



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE
HIDALGO
INSTITUTO DE CIENCIAS BÁSICAS E INGENIERÍA

“La calidad como una estrategia propuesta
aplicada a la empresa Tecladolandia”

Proyecto Terminal de Carácter Profesional para obtener el
Diploma de la Especialidad en Sistemas y Planeación.

Presentado por:

L.E. Belinda Ordóñez Vázquez

Director:

M.A.E. Luis Eduardo Arriola Meneses

C.u. Mineral de la Reforma, Hidalgo, Agosto de 2010.

Agradecimientos

A Dios por brindarme la oportunidad de vivir según su voluntad y por estar conmigo en todo momento.

A mis Padres por educarme con su ejemplo aportando a mi vida disciplina, constancia y orgullo. A mi Abuelita Lolita por su apoyo.

A mi esposo Flavio
por apoyarme en todos mis
proyectos personales y profesionales.

A todos los catedráticos que conformaron el programa de la especialidad.

Al Mtro. Luis Eduardo Arriola Meneses por brindarme su apoyo en la elaboración y conclusión de la presente investigación.

Dedicatorias

A la memoria de mi hermano Jordi q. e. p. d.

A Beryl y Ricardo
que este proyecto sea la pauta para
desarrollarse integralmente en sus vidas. Los amo hijos.

A la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo,
por aportar toda la formación y conocimientos
para desarrollarme como profesionista.

Tabla de Contenido

Agradecimientos	i
Dedicatorias	i
Índice de Figuras	v
Índice de Tablas	vi
Introducción	vii
Capítulo 1. Antecedentes	1
1. Antecedentes del Estado de Hidalgo.	1
1.2 Antecedentes del Municipio de Pachuca de Soto.....	2
1.2.1 Cultura	3
1.2.2 Educación	4
1.2.3 Población Económica Ocupada por Sectores Económicos.....	6
1.2.4 Indicadores Sociales Municipales	7
• Índice de Desarrollo Humano Municipal de Pachuca.	8
• Índice de Marginación Municipal de Pachuca de Soto, Hidalgo.	10
1.3. Antecedentes de Rosendo Jorge Ordóñez Balcells.....	11
1.3.1 Biografía de Ing. Vicente Ordóñez Rangel	12
1.4 Antecedentes de la Casa de Música: Tecladolandia	17
1.4.1 Liderazgo para la Calidad.....	19
• Micro localización de Tecladolandia.	20
1.4.6 Actividades de las Áreas Funcionales.....	21
• Fijación del Precios	21
• Promoción del Producto	21
• Los servicios ofrecidos	22
• Promoción de ventas.....	22
• Ventas y distribución	23
Capítulo 2. Marco Teórico.....	24

2.1 Orígenes y Tendencias de la Calidad	24
2.2 Evolución de la Administración de la Calidad	25
2.3. Enfoque Americano de Administración de la Calidad.....	27
2.3.1 William Edwards Deming	27
2.3.1.1 Los catorce principios de la calidad	30
2.3.1.2 Las 7 Enfermedades Mortales de la Gerencia	31
2.3.2 Joseph Moses Juran.....	32
2.3.3. Philip Crosby y la Filosofía de “Cero Defectos”	36
2.4 Enfoque Japonés de Administración de la Calidad.	41
2.4.1 Kaoru Ishikawa.....	41
2.5 Proceso de Planeación Estratégica.	46
2.5.1 Ambiente externo	46
2.5.2 Ambiente interno	46
2.5.3 Evaluación y elección de estrategias.	47
2.6 La Matriz FODA: Moderna herramienta para el análisis de situaciones....	47
2.6.1 Cuatro estrategias alternativas.....	48
Capítulo 3. Caso de Estudio y Metodología.....	50
3.1 Diagnóstico Organizacional de Tecladolandia.	50
3.1.1 Informe del Diagnóstico Organizacional de Tecladolandia.	53
3.2 Planteamiento del Problema.....	54
3.2.1 Objetivo General.....	54
Objetivos Particulares	54
Preguntas.....	54
3.2.2 Justificación	55
3.3 Análisis Externo PEST de Tecladolandia.....	56
3.3.1 Política del Estado de Hidalgo	57
3.3.2 Economía del Estado de Hidalgo.....	58
3.3.4 Análisis Social en el Estado de Hidalgo.....	59

3.3.5 Análisis Tecnológico en el Estado de Hidalgo.....	60
3.4 Análisis Interno FODA.....	61
3.4.1 Imágenes que ilustran la empresa Tecladolandia.	63
3.5 Determinación de Punto Óptimo y Crítico de las Estrategias.....	64
3.6 La Empresa como Organización.....	66
3.6.1 Tipos de organización empresarial.....	67
3.7 Clasificación de la Empresa.....	67
3.8 Los elementos de la empresa.....	69
Capítulo 4. Análisis de resultados y aportaciones.....	72
4.1 Priorización por el Método de Impacto - Esfuerzo.....	72
4.2. Gráfica de Aplicación de Estrategias en el Tiempo.....	73
Gráfica del Método Impacto Esfuerzo.....	73
4.3 Estrategias que se aplican en el Corto Plazo.....	74
4.3.1 LAS ESTRATEGIAS SON: C, E Y B.....	74
4.4 Estrategias que se aplican en el mediano plazo.....	76
4.4.1 LAS ESTRATEGIAS SON A, F.....	76
4.5 Estrategias en el Largo Plazo.....	77
4.5.1 LAS ESTRATEGIAS SON I, D, G, H.....	77
Capítulo 5. Conclusiones.....	80
Fuentes de Información.....	85
Referencias Bibliográficas.....	85
Referencias Enciclopedias Electrónicas.....	87
Entrevistas Personales.....	88
Referencias Diario Electrónico.....	89
Glosario de términos y siglario.....	91

Índice de Figuras

Ubicación del Estado de Hidalgo y Pachuca donde está ubicado Tecladolandia.	1
Ing. Vicente Ordóñez Rangel Fundador y Primer Director del IPH.	13
María Dolores Balcells Chaveste, Madre y Profesora Ejemplar.	13
Ing. Ordóñez Balcells: Presentación Sala Chopin en 1970.	15
Ing. Ordóñez en su presentación en "Siempre en Domingo"	15
Ing. Ordóñez Balcells. Egresado de generación 70- 74.	16
Credencial del Ing. Ordoñez cuando laboró en Televisa	16
Local Comercial de "Plaza El Dorado", donde inició Tecladolandia año 1977 ...	18
Mapa de Micro - Localización de Tecladolandia.....	20
Ciclo de Compra y Venta de Mercancía en Tecladolandia	23
William Edwards Deming	27
Círculo de la Calidad de Deming.	29
Joseph Moses Juran.....	32
Philip Crosby	36
Kaoru Ishikawa.....	41
Diagrama de Pescado. Causa y Efecto.	43
Matriz FODA para la formulación de estrategias.	49
Análisis FODA.....	62
Ing. Rosendo J Ordóñez Balcells, propietario fundador de Tecladolandia.	63
Fachada principal de la empresa Tecladolandia.	63
Determinación de punto óptimo y crítico de las estrategias.	65

Índice de Tablas

Distribución de población y espacios escolares en Pachuca, Hidalgo.	5
Población Ocupada por Sector de Pachuca	7
Índice de Desarrollo Humano Municipal.....	8
Índice de Marginación Municipal.....	10
Evolución de la calidad.	26
Relaciones de interconexión de los clientes externos.....	35
Relación de proveedores, productos y clientes internos.	35
Cuadro Resumen de los autores de Calidad.....	45
Diagnóstico Organizacional de Tecladolandia.	50
Organización Interna de Tecladolandia.....	71
Otorgamiento de valor a las estrategias por su Impacto y Esfuerzo.	72
Análisis de alcances y estrategias	83

Introducción

Gestión de la calidad es el conjunto de actividades llevadas a cabo por la empresa para obtener beneficios mediante la utilización de la calidad como herramienta estratégica.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

La definición de una estrategia asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos. La calidad de los procesos se mide por el grado de adecuación de estos a lograr la satisfacción de sus clientes.

El término calidad se ha convertido en una de las palabras clave de nuestra sociedad, en cuanto a la importancia otorgada por el posible comprador de un producto o servicio. Aunado que las necesidades de quienes compran los productos o servicios no son estáticas, sino que evolucionan de forma continua.

Esto supone la permanente adaptación de todos nuestros procesos productivos y comerciales a dichas necesidades, si queremos seguir contando con su fidelidad.

En el presente trabajo se hace la propuesta de estrategias de calidad como principio de gestión, propuesta que se desea implementar en la Casa de Música Tecladolandia para consolidar su trayectoria histórica comercial en el municipio de Pachuca.

A lo largo de este documento se presenta los antecedentes históricos pasando por indicadores sociales y económicos tanto del municipio de Pachuca como del Estado de Hidalgo, espacio geográfico donde se encuentra la Casa de Música Tecladolandia. Así como también una reseña biográfica del propietario y fundador, el Ing. Rosendo Jorge Ordóñez Balcells y de cómo su vida fue influenciada por sus padres el Ing. Vicente Ordóñez Balcells y la Profa. Maria Dolores Balcells Chaveste, de cómo ellos fueron la más importante influencia del Ing. Ordóñez para su desarrollo como profesionista, concertista y empresario, motivo de la presente investigación, mencionada en el capítulo 1.

A partir del análisis del comportamiento del Ing. Rosendo Jorge Ordóñez continúa el capítulo 2, donde se describe las teorías de administración de la calidad empezando con los orígenes y las tendencias pasando por el enfoque americano y japonés W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philip Crosby incluyendo a de Kauru Ishikawa.

En el capítulo 3, se hace la propuesta del caso de estudio y la metodología propuesta, a través de la formulación de estrategias tomando como base las teorías de administración de la calidad descrito con anterioridad. Se generan estrategias para su propuesta a través del Método Mini Max para su

implementación en el corto, mediano y largo plazo, destacando un análisis interno y externo de la empresa a través de las herramientas FODA y PEST para su mayor análisis y comprensión para alcanzar el desempeño óptimo de las estrategias.

En el capítulo 4, se muestran el análisis de resultados y aportaciones describiendo una priorización de las estrategias con base a su esfuerzo y a su impacto para su aplicación destacando cuál sería el costo que implicaría su posible aplicación y de los beneficios que se tendrían en los diferentes partes del tiempo, mostrando la aplicación teórica de calidad en cada una de las estrategias propuestas.

En el capítulo 5, se describen conclusiones obtenidas a través de la presente propuesta de investigación así como también se encuentran los alcances y limitaciones que tienen las estrategias propuestas, para la mejora de la calidad del servicio y sus procesos para elevar su ventaja competitiva en el mercado en el que compete.

Durante el desarrollo de este proyecto se podrá comprender que la calidad no sólo consiste en crear mejores productos y servicios, en un estilo de gestión de administración de las empresas, sino que también comprende la calidad de vida de los seres humanos; el concepto de calidad involucra distintos principios en uno solo para el desarrollo de más y mejores empresas que satisfagan las necesidades actuales de la economía y del hombre.

Capítulo 1. Antecedentes

1. Antecedentes del Estado de Hidalgo.

Hidalgo es uno de los 31 estados que, junto con el Distrito Federal, conforman las 32 entidades federativas de México. El estado de Hidalgo ocupa por su tamaño el lugar 26 dentro de la república ocupando el 1.06% del territorio nacional con un total de 84 municipios.

Colinda al norte con los estados de San Luis Potosí y Veracruz, al este con el estado de Puebla, al sur con los estados de Tlaxcala y México y al oeste con el estado de Querétaro.

Tiene una población total de 2,415,461 habitantes, con una extensión territorial de 20,813 km² y fue fundado el 16 de enero de 1869. [Hidalgo, 2003]

El estado está conformado por 84 municipios, su capital y ciudad de mayor importancia es el municipio de Pachuca de Soto, ciudad en la que se ubica la organización empresarial Tecladolandia ver (Figura 1).



Figura 1 Ubicación del Estado de Hidalgo y Pachuca donde está ubicado Tecladolandia.

Fuente: [Noticias, Televisa]

1.2 Antecedentes del Municipio de Pachuca de Soto.

Es una ciudad mexicana, capital del estado de Hidalgo. Pachuca forma parte de uno de los centros mineros más importantes de México, y aunque la actividad productiva ha disminuido en las últimas décadas, cualquier mención de la ciudad está estrechamente relacionada con la minería; ya que aquí es donde, por primera vez, se utilizó el método de amalgamación para la obtención de la plata.

Es además cuna del fútbol en México y es ampliamente conocida por su gastronomía principalmente los pastes. Su clima es templado-frío y con lluvias en verano. Alrededor de la ciudad sólo se puede encontrar nopales, huizaches, magueyes, biznagas, panzas agrias, guarines, panaderas, encinos, panzas de madroño, oyameles y trigueños.

Está compuesto por una población total de 275,578 habitantes. Colinda al norte con los municipios de Mineral del Chico y Mineral del Monte; al sur con Zempoala y Zapotlán de Juárez; al este con Mineral de la Reforma y Epazoyucan, y al oeste con San Agustín Tlaxiaca (regiones que han sido absorbidas por la mancha urbana, conformando la Zona Metropolitana de Pachuca. [CONAPO, 2009]

1.2.1 Cultura

Dado que la presente investigación trata de una organización empresarial cuyo giro es musical, se presenta a continuación los principales centros culturales del municipio de Pachuca de Soto. Ya que en estos centros culturales se interpreta y se presentan diferentes eventos musicales, cuyos intérpretes adquieren los instrumentos musicales en la Casa de Música Tecladolandia. Aunado a que en algunas ocasiones se publicita algunos eventos patrocinado por la anteriormente citada casa de música. Es por ello, que se considera de importancia hacer alusión a los siguientes centros de entretenimiento y de expresión cultural.

Teatro San Francisco: sus orígenes se remontan al siglo XIX. El edificio presenta en su fachada tres arcos semicirculares adornados con esculturas de bronce, detalles que le dan un toque modernista al teatro, uno de los siete mejores de Latinoamérica. En 1993 el teatro de la ciudad fue reinaugurado, dotándosele con los avances técnicos de nuestra época, como un moderno sistema computarizado de iluminación. Su acústica es excepcional, permitiendo que todos los asistentes (tiene capacidad para 942 personas) puedan escuchar con fidelidad absoluta la música y los diálogos de las obras y espectáculos que se presentan en su escenario. Se encuentra en la calle Salamanca, colonia Ex-Hacienda de Guadalupe.

Teatro Bartolomé de Medina: Edificio neoclásico construido entre los años de 1957 y 1963. Sobresale en su fachada de cantera los arcos de medio punto, las ventanas rectangulares con cornisa entrecortada y un frontón rectangular con un escudo en altorrelieve.

El Centro Cultural Hidalgo: Es un espacio que incluye un teatro, una galería, una biblioteca, un museo y un increíble jardín. Aquí también está la actual escuela de Arte de Hidalgo.

Foro Cultural Efrén Rebolledo: Tiene cinco salas de exposición temporal, en las cuales se exhiben documentos históricos, esculturas y pinturas, tanto de artistas reconocidos como de aficionados.

1.2.2 Educación

La enseñanza musical acelera el desarrollo del córtex cerebral de los niños de maternal y primaria, esto debido a que tiene un efecto positivo sobre la memoria y la atención de los más pequeños. Mejora la capacidad de memorización alcanzada gracias a que la música facilita el aprendizaje de la lectura, de la escritura y de las matemáticas, así como el desarrollo de la capacidad de ubicarse en un entorno e incluso el coeficiente intelectual.

En las escuelas del nivel básico se imparten clases de música dada su importancia educativa, Tecladolandia es considerada por el Gobierno del Estado del Hidalgo a través del Instituto Hidalguense de Educación como proveedor de instrumentos musicales para las escuelas locales; así como también por el Consejo Nacional de Fomento Educativo que proporciona recursos a los planteles escolares para sus eventos escolares; tales como homenajes, kermeses, bailables, etc. Razón por la cual se menciona el número de planteles y de alumnos en el municipio de Pachuca, dada su importancia primordial para las ventas de la empresa en cuestión.

Pachuca, cuenta con una infraestructura educacional importante, ya que actualmente cuenta con escuelas de nivel preescolar, primaria, secundaria, nivel bachillerato, profesional medio y escuelas de nivel superior, todas distribuidas en los alrededores de la ciudad.

Por ser la capital del Estado, es sede de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), la cual cuenta con 30 mil alumnos y 140 años de existencia. Esta universidad es considerada entre las 5 mejores universidades públicas del país. También cuenta con otras instituciones de educación superior de tipo público como son el Instituto Tecnológico de Pachuca (ITP), y la Universidad Politécnica de Pachuca (UPP). También se encuentran alrededor de otros 10 centros de carácter privado imparten también estudios a nivel licenciatura. [PMDP, 2009]

A continuación se presenta una tabla que muestra el número de alumnos, docentes y planteles en el municipio de Pachuca de Soto, Hidalgo ver (Tabla 1).

Tabla 1 Distribución de población y espacios escolares en Pachuca, Hidalgo.

Nivel	Planteles	Alumnos	Docentes
Especial	16	1,139	191
Inicial	30	2,392	326
Pre - Escolar	106	8,331	420
Primaria	150	36,928	1,413
Secundaria	55	16,580	1,107
Media Superior	32	15,476	1,084
Superior	18	13,744	1,278
Total	480	102,123	6,262

FUENTE: [INEGI, 2004].

1.2.3 Población Económica Ocupada por Sectores Económicos.

El empleo es una de las actividades de la población que posibilita la producción de bienes, el ofrecimiento de servicios y la obtención de una remuneración, además de ser un elemento asociado con el bienestar de la población y uno de los indicadores más importantes que permiten conocer el desempeño de la actividad económica de un determinado lugar geográfico.

