS GAMA · RESPUESTA POR "CAPACIDAD HOLGADA" · PRODUCCION VERSATIL (LINEAS MULTIPLES NO SATURADAS) · CICLOS DE FORRESTER · NUEVO COSTEO · CONSUMIDOR = ANALISIS DE ATRIBUTOS (FORUPOS, ENTREVISTA LARGA...) · GERENTES DE PRODUCTO 	<ul style="list-style-type: none"> · LOS INTANGIBLES (LA OTRA CALIDAD) · Y QUIERE SERVICIO · GARANTIAS · LOS MOMENTOS DE LA VERDAD (MAPAS) · REDISEÑO PROCESOS ("DERRIBAR MUROS") (LINEA DE FLOTACION) · REPENSAR "GAMA" · CONTROL MARKETING/ EXPECTATIVAS/ PERCEPCIONES/ OFERTA · LIMITAR NUMERO CLIENTES · AYUDAR AL CLIENTE A "SENTIR Y DESCUBRIR" VARIABLES (NUEVAS TECNICAS Y ENTREVISTA LARGA) · GERENTES DE MERCADO · REVOLUCION ESTRUCTURAL (VOLTEO DE ORGANIGRAMAS Y PROCESOS DIRECTIVOS) · FORMACION "MASIVA" · PRODUCTIVIDAD DE GASTOS GENERALES
LA PLANTA SATURADA	LA PLANTA ENFOCADA	LA PLANTA FLEXIBLE	"EL FUTBOL TOTAL"

TABLA 1.1 EL CAMBIO A SERVICIO.

Pasos por los que ha caminado la empresa desde la búsqueda de la productividad, hasta la búsqueda del servicio en nuestros días.

siempre puede haber una mejor manera de realizar las cosas. Para ello se requiere de mucha creatividad.

Como menciona Jeffrey Archer en su libro "Como los Cuervos" : el secreto de una buena venta es la calidad de la mercancía, el buen trato al cliente, y lo más importante, la imaginación.

La imaginación es muy importante para lograr un buen servicio. Las empresas deben de estar implementando constantemente mejores alternativas para el consumidor. Debe de crear nuevas formas de servicio, así como buscar nuevos usos para el producto, de modo que éste se vuelva más atractivo para los consumidores.

Actualmente, la idea de Calidad total no puede estar completa si no se redondea de un excelente servicio. Para hablar de calidad Total, debemos cimentarla sobre actitudes precisas. Dichas actitudes deben de ir encaminadas a cubrir las deficiencias del producto, pero lo más importante, es que deben satisfacer las necesidades de los consumidores. Como mencionan Rafael Arana y Joan Ginebra: " la calidad se hace, no se controla, y está en todo (diseño, insumos, procesos)".

Con la globalización que está viviendo el mundo, es muy importante que los empresarios mexicanos aprendan a adaptarse a esta nueva competencia. La manera agresiva en la que se empiezan a hacer negocios es muy importante. Se debe encontrar la mejor estrategia y lograr los mejores resultados, sin olvidar que la competencia en todo momento debe ser leal, pero agresiva sin olvidar que el que vaya perdiendo mercado irá perdiendo su permanencia.

Un claro ejemplo que nos marca la importancia de atender a lo que sucede en todo el mundo y no sólo en el mercado donde se compete lo marcó "Domino's pizza". Esta empresa que operaba en Estados Unidos y que en los últimos años se ha globalizado, finalmente penetró en nuestro país provocando cambios fuertes en la manera en la que muchas pizzerías estaban operando.

Ellos llegaron implementando garantías en su servicio como es el hecho de que: "si tu pedido no llega en menos de 30 min. tu pizza será gratis". Asimismo, el costo "por comerla ahí o por llevartla a domicilio es el mismo"; "si el peso de cada uno de los ingredientes adicionales es menor a 100 g te devuelven tu dinero"; del mismo modo lo hacen cuando la pizza no es de tu entera satisfacción.

Si el mercado mexicano de alimentos se hubiera puesto a estudiar lo que estaba haciendo Domino's en otros países buscando encontrar el secreto de su éxito, no se hubieran visto tan afectados con su introducción en el mismo (al menos no tan fuertemente). Muchas de las garantías que ofrecía Domino's no son difíciles de ofrecer. De hecho, ellos lo están ofreciendo ahora. Sin embargo, si lo hubieran ofrecido desde antes, mejorando su servicio a clientes, hubieran logrado un liderazgo que difícilmente hubieran perdido.

- "Es tarea de la dirección administrar este cambio. Si falla, hay que cambiar la dirección". Palabras de un empresario citado por Masaaki Imai.- Estas palabras llevan mucho de ciertas, ya que "la resistencia natural al cambio o al desarrollo natural que estamos viviendo será una condición cada vez más limitante para poder mejorar, ya no digamos para mantener o adueñarse de la posición líder en su mercado, sino simplemente para permanecer dentro de la competencia sin ser eliminados".

1.2 DISTINTOS ENFOQUES QUE PRESENTAN LAS EMPRESAS HACIA EL CAMBIO

Para lograr un buen desempeño en el mercado, hace falta tener un buen enfoque hacia el cambio. Algunos de los enfoques que existen en las mentes de los empresarios mexicanos son los siguientes:

1.2.1. Enfoque basado en el pasado.

Dentro de este grupo entran todas aquellas personas que piensan que el pasado era mejor y la manera en la que se hacían los negocios debe de ser como era antes. Que si las cosas van mal en estos momentos, es por que las cosas ya no se hacen como antes. En lugar de prepararse para el futuro y adaptarse a los nuevos cambios, luchan por mantener unas reglas del juego ya obsoletas. Por lo general, son los que se favorecieron con el sistema, que permitía triunfar a todos aquellos que lo hacían sin importar lo que costara, o a quien perjudicaran.

Un claro ejemplo lo podemos encontrar en las compañías constructoras. Hay muchas en donde los contratos se obtenían dando regalos y ciertas bonificaciones a aquellas personas que eran los que otorgaban los trabajos por concursos. Sin embargo, ahora que ha cambiado mucho esta situación, ellos se resisten a ese cambio, y en lugar de mejorar, buscan lograr sobornar a algún funcionario lo cual resulta cada día más difícil. Con esta actitud, cada día se meten en más problemas y sólo están perdiendo un valioso tiempo.

1.2.2. Enfoque basado en el presente.

La gente que permanece a este grupo es toda aquella a la cual el pasado no le benefició, y que alguna vez propusieron ciertos cambios que, aún siendo buenos, se los rechazaron. Sin embargo, ahora se encuentran estables, y la situación les favorece. No quieren ningún cambio, porque han vivido con el conocimiento de que cuando alguien sube, es por que otro cae. Creen que al tratar de cambiar una situación que por momentos funciona, lo único que conseguirán es empeorar las cosas. No se arriesgan a implantar un sistema que no conocen en su totalidad y que no tienen la plena convicción de que funcionará.

Un claro ejemplo, es toda aquella gente que subió con base al trabajo y a explotar las oportunidades que les presentaba el mercado, más que a las mejoras y la tecnología constante, tal como lo está viviendo el mundo actualmente. Ellos creen que si antes eso les funcionó, no tiene porque cambiar. En su opinión la baja que están viviendo se debe a la situación económica del país.

Tal es el caso de aquellos mayoristas que se han visto seriamente afectados por las tiendas tipo club (grandes almacenes tipo bodegas).

Estos dos primeros sistemas se niegan a aceptar los cambios que se vislumbran y luchan, cada cual a su modo, por mantener el sistema que en su opinión les ha dado resultado y lo seguirán haciendo.

1.2.3. Enfoque basado en la inercia.

Dentro de este grupo entra la gran mayoría de la gente. La gente no cuestiona los medios bajo los cuales se están realizando las cosas, sólo ponen atención en los resultados, sin importar como se consiguen. No analizan nunca la tendencia de cambios, pues creen que ellos tendrán que cambiar cuando llegue el momento y así lo hacen. Sin embargo, el tramo que pierden por ir rezagados es muy difícil de recuperar, además de que los cambios deben de hacerse rápidamente, por lo que no se puede implantar una mentalidad o una estrategia. Solo se hacen por sobrevivir.

Sin embargo, con los cambios tan acelerados que vivimos actualmente, no tienen un buen futuro, ya que el tiempo de reacción en este sistema, es mucho más largo, que en los cambios planeados. Tal es el caso de las pizzerías que se analizaron anteriormente, donde todos los cambios que realizan se hacen siguiendo al líder del mercado y nunca buscando ellos tomar el liderato. Solo buscan sobrevivir.

1.2.4. Enfoque basado en el futuro probable.

Lo único que es posible predecir en cierto modo, es el corto plazo. Por lo tanto, las personas que se encuentran dentro de este enfoque es lo que evalúan. Básicamente buscan su beneficio personal, anteponiéndolo al de los demás. Son oportunistas. Buscan obtener beneficios a corto plazo y de la manera más sencilla posible. Ellos sí creen en que nada es permanente. Sin embargo no hacen nada por adaptarse a un mundo de competencia, sino que aprovechan las

oportunidades que se les presentan.

Ellos buscan negocios bajo la base Ganar-Perder, ya que creen que en los negocios como en la vida, para que uno pueda ganar, el otro debe de perder. Su concepto de triunfo no es el de lograr buenos resultados y un mejoramiento personal, así como el de los demás, sino que el triunfo para ellos significa estar parado encima de los demás, aunque esto implique perjudicar a los demás.

Como mencionan Rafael Arana de la Garza y Joan Ginebra en su libro "Dirección por Servicio, la otra calidad", esto se debe a que en la lengua española utilizamos el concepto de "ganar dinero", asociándolo a la idea de que a una empresa le va bien a costa de otra o del consumidor mismo. El concepto de ganar se asocia subconscientemente al de perder. Por lo que si alguien gana dinero, se infiere que otro lo pierde.

Este hecho está mal, ya que si bien, el objetivo de un negocio es generar utilidades, porque si no, de entrada, ni siquiera podrá sobrevivir; éstas no se generan necesariamente a raíz del perjuicio de alguien más. La lengua sajona utiliza el concepto de "hacer dinero" (to make money), ya que el de ganarlo ellos lo asocian con los juegos de azar (i win in the poker). Asimismo, tienen otro vocablo para referirse al dinero que obtienen como fruto de su trabajo en una empresa (I earn money doing my job).

En este enfoque se busca comprar a bajos costos a raíz de encontrar proveedores a punto de quebrar, así como explotar a sus trabajadores mientras les sea posible. Venden caro cuando no hay oferta suficiente y especulan cuando la hay (los productores de leche). No buscan servir a sus clientes y colaborar con sus competidores y proveedores buscando fortalecer el mercado a largo plazo, sino que sólo piensan en las utilidades. Esto a la larga les producirá la enemistad de todo el sector y será muy perjudicial cuando las situaciones cambien.

1.2.5. Enfoque basado en el futuro deseado.

Es el único cambio que garantiza la permanencia a largo plazo, tanto de los individuos como de la colectividad. En este enfoque sí se ve el concepto de hacer dinero y no ganarlo. Para hacerlo

es preciso tener clientes satisfechos.

No van a ganar el dinero de su cliente de mala gana, haciéndolo sentir que lo estafan en la adquisición del bien, sino dándole plena satisfacción y un sentimiento de felicidad por el hecho de haber realizado una buena compra.

Bajo este enfoque se podrá analizar si el camino que llevamos hasta el momento es bueno o es malo, bajo el punto de vista de: "¿nos está llevando al objetivo o a la meta?". Hay que tener claro que dicha meta debe de ser satisfacer al cliente con el objeto de permanecer dentro de su preferencia. Sólo así conseguiremos utilidades. Debe quedar claro que la meta más importante es que debemos proporcionar un servicio de calidad.

La gente de este sistema ve el juego de Ganar-Ganar, como el único medio de subsistencia, ya que entienden que el mayor beneficio particular se da cuando hay un beneficio justo para todos. Además, bajo este sistema, la gente que los rodea siempre querrá estar involucrada con la organización, ya sea como cliente, proveedor, o como empleado. Quizá cuando se le presente un problema todos estarán dispuestos a ayudar, ya que a nadie le convendrá que desaparezca. Este cambio debe de ser constante y fijar metas a corto y mediano plazo, que permitan ir midiendo el avance. Sin embargo, estas metas a corto plazo nos deben de ir guiando para alcanzar el objetivo a largo plazo. Deben también tomarse parámetros medibles que nos permitan evaluar con números, que tan cerca o lejos quedamos de la meta. Y debemos de estar conscientes de que éste, debe de ser un proceso continuo:

- "Las firmas excelentes no creen en la excelencia, sino en la mejora continua y en el cambio constante. Nada es permanente, sólo el cambio lo es". Estas son palabras de Tom Peters, un destacado conferencista estadounidense quien también escribió: No existe predictibilidad...Mucho está cambiando como para estar complacientes con el desempeño actual". - Peters, Tom. *Thriving on Chaos*. Harper & Row Publishers, USA 1987.-

Es evidente que un buen enfoque nos puede llevar al éxito o al fracaso. Debemos de cambiar un poco nuestra mentalidad y pensar que la única manera en la que podremos subsistir es obteniendo la amistad de la gente del entorno.

Procter & Gamble, que es de las pocas empresas americanas que han logrado tener una posición firme por largo tiempo, dentro de las 500 empresas más sólidas de ese país, sabe lo importante de actuar bajo ese principio. Saben que lo más importante que hay es su gente. La gente es la que verdaderamente hace a las grandes organizaciones y así se los hacen saber; y no sólo eso, sino que se los hacen sentir. Les dan capacitación, les permiten desarrollarse ampliamente, buscan que su empresa esté siempre dentro de las que ofrecen mejores sueldos, etc. Por otro lado busca desarrollar a sus proveedores para que alcancen el grado de calidad que ellos requieren, aún cuando esto implique invertir para que lo logren. Por otro lado, si no lo pueden conseguir, les da un plazo razonable para que busquen nuevos clientes y no cortan la relación con ellos de forma tajante.

Hacen acuerdos con sus competidores, para no hacer espionajes industriales ni robarse a la gente más preparada generando una lucha de salarios que desencadenaría una inflación.

Por esto y más, es una empresa que se ha ganado el respeto de la gente del medio. Y todo esto se refleja hacia el cliente. El cliente percibe hasta los últimos detalles de lo que sucede en una organización. Por lo tanto, la única manera en la que podremos lograr sobrevivir, es mientras pensemos en los demás. Hay que recordar que debemos tratar a los otros como nos gustaría ser tratados.

1.3 TECNICA DEL HOSHIN

El Japón es el país que ha estado siempre a la vanguardia en lo que a calidad se refiere. Como menciona el profesor Kaoru Ishikawa: "Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

Los conceptos de útil y satisfactorio al consumidor se refieren necesariamente a la calidad en el servicio. Si no buscamos servirle, no lograremos su satisfacción, ni le daremos un producto útil. Como mencionan Rafael Arana y Joan Ginebra: "el cliente compra las funciones que un producto le da y no el producto en sí".

Por otro lado el concepto de economía debe de asociarse al de eficiencia (esto es, evitar retrabajos y reprocesos, así como todo tipo de desperdicio). Como menciona Philip B. Crosby en su libro "Calidad Sin Lágrimas. El arte de administrar sin Problemas", las compañías manufactureras gastan el veinte por ciento o más del importe de sus ventas en hacer las cosas mal y, por ende, en repetirías. Las empresas de servicio destinan el treinta y cinco por ciento o más de de sus costos de operación a realizar cosas equivocadas y a su consecuente corrección. Estos gastos son realmente muy altos. Un sistema de administración de la calidad, orientado hacia la prevención, puede reemplazar todo ese costo con tan sólo una módica inversión en la implantación de un proceso de educación y verificación.

Para lograr, eficientemente, una mejora, detectaron que no debían de descuidar lo que se había logrado anteriormente, así como también las mejoras que se estaban realizando en el trabajo diario. Por otro lado si se planteaban mejorar en muchas áreas, no se lograban los resultados esperados en todas ellas. Por ello pensaron que gran parte del tiempo se debía dedicar al trabajo diario, pero centrado en mantener y mejorar todo aquello que se estaba implementando con resultados favorables. Esto implicaba olvidarse un poco de aquellas áreas que de momento no estaban bien y cuya mejora no era prioritaria, pero sin que éstas decayeran. Por otro lado,

sólo una pequeña parte del tiempo lo debían dedicar a mejorar los objetivos o metas que se plantearan. Por ello debían de centrarse sólo en dos o tres aspectos, pero que fueran los más importantes a mejorar, por lo que lógicamente debían de tener un fuerte impacto en los resultados de la organización.

Esta técnica llamada HOSHIN (Dirección), nos permite mejorar con buenos resultados.

Nos dice que lo primero que debe hacerse, es evaluar la empresa, así como el entorno que la rodea; su sector industrial o comercial según sea el caso, las amenazas existentes, y las oportunidades que ofrece el medio. Esto con el objeto de detectar cuales son las cosas que se están haciendo bien y cuales son aquellas en las que es indispensable cambiar.

De este análisis debe de obtenerse una lista no mayor a tres aspectos que deben de mejorarse contundentemente ("Breakthrough"). Asimismo, se deben de seleccionar algunas actividades del trabajo paulatino que deben de ser mejoradas diariamente, y las llamaron Mejoras diarias (Daily Improve); y aquellas en las que realizamos un buen trabajo y deben de ser mantenidas de este modo, Mantenimiento diario (Daily Maintenance). Por otro lado todas aquellas actividades que no son lo suficientemente importantes, o bien todas aquellas que no se consideran importantes, deben de ser dejadas aparte para que no nos quiten tiempo. Debemos dejarlas como actividades pendientes a resolver, una vez que hemos logrado los demás objetivos. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, no deben empeorar.

La técnica del Hoshin dice que se debe de dedicar un 70% del tiempo a los trabajos de mejoramiento o mantenimiento de la operación diaria, y sólo un 30% a las mejoras contundentes ("breakthroughs"). Esto debido a que el trabajo diario es lo que nos brinda los resultados esperados del negocio, y no los cambios contundentes, ya que el impacto que éstos pueden tener se logrará con la implementación en el trabajo diario.

Como ya se mencionó, la razón por la que recomienda no tener más de tres objetivos como breakthroughs, así como un par de actividades diarias a mejorar paulatinamente, y sólo aquellas

que se están realizando de manera acertada, como parte de actividades a mantener, es para que el tiempo que se dedique a estas mejoras sea mayor y se aproveche en su totalidad. Además, busca que las mejoras se hagan en un corto plazo (periodos de un año), que permitan ir cubriendo todos los aspectos de la organización en el mediano plazo (no mayor a cinco años). De este modo veremos los resultados en todos los niveles y esto motivará a seguir el desarrollo de ellos. Hay que recordar que aún y cuando el Tratado de Libre Comercio está en la puerta y los cambios ameritan rapidez, si éstos no son planeados debidamente y no se les da el tiempo suficiente para madurar, no podrán ser establecidos claramente en todos los niveles de la organización. Hay que recordar que lo que no tiene cimientos firmes, se derrumbará y no podemos permitirnos este error tan común en muchas de las organizaciones. Debemos de hacer de la calidad un hábito y no sólo una estrategia para captar mercado. Es importante que todos los niveles de la organización estén involucrados plenamente con estas mejoras.

Hay muchas empresas que no tienen valores, misión y objetivos, sino que se dejan llevar por la inercia y sólo buscan obtener utilidades. Por ello es importante trabajar primero en estos objetivos, la misión y filosofía, para que después podamos hacer correctamente el análisis.

Una vez que se han seleccionado los objetivos de la organización, se deben de fijar metas que permitan evaluar si nos acercamos al objetivo general; asimismo, debemos considerar parámetros medibles que nos permitan, numéricamente, conocer que tan cerca o lejos estamos de la meta. Finalmente se fijará una estrategia a seguir, que les permita a todos saber como se deben de dirigir a la consecución de esta meta.

Esto es lo que se conoce como el OGSM -Objetivos, Metas, Estrategias, Mediciones-(nombre que se toma de las iniciales en inglés: Objectives, Goals, Strategies and Measurements). Dentro de este plan también deben de marcarse los responsables de que esto se lleve a cabo, y marcar tiempos de medición, mensual, bimensual, o máximo trimestral, para ir evaluando que tan cerca o lejos se está de la meta fijada.

