

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Programa de Consultoría Integral en MYPE



ITESO

Universidad Jesuita
de Guadalajara

PAP 3A 01 Consultoría en MYPE
Consultoría integral¹ en la empresa de educación preescolar y de arte, en el
municipio de Zapopan Jalisco

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

AE Karina Aurora Gómez Valenzuela
IF Jorge Eduardo Ramírez Fernández
PS Sara Beatriz García Toranzo

Profesor PAP:

LCA Griselda Pocovi Garzón

Tlaquepaque, Jalisco, julio de 2016

¹ Para el presente documento se cambiaron datos sensibles como nombres de empresa, empresarios, socios, correos electrónicos, domicilios y demás elementos que deben ser guardados por confidencialidad. Para cualquier consulta más específica contactar al CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA responsable del proyecto o al coordinador PAP:
juanjoya@iteso.mx

INDICE

Resumen	3
Introducción	4
Metodología del proyecto	6
1. Generalidades y contextos de la empresa	8
1.1 Ficha técnica y perfil del empresario	8
1.2 Historia de la empresa	9
1.3 Entendimiento del negocio	10
1.4 Fundamentos estratégicos de la empresa	12
1.5 Análisis del entorno	13
2. Diagnóstico.....	20
2.1. Metodología del diagnóstico.....	20
2.2. Proceso particular	21
2.3. Descripción de la situación de la empresa.....	23
2.4. Análisis e interpretación de resultados	26
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	26
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	28
3. Planteamiento estratégico.....	53
3.1. Misión, Visión y Valores	53
3.2. Objetivos estratégicos y objetivos operativos (Metas)	54
3.3 Análisis FODA cruzado	56
3.4 Desglose del plan estratégico	57
3.5 Mapa estratégico.....	60
4. Propuesta de mejora.....	61
4.1 Nombre de la propuesta.....	61
4.2 Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	61
4.3. Plan de acción detallado	63
4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial.....	65

5. Implementación.....	67
5.1. Actividades realizadas y su justificación.....	67
5.2. Ajustes al plan de acción.....	78
5.3. Resultados obtenidos.....	79
5.5 Tablero de Indicadores	81
6. Recomendaciones.....	86
6.1. Corto plazo.....	86
6.2. Mediano plazo.....	86
6.3. Largo plazo	87
II. Aprendizajes	88
III. Fuentes consultadas.....	91
IV. Anexos	93

Resumen

Este documento fue realizado por el equipo consultoría ITESO asignado a este proyecto; conformado por Karina Aurora Gómez Valenzuela, Sara Beatriz García Toranzo y Jorge Eduardo Ramírez Fernández, siendo consultores junior durante este proceso, así como la profesora encargada de proyecto Griselda Pocovi Garzón.

El presente documento expone de forma ordenada e íntegra todo el proceso que se vivió durante las fases de intervención de consultoría que se dio en la empresa. Se muestra el proceso inicial de generalidades de la empresa y un diagnóstico de las mayores áreas de oportunidad detectadas en los procesos de la institución; además de las propuestas de mejora, validación e implementación de distintas herramientas que buscaban mejorar el desempeño de la misma.

La metodología se basa en un proceso de consultoría en el cual buscamos en diversas fuentes fidedignas, sea mediante fuentes en páginas de internet, como entrevistas que se tuvieron con expertos en diversas áreas concernientes al giro de la empresa. Se fue redactando el proceso conforme implementábamos herramientas y hacíamos uso de indicadores para medir el desempeño y logros conseguidos tras la implementación.

Las fuentes se mencionarán al final del presente documento de las cuales se obtuvo información en distintos momentos del proceso de consultoría.

En general se obtuvieron grandes beneficios y una mayor formalización de la empresa en todos sus procesos internos. Se buscó sanar las problemáticas de la misma y nos quedamos satisfechos con los resultados obtenidos, los cuales fueron positivos.

Introducción

El proyecto Consultorías Universitarias ha sido desarrollado de manera conjunta por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) y el Fondo Jalisco de Fomento Empresarial (FOJAL) reuniendo instrumentos técnicos, humanos y financieros, que permitan ofrecer a un costo accesible para el empresario de la micro y pequeña empresa (MYPE), una orientación hacia soluciones que mejoren la utilización de sus recursos y le faciliten la toma de decisiones.

El objetivo principal de este proyecto consiste en proporcionar a la MYPE un medio para contribuir a su consolidación, a través de un modelo de consultoría con intervención de estudiantes universitarios que da origen al nombre de “Consultorías Universitarias”.

El objetivo anterior se pretende alcanzar a través de la mejora en aspectos cualitativos y cuantitativos de las empresas según sea el caso. Conscientes de la particularidad de cada organización, la consultoría trata de establecer los puntos principales de apoyo a incidir en cada una de las empresas, que permitan mejorar las condiciones de su desarrollo. Por tanto, se establecen como beneficios posibles de la intervención cualquiera de los siguientes puntos:

Aspectos cualitativos.

- Mejora en los procesos de información y toma de decisiones (claridad y oportunidad).
- Cambios en la motivación del personal y su involucramiento en la empresa (mejora del clima organizacional).
- Adquisición de herramientas que mejoren la habilidad administrativa (puntualizando la claridad en el rumbo de la empresa y una coordinación adecuada de esfuerzos con líneas de autoridad y responsabilidad bien definidas).

Aspectos cuantitativos:

- Optimización en la determinación de costos y flujo de efectivo.
- Elevación de aprovechamiento de recursos físicos disponibles (mejora en distribuciones de planta y equipo).
- Determinación de estándares de medición y control, (identificando oportunamente desviaciones significativas, disminuyendo retrabajos y desperdicios).
- Incremento del potencial de ventas (a través de la determinación de segmentos y posicionamiento más adecuado).

Metodología del proyecto

El proyecto se lleva a cabo en la empresa a través de las siete etapas que se describen a continuación:

1. *Levantamiento del prediagnóstico*: el cual pretende detectar como máximo tres áreas de la empresa en situación crítica que requieran ser intervenidas, así como aquellos indicadores que serán una clave en la medición de los resultados, en lo anterior participa el empresario con ayuda del consultor.
2. *Elaboración del diagnóstico*: en esta etapa se buscan los datos e información necesarios para identificar la problemática y las causas que la originan, tanto al interior de la empresa como en su entorno.
3. *Planteamiento Estratégico*: en esta fase se pretende ayudar a la empresa y al empresario a generar una visión a futuro (3 años), con la finalidad de que las acciones de la organización estén encaminadas a los objetivos estratégicos que quieren alcanzarse.
4. *Diseño de propuestas de mejora*: tiene como finalidad plantear las alternativas de solución a los problemas encontrados en el diagnóstico y seleccionar aquellas que sean viables de desarrollar, de acuerdo con los recursos humanos y de tiempo que se disponen.
5. *Validación del diagnóstico y propuestas de mejora*: es un evento en el cual al empresario se le presenta de manera ejecutiva el avance de los trabajos y da el visto bueno a la implementación de las propuestas a través de la firma de un documento oficial.
6. *Implantación y medición de resultados*: desarrollar los proyectos de mejora en la empresa en conjunto con el empresario y el personal involucrado, buscando que estos últimos se apropien de ellos.
7. *Presentación final y evaluación del proyecto*: en esta etapa se presenta el informe de resultados ante el empresario y las instituciones promotoras del proyecto.

El proceso de intervención en cada empresa se realiza a partir de las inquietudes manifestadas por el empresario al inicio del proyecto, mismas que son atendidas por un equipo multidisciplinar de universitarios, en coordinación con un consultor y un docente de documentación.

I Descripción del Proyecto

1. Generalidades y contextos de la empresa

1.1 Ficha técnica y perfil del empresario

Datos generales de la empresa:	
Nombre:	
Domicilio	
Teléfonos:	Página web:
	Correo electrónico:
Tiempo de fundación: 5 años	Forma jurídica: Persona física con actividad empresarial.
Número de empleados: Siete empleados: 2 en administración, 4 maestros y una persona de intendencia.	Giro de la empresa: Maternal y preescolar. Escuela de arte.

Datos generales del empresario:	
Nombre:	
Escolaridad: Maestría en Gestión Directiva por ITESO	Edad: 28 años
Experiencia previa: La empresaria primeramente trabajó en la administración de una academia de arte, tiene formación artística (bailó y dio clases de baile), y trabajó en un centro prenatal. Colaboró en la fundación de una escuela por 6 meses. Por otro lado, ambos empresarios estuvieron trabajando 6 meses en la formación de otro proyecto en colaboración con otras personas, y al separarse de ellos, comienzan con el proyecto del preescolar. El proyecto de la escuela siempre estuvo: cuando los empresarios se casan, reciben un aporte económico de parte de los padres del empresario, y comienzan a concretar el proyecto.	

Datos generales del empresario:

Nombre:	
Escolaridad: Licenciatura en Psicología.	Edad: 30 años
Experiencia previa: El empresario, en sus prácticas profesionales, trabajó en un preescolar y en un DIF con niños. Aunque nunca tuvo formación en la parte educacional formalmente, está sacando el proyecto adelante junto con la empresaria. Además, en este momento está tomando un curso en FOJAL de emprendimiento, y está pensando en cursar un diplomado en ITESO; todo enfocado en la parte clínica de su profesión.	

1.2 Historia de la empresa

LA EMPRESA se fundó en mayo del 2011 en Prolongación Mariano Otero #1741, con un curso de verano en el que participaron 24 niños y niñas, y 6 empleados, contando a los empresarios. La idea inicial de los empresarios era comenzar el ciclo escolar con el maternal y 3 salones de preescolar, pero no pudieron tener las instalaciones a tiempo para poder lograrlo.

Este curso de verano fue el evento que abrió las puertas al kínder, atrayendo a más clientes para los cursos de arte en las tardes, los cuales fueron la principal fuente de ingresos el primer año.

Antes de comenzar formalmente con las clases de preescolar al siguiente año, los empresarios iniciaron con un proyecto piloto lo más parecido a lo que es hoy LA EMPRESA, en el que participaron 4 familias. Después de esto, en el año 2012, abrió como escuela maternal y preescolar basada en un modelo académico alternativo (artístico e integral). Este ciclo escolar arrancó con 12 niños, y el 2do año, que fue el más demandado, tuvo 27 alumnos inscritos.

No obstante, en el año 2014, cinco familias abandonaron la empresa por motivos personales y económicos, lo que generó una gran incertidumbre y deudas alrededor de la escuela. Éste acontecimiento fue tal, que los empresarios hasta consideraron la idea de cerrar el negocio.

Actualmente, LA EMPRESA cuenta con 6 empleados por las mañanas: los dos empresarios, quienes se encargan de la administración y gestión del kínder; dos maestras, una con el grupo integrado de maternal y 1º de kínder, y otra con el grupo integrado de 2º y 3º de kínder; una persona de intendencia; y una maestra de música. Sin embargo, la empresa también cuenta con clases extracurriculares por las tardes de los lunes, martes y jueves (de 4:00 pm a 6:00 pm), hay otras tres maestras encargadas de las disciplinas de música, ballet y pintura. En total, hay 9 empleados en el cuerpo del personal.

Finalmente, durante los cursos de verano se imparten diversos talleres, entre los que figuran los de ciencias, danza, música, pintura y cocina; y se tiene un cupo de 50 a 60 niños de entre 3 y 12 años, aunque cada verano el número de inscritos varía.

1.3 Entendimiento del negocio

La empresa es una institución educativa que desde hace 5 años se dedica a la formación integral de niños de maternal y preescolar, apoyada en un modelo académico alternativo conocido como el socio-construccionismo. El horario de servicio es de 8:00 am a 2:00 pm, de lunes a viernes.

La empresa cuenta con dos unidades de negocio porque además de la institución educativa, dispone de clases extracurriculares los días lunes, martes y jueves, de 4:00 pm a 6:00 pm, las cuáles también apoyan el concepto del modelo alternativo que se implementa: la pintura, la danza y la música.

El área de Dirección es la encargada de tomar todas las decisiones de la empresa, realiza las entrevistas con los padres de familia al momento de generar información para la inscripción de un niño tanto para la mañana como en los talleres de la tarde. En esta misma área se planea todo de manera empírica e informal pues se toman medidas correctivas en lugar de preventivas.

En el área Administrativa es la encargada de llevar algunos registros de las transacciones que se llevan a cabo dentro de la empresa, por lo regular no se le factura a sus clientes y la contabilidad se lleva a cabo de manera externa.

También en esta área se realizan las fichas de identificación producto de las entrevistas con papas y alumnos. Otras de las actividades que se lleva acabo es la del llevar el control de las finanzas la cual es de manera empírica, utilizando la herramienta de Excel.

En el área de Maestros, los maestros se encargan de preparar las clases conforme a lo establecido por parte de Dirección basado en el modelo socio-constructivista. Aplican las evaluaciones a los alumnos y se encargan de la preparación de cierre de fin de año. Un aspecto importante mencionar es que no hay perfiles de puestos bien establecidos y los contratos no están bien redactados. Los maestros no están inscritos al seguro social.

1.4 Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor:

Brindar una educación alternativa socio constructivista incorporada a la SEP, en donde los niños puedan desarrollar diversas habilidades apoyándose en la parte social, emocional, neurolingüística, natural, vivencial, práctica y artística en su desarrollo.

Ventaja competitiva de la empresa.

La empresa es una institución única en el mercado que ofrece educación alternativa de calidad, cuenta con 5 años de experiencia en donde la participación de las familias trasciende, los niños se sienten libres para poder expresarse y lo proyecta; el trato a las personas internas como externas en la institución es de respeto y armonía.

Estrategia genérica: liderazgo en costos, nicho de mercado o diferenciación.

Se identifica como una empresa que sigue una estrategia genérica de diferenciación, pues ofrece al mercado una alternativa totalmente distinta a las que se encuentran actualmente en el mercado. Crea un híbrido con distintas tendencias dentro de la red REEVO basándose principalmente en el socio constructivismo y en el desarrollo artístico.

1.5 Análisis del entorno

Introducción

Durante los últimos años se han venido dando ciertos cambios y hechos a nivel mundial que inevitablemente terminan influyendo en el desarrollo del país, y por consiguiente, de sus empresas. A continuación se presenta un análisis del entorno de la empresa, que incluye los siguientes grupos de variables: las económicas, las demográficas y culturales, las políticas y gubernamentales, las tecnológicas, y las de la competencia. Esto es con el fin de especificar aquellos datos que permiten presentar un panorama más claro del papel que juega la empresa, tanto en el sector empresarial como en el entorno social que la rodea.

Además, según la investigación realizada previamente, las variables están analizadas de manera que señalan explícitamente si representan una oportunidad o una amenaza para el desarrollo de la empresa.

Tabla resumen

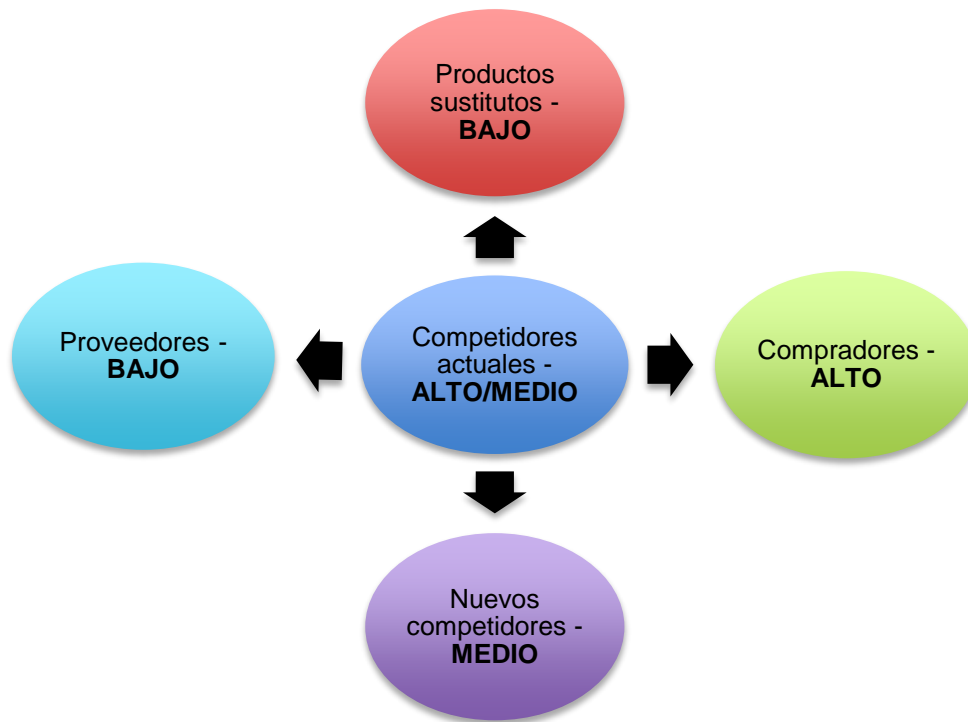
Variable	Oportunidad	Amenaza
Factores económicos		
Inflación		La inflación actualmente está subiendo, y está provocando la alza en los insumos.
Nivel de ingreso promedio		El 18.45% de la población no tiene la oportunidad de pagar una escuela privada porque su ingreso es menor a dos salarios mínimos.
Tendencia de las personas en su gasto	El gasto en la educación privada en México en el 2014 estuvo en el 20.7% y tiende a la alza.	
Factores sociales, demográficos y culturales		
Población	<ul style="list-style-type: none"> - Actualmente existen 1,243,756 habitantes en la ciudad de Zapopan, de los cuales 154,384 habitantes son de entre 0 a 6 años de edad. - Existe un alto porcentaje de migración en la Zona Metropolitana de Guadalajara. 	
Preferencia en el sistema educativo	Dentro del porcentaje total, la educación preescolar privada toma el liderazgo de preferencia con un 20.34% por encima de la pública.	Existe una alta preferencia de la población en México por escuelas del sector público (89.7%).
Tasa de natalidad		En los últimos 15 años en Jalisco, la tasa de natalidad ha ido decreciendo lenta y constantemente.
Actitud hacia el	Los padres se involucran	El modelo educativo que

servicio al cliente	cada vez más en la educación preescolar de sus hijos.	eligen varía según los intereses específicos de los padres de familia.
Nivel promedio de educación	A partir del 2010, la población que ha terminado preescolar con más de 5 años de edad ha ido en aumento.	
Pirámide educacional		La pirámide educacional se está invirtiendo, por lo que la educación se está centrando más en la tercera edad, la geriatría y la genicultura.
Factores políticos y gubernamentales		
En la fase de “transformación educativa” de la Reforma, el modelo que se propone tiende hacia el mismo modelo educativo de la empresa: socio-constructivista.		Los presupuestos del gobierno designados para la educación, sólo son para las escuelas públicas, no para las privadas.
Nuevo modelo educativo del próximo ciclo escolar 2015-2016		
Factores tecnológicos		
Nuevos modelos de enseñanza		Nuevos programas de “Maestro en Línea” y “Escuela en Casa”, aunque todavía no tienen mucha popularidad.
Metodologías de enseñanza	Poder incluir herramientas electrónicas para el desarrollo académico de los alumnos.	
Factores de competencia		
Rivalidad entre competidores	Poca rivalidad y competencia entre las escuelas de modelos alternativos de educación, puesto que no son modelos muy demandados.	