Dado la importancia que tiene el empleo a continuación se muestra qué lugar desempeña la casa de música Tecladolandia dentro de los sectores económicos productivos. La organización se dedica a la venta de instrumentos musicales es considerada dentro de las actividades económicas ubicada en el Sector Terciario de la Economía. Cuyo Sector servicios es el sector económico que engloba de todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población. Incluye subsectores como comercio, transportes, comunicaciones, finanzas, turismo, hotelería, cultura, espectáculos, la administración pública y los denominados servicios públicos, los preste el Estado o la iniciativa privada (sanidad, educación, atención a la dependencia), etc.

De acuerdo con cifras al año 2000 presentadas por el INEGI, la población económicamente activa de 12 años y más del municipio, asciende a 100,399 de las cuales, 1,386 se encuentran desocupadas y 99,013 se encuentran ocupadas como se presenta en el siguiente cuadro ver (Tabla 2).

Tabla 2 Población Ocupada por Sector de Pachuca

Sector	PEA	%
Total Municipal	99,013	
Primario	786	0.8
Secundario	23,685	23.9
Terciario	74,542	75.3

FUENTE: [INEGI, 2000]

Debido a lo anterior, se puede apreciar una marcada tendencia de la terciarización de la economía del municipio de Pachuca, seguido de las actividades industriales que se encuentran en el segundo sector y por último el sector primario constituido principalmente por la agricultura y ganadería donde se aprecia una disminución significativa.

Tecladolandia, por la antigüedad que tiene en el comercio tradicional de Pachuca de soto, se puede evidenciar la contribución económica y social hacia este sector, por lo que es de destacarse su participación empresarial.

1.2.4 Indicadores Sociales Municipales

Las organizaciones no se encuentran aisladas, siempre se encuentran dentro de un sistema social. Es por ello que en las siguientes líneas se expondrán indicadores sociales municipales que refleja el estado económico y social en el que se desenvuelve la casa de música. Ya que cada municipio tiene sus particularidades respecto a su población, ingresos, educación; por mencionar algunos factores que se toman en cuenta para la medición de éstos índices. Los resultados del Índice de Desarrollo Humano y de Marginación de muestran a continuación.

• **Índice de Desarrollo Humano Municipal de Pachuca.**

Selecciona tres dimensiones para medir el desarrollo: longevidad, conocimientos y acceso a recursos ver (Tabla 3).

Pachuca obtuvo un grado alto de desarrollo humano, este es un buen panorama en general, sin embargo, esconde algunos matices importantes. Primero existen, disparidades importantes entre los municipios que conforman el estado. Las mejores condiciones de desarrollo humano se concentran principalmente en los municipios del centro sur mientras que las condiciones menos favorables lo hacen el norte y este del estado.

Tabla 3 Índice de Desarrollo Humano Municipal.

Municipio	Tasa de Mortalidad Infantil	Porcentaje de Personas de 15 años o más alfabetas	PIB percapita en dólares Ajustados	Índice de Sobrevivencia Infantil	Índice de Nivel de Escolaridad	Índice de PIB per capita	Índice de Desarrollo Humano (IDH)	Grado de Desarrollo Humano	Lugar
Pachuca de Soto	17.5	96.1	70.6	9289	0.893	0.876	0.756	0.842 Alto	43

Fuente: [CONAPO, 2009]

El panorama reciente de desarrollo humano en el estado sigue una tendencia negativa en lo general. Al desagregar la información e identificar los niveles de desarrollo humano municipal del estado en los 84 municipios puede observarse fácilmente. Por un lado, solamente el 7% de los municipios pueden ser clasificados con un desarrollo humano alto, de ahí en fuera el 70% de los municipios se encuentran en un desarrollo humano medio bajo y el 23% cuenta con un bajo desarrollo humano.

Por lo que es urgente que se implementen políticas sociales que redistribuyan la actividad económica estatal, que identifiquen los espacios locales de acción pública.

La mejora de las condiciones de salud a través de acceso a la salud pública, de educación mediante la apertura de espacios educativos y de recursos a través del aumento de cifras del empleo, son solamente algunas acciones que el gobierno debe implementar, para el incremento del bienestar de todos los hidalguenses.

Existen municipios que aunque se encuentran alejados del municipio de Pachuca, donde se ubica la organización. Los habitantes se dedican a interpretar instrumentos musicales; por motivos de empleo o en alguna celebración religiosa o cultural de su municipio. Cuando existen criterios de este tipo, los habitantes de esos municipios se trasladan a Tecladolandia y adquieren los instrumentos musicales o equipo de audio, según lo requieran. Algunos de los clientes frecuentes pertenecen a los municipios de: Huejutla, Tlanchinol, Tulancingo, Tula, Ixmiquilpan, Progreso de Obregón, Lolotla, Apan, San Agustín Tlaxiaca, Tepeapulco, Huasca de Ocampo, Molango, Zimapán, Huichapan, Tizayuca, El Arenal, Mineral de la Reforma, Mineral del Monte, Mineral del Chico, Atotonilco el Grande por mencionar algunos municipios en el Estado de Hidalgo y también existen clientes de otros Estados de la República tales como; Puebla, Estado de México, Veracruz, Michoacán, Nuevo León, Sonora, Guanajuato, Querétaro. Argumentando que han encontrado mejores precios en la empresa, que en las propias tiendas de sus estados.

• Índice de Marginación Municipal de Pachuca de Soto, Hidalgo.

Tabla 4 Índice de Marginación Municipal

Población Total	% Población analfabeta de 15 años o más	% Población sin primaria completa de 15 años o más	% Ocupantes de Vivienda sin drenaje ni servicio sanitario	% Ocupantes en Vivienda sin energía eléctrica	% Ocupantes en vivienda sin agua entubada	% Viviendas con algún nivel de hacinamiento	% Ocupantes de vivienda en piso de tierra	% Población en localidades con menos de 5000 habitantes	% Población ocupada con ingreso de menos de 2 sal	Índice de marginación	Grado de Marginación	Lugar que ocupa en el contexto estatal	Lugar que ocupa en el contexto Nacional
275 578	3.13	9.93	0.56	1.04	2.67	25.66	2.53	2.84	42.02	-1.79005	Muy Bajo	84	2408

FUENTE: [CONAPO, 2009].

El índice de marginación elaborado por la secretaría general del Conapo es un instrumento de planeación que permite determinar el grado de marginación de las entidades y municipios del país con base en indicadores altamente representativos del fenómeno de la exclusión en el proceso de desarrollo socioeconómico y el disfrute de sus beneficios. La medición de este fenómeno se realiza sobre una base conceptual y metodológica aplicada en forma exhaustiva y sistemática a todas las entidades, delegaciones y municipios de México. Esta herramienta es utilizada por el gobierno federal para establecer prioridades en las políticas públicas orientadas a mejorar la calidad de vida de las personas y a fortalecer la justicia distributiva en los ámbitos regional y local ver (Tabla 4).

Líder en el mercado hidalguense de instrumentos musicales, y con una larga y amplia trayectoria de 32 años en la ciudad de Pachuca. Es de destacarse una pequeña reseña biográfica de su iniciador y principal promotor de la casa de música Tecladolandia el Ing. Rosendo Jorge Ordóñez Balcells, por lo que en las siguientes líneas se muestra una breve reseña biográfica de su vida personal pasando por sus padres que aportaron gran impulso a su vida profesional ya que por parte de su padre el Ing. Vicente Ordóñez Rangel fue su inspiración para que su hijo el Ing. Rosendo Jorge Ordóñez estudiara la ingeniería en audio cuya especialización le sirvió para que tuviera los conocimientos que demanda el asesoramiento que buscan los clientes para adquirir equipo de audio que se ofrece en la empresa motivo de la presente investigación. Por parte de su madre la Profa. Maria Dolores Balcells lo educó de tal forma, que con paciencia, delicadeza y tacto puede conquistar el interés de los clientes para incrementar su potencial venta. Es por ello motivo por el cual se expone a continuación una breve reseña histórica de sus padres de cómo le dieron la pauta para el desarrollo de la organización empresarial objetivo de análisis en la presente investigación académica.

1.3. Antecedentes de Rosendo Jorge Ordóñez Balcells

El Empresario Rosendo Jorge Ordóñez Balcells, de profesión ingeniero. Nació el 06 de Agosto de 1952, en la ciudad de Pachuca de Soto, Hidalgo. Sus padres son el Ing. Vicente Ordóñez Rangel y la Profa. María Dolores Balcells Chaveste. En el siguiente apartado se explica lo que el padre del propietario de Tecladolandia aportó a la educación del estado de Hidalgo.

1.3.1 Biografía de Ing. Vicente Ordóñez Rangel

Primer director y fundador de la Educación Politécnica en el Estado de Hidalgo. El Ing. Vicente Ordóñez Balcells nació en el municipio de Ixmiquilpan, Hidalgo, el 30 de Marzo de 1906 y murió el 19 de junio de 1956. Ingresó a la Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica (ESIME) del Instituto Politécnico Nacional para realizar sus estudios de vocacional e Ingeniería Mecánica Eléctrica, culminándolos el 31 de diciembre de 1931 (Figura 2).-

Fue iniciador de las Brigadas Universitarias para el estudio del Desarrollo Económico, Político y Social de la zona del Valle del Mezquital. Entre otros, ocupó los siguientes cargos: Presidente de la Junta de Mejoramiento Material del Puerto de Acapulco, Guerrero; Jefe de Tranvías en el Estado de México, Director de Pavimentos en el Distrito Federal y Agente del Banco de Crédito Rural en Pachuca.

El Ing. Vicente Ordóñez Rangel, con el apoyo del entonces presidente de la República el C. Gral. Lázaro Cárdenas del Río, fue fundador y primer Director del “Instituto Politécnico de Hidalgo” (IPH), de 1938 a 1956, espacio educativo en el que se impartían los servicios de enseñanza y: prevocacional, vocacional para las carreras del Ingeniero Mécanico y Eléctrico, Secretaria, Cultura de Belleza, Cocina y Repostería, Corte y Confección, así como Bordado a máquina.

La trayectoria profesional del Ing. Ordóñez Rangel en el panorama educativo del Estado de Hidalgo representó el parte aguas del avance tecnológico de la entidad. Legó una institución de prestigio para la juventud y donde han egresado muchas generaciones que le dan prestigio a Hidalgo y a México en la cultura técnica. [Arciniega, 2009]

Contrae nupcias con María Dolores Balcells Chaveste, que durante su juventud participó de manera muy activa en el Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Hidalgo, desarrollándose como la titular de la impartición de la materia de Taquigrafía y Mecanografía, con muy altos estándares de exigencia y calidad en su enseñanza académica ver (Figura 2 y 3).



Figura 2 Ing. Vicente Ordóñez Rangel Fundador y Primer Director del IPH.



Figura 3 María Dolores Balcells Chaveste, Madre y Profesora Ejemplar.

Fuente: Cortesía de la Profa. María Dolores Balcells Chaveste.

De ese matrimonio nacieron dos hijos, Vicente y Rosendo Jorge, ambos de apellidos Ordóñez Balcells. El primogénito de profesión Cirujano Dentista.

Hasta este punto termina la biografía de sus padres y en la siguiente sección se continúa con la Biografía del Ing. Rosendo Jorge Ordóñez Balcells.

Su infancia se desarrolló en la colonia centro de la ciudad Pachuca. Desde muy niño desarrolló un interés muy especial por la música. Inicia su formación musical con clases de piano impartidas por la profesora Srita. Esther Gutiérrez, hasta cumplir los catorce años de edad, cuando continúa con sus estudios musicales con la Srita. Santibáñez en la ciudad de Pachuca.

Posteriormente en “Fomento Musical”, de la Sala Chopín, de la ciudad de México, que le otorgó una Beca para realizar un Curso de Especialización de Música para Órgano. En dicha sala el 16 de Abril 1970 dio un concierto, logrando los mejores comentarios de la crítica y el aplauso del numeroso público asistente, en ese momento estudiaba en la ESIME del IPN ver (Figura 4).

Numeroso público amante de la música y de las buenas ejecuciones asistió los días 18 de Julio y el 03 de Octubre de 1970, a los Recitales de Órgano en la Sala “Ing. Baltazar Muñoz Lumbier”, de la Universidad Autónoma de Hidalgo. En un gesto de desprendimiento y colaboración hacia la Universidad Autónoma del Estado Hidalgo, el Ing. Rosendo Jorge donó el importe de sus honorarios que obtuvo en el recital de órgano. El organista, puso en las manos del licenciado Jesús Ángeles Contreras, Rector de la máxima casa de estudios, el donativo que le fue agradecido. **[Lolita Balcells, Entrevista. 2009]**

Invitado por el gran animador de la Televisión Mexicana, Raúl Velasco, se presentó el Domingo 28 de Febrero de 1971, en “Siempre en Domingo”, al inspirado concertista, con su maravilloso Órgano Electrónico, se le abrieron las puertas para su consagración, ver (Figura 5).



Figura 4 Ing. Ordóñez Balcells: Presentación Sala Chopin en 1970.



Figura 5 Ing. Ordóñez en su presentación en "Siempre en Domingo"

Fotos: Cortesía de la Profa. María Dolores Balcells Chaveste.

El día 13 de septiembre de 1974, con motivo de haber terminado su carrera de Ingeniero en Comunicaciones y Electrónica. Se dio a lugar la ceremonia de graduación en el Palacio de Bellas Artes, de la capital mexicana, el evento se realizó con sus compañeros de la generación 70 - 74 que tuvo lugar en el hotel Ma. Isabel, ver (Figura 6).



Figura 6 Ing. Ordóñez Balcells. Egresado de generación 70- 74.

Posteriormente en el año de 1975 ingresó a laborar en una conglomerado de medios de comunicación llamado Televisa, en la cual se desarrolló como Jefe de las cabinas de audio. Finalmente decide separarse de su cargo desempeñado en la televisora, en el mes de Septiembre de 1977. A continuación se muestra la credencial laboral del ingeniero en de dicha empresa ver (Figura 7).



Figura 7 Credencial del Ing. Ordóñez cuando laboró en Televisa

Fotos: Cortesía de la Profa. María Dolores Balcells Chaveste

1.4 Antecedentes de la Casa de Música: Tecladolandia

Con la inquietud de abrirse camino por sí mismo, el Ing. Rosendo Jorge Ordóñez Balcells regresa a su lugar de origen en Pachuca, se acerca a platicar y negociar con el Sr. Cándido Muñoz Piña propietario del hotel y de la plaza comercial “El Dorado” con el interés de arrendar un local, el Sr. Cándido argumentaba que sería un fracaso ya que la construcción no se encontraba terminada, faltando los acabados de los locales. El Sr. Cándido propietario de la plaza le explicaba que sería mejor que realizara la apertura de la tienda en el mes de Marzo del siguiente año, pero al Ingeniero le apremiaba abrir a la brevedad posible ya que se avecinaba la época navideña y quería aprovechar la estación que implica un aumento de ingresos de los clientes para tener una mayor oportunidad de éxito, estrategia que le ayudó a consolidarse en su inicio reduciendo su probabilidad de fracaso.

El Sr. Cándido finalmente accede y le arrenda el local, decidiéndose por el local de mayor vista a la Calle, siendo hasta ahora el lugar que ocupa más vista hacia el exterior teniendo un lugar estratégico y privilegiado entre todos los demás locales de la Plaza El Dorado, siendo el más grande y el más vistoso.

El día indicado para abrir las puertas al público fue el día 17 de Diciembre de 1977 fecha que coincide con el cumpleaños de su señora madre, como una fecha en su honor por todo el apoyo que le brindó en su educación y formación como profesionista, concertista y humano. Seguro de sí mismo utiliza en el local solamente un foco, los vidrios, la puerta del acceso principal y unos órganos de la Marca Gul Bransen Modelo Teatro y Modelo Paise - Maker para demostración y venta, aprovechando sus cualidades como concertista interpretaba algunas melodías en los mismos. A continuación se muestra una fotografía del primer local de la Plaza el Dorado ver (Figura 8). **[R.J Ordóñez, Entrevista.2009]**



Figura 8 Local Comercial de “Plaza El Dorado”, donde inició Tecladolandia año 1977

Fuente: Cortesía de Cortesía de la Sra. Maribel Muñoz Martínez, hija de Don Candido fundador de “Plaza El Dorado”

La atención que brinda a los clientes es obligatoria, es lo mínimo que recibe el cliente cuando entra en la tienda. Pero la forma de tratamiento personal es lo que hace la diferencia, es la herramienta que va a aumentar de manera significativa la cartera de clientes. El producto es demostrado de todas las formas posibles, relacionado a uno o más equipamientos. Los recursos y herramientas se muestran de forma tal de convencer al consumidor de que él realmente necesita ese producto. En Tecladolandia las ventas dependen de dos factores importantes: 1º) Saber lo que el cliente realmente necesita y ofrecerle primero un excelente trato. 2º) Saber exactamente cómo funciona cada producto por separado o bien en relación a otros equipos, proporcionando una visión de la tienda.

En el entorno actual de las empresas, la calidad es el elemento clave en la planeación estratégica. Esta sección describe el papel del liderazgo y de la para la excelencia de la calidad total, así como las prácticas más importantes del papel que tiene el Ing. Rosendo Ordóñez Balcells, en su papel de líder en la administración de la calidad en Tecladolandia.

1.4.1 Liderazgo para la Calidad

Es por ello la importancia de abordar la Biografía del Ing. Rosendo Jorge Ordoñez Balcells, de cómo su experiencia como profesionalista en audio cuando laboró en Televisa, aunado a sus conocimientos musicales como concertista ambas son las bases teórico prácticas que le ayudan a comprender mejor las necesidades de los clientes para dar recomendaciones del equipo idóneo esta es su ventaja competitiva sobre las otras empresas músico – comerciales, que carecen de personal capacitado en este tipo de giro comercial.