A su vez, la persona responsable de lograr esta meta, la tomará como objetivo y elaborará su propio Hoshin, con sus Metas, Estrategias a seguir y Parámetros de Mediciones. De este modo estaremos implantando una cultura de trabajo y de mejora en todos los niveles, lo que hará que todo el personal se vea involucrado en las mejoras, y lo vea como su trabajo diario.

Gracias a las mediciones que se hacen periódicamente, se les puede molivar hacia el desarrollo; que sigan haciendo un buen trabajo y hacerles notar lo mucho que contribuye su desempeño en los resultados de la organización como un todo; o bien, si su trabajo no ha sido satisfactorio, corregirlos oportunamente.

Algunas de las técnicas con las que se evalúan dichos resultados, serán expuestas en el capítulo IV, donde se hablará de la implantación de los cambios.

Este Hoshin debe de ser notificado a todos los niveles de la organización, para que de esta forma toda la gente dirija su trabajo a la consecución de estas metas con convencimiento, antes de que sea impuesto. Esto debido a la importancia que tienen los colaboradores al evaluar el camino que se quiere tomar, lo visualicen y que den una opinión respecto a este cambio, que permita ver que es lo que se quiere. Por ello, antes de fijarlo, debemos de pedirles una retroalimentación, que nos permita saber esta opinión y podamos ver si las metas que hemos establecido son muy altas para ellos o si son alcanzables en el período fijado.

De este modo, una vez que la gente conoce lo que debe de hacer y como hacerlo, es mucho más fácil conseguir los cambios.

Debemos de considerar que el hombre no es una máquina que cumple funciones, si no que es un ser con sentimientos y emociones, que piensa y que en un momento dado nos puede brindar sugerencias importantes. Hay que darle libertad de actuar y de demostrarnos lo mucho que sabe, ya que nadie mejor que él para conocer el trabajo que hace todos los días. Ellos son los que a fin de cuentas hacen que las cosas sucedan y debemos de considerar y valorar su opinión.

Si para hacer el análisis del entorno es necesario hacer estudios de mercado, que nos permitan conocer que tan cerca o lejos estamos del deseo del consumidor, habrá que hacerlo. No hay que

olvidar, en ningún momento, que el objetivo del negocio es brindarle al mercado un buen producto, que satisfaga sus necesidades y nos permita hacer dinero. Si perdemos de vista al cliente en algún momento del proceso de mejora, el estudio no habrá servido de nada. Nunca debemos de olvidar que el mejor crítico con respecto al cambio, siempre será el cliente y nunca la dirección, y que el lograr su preferencia, es lo único que nos podrá dar mejores garantías de permanencia en un mercado cada vez más competido y mucho más exigente.

Ya que conocemos la opinión del cliente y sabemos cuál es el objetivo de la empresa y hacia donde quiere dirigir sus esfuerzos para satisfacer al cliente y que todos los miembros de la organización están dispuestos a lograrlo, es cuando se procede a hacer los cambios.

CAPITULO 2

ANALISIS DE LA EMPRESA EN CUESTION

El presente estudio pretende evaluar la calidad en el servicio que está proporcionando Servicios Lingüísticos SAS a sus clientes. Ellos están buscando mejorar antes de que otras compañías de idiomas le quiten su mercado.

2.1 ANTECEDENTES

Servicios Lingüísticos SAS *, S. C. fue formada a principios de los 80's por su actual Director General y accionista mayoritario. La empresa en cuestión buscaba brindar a las empresas cursos de idiomas que realmente cubrieran las necesidades que éstas tenían, en lo que a cursos de idiomas respecta. Conscientes de la utilidad de terminología de negocios en el idioma que se desea aprender (y que es el objetivo primordial de los cursos), básica para la buena comunicación de los ejecutivos y empleados de una organización con personas de otros países con las que buscan realizar operaciones comerciales, tan necesarias hoy en día con la globalización de mercados.

De este modo crean los cursos de Negocios y Finanzas, Banca Internacional y Comercio Exterior en el idioma Inglés, teniendo muy buena aceptación, principalmente en los bancos.

Dado que en muchas de las ocasiones, la gente que tomaba los cursos no contaba con el nivel de conocimiento del idioma requerido para los mismos, se vió la necesidad de desarrollar un método que enseñara a los adultos un nuevo idioma en un período de tiempo corto.

Es así como surge el sistema SAS, que permite aprender cualquier idioma comercial de manera práctica y en un tiempo relativamente corto.

Después de investigar durante 3 años en el Centro de Estudio de Lenguas Extranjeras (CELE)

de la UNAM, se determinaron aspectos importantes para el curso como: el número ideal de participantes por curso; el tiempo de duración máximo de éste; los diálogos que debían de tratarse en las sesiones; la cantidad de profesores que debían de impartir el curso y el entrenamiento necesario que debiera darse a éstos, entre otros.

2.1.1 Método

El método que desarrolló Servicios Lingüísticos SAS, que busca que la gente aprenda un idioma rápidamente y de manera práctica, consiste en enseñar a la persona a hablar un idioma conceptualizando lo que se está aprendiendo. Todas las palabras que se aprenden, son de objetos que se tienen a la mano físicamente, o bien imágenes de fotografías. Por otro lado en base a señas y por raciocinio se le enseñan las estructuras gramaticales.

En general se usa la misma táctica que se utiliza para enseñarle a hablar a los niños cuando son pequeños. De este modo no le teme a la conversación, ya que es la forma en la que siempre se expresa en la clase.

Por otro lado, no traduce cuando se está comunicando, ya que piensa en el idioma que aprendió. Dicho método se basa en vocabulario práctico, así como en reglas gramaticales de uso común. Se trata de eliminar todas las conjunciones gramaticales poco usuales, y que hacen parecer a toda costa turistas, a aquellas personas que las utilizan.

2.1.2 Ventajas

Buscando complementar el sistema de enseñanza de idiomas que se creó, se busca desarrollar un servicio empresarial que cubra las deficiencias que presentan otras empresas que se dedican a impartir cursos a empresas. Algunas de estas ventajas son: Una flexibilidad completa de horario; facilidad para cambiar el horario o cancelar una clase con sólo 24 horas de anticipación; posibilidad de impartir el curso en cualquier lugar del D. F. o área metropolitana que señale la empresa contratante, pudiendo cambiarse el mismo con la misma anticipación que el punto anterior (con esto se busca evitar los molestos traslados dentro de la ciudad); el envío de

reportes de progreso a las personas de capacitación de las empresas, o a todo aquel que lo requiera con el fin de que sepan del desarrollo de los cursos; etc...

Poco a poco dado la buena aceptación de la que fue gozando la empresa, así como por la apertura que sufrió México, a raíz de la entrada al GATT en 1985, la empresa presentó un gran crecimiento, tanto en su curriculum como en sus ingresos. Actualmente, se le puede adaptar un curso a cualquier empresa o, inclusive departamentos dentro de la misma, de acuerdo a sus necesidades y terminología deseada.

2.1.3 Servicios

Actualmente SAS imparte cursos de: Inglés, Español, Japonés, Portugués, Francés, Alemán, o Italiano, ya sea en forma grupal o individual. Asimismo, cursos de especialización en inglés en las materias de Negocios y Finanzas, Comercio Exterior, Banca Internacional, Recursos Humanos, Publicidad y Mercadotecnia, Ingeniería Civil, Ingeniería Electrónica y Eléctrica, entre muchos otros. También cuenta con el Servicio de intérpretes traductores en los idiomas antes mencionados, así como el de traducción de manuales o libros.

2.1.4 Problemática

Sin embargo, en estos momentos la empresa está cruzando por una etapa de cambios necesarios, para lograr su permanencia en el mercado. Dado el cambio que se está viviendo en el mundo en el campo de los servicios, y a la inminente entrada de México a un mercado de Libre Comercio con otros países, la empresa se ha quedado un poco rezagada por los siguientes aspectos:

En un primer lugar, la empresa perdió sus objetivos y la visión y misión que tenían. Dado que nunca lo tuvieron asentado por escrito, desaparecieron, y actualmente se está saliendo un poco del contexto, buscando cubrir todo lo que se le presente, pensando más bien en el dinero a corto plazo, que en el futuro. Dado la fuerte demanda que han tenido, no se han sentido a planear su

futuro y se están dejando llevar por la inercia.

Esto se debió a que lo que en un momento fue una ventaja competitiva, ahora es un requisito solicitado a todas las empresas que imparten este servicio, por lo que ya no son tan atractivas y ahora imparten cursos a personas independientes en sesiones tipo escuelas, saliendo de su contexto original. Además, dado el crecimiento acelerado que se vivió en este período, y la inexistencia de manuales de procedimientos que marcaran una pauta a seguir, actualmente se está viviendo una cierta desorganización.

Del mismo modo, los profesores no tienen una uniformidad en el material que utilizan para llevar a cabo los cursos, ya que nunca se tuvo tiempo de crear el material SAS; sin tomar en cuenta que cada quien utiliza un poco su propia iniciativa para desarrollar los cursos.

Por otro lado, la empresa tiene serios problemas en su administración interna, lo cual lógicamente se refleja en el servicio que brinda. Los empleados tienen algunas quejas en cuanto al trato que se les está dando, dado que en ocasiones sus pagos no se reciben en el plazo y horario previamente fijado; que no hay un horario establecido para la capacitación que requieren para impartir los cursos y que ésta no se diferencia entre la de inducción y la de continuidad. Sienten que se les exige más de lo que se les da, y que en realidad no están bien remunerados.

Otro problema importante que ha tenido que afrontar la empresa, es el hecho de no contar con un sistema efectivo de costeo, con lo que pudiera determinar los precios de los cursos de una manera efectiva, y así afrontar de modo eficiente a la competencia. También podrían organizar y proyectar sus ganancias reales para planear nuevas inversiones. Tampoco cuenta con Estados de Resultados, que le permitan solicitar préstamos para las inversiones que requiere, por lo que está perdiendo oportunidades importantes al competir contra empresas que se han franquiciado.

Dado que no tienen un control eficiente en sus sistemas de facturación y cobranza, no pueden realizar sus cobros oportunamente, de modo que tienen malos flujos de caja. Esto los pone en predicamentos, ya que por no tener buena liquidez y no cubrir sus obligaciones oportunamente, hacen creer a su personal y acreedores que se encuentran en problemas, cuando en realidad están teniendo muy buenas ganancias.

Debido a que el crecimiento de cursos se ha presentado más aprisa que el crecimiento administrativo, debido a que no tienen una infraestructura sólida, la empresa ha perdido el control de los cursos en ciertos casos. La supervisión de los cursos no se realiza adecuadamente ni con un programa preestablecido que se deba seguir, y sólo se van cubriendo los problemas que se presentan. La capacitación inicial que se da al personal, depende en mucho de la demanda que se tenga en el momento de la fecha de ingreso. La asignación de profesores presenta eventualmente algunos problemas, como puede ser el que dos profesores acudan a una misma clase, o bien no se realiza el cambio de horario como lo solicitó el cliente.

En general, todos estos problemas se analizarán más detenidamente, de modo que se conozca realmente la organización.

Es por todas estas razones, por lo que la empresa ve necesario el cambio a un sistema que le de calidad total en el servicio que presta y que le pueda servir como un programa estructurado para futuros crecimientos, ya sea por medio de franquicias, recursos propios, o endeudamiento.

Es en este momento de crisis cuando la empresa se sienta a reflexionar lo hecho hasta ahora y de este modo poder aprender de los errores y buscar solucionarlos. Es ahora cuando se ve la importancia de manuales y procedimientos y se ve más claramente lo necesario que es actualizarlos constantemente.

Ahora ven como un momento de magia, lo es sólo una vez, y lo que antes era un servicio de calidad, se empieza a volver con el tiempo algo mínimo requerido dentro del servicio impartido. Aquí es cuando toman sentido las palabras de Peters en relación a la mejora continua y la razón por la que nunca nos debemos sentar a disfrutar nuestros éxitos, sino que debemos de luchar por mantenerlos. Hay que recordar a Vince Lombardi cuando decía que: "Lo difícil no es ganar sino mantenerse".

Del mismo modo se puede asimilar mejor la importancia de la dirección en el cumplimiento de los objetivos y su misión como suministrador de calidad en servicio tanto a sus empleados como a los clientes; dado que los primeros no pueden suministrar un servicio de calidad, si sus exigencias no han sido satisfechas.

Es ahora cuando toman sentido las palabras citadas por Masaaki Imai, en cuanto a la función de la Dirección como administradora del cambio.

2.2 DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION

Para poder realizar el diagnóstico de la organización es necesario recabar información de los distintos departamentos de la empresa, de la competencia, y del mercado en general, y de esta forma encontrar las fuerzas y debilidades de la empresa, así como las amenazas y oportunidades que le presenta el sector industrial. Para ello se requirió de una amplia investigación, así como acudir a la instalaciones de la empresa durante un periodo considerable, para poder apreciar cuales son los problemas y oportunidades que presenta.

En ningún momento debemos de olvidar que un buen análisis es un buen punto de partida para elaborar un buen Hoshin, ya que algo que se analiza bien, lleva muy buenas posibilidades de éxito, mientras que un mal planteamiento, lleva a un contundente fracaso.

Dicha investigación se basó en datos de censos, así como la observación realizada. Una vez obtenido lo anterior, podremos establecer una estrategia competitiva a seguir.

2.3 ANALISIS DE LA INFORMACION

2.3.1 Producto

El producto que ofrece a sus clientes Servicios Lingüísticos SAS, son cursos de idiomas, fundamentalmente para empresas, o en su defecto para adultos que lo requieren para desempeñar adecuadamente su trabajo.

Estos cursos buscan que los alumnos aprendan el idioma rápida y eficazmente y con la misma facilidad con la que un niño aprende un idioma. Busca romper la barrera mental que se ha formado en éstos, por los métodos tradicionales de enseñanzas de idiomas. Esta enseñanza tradicional se basa en un método rígido con el que se aprenden de memoria vocabulario y verbos.

Es por esto que se busca que el alumno no aprenda una larga lista de palabras y reglas gramaticales, sino que empiece a asimilar los conceptos con las palabras que los designan en el idioma que desea aprender. Es decir, es un método conversacional, en donde el maestro enseñará el nombre de los objetos en el idioma aprendido, y con éstos iniciará conversaciones, con lo que forzará a los alumnos a pensar durante las clases, así como a buscar entender lo que se les está diciendo. De este modo se logra que el alumno no traduzca al momento de hablar, así como el lograr que pierda el miedo a hablar, que se puede presentar en un inicio, por la vergüenza de no decir las palabras con la pronunciación correcta.

Lo más importante del método es que se hagan diálogos de situaciones fácilmente conceptualizables, de modo que la gente lo razone y no lo memorice y se les forza a realizar pequeñas obras en las que simulan una situación de la vida real.

Evitando que los alumnos se acostumbren a una sólo pronunciación, se les cambia periódicamente de profesores. Además de este modo se evita que los alumnos se acostumbren a un ritmo de trabajo, y que éste caiga a un grado de relajación.

Para asegurarse de que se está realizando un buen trabajo, y que los profesores cumplen con los requisitos de presentación mínimos requeridos, así como el manejo del método y una buena pedagogía de enseñanza, la empresa cuenta con un sistema de supervisión en donde se evalúa el avance del grupo, así como lo que imparte el profesor.

Otro punto importante, es el hecho de que la gente que toma el curso debe de participar en un 80% del tiempo que dura cada sesión, mientras que el maestro sólo funge como guía. De este modo, quien hace el esfuerzo es la persona que quiere aprender.

Los grupos son pequeños, para que se pueda dar la atención adecuada a cada uno de los participantes. Estos no deben de exceder a seis personas.

Bajo ningún motivo los participantes pueden guiarse del libro de texto que se les da al inicio de clases, sino que sólo se les permite hacer las anotaciones pertinentes de modo que no lo vayan a olvidar, ya que de este modo se evita toda clase de distracción. Se evita en lo posible que tanto maestro como participantes, utilicen su idioma natal.

2.3.2 Deficiencias

Sin embargo, este método crea ciertas deficiencias que deben de cubrirse, para ofrecer un producto de una verdadera calidad. Algunas de éstas son las siguientes:

Aburrido.- Dado que el método no contempla el uso de material de apoyo para evitar distracciones, queda un poco incompleta la presentación de situaciones reales, sin contar que esto vuelve aburridos los cursos, una vez que éstos se encuentran avanzados. Por este motivo, los profesores llevan su propio material con el fin de complementar los conceptos. Por lo tanto, lo que determina lo ágil o tedioso que pueda hacerse el curso depende en gran medida de el profesor. Es decir, no hay una verdadera uniformidad.

Material.- La secuencia que lleva el libro de apoyo, no es la misma que la del curso. Por tal motivo los alumnos no saben que lección deben de repasar, ya que los profesores no se los dicen. Por ello, no se le puede sacar el provecho que se debería.

Puntualidad.- Actualmente no se hace mucho énfasis en la puntualidad que deben de tener los profesores y en la necesidad de que el curso inicie con la mayor puntualidad posible.

Metodología.- Debido a que no hay un buen reforzamiento gramatical en algunos aspectos, llega un momento en el que los alumnos aprenden a hablar, pero quedan desprotegidos en la lectura y escritura. Los profesores de más experiencia, se salen un poco de la línea y hacen que los alumnos lean algunos libros o revistas, además de que les dan ciertas bases gramaticales.

Sistema de Administración.- Debido a que se ha perdido un poco el control de los cambios, ya que se tienen muchos cursos y muchos profesores que controlar, esto ya no se hace con la misma frecuencia para todos los cursos y en todos los períodos.

Supervisión: Dado que no hay un programa de supervisión preestablecido, hay meses en los que no se supervisa a todos los profesores, y a los que se supervisa se hace un mayor número de veces de los requeridos; o bien, hay grupos que no son visitados en algún período.

Tiempo de Duración del Curso.- Dado que no se tiene un control sobre el período de duración que debe de haber entre cada período, tampoco se tiene sobre el tiempo de duración total del curso. Por tal motivo, los cursos nunca acaban en el tiempo que se prometió, lo que crea cierto descontento y sensación de engaño.

Publicidad y Promoción.- Dado que la empresa ha querido aumentar el número de sus clientes, le ha puesto mucha atención a este renglón. La promoción va encaminada a crear expectativas

muy altas en los clientes, los cuales contratan los cursos, pero lo que reciben en la realidad no cumple con estas expectativas. De tal modo no se provoca una recompra. Es decir, tiene compradores pero no clientes, los cuales sólo se obtienen con la entera satisfacción.

Precio

Los precios de la empresa, están muy por debajo de los precios de la competencia (aproximadamente un 33%). Esto es debido a que como no conocen muy bien sus costos por curso, y no tienen bien planeado lo que deben de ganar para sufragar sus gastos, no pueden fijar adecuadamente sus costos. Tampoco tienen estudios actualizados de lo que cobra la competencia.

Esto tiene como consecuencia que la empresa no está en condiciones de aumentar el sueldo a los instructores y empleados al nivel que debiera.

Además los clientes relacionan el precio con la calidad, por lo que creen que una buena empresa que ofrece lo que SAS, no va a regalar su trabajo.

Por otro lado, los aumentos de precios que deben hacer para cubrirse de la inflación, se hacen una vez al año, por lo que se ve muy alto. Muchas de las empresas prefieren aumentos pequeños por tres o cuatro veces al año y poderlos planear con cuidado. Al menos deberían avisar al cliente cual será la estrategia de aumentos que llevarán a cabo en el año.

2.3.3 Competencia

En realidad, son pocas las instituciones que se especializan en impartir cursos de idiomas para empresas, dado que las clases para grupos dan un mayor margen de ganancia. Esto se debe a que los cursos en salones dan la facilidad de manejar varios horarios. Como ellos no se especializan en empresarios, pueden tener clases con niños y adolescentes en las horas en las que las empresas no los toman, como es a las 10:00 am.

Gracias a esto, es más fácil para ellos encontrar maestros que impartan las clases, ya que ven

mayor número de horas a impartir y sin la necesidad de estarse desplazando de un lugar a otro. Por otro lado, hay maestros particulares que dan las clases a las empresas. Dado que no tienen la misma infraestructura administrativa, ni cuentan con locales o instalaciones que provoquen costos altos, pueden cobrar menores cantidades.

