

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 integral en una institución de servicios de asistencia a menores
de edad en el municipio de Zapopan¹**

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

Daniel Esparza de la Mora. Contaduría y Gobierno Corporativo

Alejandro Orozco Ambriz. Mercadotecnia

Laura Elena Rivera Almazán. Psicología

Profesor PAP:

Mtra. Laura Tiburcio Silver.

Tlaquepaque, Jalisco, diciembre de 2018

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

Índice

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
METODOLOGÍA DEL PROYECTO	6
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	7
1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA EMPRESA	7
1.1. Historia de la empresa	7
1.2. Entendimiento del negocio.....	8
1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa	11
1.4. Análisis del entorno	12
2. DIAGNÓSTICO.....	18
2.1. Metodología del diagnóstico	18
2.2. Proceso particular	19
2.3. Descripción de la situación de la empresa	19
2.4. Análisis e interpretación de resultados	28
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	28
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	30
3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	33
3.1. Misión, visión y valores	33
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	34
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	35
3.4. Mapa estratégico	37
4. PROPUESTA DE MEJORA	38

4.1. Nombre de la propuesta	38
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	38
4.3. Plan de acción	40
5. IMPLEMENTACIÓN	41
5.1. Actividades realizadas y su justificación	41
5.2. Resultados obtenidos	51
5.3. Tablero de seguimiento de indicadores	53
6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS)	58
6.1. Corto plazo.....	58
6.2. Mediano plazo.....	58
6.3. Largo plazo	58
II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)..	59
III. CONCLUSIONES	68
IV. FUENTES CONSULTADAS.....	70
1. Bibliográficas	70
2. Electrónicas.....	71
V. ANEXOS.....	72

Resumen

El presente reporte denominado consultoría integral en una institución de servicios de asistencia a menores de edad en el municipio de Zapopan fue elaborado por Daniel Esparza de la Mora de la Licenciatura de Contaduría y Gobierno Corporativo, Alejandro Orozco Ambriz de la Licenciatura de Mercadotecnia y Laura Elena Rivera Almazán de la Licenciatura de Psicología, asesorados por la Mtra. Laura Tiburcio Silver.

Este documento contiene una introducción, descripción del proyecto, reflexiones de cierre, conclusiones, fuentes consultadas y lista de anexos. La metodología utilizada para el proyecto fue la de consultoría en MYPE desarrollada por el Centro Universidad Empresa.

A lo largo del proyecto se utilizaron fuentes primarias como: entrevistas, aplicaciones de encuestas, cuestionarios, la observación del trabajo y documentos de la empresa. Al mismo tiempo se utilizaron fuentes secundarias como: bases de datos, libros y páginas oficiales de internet.

Los contenidos del proyecto son: generalidades y contexto, diagnóstico, planteamiento estratégico, propuestas de mejora, implementación y recomendaciones finales.

Entre las conclusiones a que se llegó con este proyecto están el que existen una gran cantidad de asociaciones civiles en este país, sin embargo muy pocas tienen un alto nivel de planeación en sus distintas áreas funcionales. La asociación civil intervenida operativamente hace las cosas muy bien, ya que todo siempre se encuentra en orden y las actividades se realizan en tiempo y forma. Sin embargo, existen distintas áreas de mejora administrativas, financieras y mercadológicas que deben de ser atendidas para poder garantizar un futuro seguro.

Introducción

El proyecto Consultorías Universitarias ha sido desarrollado por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), 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).

El informe que se presenta a continuación es el resultado de la intervención efectuada en la institución. El documento consta de siete partes, la primera de ellas se centra en señalar las generalidades y el contexto de la empresa, con respecto a la ficha técnica, el perfil del empresario, la historia y el análisis del sector al que pertenece. La segunda presenta la manera en que se realizó el diagnóstico y los resultados que se obtuvieron de este ejercicio. La tercera plantea las propuestas de mejora a la problemática presentada en el apartado anterior. La cuarta describe las actividades implantadas por área funcional o de manera integral. La quinta señala algunas recomendaciones y comentarios a la empresa. La sexta incluye las reflexiones de los alumnos en relación a su proceso formativo durante el proyecto, y la última sección integra los anexos que dan cuenta de los productos concretos realizados en la intervención.

Metodología del proyecto

El proyecto se lleva a cabo en la empresa a través de las cinco 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 y validación del diagnóstico:* en esta etapa se buscan los datos e información necesarios para identificar la problemática y las causas que la originan, dicho diagnóstico es validado por el empresario.
3. *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.
4. *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.
5. *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 docente consultor.

I. Descripción del proyecto

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1. Historia de la empresa

Esta casa hogar ubicada en el municipio de Zapopan, fue fundada por un benefactor con la idea de crear una casa hogar exclusiva para niñas que se encontraran en situaciones de vulnerabilidad, buscando satisfacer sus necesidades físicas, emocionales y sociales brindándoles un techo digno, comida, educación básica y un sentido de comunidad. Con las instalaciones y la infraestructura adecuadas se dio por inaugurada oficialmente en el 2007, donde se trabajó desde un inicio en conjunto con el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia DIF para recibir y dar atención a niñas en situación vulnerable.