Entrada potencial de nuevos competidores		Alza a la formación de instituciones académicas de preescolar, representa una mayor entrada de nuevos competidores.
Productos sustitutos		Servicios como “Maestro en línea”, “Escuela en casa”, y las guarderías del gobierno. Esta diversidad puede afectar a la empresa.
Poder de negociación de los consumidores	El poder de negociación de los clientes va en aumento, pero aún no es significativo por el tipo de sistema educativo que imparte la empresa.	
Poder de negociación de los proveedores		El volumen de los productos que maneja la empresa es bajo, por lo que no hay un gran poder de negociación por parte de los proveedores.

Ver Anexo 1.

Diamante de Porter



Proveedores:

En este caso, el volumen de productos que maneja la empresa es bajo; principalmente se necesita material de papelería y mobiliario, pero en el caso papelería existen suficientes oferentes para conseguir precios competitivos. El mobiliario también tiene una variedad basta además de una larga vida de uso.

Competidores actuales

La competencia que existe en la colonia del Fortín es Alto-Medio debido a que hay un número de escuelas tanto públicas y privadas que son consideradas como competencia (ALTO), pero por otro lado solo una de ella puede considerarse como competencia directa pues también manejan un sistema educativo alternativo (MEDIO); no todas las escuelas tienen el plus de las clases de música, ballet y pintura en las tardes. La localización puede ser un factor clave también para las escuelas; ya que en ocasiones la mejor opción es la más cercana.

Compradores

El poder de los compradores es alto; debido a que existe suficiente demanda de escuelas preescolares en la Zona Metropolitana de Guadalajara. Existe el ramo público y privado; las escuelas públicas son gratuitas, por lo tanto las escuelas privadas deben de manejar precios competitivos, además de tener una alta y excelente calidad para posicionarse arriba de la competencia.

Productos sustitutos

Los productos sustitutos son la educación en casa, las guarderías que el gobierno ofrece, y el programa de “Maestro en Línea”, pero éstos no han tenido un gran impacto en la educación en México. Los modelos alternativos no se han hecho tan populares específicamente en la ZMG y sigue siendo una opción que no muchas familias desean optar para la educación de sus hijos en la etapa básica de sus estudios.

Nuevos competidores

La posibilidad a nuevos competidores es de nivel medio; debido a que en los últimos años se han elaborado regulaciones más delimitadas para crear escuelas privadas aprobadas por la SEP. En estos casos, la localización puede ser un factor clave para que exista mayor amenaza por nuevos competidores.

Conclusiones del análisis

En conclusión tras este análisis del entorno, se puede determinar que la empresa tiene buenas herramientas para poder crecer como una escuela preescolar; tras analizar las distintas variables socioeconómicas se puede ver que la demanda de estudiantes en Zapopan está incrementando año tras año y que existe una buena oportunidad para incrementar su cartera de clientes.

En el análisis del mercado también se pudo determinar que la zona del Fortín ha ido creciendo en los últimos 8 años por lo cual existe una mayor densidad de población y por tanto más posibles clientes que podrían recurrir a los servicios de la institución.

Es de suma importancia detectar variables importantes y destacar que el éxito de muchas escuelas preescolares depende mucho de la coherencia con la que ofrecen su servicio. Una educación de calidad, precios competitivos y el apego con los padres de familia pueden ser factores determinantes para el crecimiento de esta empresa y no existe nada mejor que la recomendación de boca a boca para captar más alumnos en la institución.

No existen variables económicas actualmente que representen un riesgo alto para las escuelas preescolares y solo deben plantearse mejores estrategias de mercado para lograr los objetivos deseados de tener una escuela autosustentable.

2. Diagnóstico

2.1. Metodología del diagnóstico

Partiendo del concepto que diagnosticar es en esencia la identificación de problemas a partir de síntomas, el proceso de diagnóstico se centra principalmente en la obtención, procesamiento y análisis de información, con el objetivo primordial de identificar aquellas situaciones que requieren ser modificadas a fin de lograr mejores resultados en la empresa sujeta a este proceso.

Para realizar un diagnóstico empresarial en la práctica se puede proceder de dos maneras distintas:

- Una forma amplia y abierta que somete a un escrutinio a todas y cada una de las áreas que integran la empresa.
- Una forma restringida y cerrada que centra el análisis exclusivamente en ciertas áreas específicas.

La primera forma presenta la ventaja de ser más exhaustiva y de hecho puede derivar en una verdadera reingeniería de la empresa, sin embargo esto implica un plazo más prolongado para su realización y la asignación de mayores recursos tanto humanos como financieros. Por otra parte, también presenta el riesgo de generar inquietudes no deseadas en áreas más sensibles que podrían conducir a resultados contrarios a los buscados.

En cambio, aun cuando el segundo enfoque es un tanto limitado, los requerimientos de tiempo y recursos son menores y estos pueden ser dirigidos a las áreas prioritarias, de acuerdo a los síntomas detectados previamente, los que en todo caso deberán ser confirmados.

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta las restricciones de tiempo y recursos del Programa de Consultorías Universitarias, el proyecto que aquí se presenta se centra en las áreas prioritarias inicialmente identificadas.

2.2. Proceso particular

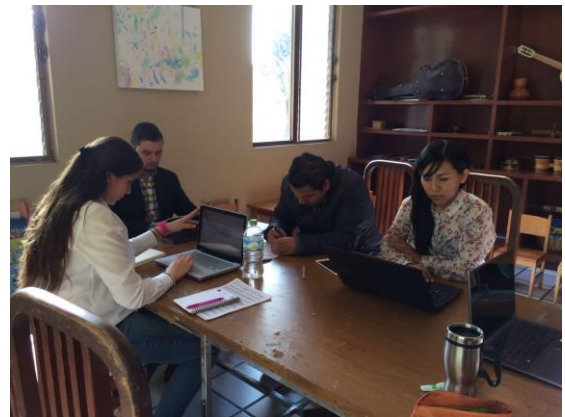
Al comenzar con el proyecto de consultoría, se hizo una primera visita donde el equipo conoció las instalaciones de la empresa en base al recorrido que dieron los empresarios. En esta primera visita, se habló sobre los puntos clave de la empresa y se tuvo una entrevista a fondo con los empresarios para poder comenzar a elaborar el entendimiento del negocio. Los empresarios permitieron grabar la entrevista, y en ella se habló sobre la historia de la empresa, los fundamentos estratégicos, los funcionamientos operativos y administrativos de la misma, y se obtuvieron los datos generales de los empresarios para la elaboración de la ficha técnica. Con esta información, el equipo elaboró el documento de entendimiento del negocio y comenzó con la elaboración del diagrama de flujo.

Cabe mencionar que desde el principio de las intervenciones se comenzó con el proceso de implementación en algunos aspectos de la empresa, como fue la idea de mejorar la fachada de la escuela. Por otro lado, se habló con los empresarios sobre la idea de trabajar en conjunto con el diseñador que les está ayudando con la imagen de la empresa y la identidad de la misma. Además, se creó una herramienta para obtener el punto de equilibrio y basar la planeación de unos cursos de Pascua en el mismo.

De forma paralela a estas implementaciones, el equipo de consultoría realizó el análisis del entorno de la empresa, para lo que se seleccionaron las variables que de alguna manera influyen en el desarrollo de la empresa, y se hizo una profunda investigación sobre ellas.

Para esta investigación, se realizaron entrevistas a dos expertas en el tema y se usaron fuentes secundarias como el Internet y bases de datos del SECOBI en el ITESO, y de INEGI. En base a esta investigación, se elaboró una tabla resumen de las variables y el diamante de Porter, herramientas que facilitan la comprensión del análisis del sector.

Una vez terminado el documento sobre el análisis del entorno, se escogieron las herramientas que sustentarían el diagnóstico de la empresa, las cuales fueron: “Clima Laboral”, “Comunicación interna”, “Estilo de toma de decisiones”, “Habilidades Directivas”, y “Estrategias de Marketing”. Además, se diseñó una encuesta de evaluación de servicio junto con los empresarios para también conocer la percepción de los clientes. En conjunto, estos instrumentos brindan una visión mucho más completa de lo que se vive dentro de la empresa, y las posibles áreas de mejora que puedan existir. Éstos fueron aplicados en un lapso de 3 visitas a la empresa (dos jueves y un martes).



Mientras se cumplía con lo mencionado anteriormente, se trabajó en el Plan de Búsqueda (ver anexo 2) para su inclusión al documento final. Además, al mismo tiempo que se fueron analizando los resultados obtenidos en estas herramientas, se trabajó sobre el plan estratégico con los empresarios con el objetivo de delimitar la misión, visión y valores de la empresa.



Finalmente, se usaron las herramientas de análisis FODA, un mapa conceptual, y el DIE, del CUE para complementar el diagnóstico de la empresa.

Estas herramientas permitieron llegar a una delimitación del problema general de la empresa, lo que sentó las bases para comenzar con el análisis de las posibles propuestas de mejora.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

En la empresa no existe un área Administrativa bien definida como tal, pero sí se realizan algunas actividades correspondientes a esta área como lo es la Dirección. En base a los acercamientos con los empresarios, se detectó que en la empresa se maneja como una institución 100% educativa y no como una empresa formal y organizada.

Ésta carece de una planeación estratégica a corto y mediano plazo; además, se toman acciones reactivas y no preventivas. Se tiene una visión de la empresa

como dos modelos de negocio distintos (las clases impartidas de preescolar por la mañana y las clases de arte por la tarde) y no como un solo modelo de negocio. La empresa carece de una imagen corporativa. La cultura organizacional es débil, no se ha transmitido la misión, visión y valores estratégicos al personal de la empresa y a sus clientes en general.

Por otro lado, la empresa tiene una propuesta única en el mercado. Se hace un buena planeación educativa periódicamente. Cuenta con un cuerpo de empleados fuerte y unido, y con las capacidades necesarias para el trabajo a desempeñar.

Dentro de lo correspondiente a Recursos Humanos, se observó que la empresa no cuenta con una estructura formal de esta área. La empresa no cuenta con un documento formal que especifique los perfiles y funciones de puesto, y tampoco cuenta con un reglamento formal interno que delimite las acciones, derechos y obligaciones de los empleados.

Como parte del proceso de selección, se realiza una entrevista formal a los candidatos al puesto, pero los procesos que se hacen con los empleados de la mañana (clases de maternal y preescolar) son muy distintos a los que se hacen con los empleados de la tarde (clases extracurriculares de arte). En cuanto a los contratos de trabajo, éstos no están adecuados a las necesidades de la institución, puesto que algunas de las cláusulas no aplican a los procesos que lleva la institución. Finalmente, con el personal de la mañana se tienen sesiones de consejo técnico para evaluar el avance y planes académicos a seguir, pero no se hace lo mismo con los empleados de la tarde; los procesos entre los empresarios y los empleados no están unificados. No obstante, hay un buen clima laboral entre todo el personal .

Referente al área operativa de la empresa, se dedica a brindar servicios educativos manejando un sistema de educación alternativa basado en el modelo socio constructivista.

Para lograr cumplir el objetivo de formar personas íntegras, la empresa ofrece servicios de clases de preescolar para niños (maternal y kínder), clases extracurriculares de arte (pintura, música y ballet), y cursos de Pascua y Verano para niños y niñas entre los 3 y 12 años de edad. La filosofía que maneja la empresa es muy innovadora, pero sólo es viable para cierto tipo de mercado. Esta área es la más fuerte de la empresa, puesto que los empresarios tienen bien controlados y planificados los procesos que tienen que ver con el área académica de la empresa. Periódicamente, los empresarios hacen planificaciones sobre las acciones académicas a seguir, además de que siguen al pie de la letra las regulaciones de la Secretaría de Educación Pública. Los consejos técnicos permiten evaluar de qué manera se están cumpliendo los objetivos que se establecen para lograr brindar un buen servicio a los clientes.

En cuanto a las estrategias de mercadotecnia, la empresa no tiene un proceso de planificación ni control sobre las mismas. Las únicas medidas de publicidad y promoción que está usando la empresa son el letrero exhibido en la fachada de la institución y una página de Facebook; la página de internet oficial no está disponible. Los empresarios están comenzando a usar la página de Facebook para promocionar a la institución, pero todas las medidas que se han tomado sobre ésta han sido de manera experimental, puesto que no hay una planeación específica del uso, ni un mecanismo de control de impacto. Actualmente, los empresarios están trabajando en la imagen y promoción de la institución con ayuda de un diseñador, quien se está enfocando en la creación de playeras, posible modificación del logo, y otros materiales de publicidad.

Sobre la información contable y financiera de la empresa, ésta no es muy clara y no se tienen registros claros sobre los ingresos y egresos de la escuela. Falta una cultura de registro sobre las actividades diarias de la empresa y una pre-evaluación de los proyectos para obtener puntos de equilibrio o proyecciones financieras de los mismos, esto con el objetivo de saber si serán sustentables o no.

Por otro lado, no hay implementación de herramientas de control de flujo de caja, balances generales, ni estados de resultados, por lo que tampoco se tiene la información necesaria para cumplir con obligaciones fiscales. La empresa tampoco tiene una cultura de ahorro, lo que genera algunos problemas de liquidez. Actualmente, la empresa no es autosustentable, puesto que los empresarios deben de estar invirtiendo recursos propios con regularidad para seguir adelante.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

A continuación, se especifican cuáles fueron los instrumentos y herramientas de diagnóstico utilizados por el equipo de consultoría para el análisis de la situación actual de la empresa, proceso previo a las propuestas de mejora.

Instrumentos de diagnóstico

Los instrumentos que se aplicaron para obtener un diagnóstico completo de la empresa fueron: Clima Laboral, Comunicación Interna, Estilo de toma de decisiones, Habilidades Directivas, Estrategias de Marketing, Encuesta de evaluación de servicio, además de un análisis financiero.

Las primeras 5 pruebas fueron aplicadas al personal de la institución (siete empleados y dos directivos), aunque la de Estilo de toma de decisiones y Estrategias de Marketing fue aplicada únicamente a los empresarios. La encuesta sobre la evaluación de servicio fue dirigida a los padres de familia que usan los servicios de la empresa, ya sea en la mañana o en la tarde; el análisis financiero se hizo con la información contable proporcionada por los empresarios.

En conjunto, estas herramientas arrojaron información acerca de áreas como las relaciones entre empresarios y empleados, las habilidades de toma de decisiones de los empresarios, la comunicación dentro de la empresa, y las percepciones de los clientes sobre los servicios ofrecidos.

Herramienta DIE del CUE

Esta herramienta electrónica creada por el CUE del ITESO detecta los aspectos clave que involucra un diagnóstico, determinando en una gráfica los resultados de calificación de cada área funcional de la empresa, de esta manera proporciona información valiosa acerca de las áreas con mayor oportunidad de crecimiento, así como de las áreas fuertes que tiene la empresa en intervención.

Análisis FODA

Las siglas del nombre provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), que en español aluden a “fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.” Según el autor Humberto Ponce (2007), “el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.” Además, es una herramienta que permite estimar el efecto de la aplicación de estrategias para lograr un equilibrio entre las capacidades internas de la organización y las situaciones externas de la misma. (Ponce, 2007, pp 114).

Mapa conceptual

El mapa conceptual es una técnica usada para la representación gráfica del conocimiento de una manera sencilla y ordenada. En adición, es una red de conceptos representada por nodos y unidos por enlaces, permitiendo transmitir con claridad mensajes complejos y así facilitar el aprendizaje (Nilo, H., 2007).

2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los instrumentos mencionados en el apartado anterior.

Instrumentos aplicados

A continuación se detallan los resultados obtenidos en las aplicaciones de cada una de las herramientas de diagnóstico.

Clima Laboral:

Esta herramienta consta de cinco rubros, los cuales tienen cierta cantidad de reactivos que los encuestados deben de calificar del 1 al 5, siendo el 1 la calificación más baja y el 5 la más alta. Los 5 rubros son: Identidad Empresarial, Clima Laboral, Relaciones Interpersonales y Comunicación, Desarrollo y Compensaciones Salariales, y Evaluación de Dirección. Además, la prueba consta de una segunda parte que incluye 4 preguntas abiertas que el encuestado debe de responder con una sola palabra; las preguntas son: “Actualmente la empresa es...”, “En 3 años, visualizo a la empresa...”, “Me gusta y motiva de la empresa...”, y “Me gustaría que la empresa mejorara...”. Si el encuestado desea ampliar alguna respuesta o agregar algún comentario, también hay una sección para ello.

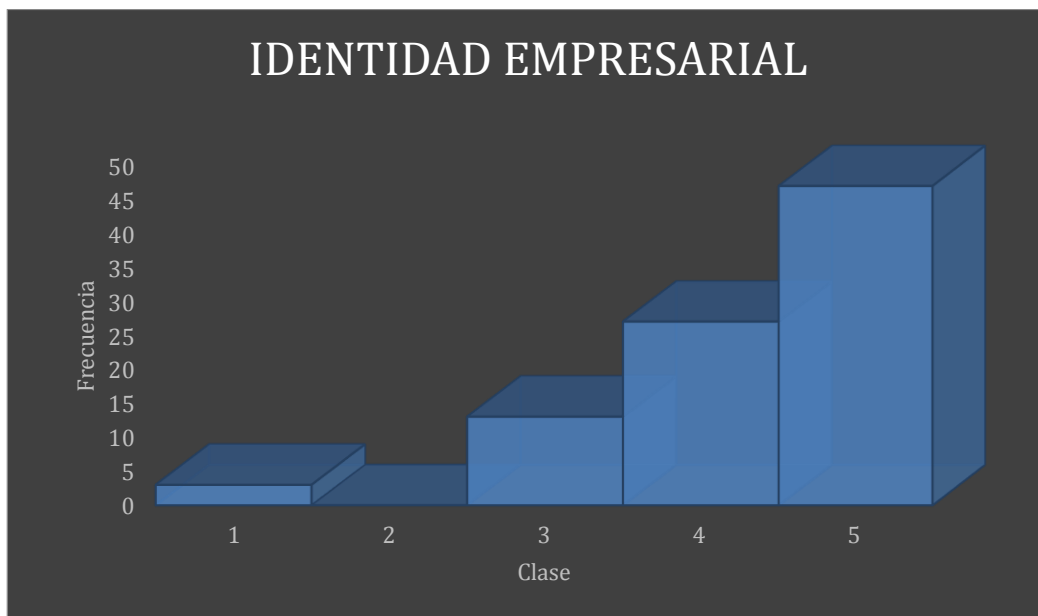
Hablando de resultados, en general la empresa obtuvo calificaciones positivas. Tras sacar un promedio de los resultados obtenidos en las nueve encuestas aplicadas se concluye que el promedio de satisfacción laboral es del 78.9%, el

cual se encuentra arriba de la media y demuestra que en general los empleados perciben un buen clima laboral en la empresa. Para la interpretación de los demás resultados en cada una de las áreas, se elaboró un histograma para mostrar la variabilidad de los resultados, y qué tan sesgada es la información obtenida. Los histogramas son herramientas estadísticas que permiten observar la frecuencia con la que se tuvo cada uno de los resultados; de esta forma se pueden detectar patrones como el sesgo (si los datos tienden a la derecha o izquierda de la gráfica), y los picos (la preferencia por un valor en específico).

Además, cada una de las clases del histograma representan un promedio específico: clase 1 es el 20%, clase 2 el 40%, clase 3 el 60%, clase 4 el 80%, y clase 5 el 100%.