Clases Particulares

Se considera como un producto sustituto. Son impartidas por profesores particulares, que al no tener una sólida infraestructura, pueden cobrar una cuota menor. Sin embargo, estas personas por lo general no cuentan con un método de enseñanza registrado, y sólo copian el de las instituciones de las que ellos aprendieron el idioma. Es decir, no cuentan con un programa que indique un tiempo predeterminado de culminación del curso; no pueden facturar, y sólo entregan recibos de honorarios; muchas veces no tienen la flexibilidad de hacer cambios de horarios, ya que en ocasiones esto implicaría dejar a otro grupo sin clases; no dan reportes de progreso formales, sino que se improvisan de acuerdo a las demandas de cada empresa, etc...

Por lo tanto, no pueden ofrecer a sus clientes todas las ventajas, seriedad y servicio que ofrecen las empresas seriamente establecidas. Además, esta gente sólo busca un trabajo en donde establecerse, por lo que un curso rápido puede significarles el quedarse sin trabajo nuevamente.

Ventajas

Pueden ofrecer flexibilidad al curso que una empresa con un método bien definido difícilmente puede ofrecer. Pueden conocer las necesidades de sus alumnos y buscar el vocabulario que necesitan.

Desventajas

Si el profesor no es bueno se corre el riesgo de pagar dinero que no se va a aprovechar.

Los tiempos de duración no están preestablecidos, por lo que el curso se puede extender por mucho tiempo.

No se tienen parámetros de medición adecuados, sino que se tienen que basar más bien en las opiniones de los alumnos.

Escuelas de Idiomas

Dentro de este tipo de empresas encontramos a Berlitz, Anglo-Americano de Cultura, Interlingua, Quick Learning, Harmon-Hall, etc...

Estas empresas tienen salones de clase tipo escuela, en donde las personas interesadas deben de inscribirse dentro de alguno de los horarios que más les convenga. De este modo ellos cubren prácticamente todos los horarios, por lo que les resulta más fácil contratar profesores. Además, el hecho de que éstos no tengan que transportarse a impartir los cursos les hace más atractivo el trabajo.

El método que siguen estos institutos, es prácticamente el mismo que siguen las escuelas, donde se deja tarea, y el profesor explica los cursos en un pizarrón, y los alumnos hacen ejercicios. El alumno debe de inscribirse en el nivel de avance que le corresponda, y no se le adapta un curso para su nivel exacto de conocimientos.

Ventajas

Los alumnos pueden elegir de acuerdo a sus propios gustos la institución que mejor se apegue a sus intereses.

La empresa no debe de preocuparse por programar los cursos, así como asignar aulas para que se lleven a cabo los mismos, lo cual les traería ciertos problemas de espacio.

La empresa da calificaciones en las que se marca el desempeño de los alumnos, y la empresa contratante evalúa en base a éstos.

Desventajas

No son impartidas en el domicilio que indican los participantes, por lo que la gente debe desplazarse al lugar en el que están ubicadas las instalaciones de la empresa contratada. Esto origina pérdidas de tiempo en los traslados.

La empresa contratante no puede estar segura de la asistencia de la gente a las clases, y de la puntualidad del inicio o término de los mismos, por lo que resulta un poco difícil que la gente de Personal pueda hacer una verdadera evaluación del curso y observar que tanto les conviene.

El alumno debe someterse al ritmo de avance del grupo, el cual generalmente suele ser muy disparejo y con diferentes intereses.

Empresas de Capacitación Lingüística

Todas las empresas que se dedican realmente a la capacitación lingüística empresarial, son a las que consideraremos como competencia, ya que los dos grupos analizados anteriormente no ofrecen el mismo producto, y dentro de la sección de Estrategias Competitivas Futuras que se presentarán más adelante en este mismo capítulo, se va a analizar la forma en la que se les podría combatir.

En general todos los competidores ofrecen el mismo servicio, y en esencia es el mismo producto. Sin embargo, las diferencias básicas se van a presentar cuando se analice más claramente a la competencia dentro del estudio de mercado. Por el momento nos limitaremos a decir, que nadie lleva una clara delantera sobre las demás empresas, y que no se puede identificar claramente a ninguna de ellas como los líderes.

Lo único que hace a una de estas empresas más atractiva para los clientes, pueden ser sus instalaciones, y mientras ésta cuente con un mayor número de ellas, se le ve con una mayor seriedad, ya que se cree, que si se tienen oficinas en cada una de las grandes regiones de la ciudad, va a ser mucho más fácil poder asignar un profesor para una empresa, dentro de esa zona de la ciudad. Actualmente, ninguna de las empresas ha enfocado bien su mercado, y es con base a esto a lo que se deberá su éxito.

2.4 ANALISIS DEL SECTOR

Es un sector en crecimiento, que está muy fraccionado y donde ninguno de los integrantes de éste ocupa el lugar de líder. El motivo del crecimiento es la globalización de mercados que está experimentando el mundo, por lo que se ha creado la necesidad de hablar otro idioma. Sin embargo, no se registra un dato claro en el crecimiento de las empresas que requieren de este

servicio, ya que no hay cámaras industriales o comerciales que así lo registren. Lo que sí es claro, es el aumento en la demanda que está experimentando la empresa. Una gran mayoría de la gente de empresa, no habla otro idioma que no sea el español, y debido al proteccionismo comercial en el que se vivía, nunca vieron la importancia de los idiomas, por lo tanto, ahora se encuentran desprotegidos, lo que presenta un buen panorama para las empresas de este ramo. Este crecimiento, aunado a que hay bajas barreras de entrada y salida, y que no existen economías de escala, no hay curva de experiencia ni barreras gubernamentales y que no hay una clara identificación de los clientes hacia las empresas que imparten el servicio, harán muy atractiva la entrada a nuevos competidores.

Dado que la inversión que se requiere es poca, cualquiera puede ingresar a este sector si tiene algo de conocimientos de como se imparte un curso de idiomas y tiene un buen dominio del mismo. Dado que no se requiere de experiencia para hacerlo, y que no se requiere de tecnología para abaratar costos, cualquiera puede ingresar al sector, ya que puede ser la alternativa más sencilla para que una persona consiga lo que tanto anhela: su independencia.

Dado que las barreras de salida son bajas también, todos los que entran pueden salir fácilmente si notan que es muy difícil competir en ese sector. Para que esto último no ocurra se requiere de que el sector esté bien consolidado.

Dadas las condiciones de este sector, la única opción razonable que se presenta, dado que no se pueden crear economías de escala o curva de experiencia, no se pueden neutralizar o separar los aspectos que inciden más en la fragmentación, y dadas las políticas de la empresa no podemos franquiciar, se tendrá que crear un producto que cumpla las expectativas y preferencias de la mayoría de los clientes.

Es indudable además, que la empresa debe de olvidarse de atender a compradores de cursos tipo escuela, y dedicarse únicamente a gente que lo requiere para poder desempeñar efectivamente su trabajo. No debe de enfocarse en conseguir cursos, o al menos a corto plazo, ya que en un futuro, lo podrá hacer en horarios en los que difícilmente consigue cursos, y así dar más horas que impartir a sus instructores.

Sin embargo, por el momento muy pocos han percibido el futuro que este sector puede tener, y será hasta que sea evidente el crecimiento y que la demanda esté insatisfecha cuando muchos otros entrarán a él. Mientras una empresa no tome el liderazgo o cree una identificación clara con sus clientes, quedará muy vulnerable con la futura entrada de nuevos competidores. Por ello es importante que den un servicio que los identifique de los demás y que a los clientes no les de lo mismo contratar a una empresa que a otra.

2.4.1 Riesgos

Entre los riesgos que se presentan, está la probable entrada de compañías extranjeras que se dedican a este ramo y que se pueden presentar con la apertura que traerá la firma del Tratado de Libre Comercio.

Otro riesgo es el que presentan los instructores independientes que buscan conseguir una empresa en donde trabajar, a través de contratarse con una empresa prestadora del servicio, para después arreglarse con el cliente a un menor costo. Para ello se requiere de un gran cuidado para contratar a los instructores, ya que de lo contrario aumentan las probabilidades de que lo anterior suceda.

Por último, tenemos el hecho de que la empresa no quiere franquiciarse, por lo que en el momento en el que uno de sus competidores decida hacer alianzas poderosas, o por otro lado vender franquicias, puede volverse muy poderoso, ganando un gran mercado. Por ello, es importante que se cree una importante infraestructura y plan de Inversiones, para que no se encuentre desprotegido cuando lo anterior suceda y que esté en capacidad de competir. Sin embargo, este crecimiento no debe exceder la capacidad de servicio de la empresa, ya que vale más dejar sediento a un cliente, que dejarle insatisfecho.

2.4.2 Oportunidades

La mayor oportunidad que presenta el sector, es el formar una empresa seria y dedicada exclusivamente a la instrucción de gente de empresas, de una manera responsable y otorgando garantías que respalden su metodología y servicio, de modo que la empresa contratante pueda obtener del suministrador el bien que requiere con la mayor seguridad posible de que fue la mejor decisión.

El lograr una clara diferenciación y ser la primera empresa del sector que ponga atención en el nuevo concepto de servicio al cliente que se empieza a desarrollar en el país, puede marcar la clara diferencia.

Este punto es fácil de lograr debido a que no hay ninguna empresa que lo haga en la actualidad, por lo que le sería fácil obtener el liderato dentro del sector, o al menos una clara preferencia de los clientes con los que se ha trabajado. Sin embargo, esto aún no se ha logrado. Por otro lado, el hecho de ser la empresa líder, o bien, la empresa más profesional y con mejores perspectivas, la hace atractiva para alianzas con las empresas extranjeras que pueden entrar al mercado mexicano. Esto es debido a que dado el desconocimiento que tienen tanto americanos como canadienses, del mercado mexicano, buscarán una alianza comercial con el mejor postor o competidor. Así, buscarán cubrir las deficiencias y desconocimiento que tienen sobre este mercado, y por otro lado, aportarán el capital necesario para el desarrollo de la empresa mexicana.

Otro punto importante que se debe de considerar, es el hecho de que la empresa ofrece enseñar a los participantes del curso en un tiempo menor al que ofrece cualquiera de los competidores, y con una calidad garantizada. Esto debido a que ofrece un método práctico y mucho más flexible de lo que ofrece la competencia. Si sumamos a esto que la empresa puede realizar un estudio de detección de necesidades y en base a éste realizar el programa del curso (una verdadera capacitación a la medida de la empresa) se puede estar en una gran ventaja.

Aunado a la necesidad cada día mayor a que exista gente mejor preparada, y que los idiomas ya se ven como ventaja competitiva, los profesionistas buscan cada día en mayor grado aprender

algún idioma que les permita estar en ventaja contra otras personas en el mercado laboral.

2.5 MERCADO

El mercado está esperando un excelente servicio, en la enseñanza de idiomas a gente de empresa, así como un método eficaz y que permita facilitar el aprendizaje del idioma que se desea aprender. Sin embargo, no hay alguna institución que se vea como la más apropiada. Muchos se basan en la experiencia que tienen algunas instituciones para considerarlas como buenas. Lo que sucede es que no han encontrado a nadie que satisfaga realmente sus necesidades.

El mercado tiene la idea de que para aprender un idioma hay que pasar por los molestos procesos de enseñanza, y no han encontrado algún método que les permita aprender con rapidez, facilidad y de una manera divertida para ellos. Por ese motivo ellos toman la opción menos mala, o por otro lado, aquellos que ya han probado suerte con algunas instituciones que se los ofrecieron y con los que no obtuvieron el resultado deseado, prefieren continuar con los métodos tradicionales.

El trabajo que se requiere para cambiar la idea del mercado de los idiomas debe de ser duro de caminar. Se va a requerir de mucho trabajo y de muchas opiniones satisfactorias consecutivas, ya que una experiencia negativa tiene mucho mayor impacto que una experiencia satisfactoria. Para poder saber que es lo que quiere el mercado realmente, se debe hacer un estudio de mercado tanto de la gente de capacitación de las empresas que contrata los cursos, como de la gente que los toma. Este estudio se presenta en el siguiente capítulo, así como las bases que se siguieron para llegar a dichos resultados.

2.6 FINANZAS

La inversión que se requiere en este tipo de empresas es muy baja comparada a cualquier otro ramo de la industria o comercio. Si las instalaciones en donde se ubica la empresa son

propiedad de la misma, lejos de ser un gasto, se convierten en una inversión, ya que al ser bienes raíces no pierden su valor a través del tiempo. Además, las adaptaciones que deben de hacerse para su funcionamiento, pueden ser utilizadas, inclusive en casas habitación.

Por otro lado si éstas son rentadas, se elevan los gastos fijos mensuales por un lado, pero por el otro se requiere de una inversión aún menor.

Hay dos tipos de gastos que se deben de considerar en este tipo de empresas: los gastos fijos y los variables.

Se consideran gastos fijos la renta, los sueldos del personal administrativo y de supervisión, los gastos por publicidad y mercadotecnia, el pago de la luz, el agua, teléfono, gas, predial, y demás gastos que deban hacerse para lograr el mantenimiento y funcionamiento de la empresa.

Como gastos variables consideramos todos aquellos que dependen de la cantidad de cursos que se imparten como es el caso de: pago de honorarios a maestros, el pago de comisiones a los promotores, el material didáctico que se requiere durante el curso y los viáticos de los profesores y la gente de supervisión.

Serán los gastos variables los que deben de considerarse para fijar el precio del curso, que por otro lado está regutado por los precios de la competencia, que no nos permiten salirnos de un rango. Sin embargo los costos del curso se podrán aumentar si se tiene un producto de calidad que el mercado solicita, ya que al cumplir con las expectativas del mercado, la gente debe estar dispuesta a pagar por ellas.

Una vez que hemos fijado el precio de los cursos, debemos de calcular el punto de equilibrio. Este se logra cuando el total de costos fijos y variables es igual al total obtenido por la venta del curso. De este modo, si tenemos menos cursos que el punto de equilibrio tendremos pérdidas, mientras que lo que esté por encima de éste, será ganancia. Esto siempre y cuando no varíe el personal contratado hasta el momento. En el caso de que esto suceda, el número de cursos necesarios para alcanzar el punto de equilibrio, debe de aumentar en la misma proporción en la

que aumentan los egresos.

Dado que no es difícil alcanzar el punto de equilibrio, ya que por lo general los gastos fijos no son muy altos, resulta sencillo obtener buenas utilidades. Gracias a estas utilidades la empresa ha podido invertir en mejoras al método de enseñanza y al material de apoyo; mejorar los manuales de promoción y técnicas publicitarias; mejoramiento de instalaciones, amueblarlas con equipo más cómodo y de mejor vista; en un equipo de cómputo que permita mejorar el trabajo que se realiza; aumentar los sueldos del personal y principalmente de los profesores; eventos sociales para el personal, que les permita trabajar en un ambiente de trabajo agradable, etc...

En general es una empresa muy sana, y que prácticamente no está apalancada. Es decir, no tiene deudas con bancos y prácticamente no debe a sus proveedores. Por ello puede formar planes de inversión para expandirse, con lo que podrían adquirir instalaciones o un equipo más completo, así como mejorar la publicidad y enfocarla a los canales adecuados.

En lo que tienen un claro problema que deben mejorar, es en su flujo de efectivo. Esto quiere decir que en ocasiones no cuenta con el dinero disponible para afrontar una emergencia o una oportunidad, e inclusive se ve en serios aprietos para pagos de servicios, nóminas o rentas en las fechas requeridas, para las cuales se requiere de la inversión del dueño para salir del problema. La manera en la que se mejoraría notablemente esto, es mejorando el sistema de cobranza, ya que en ocasiones pasa mucho tiempo para que se cobre un cheque de un curso que ya se vendió. Esto provoca que aunque contablemente ya se cuenta con el dinero, físicamente no se dispone de él por lo que no se pueden afrontar los gastos. Esto hace suponer que los precios o las utilidades no son las que debieran, siendo que el verdadero problema es el flujo de caja (tener el dinero disponible para hacer frente a las obligaciones).

Otro problema que deben de resolver es su contabilidad. El dueño no tiene asignado un sueldo fijo y toma dinero de la empresa en calidad de préstamo cada vez que necesita. Dicho préstamo

no es devuelto, y deja gastos sin comprobar en la contabilidad. Esto no permite conocer cuanto es lo que gana anualmente la compañía, y con ello se determine su situación financiera real, y de este modo se conozca si están ganando el dinero que esperan o no. Por lo mismo es difícil determinar que tan rentable está siendo un nuevo curso o servicio que están ofreciendo.

2.7 ORGANIZACION

El organigrama de SAS está constituido como se muestra en la Figura 2.1.

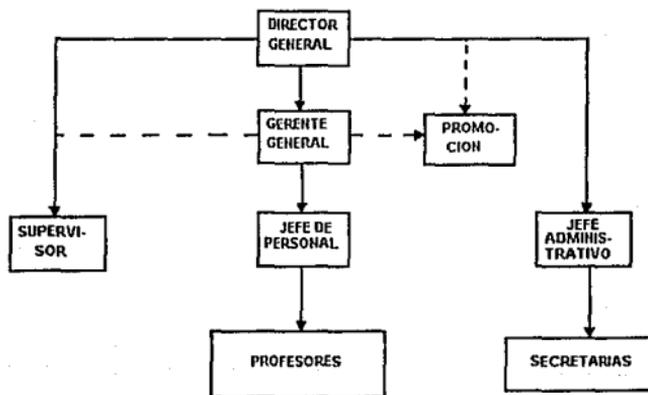


Figura 2.1

- Director General: Su función general es el de dirigir el funcionamiento de la empresa; mejorar cualquier problema que se le pueda presentar al personal que le reporta directamente, y aconsejarles para que dirijan a su gente de la mejor forma posible; debe de negociar las rentas y pagos diversos; conseguir que el contador externo realice las declaraciones anuales correctamente y en el tiempo oportuno; asegurarse de que el dinero que existe alcanza para

financiar y cubrir todos los gastos; planear y crear nuevos productos o mejorar el método actual, así como el material para éste; contratar impresores y publicistas que le permitan realizar buenas campañas publicitarias; encargarse de los contratos de publicidad con los diferentes medios; capacitar a los nuevos instructores, etc...

En general, el no debe de involucrarse con el mantenimiento de la operación, como es el trato de maestros o personal administrativo, sino que debe de verificar que las cosas se hagan, a través de las personas a las que les difiere el mando.

- Gerente General: Su función va más encaminada al área de personal, en donde busca que todas las personas que laboran de alguna forma dentro de la organización, desempeñen su trabajo de manera adecuada y en un ambiente agradable. También se encarga de atender a los clientes, y verificar que estén conformes; asimismo, debe de realizar y analizar las encuestas necesarias para mejorar los procedimientos y métodos actuales, y es el punto de unión entre los instructores y el Director General.

También debe de trabajar en conjunto con Promoción, y evitar a toda costa que se vendan más cursos de los que se es capaz de impartir al nivel deseado. Para ello sigue el principio de : "es preferible dejar a un cliente sediento que insatisfecho", y "es cinco veces más difícil recuperar a un cliente insatisfecho que conseguir uno nuevo".

Es su entera responsabilidad el asignar sueldos y aumentos, y revisar el desempeño del personal. Para ello trabaja conjuntamente con el Supervisor en la revisión y elaboración de los cuestionarios que se dan a los clientes en los que evalúan el curso y al instructor en general. Es responsable del reclutamiento, selección y contratación del personal, y renovar los contratos en base a la evaluación de desempeño realizada. Maneja todos los cursos de entrenamiento que se requieren para el personal, así como todos los que se ofrecen como prestaciones. Asimismo, coordina todas las actividades sociales que se realizan en la empresa con el objeto de que exista un ambiente de trabajo agradable y de compañerismo.

- Promoción: La gente de este departamento tiene como misión primordial el vender los cursos. Sin embargo, esta gente debe de tener una excelente presentación y don de palabra, ya que ellos son quien dan la cara al cliente.

Por otro lado deben de tener la capacidad de captar lo que el mercado está solicitando, con el fin de que la empresa pueda mejorar en aquellas áreas de oportunidad en las que se ve debilitada. Ellos son los encargados de firmar los contratos que se realizan entre la empresa contratante y SAS, así como dar el seguimiento y atención adecuada al representante del cliente, con el fin de que el curso se pueda conservar.