El benefactor antes mencionado se encargó de la administración y de la gestión de la asociación civil hasta el año 2012, cuando decide dejar el cargo. Fue entonces que se cambió el acta constitutiva creando un nuevo consejo y dejando como representante legal a una Directora de la Congregación Franciscana de la Divina Providencia, quien hasta la fecha se ha encargado de tomar las riendas de la organización.

Desde el inicio de la nueva dirección en el 2012, la casa hogar comenzó a tener modificaciones en las instalaciones, limpieza, orden y disciplina. Poco a poco, conforme ha pasado el tiempo, se ha ido regulando la actitud de las niñas y se han tratado de inculcar valores firmes en ellas, creando un ambiente sano y adecuado dentro de la casa.

En el año 2013, después de acudir a un viaje de misiones a la sierra del estado de Jalisco, la Directora tuvo un acercamiento con la cultura wixarika. Durante este

viaje, ella se pudo percatar de la precariedad en la que vivían muchos niños y niñas de esta comunidad. Fue a partir de este momento que se decidió comenzar a aceptarlos en la casa hogar y trabajar con ellos.

A raíz de lo anterior, se decidió recibir también niños además de las niñas, teniendo en este momento tres niños. Por otro lado, como resultado de la alta demanda de niños en esta situación y poca oferta que se tiene, se decidió abrir una segunda residencia que será parte de la misma organización con una ubicación distinta, la cual actualmente se encuentra en proceso de apertura.

Es importante resaltar que dentro de esta institución hay actividades que se han mantenido a lo largo del tiempo para que las niñas y niños tengan la oportunidad de desarrollar ciertas habilidades, algunas de estas actividades con las que se cuenta son: clases de música, baile de jazz y folklor, así como talleres psicológicos y catecismo para trabajar aspectos personales y espirituales de los infantes. De la misma forma trabajan joyería con chaquira y apoyan en labores del hogar, como limpieza y mantenimiento de las instalaciones.

1.2. Entendimiento del negocio

Con más de 10 años, esta casa hogar ha brindado sus servicios preocupándose por el bienestar de niñas que han sufrido o que han presentado maltrato. La asociación civil cuenta con misión, visión y valores los cuales fueron establecidos hace unos años. Sus objetivos se encuentran de manera implícita y también cuentan con un reglamento. Al ser una asociación civil, tiene múltiples requisitos que debe cumplir por parte de varias instituciones gubernamentales.

La casa se encuentra conformada por el consejo de administración, la Directora y ocho colaboradores, entre éstos hay una cocinera, chofer, trabajadora social,

asistente nocturna, maestros de baile, música y dos educadoras. Cada uno con un horario diferente, ellos carecen de contrato por lo tanto no tienen los derechos y las obligaciones que conlleva éste para el patrón o el colaborador.

La casa hogar recibe niñas que vienen por parte del DIF, así como también niñas en situación vulnerable de la Zona Metropolitana de Guadalajara que llegan directamente a la casa, como tercera entrada están los niños y niñas de la comunidad wixarika o huichol. El mercado principal al que se enfoca esta institución es a niñas menores de 10 años, sin embargo, en el caso de las personas originarias de la cultura huichol pueden ingresar aun teniendo máximo 14 años sin importar el sexo.

La institución es principalmente sostenida gracias a las aportaciones voluntarias de diversos donadores, pudiendo ser donaciones en efectivo y/o especie. Estas últimas generalmente son alimentos para cocinar, o ya preparados que los llevan. Además de las donaciones, se recibe una mínima aportación mensual por parte de los padres o tutores de los niños de la comunidad wixarika.

La organización lleva sus registros de ingresos y egresos en físico lo que hace el trabajo más lento y menos específico, pero aún con su precariedad, está ordenado y bien realizado para que la contadora (externa) pueda ordenar la información financiera, la cual solo se responsabiliza de entregar la información mínima para poder responder sus obligaciones fiscales y las necesarias que se requieran para seguir la casa hogar en marcha.

El **proceso general** para que una niña o niño entre a la casa hogar inicia con una entrevista con la Directora, una vez hecha ésta se aplican exámenes socioeconómicos y psicológicos para que el equipo formativo evalúe la situación, y a partir de ello decidir si se canaliza a otra institución al infante o si es aceptado en la institución.

Pasando este filtro se firma entonces una ficha de ingreso con el consentimiento del padre, directora o tutor en donde se expresa la edad, la situación legal del infante, así como nombre, teléfono y dirección del familiar responsable. Se da a conocer el reglamento y se adjunta la documentación original del ingresante la cual incluye acta de nacimiento, CURP, cartilla de vacunación y boletas de la escuela. Por último, se firma la carta de consentimiento en donde se autoriza a la casa hogar como responsable temporal de la niña.

Una vez terminado esto el infante es recibido en la casa, se le da un recorrido y se inicia el involucramiento en las actividades diarias.