De su fundador, se pueden observar las siguientes habilidades centrales; *visión, empowerment, intuición, conocimiento de sí mismo y congruencia de valores.*

- Es Visionario, se dirige hacia el futuro.
- Da autoridad a los empleados para que sean proactivos
- El *empowering* ayuda a dispersar del poder en todos los niveles.
- No teme seguir su propia intuición
- El conocimiento de sí mismo, requiere un examen de puntos débiles y fuertes.
- Existe la congruencia en los valores, cuando se integran sus valores al sistema de administración de la empresa.
- Estos valores incluyen la confianza y el respeto a los individuos, la apertura, el trabajo en equipo, la integridad y un compromiso hacia la calidad. [Evans, 2000]

- **Micro localización de Tecladolandia.**



Figura 9 Mapa de Micro - Localización de Tecladolandia.

Fuente: Google Earth

La Casa de Música Tecladolandia, se encuentra ubicada en la Calle de Guerrero Número 721 en los Locales 2 y 4 en la “Plaza El Dorado”, en la Colonia Centro. Justo antes de llegar a la “Plaza Juárez”, donde se encuentra el edificio del Poder Ejecutivo del Estado de Hidalgo ver (Figura 9).

Se concluye que la empresa tiene una ubicación estratégica respecto a su fácil localización y acceso a los clientes. Aunque se observan problemas de estacionamiento de automóviles. Ya que se encuentran problemas para tener un lugar de estacionamiento apropiado para los automóviles de los clientes; por lo que se sugiere que se firme un contrato con el estacionamiento de la Plaza para los vehículos que ingresen a la casa de música y así se sientan mucho más cómodos al visitarla.

1.4.6 Actividades de las Áreas Funcionales

- **Fijación del Precios**

Los dos determinantes principales del precio son los costos de producción y la competencia. Al ser compradores de las importaciones de diferentes marcas en todo el mundo, lógicamente el dólar tiene efectos tanto positivos como negativos dependiendo de las variaciones en su cotización. Afortunadamente se maneja una estrategia interna con respecto al tema del dólar. Básicamente se mantiene un stock bastante considerable de mercancía. Entonces se tiene un buen abastecimiento de productos. Los pedidos se realizan en momentos en los cuales la moneda está en un precio cómodo. De esta manera se mantienen precios excelentes todo el año. Lógicamente pensando en la comodidad de los clientes. Siempre el Gerente General maneja, la tendencia al equilibrio. Esto le brinda seguridad y confianza al consumidor final, logrando el posicionamiento de la empresa sobre los competidores locales, fortaleciendo la preferencia de los clientes.

- **Promoción del Producto**

La publicidad, utilizada se ha dado a través de lonas publicitarias en eventos especiales, spots de radio en 98.1 y televisión en canal 3, anuncios en revistas semanales; 30 días, hasta ahora. En el caso concreto de la empresa objeto de estudio, se realiza una publicidad de forma medida respecto al presupuesto, competencia y temporada de ventas. Pero fundamentalmente, la pieza es el diseño de fachada notable que puede reemplazar otro tipo de publicidad; durar en la memoria de la gente y destacarse de todos los negocios. Una inversión de este tipo, quedan en la retina de la gente para siempre, sin tener un gran costo y destacándose de los locales vecinos, que se encuentran ubicados en la misma plaza donde se encuentra la casa de música Tecladolandia.

- **Los servicios ofrecidos**

Los servicios más comunes son el mantenimiento y reparación de equipo de audio e instrumentos musicales. Existe también la asesoría personalizada al momento de adquirir ciertos productos, para satisfacer plenamente las necesidades del cliente. Éstos servicios van incluidos al momento de comprar los bienes ya que se les otorga póliza de garantía por un año por concepto de defectos de fabricación y vencida ésta se otorga servicio y mantenimiento al equipo que lo requiera siempre y cuando lo desee así el cliente; trayendo debidamente su nota de venta o factura correspondiente a la compra.

- **Promoción de ventas.**

Se sugiere que para incrementar las ventas, se utilice un lenguaje más apropiado para el enlace con el consumidor final. A través de la adquisición de libros especializados para los vendedores, que generalmente son de un precio económico y no repercuten en los costos que tiene Tecladolandia para su operación interna. Las palabras que se eligen para usar en la venta son tan importantes como las herramientas para un artesano. Las palabras correctas ayudarán a que el cliente tenga sentimientos positivos y ayudarán a incrementar los beneficios económicos.

Enamorarse de las ventas a diario. Pensar siempre en realizar y satisfacer los deseos de los clientes. Así hablarán el mismo idioma y estarán en la misma sintonía. Finalmente, no se venden instrumentos musicales, sino el sonido que somos capaces de crear con, cada uno de ellos. [Reyes, 2006]

- **Ventas y distribución**

Desde el punto de vista empresarial, es el más importante, ya que si no se producen ventas no se obtiene beneficio, y por tanto, la empresa no puede sobrevivir. Toda la parte de la venta de productos la llevan todos los integrantes de la empresa, que van a estar en contacto directo con los mayoristas que en este caso son las compañías importadoras o con los consumidores, a los cuales tienen que convencer de la buena relación calidad-precio del producto ofrecido ver (Figura 10).

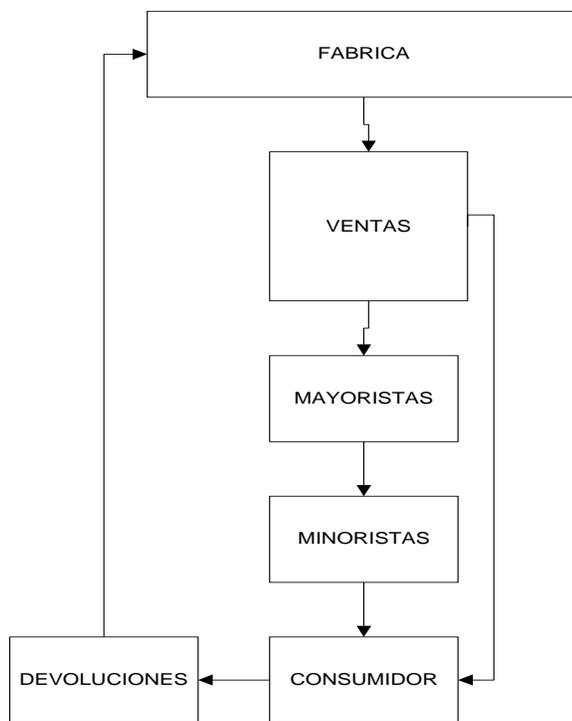


Figura 10 Ciclo de Compra y Venta de Mercancía en Tecladolandia

Fuente: Elaboración propia.

Ya que se expusieron los antecedentes del propietario de Tecladolandia, desde su infancia hasta el momento y el que puso en marcha y como se encuentra operando la casa de música. Ahora se expone en el capítulo dos el marco teórico que sustenta la presente investigación.

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1 Orígenes y Tendencias de la Calidad

La naturaleza intrínseca del hombre por el deseo nato por la superación y realización total. La calidad es el elemento clave que ha llevado a la innovación tecnológica y avance total de la humanidad.

Por lo que a lo largo de la historia de la humanidad, desde los jefes tribales, reyes y faraones. Los inspectores fenicios, cortaban la mano, a quien hacía un producto defectuoso, aceptaban o rechazaban los productos y ponían en vigor las especificaciones gubernamentales.

Alrededor del año 1450 A.C. los inspectores egipcios comprobaban las medidas de los bloques de construcción con un pedazo de cordel. Los mayas utilizaban el mismo método.

Como resultado de lo anterior, se puede observar los esfuerzos del ser humano por demostrar su grandiosidad, como las Pirámides de México con la civilización Maya muy especialmente las de Chichen Itza, Tulum, Uxmal en el Estado de Yucatán, y algunos otros ejemplos en Latinoamérica como las misteriosas ruinas de Machu Pichu en el país de Perú en Sudamérica, por no mencionar muchos otros ejemplos en el Viejo Continente de Europa.

[Sosa, 1992]

2.2 Evolución de la Administración de la Calidad

En el **siglo XIII**, comenzó la existencia de los aprendices y los gremios, dando paso a los artesanos a tener doble función de producción, como inspectores e instructores de los productos elaborados, ya que conocían a fondo su trabajo, y se empeñaban en que hubiera calidad en lo que hacían. A este proceso se le denominó control de calidad del operario. En ese momento el gobierno fijaba y aplicaba normas de calidad, en las que los individuos podían examinar todos los productos dando paso a un patrón de calidad único, este sistema funcionaba porque su campo de acción era un grupo reducido de habitantes, impactando de manera local. Pero el crecimiento de la población demandó la producción de más productos y la distribución de los mismos a gran escala, en la primera guerra mundial dio paso al control de la calidad del capataz.

Con el auge de la **Revolución Industrial** y el inicio de la producción manufacturera, se hizo posible la división del trabajo, y la creación de partes intercambiables; sin embargo, creó algunos malestares entre la población que estaba acostumbrada a hacer sus productos a la medida.

A finales del siglo XIX comenzó el proceso de industrialización moderna, donde Frederick Taylor fue el pionero de la Administración Científica, puso en manos de los ingenieros industriales la planificación del trabajo, esto es a como se conoce inspector de control de la calidad. [Anda, 2004]

En el **siglo XX**, la era tecnológica permitió que las masas obtuvieran productos solamente reservados para las clases privilegiadas. Fue en este siglo cuando Henry Ford, introdujo a la Ford Company, la línea de ensamblaje en movimiento, dividiendo operaciones complejas en procedimientos sencillos, estos procesos pudieron ser realizados por individuos no especializados, dando como resultados productos de gran tecnología a bajo costo ver (Tabla 5).

Tabla 5 Evolución de la calidad.

Periodo	Gestión para la calidad	Promotores o iniciadores de la calidad
2150 A. C.	No existían principios básicos. Se castigaba la falta de calidad muy severamente	No había personas específicas que se encargaban de vigilar la calidad.
Antes del Siglo XIX	Se basaban en principios tradicionales. <ul style="list-style-type: none"> • Inspección del producto por los consumidores • El concepto de artesanía • Especificaciones por muestra • Garantía de calidad en los contratos de renta 	Se formaban grupos de artesanos encargados de la fabricación de productos específicos.
Siglo XIX	Surgen grandes fábricas y desaparecen los pequeños talleres. Aparecen manuales e instrumentos para medir la calidad.	Primeros departamentos de inspección para supervisar a los operarios.
Siglo XX	Debido a la producción en masa surge la necesidad de utilizar procesos más sencillos a bajo costo y de acuerdo con especificaciones de calidad requeridas.	Aparecen organismos encaminados a definir el concepto de control total de calidad. Normas internacionales de calidad. Certificación y acreditación de la calidad.

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Enfoque Americano de Administración de la Calidad.

2.3.1 William Edwards Deming

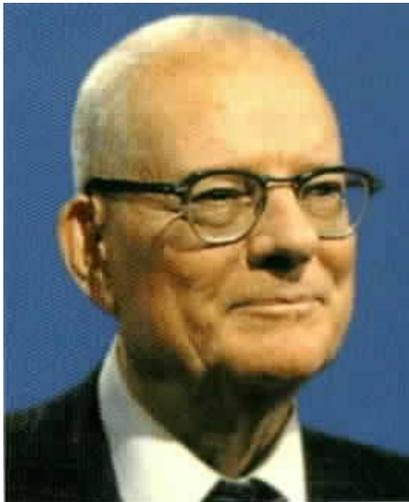


Figura 11 William Edwards Deming

Fuente: [Wikipedia, W. Deming]

Nació el 14 de Octubre de 1900, en sioux City, Iowa, Estados Unidos. Hijo de Williams Deming, abogado, y de Irene Edwards, pianista ver (Figura 11). Pese a su rico abolengo la familia tuvo limitaciones económicas fuertes que obligaron a sus padres a buscar un reparto de Tierras en Wyoming. Dice que durante la travesía se enamoró del sistema ferroviario, del que más tarde fue asesor para el establecimiento de rutas y tarifas.

En 1928, Deming fue contratado por la Western Electric en Wathorne, Chicago, Illinois, para llevar estadísticas de los procesos productivos. Recuerda que las condiciones ambientales eran verdaderamente malas, regularmente había humo, ruidos y, al mismo tiempo, eran lugares sucios.

En esa época Deming conoció a Walter Shewhart, a quien se le considera el padre del gráfico de control del proceso y quien lo alentó a estudiar en Inglaterra las teorías del inglés Sir Ronald Fisher, quien en la universidad de Londres había desarrollado el muestreo aleatorio. En 1938, Shewhart publicó un libro sobre control de calidad en el cual, además de incluir los gráficos de proceso y el muestreo aleatorio, se describió el ciclo ahora conocido como Ciclo Deming, porque así lo han difundido los japoneses.

El ciclo Deming, desarrollado por Shewhart, es un modelo de proceso administrativo dividido en cuatro fases, como se muestra en la siguiente figura:

1. Planear. Proyectar un producto con base en una necesidad de mercado, señalando especificaciones y el proceso productivo.

2. Hacer. Ejecutar el proyecto.

3 .Controlar. Verificar o controlar el producto conforme a indicadores de calidad durante las fases del proceso de producción y comercialización.

4. Analizar y Actuar. Interpretar reportes, registros, para actuar a través de cambios en el diseño del producto y de los procesos de producción y comercialización para lograr la mejora continua. [Summers, 2006]

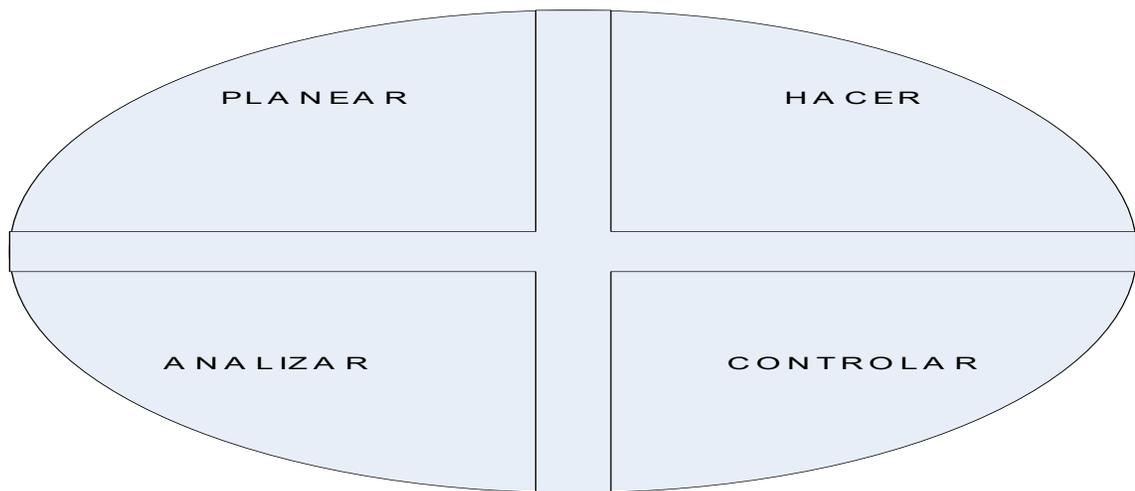


Figura 12 Círculo de la Calidad de Deming.

Fuente: Elaboración propia.

Este ciclo rompía la vieja filosofía de producir y vender, vender, vender hasta agotar el producto sin tomar en cuenta la aceptación del consumidor ver (Figura 12).

En 1950, MacArthur, lo invitó a colaborar con industriales japoneses con el fin de elevar la calidad de los productos, política que les permitiera ser más competitivos para pagar la deuda ocasionada por la guerra. En aquel entonces Deming les habló de calidad en términos de cumplir requisitos y especificaciones, en contra de la acepción tradicional de que sólo los productos caros tienen calidad.

Dicho de otra manera, no por pagar poco el consumidor debe recibir cosas mal hechas. Esto les permitió a los japoneses perfeccionar su industria electrónica, automotriz, fotográfica, entre otras ramas; colocándolos actualmente, junto con los alemanes, como los países más competitivos en términos de calidad. En Japón se estableció el Premio Deming a la calidad.

2.3.1.1 Los catorce principios de la calidad

Deming propone catorce principios para administrar la calidad.

1. Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. No depender más de la inspección masiva.
4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.
5. Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio.
6. Instituir la capacitación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo.
8. Desterrar el temor.
9. Derribar las barreras que hay entre áreas de staff.
10. Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral.
11. Eliminar las cuotas numéricas de producción.
12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.
13. Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento.
14. Tomar medidas para lograr la transformación.

En México, durante una conferencia efectuada en la Secretaría del Trabajo, el Dr. Deming pronunció las siguientes palabras:

“Se lo dije a los japoneses, se lo digo a ustedes ahora: no veo razón alguna para que las organizaciones mexicanas no puedan llegar a ser las mejores altamente competitivas en el mundo, lo tienen todo. Nuevo equipo no es la solución sino aprender a mejorar la calidad y al productividad con lo que se tiene”. [Hernández, 2001]

2.3.1.2 Las 7 Enfermedades Mortales de la Gerencia

1. Falta de constancia en los propósitos
2. Énfasis en las ganancias a corto plazo y los dividendos inmediatos
3. Evaluación por rendimiento, clasificación de méritos o revisión anual de resultados
4. Movilidad de los ejecutivos
5. Gerencia de la compañía basándose solamente en las cifras visibles
6. Costos médicos excesivos.
7. Costo excesivo de garantías

Estos puntos son descritos en la presente investigación, con el fin de dar a conocer a la gerencia de la casa de música en este caso el Ing. Rosendo Jorge Ordóñez Balcells, para evitar que se realicen estas prácticas ya que como se menciona en dichos puntos, si se practican llegan a ser mortales para la operación de la empresa, casi llevándola a su extinción.