- Supervisor: Es su función el verificar que los profesores están llevando el curso de manera adecuada, y que cumplen con los estándares de calidad en servicio y presentación que se requieren. Evalúa que el grupo se encuentre al nivel al que debería; que el cambio de profesores se haga de manera oportuna; que la gente que toma el curso esté contenta con el instructor, y sienta que lo que se está pagando está redituando en beneficios; hace las encuestas a los participantes del curso, así como a la gente de capacitación que lo contrata y es responsable de éste y en general todo lo relacionado con el instructor y la relación que lleva con el grupo, así como el desarrollo del curso.

El supervisor es un instructor que tiene gran experiencia con el método, enseñanza con adultos, gran dominio del idioma que supervisa y que lleva una buena relación con los demás instructores, con el objeto de que al corregirlos no se provoquen fricciones entre ellos.

- Jefe de Personal: Su misión es el de asignar los horarios y profesores a cada curso, así como de realizar los cambios de horarios de acuerdo a las peticiones de los clientes; pedirles las evaluaciones de desempeño de los grupos oportunamente, y revisar que estén bien elaboradas; verificar que estén llegando puntualmente a los cursos; atender sus problemas, sugerencias e inquietudes; surtirles tanto a ellos, como a los alumnos del material necesario; verificar las cuentas de viáticos que se presentan; preparar las nóminas, etc... Es el punto de unión entre los

profesores y el Gerente Administrativo, aún y cuando quien atiende directamente los problemas de éstos es el Gerente General.

- Jefe Administrativo: Su responsabilidad primordial es el de controlar las finanzas. Para ello debe de realizar una buena cobranza, que le permita tener un buen flujo de efectivo, como prioridad. También es el encargado de comprar el material que se requiere para los cursos; pagos a proveedores; pago de nóminas y honorarios; pago de rentas y servicios, y el controlar que las secretarías desempeñen adecuadamente sus funciones, y que no haya ninguna queja sobre ellas.

2.8 POLITICAS

Principalmente, éstas van enfocadas a no endeudarse, y mantener el control de la organización. Buscan asociarse con futuros inversionistas, en vez de establecer un sistema de franquicias, donde puedan perder el control. Esto ha hecho que el crecimiento sea sumamente lento, sin embargo, ha sido ordenado, y los cambios estructurales son idénticos en las dos sucursales que tienen abiertas. Además de que las decisiones se toman en consejo, lo que permite tener una participación más directa y formal de los otros accionistas, y no tan esporádica como sucede con los franquiciatarios.

El otro aspecto mencionado, es el hecho de buscar crecer con recursos propios, y no endeudándose, ya sea con el banco, o con otros accionistas.

En lo que se refiere a las políticas de contratación, la empresa es muy estricta en la selección de su personal, y pone especial énfasis en los instructores. Se busca que éstos sean mexicanos, y que tengan características de estabilidad, para evitar una excesiva rotación de personal. Además deben de seguir estándares de presentación, cultura, personalidad, carácter y formación (preferentemente estudiantes universitarios), que les permita desenvolverse adecuadamente con la gente de empresa a todos los niveles.

Por otro lado se busca que toda la gente de nivel supervisión y gerencia, sean gente que se ha formado dentro de la empresa, y no con gente que se contrata de fuera para cubrir los puestos.

De este modo se estimula al personal a desarrollar su trabajo de la mejor manera posible, buscando el crecimiento personal y el de la empresa. Se busca que todos conozcan los planes de crecimiento de la empresa, y que de este modo sepan hasta donde podrían llegar profesionalmente. De este modo todos contribuyen al logro de las metas de crecimiento, del modo que mejor creen.

Otro punto importante, es el que la empresa crea un ambiente de familiaridad, amistad y confianza, a través de diferentes eventos sociales, como comidas mensuales, celebraciones de cumpleaños, fiestas de fin de año, aniversario de la empresa, etc. De este modo antes que otra cosa, todos son amigos y buenos compañeros, lo que permite la colaboración y ayuda mutua.

De acuerdo a la cuadrícula de Posición de la Empresa/ Atractivo de Sector Industrial que presenta Michael E. Porter en su libro de "Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia", tenemos que la empresa se encuentra en posición de seguir construyendo.

Consideramos la posición del Negocio como media, dado que su crecimiento en mercado como en instalaciones y personal ha sido sostenido y ha captado cierta participación de mercado, aunque ésta todavía no es considerable, por lo que aún la consideramos como media. Asimismo, está obteniendo muy buenos márgenes y es una empresa sumamente rentable, dado que sus costos son bajos y que puede alcanzar su punto de equilibrio con relativa facilidad. Por otro lado, trabajando en incrementar sus fuerzas y minimizar sus debilidades, la empresa se puede colocar en una posición muy favorable, y éste es el objeto del presente estudio. En lo que respecta a su departamento de Recursos Humanos, es uno de los mejores en la selección del personal, ya que aplica varios exámenes y entrevistas a los candidatos antes de resolverles su ingreso. Además cuida mucho las relaciones laborales y el ambiente de trabajo, por lo cual muchas veces los empleados se sienten cómodos trabajando en la empresa, lo que minimiza la

rotación del personal.

En lo que respecta al sector, presenta un atractivo alto, ya que tiene un gran mercado dado el número de personas interesados en cursos de idiomas que hay en la ciudad de México. El crecimiento del mercado es evidente, por las situaciones anteriormente descritas. Además, las situaciones legales, humanas, sociales y el entorno mismo, favorecen la inversión en el sector. Prácticamente no hay trabas considerables ni se requiere de grandes inversiones económicas para mejorar el producto que se ofrece. Sólo hay que hacer ciertos estudios didácticos y pedagógicos, así como crear un material que le de gran movilidad al curso. No hay competencia seria de la cual cuidarse, y en general es un ambiente de competencia muy tranquilo en donde ningún gigante comercial ha invertido aún, imponiendo sus condiciones. Por ello lo consideramos en términos generales como un mercado muy sano y con muchas alternativas de desarrollo.

Traduciendo lo anterior a la empresa en cuestión, es el momento oportuno para continuar el crecimiento y la expansión, ya que el mercado presenta excelentes oportunidades que puede cubrir muy bien la empresa.

Para culminar con el análisis del sector, se realizó un estudio de mercado que nos dijera cuáles son las preferencias de los clientes, y como estamos ubicados con respecto a la competencia. Dicho estudio se presenta en el siguiente capítulo.

CAPITULO 3

IMPORTANCIA DE LA OPINION DEL CLIENTE. NUEVO ENFOQUE DE CALIDAD EN EL SERVICIO

3.1 MARCO TEORICO

Una empresa se enriquece por sus clientes. El hecho de que ciertas empresas alcancen un valor de hasta cinco veces más a su valor en libros, en mucho es debido a los clientes que ha adquirido con el tiempo.

"Cuando de verdad ofrecemos al comprador todo aquello que él espera encontrar, es decir, cuando llegamos a descubrir el segmento en el que el comprador gusta de estar y cuando además cuidamos el tratamiento adecuado para el reflujo, el comprador queda satisfecho. Y esta satisfacción induce la repetición. Y la repetición satisfactoria crea adicción. El comprador se convierte en cliente. Un cliente es un comprador adicto. Para que una compra sea satisfactoria, se deben de dar los siguientes dos aspectos:

1. Que lo que percibamos sea mejor de lo que esperamos.
2. Que se controle el reflujo".

La anterior es la definición de cliente que dan Rafael Arana y Joan Ginebra en su libro "Dirección por Servicio. La otra cara de la calidad". La Tabla 3.1 ilustra un poco el cambio que proponen los autores, comparado con distintos modelos de Calidad.

Para entenderla un poco mejor explicaremos a lo que se refiere el reflujo.

El hombre es un ser caprichoso, por lo que a veces no es capaz de expresar lo que siente o desea en un momento determinado. De entre todas las opciones distintas que se ofrecen, es difícil decidirse al momento de efectuar una compra. Aquí es donde entra, el reflujo, que es definido por Joan Ginebra como: " el mecanismo psicológico que hace que un comprador "se vuelva sobre sus pasos", interiormente, después de realizar una compra. El reflujo es mayor, mientras más grande y/o poco frecuente es la compra en cuestión. El comprador resuelve el

MODELOS/ CUESTIONES	DEMING	JURAN	CROSBY	GIJEBRA / ARANA
PERSIGUE	Calidad	Calidad	Calidad	Calidad
EL CORAZON DEL CAMBIO ES	Procesos de Manufactura	Producto y uso	La Organización	Contacto Cliente
EL CAMBIO SE HACE EN BASE A	Control estadístico de proceso	Diseño y control de especificaciones	Cambio actitudes a mayores esfuerzos	Auditoría clientes y relaciones cliente / proveedor
EL CUAL ABARCA BASICAMENTE	Cadena vertical	Cadena vertical	Organización con énfasis en DQ	Procesos operativos y editivos cadena vertical y horizontal, autocontrol de procesos
EL CAMBIO ES	Gradual y sin límites (asíntota)	Gradual y llega hasta ciertas tolerancias	Mantenimiento de una actitud "bien a la 1ª" y cero defectos	Historia sin fin por cambios en procesos / expectativas clientes
¿HAY COSTO?	Si	Si	NO (todo se compensa por ahorros en amb. calidad)	Si
EL CAMBIO HAY QUE ORDENARLO	En un programa	En un programa	No, es una acción permanente	En un programa
EN EL MANEJO DE PERSONAS	Enseñar. Dar herramientas. No metas numéricas ni arengas	Medir por el costo de la No Calidad	Animación Motivación Si a las arengas	Ligar retribución a satisfacción clientes internos. Si a los "momentos de masas"
RELACION CALIDAD/PRODUCTO	Van juntos			Ambas están en función y sujetas a SERVICIO

TABLA 3.1 DISTINTOS MODELOS DE CALIDAD A TRAVES DEL TIEMPO

reflujo de alguna de las siguientes tres maneras:

- Devuelve el producto.
- Se resigna.
- Se deja manipular.

Atender el reflujo es una cosa muy importante. Para atacarlo se han creado garantías, como aquella famosa de Sears cuyo slogan decía: "Si no le gusta, le devolvemos su dinero, sin hacer preguntas".

Lo peor que le puede pasar al vendedor, es que el comprador se arrepienta y se resigne, ya que nunca tendrá retroalimentación de lo que está haciendo mal. Por otro lado la gente busca ser manipulada después de haber realizado la compra. Dicha manipulación se logra con la publicidad que se ve de lo que acaba de adquirir el comprador, convenciéndose así de que fue una muy buena adquisición la que realizó.

El boletín informativo # 87 de la Universidad Panamericana y del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, en el Artículo: Federal Express y Caterair, dos empresas exitosas en el proceso de calidad-productividad, de Juan Federico Arriola sacado de la conferencia de los profesores Miguel León y Rafael Arana en el Curso Intensivo de Continuidad y Actualización de Junio de 1992 nos dice lo siguiente:

- "Para dar calidad de servicio a los clientes, tengo que conocer sus necesidades. Sin embargo, el problema de mayor peso sobreviene al cuestionarnos cómo las podemos descubrir, interpretar o traducir.

Agregó que la calidad no es una garantía de mejor ganancia económica. Pero comentó que la calidad debe de retribuir utilidades".

Las empresas deben de vivir en una continua búsqueda de los requerimientos que tiene el cliente para buscar satisfacerlos. Esto es muy importante de tomar en cuenta. No se debe de vivir buscando perfeccionar el producto simplemente porque sí, sino que debemos considerar lo que piensa el cliente. Como ejemplo a lo anterior caería un producto práctico y económico que se mejora y al hacerse se eleva el costo de producción y por consiguiente el costo. Sin embargo, los clientes lo buscaban por ser bueno y barato, y al cambiar su esencia deja de satisfacerlos. Por tanto, pierde a toda su clientela.

Se debe de poner en claro en todo momento lo que el cliente espera y por lo que está dispuesto a pagar y sólo así podremos satisfacerlo realmente. En todo momento hay que recordar que los límites de la calidad los fija el cliente, por lo que las mejoras no deben de impactar en el costo, y si el producto no se puede mejorar, habrá que mejorar los puntos de contacto con el cliente.

Por lo anterior no debemos de pensar en la calidad como un medio de obtener mayores utilidades. Pero lo que sí debemos tener en cuenta es que al haber calidad vamos a tener verdaderos clientes que será más fácil conservar y podremos enfocarnos a adquirir nuevos compradores. Estos al quedar satisfechos se volverán clientes, por lo que aumentarán nuestras ventas y por consiguiente los resultados. Por otro lado al no dar calidad perderemos a nuestros clientes, teniendo altos costos de promoción para adquirir nuevos clientes, que repercute en menos utilidades, y probablemente, hasta podríamos quedarnos sin ellos.

Rafael Arana y Joan Ginebra dicen al respecto lo siguiente:

"El negocio, como hacer dinero, está bien visto: es contribuir al bien común al satisfacer las honestas apetencias del mercado. Cuando en verdad ofrecemos al comprador todo aquello que el desea encontrar, y cuando además cuidamos el tratamiento adecuado para evitar el arrepentimiento inherente a toda compra, el comprador queda satisfecho. El comprador se convierte en cliente. Un cliente es un comprador con adicción".

Con lo anterior podemos ver que aún y cuando la calidad no tiene una relación directa con las utilidades, el tenerla nos puede permitir aumentarias a largo plazo y lo contrario perder camino

en el mercado.

Los expositores mencionaron que:

"La calidad como una cultura incide en que la empresa se enfrente con el mercado, es decir, la calidad se traduce como una realidad en la que se atrae, se mantiene y se satisface al cliente. Los clientes más exigentes suelen ser sin proponérselo medidores de la calidad de la empresa. Los empleados deben de ser precisamente los primeros clientes, con una capacidad crítica continua".

Algo muy importante en este nuevo concepto de calidad que se está viviendo es no quedarse conforme nunca con lo que se ha obtenido. Debe de haber una frecuente inversión en mejoras y garantías para que el cliente sienta que la empresa de la que es cliente siempre será la mejor del mercado. Esto lo vemos mejor con el ejemplo de Federal Express, que dice:

- El éxito es un mal consejero, en el sentido de que una empresa cuando logra el éxito debe luchar con mayor persistencia para no perderlo.

No obstante la calidad y fama de Federal Express, reconocida como la número uno en servicios en Estados Unidos, no es la empresa que mayores utilidades obtiene del mercado. Esto se debe en gran medida a las garantías y costos de calidad en los que incurre. El autoexigimiento de Federal Express llegó al extremo de garantizar la devolución del dinero al cliente en caso de incumplir con la entrega inmediata.

El miedo a que el cliente haga trampas es otra barrera para que muchos gerentes de servicio eludan ofrecer garantías. Pero la experiencia ha enseñado una lección diferente: lo que los timadores inevitables cuestan a una empresa asciende casi siempre a muy poco en comparación con los beneficios derivados de una garantía fuerte.

Los costos internos son necesarios para corregir defectos descubiertos en la empresa antes que el producto llegue al cliente.

Con estos conceptos puestos en práctica Federal Express cada día consigue más clientes y se

ratifica como una empresa de calidad, que a la larga podría desplazar a sus competidores del mercado.

Hay que considerar que la mejor inversión es la que conserva al cliente, y de que perder un cliente y reemplazarlo cuesta mucho más que mantenerlo. La satisfacción del cliente tiene un impacto directo en la rentabilidad. Se requiere 3 a 5 veces más esfuerzo para recuperar un cliente perdido por servicio pobre, que para inducir a un nuevo cliente a que pruebe el servicio.

Por otro lado, Dan Altobello de Caterair dice que su empresa no exporta gente, sino sistemas y su proceso de calidad ha apuntado justamente en la satisfacción de sus clientes.

Lo más importante del nuevo enfoque de servicio a clientes debe de ser conocer lo que éste quiere. En un principio se debe de realizar todo un estudio pero posteriormente debe de ser algo sistemático.

La dirección hacia la satisfacción del cliente empieza por desarrollar un enfoque sistemático para escuchar a sus clientes a través del servicio o de diseño del PRODUCTO-ENTREGA-SERVICIO POSVENTA.

Es muy importante que en algún punto del contacto exista la posibilidad de conocer la opinión del cliente y los problemas que está teniendo con el producto o servicio. La única manera de mejorar es saber que estamos mal y alguien debe de decírnoslo. No se debe perder de vista que las decisiones se toman cerca del cliente y no en un escritorio perdido en las oficinas.

El proceso de calidad total implica derribar muros: un cambio de mentalidad desde la dirección hasta los contactos con el cliente. Tampoco se debe de querer crecer a un ritmo descontrolado. Hay que recordar que el crecimiento lo dicta la capacidad de servicio al cliente. Debemos crear verdaderos especialistas en lo que se está haciendo. Debe considerarse la creación de empresas medianas y pequeñas, cada una especializada en lo que sabe hacer mejor.

Joan Ginebra y Rafael Arana dicen en su artículo "CALIDAD Y SERVICIO, EL GRAN RETO EMPRESARIAL", publicado en la sección EMPRESA de la revista Istmo 193:

"Solo a través de calidad se atrae y mantiene la lealtad del cliente". Además definen en resumen a la calidad como: "La acumulación de actos de Servicio". Se define formalmente como la acumulación de experiencias satisfactorias repetidas.

Según su teoría ellos mencionan que: "La calidad se hace, no se controla, y está en todo", y que sólo desde el servicio se define la calidad y de ahí hacia atrás se genera la revisión de los procesos y su autocontrol. Pensar en calidad total sin partir del servicio es un sinsentido.

Otro punto importante que no se debe de perder nunca de vista es el de que:

"La gente compra funciones y no productos.- Esto quiere decir que la gente no compra una TV, sino el espectáculo que puede disfrutar en ella. Es decir, las funciones que cumplen los productos que adquiere. Por lo que al cubrir estas necesidades le estamos dando lo que pide dejándolo satisfecho, y sólo al enfocarlo como tal, le daremos al servicio la importancia que se merece, ya que éste es el que cuida la satisfacción".

Debemos contemplar que los clientes siempre quieren más, y esto es lo que garantiza la permanencia del proceso de calidad total.

La calidad es el viaje no el destino.

En la actualidad podemos notar que la manera ideal para sobresalir es atacando las necesidades insatisfechas de los clientes potenciales. Con este punto se basó el éxito de una Empresa como Jiffy Lube en el sector de cambios de aceite, en los Estados Unidos.

Esta empresa buscó cubrir todos los puntos que le molestaban a la gente, como es el hecho de tardar mucho tiempo en el proceso, con lo que la gente pierde gran parte de su día; el aspecto

sucio y desagradable de los mecánicos y todos aquellos que estaban en contacto con el vehículo; la incapacidad de ver lo que se le está haciendo al vehículo; el tener que sacar molestas citas, entre otras.

México es un país que se encuentra en crecimiento y en el que muchas de las cosas están por hacerse y se deben de explotar. En Europa y norteamérica es muy difícil hacerlo porque ya prácticamente todo está hecho y sólo debe de mejorarse, mientras que en México podemos crear nuevos conceptos que no existen en el mercado y deben de ser explotados.

Como podemos ver en todos sus conceptos, en ningún momento dejan de mencionar la importancia que tiene el cliente para ellos.

Esto se ve más claramente en el mundo en general, en donde todas las compañías internacionales ofrecen garantías de servicio, como sucede con la cadena de pizzas en donde si la entrega de la pizza, no se hace en el tiempo preestablecido, o no te agrada, no la pagas; o bien, una de control de plagas, en la que si no te encuentras satisfecho con su trabajo te reembolsan tu dinero; asimismo empresas que hacen dulces y golosinas y que si al consumirlos no te sientes satisfecho, te lo cambian por otro producto de su línea, o bien te reembolsan lo pagado. Como estos ejemplos tenemos muchos, y la calidad en el servicio se pone en práctica desde productos de primera necesidad como detergentes o pañales, hasta en campos de golf.

3.2 ESTUDIO DE MERCADO DE LA EMPRESA ESTUDIADA

Para cubrir las necesidades existentes en el mercado y hacer un diagnóstico detallado de las fuerzas y debilidades de la empresa, así como sus carencias, se procedió a realizarse estudios de mercado a todos aquellos que estuvieran involucrados en el proceso para dar al cliente la mayor satisfacción posible.

Dado que un análisis del sector, sólo nos indica a grandes rasgos que es lo que sucede con la competencia, y cuál es la opinión del público con respecto a lo que se está ofreciendo en un momento presente, y no conocemos realmente los gustos y preferencias de los clientes, procedemos a completar dicho análisis con las encuestas y entrevistas realizadas.