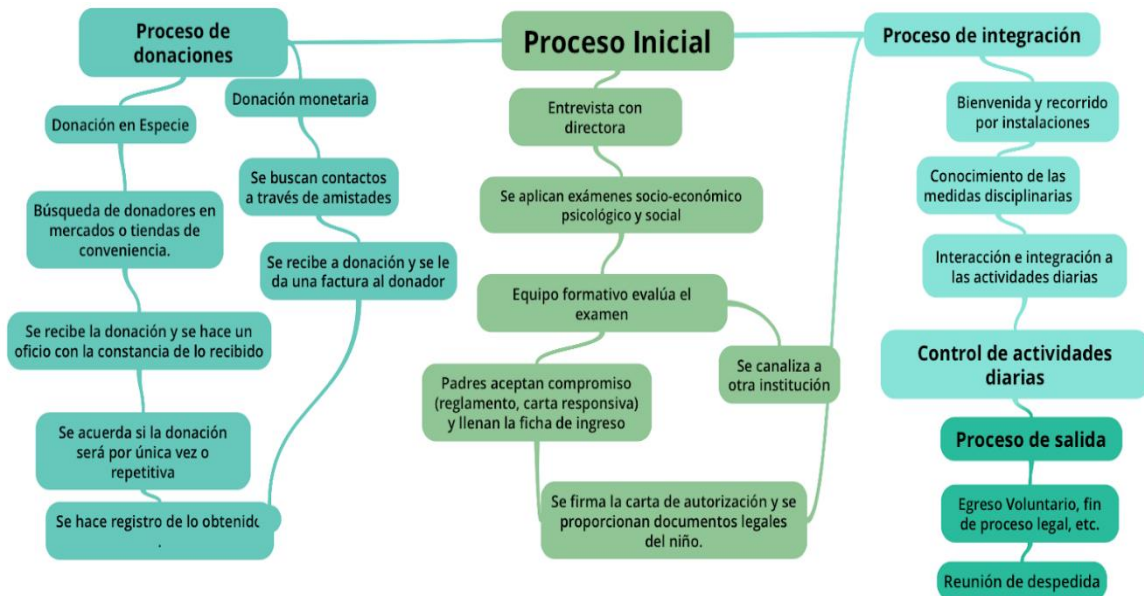
La búsqueda de donadores se da según las necesidades que vayan surgiendo en la casa hogar, existen dos procesos dependiendo si son donaciones en especie o monetaria.

En caso de ser una donación en especie el procedimiento se lleva de la siguiente manera; la directora busca donadores según sea el requerimiento, ya sea en mercados, tiendas de conveniencia u otro de establecimiento dependiendo la carencia, una vez recibido el donativo, la Directora entrega un oficio donde se da la constancia de la donación y se acuerda verbalmente si la donación será repetitiva o de única ocasión. Una vez teniendo el producto la directora registra el precio que ella crea adecuado de manera física que más tarde será entregado a la contadora para la presentación ante el gobierno.

En el caso de una donación monetaria la directora consigue los donadores por medio de conocidos, acordando si la donación es de una sola ocasión o va a ser repetitiva, pasando esto se anota de manera física, se entrega el comprobante de este al donador y la información correspondiente a la contadora. Las donaciones

siempre se buscan conforme a la necesidad, creando una sensación de urgencia en todo momento.

Diagrama del macro proceso de la empresa



1.3. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor

La **propuesta de valor** de la casa hogar es proporcionar un hogar alternativo agradable, con un ambiente de amor adecuado a niñas y niños que viven en situación de maltrato o pobreza extrema.

La organización tiene como **ventaja competitiva** la limpieza y el orden. Logra destacar una vez que se entra a la casa, ya que la vista de fuera parece una casa de dimensiones regulares y bien cuidada, pero una vez que se atraviesa la puerta principal se puede percatar el excelente estado que se encuentra la institución, donde se ve en cada rincón del lugar, desde la limpieza de la casa hasta el aseo

de las mismas niñas, se puede distinguir claramente que la casa está adaptada a las niñas y no al contrario.

Se puede observar un gran patio para que puedan jugar y realizar actividades dentro de la casa, espacios donde hacer sus tareas y actividades manuales, además de que se le otorga un lugar adecuado para dormir y poder guardar sus pertenencias de manera ordenada y que no se confunda con las demás niñas.

La estrategia genérica utilizada por la casa hogar se basa principalmente en la **diferenciación** sobre la competencia, en aspectos como sus excelentes instalaciones, servicios de educación básica, asistencia psicológica, talleres y el enfoque especial que se tiene en la atención a niñas, tanto de la ciudad como de la comunidad wixarika. Todos estos aspectos en conjunto dan un enfoque diferente a la organización respecto a lo que otras casas hogar ofrecen.

1.4. Análisis del entorno

Introducción

La casa hogar está en una etapa crítica de su vida, debido a esto tiene varias amenazas y oportunidades a su alrededor. De los principales factores que hacen que la administración se preocupe es el económico, debido al aumento de la canasta básica y la constante inflación que está sufriendo el país actualmente, estas condiciones no parecen que van a desaparecer en el corto plazo.

Como parte de los aspectos sociales está el índice creciente de orfandad en México en los últimos años y el poco o nulo apoyo económico de parte del gobierno a este tipo de instituciones.