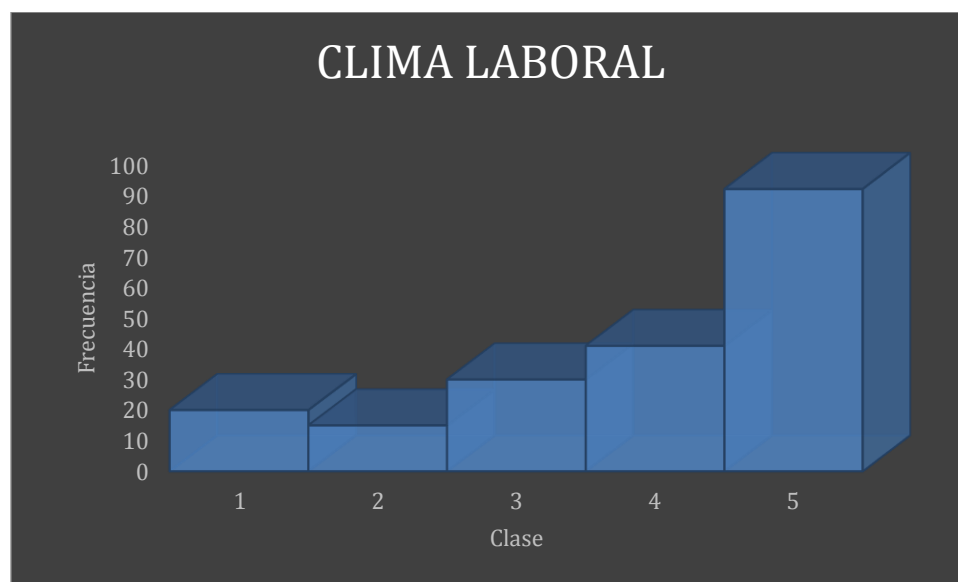
A continuación, la interpretación y gráfica de cada una de las áreas evaluadas.

En **identidad empresarial** se obtuvo un promedio de 85% de satisfacción en base a todas las respuestas de los 9 encuestados en esa área, representando uno de los puntos más favorables de la prueba.



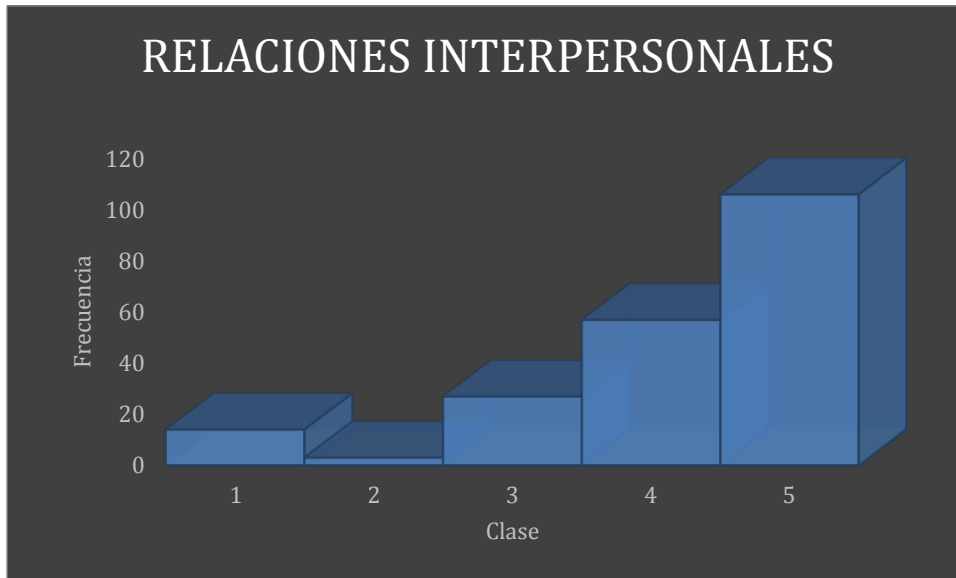
Gráfica 1: *Identidad empresarial. Las clases se refieren a las calificaciones posibles de la prueba, y la frecuencia a la cantidad de respuestas dadas para cada una de esas calificaciones.*

En el rubro de **clima laboral**, se obtuvo un promedio de 77.2%, el cual representa el promedio más bajo de la prueba, aunque es importante destacar que se observa un sesgo importante hacia la derecha, lo cual demuestra que se siente un clima laboral sano en la institución.



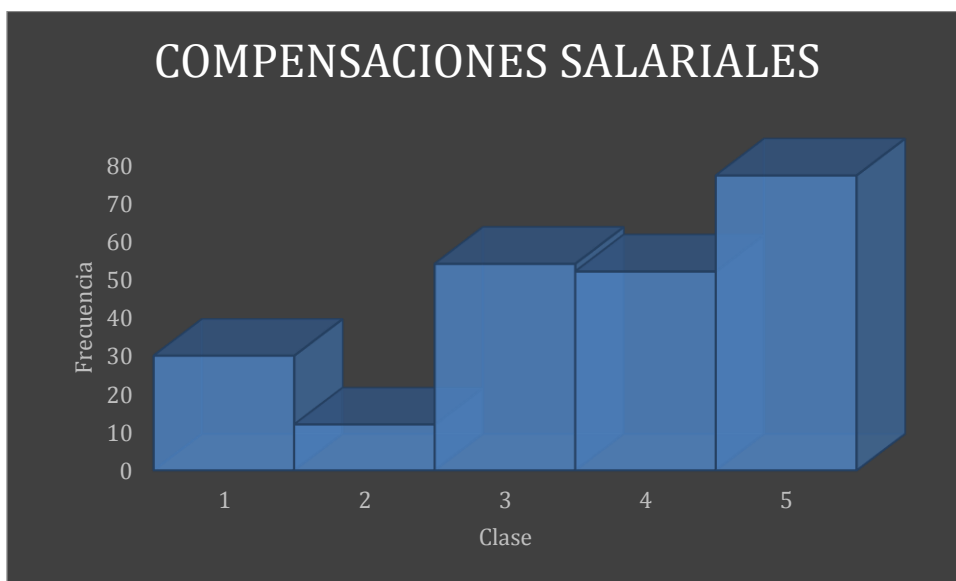
Gráfica 2: *Clima Laboral. Las clases se refieren a las calificaciones posibles de la prueba, y la frecuencia a la cantidad de respuestas dadas para cada una de esas calificaciones.*

En cuanto a **Relaciones Interpersonales y Comunicación**, el promedio obtenido fue del 83%, lo que representa que existe buena comunicación entre los empleados y directivos de la empresa.



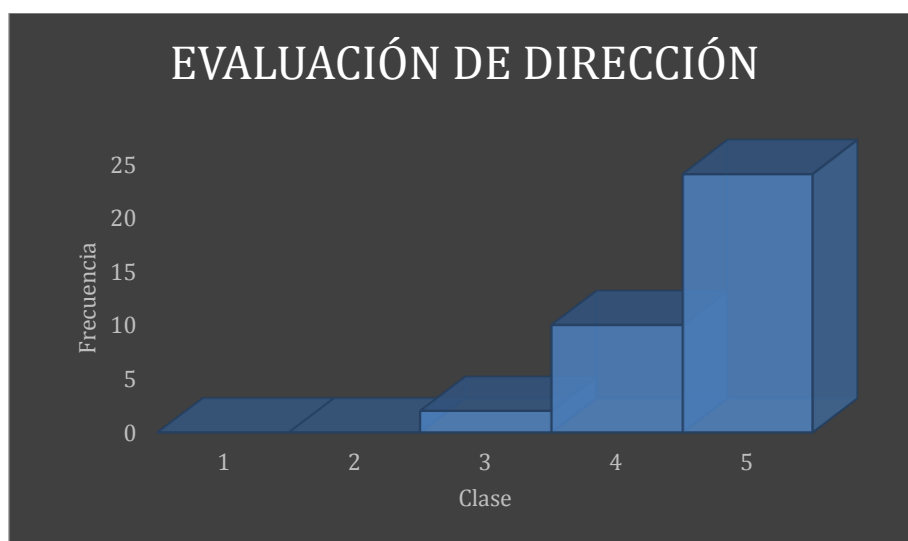
Gráfica 3: Relaciones Interpersonales y Comunicación. Las clases se refieren a las calificaciones posibles de la prueba, y la frecuencia a la cantidad de respuestas dadas para cada una de esas calificaciones.

Al observar el histograma de **Compensaciones Salariales** se observa que existe una preferencia por los puntos 3, 4 y 5; pero cabe destacar también que existieron muchas calificaciones en “1”, por lo cual habrá que analizar las causas de estos resultados y de qué forma buscan ser incentivados los empleados.



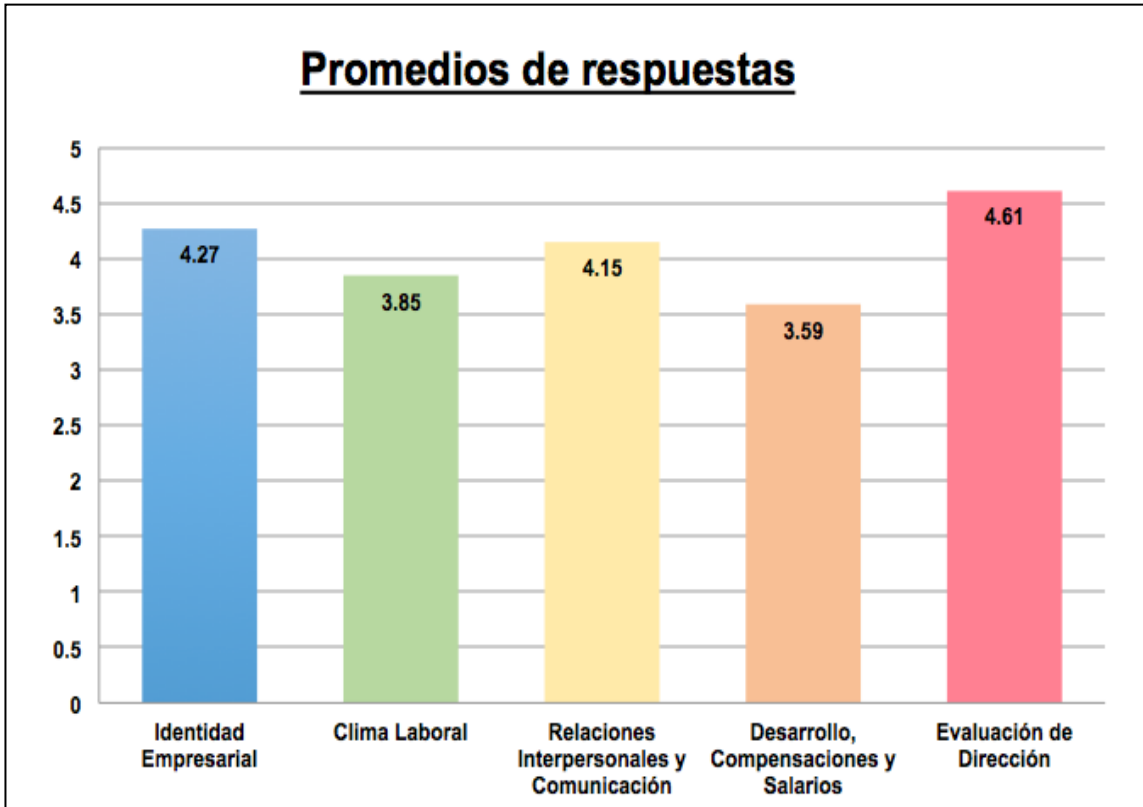
Gráfica 4: Compensaciones Salariales. Las clases se refieren a las calificaciones posibles de la prueba, y la frecuencia a la cantidad de respuestas dadas para cada una de esas calificaciones.

Finalmente, donde se obtuvo la puntuación más alta de la prueba fue en la sección de **Evaluación de Dirección**, lo que quiere decir que los empleados se sienten cómodos trabajando con los dueños y directivos de la escuela. En este ámbito se puede ver prácticamente una total preferencia por los puntajes del “3” al “5”, lo cual representa un punto favorable para la empresa.



Gráfica 5: Evaluación de Dirección. Las clases se refieren a las calificaciones posibles de la prueba, y la frecuencia a la cantidad de respuestas dadas para cada una de esas calificaciones.

Para una comprensión más completa de los resultados de la prueba, se obtuvieron los promedios de las calificaciones de cada una de las áreas:



Gráfica 6: Promedio de respuestas en todas las áreas evaluadas por Clima Laboral.

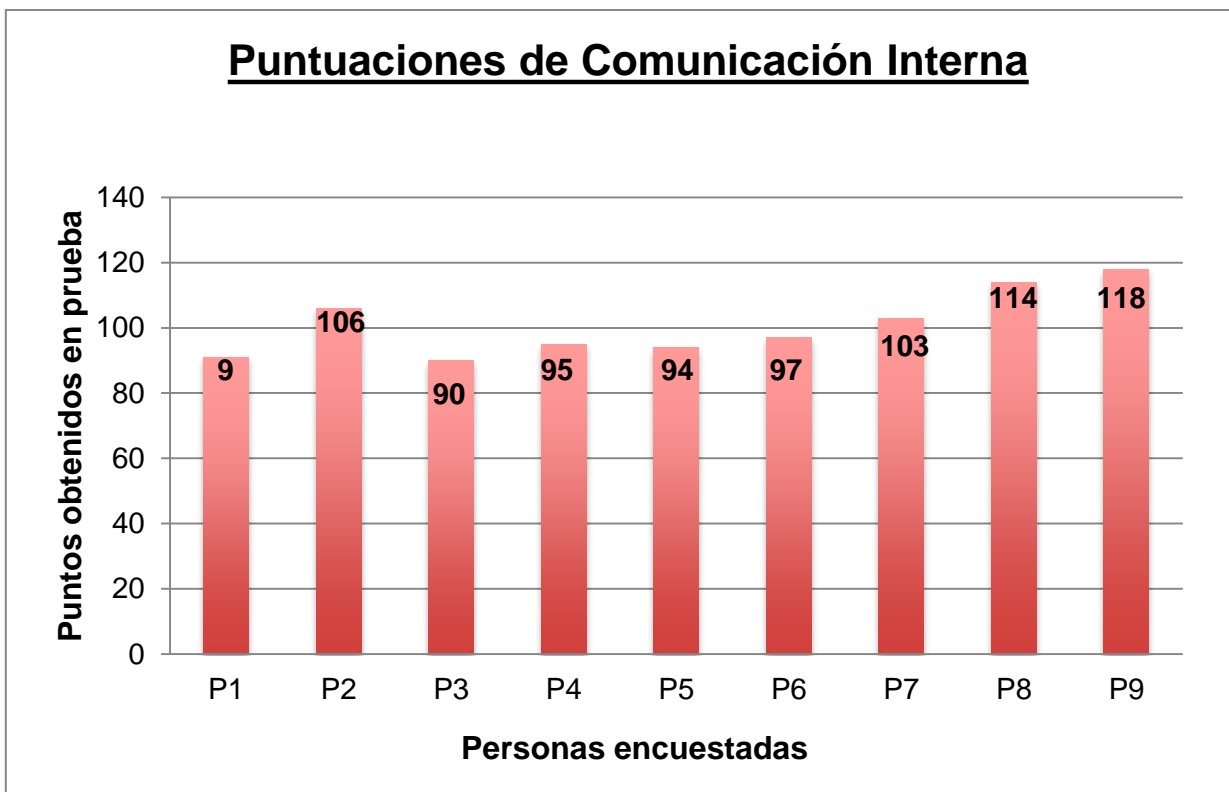
En general, los promedios son favorables para la percepción del clima laboral en la empresa, teniendo a la Evaluación de Dirección en primer lugar, y la Identidad Empresarial en segundo. No obstante, las últimas 4 preguntas de la prueba también dan información valiosa sobre la percepción del personal de la empresa sobre la misma.

En general, las últimas preguntas indican que el personal se sienten parte de “la comunidad” como un equipo unido, pero reconocen que la organización de la empresa y las prestaciones que ésta ofrece, son áreas en donde debería de ponerse más atención para mejorar para el futuro.

Comunicación Interna:

Una vez aplicada la herramienta de Clima Laboral y obteniendo los resultados, el equipo se dio cuenta que era necesario indagar más acerca de la comunicación interna en la empresa, por lo que se aplicó una herramienta que lleva el mismo nombre: “Comunicación Interna”. Ésta herramienta consta de dos partes: la primera tiene 23 incisos calificables del 1 al 5, siendo el 1 la calificación más baja y el 5 la calificación más alta según como considere el encuestado; y la segunda, tiene una lista de 30 métodos de comunicación que los encuestados pueden señalar según se utilice en la empresa.

Los resultados del personal de la empresa se muestran en la siguiente tabla, la cual enumera a las personas encuestadas (P1, P2, P3...P9), y el total de puntos obtenidos por cada una de ellas, respectivamente.



Gráfica 7: Puntuaciones de cada encuestado en la prueba de Comunicación Interna. Cada “P” en el eje horizontal representa a cada una de las personas encuestadas (P1, P2,

P3...P9). En el eje vertical, se especifican los puntos obtenidos por cada una de estas personas, respectivamente.

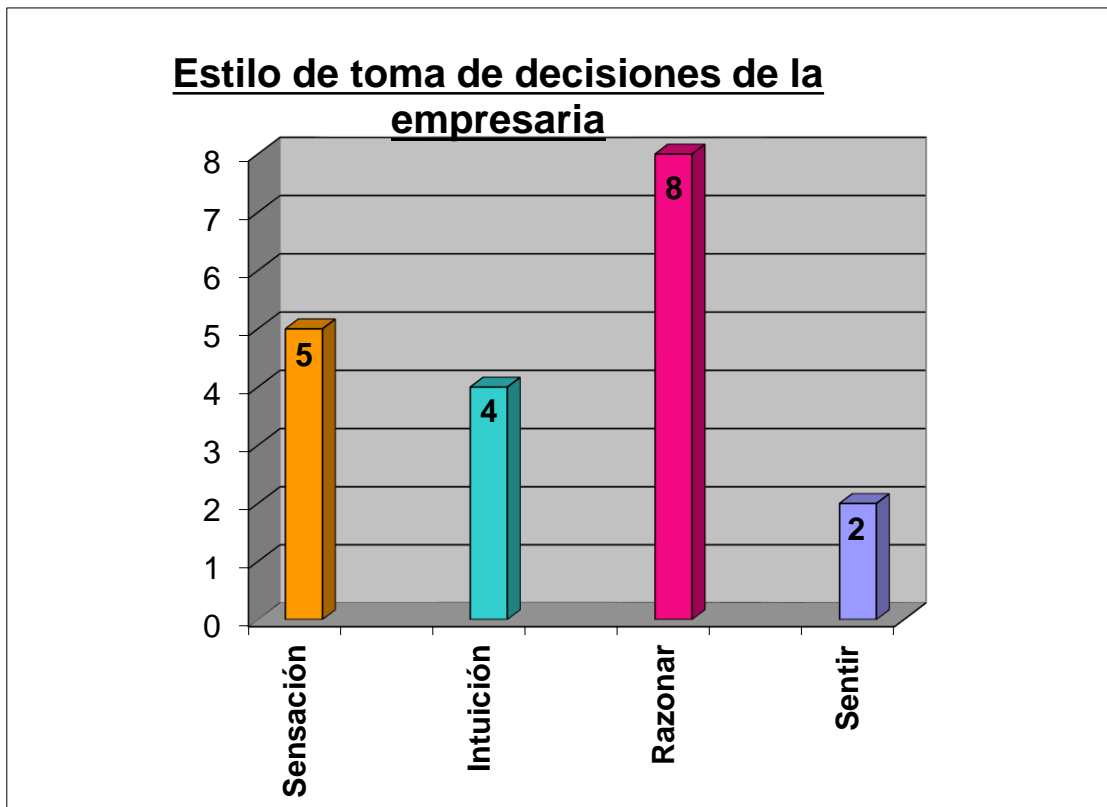
Como se puede observar en la gráfica, todos los resultados se encuentran dentro del rubro de 86 a 130 puntos (comunicación buena, según la interpretación de la prueba), lo que indicia que la comunicación interna de la empresa es favorable, aunque se debe mejorar en algunas áreas deficientes. Al revisar detalladamente cada una de las respuestas en las pruebas, fue evidente darse cuenta que las preguntas que tenían que ver con cuestiones de marketing fueron calificadas con los puntajes más bajos.