Es muy importante conocer si sus deseos se están cumpliendo, o sólo nos prefieren porque somos la mejor solución que se les presenta dentro de un sector lleno de productores o proveedores de servicio malo. Es decir no es el mejor, sino el menos malo.

Para lograr que el Objetivo que se establezca nos conduzca a una mejora en nuestra posición en el mercado, está debe de involucrar la opinión del cliente, ya que hay que recordar que éste es quien finalmente compra, y nos puede decir si está dispuesto a pagar un determinado precio por un producto, o simplemente no lo considera necesario.

Por lo tanto, el conocer esta opinión, y el tratar de ser el primero que da la solución, es muy importante, ya que eso nos colocará a la cabeza del sector comercial en cuestión.

Dicho estudio se dividió en las siguientes partes:

1. Opinión o encuesta a los actuales clientes.
2. Opinión y expectativas de quién contrata el curso.
3. Encuestas y entrevistas a quién lo toma.
4. Sugerencias y proposiciones de quién los imparte.

Al final de dichos estudios se busca conocer el lugar que se ocupa y se ocupará en el sector al satisfacer plenamente al consumidor y a todos aquellos involucrados en la elección de la empresa a contratar.

3.2.1. Encuestas y Entrevistas a los Actuales Clientes.

No hay mejor camino para cambiar, que empezar por lo que actualmente se está haciendo mal y está dejando insatisfecho a los actuales clientes.

La mejor manera de medir dicha insatisfacción es el dirigirse a antiguos clientes que dejaron de tomar los cursos por considerar que no cumplieron las expectativas.

Es muy importante ser completamente objetivos al hacer dichas encuestas y no hacer de una falla un problema o viceversa. Por ejemplo, si en algún caso no hubo química entre un profesor y su grupo, y el problema principal se origina por antipatía, no debemos de buscar solucionarlo dando cursos especiales de trato social y buscar tener un perfil de pura gente alegre, que quizá le caiga mal a otros. Lo que sí se debe de hacer es crear un sistema que permita medir esos detalles para tomar un plan de acción adecuado desde antes de que se vuelva un problema. Por otro lado, si se reciben críticas por el método, hay que analizarlas cuidadosamente y de ser el caso hacer las modificaciones pertinentes, y nunca ponemos en el plan de que los que conocen de pedagogía están dentro de la empresa, así que los cambios que se proponen no son correctos. Hay que recordar que lo mejor no es lo que siempre gusta al cliente.

Para conocer dichas opiniones se hizo una entrevista a manera de plática abierta a algunos de los clientes a los que se prestaba el servicio y lo suspendieron después de cierto período de prueba.

Al hacerlo como una plática abierta, podemos tener la confianza de que el cliente nos va a decir lo que percibe, y no lo orillaremos a que nos diga lo que queremos oír con una serie de preguntas y respuestas cerradas. Esto nos dio un muy buen resultado. El número de muestra no era determinante, ya que se entrevistó a todos los clientes más representativos que probaron el servicio recientemente (plazo no mayor a un año), y no se sintieron satisfechos.

De ella obtuvimos ciertos datos importantes, en los que apreciamos, que más del 60% están

conformes con el servicio que se les dá. Sin embargo, cabe mencionar que más del 65% de los entrevistados mencionó que no están recibiendo el producto tal como se les prometió en la promoción y al momento de contratar, pero que sin embargo, es de lo mejor dentro del mercado. Esto nos lleva al hecho de que están conformes porque son los menos malos, aunque están insatisfechos porque la diferencia entre las expectativas y la percepción es negativa. Es muy claro que cuando aparezca alguien mejor inmediatamente nos van a cambiar, ya que no están casados con la empresa.

De un total de 8 empresas entrevistadas, las cuales tenían un total de 22 grupos se arrojan los siguientes resultados que nos permitirán tomar ciertos parámetros a mejorar. Dichos datos se arrojan a manera de resumen, y no como respuesta a ciertas preguntas, pero son las opiniones más representativas y en las que la mayoría coincide:

- Hay problemas administrativos, por lo que las facturas y los reportes de progreso no son recibidos a tiempo. Asimismo, los libros no llegan en el momento en que se requieren, sino que tardan dos o tres clases más. Esto hace pensar al cliente que no le están dando la atención que él se merece por el pago que hace.

- Falta un poco de gramática en la metodología de enseñanza que dé un apoyo técnico, a lo que se está aprendiendo y forme unas bases lo suficientemente sólidas para que no se olvide, y que lo que se aprendió pueda ser razonado.

- El material de apoyo para la clase no es suficiente y no todos los instructores lo utilizan del mismo modo. Además de que al no ser amplio, convierten la clase en algo monótono y cansado. No hay una verdadera didáctica pedagógica. Sin embargo, algunos mencionaron que en algunas lecciones éste fue muy completo y útil.

Cabe mencionar que se hizo una investigación en las lecciones mencionadas, dado que éstas diferían de la opinión general que se daba, encontrándose que lo que coincidía era el profesor. Con una investigación más extensa se obtuvo que algunos de los profesores preparan su propio material para dar una mayor profundidad a la clase. Del mismo modo sugieren lecturas a los

alumnos, a fin de que éstos aprendan más vocabulario y gramática aprovechando la memoria fotográfica del individuo.

Esto hace pensar al cliente que no hay siquiera una uniformidad en el método que se imparte y que cada instructor sigue su propia técnica.

- No se da el vocabulario técnico que se ofrece al contratar, ni los alumnos pueden guiar el curso de acuerdo a sus necesidades, sino que es un método ya establecido como cualquier otro, pero que utiliza mucho más la conversación desde un inicio.

En esencia la técnica de la conversación desde el inicio es buena y permite que el alumno se exprese sin temor a una mala pronunciación en todo momento, pero la falta de flexibilidad (que sí se les ofreció), los hace sentirse engañados y descontentos. Esto es debido a que la Dirección ya no tiene contacto con el cliente una vez que ha contratado los cursos.

- El período en el que se rota a los instructores dentro de un curso no es siempre constante. Esto es debido a que no se lleva un control exacto de los períodos de cambio.

- En algunas empresas no ha habido supervisión ni encuestas que permitan conocer el avance de los participantes respecto al curso, aún cuando esté a punto de terminar.

- Por la poca flexibilidad que ofrece el curso y con el poco material de apoyo que se ofrece, se crea una monotonía dentro de los períodos, que crean un gran desinterés entre los participantes.

- Hay una gran impuntualidad en los maestros, e inclusive en algunas ocasiones éstos no se presentan a sus clases.

- El personal de la oficina no tiene un horario claramente establecido, por lo que resulta sumamente difícil localizarlos. Esto ocasiona malos entendidos y disconformidades entre los encargados de capacitación y la empresa.

A grandes rasgos, lo anterior fue lo que se obtuvo, lo cual es un excelente punto de arranque para las mejoras que se van a realizar.

A continuación se presenta la metodología que se utilizó para realizar las encuestas siguientes.

3.2.2. Pasos para realizar un Estudio de Mercado

3.2.2.1 Selección de una muestra Representativa

Lo más importante para realizar un buen estudio de mercado es el escoger una muestra lo suficientemente representativa. Dicha muestra debe de ser parte de la población, procurando que no sea de las excepciones de ésta, y que por otro lado sea suficientemente representativa. Si por ejemplo, queremos sacar un nuevo producto para jóvenes que sea muy liberal, no debemos ir a tomar nuestra muestra a una escuela que es de religiosas, si éstas son la minoría en la población. Por el contrario, tampoco debemos de ir a una escuela con preceptos liberales, si es de las únicas de la comunidad. Debemos en todo momento analizar cual es el tipo de escuelas que predominan para poder tomar muestras que sean representativas.

3.2.2.2 Determinación del Número de Muestra

Un punto muy importante para realizar el estudio es el establecer el número de personas a las que se debe de entrevistar. De nada nos sirve una muestra muy pequeña, que más que darnos el sentir y percepciones de todo el sector, sólo nos den opiniones aisladas, las cuales son muy particulares. Esto es importante ya que podríamos crear un producto que abarcará a ciertos segmentos de la población, siendo que nuestro interés es llevarlo a la totalidad del sector (Esto va relacionado también con la selección de la muestra representativa, pero aún con una buena muestra, un número pequeño de ella puede arrojar resultados equivocados).

Por otro lado, un número muy grande en la muestra, sólo la hará más costosa y tardada para analizarse, sin que el nivel de confianza y el grado de error varíen mucho con ello.

Para escoger un número de muestra adecuado debemos de tener claros ciertos conceptos de probabilidad básicos que nos permitan calcular correctamente el número de muestra, de modo que el resultado sea lo más exacto posible, ajustándose al tiempo y dinero que tenemos para realizar la muestra.

En ocasiones se requiere mucho de un juicio práctico y objetivo para determinar que tanto nos

conviene que la muestra aumente para obtener resultados más exactos. En ocasiones éstos no son tan importantes. Tal es el caso del presente estudio.

Podríamos considerar importante la exactitud cuando estamos tomando la muestra de una línea de producción para determinar si el producto está saliendo con los estándares establecidos o si debemos parar la línea para corregir las anomalías, y nos resulta muy caro el hacerlo.

Una muestra grande minimiza los errores tipo α y β , que para no entrar en un curso de probabilidad muy extenso que no es el objeto de esta tesis, resumiremos como el error de no encontrar un error cuando lo hay o de encontrarlo cuando en realidad no lo hay, ya que eso era lo que determinaban las muestras.

3.2.2.3 Introducción Probabilística

Un paso importante para poder empezar a utilizar fórmulas, es el de establecer que tipo de distribución es la que sigue una muestra, para establecer la que sigue su población.

TEOREMA DEL LIMITE CENTRAL

A medida de que el número de la muestra crece, independientemente de la forma de distribución de la población, la distribución se aproximará a la normal.

En la práctica basta con $n = 30$ para considerarla normal.

Dado que las muestras que se requieren para este estudio, son de poblaciones sumamente grandes, dado el gran número de empresas consideradas como posibles clientes por la empresa objeto de estudio, que hay en la ciudad de México, se consideró que la población tendía a infinito, por lo que la fórmula utilizada fue:

$$n = z^2 \cdot p \cdot q / E^2 \quad \text{donde,}$$

n = NUMERO DE MUESTRA

z = NIVEL DE CONFIANZA

p = PROB. DE QUE TOMEN EL SERVICIO

q = PROB. DE QUE NO LO TOMEN

E = ERROR MAXIMO PERMISIBLE

Los valores determinados para la confiabilidad y error máximo permisible se dieron de modo que no hicieran muy extenso y caro el estudio de mercado, pero que nos dieran los niveles de confianza y error mínimos requeridos para el tipo de estudio que se estaba realizando.

Dado que la exactitud que se puede obtener de este estudio no va a arrojar mejores resultados, comparado con el costo de lograrla, se optó por conseguir muestras que dieran al estudio validez, pero que no significarán un costo muy elevado.

3.2.3 Reporte del Estudio de Mercado Realizado a los Encargados de Capacitación

Considerando el Teorema de Limite Central se tomó una muestra completamente aleatoria de 30 empresas de un directorio empresarial, para poder determinar el número de muestra.

El directorio utilizado fue el de la American Chambers, ya que éste es el que utiliza Servicios Lingüísticos SAS para realizar la promoción de sus cursos. Es decir, que haciendo la muestra aleatoria dentro de ese directorio, se obtendría una muestra representativa.

La entrevista consistía en 4 preguntas básicamente, que eran un tanto abiertas, ya que se considera que las preguntas cerradas llevan a los entrevistados a dar la respuesta que esperamos y no lo que realmente debemos de saber. Las preguntas fueron las siguientes:

1. ¿ Contratan empresas de Capacitación lingüística para impartir cursos de idiomas ?
2. ¿ Qué aspectos evalúan para contratar a una empresa ?
3. ¿ Toma parte dentro de los cursos de idiomas que se imparten ?

4. ¿ Supervisa directamente los cursos o busca una supervisión del avance por parte de la Compañía contratada que se fundamenta en reportes mensuales de progreso ?

La pregunta clave de la entrevista era el saber si las empresas contrataban el servicio de capacitación lingüística que brinda la empresa objeto de estudio, o si no lo hacían, ya sea porque contratan maestros independientes que les brinden el servicio, mandan a la gente a la escuela de su preferencia, o si simplemente no consideran los idiomas como parte importante de capacitación, por el giro que tienen, o las políticas de contratación que siguen, agrupándolas todas éstas en una simple negativa.

De este modo teníamos una distribución binomial, con dos tipos de respuesta. Contratar este tipo de servicio, o no hacerlo, por la razón que fuera.

Los resultados obtenidos fueron:

$p =$ probabilidad de que si lo tomen $= 2/3$

$q =$ probabilidad de que no lo tomen $= 1/3$

De acuerdo a dichos resultados, se determinó el número de muestra, que fue de 63 empresas. Esto nos daría una confiabilidad de que las respuestas son representativas en el sector de un 90%, con un error permisible máximo en los porcentajes obtenidos de un 9.77%.

El hecho de tener una mayor exactitud en ambos números representaría tener una muestra mucho mayor, lo cual impacta en el tiempo y costo de hacerlo. Esa confiabilidad es bastante buena para el objeto de nuestro estudio, ya que se conoce lo que el mercado quiere por el estudio previo que se realizó. Además de que habrá entrevistas a distintos grupos, que ratificarán los resultados obtenidos.

Entre las empresas entrevistadas destacan algunas como: Duracell, Ford, Grupo Helvex, Neslé, Ciba Geigy, Kodak, Coca Cola, 3M México, GoodYear Oxo, Nacional Provincial, etc.

Los resultados obtenidos que se muestran en la Tabla 3.2 y la Figura 3.1 nos dicen que:

COMPORTAMIENTO DEL MERCADO

RESPUESTA	# DE EMPRESAS	%
Toman los Cursos	35	55,56%
No consideran Idiomas	18	28,57%
Contratan Maestros Independientes	4	6,35%
Acuden a Institutos	6	9,52%

Tabla 3.2

COMPORTAMIENTO DEL MERCADO

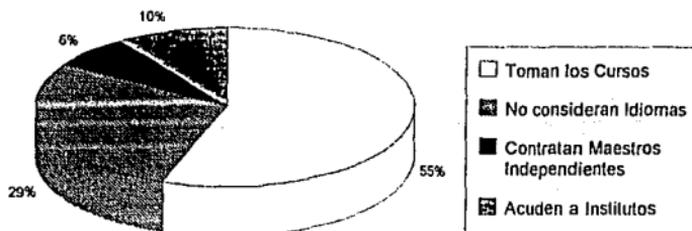


Figura 3.1

De entre las que contratan cursos de Idiomas, tomamos los siguientes aspectos importantes que son los que realmente servirán a nuestro estudio.

En la Tabla 3.3 y la Figura 3.2 se presenta que es lo que consideran más importante en una empresa para contratarla. La manera en la que se midió es la siguiente: se considera como el total de las personas entrevistadas el 100%, y el porcentaje que se muestra indica el porcentaje de ellos que consideran el aspecto que se presenta como importante. Se realizó con este parámetro, ya que al ser una pregunta abierta en la que cada uno señalaría más de un punto, se consideró ésta, la mejor manera de evaluar.

Dentro de las empresas que de alguna forma consideran idiomas como parte de su programa de capacitación tenemos, como se ilustra en la Figura 3.3, que:

Sólo el 28.89 % de la gente que de alguna manera es la que contrata el curso, lo toma como parte de su propia capacitación.

El 71.11 % restante no toma los cursos, por lo que el seguimiento que dan al avance de éstos es de la siguiente manera:

- | | |
|---------|---|
| 40.63 % | Evalúa por retroalimentación que tiene con la gente que toma el curso. Asimismo, por los resultados que reflejan en sus trabajos. |
| 31.25 % | Evalúan personalmente los cursos. |
| 28.12 % | Buscan que la empresa contratada sea la que evalúe y los enteren por medio de reportes de progreso. |

Lo anterior se ilustra en la Figura 3.4.

(*) Para aumentar la confiabilidad, disminuir el grado de error, o ambas, habrá que incrementar el número de empresas encuestadas, sin embargo, dado el tipo de estudio que se está efectuando, es un margen de seguridad muy confiable.

Nº de Ref.	PUNTO A CONSIDERAR	Nº Resp. favorables	%
1	Referencias Anteriores	23	65,71%
2	Programación que cubra redacción/ Lectura/Conversación	18	51,43%
3	Que se adecue a la terminología de Trabajo Buscada.	15	42,86%
4	Costo	12	34,29%
5	Servicio Empresarial (Que se adapte a las necesidades de la empresa)	12	34,29%
6	Prestigio (Que la Institución sea reconocida).	9	25,71%
7	Preparación de los Instructores (Como aprendieron el idioma)	8	22,86%
8	Metodología práctica (Conversacional).	7	20,00%
9	Metodología Flexible (Lo que pida el alumno)	6	17,14%
10	Prestigio de empresas con que se trabajó.	6	17,14%
11	Material de apoyo.	6	17,14%
12	Disponibilidad en los horarios.	5	14,29%
13	Curso para Ejecutivos	4	11,43%
14	Experiencia con alguna Empresa del Ramo	3	8,57%
15	Experiencia con Adultos	3	8,57%
16	Capacitación a Maestros	3	8,57%
17	Tipo de Evaluaciones (veraces y efectivas)	3	8,57%
18	Costo (si sobrepasa 20% al promedio)	3	8,57%
19	Agilidad Administrativa (cobranza y reportes)	3	8,57%
20	Grupos Pequeños	2	5,71%
21	Compromiso en el Tiempo de Capacitación	2	5,71%
22	Permanencia en el mercado (más de 5 años)	2	5,71%
23	Tiempo de Duración corto	2	5,71%
24	Método sencillo	1	2,86%
25	Seriedad	1	2,86%

Tabla 3.3

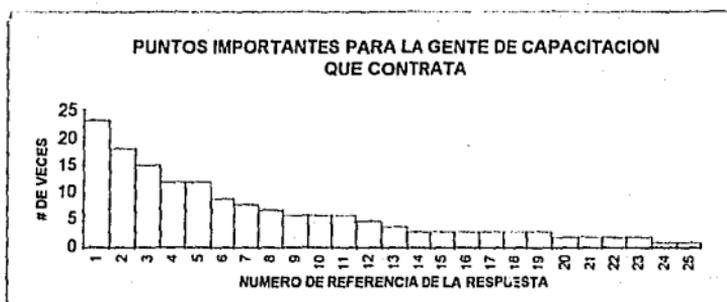


Figura 3.2

PARTICIPACION DE LOS ENCARGADOS DE CAPACITACION DE LAS EMPRESAS

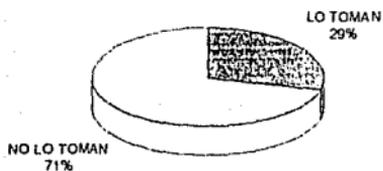


Figura 3.3

MODO EN QUE EVALUAN EL CURSO

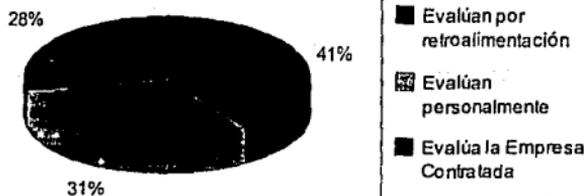


Figura 3.4

3.2.4 Reporte del Estudio de Mercado Realizado a los que toman los Cursos

Dado que los cursos son para la gente que los toma y no para quien los contrata, es muy importante saber que es lo que quiere y espera la gente de ellos. El estudio anterior nos hará trabajar en un paquete de promoción que contemple ciertos aspectos. Sin embargo, el presente estudio tiene la intención de sacar las conclusiones para elaborar un método y servicio adecuados, que cumpla con las expectativas del mercado.

Para este estudio se tomó como muestra gente de empresa que está tomando o considera que requiere de cursos de idiomas con el objeto de mejorar su trabajo. Dicha muestra se seleccionó de distintos lugares y estratos sociales, con el objeto de que fuera lo más representativa posible. Se cuidó mucho de no hacerse en una sola institución a la que la gente acude a tomar clases, ya que de ser así, se estaría cayendo en el error de entrevistar gente que busca una institución por ciertas características, lo cual no es universal para todos. Por otro lado, se cuidó que no fueran de una sola empresa o nivel social, para evitar que sus requerimientos del idioma fueran los mismos o muy similares.