La tecnología y en especial el uso del internet se han vuelto básicos para aumentar la productividad de cualquier ente económico, en este caso se indagó en el tema del “Crowdfunding”, una nueva tendencia de donaciones por internet que está financiando proyectos sociales, ecológicos y de emprendimiento. Esta podría ser una nueva alternativa de ingreso practica y gratuita para muchas asociaciones civiles que día a día están batallando por conseguir ingresos para prosperar.

La incertidumbre del nuevo gobierno también afecta a la casa hogar, ya que esta puede enfrentarse ante nuevas regulaciones y requerimientos para poder mantenerse en funcionamiento, creando así nuevos gastos para lograr llegar a estas nuevas normas. Además, para que una casa hogar pueda operar, es indispensable cumplir con todos los requerimientos que las instituciones encargadas de regular este tipo de establecimientos solicitan. Por esta razón se realizó una investigación acerca de las políticas que maneja el Instituto Jalisciense de Asistencia Social IJAS, ya que, si éstas no son cumplidas, la casa hogar podría verse en serios problemas legales.

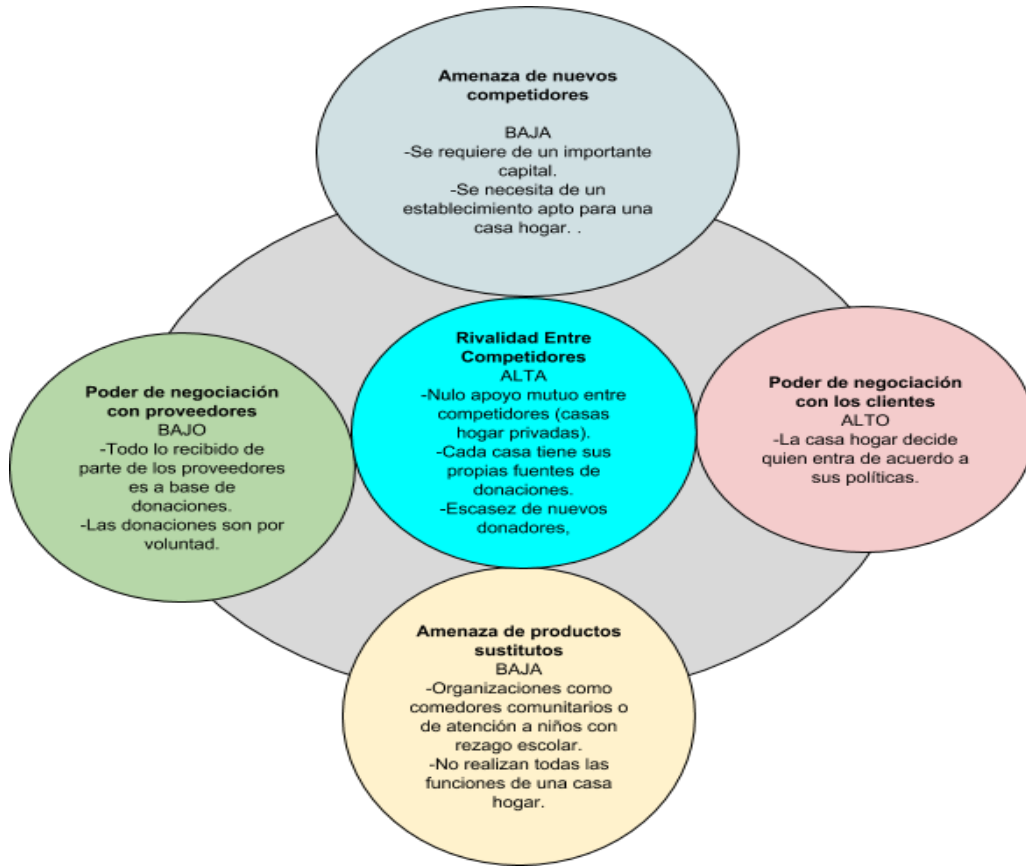
Tabla resumen del análisis del entorno

Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos:		
Inflación		Esta ha ido en aumento en los últimos años, afectando los recursos económicos de la casa, sin pronósticos de que este fenómeno baje sus porcentajes en el futuro.
Transparencia en las donaciones	El otorgamiento de información al donador sobre en qué se está gastando su dinero genera confianza para que sigan donando.	

Presencia en la sociedad	Hay poca presencia de este tipo de instituciones en la sociedad creando poder recibir más donaciones.	
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
Orfandad en México	El índice de orfandad en México ha crecido y se espera que siga creciendo.	
Orfandad en Jalisco		El Hospicio Cabañas es el único albergue que cuenta con apoyo económico de parte del gobierno por lo que la competitividad por donaciones es muy alta entre los otros 70 albergues registrados.
Cultura Wixarika	El aceptar niños provenientes de la cultura wixarika es un punto de diferenciación con la competencia que enriquece y aporta a la casa hogar.	
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
Instituto Jalisciense de Asistencia Social IJAS		Afecta de manera directa, ya que es quién otorga los permisos y reconocimientos para operar.
Cambio de gobierno		Existe probabilidad de que haya cambio administrativo en el IJAS, esto afectaría a la casa hogar, debido a que se le pediría cumplir con nuevos requisitos para actualizarse.
Aspectos tecnológicos:		
Crowdfunding	Nueva tendencia de donaciones para diferentes causas por medio de sitios especializados en internet que representa una oportunidad importante para las organizaciones sin fines de	