Por otro lado, también se obtuvieron bajos puntajes por parte de las maestras de la mañana en referente a los mecanismos de comunicación que los empresarios utilizaban con ellas. Esto resulta entonces inconsistente con los comentarios hechos por los empresarios acerca del buen manejo de comunicación y los métodos para compartir información que se tienen con el personal.

Estilo de toma de decisiones:

Esta herramienta mide, como su nombre lo indica, el estilo de toma de decisiones del empresario (en este caso, de ambos empresarios) en un set de 17 parejas de reactivos, de las que el encuestado debe de escoger solo un inciso de cada pareja. El equipo decidió aplicar esta prueba con el objetivo de conocer los papeles que desempeñan cada uno de los empresarios en dicho papel.

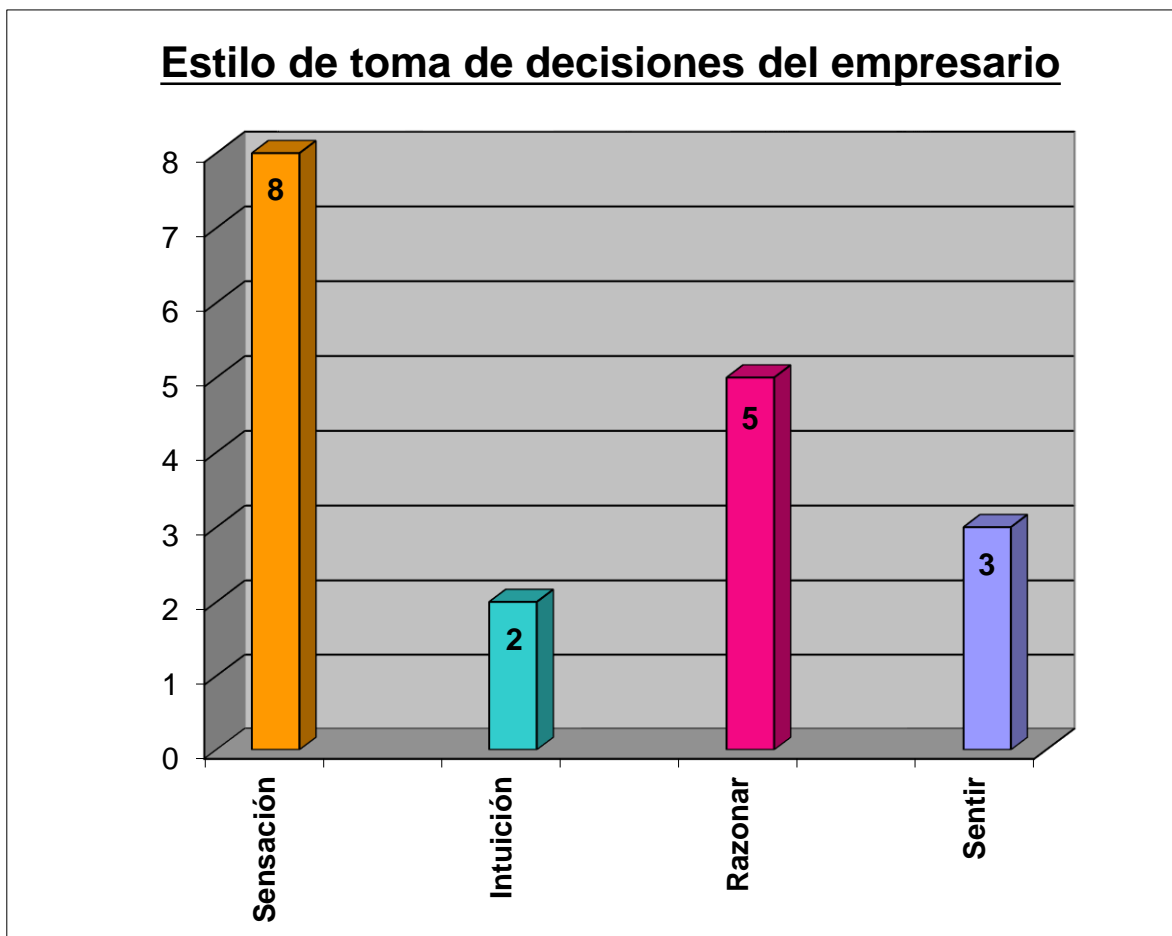
A continuación, se presentan los resultados obtenidos:



Gráfica 8: *Estilo de toma de decisiones de la empresaria.*

La gráfica muestra que la empresaria toma las decisiones desde el ámbito del razonamiento.

Esto indica que la empresaria se detiene a pensar en la situación y las posibles decisiones que pueden surgir de la misma, y una vez evaluadas todas las características de la situación, entonces toma una decisión lógica y analítica. Como segundo estilo, la empresaria tiene “sensación”.



Gráfica 9: *Estilo de toma de decisiones del empresario.*

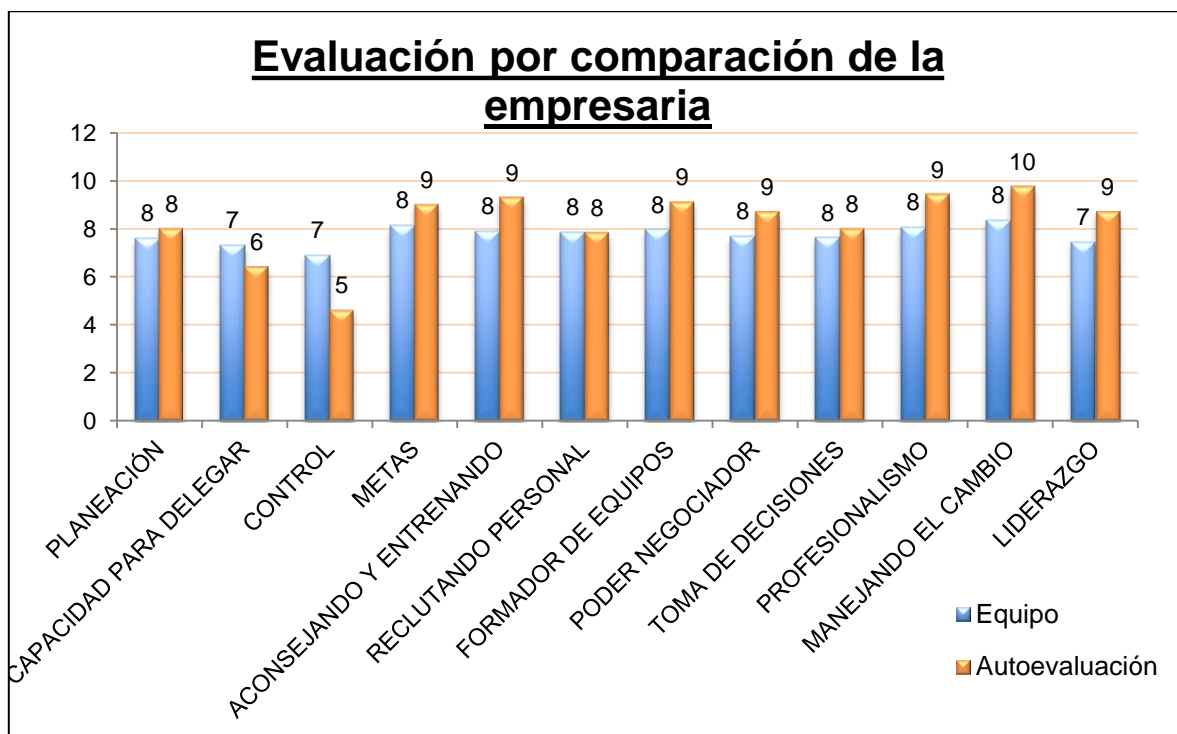
En cuanto a los resultados del empresario plasmados en la gráfica anterior, se ve que éste tiene un estilo de toma de decisión altamente inclinado hacia la sensación, lo que indica que es realista y ve el mundo en términos de hechos. El segundo rubro más alto fue el de razonamiento.

Tomando en cuenta los resultados de ambos empresarios, se puede concluir que los estilos de toma de decisiones son complementarios, lo que puede representar una ventaja para la empresa.

Habilidades Directivas:

Esta prueba fue aplicada únicamente al personal de la mañana (por cuestión de horarios) con el objetivo de complementar el análisis sobre las habilidades que posee cada empresario. Consta de una evaluación de 360°, puesto que se pide a todos los empleados de la empresa que evalúen a los empresarios en ciertas áreas.

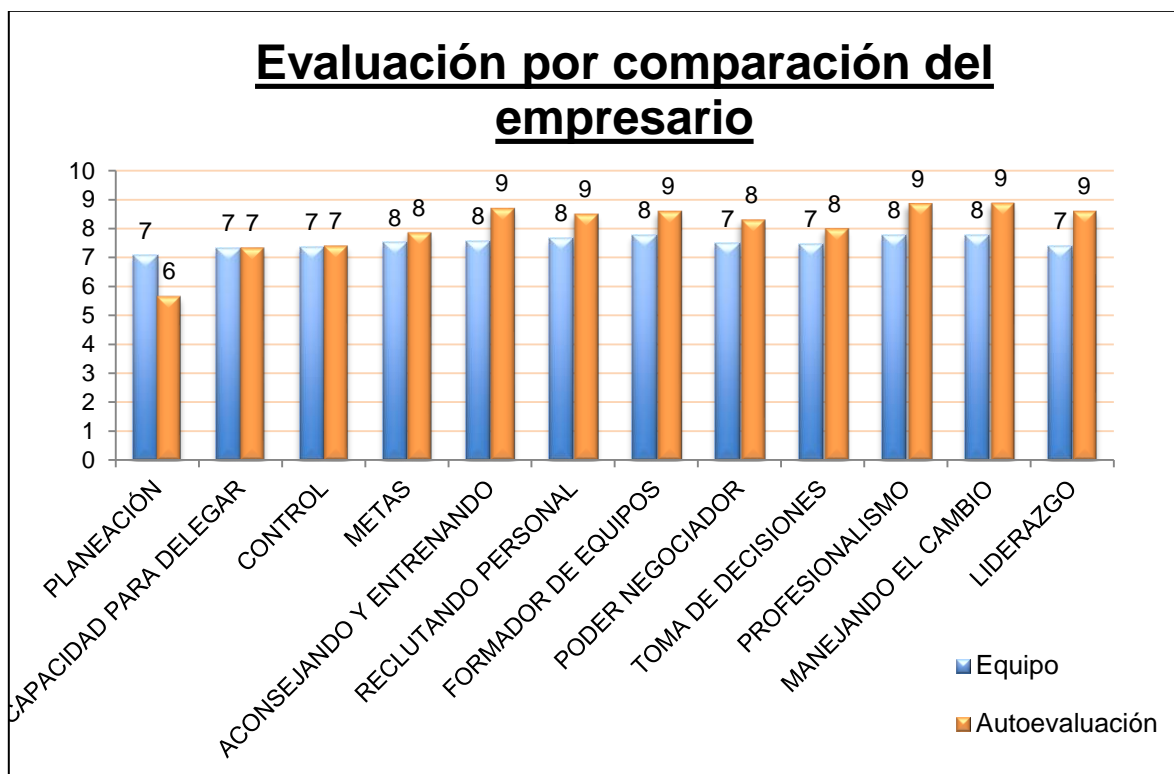
Los empresarios debían autoevaluarse del 1 al 10, siendo el 1 la calificación más baja y el 10 la más alta, en una serie de 102 reactivos separados en las siguientes áreas: Planeación, Capacidad para delegar, Control, Metas, Aconsejando y entrenando, Reclutando personal, Formador de equipos, Poder negociador, Toma de Decisiones, Profesionalismo, Manejando el cambio, y Liderazgo. Una vez terminada la autoevaluación, los demás participantes evaluaron al empresario en cuestión. Los resultados para cada uno de los empresarios comparados con las evaluaciones del personal fueron los siguientes:



Gráfica 10: Comparación de las calificaciones de la autoevaluación de la empresaria (barras amarillas), con los promedios de las evaluaciones hechas por los empleados (barras azules). Las calificaciones fueron redondeadas.

Con la gráfica de la “Evaluación por comparación” de los resultados sobre la empresaria, se puede observar que las calificaciones están muy parejas entre la autoevaluación y la evaluación 360°. El rubro en el que la empresaria se califica más alto (10) es en el de “Manejando el Cambio”, y el más bajo es en “Control” (5), y se puede observar que ésta también fue una de las áreas con menor calificación dada por parte del personal.

Enfocándose ahora en los resultados sobre el empresario, éstos fueron los siguientes en la autoevaluación:



Gráfica 11: Comparación de las calificaciones de la autoevaluación del empresario (barras amarillas), con los promedios de las evaluaciones hechas por los empleados (barras azules). Las calificaciones fueron redondeadas.

Como se puede observar en la gráfica anterior, los rubros donde el empresario de califica más alto es en “Profesionalismo” y “Manejando el cambio”; y el rubro con menor calificación es “Planeación”.

No obstante, todas las calificaciones oscilan por los mismos promedios, a diferencia de los resultados de la autoevaluación de la empresaria. En cuanto a la comparación 360°, se puede apreciar que la comparación entre las calificaciones de la autoevaluación y la evaluación de 360° del empresario están muy parejas, tanto en las calificaciones más altas como en las más bajas.

Comparando ahora los resultados obtenidos en cada una de las aplicaciones 360° de ambos empresarios, se puede observar que en general todas las calificaciones están muy parejas.

Esto puede dar indicios de que todo el personal se percibe bajo las mismas condiciones frente a los directivos; se encuentran todos en la “misma sintonía.”

Además, existe un equilibrio entre las respuestas dadas por ambos empresarios en sus autoevaluaciones, aunque claramente hay que fortalecer sus capacidades de liderazgo empresarial, puesto que tienen muy fuerte el liderazgo operativo y académico, pero no el empresarial.

Estrategias de Marketing:

Esta prueba únicamente fue aplicada a los empresarios, y fue para dar cuenta de los métodos de marketing que se llevan a cabo en la empresa, prestando atención a la demanda de los mismos por generar nuevos métodos de publicidad y promoción (dato dado por los empresarios en la primera entrevista), además de los resultados obtenidos sobre esta naturaleza en las pruebas anteriores.

La prueba consta de 23 preguntas divididas en 6 categorías, las cuales son: A) Enfoque básico, B) Objetivos, C) Estrategias, D) Programas de acción, E)

Beneficios y pérdidas, y F) Controles; y los promedios obtenidos de los resultados en conjunto de ambos empresarios fueron los siguientes:

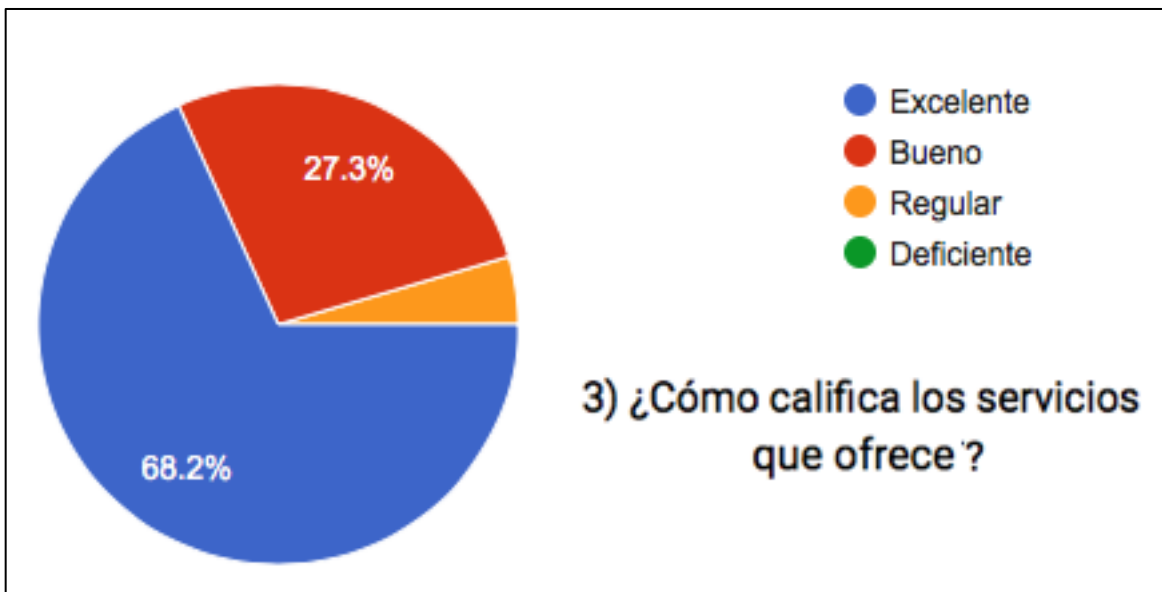
Resultado	Interpretación
A= Enfoque básico 2.41	Existe poca noción en lo que es la mercadotecnia (promoción y publicidad), aunque los empresarios conocen su mercado y su sector.
B= Objetivos 1.99	No hay claridad en los objetivos de mercadotecnia. Los empresarios no tienen claras las metas que quieren alcanzar en esta área.
C= Estrategias 2.35	Este resultado indica que hay muy pocas estrategias aplicadas en el área de marketing de la empresa. Los empresarios no son estratégicos, son reactivos; lo que indica que la parte estratégica de la empresa es un área clave a mejorar.
D= Programas de acción 2.66	Los empresarios están comenzando a usar una herramienta de red social (Facebook), el cual tiene un alto impacto a bajo costo, pero lo implementan a manera de experimento, no bajo una planeación estratégica. A pesar de esto, no hay otro programa de acción que se esté llevando a cabo.
E= Beneficios y pérdidas 1.75	La falta de estrategias de marketing provoca que no haya publicidad ni promoción de la empresa, por lo que esto representa más pérdidas que beneficios para la misma.
F= Controles 1.50	Aunque se esté aplicando una estrategia de mercadotecnia con la red social de Facebook, no hay control sobre la misma. No hay herramientas que ayuden a los empresarios a evaluar el nivel de impacto de la utilización de esta estrategia.

Encuesta de Evaluación de Servicio:

Para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes y compararlo con la percepción que tienen los empresarios sobre el desempeño de la empresa, se aplicó una “Encuesta de Evaluación de Servicio” diseñada en conjunto por los empresarios y el equipo de consultoría. La prueba fue contestada por 22 personas vía internet.

Esta prueba muestra que la mayoría de los encuestados habían conocido a la empresa gracias a la publicidad que está fuera de la institución, por lo que su diseño debe ser cuidado (recomendación que ya se le dio a los empresarios, y ya están trabajando con un diseñador). Además, el servicio más usado son las clases de arte por la tarde, poniendo el preescolar y maternal en segundo y tercer lugar, respectivamente.