Para que los empleados se conviertan en colaboradores comprometidos con la empresa, es necesario crear una nueva forma de trabajo, auto-organizativa, en la cual los procesos centralizados den lugar a formas más espontáneas y descentralizadas de colaboración masiva. Existen innumerables herramientas para instrumentar esa colaboración de grupo. Por lo que se sugiere que se realice una dinámica grupal en la que los empleados hagan una lluvia de ideas en cuya lista expongan los planes que crean ellos que serían benéficos para la casa de música. Los empleados necesitan tener la libertad y la confianza de saber que sus ideas serán escuchadas y respetadas, y que, cuando se implementen, ellos serán recompensados por la empresa. [Hernández, 2001]

2.3.2 Joseph Moses Juran



Figura 13 Joseph Moses Juran

Fuente: [Wikipedia, J. Juran]

De Nacionalidad rumana, nació en 1908. Graduado en ingeniería, fue Gerente de calidad en la Western Electric Company ver (Figura 13). En 1954 brindó asesoría en Japón sobre productividad, falleció el 28 de febrero de 2008 Nueva York, Estados Unidos. Juran señala específicamente que los problemas de calidad se deben fundamentalmente a la mala dirección más que a la operación:

- 1) Educación (capacitación) masiva y continua.
- 2) Programas permanentes de mejora.
- 3) Liderazgo participativo para la mejora continua.

Defensor del Control Estadístico del Proceso (CEP) Joseph Moses Juran propone diez etapas para efectuar el proceso de calidad:

1. Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejoramiento.
2. Determinar metas de mejoramiento
3. Organizarse para lograr estas metas (cómites, equipos)
4. Proporcionar entrenamiento.
5. Desarrollar proyectos para resolver problemas.
6. Reportar los problemas sin ocultar los errores.
7. Dar Reconocimiento.
8. Comunicar los resultados.
9. Mantener consistencia en los registros.
10. Mantener la mejora en todos los sistemas, subsistemas y procesos

de la compañía.

Las herramientas de calidad propuestas por Juran son: **[Münch, 2005]**

- Diagrama TRIPROL (Proveedor, procesador, cliente), se aplica a todos los equipos procesadores.
- Diagrama de flujo para identificar a los clientes. La matriz de responsabilidad. Registra las decisiones y acciones por realizar.
- La matriz de responsabilidad. Registra las decisiones y acciones por realizar.
- El bucle de retroalimentación.
- Mapa de carreteras para planificar la calidad. Generaliza el enfoque para satisfacer las necesidades de los clientes.
- La espiral. Describe la secuencia de las actividades del “concepto al cliente”.
- La hoja de análisis, también conocida como matriz o tabla de calidad.

Otra propuesta interesante de este autor es la de definir el término **cliente** en un sentido más amplio, de tal forma que pueda servir para lograr el mejoramiento continuo de la calidad. Menciona que la definición de los diccionarios limita el significado de la palabra cliente a aquella persona que compra los productos de una empresa. Sostiene que en lugar de tal definición, se extienda su significado para incluir a todas las personas sobre quien repercuten nuestros procesos y nuestros productos. Es decir, el significado de la palabra cliente debe comprender tanto los clientes o usuarios internos como a los clientes o usuarios externos.

El término cliente o usuario externo se refiere a las personas u organizaciones que no forman parte de nuestra empresa u organización. Por su parte, como cliente o usuario interno se denominan a las personas o unidades administrativas que forman parte de nuestra empresa.

Según Juran, existen pocos clientes vitales, y son fácilmente reconocidos. Los ejemplos más obvios son: los grandes compradores de los productos de cierta empresa y todos aquellos que representan fuerzas poderosas con las cuales se tiene que llegar a algún acuerdo.

Señala la diversidad de contactos o interconexiones que existen entre una empresa y sus clientes, de las cuales algunas deben considerarse como interconexiones clave. Los ejemplos más comunes de éstas, se pueden observar en las industrias de servicios. En el caso específico de Tecladolandia: un cliente puede en un momento dado, interconectarse con varios empleados de la empresa, tales como el auxiliar que le muestra el producto deseado, el auxiliar que realiza la nota de venta o en su caso la factura, y el gerente general quien le cobra el producto al final del proceso de venta.

A continuación se presenta una tabla ver (Tabla 6) que muestra a diferentes categorías de clientes externos, lo que necesitan de nosotros y lo que se necesita de ellos:

Tabla 6 Relaciones de interconexión de los clientes externos.

Categoría	Lo que necesitan de nosotros	Lo que se necesita de ellos
Clientes	Productos de calidad	Ingresos, respeto
Jefes	Eficiencia, calidad	Estabilidad, unidad de dirección
Los medios de comunicación	Historias notables	Consumo
Organismos gubernamentales	Trabajos, impuestos, votos	Servicios, seguridad
El público	Productos seguro, protección ambiental	Apoyo, buenos comentarios

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presentan ejemplos de la relación entre proveedores internos, productos y clientes internos ver (Tabla 7).

Tabla 7 Relación de proveedores, productos y clientes internos.

Departamentos Proveedores	Productos Principales	Algunos clientes Internos
Finanzas	Estados financieros	Directores de finanzas, accionistas, inversionistas
Recursos humanos	Contrataciones	Todos los departamentos
Servicios administrativos	Suministros y mantenimiento	Todos los departamentos
Legal	Consejo Legal	Todos los departamentos

Fuente: Elaboración propia.

2.3.3. Philip Crosby y la Filosofía de “Cero Defectos”.

Figura 14 Philip Crosby



Fuente: [Wikipedia, P. Crosby]

De nacionalidad norteamericana, nació en 1926 en West Virginia ver (Figura 14). En su vida ha sido ejecutivo y empresario, se graduó en la western Reserve University. Después de estar en el servicio naval en la Guerra de Corea empezó a trabajar en Control Total de Calidad como inspector de línea. Es autor de los libros *Calidad sin Lágrimas* y *la Calidad no cuesta* entre otros. En 1979 fundó Philip Crosby Associates (PCA) en Florida.

De acuerdo con la filosofía de mejoramiento de la calidad desarrollada y enseñada por Philip Crosby, existen tres componentes básicos para establecer y operar programas de solución de problemas y mejoramiento de la calidad:

1. Determinación. Surge cuando los miembros de un equipo de trabajo deciden que no están dispuestos a tolerar por más tiempo la no calidad, reconocen que sus propias acciones constituyen el único instrumento que permitirá cambiar las características de la organización y toman conciencia de los cuatro principios absolutos, que son el fundamento conceptual del proceso de mejoramiento de la calidad.

- *Calidad se define como cumplir con los requisitos.* Este principio dice que para mejorar la calidad, todo el personal debe estar consciente de que se requiere hacer las cosas bien desde la primera vez; pero para lograr esto, los directivos tienen que establecer claramente los requisitos y suministrar los medios necesarios para cumplirlos.
- *El sistema de la calidad es la prevención.* Es más fácil y menos costoso prevenir los errores que corregirlos. La prevención se basa en la comprensión del proceso, por tanto, hay que observar el proceso y determinar las posibles causas de error.
- *El estándar de realización es "cero defectos".* Crosby crea el concepto de "Cero defectos"; afirma que el personal debe saber precisamente lo que se espera de su desempeño; por tanto, no deben establecerse niveles de calidad o estándares de trabajo, no más bien un estado ideal de trabajo. "Cero defectos" es hacer lo acordado en el momento acordado, es hacer bien las cosas desde la primera vez, es tomar en serio los requisitos. Los errores son ocasionados por dos causas; la falta de conocimientos y de atención, mismas que se eliminan con una mayor capacitación, un cambio de actitud y la renovación de los valores morales del personal.
- *La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.* Aquí se menciona que la forma de evaluar la calidad dentro de la empresa es costeadando todas las actividades que se tengan que realizar por haber hecho las cosas mal o "costos de no calidad", que incluyen desde correcciones hasta reprocesos.

2. **Educación.** Una vez que en la empresa existe una determinación para conseguir la calidad de sus productos y terminar con los problemas, se requiere un programa de educación continua para todo el personal. El punto de partida de la filosofía Crosby es la educación, el autor sugiere que la educación se impartida por los directivos de la compañía, quienes deberán capacitarse como instructores. [Crosby, 1987]

3. *Implantación.* La educación es esencial, sin embargo, de nada sirven los conocimientos si no se aplican. En el caso de cero defectos la ejecución requiere de que se lleven a cabo ciertas acciones que permitan cambiar la cultura y el estilo de administración de la empresa, de tal manera que éstas se orienten hacia el cumplimiento de los requisitos, la prevención y el cero defectos. La implantación consiste en establecer el proceso de mejoramiento dentro de la organización en forma metódica con el fin de dirigir el cambio por la vía correcta, para lo cual Crosby propone 14 pasos:

1. *Compromiso de la dirección.* La alta dirección debe elaborar una política de calidad; el tema principal en sus reuniones debe ser la calidad. Es conveniente efectuar pláticas periódicas sobre el tema con todo el personal, además de ejecutar todas las acciones que reflejen un compromiso real con el mejoramiento de la calidad. Es necesario emitir una política de calidad que defina el compromiso con la calidad; ésta deberá tener prioridad sobre todas las áreas y ser definida en términos concretos.

2. *Equipo para el mejoramiento de la calidad.* Se integran grupos con representantes de todas las áreas cuyo propósito es guiar el proceso de calidad y promover su evolución; el equipo tendrá un presidente y un coordinador, quien deberá ser alguien que tenga fácil comunicación con la alta gerencia para establecer la estrategia de calidad.

3. *Medición.* El personal debe conocer su trabajo y el método para evaluarlo, pues así todos sabrán cómo y hacia dónde se dirigen. A través de la medición, los requisitos de cada función se consolidan y definen específicamente.

4. *El costo de la calidad.* Consiste en establecer un procedimiento para determinar el costo de las actividades y utilizarlo como medida del mejoramiento de calidad (cuarto principio absoluto de calidad). [Crosby I, 1989]

Los costos de calidad deben implementarse gradualmente y determinarse e incorporarse al proceso normal de administración para que se conviertan en un estímulo positivo en el proceso de mejoramiento de la calidad.

5. *Crear conciencia sobre la calidad.* Se requiere concientizar al personal por medio de información, acerca de lo que cuesta hacer las cosas mal y los resultados que se obtienen con "cero defectos". Además las personas deben conocer las acciones que realizará la dirección con respecto a la calidad, para comprobar el compromiso que tiene la misma con el proceso de calidad.

6. *Acción correctiva.* Se refiere a establecer un sistema de corrección basado en información relevante de los problemas y el análisis detallado de las causas que los originan para eliminarlos.

7. *Planear el día "cero defectos".* Elaborar un plan o programa para efectuar una convivencia social de la empresa, en el que participen oradores que representen a los clientes, el sindicato, las comunidades, los empleados ya todos aquellos interesados en la calidad y en los resultados, para establecer el día a partir del cual se trabajará con "cero defectos".

8. *Educación al personal.* Después de que los directivos comprendan los cuatro principios absolutos, se deberá educar al personal con el fin de concientizarlo para que exista menos tolerancia a los defectos y errores, lo que dará como resultado la calidad deseada.

9. *Día "cero defectos".* En esta fecha se lleva a cabo lo planeado por la organización, ninguna actividad tendrá defectos, la dirección reafirmará sus intenciones acerca de la calidad frente a sus empleados, clientes, proveedores y autoridades. El día "cero defectos" se celebra con el fin de que la dirección se presente y haga un compromiso formal ante todos, de manera que sea obligatorio el cumplimiento de "cero defectos".

10. Fijar metas. Esta etapa se realiza después de determinar y obtener mediciones, su finalidad es fijar nuevas metas u objetivos que se definen por los equipos de calidad, y que se encaminan hacia cero defectos. Las metas deberán ser en lo posible escogidas por el grupo y representadas en una gráfica que se encuentre a la vista de todos; su objetivo final es por supuesto, cero defectos.

11. Eliminar las causas de error. Se solicita al personal que señale los problemas existentes dentro de sus actividades o relación laboral, para solucionar las causas de error de manera que se establezcan medidas correctivas.

12. Reconocimiento. Es muy importante organizar la entrega de premios o reconocimientos a los empleados que se consideren como “modelos de calidad” o que hacen bien las cosas sin necesidad de supervisión. La elección de estas personas estará a cargo de los propios empleados, el reconocimiento a los empleados tiene múltiples ventajas, ya que se motiva el personal eficiente y valioso, además que se difunden los resultados de la calidad.

13. Consejos de calidad. Consiste en reunir a todos los profesionales de la calidad, con objeto de que exista retroalimentación y comenten sus experiencias en la eliminación de problemas, para que se estimule entre los empleados la certeza de alcanzar cero defectos.

14. Repetir todo el proceso. En el momento en que se ha alcanzado cierta madurez en el proceso, el equipo de calidad, debe transferir todas sus responsabilidades a uno nuevo que revitalice el proceso e inicie innovaciones para obtener aun mayores mejoras. Es aconsejable que después de dos años de actividad, el equipo de calidad transfiera todas sus responsabilidades a un equipo nuevo.

El sistema Crosby inicia, como todo esfuerzo debe iniciar, con el involucramiento de la alta dirección y la formación de un comité de calidad, posteriormente se centra en lograr un ambiente en que todos participen corrigiendo fallas para lograr “cero defectos” bajo la idea común de que esto se logrará con prevención. Los resultados se miden a través de costos de calidad.

[Münch, 2005]

2.4 Enfoque Japonés de Administración de la Calidad.

2.4.1 Kaoru Ishikawa



Figura 15 Kaoru Ishikawa

Fuente: [Wikipedia, K. Ishikawa]

Kaouri Ishikawa, ingeniero japonés, y discípulo de Deming y Jurán, es el creador del concepto de Calidad total (Figura 15). Él considero que el término control, tratándose de calidad, sale sobrando ya que se entiende que un producto con calidad es aquel que reúne todos los requisitos; prefiriendo incluirle el adjetivo “total”, para indicar o subrayar que los productos y servicios deben ser perfectos. Se distingue por dos aspectos básicos:

- a) Su proceso de planear, hacer, verificar y actuar
 - Planear a su vez es determinar objetivos y métodos.
 - Hacer es realizar el trabajo, previa educación y capacitación de los ejecutores.
 - Verificar permanentemente si el producto satisface lo planeado, incluyendo la satisfacción del cliente.
 - Actuar implica tomar la acción correctiva necesaria.

b) Su metodología de análisis causal para la solución de problemas, comúnmente conocida como “Espina de Pescado” o diagrama de causa – efecto. Se llama espina de pescado porque dice que hay que ir a la raíz de los problemas.

Él establece que son cuatro los elementos causales de los problemas en un proceso productivo; mano de obra, materiales, métodos y máquinas; los que a su vez deben analizarse descomponiéndolos al Estilo de Descartes, para asegurarse de no ver los síntomas como si se tratara del problema, sino llegar a las causas que lo originan.

Rescata a Wilfrido Pareto, economista y sociólogo italiano, autor del principio que lleva su nombre: Es famoso por su observación de que, en Italia, el 20 por ciento de la población poseía el 80 por ciento de la propiedad, observación que posteriormente otros harían popular con el nombre de "principio de Pareto", creando el concepto distribución de Pareto.

En control de calidad, el principio de Pareto permite utilizar herramientas de gestión, como el diagrama de Pareto, que se usa ampliamente en temas de control de calidad (el 80% de los defectos radican en el 20% de los procesos). Así, de forma relativamente sencilla, aparecen los distintos elementos que participan en un fallo y se pueden identificar los problemas realmente relevantes, que acarrearán el mayor porcentaje de errores. [Gutiérrez, 2005]

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y objetivos, del medio ambiente y sus presiones así como de los recursos disponibles.

La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios [Anca, 2004].

A continuación se presenta una tabla que muestra las preguntas básicas de la administración, que son respondidas por los siguientes autores de administración de la calidad: William E. Deming, Kaoru Ishikawa, Joseph M. Juran y Philip B. Crosby ver (Tabla 8).

Tabla 8 Cuadro Resumen de los autores de Calidad.

Preguntas básicas de la Administración	Deming	Ishikawa	Juran	Crosby
¿Qué?	Mejoramiento incesante, definir el proceso, características de calidad del proceso, mantener el proceso en observación y control, mejorar sistemáticamente.	Sistema eficaz para integrar los esfuerzos, en materia de desarrollo y mejoramiento de calidad, realizados por los diversos grupos.	Enfoque sistemático para cumplir y establecer los objetivos de calidad para toda la empresa. Trilogía	Cero defectos, el sistema de calidad es la prevención, calidad es cumplir con los requisitos. Determinación, Educación e Implantación.
¿Cómo?	<ol style="list-style-type: none"> 1 Constancia en el propósito 2 Adoptar nueva filosofía 3 No depender de la inspección masiva. 4 Política de compras 5 Mejoramiento del sistema 6. instituir la capacitación. 7. Instituir liderazgo. 8. erradicar el temor. 9. Impulsar la comunicación. 10. Eliminar barreras. 11. Eliminar las cuotas 12. Promover el orgullo por la labor bien hecha. 13. Crear estructura que impulse la mejora y educación. 14. Lograr la transformación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control total de la calidad. • Se inicia con educación y termina con educación. • Círculos de calidad. • Auditoría de control de calidad. • Métodos estadísticos. • Actividades a escala nacional. <p>Siete Herramientas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de la calidad. Desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes. • Control de la calidad. Es mantener un proceso en el estado planificado. • Mejora de la calidad. Establecer infraestructura, proyectos de mejora, desarrollo de equipos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso de la dirección. 2. Equipo para el mejoramiento de la calidad. 3. Medición. 4. El costo de la calidad. 5. Crear conciencia. 6. Acción correctiva. 7. Planear día "Cero defectos". 8. Educación al personal. 9. Día cero defectos. 10. Reconocimientos. 11. Fijar metas. 12. Eliminar causa de error. 13. Consejos de calidad. 14. Repetir todo el proceso.
¿Con qué?	<p>Métodos Estadísticos</p> <p>Reacción en cadena</p> <p>Espiral de mejora</p> <p>Siete Herramientas</p>	<p>Cuadro de Pareto, Diagrama de Pescado, Histograma, Hoja de Verificación, Diagrama dispersión, graficas de control y estratificación</p>	<p>Control Estadístico, mapa de carreteras, matriz de calidad, bucle de retroalimentación.</p>	<p>Costos de incumplimiento, Cuadro de madurez; Incertidumbre, Despertar, Instalación, Sabiduría, Certeza.</p>

Fuente: Elaboración propia.