	lucro que necesiten aumentar sus ingresos.	
Aspectos de competencia:		
Rivalidad entre competidores		El celo que hay entre las casa hogares y la idea de que si ayudas a una te podría estar quitando donadores, provoca un grado de competitividad alto.
Barreras de entrada	Al ser un gran gasto y todos los requisitos que debe de tener la casa, provoca que entrar al mercado sea complicado.	
Productos sustitutos	La amenaza de nuevos productos sustitutos es baja. No existe un producto en sí que sustituya a una casa hogar en todos sus aspectos integrales.	
Poder de negociación de los clientes	Alto debido a que la casa hogar tiene el poder de decidir qué tipo de niños aceptar y cuáles no.	
Poder de negociación de los proveedores		Poder de negociación bajo debido a que todo lo que es recibido de parte de los proveedores es por medio de donaciones voluntarias.

Diamante de Porter



Conclusiones

En cuanto a la rivalidad entre los competidores, se puede considerar que ésta se encuentra en un nivel alto debido a que existe cierta escasez relacionada al número de donadores que hay disponibles, lo que hace difícil e intensa la lucha por hacerse de ellos. Además de esto, el apoyo mutuo entre este tipo de organizaciones es prácticamente nulo debido al recelo que existe entre las mismas.

La amenaza de entrada de nuevos competidores en este sector se puede considerar como baja, debido a que se necesita de un gran capital para poder operar óptimamente y una finca que cumpla con los requerimientos necesarios

para una casa hogar. Solamente personas con mucho dinero y relaciones pueden realizar este tipo de actos filantrópicos.

En la actualidad existen organizaciones como comedores comunitarios o de atención a niños con rezago escolar que podrían ser consideradas como servicios sustitutos de algunas de las actividades que se realizan en la casa hogar, sin embargo, no existe ningún tipo de servicio que pueda sustituir a una casa hogar en todas sus funciones integrales, por lo que se puede considerar que la amenaza de este tipo de servicios sustitutos es baja.

El poder de negociación que tiene la casa hogar respecto a sus clientes: las niñas y sus padres o tutores se puede considerar como alto, debido a que la casa hogar decide quienes son aptos para entrar y quienes no de acuerdo a las políticas y criterios establecidos.

Debido a la naturaleza de las asociaciones civiles sin fines de lucro, ha sido y será siempre un reto muy grande para estas instituciones encontrar proveedores (donadores) constantes, ya que las donaciones, al ser totalmente voluntarias le otorgan el poder de negociación al donador, dejando a la organización a expensas de si éste quiere o no seguir realizándolas. Actualmente existen ciertos incentivos fiscales para las empresas que apoyan algún fin social por medio de donaciones, lo que podría ayudar a incrementar el poder de negociación de las asociaciones civiles ante los donadores.

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

El proceso comenzó conociendo formalmente a la directora de la casa hogar, donde se habló un poco para introducir las dos partes. Posteriormente se visitaron las instalaciones y se hizo una entrevista introductoria para conocer cómo se maneja el lugar. En otra visita se observó y recabó documentación, expedientes y requisitos gubernamentales.

Una vez teniendo esta información en la siguiente visita al lugar se revisaron con la Directora puntos importantes de la historia de la casa hogar y también del flujograma. Se aplicaron las encuestas de clima laboral y de valores a las educadoras.

Además se le explicó a la Directora sobre el planteamiento estratégico para poder definir los objetivos estratégicos, además de los objetivos a corto y mediano plazo que tiene la casa hogar, así mismo se le aplicó una encuesta a la Directora para conocer su manera de gestionar las responsabilidades.

Posteriormente se presentaron los resultados del diagnóstico de la organización a la Directora, además de exponer y dialogar las propuestas de mejora.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

A continuación, se presentarán algunos datos acerca la situación actual de las diferentes áreas funcionales con las que la casa hogar cuenta.

En el **área de administración** existe una determinación confusa de funciones de las unidades organizacionales y facultades de los jefes y la definición de los puestos de trabajo es imprecisa, ya que no se cuenta con manuales de operación y los perfiles de puestos son muy limitados. Se percibe una cultura organizacional débil.

En cuanto a los objetivos de la organización, estos son conocidos solamente por algunas personas que contribuyen a su logro, no hay objetivos establecidos por escrito. Existen muchos problemas para integrar equipos de trabajo de acuerdo con las actividades y necesidades de la organización.

Las decisiones importantes en la casa hogar son tomadas por la Directora, sin embargo, en algunos aspectos puede hacerle falta cierta capacitación para tomarlas de la mejor manera. La forma para resolver de la Directora es racional ya que se inclina más hacia lo tangible y los pensamientos antes de los sentimientos. El tipo de liderazgo que se percibe es de administración de riesgo, esto se refiere a que se está dispuesta a correr riesgos después de una cuidadosa evaluación del entorno, además hay una preocupación por los demás pero también se hace cargo por sus sentimientos propios por lo que se está equilibrado. En el aspecto de liderazgo carismático en el que habría que poner mayor atención es la administración de la atención lo cual se refiere a la claridad con la que entienden los demás lo que quiere decir y la consideración de otros en la toma de decisiones. El estilo de liderazgo está equilibrado entre la tarea y las relaciones por lo que es una ventaja en las cualidades de dirección.