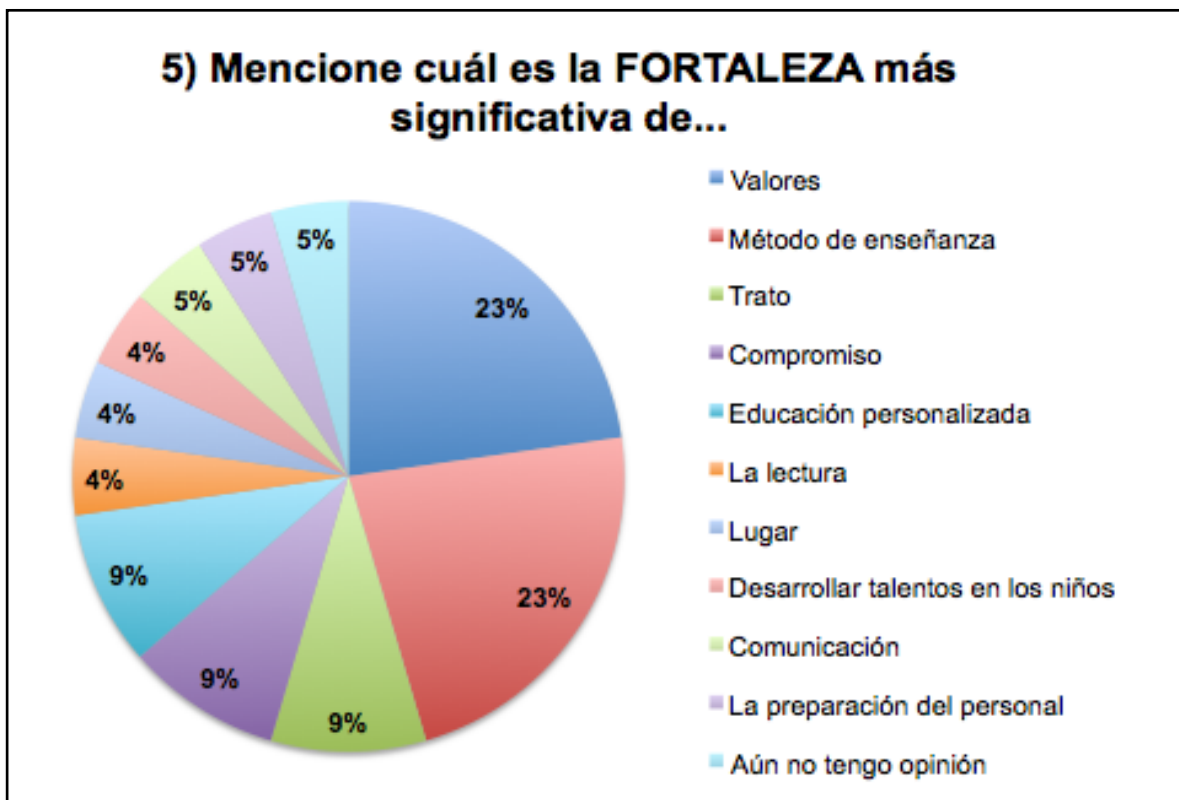
Por otro lado, en las preguntas de la evaluación que solicitaban al encuestado que le asignara una calificación a los servicios o ciertos aspectos de la institución (maestros, horarios, instalaciones, precios y publicidad), se observó que todas éstas se encuentran por arriba del promedio (entre 4 y 5). La gráfica siguiente muestra cómo se califican los servicios de la empresa en general:



Gráfica 12: Calificación que dan los encuestados a los servicios que utilizan de la empresa. El número de respuestas para cada inciso está señalado en porcentaje.

En la gráfica se puede observar que la percepción de los clientes en cuanto a la calidad de los servicios que ofrece la empresa es excelente (68.2%), lo que representa una gran fortaleza para la empresa.

No obstante, donde salieron las bajas calificaciones fue en cuestiones de organización de la empresa, la publicidad y los precios que maneja. Esto mismo se puede ver plasmado en las siguientes dos gráficas, donde se muestran las respuestas dadas sobre la fortaleza y debilidad más significativas de la empresa.



Gráfica 13: Opinión de los encuestados sobre cuál es la fortaleza más significativa de la empresa. El número de respuestas para cada inciso está señalado en porcentaje.

En la gráfica de la pregunta 5 de la encuesta se puede observar que las fortalezas más significativas de la empresa son los valores que imparte y su método de enseñanza, cada una representando un 23% de las respuestas respectivamente.



Gráfica 14: Opinión de los encuestados sobre cuál es la debilidad más significativa de la empresa. El número de respuestas para cada inciso está señalado en porcentaje.

Por otro lado, aunque la respuesta más popular para la pregunta sobre la debilidad fue “No le veo” (23%) (lo cual en realidad representa otra fortaleza para la empresa, cabe resaltar que los clientes mencionaron áreas clave como *la mercadotecnia, administración, y la falta de primaria*. Esto llama la atención porque las respuestas más populares de esta gráfica también se encontraron en pruebas como la de Clima Laboral.

Finalmente, la última pregunta de la encuesta, “¿Recomendaría los servicios de la empresa? ¿Por qué?”, 21 personas de 22 dijeron que sí lo harían por el método

innovador de educación que la institución maneja, la atención de los empresarios y el compromiso que se vive con el personal.

Análisis Financiero:

En base al análisis de la limitada información contable proporcionada por los empresarios, se concluye que se están teniendo problemas ante la cultura de registro y de ahorro referentes al área financiera de la empresa. Es fundamental para las empresas llevar un control apropiado de todos los ingresos y egresos para analizar detenidamente los aspectos a mejorar en la empresa desde el punto de vista financiero, pero éstos no se están llevando de manera adecuada porque no existen instrumentos para ello.

El área de oportunidad más grande para la empresa es incrementar su razón de liquidez y obtener resultados positivos entre los ingresos y egresos de la escuela preescolar y maternal; ya que se sabe por parte de los empresarios que actualmente los cursos de arte vespertinos son los que hacen recuperarse de las pérdidas que se tienen en el kínder. En base a esto, se debe buscar en el área de Marketing mayor captación de niños, puesto que el problema financiero se deriva del hecho de que no se está llegando al punto de equilibrio entre los costos y los ingresos generados actualmente en la empresa. Los costos fijos representan el costo más alto para la institución por lo cual a mayor cantidad de niños inscritos se obtendrá un beneficio mayor.

Actualmente, el Kínder presenta una pérdida aproximada del 15% de sus ingresos mensuales; por lo cual es importante enfocarse en el área de Marketing para poder captar más niños en la escuela y poder llegar al punto de equilibrio para empezar a generar utilidades. En el ciclo escolar presente, si se toman en cuenta las mensualidades del mes de Agosto al mes de Febrero, por la cantidad de niños que hay en la empresa se cobró el 74% de lo que debería haber ingresado (sin tomar en cuenta ningún descuento o beca).

Por otro lado, es importante disminuir la cartera vencida de la empresa (todo el dinero que deben los clientes y que aún no se ha cobrado). Además, deben analizarse los descuentos y becas que se tienen actualmente, puesto que hay que curar las finanzas de la empresa como primer paso, para después comenzar a negociar con descuentos.

Conclusiones generales:

Una vez analizados todos los resultados obtenidos en las herramientas de Clima Laboral, Habilidades Directivas, Estrategias de Marketing, Estilo de Toma de Decisiones, Comunicación Interna, la Encuesta de Evaluación de Servicio, y el análisis financiero, se puede concluir que las principales áreas de mejora de la empresa son su organización (incluyendo la administración del personal, documentos formales, e identidad empresarial), el área financiera, y las estrategias de marketing para la publicidad y promoción de la empresa.

Una de las situaciones clave que se encuentra detrás de éstas áreas de mejora previamente mencionadas es la identidad empresarial. Resulta evidente que la ideología y procesos implementados en los distintos servicios que ofrece la empresa no están unificados, lo que quiere decir que no se tienen claros el concepto de la empresa, los objetivos de la misma, y las estrategias necesarias para alcanzar estos objetivos. Es necesario unificar procesos, objetivos, misión, visión, y hasta el trato y administración del personal, puesto que sí existe una diferencia significativa en las respuestas dadas por las maestras de la mañana, y las maestras de la tarde. Para trabajar en esta área de mejora, la empresa tiene a su favor los resultados positivos sobre el clima laboral, el sentido de unidad y trabajo en equipo, la buena comunicación en la que se vive el cuerpo de empleados, y la complementariedad entre los estilos de toma de decisiones de los empresarios.

Por otro lado, habría que mejorar la planificación estratégica del área de marketing de la empresa, ya que esto atraerá a más clientes, ayudando así a mejorar también el área financiera de la empresa apoyado de un punto de equilibrio previamente establecido.

Finalmente, otro punto de análisis interesante son las habilidades directivas que los empresarios tienen, puesto que éstas se complementan. Por ejemplo, los estilos de tomas de decisiones (razonamiento y sensación), se empatan con el hecho de que ambos empresarios tienen la misma calificación en ese rubro en la prueba de "Habilidades Directivas".

Esto representa una gran oportunidad que fácilmente puede ser explotada por los empresarios para mejorar en conjunto en áreas como planeación, control, y organización de la empresa.

Para leer información más detallada y graficada sobre las interpretaciones de los resultados obtenidos en cada una de las pruebas aplicadas.

Herramienta DIE del CUE

Los resultados finales arrojados por esta herramienta fueron los siguientes:

SERART
RESULTADOS GLOBALES DE LA
EMPRESA:

BÁSICA

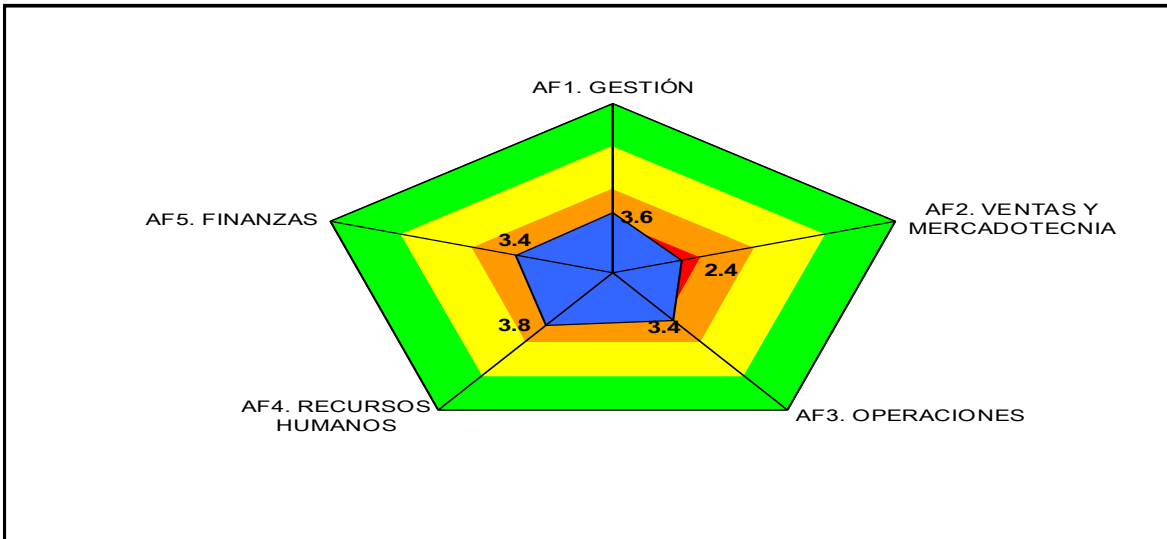
Áreas funcionales

Escalas de calificación: ■ = 7.5 y <= 10 ■ >= 5 y < 7.5 ■ >= 3.1 y < 5 ■ >= 0 y < 3.1

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1.	GESTIÓN	48.0	135.0	3.6	BÁSICA
AF2.	VENTAS Y MERCADOTECNIA	29.0	120.0	2.4	SOBREVIVENCIA
AF3.	OPERACIONES	39.0	114.0	3.4	BÁSICA
AF4.	RECURSOS HUMANOS	63.0	165.0	3.8	BÁSICA
AF5.	FINANZAS	52.0	151.0	3.4	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA		231.0	685.0	3.3	BÁSICA

% de respuestas

94% El porcentaje de preguntas contestadas es suficiente para obtener resultados





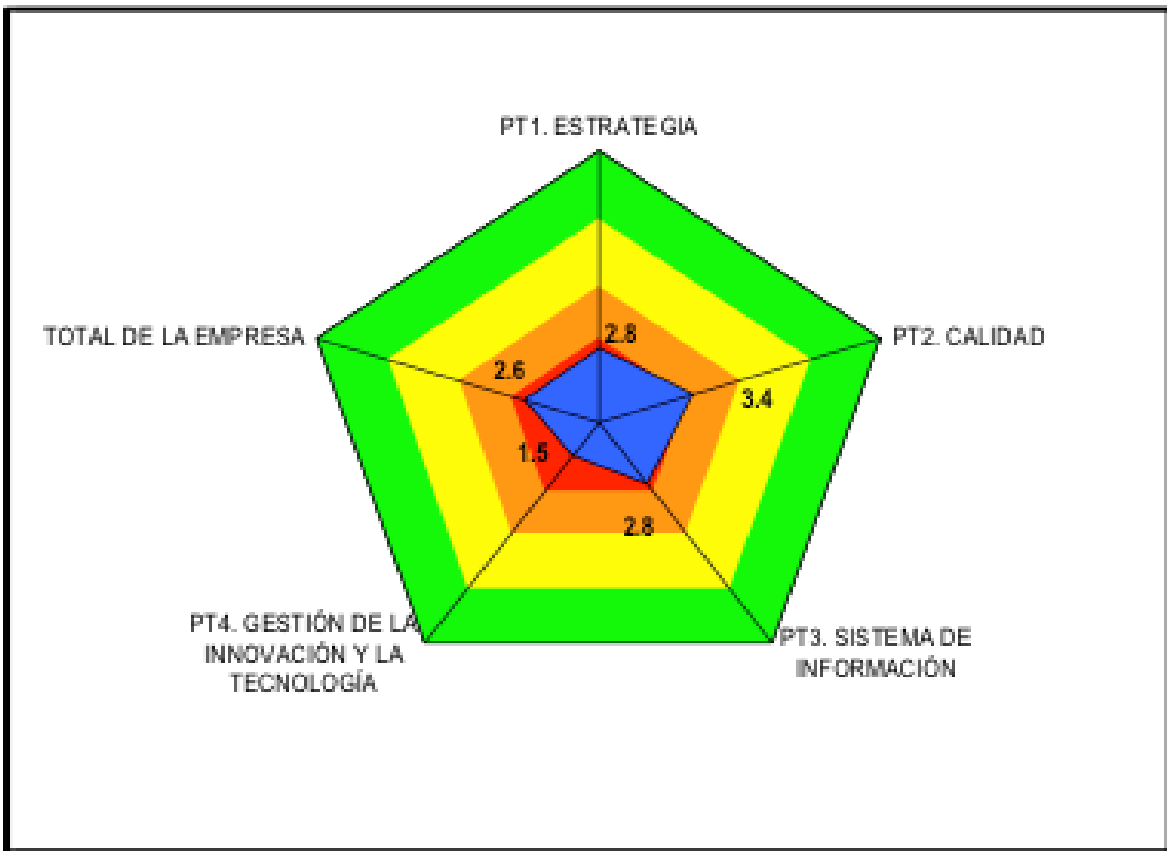
RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

SOBREVIVENCIA

Áreas transversales

Escalas de calificación: ■ ≥ 7.5 y ≤ 10 ■ ≥ 5 y < 7.5 ■ ≥ 3.1 y < 5 ■ ≥ 0 y < 3.1

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1.	ESTRATEGIA	58.0	210.0	2.8	SOBREVIVENCIA
PT2.	CALIDAD	230.0	682.0	3.4	BÁSICA
PT3.	SISTEMA DE INFORMACIÓN	93.0	331.0	2.8	SOBREVIVENCIA
PT4.	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	9.0	60.0	1.5	SOBREVIVENCIA
TOTAL DE LA EMPRESA		390.0	1283.0	2.6	SOBREVIVENCIA



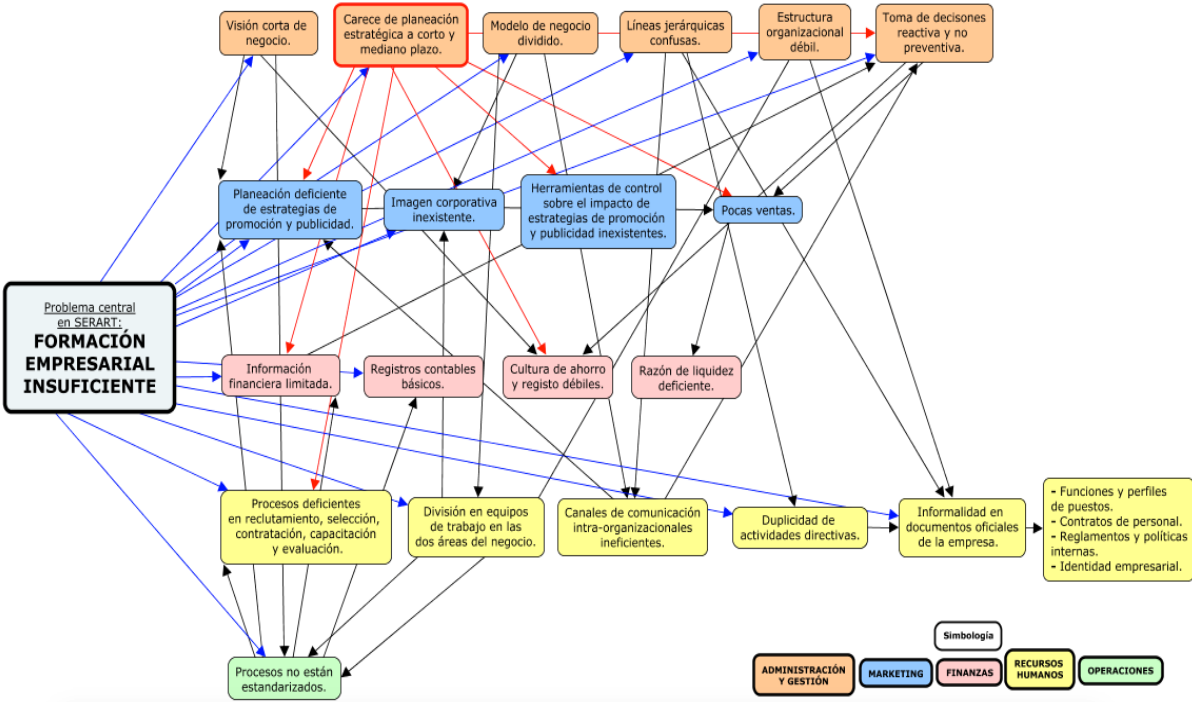
En general, se puede ver que la empresa está actuando y desempeñándose de manera básica, y hasta de manera de sobrevivencia en algunos ámbitos de la misma. Los resultados en las áreas transversales claramente señalan que es necesario un cambio en cuanto a la administración de la planeación y visualización de objetivos que se quieren alcanzar. Teniendo fuertes estas bases, entonces se podrán buscar mejores resultados en las áreas funcionales de la empresa.