Dado la complejidad y extenso del presente estudio no se hicieron preguntas abiertas que hicieran difícil la revisión de los resultados, sino que se hizo con preguntas concretas que nos dieran una idea del tipo de metodología que la gente prefiere, y de ese modo verificar que tenemos una metodología y material de apoyo adecuados. Sin embargo, en lo que respecta a servicios adicionales si se hace una pregunta abierta, con el fin de detectar algún servicio adicional que se pudiera ofrecer y nos permita abarcar una mayor parte del mercado.

El cuestionario que se aplicó es el siguiente:

Responde las siguientes preguntas con un Sí o No, según consideres en tu caso. Es importante que contestes con tu opinión y no con lo que debiera ser.

1. Consideras importante hablar el idioma inglés. _____
2. De ser afirmativa tu respuesta anterior, ¿por qué lo consideras importante? (trabajo, viajes, amistad con gente de otros países, otros). _____
3. Consideras que las empresas que enseñan idiomas actualmente son buenas.

4. Consideras aburrido aprender un idioma, bajo los métodos de enseñanza tradicionales.

5. Consideras que el material de apoyo que prepara el profesor influye en que el curso sea o no aburrido. _____
6. Crees que las técnicas grupales de trabajo en equipo que estimulen la conversación, funcionan en un salón de clases. _____

De los siguientes aspectos marca con un 1 los que consideras importantes dentro de la enseñanza del idioma y con un 0 los que crees que no se requieren para que el curso sea bueno.

Esto es de acuerdo a lo que necesitas tú.

- a) Vocabulario extenso.
- b) Conversación.
- c) Apoyo gramatical
- d) Lectura.
- e) Redacción.
- f) Grupos de clase pequeños.
- g) Gran participación de los alumnos en clase.
- h) Tareas que apoyen lo aprendido en clase.

Al igual que con la encuesta a los encargados de capacitación, se realizó una muestra pequeña para poder determinar el número de muestra. Este número fue de 30 personas, seleccionándose a un grupo de profesionistas de distintos niveles para que la contestaran.

Los resultados obtenidos, así como el cálculo del número de muestra se muestran en la Tabla 3.4.

N° de pregunta	Afirmativas	Negativas	Z	Z ²	n
1	30	0	1,64	2,70569601	0
3	17	13	1,64	2,70569601	199
4	23	7	1,64	2,70569601	145
5	27	3	1,64	2,70569601	73
6	25	5	1,64	2,70569601	113
a	28	2	1,64	2,70569601	51
b	30	0	1,64	2,70569601	0
c	20	10	1,64	2,70569601	180
d	28	2	1,64	2,70569601	51
e	20	10	1,64	2,70569601	180
f	22	8	1,64	2,70569601	159
g	25	5	1,64	2,70569601	113
h	25	5	1,64	2,70569601	113

Tabla 3.4 TABLA PARA DETERMINAR EL NUMERO DE MUESTRA

Por cuestiones de probabilidad se debe de evaluar cada una de las respuestas y determinar el número de muestra para cada una de ellas. El número de muestra que se debe de considerar es el mayor, es decir, 199.

La tabla 3.5 muestra los resultados de dicha encuesta:

N° de pregunta del cuestionario	% de Respuestas	% de Respuestas
	Afirmativas	Negativas
1	100,00%	0,00%
3	63,00%	37,00%
4	79,00%	21,00%
5	88,00%	12,00%
6	74,50%	25,50%
a	93,50%	6,50%
b	100,00%	0,00%
c	63,50%	36,50%
d	86,00%	14,00%
e	67,50%	32,50%
f	76,50%	23,50%
g	83,50%	16,50%
h	87,50%	12,50%

Tabla 3.4 TABLA DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA

La pregunta 2 no se evaluó, ya que no es determinante para el estudio. Sólo se hizo para demostrar como aún y cuando no todas las empresas consideran el saber hablar el idioma inglés como importante, el total de la población que la empresa objeto de estudio considera como mercado, si lo considera importante. Pudimos apreciar que muchos lo consideran así por realización personal, por amistad con extranjeros, por deseos de residir en otro país, o simplemente porque hay libros de texto que pierden sentido al traducirse al español y existe el interés de los encuestados de leerlos en su idioma original.

3.2.5. Qué sugiere quién lo imparte

- "La calidad como cultura incide en que la empresa se enfrente con el mercado, es decir, la calidad se traduce como una realidad en la que se atrae, se mantiene y se satisface al cliente. Los clientes más exigentes suelen ser sin proponérselo medidores de calidad de la empresa.

Los empleados deben de ser precisamente los primeros clientes, con una capacidad crítica continua".-

Con estos conceptos que expusieron en la conferencia en el Curso Intensivo de Continuidad y Actualización de Junio de 1992 los profesores Miguel León y Rafael Arana, iniciamos esta sección del estudio, ya que con esto reforzaré la importancia de la opinión de los instructores.

Los únicos que conocen directamente el desenvolvimiento de los cursos, así como las limitantes y problemas que presentan, son los profesores mismos, los cuales deben de luchar por combatir estas complicaciones con sus propios medios. Esto no permite una uniformidad de enseñanza en todos los profesores, ya que por más cursos de capacitación que se den, si los problemas no se solucionan en conjunto, se podría decir que cada uno imparte su propio método. Además, ellos son capaces de captar la opinión de los clientes día con día, sin la necesidad de aplicar cuestionarios y hacer entrevistas. Por lo tanto, es muy importante darles un lugar importante en las sugerencias de cambios que deben de aplicarse.

Por otro lado, ellos también conocen las limitantes que la compañía presenta, y viven los problemas tanto internos como externos. Debemos recordar que "si un empleado no se siente satisfecho en el lugar donde trabaja, por más esfuerzos que éste haga, jamás podrá dar sensación de satisfacción al cliente que atiende".

Para conocer los problemas y vivencias de las personas que laboran en la empresa, así como sus sugerencias para que el servicio y producto puedan ser mejorados, se realizaron entrevistas a cada uno de ellos. Se pidió que las respuestas que se daban fueran lo más objetivas posible, y se les explicó la razón por las que se les pedían. De este modo ellos se daban cuenta del interés que tenía la empresa de mejorar y de corregir los problemas que se estaban teniendo, con el fin de dar al cliente el mejor servicio posible.

Las opiniones más representativas, y que no son producto de un problema personal con alguna de las personas del cuerpo administrativo son:

En lo relativo al método:

- La capacitación que se da a los instructores para que puedan llevar a cabo las clases es sumamente criticado por éstos. Ellos ven que no hay un tiempo predeterminado de aprendizaje, sino que si la empresa lo necesita pronto, el curso será corto, pero si no, lo tendrá aprendiéndolo por una larga temporada. Durante este tiempo, no se les paga, así como en los cursos de actualización. Por ello, los profesores que tienen tiempo ahí, creen que sería muy bueno que lo que se les enseñara fuera: vocabulario técnico, que se trabajara en mejorar el método y el material, en tips pedagógicos de gente capacitada, etc. Esto con el objeto de que el curso sea interesante para ellos, y que de alguna manera les reditue en ventajas. Otro punto en contra, es el hecho de que juegan mucho con su tiempo en estas sesiones (tiempo que no se les paga), ya que no inician ni terminan puntuales, sino que dependen más bien del humor y disponibilidad de quien lo imparte (el Director General). Creen que estar repasando un método que quizá llevan practicando más de seis meses (algunos más de un año), resulta impráctico, por lo que la mayoría ya no asiste a estas sesiones, o lo hacen de mala gana.

- Exámenes de colocación. En lo que respecta a éstos, se cree que debería aplicarse un examen escrito, que permita conocer el avance gramatical que tiene una persona, así como su vocabulario y estilo de redacción, además del examen oral que actualmente se aplica. Esto debido a que es difícil conocer realmente si los errores que está cometiendo el examinado al hablar se deban al nerviosismo y falta de práctica, o sean por falta de conocimientos. Además ésto implicaría tener un criterio más uniforme en la colocación de los niveles por grupos, ya que el no hacerlo provoca grandes cambios en los cursos que hace creer una falta de organización. Esto conlleva a que la gente se desanime y termine por salirse de los cursos.

También se pide que quien lo haga, busque crear grupos uniformes, aún y cuando salgan varios grupos, y no sólo buscar tener menos grupos que animen a la empresa a contratar por el bajo costo.

- El material de apoyo es muy pobre, y no está estructurado de acuerdo al curso. Se tienen tres libros de texto como apoyo gramatical y un juego de cassettes, para práctica, lo cual deja muy vacío el lugar de la gramática. Los libros no se pueden contestar ya que los conocimientos gramaticales pobres que implica el método SAS, no lo permiten. Esto sin contar que el curso SAS no lleva el mismo avance que el libro. Esto hace que el curso sea tedioso, monótono y haga que la gente se desinterese después de algún tiempo, ya que en el curso no se utiliza nada, excepto la conversación. Por ello la gente se distrae, y termina por salirse. No hay lecturas de apoyo que permitan a la gente conocer el estilo de redacción en inglés.

Algunos profesores buscan cubrir estas deficiencias creando su propio material. Sin embargo, no todos tienen la iniciativa de ayudar al alumno. Por ello no hay uniformidad, por lo que se descontrola al alumno.

Este material didáctico le cuesta al profesor y no se le reembolsa. Ellos consideran que hay que darle mayor importancia al libro por lo que se debería crear un anexo al manual que fuera siguiendo las páginas necesarias del libro, ya que a la mayoría de la gente le interesa mejorar su redacción. También se deben de seleccionar libros para los distintos niveles que permitan hacer pruebas de retención con lecturas de interés.

- Hay muy poco vocabulario dentro del curso, ya que se tienen que basar en las cosas que el alumno puede ver y sentir, lo que lo hace ser limitado.

- Dar cursos de pedagogía a los instructores para que logren que los alumnos se comprometan con los cursos y sus resultados.

- Hacer los cambios de profesores en forma sistemática y bien definida. Al hacerlos improvisados, el profesor tiene problemas para adaptarse y mejorar el curso.

- Que se respeten las evaluaciones que hace cada profesor y no se modifiquen de acuerdo a los intereses económicos que crean. También es importante que se unifiquen los criterios y se respalde con evaluaciones escritas, para que un profesor no evalúe un grupo muy alto, sin que tengan realmente ese nivel, y otros lo evalúen bajo, por lo que la empresa hace que las evaluaciones parezcan que los alumnos llevan un avance normal aún y cuando esto no sucede.

- El método no permite avances gramaticales, ya que no hace énfasis en ellos. Hacen falta ejercicios que lo consigan. Sin dar gramática, sí hacer aclaraciones gramaticales como las que se hacen a los niños al momento en que van aprendiendo.
- Falta darle una estructura final al método que conjunte todo lo aprendido.
- Falta un anexo al manual que tenga ejercicios y lecturas que lo hagan más completo.
- El método debiera ser más sistemático con periodos de duración predeterminados, aunque sin lo estricto de una escuela.

En lo que se refiere a la administración:

- Hay un cierto nivel de medfocridad en el servicio. Esto se ve reflejado en el hecho de que los clientes no encuentran a la dirección fácilmente cuando surge algún problema con el curso; no se les entregan las evaluaciones de desempeño a tiempo; la comunicación disminuye cuando se tiene un curso seguro, lo cual crea un coraje entre los instructores, ya que ellos son los que deben de dar la cara al cliente.
- No se entregan los libros a los alumnos con tiempo. Esto apena a los instructores, ya que aparecen como los culpables de estos malos entendidos.
- Mala tabulación de salarios. Se debería de pagar de acuerdo a la distancia que se recorre. Asimismo, debería de haber aumentos preestablecidos bajo ciertas normas; que los viáticos sean una prestación y no parte integrada de los honorarios (por los impuestos); que el pago se desglose por horas trabajadas, para que ellos puedan saber exactamente por qué se les paga y hacer las aclaraciones pertinentes.
- Desconocen la función del supervisor. Esto es debido a que ésta no está bien realizada y no hay retroalimentación de las evaluaciones que éste les hace. Incluso, algunos no lo han visto fuera de ciertas compañías a las que la empresa da prioridad.
- Normas muy estrictas de presentación, que no son coherentes con el salario.
- Los pagos debieran hacerse quincenalmente dentro de un horario establecido que se respete, para que ellos puedan manejar mejor su tiempo.

Es muy claro como existen ciertos descontentos en el personal, que ahora que se conocen será mucho más fácil corregir.

CAPITULO 4

PLANTEAMIENTO DE UN OBJETIVO QUE NOS LLEVE A LOGRAR LOS CAMBIOS

4.1 ANALISIS DEL ESTUDIO DE MERCADO

Una vez que hemos analizado el sector en el que nos encontramos y conocemos todos los riesgos y oportunidades que ofrece, así como las debilidades y ventajas que tiene la empresa dentro de él, podemos ubicarla en un cierto lugar.

Por otro lado, sabiendo lo que el cliente considera importante, gracias a los estudios de mercado que se realizaron, ahora sabemos hacia donde nos debemos mover. Conocemos todo lo que ellos piden, y con lo que actualmente no estamos cumpliendo.

Ahora lo que hay que hacer es agrupar esta información e irla seleccionando para saber que factor de la empresa es el que se ve afectado. Lo separaremos en tres diferentes aspectos que son: 1) problemas administrativos, si son problemas internos de la empresa que no observa directamente el cliente; 2) de servicio, si se reflejan directamente en lo que percibe el cliente; y 3) de metodología, si el problema es por el plan pedagógico que se está siguiendo. La Tabla 4.1 que se muestra, ilustra dicha clasificación.

En base a lo que obtuvimos en la Tabla 4.1, elaboraremos una gráfica de espina de pescado que muestre los problemas que hay actualmente, y nos permita encontrar a los responsables de remediarlos de una manera rápida y eficaz. Dicha gráfica se ilustra a continuación en la Figura 4.1.

Una vez que ya sabemos lo que estamos haciendo mal y hacia donde debemos de llegar, es muy importante establecer hasta donde estamos dispuestos a llegar, y que tipo de mercado es el que nosotros queremos abarcar. Para hacerlo correctamente, debemos de establecerlo por escrito y hacérselo llegar a todos los empleados de la empresa.

Con ello lograremos una verdadera sinergia dentro de la organización, en donde todo aquel que no quiera trabajar bajo esos principios, pueda decirlo oportunamente evitándose así muchos problemas.

Nº de Referencia	PROBLEMA	RELATIVO AL
1	Horario de Atención a Clientes	Servicio
2	Vocabulario Limitado	Método
3	Puntualidad de Profesores	Servicio
4	Entrega de Material	Servicio
5	Sueldos y Aumentos al Personal	Administración
6	Falta de Apoyo Gramatical	Método
7	Falta de Uniformidad en la Enseñanza	Método
8	Puntualidad en Pagos al Personal	Administración
9	Eficacia en la Supervisión	Administración
10	Falta de apoyo a Lectura y Redacción	Método
11	Periodo de Rotación de Profesores	Servicio
12	Falta de Material de Apoyo	Método
13	Problemas de Cobranza	Administración
14	Horarios de Cursos de Capacitación	Administración
15	Aburrido	Método
16	Exámenes de Colocación Inconfiables	Método
17	Poca Flexibilidad	Método
18	Contacto con clientes por Retroalimentación	Servicio
19	Entrega de Facturas y Reportes a Clientes	Administración
20	Falta de Objetivos y Metas en Deptos.	Administración

Tabla 4.1



Figura 4.1

4.2. MODELO DE PERT Y ANALISIS DE LA RUTA CRITICA

4.2.1 Introducción Teórica

Un modelo que nos ayuda a estructurar mejor las actividades que debemos de realizar para lograr la consecución de un proyecto es el de PERT (Program Evaluations and Review Technique: Técnica de Evaluación y Revisión de Programas). Analizando dicho modelo, podremos saber cual es la ruta crítica, es decir, las actividades que no debemos de descuidar para que no se atrase el tiempo de realización de dicho proyecto.

PERT fue desarrollado por el Departamento de Defensa de Estados Unidos en la década de 1950, para dar apoyo a la planeación, programación y control de una gran cantidad de trabajos (actividades) relacionadas con el proyecto de los misiles Polaris para la U.S. Navy.

PERT nos ayuda a establecer la secuencia de actividades que se van a realizar en el proyecto, y de ese modo poder identificar que es lo que se debe de hacer primero. Esto debido a que establece la lista de actividades y sus relaciones de precedencia. Además su interpretación es mejor que la que se puede lograr de una Gráfica de Gantt (la cual son diagramas de barras) la cual nunca es exacta, aunque también es de mucha utilidad, para establecer las fechas de terminación de actividades.

Los pasos que deben de seguirse para poder realizar el análisis de PERT son:

1. Definición de actividades y relaciones de precedencia.- Lo primero que debe de hacerse es identificar todas las tareas o actividades relacionadas con el proyecto y sus interrelaciones. El punto clave es tener, en esta etapa de planeación, una lista precisa y exhaustiva de actividades (y las relaciones correctas de precedencia entre ellas), puesto que todos los cálculos futuros y programas finales del proyecto dependen de ello.
2. Estructura de Red.- Es un diagrama que consta de diversos círculos interconectados por flechas. Los círculos numerados se denominan nodos y representan eventos, y las flechas o arcos que los conectan se denominan ramas o arcos y representan las actividades. Las actividades implican tiempo y por lo general consumen recursos como material, mano de obra o dinero. Los eventos no consumen ni tiempo ni recursos, y son más bien puntos de referencia.
3. Elaboración de la Red.- Sugerencias que pueden facilitar la elaboración de la red:
 - Antes de que pueda comenzar una actividad, todas las actividades precedentes deben de haber terminado
 - Las flechas indican sólo precedencia lógica; ni su longitud ni su dirección tienen significado alguno.
 - Cada flecha (actividad) debe comenzar y terminar en un nodo de evento.

- Ningún par de nodos de la red puede estar directamente conectado por más de una flecha. Esto con el objeto de poder distinguir claramente una actividad de otra. Para lograrlo se pueden crear actividades ficticias.
- Cuando se numeran los nodos es aconsejable, y en particular en una red grande, utilizar múltiplos de 10 para que sea fácil incorporar cualesquiera cambios o adiciones en el futuro.
- Todas las flechas en la red deben de estar dirigidas, más o menos, de izquierda a derecha.
- La clasificación de las actividades (es decir, el listado de las actividades del proyecto) no debe ser más detallado que lo que se requiera para representar un plan de acción lógico y claramente definido.

4.2.2 Cálculos de la programación

Una vez que se ha creado la red, se deben de sumar todos los tiempos de las actividades de cada ruta (y no del total de las actividades), y el que sea mayor determinará el tiempo necesario para realizar el proyecto. Puede haber tiempos máximos y mínimos, y deberán de sumarse todos los mínimos para dar un resultado optimista, y todos los máximos para dar el pesimista. De este modo veremos cuales son las actividades que no deben de atrasarse, ya que de suceder así se retrasará todo el proyecto. Con ello se vigilará mejor las actividades claves, de modo que no interfieran y se les puedan destinar mayores recursos de ser necesario.

Esto último es lo que se conoce como el CPM (Critical Path Method: Método de Ruta Crítica).

Además este método nos permite hacer otro tipo de cálculos como el de la incertidumbre en el tiempo de terminación de las actividades, lo que da un análisis probabilístico de la red, así como el cálculo de la relación costo - tiempo, que nos indica que beneficios en tiempo podemos tener asignando más recursos a una actividad y evaluar el costo de hacerlo. De ese modo podremos determinar si es conveniente hacerlo o no.

Sin embargo, dado que no es el objetivo del presente estudio, y fácilmente podría ser tema de

una tesis, no ahondaremos más en el tema, y sólo se menciona para que se tenga en consideración.

4.2.3 Creación del Modelo de PERT para nuestro estudio

Siguiendo los pasos descritos en la sección anterior, a continuación se procederá a crear la red que nos permita hacer el cálculo del tiempo de realización del proyecto de cambios en la metodología.

Lo primero será crear la tabla de actividades y sus interdependencias como se muestra en la Tabla 4.2.

Posteriormente, en base a lo que se obtuvo de la tabla de actividades se crea la red. Es muy importante que se respeten las predeterminaciones de las actividades al momento de realizarla, ya que de lo contrario habremos hecho una red incorrecta, que provocará cálculos incorrectos. Por ello es importante seguir todas las instrucciones antes señaladas, cuidando el aspecto de las actividades ficticias, como se realizó en la gráfica de este estudio.