2.5 Proceso de Planeación Estratégica.

2.5.1 Ambiente externo

El ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. Esta evaluación gira en torno de la situación competitiva, así como los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además, el entorno debe examinarse en función de avances tecnológicos, productivos y de servicios en el mercado y otros factores indispensables para determinar la situación competitiva de la empresa. Este análisis se encuentra en el análisis externo PEST que se encuentra en el capítulo 3 de la metodología.

2.5.2 Ambiente interno

De igual manera, es necesario auditar y evaluar el ambiente interno de la empresa respecto de sus recursos y de sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones, comercialización y productos y servicios. Otros factores internos importantes para la formulación de una estrategia y de obligada evaluación son los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía la estructura y clima de la organización, y de las relaciones con los clientes. El análisis del ambiente interno se encuentra descrito en el diagnóstico que se realizó a la empresa Tecladolandia y en análisis interno FODA ambos se encuentran en el capítulo 3 del caso de estudio y metodología de la presente investigación.

2.5.3 Evaluación y elección de estrategias.

Las diversas estrategias deben evaluarse cuidadosamente antes de hacer una elección. Las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los riesgos implicados. Para el caso de estudio de la presente, la evaluación de las estrategias se hizo respecto a su impacto es decir; como se beneficiarían los clientes y el personal de Tecladolandia; y el otro criterio a evaluar es sobre su esfuerzo es decir; cuanto implicaría de costos económicos, humanos y tecnológicos poner en marcha las estrategias. Existen elementos cruciales para la evaluación de estrategias como la oportunidad, esto ilustra la interrelación de las estrategias de varias empresas en la industria. La planeación de corto, mediano y largo plazo y la instrumentación de las estrategias deben de tomarse en cuenta en todas las fases del proceso. [Koontz, 1998]

2.6 La Matriz FODA: Moderna herramienta para el análisis de situaciones.

Los diseñadores de estrategias se sirven en la actualidad de un buen número de matrices para las detecciones entre las variables más importantes. El Boston Consulting Group, por ejemplo desarrolló la matriz de portafolio empresarial. La matriz de FODA es de aparición más reciente y sirve para analizar la situación competitiva de una compañía, e incluso de una nación.

La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

La identificación de las fortalezas y debilidades de las compañías, así como de las oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, se considera como una actividad común de las empresas. Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones

estratégicas. El punto de partida del modelo son las amenazas dado que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica.

2.6.1 Cuatro estrategias alternativas

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias ver (Figura 17).

- La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.
- La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.
- La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.
- La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad. [Koontz, 1998]

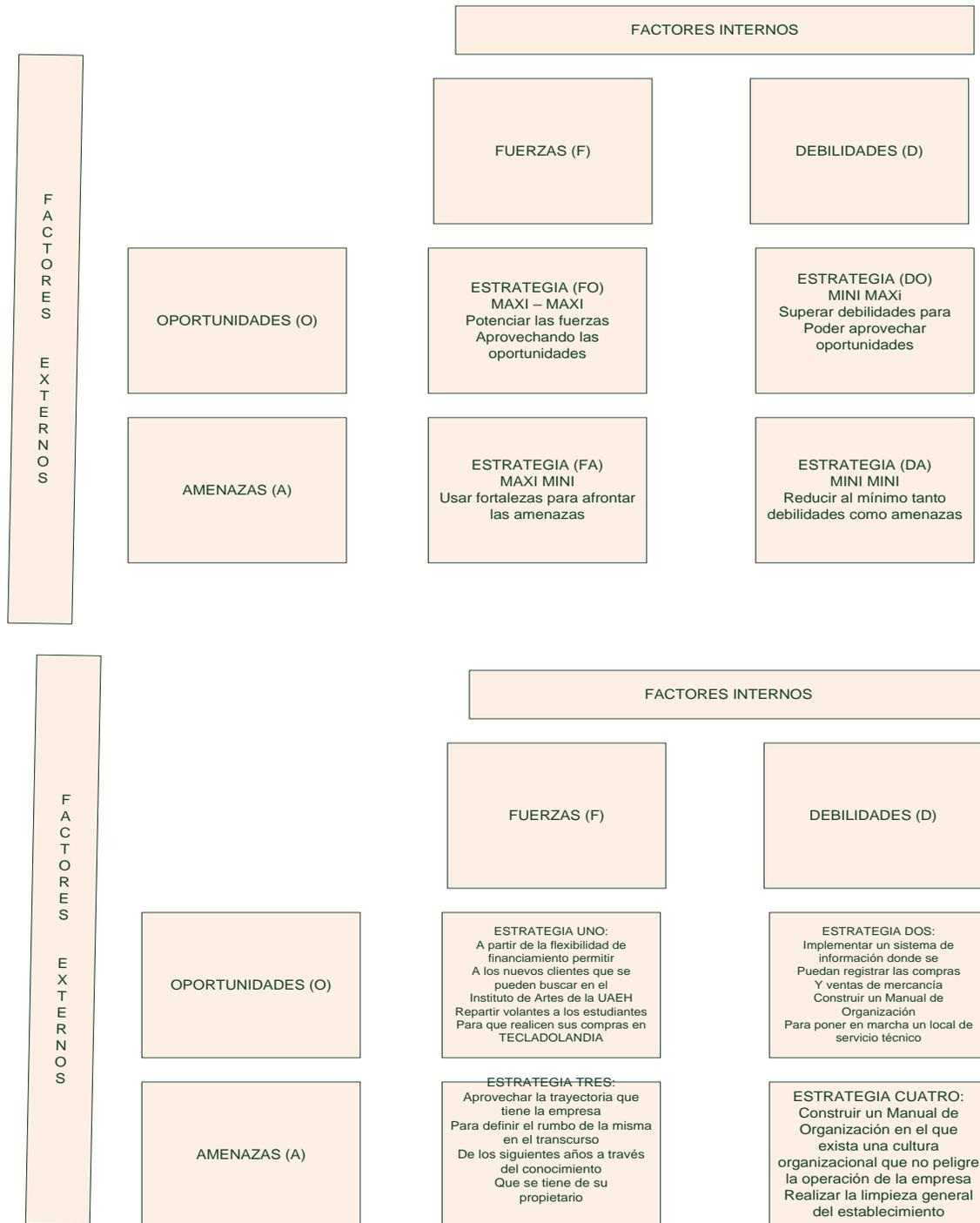


Figura 17 Matriz FODA para la formulación de estrategias.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 3. Caso de Estudio y Metodología

3.1 Diagnóstico Organizacional de Tecladolandia.

La elaboración de estrategias de una cultura de calidad debe fundamentarse en un diagnóstico de la cultura organizacional, como base de investigación para realizar las estrategias orientadas hacia la calidad.

El diagnóstico de la cultura organizacional abarca los siguientes subsistemas ver (Tabla 9):

Tabla 9 Diagnóstico Organizacional de Tecladolandia.

Cultura Organizacional	Variables
1.- Madurez: El análisis de una organización debe comenzar mediante la definición de su etapa de desarrollo, el grado de evolución en que se encuentra.	Edad tamaño de la organización: Treinta y dos años de trayectoria conformada por cinco empleados aproximadamente.
2.- Valores Organizacionales: Los valores bien definidos son el eje en torno al cual se genera la calidad, al efectuar el análisis de los valores predominantes en la empresa es necesario determinar qué tanto promueven éstos una cultura de calidad.	MISIÓN: Proveer instrumentos musicales y equipos de audio de alta calidad, orientando a necesidades específicas, satisfaciendo las exigencias artísticas, educativas y de entretenimiento en el aspecto musical de los clientes. VALORES: Honestidad, Productividad, Profesionalismo, Dedicación Constancia, Sencillez, Confianza.

Continuación ...

3.- Organización: El análisis de la organización comprende las siguientes áreas; Estructura, Procesos, Auditoría a clientes, Auditoría de Proveedores y Análisis del negocio. Se desarrollo la parte compuesta por la Auditoría de Proveedores.

Auditoría de Proveedores: Evaluación del proceso de calidad de los proveedores con relación a sus estándares de calidad. Esta auditoría de calidad a productos y sus proveedores son un medio para definir parámetros de selección y establecer convenios de calidad cliente - proveedor. Por lo que es muy conveniente seguir teniendo como nuestro principal proveedor a Yamaha de México, S.A de C.V. que lo encabeza una Administración Japonesa y por la excelencia en atención al distribuidor.

Se auditó a los Proveedores que surten a Tecladolandia para el análisis del Proceso Productivo y la Capacidad del Proveedor y bajo los siguientes Criterios: Tamaño y capacidad, Capacidad Financiera, Utilidad Operativa, Rango de Manufactura, Instalaciones de Investigación, Servicio Técnico, Localización Geográfica, Relaciones laborales y comerciales. Los Resultados son los siguientes:

PROVEEDOR	CALIFICACION FINAL
Yamaha de México	1er Lugar
Distribuidora Gonher	2do Lugar
Distribuidora Thunder	3er Lugar
Hermes Music	4to Lugar
Music Link	5to Lugar
Corporación Mexbusa	6to Lugar
Casa Veerkamp S.A.	7tmo Lugar

<p>4.- Sistemas y Procesos: Un atributo esencial de calidad es la flexibilidad y la efectividad de los sistemas para propiciar la mejora en todos los ámbitos.</p>	<p>Para lo que implica el proceso de planear, programar y terminar el proceso de Compra, Arribo y Presentación de los productos; dicho proceso se describe a continuación:</p>																						
<p><u>Conclusiones del Proceso interno de Tecladolandia:</u></p>																							
<p>La suma de los tiempos de actividad es de 114 horas; como resultado, se puede deducir que el tiempo total requerido para terminar el proceso es de 114 horas o cuatro días y medio casi cinco días, lo que se entiende como una semana completa de días hábiles, por lo que se concluye la aseveración que se hizo al inicio. El Proceso que se lleva a cabo de Compra, Arribo y Presentación de Productos es muy lento y tardío.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</th> <th>DURACION DE LA ACTIVIDAD HORAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>El gerente realiza el pedido vía telefónica</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>El proveedor envía la mercancía x flete</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>Arribo de mercancía a la tienda</td> <td>72</td> </tr> <tr> <td>El ayudante revisa la mercancía</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>El gerente asigna los precios</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>El ayudante captura los precios en etiquetas</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Colocación de etiquetas en la mercancía</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>El gerente revisa la mercancía con los precios asignados</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Se asigna un lugar a la mercancía para su observación y venta</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Total de Horas</td> <td>114</td> </tr> </tbody> </table>	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	DURACION DE LA ACTIVIDAD HORAS	El gerente realiza el pedido vía telefónica	1	El proveedor envía la mercancía x flete	24	Arribo de mercancía a la tienda	72	El ayudante revisa la mercancía	2	El gerente asigna los precios	5	El ayudante captura los precios en etiquetas	3	Colocación de etiquetas en la mercancía	2	El gerente revisa la mercancía con los precios asignados	3	Se asigna un lugar a la mercancía para su observación y venta	2	Total de Horas	114
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	DURACION DE LA ACTIVIDAD HORAS																						
El gerente realiza el pedido vía telefónica	1																						
El proveedor envía la mercancía x flete	24																						
Arribo de mercancía a la tienda	72																						
El ayudante revisa la mercancía	2																						
El gerente asigna los precios	5																						
El ayudante captura los precios en etiquetas	3																						
Colocación de etiquetas en la mercancía	2																						
El gerente revisa la mercancía con los precios asignados	3																						
Se asigna un lugar a la mercancía para su observación y venta	2																						
Total de Horas	114																						
<p>5.- Factor Humano: La productividad es la clave de la calidad, por tanto, se requiere evaluar las habilidades y conocimientos tecnológicos, administrativos y humanísticos así como las competencias laborales de que dispone todo el personal para afrontar el reto de un cambio de cultura y la necesidad de capacitación.</p>	<p>Dado que los trabajadores cuentan con una matrícula escolar hasta el nivel de secundaria concluido, este factor educativo influye mucho en que los trabajadores se encuentren satisfechos en el trabajo, aunado a que no cuentan con los conocimientos y habilidades administrativas para ejercer con productividad su trabajo.</p>																						

Fuente: Elaboración propia.

3.1.1 Informe del Diagnóstico Organizacional de Tecladolandia.

Con base al análisis de la cultura organizacional en la casa de música Tecladolandia, información que se detalló en la sección anterior se concluye que:

- **Madurez:** La trayectoria data de 32 años a la fecha por lo que se puede observar que la empresa se encuentra preparada para el cambio, no se han observado cambios significativos en el estilo de gestión administrativa más conveniente para el negocio.
- **Valores:** Por ser cuestiones subjetivas y personales de cada uno de los integrantes se puede encontrar que todos ellos se encuentran en la misma sintonía de otorgar calidad de los clientes.
- **Organización:** Respecto a la estructura administrativa de la organización por tratarse de una micro empresa pues no se encuentra bien definida carece de un Manual de Descripción y Especificación de cargos, en términos de finalidades y actividades y del perfil profesional y conductual requeridos en la estructura orgánica rediseñada. No existe una Escala Salarial y la política de administración de sueldos y beneficios ni un Manual de Políticas y Procedimientos para cada uno de los subsistemas que conforman el sistema Integral de Gestión de Personal.
- **Sistemas:** Todos sus procesos se encuentran de forma manual, todo se escribe a mano, no hay automatización de los procesos. Por lo que son lentos, caros e ineficientes.
- **Factor Humano:** Los integrantes desconocen de técnicas administrativas, de control, planeación y quehacer empresarial, por lo que la productividad se ha visto delimitada.

3.2 Planteamiento del Problema

3.2.1 Objetivo General.

“Realizar una diagnóstico de cómo se encuentra la estructura interna y operativa de la casa de Música Tecladolandia, a través de la recolección de datos, entrevistas con el personal, y por medio de la observación, con fundamentación teórica sobre planeación estratégica y la calidad, para determinar cuáles son las estrategias que aseguran la calidad en la organización empresarial.”

Objetivos Particulares

- Concretar un análisis con la estrategia FODA de la casa de Música.
- Analizar el análisis PEST de la empresa.
- Concretar el análisis PEST de la casa de música para saber en qué entorno se encuentra de desarrollándose actualmente.
- Hacer una priorización de las estrategias formuladas a través de estos métodos, y saber cuáles son las que se pueden aplicar de forma inmediata.
- Exponer los resultados obtenidos de la presente investigación al propietario.

Preguntas

- ¿Cuáles son las estrategias que se obtuvieron con la metodología Mini - Max?
- ¿Cuáles son las estrategias que se midieron por su impacto?
- ¿Cuáles son las estrategias que se midieron por su esfuerzo?
- ¿Cómo se encuentra el entorno externo PEST de la organización?
- ¿Cómo se encuentra el entorno interno FODA de la organización?

3.2.2 Justificación

Establecer la relación mínima requerida para cimentar el desarrollo de Estrategias de Calidad de la Empresa Tecladolandia, fundamentado en las Teorías de Administración de la Calidad de los autores: W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philip Crosby y Kaoru Ishikawa, aplicándolos y ajustándolos a las características puntuales de la empresa, como herramienta fundamental para establecer la organización, coordinación y desempeño del servicio, que conlleve a el cumplimiento de sus objetivos y evidenciar así sus capacidades productivas y su capacidad potencial.

Considero que la calidad ha adquirido una gran importancia como estrategia válida para obtener una posición competitiva ventajosa, debido a las nuevas condiciones del entorno en que se desenvuelven las empresas y organizaciones. En el caso de las empresas, la mejora de la calidad de sus actividades es uno de los retos más importantes que actualmente deben afrontar todos los agentes implicados en la economía.

3.3 Análisis Externo PEST de Tecladolandia.

La determinación de los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia.

La empresa Tecladolandia está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control.

Algunos negocios de exportación como de importación como es el caso de la empresa Tecladolandia que sus productos son importados y el auge mismo de las empresas de un determinado país se explican tal vez por la relación entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen control.

Entre los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis figura el de las estrategias de desarrollo del gobierno o futuro gobierno, y de las entidades supranacionales como el Banco Mundial. La orientación de la economía nacional y de la situación internacional no es del todo impredecible, y lo mínimo que puede hacer la empresa es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación. Con frecuencia las empresas padecen de un auto engrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir el universo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno.

Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones. [Steiner, 2000]

El análisis PEST que se hace a los factores externos a la organización, todo aquello que se encuentra en la macroeconomía del país, variables que determinan el crecimiento y desarrollo de las empresas, medidos principalmente por la competitividad interna. Los factores que se analizan son los que se muestran a continuación.

3.3.1 Política del Estado de Hidalgo

- Presupuesto aumentó en Educación, Salud y Deuda.

Fuente: [Noticias, Milenio 1]

Los ramos de Educación, Seguridad Pública y Salud no sufrirán variaciones, sino que serán fortalecidos en el Presupuesto de Egresos 2010 de Hidalgo, reveló Pedro Luis Noble Monterrubio, presidente de la Comisión de Hacienda.

De acuerdo con la propuesta enviada por la Secretaría de Finanzas al Congreso, Salud tendrá un aumento para 2010 de 208 mil 298 millones de pesos, en tanto que Educación incrementó en 460 mil 687 millones.

Sin embargo, para el pago de la deuda pública, donde en 2009 se destinó 324 millones 160 mil pesos, para el próximo año se destinarán 427 millones de pesos por lo que aumentó en 103 millones lo destinado para ese pago.