Análisis FODA

<h1>FODA</h1>	<p>FUERZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El sistema educativo que maneja la empresa es único dentro de la ZMG. 2. Tiene una base sólida en el aspecto educativo. 3. Cuenta con una capacidad instalada para más del doble de su capacidad actual. 4. Cuenta con el apoyo de los padres de familia. 5. Tiene un equipo de trabajo capacitado y calificado. 6. Captación de nichos de mercado por especialización. 	<p>DEBILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No están definidos los objetivos estratégicos de la empresa. 2. No tiene finanzas sanas. 3. La imagen de la empresa es débil. 4. No existe el control adecuado sobre las estrategias que están implementando. 5. El sistema educativo alternativo es poco conocido en México. 6. Falta de liderazgo empresarial. 7. Estructura informal.
	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poca oferta de educación alternativa. 2. El preescolar es obligatorio para todos los niños de México. 3. El gasto de los mexicanos destinado a la educación preescolar ha ascendido. 4. El crecimiento poblacional de la ZMG ha aumentado en los últimos años y la zona de mercado de la empresa también está poblándose más rápidamente. 	<p>AMENAZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cada vez hay menos niños. 2. "Educación en línea." 3. Educación alterna en casa. 4. Existen mayor número de escuelas públicas y guarderías del gobierno por la zona en que está ubicada la empresa.

Como se puede observar en la tabla anterior, existe una gran variedad de fuerzas internas y externas que afectan directamente el desempeño de la empresa. Los factores externos (oportunidades y amenazas) fueron explicados en la sección de “Análisis del entorno”, y las fuerzas internas son representadas por las “fuerzas” y “debilidades”. En base a esto, se puede resumir que la parte más fuerte de la empresa es el aspecto educativo y todo lo que esto incluye (maestros, planeaciones, etc.). No obstante, la mayor debilidad de la empresa se puede ver plasmada en la organización y formación administrativa y empresarial.

Mapa conceptual



En el mapa conceptual presentado anteriormente, se puede ver cuál es el problema central que el equipo de consultoría detectó en la empresa: “Formación empresarial insuficiente”.

De este problema se desprenden otras situaciones y efectos que también influyen en el desempeño óptimo de la empresa, y éstos están organizados por áreas: el color naranja representa el área de Administración y Gestión, el azul el área de Marketing, el rosado el de Finanzas, el amarillo el de Recursos Humanos, y el verde el de Operaciones. Además, éstas están acomodadas de arriba a abajo en base al impacto que cada una tiene en el problema central.

Por otro lado, los aspectos problemáticos en cada una de las áreas funcionales de la empresa están interrelacionadas entre sí, cosa representada por las flechas. En base a esto, se puede observar que el uno de los problemas clave es “Carece de planeación estratégica a corto y mediano plazo”, es por esto que se señala de color rojo.

Finalmente, se puede observar que a raíz de la interrelación entre los aspectos problemáticos, los efectos (a los aspectos a donde llegan más flechas) más importantes son: en Administración la “Toma de decisiones reactiva y no preventiva”; en Marketing, “Planeación deficiente de estrategias de promoción y publicidad”; en Finanzas “Cultura de ahorro y registro débiles”; en Recursos Humanos, “Informalidad en documentos oficiales de la empresa”; y en Operaciones, “Procesos no están estandarizados”.

3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, Visión y Valores

Misión:

“Formar personas con conciencia social, mediante una educación creativa e innovadora que promueva el trabajo en comunidad y la participación de las familias.”

Visión:

“Ser una comunidad educativa consolidada y reconocida en la Zona Metropolitana de Guadalajara, por ofrecer un modelo de educación alternativa a las familias que buscan un desarrollo integral para sus hijos.”

Valores:

- Respeto
- Trabajo en equipo
- Compromiso social
- Creatividad

3.2. Objetivos estratégicos y objetivos operativos (Metas)

Perspectiva	Objetivo Operativo 2016	Objetivo Operativo 2017	Objetivo (meta) estratégico (2018)
Económica / Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> Registro de ingresos y egresos actualizado. Regularizar la contabilidad. Encontrar el punto de equilibrio de cada uno de los servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Generar un presupuesto anual para el ciclo escolar 2016-2017 	<ul style="list-style-type: none"> Contar con finanzas sanas a partir del próximo ciclo escolar.
Cliente / Mercado	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un estudio de mercado. Redefinir el servicio central y los servicios periféricos. Generar una campaña de difusión de la escuela. Generar vínculos con empresas u organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar un programa de marketing anual para el ciclo escolar 2016-2017. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el posicionamiento de la escuela dentro de la ZMG, a partir del próximo ciclo escolar.
Procesos / Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> Reestructurar el currículo de inglés Gestionar vínculos con instituciones que fortalezcan el área. Diseñar un programa de fortalecimiento bilingüe para padres. Gestionar un programa de fortalecimiento bilingüe para el equipo de trabajo. Gestionar 		<ul style="list-style-type: none"> Consolidar el área bilingüe de la escuela durante el ciclo escolar 2016 - 2017.

	eventos bilingües.		
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el perfil de cada puesto. • Evaluaciones de desempeño. Diseñar un programa de acompañamiento al personal. • Generar un manual de políticas y procedimientos internos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar personal adecuado para el siguiente ciclo. • Generar un manual de funciones. Diseñar un programa de capacitación anual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un equipo de trabajo eficiente al final del ciclo escolar 2016- 2017.
Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar cuáles son los recursos a administrar en la escuela. • Delegar funciones de administración de recursos. • Diseñar e implementar un instrumento de administración de recursos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un programa de administración de recursos eficiente a partir del ciclo escolar 2016 - 2017.

3.3 Análisis FODA cruzado

<h1>FODA</h1>	<p>FUERZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. El sistema educativo que maneja la empresa es único dentro de la ZMG. 8. Tiene una base sólida en el aspecto educativo . 9. Cuenta con una capacidad instalada para más del doble de su capacidad actual. 10. Cuenta con el apoyo de los padres de familia. 11. Tiene un equipo de trabajo capacitado y calificado. 12. Captación de nichos de mercado por diferenciación. 	<p>DEBILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. No están definidos los objetivos estratégicos de la empresa. 9. No tiene unas finanzas sanas. 10. La imagen de la empresa es débil. 11. No existe el control adecuado sobre las estrategias que están implementando. 12. Falta de liderazgo. 13. Estructura informal.
<p>OPORTUNIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poca oferta de educación alternativa. 2. El preescolar es obligatorio para todos los niños de México. 3. El gasto de los mexicanos destinado a la educación preescolar ha ascendido. 4. El crecimiento poblacional de la ZMG ha aumentado en los últimos años y la zona de mercado de la empresa también está poblándose más rápidamente. 	<p>FO</p> <p>F3O4. Aprovechar la capacidad instalada y el crecimiento de la zona para captar más alumnos.</p> <p>F4O1. Publicitar de boca en boca a la escuela por medio de los padres de familia.</p>	<p>DO</p> <p>D3O1. Elaborar un plan de Marketing.</p>
<p>AMENAZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Cada vez hay menos niños. 6. “Educación en línea.” 7. La educación alterna en casa. 8. Existen mayor número de escuelas públicas y guarderías del gobierno por la zona en la que está ubicada la empresa. 9. El sistema educativo alternativo es poco conocido en México. 	<p>FA</p> <p>F1A5. Unificar el concepto de la empresa y venderlo como un modelo educativo alternativo.</p>	<p>DA</p> <p>D3A4. Mejorar la imagen de la empresa.</p> <p>D2A4. Tener un control de las finanzas de la empresa.</p> <p>D2A4. Establecer precios competitivos.</p>

3.4 Desglose del plan estratégico

En este apartado se señalan las descripciones de cada uno de los conceptos.

Concepto	Descripción
OBJETIVO ESTRATÉGICO (Meta)	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con finanzas sanas a partir del próximo ciclo escolar.
ESTRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir puntualmente el plan estratégico para de esa manera lograr el objetivo estratégico.
PLAN ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Registro diario de ingresos y egresos. • Entrega de documentos a contadora en las fechas acordadas. • Análisis de los costos para la toma de decisiones • Análisis del historial financiero a la par del asesor financiero para la planeación del próximo año escolar 2016 - 2017. <p>(Todo en un plazo de 6 meses).</p>
OBJETIVO OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de ingresos y egresos actualizado. • Regularizar la contabilidad. • Encontrar el punto de equilibrio de cada uno de los servicios. • Generar un presupuesto anual para el ciclo escolar 2016-2017
INDICADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumento de registro. • Notas, facturas, estados de cuenta. • Instrumento punto equilibrio brindado en consultoría. • Historial financiero de años pasados.

Concepto	Descripción
OBJETIVO ESTRATÉGICO (Meta)	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el posicionamiento de la escuela dentro de la ZMG, a partir del próximo ciclo escolar.
ESTRATEGIA	
PLAN ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de Encuestas a clientes potenciales • Análisis del negocio central y periféricos de la empresa • Manejo adecuado y continuo de Redes sociales. • Convenios con clientes y proveedores para la planeación anual.

OBJETIVO OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un estudio de mercado de la zona en donde está ubicada la empresa • Redefinir el servicio central y los servicios periféricos. • Generar una campaña de difusión de la escuela. • Generar vínculos con empresas u organizaciones. • Gestionar un programa de marketing anual para el ciclo escolar 2016- 2017.
INDICADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de análisis • Publicaciones en redes sociales, fotos y videos • Presentación, papelería y contrato. • Redes sociales, página web, eventos, vínculos, etc.

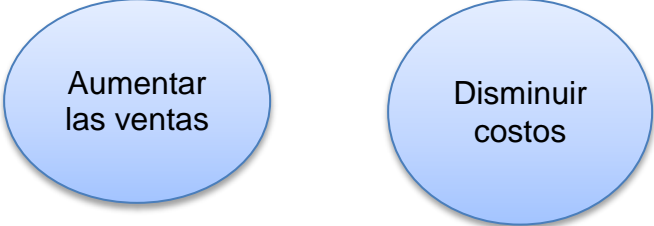

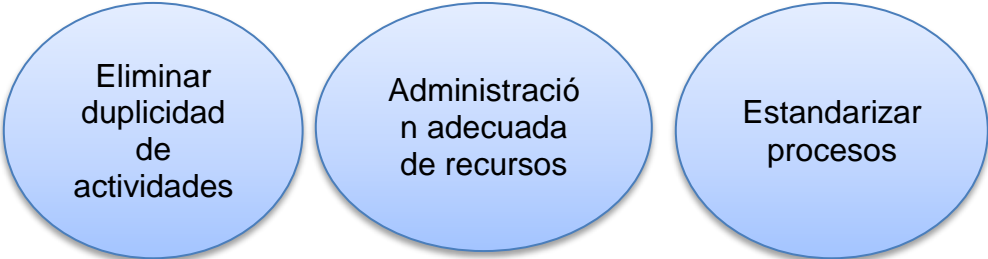

Concepto	Descripción
OBJETIVO ESTRATÉGICO (Meta)	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un equipo de trabajo eficiente al terminar el ciclo escolar 2016-2017
ESTRATÉGIA	<ul style="list-style-type: none"> • Generar autocrítica sobre las necesidades escolares de la empresa y formalizar el proceso de contratación y capacitación del personal constantemente.
PLAN ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de necesidades. • Revisión de perfiles y entrevistas. • Observación, entrevistas, descripción de perfil de puestos. • Planeación y autoevaluación continua por parte de la dirección.
OBJETIVO OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el perfil de cada puesto. • Contratar personal adecuado para el siguiente ciclo. • Generar un manual de funciones y diseñar un programa de capacitación anual. • Generar un manual de políticas y procedimientos internos.
INDICADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de observación sobre el desempeño. • Instrumentos de evaluación, diagnóstico de necesidades, fundamentos institucionales y académicos.

Concepto	Descripción
OBJETIVO ESTRATÉGICO (Meta)	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un programa de administración de recursos eficiente a partir del ciclo escolar 2016 - 2017.
ESTRATEGIA	

PLAN ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis por área con el cual se pueda determinar qué recursos se necesitan en cada una de ellas • Comisiones y perfil de puesto. • Diagnóstico de necesidades y gestión de las áreas.
OBJETIVO OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar cuáles son los recursos a administrar en la escuela. • Delegar funciones de administración de recursos. • Diseñar e implementar un instrumento de administración de recursos.
INDICADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de recursos por área. • Descripción de perfil de puesto. • Instrumento de administración.

Concepto	Descripción
OBJETIVO ESTRATÉGICO (Meta)	<ul style="list-style-type: none"> • Crear el área bilingüe, consolidándose en el área académica para generar más vínculos con otras instituciones.
ESTRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría apropiada para poder gestionar el área bilingüe de la escuela y fomentar la participación de los padres de familia en el proceso.
PLAN ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructurar el currículum de inglés. • Diseñar un programa de fortalecimiento bilingüe para padres y equipo de trabajo. • Gestionar eventos bilingües. • Crear vínculos con instituciones que fortalezcan el área.
OBJETIVO OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Deberá existir la correcta capacitación por parte del personal para crear exitosamente el área bilingüe en el próximo ciclo escolar. • Asesorías con expertos en la educación en inglés.
INDICADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Currículum actualizado y especializado en el área bilingüe. • Contratos y/o convenios con otras instituciones educativas.

3.5 Mapa estratégico

PRESPECTIVA	EMPRESA		
<p>FINANZAS</p>	 <p>Aumentar las ventas</p> <p>Disminuir costos</p>		
<p>CLIENTES/ MERCADO</p>	 <p>Incrementar el número de clientes</p> <p>Mantener fidelidad de clientes</p> <p>Tener clientes satisfechos</p>		
<p>PROCESOS</p>	 <p>Eliminar duplicidad de actividades</p> <p>Administración adecuada de recursos</p> <p>Estandarizar procesos</p>		
<p>PERSONAL</p>	 <p>Tener personal productivo</p> <p>Tener grupos de trabajo integrados</p> <p>Mantener empleados motivados</p>		

4. Propuesta de mejora

4.1 Nombre de la propuesta

“Gestión operativa enfocada al mejoramiento de la visión empresarial y planeación estratégica.”

4.2 Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación

A continuación, se presenta una matriz de impactos que plasma de manera gráfica las propuestas de mejora en relación a los objetivos y estrategias planteadas en este ejercicio.

Matriz de impactos.

		Cuadrante de Priorización de Propuestas					
Alto Impacto	Taller de Sensibilización y pertenencia		Consolidar modelo educativo				
		Herramienta de Flujo de Efectivo			Alianza con otras escuelas		
	Manual de Administración y R.H.			Plan de Marketing			
Bajo Impacto	Herramienta de punto de equilibrio						
		Mínimo Costo y Tiempo			Máximo costo y tiempo		
Menor a 1 año	Corto Plazo						
De 1 a 2 años	Mediana Plazo						
Mayor a 2 años	Largo Plazo						

Justificación.

El Taller de Sensibilización se dará con el objetivo de que los empresarios y todo el personal se unifique consolidando la idea sobre el modelo educativo de la empresa, así como su misión, visión, valores y planteamiento estratégico. Esto, junto con la segunda aplicación de la herramienta de Clima Laboral, permitirá evaluar de qué manera se están optimizando los procesos de la empresa aprovechando al máximo su recurso humano.

La Herramienta de Flujo de Efectivo será fundamental para que la empresa empiece a llevar un control apropiado de los ingresos y egresos de la institución, a la vez que se generará información contable confiable para su futuro análisis y toma de decisiones. Actualmente no se conoce con exactitud este tipo de información y será importante el correcto uso de la herramienta para fomentar la cultura financiera en los empresarios.

El Manual de Administración y Recursos Humanos será de vital importancia para los empresarios y personal de la institución conozcan a detalle sus funciones dentro del organigrama de la empresa, esto con el fin de evitar duplicidad de funciones y optimizar los recursos en base al desempeño del recurso humano.

La Herramienta de Punto de Equilibrio y Proyecciones Financieras, servirá para obtener una planeación estratégica de todos los proyectos de la empresa. Es importante saber el punto de equilibrio de los mismos para conocer la factibilidad de realizar o no algún curso y, de esta forma, analizar desde que punto de vista se puede obtener rentabilidad, ya sea aumentando precio o disminuyendo costos.

Todas las anteriores tienen una brecha de corto plazo debido a la importancia de contar con los manuales y/o herramientas que buscan llevar a la empresa a su consolidación como empresa y mejorar la administración del negocio.

La aplicación de estrategias de marketing se realizarán con el objetivo central de incrementar ventas mediante la captación de más niños en la empresa. Se deben realizar estrategias para poder lograr un mayor alcance en su mercado, logrando que sus clientes observen un modelo educativo consolidado y diferenciado al resto de las instituciones. Por cuestión de los ciclos escolares y sus periodos de inscripción, estos deberán implementarse hasta el siguiente ciclo escolar.

La alianza con otras escuelas se considera en una brecha de largo plazo; ya que es importante consolidar relaciones comerciales con otras instituciones educativas para crear vínculos de cooperación coadyuvados en los cuales se busque generar relaciones mutuas en que ambas partes obtengan un beneficio.

4.3. Plan de acción detallado

A continuación, se presenta un cronograma que contiene las actividades, los recursos a emplear, los responsables, los tiempos y los productos, en función de los objetivos de cada una de las propuestas.