La información para tomar decisiones puede ser en ocasiones muy limitada, a veces éstas tienen que ser tomadas de manera apresurada sin analizar la situación detenidamente. Las decisiones tomadas se basan en factores como las finanzas y las tendencias sociales. Cada colaborador tiene un área y

responsabilidades específicas asignadas, el nivel de autoridad que tienen es bajo ya que la Directora es la que toma las decisiones. La dirección en ocasiones marca con claridad las prioridades, es consistente y da el soporte necesario para enfocarse en ellas. En la mayoría de los casos se promueve una cultura de cumplimiento de compromisos y administración del tiempo.

En la mayoría de los casos, la casa hogar busca interactuar de manera ética, socialmente responsable y beneficiando el entorno ya que precisamente ese es el fin de este lugar; generar un impacto positivo sobre un pequeño sector de la sociedad. En ocasiones, cuando es necesario se busca de manera activa la interacción con el medio empresarial correspondiente. Cuando se necesita de apoyo se ha buscado una vinculación adecuada con entidades financieras y de gobierno.

La logística y las operaciones son las áreas más fuertes de la casa en cuanto a calidad, sin embargo, no se cuenta con políticas de calidad ni con sistemas de calidad documentados. Si bien existen ciertos objetivos para mantener la calidad en las diferentes áreas, estos no están definidos claramente por escrito ni son claros para los colaboradores. Tampoco se cuenta con indicadores para cuantificarlos.

La Directora es la persona que se encarga de la gestión de la información, ella lleva a cabo todos los registros de la organización. Se tienen establecidos ciertos objetivos, políticas y valores, sin embargo, estos fueron escritos hace aproximadamente cinco años, por lo que ya se encuentran desactualizados. La información más importante se tiene bien archivada, pero en físico, lo que hace un poco difícil su consulta. Esta información es de fácil acceso para todos, pero pocos la utilizan.

En cuanto al **área de mercado**, la casa hogar ha estudiado los mercados y los servicios que se ofrecen actualmente y los potenciales de manera esporádica, situación que la podría poner en desventaja frente a la competencia por falta de actualización. Se cuenta con muy poca información para realizar pronósticos y previsiones, lo que podría provocar decisiones mal tomadas por parte de la administración.

Hablando de precios, la casa hogar tiene una capacidad limitada para reconocer los sistemas de precio del mercado y reaccionar oportunamente ante los cambios, esto debido a que las compras se realizan conforme va surgiendo la necesidad de adquirir un bien o servicio, por lo que acuden a la opción más rápida y práctica para satisfacerlas, aunque esta no sea la más barata o conveniente. Debido a que todos los ingresos que obtiene la casa hogar provienen de donaciones, el poder de negociación con los donadores es bajo y se tienen que atener a lo que el donador pueda o esté dispuesto a dar.

La promoción y la publicidad son llevados a cabo por medio de visitas realizadas por parte de la Directora o algún miembro de la mesa directiva a potenciales donadores, o por medio de la página de Facebook, sin embargo, el uso que se le ha dado a esta red social es muy limitado e inconsistente. La casa hogar carece de un presupuesto destinado a publicidad.

Los integrantes de la mesa directiva, en conjunto con la Directora, se encargan de ejercer la función de “vendedores” o recaudadores de fondos. Sin embargo, existen muchas áreas de mejora en este puesto para incrementar la productividad. La Directora comenta que hace falta motivar a la mesa directiva para que se esfuerce más por conseguir donadores. No se cuenta con políticas de donaciones o “ventas”.

Actualmente, la casa hogar cuenta con un registro en físico de todas las facturas por donaciones, sin embargo, las facturas digitales se encuentran bajo el poder del contador. Es un poco tardada y complicada la consulta de facturas, ya que éstas se encuentran archivadas en físico por medio de recopiladores que se encuentran organizados por año.

La Directora se encarga de dar seguimiento a los donadores contactándolos vía telefónica para tratar de convencerlos de volver a aportar dinero a la casa hogar. Ella cuenta con un registro en físico que contiene algunos datos acerca de ellos como su nombre, número telefónico, empresa, etc.

La casa hogar tiene bien claro cuáles son sus principales competidores y la manera en la que éstos operan, se realiza un monitoreo eventual para observar cambios en ellos. Se tienen identificados como productos sustitutos a comedores comunitarios y a los centros de atención a niños con rezago escolar, sin embargo la información que se tiene es limitada. No se tienen identificados a competidores indirectos o competidores potenciales.

La casa hogar carece de información sobre el tamaño del mercado en el cual opera, su participación en éste, los factores críticos de éxito y de documentación de acciones para alcanzar un posicionamiento determinado. De acuerdo con la información de mercado recabada, la evaluación de la posición competitiva de la empresa en su conjunto es de nivel medio.