La Figura 4.2 muestra dicha red.

Finalmente se hace el cálculo del tiempo de duración del proyecto y se determina la ruta crítica.

Los números dentro del paréntesis de la Figura 4.3 muestran lo siguiente:

primer número: el tiempo de inicio de la actividad

segundo número: el período de duración de dicha actividad

tercer número: el tiempo en el que se termina la actividad.

Los tiempos que sean los mayores indicarán cual es la ruta crítica o actividades que es importante no retrasar, y cuales son las que tienen holgura.

Código de Actividad	Descripción de las Actividades	Predecesores Inmediatos	Tiempo de terminación Esperado (días hábiles)
A	Junta para fijar límites del Proyecto	-	1
B	Creación de Metas	A	1
C	Creación de Visión y Misión	B	1
D	Creación de Objetivos y Propósitos	C	1
E	Selección del Mercado	C	1
F	Redefinición de Organigrama y Funciones	D, E	5
G	Dar a conocer los cambios al Personal	F	10
H	Redefinición de Parámetros y Sistemas de Medición	E	3
I	Dar a conocer los cambios al Personal	H	10
J	Creación del HOSHIN	G, I	20
K	Capacitar al Personal en la Técnica de HOSHIN	J	10
L	Discutir el HOSHIN con los Empleados	J	10
M	Reajustar el HOSHIN	L	5
N	Fijar responsables de los Cambios	M	2
O	Crear el OGSM general	N	5
P	Iniciar la Implementación	O	

Tabla 4.2

RED DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTAR PLAN DE CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO PARA SERVICIOS LINGÜÍSTICOS BRADBURY

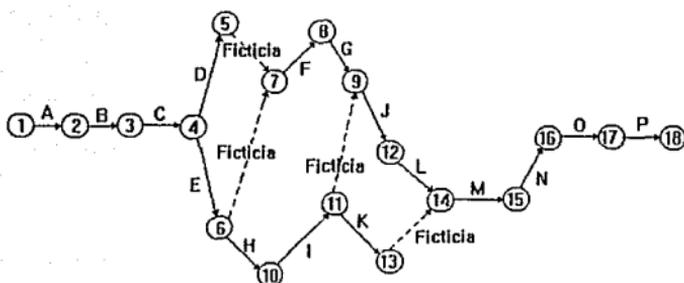


Figura 4.2

DETERMINACION DEL TIEMPO DE REALIZACION DEL PROYECTO Y DE LA RUTA CRITICA

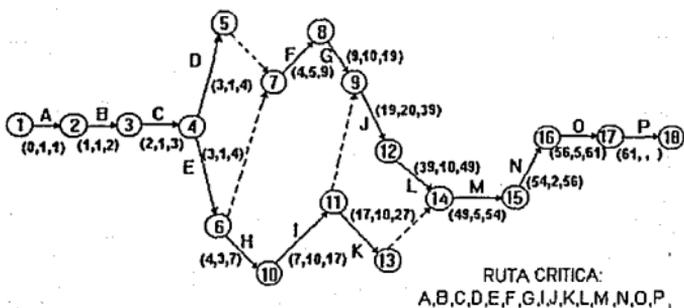


Figura 4.3

4.3 PLANTEAMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS

Antes que querer tener un negocio que cumpla las expectativas del cliente de la mejor manera o que sea el más reconocido y prestigioso, debemos de plantear los objetivos, la misión y la visión de la empresa.

Como menciona Eliyahu M. Goldratt en su libro "La Meta", la gran mayoría de las empresas han perdido la verdadera meta, y ahora sólo buscan tener cierto poder, aumentar la participación de mercado, tener reconocimiento, mejorar las eficiencias y técnicas de costeo, etc... Sin embargo la verdadera meta de una empresa debe de ser el generar utilidades.

A menos que sea una empresa de caridad, que no es el caso de la empresa en cuestión, todo negocio debe de producir utilidades. Además, estas utilidades deben de significar un Retorno sobre la Inversión (el dinero que nos está produciendo nuestra inversión inicial) mayor a lo que nos daría el banco, ya que de lo contrario estaríamos trabajando inútilmente para obtener menos de lo que una inversión con menor riesgo (acciones, bienes raíces, banco, etc) nos daría. Por último, debemos de procurar tener un flujo de caja sano, ya que está es una de las principales razones de quiebra.

Un flujo de caja sano es aquel que nos permite cubrir nuestras obligaciones a corto plazo, así como cualquier imprevisto o posible inversión de emergencia, pero tampoco teniendo más del necesario, ya que es capital de trabajo mal invertido.

Todo el trabajo y demás objetivos secundarios que se planteen deben de ir encaminados al logro de esta meta. Cualquier otro objetivo, sólo será una causa o consecuencia de haberlo conseguido. Por ejemplo, para obtener mayores utilidades habrá que incrementar la participación de mercado, aunque habrá que tener cuidado con este punto; o por otro lado, cuando tengamos una buena permanencia y utilidades gracias al trabajo que estamos realizando, tendremos el poder y el reconocimiento.

Es vital que nunca se pierda esta perspectiva para el análisis que se realice.

El lograr mejorar nuestra calidad es para mantener a nuestros clientes y obtener nuevos y esto

lleva a conseguir utilidades. Como mencionó el Ing. Miguel Angel León Garza en el curso de Actualización del IPADE que se llevó a cabo a fines de mayo y principios de junio de 1992, la calidad debe de retribuir utilidades.

Retomando el punto de la meta que debe de haber en toda empresa, a partir de ésta se llega a los objetivos más particulares de las distintas áreas de la empresa, las cuales pueden tener sus propios objetivos, pero encaminados a la consecución de la meta de la organización.

Dado que SAS no tiene claramente asentados sus objetivos, misión, visión y propósitos, la primera parte de los cambios será el fijarlos. Una vez que se tienen en claro, todo el trabajo deberá estar encaminado a lograrlos.

Después de ciertas pláticas en las que la directiva se puso de acuerdo, se llegó a lo siguiente:

OBJETIVOS Y/O METAS:

Incrementar las utilidades del negocio, para que nos permitan expandirnos y lograr ser líderes del sector a nivel nacional, y posteriormente penetrar en los mercados internacionales, como proveedores de un servicio de inmejorable calidad.

VISION:

Ser la empresa líder en la impartición de cursos de idiomas a nivel empresarial, logrando con ello buenas utilidades que se utilizarán para continuar con un crecimiento ordenado y estructurado de la empresa, el cual siempre estará limitado por el nivel de servicio que se pueda dar a los clientes.

MISION:

Impartir cursos de idiomas a empresas que satisfagan realmente sus necesidades actuales y futuras. Para lograrlo contrataremos y entrenaremos a la mejor gente que haya disponible en el

mercado, proporcionándoles planes de desarrollo atractivos para que puedan quedarse en la organización, y que juntos logremos brindar satisfacción a nuestros clientes.

Buscaremos implementar y disponer de los mejores recursos y tecnología que nos permitan la consecución de dichos planes, para que podamos lograr las metas de la organización y se incrementen las utilidades.

PROPOSITOS:

Proporcionar un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de nuestros clientes.

Para ello nos serviremos de un ambiente de trabajo agradable, que permita que consigamos a la mejor gente del mercado que trabaje en la búsqueda de dichos objetivos y que mantenga los principios de integridad que ha habido en el negocio durante su historia.

Al lograr dichos resultados, buscaremos que nuestra organización mejore adquiriendo la preferencia del mercado, lo cual nos permita ser los líderes, y que de ese modo se desarrolle y prospere tanto la organización, como la gente que colabora dentro de ella.

Una vez que tenemos claro lo que busca la organización y hacia donde quiere llegar, debemos hacérselo saber a todos los que conforman la organización. No es suficiente que la dirección sepa el camino que se debe de seguir y trate de encaminar a los demás hacia allá. No está arreando animales, por lo que es importante que les haga saber lo que persigue.

Para lograr conjuntar al mejor equipo, es importante que exista coordinación entre ellos, además de una buena integración y armonía para evitar conflictos y un mal ambiente de trabajo. Por ello, todos deben de ser partícipes del cambio. Es importante que todos unifiquen su esfuerzo. Para ello se requiere de una meta común, que ya ha sido creada.

Sin embargo, se pueden presentar ciertas reacciones con las que debemos saber trabajar. Hay que recordar que: "Es necesario aprender a desaprender mucho de lo que hemos aprendido y aprender mucho de lo que no nos han enseñado".

Para lograr el cambio, debemos de conscientizar a nuestros empleados de los cambios que se

están suscitando a nivel mundial, y explicar que dado la globalización que estamos viviendo, éstos también nos afectan. Hay que hacerles hincapié en las palabras de J.M. Juran: " Los japoneses han modificado la naturaleza de la competencia en los mercados mundiales. Hace 35 años se compite con precio y servicio bajo estándares internacionales de calidad. Hoy los japoneses ofrecen alta calidad en diseño, productos libres de fallas y fundamentalmente la satisfacción del usuario". Y hay que explicarles el por qué y cómo lo hicieron y qué problemas han desencadenado con estos cambios. Afortunadamente estamos trabajando con personas de alta preparación académica que lo entenderán, y si no cambian es por desidia y no por no saberlo. Esto ayudará a que el cambio sea más sencillo.

Por otro lado, en México los clientes son cada vez más exigentes en calidad, precio, servicio, variedad y con necesidades crecientes. Están cansados de tener que conformarse con lo menos malo para ellos, por lo que ahora buscan una verdadera satisfacción.

Este es el principal motivo por el que ahora debemos preocuparnos por ellos, así como por la calidad en el servicio que les proporciona nuestra empresa.

4.4 SELECCION DEL MERCADO

Una vez que hemos definido las metas de la organización, y que hemos definido a grandes rasgos hacia donde queremos dirigirnos, debemos seleccionar nuestro mercado.

SAS buscó desde un principio atacar el mercado de las empresas, aunque posteriormente perdió un poco el camino. Una vez que lo han asentado claramente en sus objetivos generales, debemos de formular la estrategia general para atacarlo.

La promoción que se quiere utilizar va a depender de la cantidad de clientes que se quieren captar. Se debe de tener bien claro que el número de clientes va a depender de la capacidad que tenemos de servirlos plenamente.

Como mencionan Joan Ginebra y Rafael Arana en su libro de "Calidad en Servicio, La otra dirección", por lo general se relaciona el número de clientes por efectos de probabilidad. Esto es, que mientras más clientes tengamos será menos probable quedamos sin trabajo. Como

mencionan los autores, esto no es cierto, ya que si los servimos como esperan y se sienten satisfechos, nos seguirán comprando volviéndose clientes. Por otro lado el hecho de que alguien nos compre no quiere decir que es nuestro cliente. Si no se sintió satisfecho con la compra, no la volverá a realizar, por lo que nunca será un cliente. El tener o no tener clientes va más relacionado con el desempeño de la organización y la manera en la que ésta satisface sus necesidades, más que con la probabilidad. El perder un cliente depende en gran parte de nosotros más que de hechos fortuitos. Aunque aspectos como la inflación o cambios económicos y tecnológicos sí nos pueden afectar, pero no en el porcentaje que nosotros creemos. En gran medida, nosotros somos el arquitecto de nuestro propio destino.

La manera en la que podemos promocionarnos es:

A través de anuncios en la sección amarilla.

Con promoción directa.

Anuncios en revistas empresariales como Expansión u Obras.

Por recomendaciones de nuestros clientes.

Este último punto suele ser el más importante pero el más difícil. Si no logramos satisfacer plenamente a un cliente, puede desprestigiamos a tal grado que perdamos probables clientes. Por otro lado, el dejar satisfechos a muchos clientes nos trae tan poca publicidad, que deben de ser la gran mayoría, para que ésta pueda ser de importancia. Por ello hay que cuidar satisfacer al cliente en todo momento y bajo cualquier circunstancia. Además, como se concluyó en el estudio de mercado, las empresas que están en vía de contratación de cursos brindan gran importancia a los clientes que tiene y ha tenido la empresa.

4.5 ESTABLECIMIENTO DE PARAMETROS ADECUADOS PARA EL CLIENTE

Un aspecto importante que no hay que perder de vista es el hecho de que debemos de medir nuestros parámetros de servicio bajo las mismas bases con que lo hace el cliente.

Esto es muy importante, ya que podemos caer en el error de creer que estamos haciendo las

cosas muy bien cuando en realidad el cliente percibe el servicio que lo estamos prestando como sumamente malo.

Para ejemplificar este concepto utilizaremos el caso de Aeroméxico, expuesto por Joan Ginebra y Rafael Arana en su libro *Calidad por Servicio*, la otra Dirección.

Antes de que Aeroméxico se fuera a la quiebra la opinión generalizada de sus clientes respecto a su servicio era muy desfavorable.

Era de todos conocido la gran impuntualidad que imperaba en la mayoría de sus vuelos. Los aviones nunca salían ni llegaban a la hora a la que señalaban al público se haría. Tal motivo movía a la gente a buscar otra aerolínea para cumplir su destino. Sin embargo, para la aerolínea no había ningún problema. Esto se debía principalmente a que ellos medían la puntualidad de acuerdo al tiempo de vuelo y no a los horarios de llegada y salida. Dado que casi siempre cumplían con dicho tiempo, internamente se catalogaban como una aerolínea puntual, aún y cuando esto distaba mucho de lo que percibía el cliente.

Para evitar este tipo de problemas debemos de conocer que es lo que significa un concepto para el cliente, y hacérselo saber de ese modo a cada uno de los integrantes de la organización.

4.5.1 Puntualidad

El cliente considera una clase como puntual cuando empieza y termina a la hora programada. Este punto es muy importante y es el de principal controversia entre los instructores. Muchos creen que puntual es llegar a la empresa a la hora de inicio de la clase. Otros creen que es el llegar al aula donde se impartirán los cursos. Sin embargo, la puntualidad debe de ser llegar antes, el tiempo que sea necesario, para poder empezar a tiempo la sesión.

Del mismo modo, hay que recordar que los alumnos son gente de empresa que tienen muchos compromisos más que el tomar una clase, por lo que también se debe de respetar su tiempo para terminar la sesión.

Muchos se quejan de que los alumnos son los que no llegan temprano a sus cursos, por lo que

se tomarán algunas medidas para presionarlos a llegar a tiempo, como el hecho de empezar a escribir en el pizarrón algunas palabras o frases (aún y cuando esto no se requiera en el curso), o empezar al momento en el que llegue el primero sin esperar a los demás, para que sientan que están retrasando el curso con su impuntualidad.

Hay que recordar el dicho popular que dice que "al que no lo educan en su casa lo educan en la calle", y la puntualidad es parte de una buena educación.

4.5.2 Reportes de Progreso

Un requisito que fija la gente de capacitación desde un comienzo es el envío de reportes de progreso que están teniendo los distintos alumnos dentro de los cursos. Es muy importante para la empresa el saber cual es el avance y aprovechamiento que sus empleados están teniendo para con esta prestación que se les da. Por tal motivo necesitan los reportes.

Para llevar un control exacto del avance del alumno, así como de su puntualidad y asistencia, se requiere que el profesor haga las anotaciones pertinentes cada clase, ya que al final del período es muy difícil que éstos se acuerden de que fue lo que sucedió en la primera sesión. Sobre todo si no es su único grupo. Por ello hay que habituarlos a que los entreguen a tiempo y lo hagan de manera real y efectiva.

Es importante lograr esta conscientización, sobre todo porque las empresas contratantes presionan con no dar los cheques de pago si no se reciben los reportes de progreso. Esto es obvio que no conviene a los profesores, ya que en ocasiones esto es lo que retrasa sus pagos. Lo importante es que ellos conozcan realmente el proceso que se sigue con las empresas.

Para terminar con este punto, hay que tocar el hecho de que los reportes que levanta cada profesor de un mismo curso parecen que no llevan cierta continuidad, ya que en ocasiones el anterior califica muy alto con números que no son reales, y el siguiente los baja. El hecho de presentar este tipo de reportes haría creer que la empresa no lo está haciendo de una manera seria, por lo que se tienen que corregirse antes de enviarse. Eso hace sentir a los profesores que su calificación no se está respetando, y le quitan seriedad.

Para evitar este hecho se debe de dar un curso de capacitación a los profesores para que ellos conozcan como deben de evaluar, y que criterios deben de considerar para dar cierta calificación. Para ello, es importante que quede asentado por escrito y que de este modo todos evalúen bajo las mismas bases a cada grupo, y que así la veracidad no dependa de la experiencia que tienen los profesores dando los cursos.

4.5.3 Facturación

Un punto importante en el que no coincide la puntualidad de SAS contra la de la empresa que contrata es en la entrega de facturas.

Como ya se mencionó para ello deben de tenerse los reportes de progreso por lo que resulta difícil meterlas antes. Además con los cambios y cancelaciones que se pueden hacer resulta difícil que la administración sepa cuantas clases más debe tomar un grupo y cuando inicia el nuevo período.

Por ello es importante un sistema de cómputo que los tenga enterados.

Por otro lado, debe de llegar a un arreglo con las empresas, en el que se pueda meter antes las facturas, aún sin reportes de progreso, para que entre a revisión, y que al terminar el período se les haga entrega de dichos reportes, los cuales serán cambiados por el cheque.

De este modo se logrará hacer las cobranzas a tiempo, con lo que se mejorará el flujo de caja. Además, de esta manera la empresa contratante verá que se está trabajando en corregir el problema y que se muestre profesionalismo para ello, con lo que también pondrán interés de su parte.

Este es uno de lo problemas que más afectan internamente a la empresa, ya que le pega a su flujo de caja, lo que la hace ver que no tiene dinero ante sus acreedores y su personal, cuando lo que no tiene es un buen manejo del mismo. Por esta razón hay que enfocarse en ello.

4.5.4 Cambios de Profesores y Entregas de Material

Este punto es muy importante, ya que hace ver que la empresa no tiene un verdadero control de los cursos que está impartiendo, ni del nivel de avance que están teniendo los alumnos. El hecho de que haya profesores que duren tres periodos dando un curso y otro sólo uno no demuestra más que descontrol.

Dado que esto es mal servicio, se debe de poner mucha atención en el periodo y fechas en las que deben de hacerse los cambios. Muchas veces lo que sucede es que no hay un profesor disponible para el cambio. Por ello se debe de procurar planear los cambios con cierta anticipación para así tomar las medidas pertinentes para realizarlos satisfactoriamente.

Del mismo modo, saber el nivel de avance de los alumnos para dotar a los instructores de el nuevo material de apoyo requerido, una vez que se ha conseguido cubrir el que se tenía.

Hay que recordar que este tipo de descontroles hace creer que es una mala empresa, aún y cuando los cursos se lleven adecuadamente y los alumnos estén aprendiendo. Por ello hay que tener control en todos los aspectos del curso.

4.8 CAMBIOS OBVIOS EN NUESTRA FORMA DE TRABAJAR

4.6.1 Organigrama. Definición de Funciones.

La Figura 4.4. muestra los cambios que estamos proponiendo dentro de la organización en lo relativo al organigrama. Los cambios en las funciones y la definición de responsabilidades se describe a continuación.

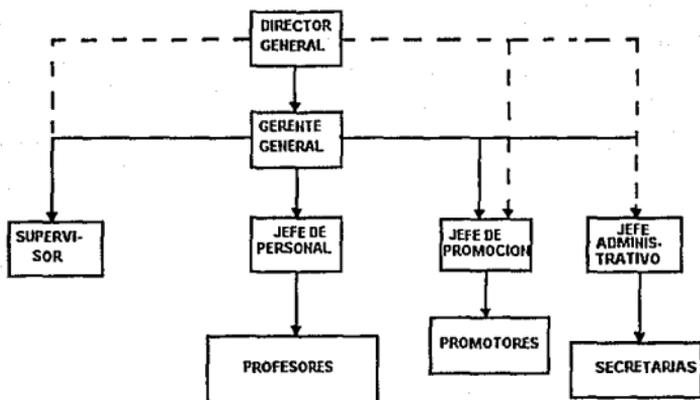


Figura 4.4

Para lograr que se hagan las cosas como es debido deben de haber ciertos cambios en el organigrama que hagan a cada persona responsable de cierta actividad, la cual debe de corregirse, y así se evaluará cada puesto de una manera más objetiva. De ese modo sabremos

si se está logrando el objetivo, y de no ser así identificaremos la causa por la que no se consigue.