Actividades	Responsable	Entregables	FEB-MAR		MARZO		MAR-ABR		ABRIL			MAYO			MAY-JUN		JUNIO		JUN-JUL		JULIO		
			señ 1 29 a 5	señ 2 7 a 12	señ 3 14 a 19	señ 4 señ 5 20 a 2	señ 5 4 a 9	señ 6 11 a 16	señ 7 18 a 23	señ 8 25 a 30	señ 9 2 a 7	señ 10 9 a 14	señ 11 16 a 21	señ 12 23 a 28	señ 13 30 a 4	señ 14 6 a 11	señ 15 13 a 18	señ 16 20 a 25	señ 17 27 a 2	señ 18 4 a 9	señ 19 11 a 15		
1. PLANEACIÓN Y PROYECCIÓN FINANCIERA																							
Entrevista con empresarios sobre finanzas y planeación financiera	Jorge Ramirez	Herramienta de punto de equilibrio y proyecciones financieras																					
Elaboración de herramienta de punto de equilibrio y proyecciones financieras																							
Elaboración de manual de usuario de herramienta																							
Validación de la herramienta con los empresarios																							
Única sesión de capacitación a los empresarios para el uso de la herramienta																							
Aplicación de la herramienta para planeación de cursos de Pasqua																							
Evaluación de satisfacción del cliente para medir impacto de planeación																							
Aplicación de herramienta para proyecciones financieras en otros proyectos																							
Seguimiento																							
2. FINANZAS SANAS																							
Elaboración de herramienta financiera de flujo de efectivo	Jorge Ramirez	Herramienta financiera de flujo de efectivo																					
Elaboración de manual de usuario de herramienta																							
Validación de la herramienta con los empresarios																							
Primera sesión de capacitación a los empresarios para el uso de la herramienta																							
Segunda sesión de capacitación a los empresarios para el uso de la herramienta																							
Evaluación de herramienta																							
Seguimiento																							
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA Y DE RH																							
Entrevista con empresarios para obtener información sobre puestos y reglamento			Sara Garcia y Karina Gómez	Manual de Administración y Recursos Humanos																			
Recopilación de información y entrevistas al personal																							
Preparación de propuestas de diseño de estructura																							
Elaboración de descripciones y perfiles de puestos junto con empresarios																							
Elaboración del reglamento interno junto con empresarios																							
Revisión e integración del manual de Administración y Recursos Humanos																							
Validación de manual con los empresarios																							
Presentación de perfiles de puestos y reglamento interno al personal																							
Aplicación de cuestionarios de conocimiento de puestos a personal																							
Aplicación de manual por parte de empresarios y personal																							
2ª Aplicación de Clima Laboral																							
Evaluación de desempeño																							
Seguimiento																							
4. INTEGRACIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO																							
Elaboración de taller de sensibilización	Equipo	Taller de sensibilización																					
Preparación para taller y citatorio del personal																							
Taller de sensibilización																							
2ª aplicación de Clima Laboral																							
Sesión de recuperación con empresarios																							
5. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING																							
Elaboración de estrategias de promoción y publicidad	Equipo	Estrategias de promoción y publicidad																					
Validación de estrategias con los empresarios																							
Implementación de estrategias a los clientes																							
Evaluación de impacto de estrategias																							
Seguimiento																							
INTEGRACIÓN DOCUMENTOS FINALES Y PRESENTACIÓN																							
Productos finales y simulación de la presentación final	Equipo	Documentos y presentación																					
Documento y exposición final																							

Firmas de conformidad de las partes

Por la empresa
EMPRESARIA

EMPRESARIO

Equipo de intervención

Nombre del consultor

LCA Griselda Pocovi Garzón

AE Karina Aurora Gómez Valenzuela

IF Jorge Eduardo Ramírez Fernández

PS Sara Beatriz García Toranzo

4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		Indicador
					RESULTADO	USO	
Costos elevados	Finanzas	Disminuir costos	Conocer el punto de equilibrio y proyecciones financieras de los servicios de la empresa para generar estrategias	Herramienta de punto de equilibrio y proyecciones financieras	RESULTADO	Herramienta financiera	1 herramienta
					USO	Los empresarios conocen la herramienta, se capacitan sobre su uso adecuado, hacen preguntas, aplican la herramienta, hacen ejercicios y analizan la información.	Número de ejercicios realizados
					BENEFICIO	Los empresarios generan estrategias, las implementan (toma de decisiones) y disminuyen costos	Número de estrategias implementadas y porcentaje de disminución de costos

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		Indicador
					RESULTADO	USO	
Control de ingresos y egresos deficiente	Finanzas	Llevar finanzas sanas	Registro diario de ingresos y egresos, y generar información contable	Herramienta financiera de flujo de efectivo	RESULTADO	1 herramienta financiera de flujo de efectivo	1 herramienta
					USO	Los empresarios conocen la herramienta, se capacitan sobre su uso adecuado, hacen preguntas, aplican la herramienta y analizan la información.	Número de registros en la herramienta
					BENEFICIO	Se genera información contable para la toma de decisiones y tener finanzas sanas	Porcentaje de pérdidas disminuido

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		Indicador
					RESULTADO	USO	
Eficiencia productiva limitada	Gestión y administración	Eficientar procesos y recursos humanos	Eliminar la duplicidad de actividades mediante la correcta administración del personal	Manual de Administración y Recursos Humanos	RESULTADO	1 manual de Administración y Recursos Humanos	1 manual
					USO	Los empresarios aplican los procedimientos para la administración del recurso humano, capacita, dan a conocer la información con el personal, y éste, a su vez, conoce sus funciones y clarifica dudas	Porcentaje de conocimiento de puestos (test)
					BENEFICIO	El personal cumple con sus responsabilidades de puestos y se mejora la administración del recurso humano	Promedio de Clima Laboral (2ª aplicación), y evaluación de desempeño

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		Indicador
Eficiencia productiva limitada	Recursos Humanos	Eficientar procesos y recursos humanos	Integración de equipos de trabajo para consolidar el modelo de negocio	Taller de sensibilización	RESULTADO	1 taller de sensibilización	1 taller
					USO	El 100% del personal asiste y participa en taller de sensibilización, reflexiona y hace las preguntas necesarias para que los aspectos queden claros.	Porcentaje de asistencia y participación del personal
					BENEFICIO	La integración del modelo de negocio eficientiza los procesos de la empresa	Promedio de Clima Laboral (3ª aplicación) incrementado

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Cadena de Impacto		Indicador
Pocas ventas	Clientes y Mercados	Incrementar ventas en un 30%	Generar estrategias para captar más clientes	Implementación de estrategias	RESULTADO	Estrategias de promoción y publicidad	3 estrategias
					USO	Los clientes conocen y utilizan las estrategias	Número de likes en Facebook, llamadas y visitas a la institución
					BENEFICIO	Incremento de prospectos por mes	Número de prospectos nuevos, y número de niños inscritos

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

Las actividades para la implementación de las propuestas de mejora iniciaron la semana siguiente a la validación del diagnóstico, aunque en semanas anteriores ya se había comenzado a trabajar en ello. El equipo comenzó con el proceso el día 14 de abril con trabajo en la biblioteca investigando sobre formatos y maneras de redactar un Manual para Administración y Recursos Humanos, así como en el cronograma que se presentaría a los empresarios con las actividades, fechas y objetivos para la realización del mismo. El día 14 de abril se trabajó en el edificio CUE con el consultor y se establecieron los formatos para los perfiles de puesto y descripciones de la empresa. Para esto, se realizó un híbrido de varias opciones para obtener la información más específica y funcional. Además, se realizaron dos organigramas, el funcional y el proyectado, ambos para incluirlos en el Manual.

El día 15 de abril se hizo una visita a la empresa para explicar el cronograma a los empresarios, hacer la validación de los organigramas y establecer definitivamente la fecha del taller de sensibilización que se propusieron en la presentación de validación. Además, se habló sobre el proceso de implementación que se llevará a cabo y se resolvieron dudas por parte de los empresarios.



La importancia de esto reside en que los puntos expuestos y descritos en el Manual de Administración y Recursos Humanos abonan en la identidad y formalización de la empresa, especificando la misión, visión y valores de la empresa, así como su estructura y los procesos que se llevan a cabo.

A la semana siguiente, del 18 al 22 de abril, se tuvo una sesión de recuento con el coordinador del proyecto de consultoría en Mypes, el maestro Juan Carlos Joya, y todos los equipos de este proyecto estuvimos presentes del turno matutino.

En ésta, se trabajó en equipos para hablar sobre las empresas y los problemas que se habían detectado, además de las experiencias y propuestas de implementación que se estaban realizando hasta el momento. Al equipo le parece importante resaltar este acontecimiento porque fue una experiencia muy enriquecedora, puesto que se descubrieron aspectos en común con otros equipos y se encontraron otros distintos que abonaron como retroalimentación para el proceso en cuestión.



Por otro lado, en la siguiente visita a la empresa, el día jueves 21 de abril, el equipo trabajó con los empresarios sobre los puntos de evaluación de desempeño de los perfiles de puesto, además de sus descripciones. Para lograr esto, se hizo una entrevista a los empresarios para conocer las tareas que cada uno estaban realizando, pero sobre todo para ir separando las tareas de cada uno de los puestos propuestos. Esto con la intención de ir especificando puestos para evitar duplicidad de tareas.

El día 26 de abril, se realizaron algunas correcciones al Manual de Administración y Recursos Humanos sobre los últimos ajustes de la elaboración de perfiles de puestos. Además, como proceso paralelo, se estaba avanzando en la herramienta financiera de flujo de efectivo, descrita en algunos párrafos más adelante. En ésta, se avanzó en la automatización y colocación de macros para su funcionamiento óptimo.

Por otro lado, los días jueves y viernes de esa misma semana (28 y 29 de abril) se trabajó sobre la planeación de los procesos siguientes durante la implementación - como el taller de sensibilización, su objetivo y actividades- además de seguir con la elaboración del Manual de Administración y Recursos Humanos. Además, se propusieron las fechas finales de entrega para la herramienta financiera.

Como siguiente proceso de la etapa de implementación, el día 14 de mayo se llevó a cabo el taller de sensibilización que dio inicio media hora después de la planeada, pues se esperó a la maestra de música que imparte en la tarde. En este taller, el objetivo fue “generar sentido de pertenencia, integrar al equipo de trabajo y mejorar la comunicación”, ya que nos dimos cuenta que el trabajo en equipo de manera eficaz, incrementa la productividad de los empleados. (Koenes, 1998) Hubo una asistencia del 66.6%, pues faltaron 3 maestras por causas de fuerza mayor. Para alcanzar los objetivos planteados, se planearon actividades para integrar el grupo y generar un ambiente de confianza entre los participantes. El taller se llevó a cabo conforme a la agenda, únicamente no se realizó una actividad con globos de agua para incentivar el mejoramiento de la comunicación, porque el tiempo del receso se prolongó más de lo esperado por situaciones ajenas al equipo de consultores.



Una de las actividades más significativas fue liderada por los empresarios, puesto que compartieron la misión, visión y valores -trabajados en la sesión de planeación estratégica- con los demás miembros del personal. Esto fue importante porque de



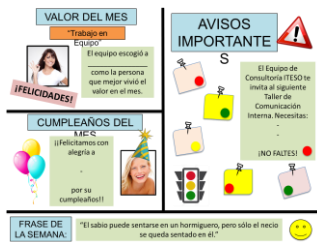
ésta manera se incluyó a todo el personal de la empresa dentro de los mismos planes y objetivos de la empresa. En adición a esta idea, al final del taller se realizó un tablero de compromisos en dónde cada uno de los empleados pegaron sus compromisos personales a realizar en un periodo de tiempo

establecido para aportar en el mejoramiento, avance y desarrollo de la empresa. En general, sí se cumplieron los objetivos establecidos del taller a excepción de la asistencia.

Siguiendo con la descripción del proceso de implementación, el día 31 de abril se hizo una visita a la empresa en donde básicamente se supervisó que lo que se comenzó a implementar se estuviera llevando de manera correcta: el tablero de compromisos y los perfiles y descripciones de puestos. Además, en sesiones anteriores se realizó y entregó un checklist de limpieza para eficientar los tiempos y tareas de la persona encargada de servicios generales (ver anexo 12). Esta herramienta sería revisada por el Director de Administración.

Dos semanas después del taller de sensibilización, se realizó la segunda aplicación de Clima Laboral. Además, los empresarios comenzaron a llenar la herramienta de punto de equilibrio, a lo que surgieron algunas dudas. Para esto, se le dieron sesiones de capacitación y retroalimentación a los empresarios, especialmente al empresario, quien se encargará directamente de esta parte de ahora en adelante. Además, se les entregó a los empresarios el reglamento de pared, así como la misión, visión y valores en físico para que fueran pegados y estuvieran a la vista de todos, tanto de empleados, como de clientes. La importancia de esto reside en que los valores “son un estándar de principio o calidad de principio considerado inherentemente valedero o deseable”; la visión es una imagen del futuro deseado que se busca crear; y la misión es “la síntesis de lo que ven los clientes y los empleados de su grupo como el negocio que usted opera, lo que debieran ser sus productos y servicios, quiénes son sus clientes y qué valor aporta usted a todos.” (Scott, Jaffe, Tobe, 1998, pp. 19, 62, 73).

Al ir analizando los resultados de la segunda aplicación de Clima Laboral, el equipo detectó que había algunos problemas con la comunicación interna entre los empleados y los empresarios: los mensajes no llegaban con anticipación, la información no se daba por los mismos medios al personal de la mañana y el de la tarde, entre otras cosas. Por esta razón, se les propuso a los empresarios implementar una nueva herramienta para mejorar esta situación: un corcho.



En éste, se podrían poner avisos importantes, cumpleaños del mes, un calendario con fechas significativas, entre otras cosas. El equipo trabajó en esta propuesta que los empresarios la validaron, y se agregó el formato de acta administrativa en el Manual de Administración y Recursos

Humanos, así como el índice.

Para el día viernes 3 de junio, se realizó una visita a la empresa con todo el equipo completo para darle seguimiento a las cosas que se han implementado, como la herramienta de punto de equilibrio y la de flujo diario de efectivo para sacar datos valiosos para el curso de verano y el próximo ciclo escolar. Por otro lado, se revisó el tablero de indicadores, así como que ya estuvieran pegados los documentos que entregamos en sesiones pasadas.

Dentro el área de marketing, los empresarios hicieron una publicación en Facebook sobre el curso de verano que planearon en base a los resultados obtenidos en la herramienta financiera del punto de equilibrio. Se hizo un seguimiento de los likes, los comentarios y las veces que ésta fue compartida en los 4 grupos oficiales de la institución: Maternal y Preescolar [...], Curso de verano [...], Talleres para niños [...], y Familia [...]. Además, se capacitó a los empresarios en la cultura del registro en sus medios de marketing para así medir el impacto de sus estrategias. En pro a esto, la empresaria diseñó una tabla de registro en donde se especifica el nombre del interesado, cómo se enteró de la institución, si está interesado o no, y observaciones al respecto. Esta herramienta ya está siendo utilizada.

Siguiendo por la línea de los resultados obtenidos en la segunda aplicación de Clima Laboral sobre la comunicación interna, el equipo decidió que sería importante llevar a cabo otro taller de sensibilización en donde se tocara más a fondo este tema. Para ello, se planeó el siguiente objetivo: “Mejorar la comunicación interna e integrar al equipo”.

No obstante, también se pensó en trabajar sobre la resistencia al cambio, puesto que la empresa está pasando por un proceso de cambios que si el personal no está preparado para ello, puede terminar afectando el proceso en lugar de ser benéfico. Para este taller, se especificó que la asistencia era obligatoria para realmente alcanzar el objetivo de integrar a todo el equipo.

Además de esta planeación, el equipo también planeó una sesión con los padres de familia de la empresa para incluirlos también en el proceso de estrategias de marketing. Lo que se planeó fue una pequeña sesión de 40 minutos en donde los empresarios primeramente compartirían la misión, visión y valores de la institución, y después se harían mesas de trabajo en la que los padres respondería la siguiente pregunta: “¿Qué podemos hacer nosotros como padres para mejorar la empresa?”.

El martes 7 de junio se realizaron los últimos detalles del taller de padres de la empresa en la mañana, y a las 6:00 pm fue la sesión. Algunas de las propuestas sugeridas por los padres fueron: recomendación de boca en boca, explicar a los interesados el sistema alternativo de educación que se maneja, dedicar un tiempo al mejoramiento de las instalaciones y la fachada de la empresa, y organizar talleres de costura y lectura para los padres de familia que esperan a sus hijos en las clases de artes por las tardes. Se pudo ver un compromiso y entendimiento mucho más amplio por parte de los padres de familia, y tanto el equipo como los empresarios respondieron algunas dudas que se tenían.

El segundo taller de sensibilización se llevó a cabo el día sábado 18 de junio del 2016 en el ITESO con la intención de seguir fortaleciendo al equipo completo de la empresa. No se logró completar el cien por ciento de la asistencia debido a que una maestra realizó un examen y le fue imposible asistir. No obstante, se logró cumplir en tiempo y forma con todos los puntos de la agenda y los objetivos que se plantearon desde el principio.



Primero, se inició el taller con una actividad de integración llamada telaraña, en donde cada uno de los integrantes dijeron una fortaleza y una debilidad, y con ello se comenzaron a conocer más. Después se hizo la dinámica de Legos en donde la comunicación fue lo más importante, y para concluir con esto se plantearon preguntas sobre ¿cómo se sintieron en la dinámica? y ¿qué fue lo más difícil?. Posteriormente, se dió una breve explicación acerca de la importancia de la comunicación en las empresas, impartida por la consultora junior, Sara.

Aproximadamente a las 10 de la mañana, se realizó una dinámica de globos de agua en donde el equipo se pudo dar cuenta de cuáles eran algunos de los miembros de la institución más de vulnerables. Después de esta dinámica se expuso el video “El puente”, del cual salieron reflexiones importantes por parte de todo el equipo como: “se deben de tomar en cuenta los intereses de los demás”, “quieres que él otro entienda si o si y no quieres ceder y quieres que él otro te entienda”, “nuestra debilidad nos puede hacer caer”.

Un punto importante a señalar es que al principio del taller se aplicó el Test de Comunicación Interna, la 3ra aplicación de Clima Laboral, y el Test de Comprensión de Puestos. Esto con el objetivo de ver de qué manera los resultados cambiaron a lo largo del proceso de implementación.

Siguiendo con la explicación del taller, se pudo ver que el equipo se fue fortaleciendo y uniendo más desde el desayuno (el cual tuvimos todos juntos), hasta la última actividad en la que el personal tuvo la oportunidad de expresar a otros: “Yo te ofrezco...”, “Yo te reconozco”, “Yo te pido”, y “Yo te agradezco”. Se tuvo una respuesta muy positiva y participativa por parte del equipo de la empresa.

Después de este taller, el martes 21 de junio se comenzó a trabajar en la redacción del documento de implementación y la actualización del tablero de indicadores, puesto que ya habíamos concluido con varios de los procesos propuestos.

El día 23 de junio se hizo la penúltima visita la cual fue básicamente para darle seguimiento a la herramienta financiera y al tablero de compromisos, además de platicar con los empresarios sobre la experiencia del taller y de cómo ha cambiado el ambiente y la relación entre todos los miembros del personal.

Finalmente, el día 28 de Junio se realizó el cierre con todo el equipo de la empresa una comida de despedida muy emotiva en donde se dieron las gracias por la confianza depositada en el equipo y al mismo tiempo también a los empresarios por confiar y trabajar en conjunto con el equipo de consultoría. En base a esto, el equipo se dio cuenta que un común denominador expresado por los miembros fue que ahora realmente se sentían como un sólo equipo. Esto fue una de las evidencias más importantes, puesto que desde el principio se planteó el objetivo de unificar al equipo.

De manera paralela a estos procesos anteriormente descritos del área de Administración, Recursos Humanos y Mercadotecnia, también se estuvo trabajando sobre la propuesta del área de Finanzas: la herramienta de punto de equilibrio y la de Flujo de Efectivo.

En cuanto al área financiera era necesario generar una herramienta de flujo de efectivo; ya que la empresa carecía de un control de sus ingresos y egresos diarios y por tanto no se generaban estrategias ni se sabía con certeza la situación de la empresa financieramente.

La herramienta a realizarse sería con el programa Microsoft Excel, debido a la familiaridad que los empresarios podrían tener hacia este software. La herramienta busca que se registre todo movimiento de caja que exista en el día a día y de esta forma, tras filtrar la información, que se generen herramientas contables para su posterior análisis y toma de decisiones estratégicas en función de la empresa.

La realización de la herramienta tomó todo el mes de abril y se trabajó de la mano de los empresarios para que ésta fuera lo más amigable posible para ellos y les fuera de utilidad; se clasificaron distintos rubros para poder filtrar la información posteriormente y generar instrumentos como el balance general, estado de resultados, análisis de ingresos-egresos y la generación de razones financieras.

Durante el mes de mayo ya se tenía la herramienta lista y se le capacitó al empresario encargado del área administrativa para su uso; además se le entregó un manual financiero donde podría notar la importancia de la utilización de herramientas para el control de las finanzas empresariales.

Existieron ciertos problemas al principio para saber clasificar la información financiera obtenida tras el flujo de efectivo, ya que para que la herramienta funcionara era necesario clasificar la información semanalmente para generar todos los estados financieros antes mencionados. Entre el día 10 y 17 de mayo se platicaron todas estas dudas con el empresario y se realizaron pequeñas modificaciones en el flujo, todo en función de hacer más amigable la herramienta.

Para el día primero de Junio ya se tenía lista la información contable representativa a un mes de actividades en la empresa.

Se pudo observar una tasa de rentabilidad bastante sana para ellos y solo se analizaron algunos costos y la forma en que podrían disminuirse aún más tras realizar planeaciones estratégicas que pudieran generar mayor ahorro.