La organización carece de un plan comercial acorde con sus objetivos y estrategias. Los ingresos proyectados se encuentran distribuidos de manera adecuada ya que cuentan con muchos donadores, sin embargo, hay algunos que aportan bienes o cantidades de dinero muy grandes, por lo que la ausencia de su donativo representaría una gran desestabilidad para la casa.

En muy pocos casos se ha contado con información actualizada para mantener adecuadamente la relación con los donadores, la Directora únicamente lleva un registro (en papel) de los nombres de los donadores y algunos datos como el teléfono. La casa carece de un sistema de estadísticas de donaciones. La gestión de información y de recursos informativos relacionados con ventas y mercadotecnia es insuficiente o casi nula.

En el **área de operaciones** existe la problemática de que cada persona hace lo que cree que es lo que le toca, provocando desorganización al momento de operar, ya que el proceso de cuidar una niña puede pasar por varias personas, éstas llegan a creer que hacen lo que les corresponde pero no tienen idea de los procesos, logrando así que al final haya muchos problemas de comunicación y cooperación entre los colaboradores ya que nadie sabe bien qué es lo que le toca hacer.

El seguimiento a los infantes es muy cuidadoso y específico de lo que se tiene que hacer a cada etapa de su vida y dependiendo de la procedencia de estos, se toman diferentes procesos hacia ellos.

La organización logra operar de manera óptima cuando los proveedores les dan lo que necesitan en tiempo y forma, pero como la mayoría de sus proveedores alimenticios son donadores, provoca que haya desequilibrios en la institución, ya que pocas veces tienen como responder a estos acontecimientos y tienen que recurrir a gastar dinero para satisfacer estas demanda e imprevistos.

El inventario en la institución está bien estructurado ya que todo se encuentra separado y clasificado, desde la comida hasta los útiles de los niños, pero la problemática se encuentra en que solo se lleva un registro de estos de manera empírica careciendo así de un análisis profundo para el presente y el futuro.

La productividad de la organización se ve dañada seriamente por el clima laboral en el que se encuentran los colaboradores, ya que estos están disgustados de cómo se están haciendo algunas cosas en la institución sin su participación, además de la preocupación de la Directora de que en algunos momentos no se haga nada en la casa o que ella tenga que hacer todo.

El mantenimiento y la logística de la empresa se destaca debido a cómo se encuentra el establecimiento, donde todo está establecido y señalado conforme a las normas de protección civil, obligando a la casa a mantenerse de mejor manera posible y logrando así que las actividades se puedan realizar de manera más rápida y segura, como la entrada y salida de alimentos y otros insumos.

Tiene poca tecnología a su disposición, además de que la que tienen disponible no la utilizan de la mejor manera o incluso no la utilizan, esto queda claro con la Directora ya que ella que es la encargada de todo lo administrativo y carece de conocimientos computacionales ya que otras personas tienen que usar la computadora por ella.

En el área de **recursos humanos** existe un reglamento escrito que se aplica de manera inconsistente con los niños y niñas que forman parte de la casa. Por otro lado, se carece de un reglamento para los colaboradores de la institución por lo que las medidas para incumplimiento de este son variables dependiendo de la situación, por esto mismo el personal se siente inconforme al no tener claro las medidas y reglas. De la misma manera, se carece de un control de ausentismo de personal por lo que no se han aplicado hasta el momento medidas para erradicar esta situación, esto no ha causado gran impacto en la operación ya que no es persistente, pero es una situación que debería tomarse en cuenta.

En cuanto al ingreso de personal, constantemente se tiene problemas para la contratación de colaboradores ya que la paga es mínima y se carece de un

contrato formalizado. El proceso de contratación incluye una entrevista informal con la Directora y la entrega de una carta de no antecedentes penales, comprobante de domicilio y copia de una identificación oficial. La asociación dista de tener una inducción formal para los colaboradores y pocas veces se toman en cuenta sus habilidades para aprovecharlas al máximo.

La capacitación es inexistente para los colaboradores y no cuenta con un plan para el crecimiento de ellos dentro de la asociación. Pocas veces se les reconoce por sus habilidades y conocimientos y es poco frecuente que se retenga al personal calificado por mucho tiempo.

Acerca de la remuneración del personal, debido a la falta de capital es imposible hacer aumentos de sueldo y remunerar según su desempeño a los colaboradores. De la misma manera es improbable el crecimiento dentro de la institución.

En las condiciones de trabajo se cree que hay varios aspectos de mejora, como son la productividad, motivación y el clima laboral. Sin embargo, el personal no se ve afectado en cuanto a seguridad e higiene del lugar ya que este establecimiento de trabajo se encuentra bastante limpio y cumple con los requisitos necesarios de seguridad.

La Directora normalmente se preocupa por dar confianza a los colaboradores y por motivarlos a pesar de la escasez económica que pueda existir, sin embargo, solo a veces se reconocen los logros y el desempeño del personal. Se carece del trabajo mutuo para la construcción de propuestas para la mejora de la casa hogar y nunca se han hecho evaluaciones del clima laboral que hay dentro del establecimiento.