- **Relación y aplicación**

Este aumento considerable del presupuesto anual para el gobierno del estado de Hidalgo, fortalecerá la educación del estado, que se traducirá en un mayor número de jóvenes que podrán incorporarse a la educación superior que se podría reflejar en una mayor oferta educativa del Instituto De Artes de la UAEH, por lo que estos jóvenes para cursar esas licenciaturas artísticas deberán adquirir un instrumento musical, que se encuentran en Tecladolandia.

3.3.2 Economía del Estado de Hidalgo

- México superó la crisis en buenos términos: CNBV

Fuente: [Noticias, Milenio 2]

El sistema financiero mexicano superó en buenos términos la crisis financiera global y, a diferencia de lo que sucede en otros países, la banca doméstica cuenta con elementos reales para acompañar con financiamiento la recuperación económica del país.

Guillermo Babatz Torres, presidente de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), estimó que este año el crédito crecerá a un ritmo reducido, podría ser a una tasa de 3 por ciento, pero que en 2010 el mercado bancario tendrá una dinámica mucho más activa y crecerá entre 15 y 20 por ciento.

- **Relación y aplicación**

Aunque el sistema financiero mexicano se encuentre en notable recuperación económica, es de destacarse que en la nota del periódico se menciona que el crédito al consumo tendrá una recuperación lenta y contraída en tan solo 3%. Por lo que en este rubro la casa de música podría verse afectada ya que también se aceptan tarjetas de crédito para la compra de mercancía, por lo que no se podría ver el próximo año una cantidad mayor de venta con las tarjetas de crédito.

Ya que éstas todavía no tienen la confianza suficiente por el lado del consumidor, para aumentar su uso en el momento de realizar sus transacciones financieras personales. Esta contracción del crédito al consumo, podría afectar la venta de instrumentos musicales.

3.3.4 Análisis Social en el Estado de Hidalgo

- Computadoras portátiles, reproductores de DVD y MP3 fueron entregados, ayer, por la presidenta del Sistema DIF Hidalgo, Laura Vargas, a los ganadores del concurso Cuento Navideño 2009.

Fuente: [Noticias, El Sol]

Como parte del programa decembrino Juntos en Hidalgo Vivamos la Navidad, por cuarto año consecutivo se llevó a cabo el concurso, en donde participaron 476 cuentos elaborados por más de mil niños pertenecientes a diferentes municipios del estado. Los trabajos presentados en equipo no sólo fomentan la creación literaria, sino también los valores universales.

- **Relación y aplicación**

Al realizar eventos de este tipo para apoyo a la comunidad infantil del estado, se observa que por parte del Gobierno del Estado, existe un interés importante para su desarrollo integral. Por lo que premio a los pequeños con equipos electrónicos novedosos, por supuesto que estos artículos el gobierno los pudo haber adquirido en la casa de música, por lo que podemos concluir que en los aspectos sociales la casa de música tiene buen auge de crecimiento.

3.3.5 Análisis Tecnológico en el Estado de Hidalgo

- Firma la UAEH convenio de colaboración con el Instituto Tecnológico de Apizaco.

Fuente: [Noticias, UAEH]

Con la finalidad de desarrollar acciones conjuntas para que el estudiantado pueda realizar servicio social, prácticas profesionales y visitas guiadas, así como apoyar las acciones de movilidad institucional, la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) y el Instituto Tecnológico de Apizaco (ITA) signaron un convenio de colaboración.

La firma del acuerdo estuvo a cargo del rector de la máxima casa de estudios en Hidalgo, Luis Gil Borja, y Jesús Mario Flores Verduzco, director del ITA. La firma favorecerá la alianza para llevar a cabo actividades y proyectos de colaboración académica, de investigación, de desarrollo profesional, cultural, artístico, deportivo y social, que sean de interés para ambas instituciones.

Al respecto Luis Gil Borja se congratuló de este acuerdo y señaló que éste es una excelente oportunidad de compartir, colaborar y aportar, pero sobre todo de aprender con instituciones comprometidas como el ITA.

- **Relación y aplicación**

Una vez más la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo refrenda su liderazgo para posicionar una vez más su liderazgo regional con la firma de este convenio con el Instituto Tecnológico de Apizaco, que fortalecerá a la colaboración entre ambas instituciones de educación superior, que fomenta indudablemente la inversión y desarrollo tecnológico que se ve en la innovación que realizan los estudiantes de nivel profesional.

Por lo que respecta a la organización Tecladolandia, todas estas colaboraciones que se hacen entre universidades apoya a los estudiantes de ingeniería a desarrollar nuevas tecnologías y mejoras a los aparatos y equipos de audio que algún día se podrían patentar y sacar como un producto final. Productos que apoyan a la organización a tener más y mejores productos de audio terminados.

3.4 Análisis Interno FODA

Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio sub objetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

Son aquellas variables que se analizan y se cuantifican de manera interna de la organización, son las virtudes y ventajas comparativas, que se tienen con las demás organizaciones del sector ver (Figura 18).

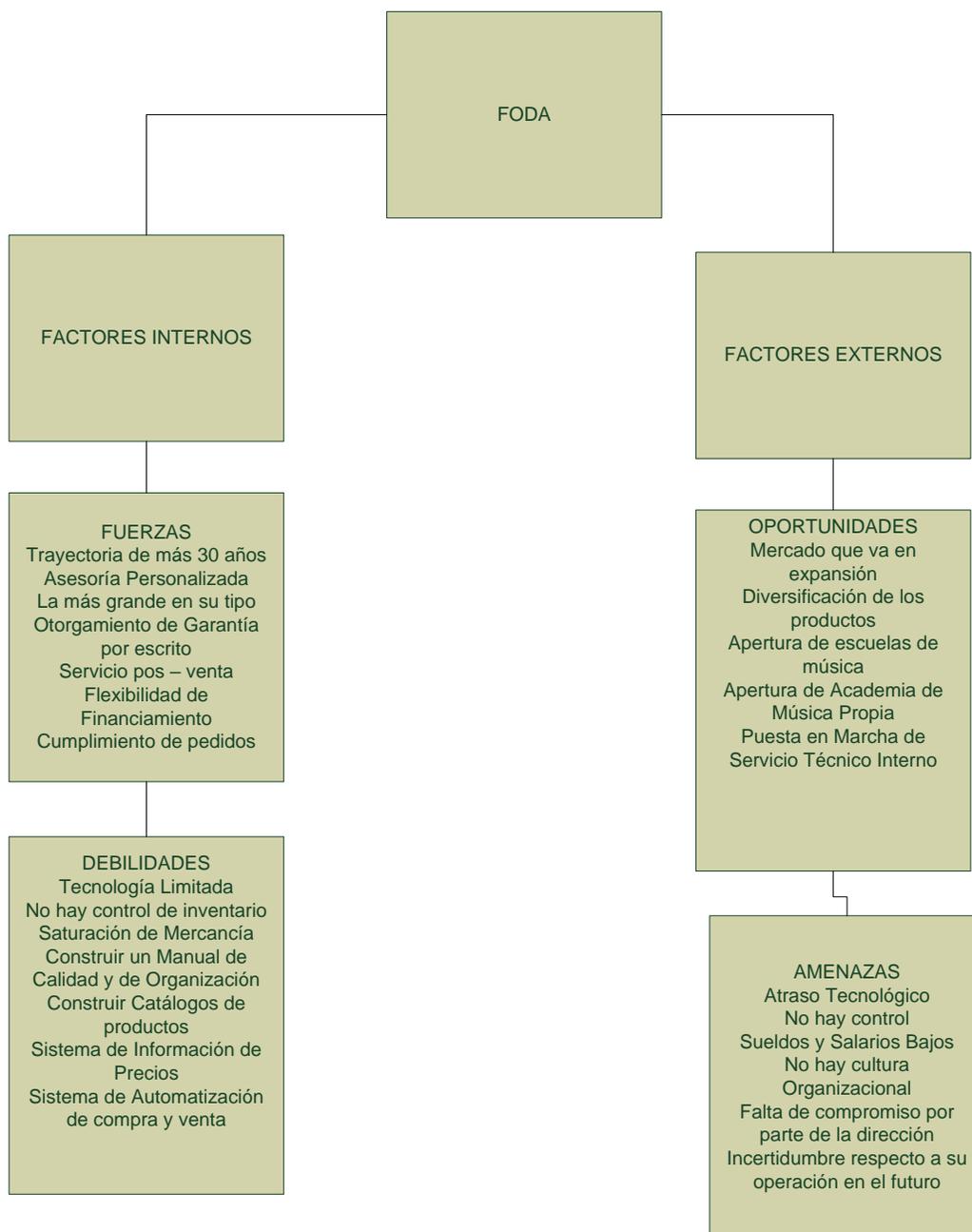


Figura 18Análisis FODA

Fuente: Elaboración propia.

3.4.1 Imágenes que ilustran la empresa Tecladolandia.



Figura 19 Ing. Rosendo J Ordóñez Balcells, propietario fundador de Tecladolandia.



Figura 20 Fachada principal de la empresa Tecladolandia.

Fotos: Belinda Ordóñez Vázquez.

La imagen de su fundador y propietario el Ing. Rosendo Jorge Ordóñez Balcells ver (Figura 19), aparece como se encuentra su persona en la actualidad, se reconoce su importancia dado al liderazgo implementado en su trayectoria empresarial que data de más de treinta años a la fecha y de cómo se ha afianzado al comercio tradicional del municipio de Pachuca de Soto, Hidalgo. Aunado a que todos los clientes internos y externos que se interconexiones con la empresa serán atendidos de primera mano por su propietario, dato relevante en que se basa la presente investigación y generación de estrategias posteriores.

La ilustración de la fachada principal de Tecladolandia ver (Figura 20), se presenta en este trabajo para que el lector tenga una idea más clara y precisa de su ubicación física real, y de cómo esta ubicación es su ventaja competitiva sobre la competencia, ya que se encuentra sobre plena Avenida Guerrero en el mero centro de la ciudad. Por lo que se ilustra para su mayor comprensión y para la perpetuación en el tiempo de la misma.

3.5 Determinación de Punto Óptimo y Crítico de las Estrategias.

Dadas las variables a considerar según su rango de medición al que le pertenezcan ver (Figura 21); se puede concluir lo siguiente;

- Que el punto óptimo de las Estrategias se encuentran en las Fuerzas y Oportunidades cada una de ellas se encuentra tanto dentro y afuera de la organización, pero es con ambos factores con los que se debe poner todo el esfuerzo y costo de la empresa, para perseguir un objetivo, el cual debe estar conformado en la elaboración de un plan de desarrollo organizacional, en el que se estipulen y se den a conocer a todos los participantes a donde quieren llegar en el mediano y largo plazo.

En este caso en particular se debe priorizar el esfuerzo interno que se hace para aprovechar el mercado en expansión en el consumo de instrumentos musicales y equipo de audio.

- Que el punto crítico de las Estrategias se encuentran en las Debilidades que se encuentran al interior de la organización y en las Amenazas que están en el ambiente que le rodea a la organización. Por lo que se debe de implementar planes de contingencia urgentes porque éstas variables amenazan con la existencia de la empresa.

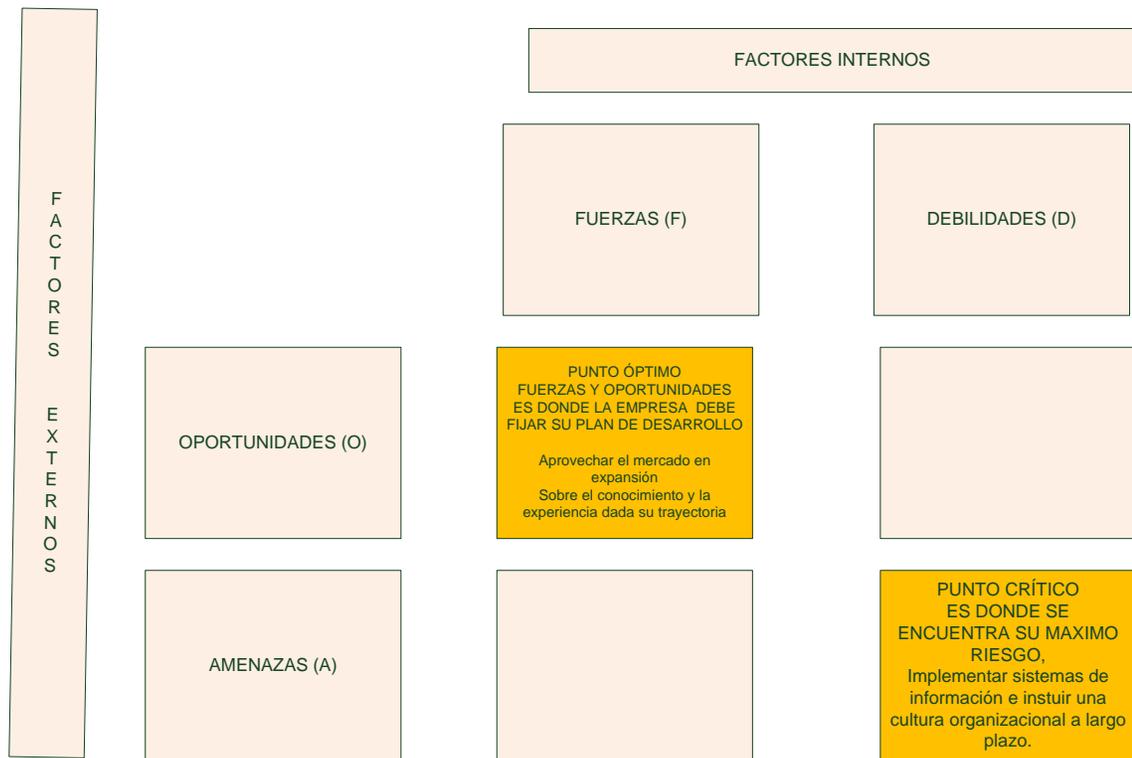


Figura 21 Determinación de punto óptimo y crítico de las estrategias.

Fuente: Elaboración propia.

3.6 La Empresa como Organización

La empresa es un agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semi elaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).

La empresa Tecladolandia es una organización que se dedica a la venta de equipos de audio tales como: baffles, amplificadores de potencia, mezcladoras, consolas y cables e instrumentos musicales como por ejemplo: guitarras, baterías, teclados, bajos, trompetas, violines, acordeón entre muchos otros.

En primera medida por la exclusividad, además por que estando en un lugar de éstos como lo es el centro de la ciudad se ofrece al cliente muchos beneficios adicionales, como mantenimiento de equipos y asesoramiento personalizado a los clientes. La empresa representa a 30 marcas como YAMAHA, SHURE, LP, PEARL, PHONIC, ZILDJIAN, WASHBURN, KORG, EVANS, VICTOR, ROLAND, REMO, IBAÑEZ, FENDER, JBL, CERVIN WEGA, AUTEK, GIBSON, EPIHONE, CORT, STANTON, MARSHALL, entre otras garantizando así calidad en lo que vende.

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc.

3.6.1 Tipos de organización empresarial

Hay tres formas fundamentales de organización empresarial: la propiedad individual, la sociedad colectiva y la sociedad anónima.

Dada la naturaleza de la cual emana su origen Tecladolandia: es una empresa de propiedad individual en la que es propiedad es de un solo individuo, en este caso es el Ing. Rosendo Jorge Ordóñez Balcells, que lógicamente tiene pleno derecho a recibir los beneficios que genere el negocio y es totalmente responsable de las pérdidas en que incurre. La propiedad individual es la forma más simple de establecer un negocio.

3.7 Clasificación de la Empresa

Las empresas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Sectores Económicos
- El origen de su capital.
- Su Tamaño
- Conformación de su capital
- El pago de impuestos
- El número de propietarios
- La función social
- La forma de explotación

Tecladolandia, por su naturaleza ocupa dentro de la clasificación del Sector Económico Comercial: Ya que desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica. Por el origen de su capital Tecladolandia, desde su inicio está formada por Capital Privado: Que es aquel en que el capital proviene de particulares. Ejemplo: Sociedades comerciales.

Por su tamaño es un micro empresa: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados).

Por la explotación y conformación de su capital, se considera una Empresa Local: Es aquella en que su radio de atención es dentro de la misma localidad, en este caso ocupa un lugar prestigiado en el centro histórico del municipio de Pachuca, Hidalgo.

Por la forma en que está constituido ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público deroga impuestos a través de Personas Física: En este caso el nombre que está dada de alta ante Hacienda está a cargo de Rosendo Jorge Ordóñez Balcells con Registro Federal de Contribuyentes: OOBR-520806 - R19. Cuyo Domicilio Fiscal se encuentra ubicado en la Calle de Guerrero No. 721 Locales 2 y 4 en la Colonia Centro con código postal 42000, en el municipio de Pachuca de soto, Hidalgo.

El empresario como persona física es aquel individuo que profesionalmente se ocupa de algunas de las actividades mercantiles, se inscribe en la Cámara de Comercio, igualmente se debe hacer con la matrícula del establecimiento comercial.

Están obligados a pagar impuestos, su declaración de renta aquí le corresponde a trabajadores profesionales independientes y algunos que ejercen el comercio.

Por el número de propietarios la empresa pertenece a un solo sujeto Individual: Su dueño es la empresa, por lo general es él solo quien tiene el peso del negocio. Desde su origen hasta la fecha siempre ha pertenecido a una sola persona. Por la función social o finalidad, que ejerce dentro de la economía Tecladolandia, es una empresa con ánimo de lucro: Se constituye la empresa con el propósito de explotar y ganar más dinero.

3.8 Los elementos de la empresa

A continuación, se muestran los principales elementos integrantes de la empresa Tecladolandia los cuales son: financieros, económicos, técnicos y humanos. [Reyes, 2006]

- Los elementos financieros. La financiación tiene por objeto dotar a la empresa de los capitales necesarios para su creación y funcionamiento. De acuerdo a las características fundamentales de la empresa, existen diferentes formas de financiación, pero la forma en la que Tecladolandia por ser una empresa pequeña, el propietario es el que aporta el dinero, se financia con el propio capital. Por lo que se deduce que las fuentes de financiación de la empresa pueden ser propias.