A continuación listaremos dichos cambios:

- Director General: Su función general seguirá siendo el dirigir el funcionamiento de la empresa, sin embargo, ya no de forma directa, ya que esta función caerá en el gerente general.

Su labor deberá centrarse ahora en mejorar cualquier problema que se le pueda presentar al personal que le reporta directamente y aconsejarles para que dirijan a su gente de la mejor forma posible.

Se desligará un poco de los pagos a proveedores, responsabilizando de ello al Jefe Administrativo, sin embargo, él debe de seguir negociando las rentas y pagos diversos, como pueden ser los gastos de publicidad y promoción, así como contactar a los impresores y abogados necesarios. Seguirá encargado de la contabilidad del negocio, aunque sea a través del contador externo, verificando que las declaraciones anuales se presenten oportunamente.

Las labores a las que debe de dedicar prácticamente la mayor parte de su tiempo son el controlar el presupuesto que se encargará de manejar cada departamento, para asegurarse de que el dinero que existe alcanza para financiar y cubrir todos los gastos. Pero desligado en gran parte de ello.

Por lo tanto se debe de concentrar en planear y crear nuevos productos o mejorar el método actual, así como el material para éste; capacitar a los nuevos instructores; desarrollar el método; y capacitar debidamente al supervisor y asesorarlo cuando no esté realizando su labor debidamente.

Ahora más que nunca no debe de involucrarse con el mantenimiento de la operación, como es el trato de maestros o personal administrativo, sino que debe de verificar que las cosas se hagan, a través de las personas a las que les difiere el mando. Esto debido a que la organización empieza a madurar y hay que responsabilizar a la gente de ciertas labores.

- Gerente General; Dado que es una empresa de servicio, su función debe estar encaminada al área de personal. Debe encargarse de que se contrate a toda la gente necesaria que le vaya solicitando promoción, pero controlando a éstos para que no se vendan más cursos de los que se pueden atender debidamente. Este es uno de los cambios estructurales que debe haber. Para que promoción no sienta que su labor está siendo minada por la gente de la Gerencia, esta última es la que debe tener el mando y fijar los objetivos y topes máximos, para cuidar el servicio y que el esfuerzo de promoción sea con bases reales. Además, debe lograr que la gente trabaje en un ambiente de trabajo agradable que se refleje al cliente.

También se encarga de atender a los clientes, y verificar que están conformes; aunque ya haciendo responsable de todo lo que no sea el factor humano al Jefe de Promoción. Asimismo, debe realizar y analizar las encuestas necesarias para mejorar los procedimientos y métodos actuales, y debe ser el punto de contacto entre los instructores y el Director General.

Es su entera responsabilidad el asignar sueldos y aumentos, y revisar el desempeño del personal. Para ello trabaja conjuntamente con el Supervisor en la revisión y elaboración de los cuestionarios que se dan a los clientes en los que evalúan el curso y al instructor en general. Además debe coordinar al supervisor para que éste trabaje debidamente cada mes.

Seguirá siendo responsable del reclutamiento, selección y contratación del personal, y renovar los contratos en base a la evaluación de desempeño realizada.

Dejará de ser responsable de todo lo relativo a los entrenamientos. Esto quedará en manos del Jefe de Personal y del Director General.

- Jefe de Promoción: Deberá coordinar a la gente que vende los cursos; manejar el presupuesto de promoción para crear los planes y programas de publicidad y promoción (justificándolos económicamente), y hacerle llegar al Director General las sugerencias del personal que está bajo su cargo. A él se le fijarán objetivos de ventas siendo su responsabilidad lograrlos, y para ello puede contratar el personal que considere adecuado y que la Gerencia le apruebe.

Seguirá siendo responsable de captar lo que el mercado está solicitando, con el fin de que la empresa pueda mejorar en aquellas áreas de oportunidad en las que se ve debilitada. Ellos son los encargados de firmar los contratos que se realizan entre la empresa contratante y SAS, así como dar el seguimiento y atención adecuada al representante del cliente, por lo que debe de ser el contacto para resolverle todos sus problemas, con el fin de que el curso se pueda conservar.

De este modo, ya no sólo venderá, sino que ahora conocerá y se responsabilizará de todo lo que involucra la labor de ventas y el servicio post-venta, con el fin de que la cartera siempre aumente y se deje satisfechos a los clientes.

- Supervisor: Además de supervisar que los profesores estén cumpliendo adecuadamente con su trabajo, ahora él debe de encargarse de evaluar mensualmente a cada profesor, en base a dichas supervisiones y los cuestionarios que se realizan a los alumnos respecto a los cursos. Debe de ser responsable de que los profesores vayan realizando evaluaciones clase por clase, para que sean veraces y estén a tiempo a fin de mes. Para ello debe de enseñarles a evaluar cuando no lo hacen correctamente, ya sea él directamente, o a través de los cursos de capacitación que da el Director General.

Debe de verificar que el método es eficaz y que los alumnos están aprendiendo verdaderamente.

Debe de verificar que los alumnos han recibido su material sin retrasos y que lo utilizan como es debido para lograr un máximo aprendizaje.

Debe de seguir corrigiendo a los instructores cuando no hacen bien su trabajo, pero a manera de consejo y no como regaño, lo que puede ser molesto. Debe de recordar en todo momento que el responsable de llamarles la atención en todo momento es su jefe (Gerente General).

- Jefe de Personal: Ahora entre sus funciones estará: controlar los cursos en todos los aspectos, como es el hecho de hacer cambios de horarios o días cuando el cliente así lo solicita; mandar a

la gente de capacitación las evaluaciones de progreso; avisar una semana antes de que termine un periodo al Jefe Administrativo para que envíe al cliente la nueva factura; mandar el material de apoyo y realizar los cambios de los profesores en el momento exacto en el que deba hacerse. Otro aspecto importante en su labor es el hecho de que llevará un registro de cada profesor, para saber como está evaluado, cuando tomó su último curso de capacitación para poder coordinarle el próximo, cual es su horario de trabajo disponible, etc...

- Jefe Administrativo: El ahora debe de encargarse de todo el aspecto financiero, como son los pagos de renta, a publicistas e impresores, los servicios como agua, luz, teléfono, nóminas a los empleados (aunque él no es el que las prepara), compra de libros y demás artículos de oficina, etc...

Para ello deberá de tener una cobranza efectiva, por lo que debe de ser responsable de entregar a tiempo las facturas a los clientes, presionar para que los reportes de progreso estén listos, ir por los cheques en las fechas pactadas con el cliente, y en general crear el sistema administrativo que permita tener a la empresa un flujo de caja sano.

4.7 IMPLANTACION DEL HOSHIN

4.7.1 Trabajo del Día a Día

Antes que pensar en mejoras de cualquier tipo, nos debemos de centrar en las mejoras del día a día.

Es precisamente en el trabajo del día a día donde se puede presentar la desmotivación. Cuando hay trabajo inenso y las horas no se traducen en resultados efectivos sino en arreglar lo que está mal hecho, es cuando se puede presentar la desmotivación. Sobre decir, que por otro lado el reproceso también cuesta dinero.

Es imperativo que logremos dar un balance correcto a nuestra operación. Las estrategias y planeación enfocadas a innovaciones, a atender al consumidor final de manera óptima deben tener una importancia similar, no mayor, que nuestro trabajo del día a día. De no darse esto, lo que sucede es que en vez de crear sinergia entre estos dos aspectos del negocio, arriesgamos cancelar esfuerzos.

El manejo óptimo del día a día equivale a maximizar nuestra productividad, nuestra eficiencia. Es sentir que se le está sacando el máximo provecho a cada hora, sin repetición. Hacer bien desde la primera vez las cosas que requiere nuestro cliente particular. Es Calidad Total diaria. Es valorar nuestro tiempo al máximo.

El optimizar el manejo del día a día implica desde su inicio un análisis exhaustivo de las deficiencias del proceso para posteriormente ir las mejorando.

Dentro de Servicios Lingüísticos SAS, los puntos a los que debemos de poner atención a lo referente a trabajo de día a día son:

- Facturación y Cobranza.
- Supervisión
- Entregas de Material y Reportes de progreso a los clientes.

Para que estos puntos se lleven a cabo crearemos una matriz con responsables y metas para que estas mejoras se clarifiquen y puedan ser medidas. Para ello se realiza la matriz de la Tabla 4.3.

En ella se marca cual es el plan de acción a mejorar, cual es la meta que se ha fijado para dicho plan de acción, quien es el responsable de que se lleve a cabo y, finalmente, cual será el periodo en el que se irá midiendo el resultado.

Planes de Acción	Metas	Responsable	Periodo de Medición
Mejorar la Facturación y Cobranza de la Compañía	Reducir de 30 a 7 días la cartera vencida	Jefe Administrativo	Mensual
Mejorar el Programa de Supervisión de Profesores	Supervisar mensualmente al menos una vez a cada empresa y cada instructor	Supervisor	Mensual
Entregas de Material y Reportes de Progreso puntuales a los clientes	Entregar todos los reportes de progreso y el Material de Apoyo dentro de los primeros cinco días de cada mes.	Jefe de Personal	Mensual

Tabla 4.3

De este modo tenemos a la organización enfocada a estos aspectos, mientras que el Gerente General debe de revisar con ellos el logro de dichos objetivos. Asimismo, debe de asegurarse de que los instructores están acudiendo puntuales a los cursos, y que cumplen con los requisitos mínimos de presentación. Para ello debe de tener pláticas constantes con ellos, que los haga ver el rumbo que están tomando las cosas, y lo que se quiere obtener con ello.

Dichos planes de acción, una vez que se tienen controlados, que deberá ser a más tardar en un periodo de un año, deben volver a redefinirse, o encontrar nuevos planes de acción, que permitan que la organización vaya evolucionando hacia la Calidad Total en el servicio, y como empresa.

4.7.1 Mejoras Contundentes

Para establecerlo, nos basaremos en el antes mencionado modelo del OGSM (Objectives, Goals, Strategies and Measures - Objetivos, Metas, Estrategias y Medidas).

Todo el proceso de OGSM's está diseñado para hacer básicamente cuatro cosas: llevar a los líderes de la Organización a definir qué es lo que se quiere lograr; definir específicamente los objetivos a obtenerse en un período de un año; establecer cuáles son las estrategias clave para concretar esos objetivos; y finalmente, basarse en los sistemas de medición que se deben aplicar para saber si nos estamos moviendo en la dirección correcta.

Los OGSM's en realidad hacen tres cosas: encaminan estratégicamente a la Organización hacia el mercado; propician que no se pierda el enfoque de las actividades dentro de la Organización, permitiendo la alineación mediante el proceso de diseminación; y finalmente, traducen la estrategia en un enfoque basado en datos, permitiéndote saber si estás en buen camino para lograr tus objetivos.

Dentro de los beneficios del sistema, tenemos el entender cuales son las innovaciones o mejoras

en contraposición al trabajo del día a día. OGSM está enfocado a la innovación. Su verdadero poder surge cuando identificamos las tres o dos cosas, o idealmente la única, que hay que lograr para hacer la diferencia en el año próximo, y que la Organización realmente se concentre en ella.

Lo primero de lo que se da uno cuenta es lo verdaderamente difícil que resulta concentrarse en un aspecto, y cómo encaminar distintos elementos una vez definida la innovación y mejorada la administración del día a día para trabajar en lo que será la gran diferencia a nivel de la Organización.

Otro punto importante es el de la medición. Hay que trabajar a profundidad en esto; enfocarse en algunas medidas clave y definir cuál es la que nos lleva al resultado que deseamos obtener. La simplicidad en este sentido lleva a la gente a saber lo que realmente quiere obtener.

A continuación la Tabla 4.4 define el OGSM que se aplicará en SAS.

OBJETIVO	METAS	ESTRATEGIAS	MEDIDAS
<p>MEJORAR LA METODOLOGIA DE ENSEÑANZA PARA CUMPLIR LAS ESPECTATIVAS DEL CLIENTE</p>	<p>MAYOR VOCABULARIO</p> <p>BREVE APOYO GRAMATICAL QUE REDONDEE LO APRENDIDO</p> <p>MEJORAR LA LECTURA Y LA REDACCION DURANTE EL CURSO</p> <p>CREAR MATERIAL DE APOYO</p> <p>CAPACITAR A LOS PROFESORES PARA LOS EXAMENES DE COLOCACION Y EVALUACIONES</p> <p>MANUAL DE SITUACIONES QUE HAGAN EL METODO DINAMICO</p> <p>MEJORAR LO RELATIVO AL SERVICIO QUE CAPTA EL CLIENTE</p>	<p>TRABAJAR CON LOS PROFESORES EN EL PERFECCIONAMIENTO DEL MANUAL</p> <p>TENER FOTOGRAFIAS DE IMAGENES QUE PERMITAN AMPLIAR EL VOCABULARIO</p> <p>DAR REGLAS GRAMATICALES MINIMAS QUE REDONDEEN LO APRENDIDO</p> <p>DEJAR MAS LECTURAS Y TAREAS ESCRITAS</p> <p>CAPACITAR A LOS INSTRUCTORES EN LOS METODOS DE EVALUACION</p> <p>CREAR UN MANUAL ANEXO DE SITUACIONES PRACTICAS</p> <p>MEJORAR ASPECTOS DE PUNTUALIDAD Y ACTITUD DE LOS PROFESORES</p>	<p>Aumentar a un 90% el porcentaje de clientes satisfechos</p> <p>Aumentar el número de clientes gracias a recomendaciones de clientes satisfechos</p> <p>Minimizar el número de quejas que se tienen actualmente</p> <p>Incrementar el número de clientes al no haber clientes insatisfechos que dejan los cursos</p>

Tabla 4.4.

Una vez que ya hemos definido los aspectos que deben de mejorar, diremos que es responsabilidad del Director General junto con los instructores el lograr esta mejora.

Ahora sólo les resta medir los avances en el periodo indicado y cumplir con el programa establecido por el PERT.

La revisión debe hacerse cada año, y los cambios que deberán hacerse se determinarán con las mediciones periódicas que harán para conocer el grado de satisfacción del cliente.

Ahora sólo resta implementar los cambios y esperar los resultados, evaluando si con ellos estamos logrando dar un mayor grado de satisfacción al cliente.

CONCLUSIONES

Antes de implementar un sistema de Calidad Total en una empresa se debe de convencer a la gente de que es lo que se debe de hacer.

Los empleados deben de estar convencidos de hacerlo, y deben de entender que ellos son parte vital para lograrlo. La calidad no puede hacerse con empleados que no son de calidad. Es precisamente el trabajo de éstos el que se refleja al cliente.

Una empresa puede hacer innumerables inversiones por conseguir llegar al objetivo, pero si la gente que labora en la organización, y sobre todo los que están involucrados con el resultado que percibe el cliente, no creen en ello, esto no se dará.

Se debe de tener mucho cuidado en lo que se dice a la gente, ya que hay que considerar que también son clientes de la empresa de alguna manera. El crearles expectativas muy altas difíciles de alcanzar, terminará por desmotivarlos, cuando éstas no se consigan. Por otro lado, si los objetivos son bajos, crearán que la empresa sólo los quiere engañar, haciéndolos creer que quiere mejorar, cuando en realidad esto no se refleja en los objetivos y resultados.

Es aquí donde resulta especialmente importante el implantar los objetivos de la organización en conjunto, logrando así el equilibrio deseado.

Actualmente, México está emprendiendo un viaje sin retorno al mundo de la globalización de mercados. Tenemos un gran retraso con respecto a los países desarrollados, que son aquellos con quien vamos a competir. Es por ello que resulta importante la calidad que ofrecemos de nuestro producto.

Sin embargo, los cambios mundiales son muy agresivos y han ido aun más lejos que a la simple calidad del producto. Ahora se busca dar un buen servicio al cliente, tratando de cumplir en el mayor grado posible sus expectativas. Ya no sólo es una guerra por encontrar un mayor número de compradores. La competencia es fuerte por encontrar clientes fieles a una marca o Compañía.

Aunque actualmente en México todavía existen muchas oportunidades de desarrollo para la gente y las empresas, no debemos de perder de vista que estamos a punto de entrar en competencia con uno de los bloques económicos más grandes y poderosos del mundo. Competiremos abiertamente con dos de los siete gigantes económicos a nivel mundial: Canadá y Estados Unidos. El período de ajuste a los cambios que no realizamos a su debido tiempo y que se nos han planteado es muy corto. Es por ello que debemos de trabajar todavía más fuerte que el resto del mundo.

Debemos de contemplar que para competir debemos de tener empresas y gente de calidad. Principalmente gente de calidad porque son éstos los que construyen negocios y productos de calidad.

La competencia en el mercado laboral de Estados Unidos y Canadá es más intensa que aquí, razón por la cual la gente tiende a estar más preparada. Esto hace ver que si no nos preparamos y estudiamos lo que están haciendo otros países perfeccionándolo (benchmarking competitivo) estaremos perdiendo la batalla. Corremos el riesgo de volvernos sus maquiladores.

Los tiempos de los negocios por inercia han quedado atrás. Debemos afrontar este cambio con valor y demostrando al mundo nuestra capacidad.

Los tiempos actuales ya no están como para tener empresas mediocres y mucho menos profesionistas y líderes mediocres.

Definitivamente es tiempo de voltear hacia el camino de la calidad y el perfeccionamiento continuo.

Es importante recordar que debemos centrar nuestro progreso en un máximo de tres actividades, y de ese modo no desperdiciar esfuerzos. Que las mejoras que hagamos sean realmente significativas. Sólo de ese modo lograremos salir adelante en el mundo en que vivimos.

Debemos enfocar todos nuestros esfuerzos en lograr los resultados que esperamos conseguir. Esto debemos hacerlo sin jugar con los números y estadísticas, sino midiendo el distinto grado de satisfacción que tiene el cliente.

BIBLIOGRAFIA

- Estadística Matemática con Aplicaciones
Mendenhall, Scheaffer y otros
Segunda Edición
Grupo Editorial Iberoamérica
México, D.F. 1990

- Modelos Cuantitativos para Administración
K Roscoe Davis y Patrick G. McKeown
Segunda Edición
Grupo Editorial Iberoamérica
México, D.F. 1991

- Dirección por Servicio: La otra Calidad
Joan Ginebra y Rafael Arana de la Garza
Editorial McGraw-Hill
México, D.F. 1992

- Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de Sectores Industriales y la Competencia.
Michael E. Porter
Editorial CECSA
México, D. F. 1991

- Calidad Sin Lágrimas. El Arte de Administrar Problemas
Philip B. Crosby
Editorial CECSA
México, D.F. 1991.

- La Meta
Eliyahu Goldrat
Segunda Edición
Ediciones Castillo
México, D.F. 1992

- Desarrollo Industrial : Guía para acelerar el crecimiento Económico
Murray D. Bryce
Editorial McGraw-Hill
Madrid, España 1961

- Como los Cuervos
Jeffrey Archer
Editorial Grijalbo
México, D.F. 1992

- Proceso de Mejoramiento Continuo
Consultores en Efectividad y Comunicación Efectiva Motivacional
Manual.

- Tesis Profesional: El Control Total de Calidad como una solución al Problema de Competitividad en las Empresas Mexicanas.
Patricia Briones Pérez.
Universidad Panamericana
Escuela de Administración
México, D.F. 1991

- Boletín Informativo # 67 de la Universidad Panamericana y del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa,
Artículo: "Federal Express y Caterair, dos empresas exitosas en el proceso de calidad - productividad"
Juan Federico Ariola, sacado de la conferencia de los profesores Miguel León y Rafael Arana, en el Curso Intensivo de Continuidad y Actualización de Junio de 1992.

- Revista Istmo 193
Sección EMPRESA, Artículo "Calidad y Servicio, el gran reto empresarial".
Joan Ginebra y Rafael Arana.

- Manual de: Detección de Necesidades Generales Nivel Mandos Intermedios
Aleph, Grupo Capacitador en Productividad, S.C.
México, D.F. 1991

- Manuales y Revistas de Calidad de Procter & Gamble
México, D.F. 1992

- Manual de Calidad Total en la Pequeña y Mediana Industria
Lic. Joaquín Peón Escalante
Director General de la Fundación Mexicana para la Calidad Total
México, D.F. 1990

- Manual: Liderazgo a través de Calidad: Un Proceso de Calidad Total para Xerox
Xerox

- Manual Control Total de Calidad (TQC)
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey

- Manual 7 Herramientas de Dirección