Existieron algunas complicaciones para realizar análisis de estrategias financieras debido a que el empresario tuvo dificultades con sus tiempos para poder clasificar las entradas y salidas de dinero para tener los estados financieros completos; durante el mes de junio existieron algunas complicaciones en las tareas diarias de la empresa y lo único que se hizo fue recordarle al empresario la importancia del control de las finanzas de cualquier empresa y que debía darse el tiempo para registrar el flujo de caja y su posterior clasificación para la implementación de estrategias.

A mediados del mes de junio se tuvo otra plática con el empresario debido a que se observó que algunos campos de la herramienta se estaban llenando de forma incorrecta, por lo cual existió una segunda capacitación y en ésta se le mostró exactamente de qué forma debía llenarse la herramienta día a día y clasificar la información semana a semana. Esto pareció tener mayor impacto en el empresario y se tuvo un seguimiento de avances cada semana para ver que la herramienta se estuviera utilizando correctamente de ahora en adelante.

En total se le capacitó al empresario con un aproximado de seis horas en total, tomando en cuenta la capacitación inicial y las modificaciones y dudas que se iban generando a lo largo de la implementación.

Finalmente, para poder medir los indicadores planeados en el tablero, el equipo pidió a los empresarios que entregaran lo que estuvieron registrando en esta herramienta todo el mes de junio. En base a esto se concluyó que los gastos efectivamente se redujeron, y que se obtuvo un porcentaje de 10% de ganancia. Esto pudo deberse a que realmente había una necesidad de cultura de registro para tener records de todos los movimientos realizados en la empresa.

Por otro lado, antes de que el proceso de implementación comenzará, el equipo ya había trabajado en la elaboración y capacitación de la herramienta de punto de equilibrio, la cual tiene la función de calcular los costos antes de realizar cualquier proyecto para tomar una decisión estratégica en cuanto al precio de los servicios que se le ofrecen a los clientes, para así asegurarse de captar los clientes necesarios para llegar al punto de equilibrio y no generar pérdidas económicas.

De hecho, los empresarios usaron la herramienta desde principios del mes de marzo para planear el curso de Pascua, en el cual el punto de equilibrio fueron 23 niños, y se tuvieron más de lo esperado. El impacto de esta herramienta fue positivo debido a que ahora se realizan planeaciones estratégicas para asignar los precios de los cursos que se ofrecen tras calcular los costos que se tienen. Además se analizan formas de reducir costos para obtener márgenes de utilidad más amplios.

Como parte de la herramienta también se les recomendó a los empresarios como estrategia de marketing que pusieran sus precios por fases, en las cuales se maneja un precio más barato mientras más pronto se pague. Esto generó que se pudiera medir de forma más apropiada los clientes que se estaban captando y de esta forma tomar decisiones en función de los cursos con mayor anticipación.

Para concluir con el proceso de implementación, se fueron recabando y analizando los resultados obtenidos en cada una de las estrategias aplicadas para completar el documento final y actualizar los datos del tablero de indicadores.

5.2. Ajustes al plan de acción

Al equipo le fue necesario hacer algunas modificaciones según el proceso de implementación que se fue desarrollando. Después de hacer el taller de sensibilización que se tenía planeado y ver que la ausencia de algunos miembros del equipo sí afectó en el alcance de objetivos, se comenzó a pensar en la planeación de un nuevo taller; propuesta también sugerida por los mismos empresarios.

Al ver los resultados de los productos del taller (preguntas sobre comunicación, y el Test de Comprensión de Puesto), se llegó a la conclusión que la comunicación interna era uno de los principales aspectos problemáticos que estaban estorbando en el desarrollo de la empresa y los empleados . Por esto, se planeó un nuevo taller enfocado únicamente en la comunicación interna (sábado 18 de junio).

Durante esta sesión, se tocaron los temas de integración del equipo, resistencia al cambio y comunicación interna. La asistencia fue de 8 miembros del personal de la empresa (la falta fue debido a una fuerza mayor); se aplicó el test de comprensión de puesto, y la 3ra aplicación de Clima Laboral, y se alcanzaron los objetivos planteados para el mismo. A partir del mismo, los empresarios notificaron al equipo varios cambios en su personal en cuanto a su actitud y su integración en el equipo; los miembros del personal se están apropiando de la institución y sus papeles.

Además de la planeación de este taller, también se implementó la estrategia del uso de un grupo de Whatsapp para notificar los avisos e información importante de manera más instantánea. No obstante, como no todo el personal cuenta con un celular inteligente para poder estar incluido en este grupo, también se implementó el corcho interno, estrategia ya descrita en la sección anterior.

A pesar de los cambios que realizamos al proceso de implementación en general, el equipo alcanzó todos los objetivos establecidos desde el principio del proceso, y se obtuvieron resultados positivos para su comprobación.

5.3. Resultados obtenidos

Identidad y filosofía organizacional

Se incrementó el grado de conocimiento del personal de la empresa acerca de la identidad y filosofía organizacional en casi un ochenta por ciento, esto generó un mayor compromiso por parte de los empleados encaminado al cumplimiento de los objetivos. Además, no sólo fue con los empleados, sino también con los padres de familia, a los cuales se les incluyó en la estrategia de marketing de boca en boca.

Estructura empresarial

Se reestructuró el organigrama mediante la descripción de las funciones de las áreas y los puestos, logrando la definición de una estructura organizacional que responda a las necesidades internas y externas de la misma. Con esto, se especificaron las tareas específicas de cada uno de los trabajadores de la empresa, y se eliminaron las duplicidades de puesto en un 100% (ver anexos 6 sistematización de Talleres, y anexo 7 Manual de Administración y Recursos Humanos).

Integración del equipo y comunicación interna

Se sensibilizó al equipo de trabajo y se unificaron los criterios y maneras de dirigirse y administrar al personal. Se consolidó e integró el equipo de trabajo (los de la mañana y la tarde). Además, con las aplicaciones de la herramienta de Clima Laboral, se identificaron puntos importantes de la dinámica de trabajo, y se mejoraron las estrategias de comunicación interna (ver anexo 3 de Clima Laboral).

Cultura de registro y ahorro

Se capacitó a los empresarios sobre la importancia de registrar para ver el impacto que se pueda presentar, tanto con la herramienta de flujo de efectivo y punto de equilibrio, como con el formato de la gente que llega a la empresa a pedir informes (ver anexos 8, 9 y 10).

Visión estratégica y formación empresarial

Los empresarios ahora cuentan con más herramientas para contar con una visión más estratégica y empresarial, permitiéndoles así ver a la empresa como un negocio y no solamente como una escuela.

5.5 Tablero de Indicadores

Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				Observaciones
			Cadena de Impacto		Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final	
Costos Elevados	Finanzas	Herramienta de punto de equilibrio y proyecciones financieras	RESULTADO	Herramienta financiera	0	1	1	1	La herramienta estuvo terminada en la fecha establecida en el cronograma.
			USO	Los empresarios conocen las herramientas, se capacitan sobre su uso adecuado, hacen preguntas, aplican la herramienta, hacen ejercicios y analizan la información.	0	2	0	2	Los empresarios necesitaron más capacitaciones de las planeadas porque no quedaban claras las indicaciones. Los empresarios utilizaron la herramienta para planear los dos cursos, tanto el de pascua como el de verano.
			BENEFICIO	Los empresarios generan estrategias, las implementan (toma de decisiones) y disminuyen costos	-10%	-5%	5%	S/M	No se tiene medición del porcentaje exacto del porcentaje de disminución.

Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				Observaciones
			Cadena de Impacto		Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final	
Control de ingresos y egresos deficiente	Finanzas	Herramienta financiera de flujo de efectivo	RESULTADO	1 herramienta financiera de flujo de efectivo	0	1	1	1	La creación de la herramienta fue algo difícil pues no se tenía el conocimiento exacto para realizar macros. Al final fue exitosa.
			USO	Los empresarios conocen las herramientas, se capacitan sobre su uso adecuado, hacen preguntas, aplican la herramienta y analizan la información.	0	100	100	100	Los empresarios necesitaron más capacitaciones de las planeadas porque no quedaban claras las indicaciones además de que se presentaron algunas fallas técnicas.
			BENEFICIO	Se genera información contable para la toma de decisiones y tener finanzas sanas	-10%	-5%	5%	10%	Tanto en el mes de Mayo como de Junio (que fueron los meses cuya información está completa no se tuvo pérdidas por lo cual se logra evitar pérdidas en la empresa.

Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				Observaciones
			Cadena de Impacto		Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final	
Eficiencia productiva limitada	Gestión y administración	Manual de Administración y Recursos Humanos	RESULTADO	1 manual de Administración y Recursos Humanos	0	1	1	1	Al manual se le hicieron más anexos de los planteados al inicio, ya que se vio la necesidad de incluirlos.
			USO	Los empresarios aplican los procedimientos para la administración del recurso humano, capacita, dan a conocer la información con el personal, y éste, a su vez, conoce sus funciones y clarifica dudas	0	100	100	59.3%	No todo el personal de la empresa leyó su perfil y descripción de puestos por lo que no se logró alcanzar el 100%
			BENEFICIO	El personal cumple con sus responsabilidades de puestos y se mejora la administración del recurso humano	0	100	100	59.3%	No se logró ampliar la evaluación del desempeño, únicamente se aplicó el test de comprensión de puestos por cuestiones de tiempo y le corresponde a la institución aplicarlo.

Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				Observaciones
			Cadena de Impacto		Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final	
Clima laboral bajo	Recursos Humanos	Taller de sensibilización	RESULTADO	1 taller de sensibilización	0	1	1	2	Se realizaron dos talleres pues se vio la necesidad de realizar uno con más porcentaje del personal, además de que pudieron organizar los tiempos.
			USO	El 100% del personal asiste y participa en taller de sensibilización, reflexiona y hace las preguntas necesarias para que los aspectos queden claros.	0	100%	100%	75%	No se cumplió con el 100% de la asistencia debido a cuestiones familiares delicadas, 3 maestras no asistieron al primero y sólo una maestra no asistió al segundo.
			BENEFICIO	La integración del modelo de negocio logra más eficiencia en los procesos de la empresa	3.59	4.7	1.11	4.42	Se ve al equipo más unido, comunicado y trabando hacia la misma dirección. Mejoró el promedio en el clima laboral.

Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				Observaciones
			Cadena de Impacto		Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final	
Pocas ventas	Clientes y Mercados	Implementación de estrategias	RESULTADO	Estrategias de promoción y publicidad	0	3	3	3	Se plantearon 3 estrategias para aumentar el número de prospectos y/o niños inscritos.
			USO	Los clientes conocen y utilizan las estrategias	0	50	50	370	Se pagó publicidad en Facebook. Se pintó la fachada de la empresa al igual que unas partes al interior y esto lo volvió más atractivo visualmente. Se realizó un taller con los padres de familia en donde expresaron algunas ideas que se les ocurrían para aumentar el número de clientes que se tiene en la empresa.
			BENEFICIO	Incremento de prospectos por mes y niños inscritos	0	50	50	35	Para los cursos de verano se tienen ya inscritos a 31 niños y se esperan aún más.

6. Recomendaciones

A la empresa se le hacen ciertas recomendaciones; ya que este proceso de consultoría apenas representa un inicio para la empresa, por lo cual deben plantearse metas a corto, mediano y largo plazo para que los objetivos estratégicos de la empresa puedan cumplirse. De esta forma se le podrá dar un seguimiento a los avances realizados por la empresa y podrá medirse el impacto que se tiene a lo largo del tiempo. A continuación se detallan las mismas:

6.1. Corto plazo

1. Continuar trabajando con la integración del equipo, para tener una comunicación efectiva y un agradable clima laboral.
2. Utilizar el Manual de Administración y Recursos Humanos como material de consulta del día a día, para las tareas de esas áreas respectivamente.
3. Utilizar la herramienta de Flujo de Efectivo para tener un mejor control financiero y contable.
4. Seguir planteándose objetivos estratégicos y llevar un seguimiento de los objetivos cumplidos.
5. Planear los proyectos futuros utilizando la herramienta de Punto de Equilibrio para tomar mejores decisiones en base a nuestro presupuesto y captación de clientes.

6.2. Mediano plazo

1. Tener un plan de mercadotecnia adecuado para comenzar con el posicionamiento de la empresa.
2. Consolidar todas las áreas de la empresa para iniciar el proyecto de la primaria.

6.3. Largo plazo

1. Buscar estar en una mejora continua para seguir actualizados en el modelo de educación socioconstructivista.
2. Buscar alianzas estratégicas con otras instituciones educativa afines a la institución (primaria, secundaria, preparatoria...)

II. Aprendizajes

Como apartado final del presente documento, el equipo expone cuáles fueron los saberes, competencias, y habilidades que se obtuvieron tanto individuales como grupalmente con la experiencia del proceso de consultoría.

Primeramente y de manera grupal, podemos rescatar que aprendimos a trabajar en equipo y aprender del ritmo de trabajo de nuestros compañeros, porque no todos sabíamos hacerlo. Esto, desarrolló más nuestra tolerancia y el aprovechamiento del tiempo para el logro de objetivos. Además, valoramos lo que significa estar en comunicación asertiva, y la importancia de no sólo decir lo que pensamos, sino también asegurarnos de que nos entendieron para que no existan barreras de comunicación.

Por otro lado, rescatamos la importancia de la responsabilidad y compromiso no sólo con el equipo, sino también con nosotros mismos y con los empresarios. Sabemos que ya no somos unos simples estudiantes cumpliendo con un trabajo más puesto que nos presentamos con otros compromisos mucho más significativos que fue necesario atender con profesionalismo.

Finalmente, como equipo aprendimos a ver a la empresa de una manera más sistémica, viendo de qué manera se interconectan todas las áreas de la misma para su funcionamiento, y que es importante que todas estén en comunicación para un desarrollo más óptimo.

De manera personal podemos rescatar lo siguiente:

- Sara García: Yo personalmente aprendí sobre el funcionamiento de una MYPE, y todo lo que ésta incluye. Me di cuenta que no basta con querer abrir un negocio, sino que muchas otros aspectos giran alrededor del buen funcionamiento del mismo. Por otro lado, aprendí sobre conceptos y herramientas de Administración y Finanzas, como lo fue el macroproceso, y las herramientas de Flujo de Efectivo y Punto de Equilibrio.

Sin embargo, lo que más puedo rescatar de estos aprendizajes es que ahora sé cómo hacer un manual de administración y recursos humanos, y sé redactar la misión y visión de una empresa. Además de estos conocimientos académicos, puedo rescatar que el dicho “El que quiere, puede”, si realmente uno se esfuerza y es perseverante con la causa. Los empresarios fueron fuente de inspiración para mí para ver cómo el compromiso y dedicación pueden lograr grandes cosas. Estoy muy satisfecha con el trabajo realizado y mi papel en el proyecto, además de que me siento muy afortunada por la confianza que tuve de mi equipo, los empresarios y los demás miembros de la comunidad de la empresa. Excelente experiencia, y si pudiera, la volvería a vivir.

- Karina Gómez: En este proceso de dar consultoría a una MyPE aprendí cosas valiosas que no sólo se quedarán como aprendizajes escolares, sino para toda la vida. Uno de ellos es el trabajo en equipo y la responsabilidad de cumplir con los compromisos y metas que se establecen en los compromisos laborales. Por otra parte tenía muchas dudas sobre cómo es realmente el trabajo de un administrador dentro de una empresa, no importando el tamaño, además reafirmé la importancia de tener una visión sistémica cuando se toman decisiones, ya que el impacto no es solo a una sola área, sino a toda la institución. Además aprendí a hacer un manual de Administración y Recursos Humanos, con todas las implicaciones que ello conlleva, aprendí a utilizar la herramienta de punto de equilibrio y la herramienta de flujo de efectivo. También aprendí a planear, preparar y realizar un taller de sensibilización y comunicación. Fue una experiencia muy enriquecedora que aporta nuevos conocimientos para mi vida profesional, y que sin duda algunos me serán de mucha ayuda para un futuro cercano. Me gustó éste reto que logre superar exitosamente.

- Jorge Ramírez: Personalmente aprendí sobre toda la estructura necesaria para crear una empresa; la forma en que deben plantearse la identidad empresarial para proyectar, tanto a nuestros clientes como nuestro personal, la imagen que se quiere proyectar. También realice por primera vez una herramienta de flujo de efectivo y fue un reto poder automatizarla para que fuera de apoyo a los empresarios. También reflexioné sobre todas las problemáticas a las que pueden afrontarse las Mypes y como es importante una planeación estratégica y análisis continuo para detectar oportunidades de crecimiento, tanto interno como externo. Me quedo satisfecho con mi desempeño personal y el de los empresarios al esforzarse de una forma apasionada para lograr sus objetivos, y me alegra la importancia e implicaciones que tiene mi carrera profesional en el mundo de los negocios.

III. Fuentes consultadas

Bibliográficas:

Entrevista a experto: Dra. María Guadalupe Valdés Dávila el 10 de febrero del 2016, con una duración de 48 minutos.

Entrevista a experto: Mtra. Lorena Herrero el 11 de febrero del 2016, con una duración aproximada de 40 minutos.

Koenes, A., (1998). "Gestión Eficaz del Trabajo en Equipo" (primera edición).. España: Ediciones Díaz de Santos S.A de C.V.

Scott, Jaffe, Tobe, (1998) "Visión, valores y misión organizacionales" (primera edición). México: Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.

Electrónicas:

Fundación SM, Educar lo es todo, (2014). *Editorial SM México*. Recuperado el 16 de febrero de 2016 de: www.ediciones-sm.com.mx

INEGI. (2015). Sistema del DENUE. Recuperado el 16 de febrero del 2016 de: <http://www.inegi.org.mx/> y <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/>

Nilo, H., (2007). Fundamento teórico de los Mapas Conceptuales. Recuperado el 15 de marzo del 2016 de Revista de Arquitectura e Ingeniería (Vol. 1, No. 2), en Redalyc: <http://www.redalyc.org/pdf/1939/193915938003.pdf>

Ponce, H., (2007) La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Recuperado el 15 de marzo del 2016 de Enseñanza e Investigación en Psicología (Vol. 12, No. 1, pp. 113-131) en: http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf

Secretaría de Educación Pública (2010), Educación Inicial. Recuperado el 16 de febrero del 2016 de Secretaría de Educación Pública (SEP) en: http://www.sep.gob.mx/es/sep1/sep1_Educacion_Inicial#.VsNuTJMjI0Q

Secretaría de Educación Pública, (2015). Reforma Educativa. Recuperado el 16 de febrero del 2016 en: <http://www.gob.mx/sep/reformas/la-reforma-educativa>; <http://reformas.gob.mx/reforma-educativa/que-es>

Secretaría de Educación Pública, (2016). Programa de la Reforma Educativa. Recuperado el 16 de febrero del 2016 del Diario Oficial de la Federación en: <http://basica.sep.gob.mx/pre/>

IV. Anexos

Anexo 1 Análisis del Sector

Anexo 2 Plan de Búsqueda

Anexo 3 Análisis de Clima laboral

Anexo 4 Análisis de Encuesta de servicio

Anexo 5 Análisis e interpretación de herramientas de diagnóstico

Anexo 6 Sistematización de talleres de sensibilización

Anexo 7 Manual de Administración y Recursos Humanos

Anexo 8 Herramienta financiera

Anexo 9 Herramienta de punto de equilibrio

Anexo 10 Manual de herramienta financiera

Anexo 11 Tablero de comunicación

Anexo 12 Ckecklist de limpieza