Tecladolandia obtiene los recursos financieros suficientes para La adquisición de equipo, elementos básicos y servicios que necesita la empresa para poder funcionar; como corresponde el pago respectivo de Facturas a las Compañías Importadoras, ya que la mayoría de los productos vendidos provienen del exterior. Los pagos respectivos de energía eléctrica, teléfono, arrendamiento de los locales, estacionamiento, mantenimiento de alarmas, seguro social e Infonavit, sueldos y salarios.

- Los elementos materiales. Son todos los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios: instalaciones, edificios, maquinaria, herramientas, refacciones, materias primas; en este caso en particular la organización renta el local comercial en donde opera y respecto a los demás bienes materiales, son propios.

- Los elementos técnicos. Los elementos técnicos de la empresa siempre se asimilan con la productividad, porque constituyen el instrumento principal de cara a conseguir el objetivo de la empresa, que es el beneficio.

La tecnología empleada en Tecladolandia, se encuentra muy limitada ya que todos los procesos para su operación se realizan de forma manual, por lo que se puede deducir que los procesos son lentos, aburridos y costosos. Aunque en los beneficios que percibe la empresa no reflejen este problema tecnológico, sino lo contrario.

Por lo que la presente investigación sugiere que deben existir los siguientes procesos para aumentar la productividad de la empresa: control de inventario, control de calidad, mantenimiento, reparación constante del establecimiento, desarrollo del producto, estudio del producto, planificación de la compra - venta de productos, etc. Aunado a la responsabilidad de cada participante en la actividad erogada, cumplimiento de tiempos máximos de operación.

- Los elementos humanos. Al hablar de elementos humanos en una empresa, se habla en realidad de una estructura organizativa de la empresa. Se sugiere que los cambios en este rubro de la organización deben ser dinámicos, para alcanzar el equilibrio interno de la empresa. El personal que se encuentra laborando en Tecladolandia, deben: facilitar el desarrollo de las actividades de la empresa; adaptarse al continuo cambio que sufre la empresa; respeto a las autoridades jerárquicas y cumplimiento del reglamento de trabajo. Además hay que agregar que para el correcto funcionamiento de la empresa se suman su actitud, su responsabilidad, su campo de actuación. [Reyes, 2006]

A continuación se presenta una tabla que muestra como en Tecladolandia tiene su personal organizado de la siguiente manera ver (Tabla 10):

Tabla 10 Organización Interna de Tecladolandia

Puesto	Nombre	Actividades
1. Gerente General	Ing. Rosendo Jorge Ordóñez Balcells Horario: Lunes a Sábado 11 am a 3 pm 5 pm a 9 pm	Control de la cuenta bancaria, compras a los proveedores, fija los precios, venta de equipos de audio, contacto directo con los proveedores, pago a proveedores y de impuestos, control de caja, abre y cierra la tienda, lleva la mercancía a la bodega, etc.-
2. Contralor Administrativo	Belinda Ordóñez Vázquez Horario: Lunes a Viernes 11 am a 3 pm	Venta de instrumentos musicales, llamadas a los clientes y proveedores, elaboración de conciliaciones bancarias, cartas, órdenes de servicio, pago a proveedores, capturación de datos en los cheques,
3. Auxiliar Administrativo	Erick Ramos Sánchez Horario: Lunes a Sábado 11 am a 3 pm	Venta de instrumentos musicales y equipo de audio, archivo de facturas pendientes de pago, documentos contables, conteo de mercancía, colocación de precios en etiquetas, ubicación de mercancía, encargado de servicio técnico, etc.-
4. Auxiliar Administrativo	Felipe Chávez Meza Horario: Lunes a Sábado 5 pm a 9 pm	Venta de instrumentos musicales, programar los pagos a proveedores, elaboración de notas de venta y facturación, limpieza de los artículos

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 4. Análisis de resultados y aportaciones

4.1 Priorización por el Método de Impacto - Esfuerzo.

Una vez realizadas las estrategias que se han formulado a partir de las variables mencionadas con anterioridad. Lo que lleva a continuación es el método para decidir cuál de las estrategias generadas se deben implementar en los siguientes periodos del tiempo en el corto, mediano y largo plazo y cuáles de ellas tienen un menor o mayor costo y cuáles son las que más generan impacto con los clientes. Por lo que a continuación se muestra la tabla respectiva para ver (Tabla 11) para determinar su valor de manera objetiva para su pronta aplicación en la organización.

Tabla 11 Otorgamiento de valor a las estrategias por su Impacto y Esfuerzo.

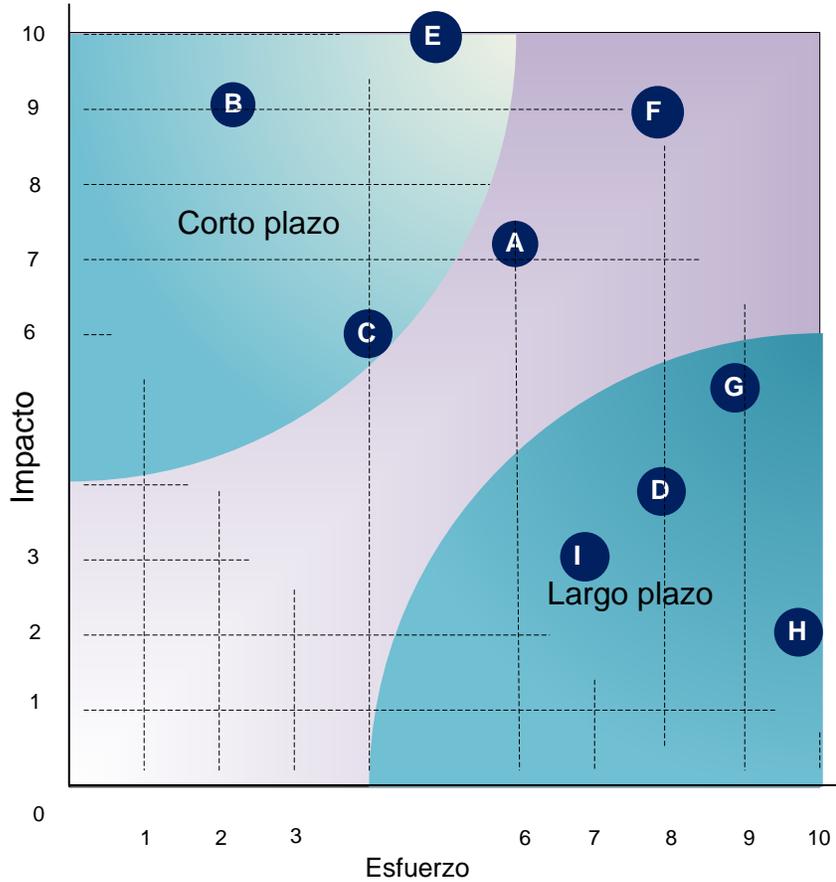
<i>N</i>	<i>Estrategias</i>	<i>Esfuerzo</i>	<i>Impacto</i>
A	Capacitar al personal de TECLADOLANDIA con un curso de ventas	6	7
B	El propietario dará una charla sobre su conocimientos en audio al personal	2	9
C	Descentralizar las funciones administrativas a un sub - gerente a través del compromiso de la Dirección.	4	6
D	Auditar los productos y proveedores respecto a su calidad	8	4
E	Realizar un catálogo de precios y productos para el uso general del personal	5	10
F	Adquirir un sistema de control de inventarios	8	9
G	Documentar un Manual de Procesos de Calidad	9	5
H	Poner en marcha un negocio de servicio técnico	10	2
I	Ordenar la mercancía por línea de producto	7	3
J	Implementar un análisis de la Teoría de Colas en la organización	8	5

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Gráfica de Aplicación de Estrategias en el Tiempo.

Ya que se han dado un valor a las estrategias de forma objetiva, bajo valoración de su impacto que se observa directamente con el cliente, y con el esfuerzo que es a lo que se refiere a cuánto le costaría a la empresa poner en marcha la mencionada estrategia. Se lleva a cabo la grafica de las mismas para su demostración visual, de cómo se emplearían las estrategias en el transcurso del tiempo.

Gráfica del Método Impacto Esfuerzo



1 Gráfica del Método Impacto Esfuerzo

Fuente: Elaboración propia.

Con base a los resultados obtenidos de la gráfica se puede concluir que las estrategias que se pueden implementar en el transcurso del tiempo son las que se muestran a continuación:

4.3 Estrategias que se aplican en el Corto Plazo

4.3.1 LAS ESTRATEGIAS SON: C, E Y B.

C) Realizar la descentralización de las funciones administrativas a la creación de un cargo de un nivel inferior al Gerente General de Tecladolandia, Actividad que no requiere de un esfuerzo extraordinario, tan solo consiste en tener voluntad para realizar el cambio de fondo y su impacto se vería directamente en un aumento significativo de la productividad interna, para tomar decisiones de manera descentralizada y atender a los clientes de manera directa, ya que se ha visto que cuando no se encuentra el propietario presente, se dificulta mucho tomar decisiones. Ya que él es quien las toma en su totalidad y dificulta el proceso de venta. Para que los empleados se conviertan en colaboradores comprometidos con la empresa, es necesario crear una nueva forma de trabajo, auto-organizativa, en la cual los procesos centralizados den lugar a formas más espontáneas y descentralizadas de colaboración masiva.

A través del *Primer Paso de Philip Crosby que Es El de Compromiso de la Dirección.* La alta dirección debe elaborar una política de calidad; el tema principal en sus reuniones con la designación del Sub- Gerente debe elaborar una política de calidad; el tema principal en sus reuniones debe ser la calidad.

E) Realizar un catálogo de precios y productos para uso del personal: Si existiera un catálogo físico impreso con las imágenes de los productos, su precio y sus características podríamos mostrarle a los clientes una imagen que les ayude a visualizar el producto que desean y sientan mayor satisfacción al verlo, despertando su interés y hasta su compromiso para la compra del instrumento. Porque actualmente en la casa de música, solamente se cuenta con la lista de precios y nada más decimos el precio del producto pero no lo mostramos en un catálogo. Por lo que los clientes se van con la duda, y solamente se lo imaginan como sería el producto final, dejándolos insatisfechos y dudosos.

Por lo que realizar un catálogo sería de gran impacto con los clientes de la casa de música. Deming propone catorce principios para administrar la calidad y el Primero *Deming Propone: La Constancia en el Propósito de Mejorar Productos y Servicios*, este principio de calidad se ajusta perfectamente a la estrategia de realizar un catálogo de precios y productos

B) Dado que el propietario tiene conocimiento y experiencia por su formación profesional y por su experiencia como empresario en la venta de equipamiento musical, es importante que transmita esos conocimientos y lo puede realizar a través de las siguientes técnicas; Documentación, Charla o Videograbación. Para que el resto del personal conozca estos detalles que ayuden al cliente a decidir mejor su compra.

Esta estrategia se alinea a los *14 Pasos de Philip Crosby en el No. 13 de Consejos de calidad*. Consiste en reunir a todos los profesionales de la calidad, con objeto de que exista retroalimentación y comenten sus experiencias en la eliminación de problemas, para que se estimule entre los empleados la certeza de alcanzar cero defectos.

4.4 Estrategias que se aplican en el mediano plazo

4.4.1 LAS ESTRATEGIAS SON A, F

A) Capacitar al personal de Tecladolandia con un curso de ventas;

Se entiende como un buen servicio no sólo el dar una atención eficaz a la hora de realizar bien el proceso total que incluye todas las fases de esa atención: la pre-venta, la venta y, principalmente, la post-venta (entrega, soporte, asistencia técnica, cobranza, etc.). Si todo ese engranaje funcionara perfectamente, el cliente va a quedar encantado, y es eso lo que él busca en una relación. La palabra clave es encantar. Si tuviéramos los conocimientos necesarios para realizar una venta exitosa, conociendo de fondo todas las características de los productos que estamos ofreciendo y conociendo las técnicas de marketing que impactan mas a los clientes podríamos garantizar que los clientes regresaran siempre a la empresa.

La estrategia se ajusta a los principios de Joseph M. Juran que propone La Educación (capacitación) masiva y continua.

F) Adquirir un sistema de control de inventarios para tener un mayor control de lo que se compra y lo que se vende de la mercancía. Aunque el costo si es un poco elevado para su adquisición e instalación, aunque el costo del sistema posteriormente se puede deducir cuando se realice el pago de impuestos; y también se elevaría en esfuerzo para dar de alta todos los productos si se llevaría un tiempo para realizar el conteo y luego capturarlo en el sistema.

Pero el impacto que se tendría con el cliente sería muy positivo porque sabríamos con precisión la información que necesitamos para realizar un pedido al cliente y la seguridad de que lo tenemos en existencia o lo tendríamos que mandar traer con el proveedor.

De ahí su importancia que radica tener un sistema de información con todo lo que necesitamos saber del proveedor, la mercancía que nos se vende, cuanto y a quien van dirigimos los productos.

La mencionada estrategia corresponde a *Kaoru Ishikawa de utilizar Métodos Estadísticos* los cuales aportarían información valiosa de compras y ventas para facilitar el proceso de toma de decisiones.

4.5 Estrategias en el Largo Plazo

4.5.1 LAS ESTRATEGIAS SON I, D, G, H.

I) Ordenar la Mercancía por línea de producto; Ya que la organización es una tienda minorista es del tipo “entre sin llamar” y comportarse de modo tal de no poner bloqueos a sus clientes. Esos bloqueos son todas aquellas dificultades que un sector del comercio impone a su público: falta de estacionamiento, vidrieras sin vida, falta de carteles de precios, horarios estrechos de funcionamiento, atención inadecuada, entre otras. Como en la casa de música todo se encuentra desordenado es urgente que se haga el ordenamiento del equipamiento ya que todos estos impedimentos dificultan la venta de mercancía, que se traduce en pérdidas de tiempo y a su vez se reflejan en lo económico.

Esta Estrategia se alinea con los 14 Principios para Administrar la Calidad de *Deming en el punto No. 14 Tomar medidas para lograr la transformación:* Ordenando la mercancía por tipo de línea y producto se lograría la transformación que necesita la empresa.

D) Auditar de forma interna los productos y sus proveedores respecto a la calidad, es una actividad que la realizaría un integrante de la organización de forma rápida y se tendría información objetiva sobre que proveedores ofertan los mejores productos de calidad, ya que la organización se caracteriza por vender productos que se puedan respaldar con garantía y servicio pos venta. Es por ello la importancia de realizar la auditoría interna de la calidad.

La estrategia de Auditar a los productos y sus Proveedores se Ajusta al Autor Kaoru Ishikawa de Auditoría de Control de Calidad ya que con la información que arroje esta auditoría se conocerán cuáles son los mejores productos y quienes lo proveen, para realizar una mejor decisión de compra, obteniendo productos eficientes y garantizados que satisfagan las necesidades de los clientes.

G) Documentar un Manual de Procesos de Calidad; El cliente sólo compra si precisamente es lo conveniente para él. Esto implica, por lo tanto, una serie de factores como calidad, precio, disponibilidad, flexibilidad, servicios complementarios, entre otros. Como actualmente es cada vez más difícil encontrar significativas diferencias en la calidad y en el precio de los productos, sólo queda la opción de invertir en la efectividad de los servicios que acompañan a esos productos. Deben buscar el servicio 100% efectivo, o sea, el servicio impecable. La Estrategia acomoda al Quinto Principio de Joseph Juran de Desarrollar proyectos para resolver problemas. El principio data de desarrollar proyectos como un Manual de Procesos fortaleciendo internamente la empresa conociendo a fondo el cómo, el qué y quien realiza los procesos para detectar errores y eficiencias para que sean reconocidas o reprendidas, y finalmente aportar sugerencias de mejoramiento continuo de dichos procesos.

H) Poner en marcha un negocio de servicio técnico; Una de las cosas que podemos pensar es que esa expansión sería genial, ya que a partir de esto podríamos aumentar nuestra facturación. Pero no es así, impulsivamente, como debemos tomar una decisión tan importante. Lo que aparentemente parece bueno para el negocio, puede llevarlo a la ruina en poco tiempo.

La Estrategia se inclina en hacia la Filosofía de Philip Crosby en el punto no.10. de Fijar metas. Ya que la puesta en marcha de una empresa de servicio técnico que dependa de Tecladolandia es una meta que se puede llegar a cumplir pero esta depende de ciertos factores externos tales como: los económicos, sociales y tecnológicos. Esta etapa de Fijar Metas se realizar después de determinar y obtener mediciones, su finalidad es fijar nuevas metas u objetivos que se definen por los equipos de calidad, y que se encaminan hacia cero defectos. Las metas deberán ser en lo posible escogidas por el grupo y representadas en una gráfica que se encuentre a la vista de todos; su objetivo final es por supuesto, cero defectos.

Por último se reitera que el desarrollo, implantación y administración de todas estas estrategias, es un proceso que requiere de tiempo, esfuerzo y dinero, y antes de todos los factores mencionados, de un cambio de actitud en todo el personal. La calidad es un proceso continuo que nunca termina y en el que los valores son la esencia del cambio.

Capítulo 5. Conclusiones

Debido a lo anterior se describen las conclusiones obtenidas a partir de la realización de la presente investigación teniendo bajo premisa el cumplimiento del Objetivo General que se enuncia a continuación:

“Realizar un diagnóstico de cómo se encuentra la estructura interna y operativa de la casa de música Tecladolandia, a través de la recolección de datos, entrevistas con el personal, y por medio de la observación, con fundamentación teórica sobre planeación estratégica y la calidad, para determinar cuáles son las estrategias que aseguran la calidad en la organización empresarial.”

Objetivo que se cumplió en su totalidad y estrategias que se encuentran descritas de manera detallada para su implantación en diferentes estados del tiempo para su desarrollo e implantación.

Resulta de vital importancia considerar las bases teóricas de Philip Crosby en su punto número uno de Compromiso de la Dirección, también con su concepto de brindar Consejos de Calidad y finalmente de William Edwards Deming en su punto número uno de los catorce puntos de calidad correspondiente a la constancia; se concretaron en las Estrategias de Calidad que se pueden implementar en el corto plazo siendo las que se mencionan a continuación; la Descentralización de funciones gerenciales, Realizar un catálogo de precios y productos y finalmente documentar la experiencia del propietario son estrategias que requieren poco esfuerzo y tienen mucho impacto en la empresa.

Su impacto inmediato se vería reflejado en un primer momento con los clientes al mejorar el servicio otorgado al cliente, y la documentación ayuda a tener un mayor conocimiento sobre lo que se está ofreciendo al cliente al no divagar en las preguntas que hacen los mismos. Por lo que estas estrategias elevarían significativamente la competitividad.

En las estrategias de mediano plazo se pueden encontrar las teorías de Joseph M. Juran con su principio de educación en la Estrategia que corresponde a capacitar al personal de Tecladolandia con un curso de ventas y el precepto de Kaouru Ishikawa con su propuesta de utilizar un método estadístico que corresponde a la estrategia de adquirir un sistema de control de inventarios para usarlo en la empresa que aporte información fundamental sobre compra y venta de instrumentos musicales y equipo de audio, estas estrategias se encuentran en propuesta de aplicación en el mediano plazo porque implican el gasto que tiene que hacer la empresa para la adquisición del sistema computacional y la capacitación del personal para que aprenda a utilizarlo de manera adecuada y para pagar el curso de técnicas de ventas para el personal que labora en la empresa.

En el largo plazo se encuentran las estrategias de que corresponden a las teorías de William Edwards Deming en el punto número catorce que data de tomar medidas para lograr la transformación, el ordenar la mercancía por línea de producto ayudaría a localizar los productos de forma más rápida logrando así la eficiencia en el servicio que se brinda al cliente, aunado a la estrategia de auditoría de control de calidad la cual concuerda con los puntos del autor Kouru Ishikawa que propone la realización de este procedimiento para conocer más a fondo la calidad de los productos que ofrecen los proveedores y cómo éstos respaldan la eficacia de los mismos.

También se encuentra inmerso el punto número cinco el Ing. Joseph M. Juran del desarrollo de un proyecto que consista en la elaboración de un manual de procesos de calidad de la empresa, para que al momento de documentarlo se puedan hacer propuestas e innovaciones a los procesos alcanzando la máxima calidad en los mismos, y por último se encuentra también la filosofía de Philip Crosby en su punto de fijar metas que se encuentra en la última estrategia de esta propuesta señalando la puesta en marcha de una empresa de servicio técnico en la se puedan realizar las reparaciones que surjan por descompostura de los productos vendidos en la empresa, sin que se deban enviar hasta el domicilio del proveedor para que sean reparados. Estas estrategias demandan gran inversión inicial por parte de la empresa, por lo que se sugiere que las mismas sean aplicadas en el último periodo de tiempo, para que no aumente el gasto sino que se realicen los ahorros respectivos para su puesta en marcha y así evitar pedir préstamos a una institución bancaria dada la difícil situación financiera que atraviesa el país.

A continuación se muestra un análisis real de los alcances y limitaciones que tienen esta propuesta de estrategias de calidad para la empresa por lo que se describen en la siguiente tabla ver (Tabla 12).

Tabla 12 Análisis de alcances y estrategias

ALCANCES	LIMITACIONES
<p>Bien implantadas, incrementan sustancialmente la calidad y productividad.</p>	<p>Puede parecer demasiado idealista</p>
<p>Elevan la competitividad.</p>	<p>Requiere de un cambio de mentalidad y de cultura.</p>
<p>Proporciona a los integrantes de la empresa la posibilidad de encontrar un sentido y significado a su vida mediante el trabajo.</p>	<p>Más que un plan, es una filosofía cuya implantación implica tiempo, esfuerzo y dinero.</p>
<p>El fin último de la calidad, es convertir a las empresas en un medio para lograr el bienestar de la sociedad al generar productos y servicios de calidad a bajo precio.</p>	<p>El compromiso y la participación de la alta dirección es indispensable, de lo contrario está condenado al fracaso.</p>
<p>La calidad es una mística que confiere a los individuos la felicidad que proporciona el debe cumplido.</p>	<p>Se Requiere de consistencia y constancia, los resultados se ven a mediano y a largo plazo.</p>
<p>Es un reencuentro con los valores trascendentales de la humanidad.</p>	<p>Para muchos es una moda, lo que origina una falta de compromiso con los directivos.</p>
<p>Se obtienen las tres aspiraciones básicas de las organizaciones; seres humanos valiosos e identificados con su trabajo, elevados índices de productividad y calidad y clientes altamente satisfechos.</p>	<p>Algunas empresas lo consideran como “un mal necesario” para certificar sus productos a nivel internacional.</p>
<p>La calidad y excelencia “no cuestan”, son una inversión que optimiza recursos.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

Desde el inicio de la elaboración de este proyecto tenía la idea clara de tratar algo relacionado con el concepto de calidad, desde cualquier ámbito que fuera posible a abordar. La investigación del marco teórico para la elaboración del presente proyecto me ayudó a aumentar mis conocimientos sobre el concepto de calidad y planeación estratégica.

El tiempo que tomó para la realización del mismo fue de un poco más de un año, todo ese tiempo abarqué las siguientes actividades: búsqueda de información y fotografías, realización de entrevistas, búsqueda de bibliografía en internet y en la biblioteca central de la universidad, visitas con el director de la tesis, redacción y escritura del propio documento, lo más laborioso es darle formato a todo el documento en extenso, por lo que recomiendo que se acaten todas las recomendaciones del director del proyecto desde un inicio para la simplificación de trabajo al momento del formato final y la impresión formal del proyecto.

También quiero quedar en claro que el concepto de calidad se puede aplicar de muchas formas, por lo que recomiendo esta temática como una buena opción para tema de investigación por la gran cantidad de autores que existen alrededor de la temática y su fácil aplicación a alguna metodología en particular.

Lo más invaluable que me llevo al realizar esta aportación, es la gran satisfacción que obtuve al cursar esta especialidad, convivir con mis maestros y con compañeros. Sobre todo la elaboración y hasta la culminación de este proyecto se perpetúa en un logro académico de gran motivo de orgullo para mí y toda mi familia.

Fuentes de Información

Referencias Bibliográficas

- [Anda, 2004] **Anda** Gutiérrez Cuauhtémoc, *“Administración y Calidad”*, Editorial Limusa.- México. 2004.
- [Arciniega, 2009] **Arciniega** Jusué María Guadalupe, *“70 años, educación Técnica en Hidalgo, CBTIS No. 8 Precursor de la Educación Tecnológica”*, Talleres de Lito Impresor Bernal, S.A.- México. Mayo de 2009.
- [Crosby, 1987] **Crosby** Philip, *“Calidad sin Lágrimas”*, CECSA.- México. 1987.
- [Crosby I, 1989] **Crosby** Philip, *“La Calidad no cuesta”*, CECSA.-México 1989.
- [Cantu, 2006] **Cantu** Humberto Delgado, *“Desarrollo de una cultura de calidad”*, Mac Graw Hill.- 3ª. Edición. México. 2006.
- [Evans, 2000] **Evans** R. James; Lindsay M. William; *“Administración y Control de la Calidad”* Cuarta Edición, Editorial Trillas.- México. 2000.
- [Gutiérrez, 2007] **Gutiérrez** Humberto; *“Calidad Total y Productividad”* Tercera Edición, Editorial Mac Graw Hill. México. 2009.

- [Hernández, 2001] **Hernández y Rodríguez Sergio**, *“Introducción a la Administración, Un Enfoque Teórico Práctico”*, Editorial Mac Graw Hill.- México. 2001.
- [Hidalgo, 2003] **Hidalgo** Gobierno Ejecutivo Estatal, *“Canto del Sol, Hidalgo; Tierra, Historia y Gente”*, Editorial Amalgama Arte Editorial.-México. 2003.
- [Koontz, 1998] **Koontz** Harold. *“Administración; Una perspectiva Global”*. Editorial Mac Graw Hill.- México 1998.
- [INEGI, 2004] **Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática**, *“Hidalgo, Hoy”*, Talleres Gráficos del INEGI.- México. 2004.
- [Münch, 2005] **Münch Galindo Lourdes**, *“Calidad y Mejora Continua: Principios para la Competitividad y la Productividad”*, Editorial Trillas.- México. 2005.
- [Münch, 2009] **Münch Galindo Lourdes**, *“Fundamentos de Administración”*, 8^{ta}. Editorial Trillas.- México. 2009.
- [PMDP, 2009] **Honorable Ayuntamiento de Pachuca**, *“Plan Municipal de Desarrollo”*.- México. 2009.
- [Reyes, 2006] **Reyes Ponce Agustín**; *“Administración de Empresas Teoría y Práctica Primera Parte”*, Editorial Limusa.- México 2006.

- [Reyes, 2006] **Reyes** Ponce Agustín; *“Administración de Empresas Teoría y Práctica Segunda Parte”*, Editorial Limusa.- México 2006.
- [Steiner, 2000] **Steiner** A. George, *“Planeación Estratégica”*, Vigésima Quinta Reimpresión Editorial CECSA.- México. 1993.
- [Saloner, 2005] **Saloner** Garth, Shepard Andrea, Podolny Joel, *“Administración Estratégica”*, Editorial Limusa.- México 2005.
- [Stone, 1984] **Stone** A. F James; *“Administración”*, Editorial Prentice Hall Segunda Edición. México. 1984,
- [Summers, 2006] **Summers** C.S. Donna James; *“Administración de la Calidad”*, Editorial Pearson Educación de México Primera Edición. México. 2006,
- [Sosa, 1992] **Sosa** Pulido Demetrio; *“Administración por Calidad (APC)”*, Editorial Limusa.- México. 1992.

Referencias Enciclopedias Electrónicas

- [Wikipedia, J. Juran] **Wikipedia**. 2009. *Joseph Juran*. México (web en línea). Disponible desde internet en: http://es.wikipedia.org/wiki/Joseph_Juran > (con acceso el 05 de Noviembre de 2009)

[Wikipedia, W. Deming] **Wikipedia.** 2009. *William Edwards Deming*. México (web en línea). Disponible desde internet en: <http://es.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming> (con acceso el 05 de Noviembre de 2009)

[Wikipedia, K. Ishikawa] **Wikipedia.** 2009. *Kaoru Ishikawa*. México (web en línea). Disponible desde internet en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Kaoru_Ishikawa> (con acceso el 05 de Noviembre de 2009)

[Wikipedia, Causa - Efecto] **Wikipedia.** 2009. *Diagrama General de Causa y Efecto*. México (web en línea). Disponible desde internet en: <<http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Diagrama-general-de-causa-efecto.svg>> (con acceso el 05 de Noviembre de 2009)

Entrevistas Personales

[Lolita Balcells, 2009] **María Dolores Balcells Chaveste.** 2009. Entrevista personal. *“Educación Inicial Musical Del Ing. Ordóñez”*. Pachuca, MÉXICO. Realizada el día 04 de Mayo de 2009.

- [R.J Ordóñez, 2009] **Rosendo Jorge Ordóñez Balcells.** 2009. Entrevista personal. “*Fundación de Tecladolandia*”. Pachuca, MÉXICO. Realizada 09 de Junio de 2009.

Referencias Diario Electrónico

- [Noticias, Televisa] **Notimex.** (05 de diciembre, 2008). Descarrilla tren en Hidalgo; Hay 3 heridos. *Noticieros Televisa.* Recuperado el (13/09/2009) <http://www2.esmas.com/noticierostelevisa/mexico/028330/descarrilla-tren-hidalgo-hay-tres-heridos>.
- [Noticias, Milenio 1] **Milenio.** (12 de agosto, 2009). *Presupuesto aumentó en Educación, Salud y Deuda.* Milenio On Line. Recuperado el (12/08/2009). <http://impreso.milenio.com/Pachuca/2009/12/08/>
- [Noticias, Milenio 2] **Milenio.** (12 de agosto, 2009). *México supero la crisis en buenos términos: CNBV.* Milenio On Line. Recuperado el (12/08/2009). <http://impreso.milenio.com/Pachuca/2009/12/08/>

[Noticias, UAEH]

UAEH. (07 de diciembre, 2009). *__Firma Convenio de Colaboración. UAEH.* Recuperado el (07/12/2009).
<http://www.uaeh.edu.mx/inicio/listanoticias.php>

[Noticias, El Sol]

Sol de Hidalgo. (09 de diciembre, 2009). *Fueron entregados equipo electrónico a niños ganadores.* El Sol de Hidalgo. Recuperado el (09/12/2009).
<http://www.oem.com.mx/elsoldehidalgo/>

Glosario de términos y siglario.

Actitud (*Attitude*). Tendencia arraigada, adquirida o aprendida, a reaccionar en pro o en contra de algo o de alguien.

Administración (*Management, administration*). Conjunto de técnicas sistemáticas que permiten que las organizaciones sociales logren sus fines. Acción de planear, controlar y dirigir los recursos de una organización con el fin de lograr objetivos deseados.

Administrador (*Administrator, manager*) Persona encargada del trabajo y las funciones de la Administración, en cualquier nivel y tipo de empresa.

Análisis (*Analysis*). Desmenuzamiento de cualquier cosa en sus partes o elementos integrantes, para su estudio y para tomar acuerdos; examen de cualquier cosa para poner de manifiesto sus elementos o partes.

Aseguramiento de la calidad (*Quality assurance*). Conjunto de actividades de una empresa que tiene como finalidad la realización de un producto apto para satisfacer al usuario.

Auditoría (*Audit*). Evaluación regular e independiente, por un cuerpo de inspectores internos o externos, de las operaciones contables, administrativas financieras y otras, de la empresa.

Autoridad (*Authority*). Poder legal o legítimo. Derecho de mandar o de obrar; jurisdicción. La persona, junta o comisión que tienen poder en un campo determinado; las que ejercen el poder o mando.

Calidad (*Quality*). Conformidad con especificaciones o requisitos. La calidad no significa simplemente que un producto, trabajo o servicio “este bien hecho”. Según Juran, la calidad es el comportamiento del producto que produce satisfacción en el cliente, adecuación al uso o la ausencia de deficiencias que evita insatisfacción al cliente.

Capacidad (*Capacity*). La confianza de saber hacer algo en la forma correcta. Se basa en la educación y en la experiencia.

Capital (*Capital*). Recursos económicos utilizados en la producción o distribución de bienes de consumo; dinero, crédito, equipo, materias primas y derechos.

Círculos de calidad (*Quality circles*). Pequeños grupos de empleados que hacen trabajo relacionado o similar, que se reúnen para identificar, analizar y sugerir soluciones integrales a los problemas, y establecer compromisos mutuos.

Clientes (*Client*). Aquellos, dentro y fuera de una organización, que dependen del rendimiento de sus esfuerzos.

Comercio (*Commerce*). Transacciones de compra - venta de bienes y/ o servicios.

Competitividad (*Competitivity*). Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible.

Conciencia de la calidad (*Quality conscience*). La conciencia general de los principios de la calidad y sus efectos en la organización.

Control de calidad (*Quality control*). El proceso de asegurar la conformidad con los requisitos acordados en un producto o servicio. A menudo se refiere a todo un departamento.

CONAPO. Consejo Nacional de Población de México.

Cultura (*Culture*). Conjunto de creencias, valores, y técnicas utilizadas en las sociedades humanas para asociarse en su ambiente; los contemporáneos comparten estos aspectos y los transmiten de una generación a otra.

Economía (*Economics*). Ciencia social que estudia las relaciones sociales que tienen que ver con los procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios, entendidos estos como medios de satisfacción de necesidades humanas y resultado individual y colectivo de la sociedad.

Eficacia (*Efficacy*). Capacidad de lograr metas y objetivos propuestos.

Eficiencia (*Efficiency*). Habilidad para hacer el mejor uso de los recursos disponibles en el proceso de alcanzar metas u objetivos.

Empresa (*Company*). Acción encaminada a un fin.

Entropía negativa (*Negative entropy*). Característica de un sistema por medio de la cual éste importa más energía o insumos de su medio ambiente de la que usa o experta hacia él y por lo mismo no se “agota”, una característica común de los sistemas sociales.

Estrategia (*Strategy*). Planes de acción a gran escala para interactuar con el medio ambiente con el fin de alcanzar los objetivos y metas de largo plazo.

ESIME. Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica del Instituto Politécnico Nacional.

FODA. Análisis interno de las organizaciones Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Índice (*Index*). Dato que refleja el estado de una variable o de la situación a controlar.

ISO. Organización Internacional de Normas.

INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía Informática

IPN. Instituto Politécnico Nacional

IPH. Instituto Politécnico de Hidalgo

NOM. Norma oficial mexicana.

Organización (*Organization*). Conjunto de personas interrelacionadas con un propósito determinado y formalizado.

Paradigma (*Paradigma*). Un sistema de supuestos implícitos y explícitos en los cuales se basa en una ciencia.

Plan (*Plan*). Proyección impresa de la acción.

Producto (*Product*). Resultado de un proceso, un bien o un servicio resultante de un proceso de producción.

Proveedor (*Supplier*). Aquellos que suministran insumos a un proceso.

PEST. Análisis externo Política, Economía, Social y Tecnología de las empresas.

PMDP. Plan municipal de desarrollo de Pachuca 2009 - 2012.

Sistema (*System*). Un conjunto de elementos dinámicamente relacionados formando una actividad para alcanzar un objetivo operando sobre datos, energía o materia para proveer información.

Sistemático (*Systematic*). Que sigue o se ajusta a un sistema.

Táctica (*Tactic*). Planes de acción por medio de los cuales se ejecutan las estrategias.

Técnica (*Technique*). Conjunto de procedimientos de un arte y una ciencia.

UAEH. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.