El clima laboral es variable ya que los empleados en cierta medida muestran compromiso con la institución, dependiendo de la situación. De la misma forma su

actitud cooperativa es variable y en ocasiones no existe el interés de mejorar el desempeño pues el personal no se siente motivado. Los colaboradores están comprometidos con el trabajo debido a que se trata de mejorar la calidad de vida de las niñas y niños de la casa hogar sin embargo se cree que la comunicación puede mejorar.

Son inexistentes las evaluaciones de desempeño hacia los colaboradores, asimismo, no es frecuente que haya retroalimentación, faltando los registros de estas. La Directora se cerciora que las tareas delegadas al personal se lleven a cabo en tiempo y forma bajo los estándares de calidad supuestos.

Se carece de un soporte básico de sistemas de información para la gestión del personal, así como de registro de las competencias y habilidades de éste.

El área de finanzas se encuentra con varias problemáticas, desde la recuperación de la información donde se registra de manera física, provocando que sea difícil de identificar rápidamente los ingresos y egresos de la organización, hasta saber cuánto les cuesta la manutención de cada niña en la institución, logrando así que sea complicado planear a futuro, ya que todas sus predicciones son empíricas.

La Directora al tener que hacer tantas actividades administrativas, en algunos casos olvida anotar algunas donaciones en especie, provocando que el registro carezca de precisión como se espera, además de hacerlo solo para cumplir el requerimiento del gobierno que es entregar la contabilidad, provocando que la información que obtiene de la entrega de estos requerimientos dificulte su interpretación para identificar los problemas financieros de la organización.

Al ser empírica la planeación de la institución en sus propuestas para el futuro provoca una distorsión entre lo que es y puede lograr esta organización, esto se

resume en el costo por niña que carezca de una base documentada para sacar este dato.

La institución tiene un inventario de todas las cosas existentes en las instalaciones pero esto también es llevado de manera empírica, provocando la falta de información para saber las cantidades que se consumen y las condiciones en las que se encuentran, haciendo más difícil su administración, esto cobra vital importancia debido de la cantidad de infantes que están en la casa y por el nuevo inmueble que se planea abrir, ya que un buen control de inventario va ser necesario si se quiere tener a las dos casas de manera simultánea.

Otro dato que cabe destacar es la constante necesidad de conseguir dinero y donantes, pero estos solo se buscan cuando uno de sus donadores deja de hacerlo, creando una actitud reaccionaria a los problemas, haciendo así que en ningún momento se tenga la tranquilidad financiera que se necesita para poder dedicarse más hacia los infantes.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Herramienta DIE

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

“El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es un instrumento de diagnóstico utilizado por una empresa u organización con la finalidad de intervenir profesionalmente tanto en la formulación y aplicación de estrategias como en su seguimiento para hacer una evaluación y control de resultados. Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles, que diagnostican la situación interna de una organización, así como la evaluación externa, marcada por las oportunidades y las amenazas.”²

Árbol de problemas

“El árbol de problemas es una ayuda importante para entender la problemática que debe resolverse. En este esquema tipo árbol se expresan las condiciones negativas detectadas por los involucrados relacionadas con un problema concreto (en una sucesión encadenada tipo causa/efecto). Una vez realizado, se ordenan los problemas principales sobre los cuales se van a encaminar los esfuerzos en forma de objetivos del proyecto. Este procedimiento seguido de clarificación de los problemas permite mejorar el diseño, efectuar un preliminar supuesto del proyecto durante su ejecución y, una vez terminado el proyecto, constituye una fácil forma de revisar la efectividad de las medidas acometidas para resolver los problemas.”³

Mapa o diagrama de causa efecto

“El Diagrama Causa-Efecto es una manera de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un determinado problema dentro de la empresa; se emplea ampliamente para determinar las causas y el posterior análisis de las mismas relacionadas con un problema.”⁴

² López, T. G. (2015). El FODA: Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. Obtenido de: <https://www.uv.mx/iesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>

³ Ingenio empresa. (2016). Ingenio empresa. Obtenido de: <https://ingenioempresa.com/arbore-de-problemas/>

⁴ AITECO CONSULTORES. (2017). Diagrama Causa Efecto de Ishikawa. Obtenido de: <https://www.aiteco.com/diagrama-causa-efecto-de-ishikawa/>

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

Herramienta DIE

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: **BÁSICA**

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: **SOBREVIVENCIA**

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	40.0	135.0	3.0	SOBREVIVENCIA
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	31.0	120.0	2.6	SOBREVIVENCIA
AF3. OPERACIONES	53.0	141.0	3.8	BÁSICA
AF4. RECURSOS HUMANOS	55.0	177.0	3.1	BÁSICA
AF5. FINANZAS	55.0	144.0	3.8	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA	234.0	717.0	3.2	BÁSICA

Áreas transversales

Escalas de ■ ≥ 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	42.0	177.0	2.4	SOBREVIVENCIA
PT2. CALIDAD	186.0	683.0	2.7	SOBREVIVENCIA
PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	92.0	327.0	2.8	SOBREVIVENCIA
PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	16.0	60.0	2.7	SOBREVIVENCIA
TOTAL DE LA EMPRESA	336.0	1247.0	2.6	SOBREVIVENCIA

% de respuestas

96%	El porcentaje de preguntas contestadas es suficiente para obtener resultados valiosos
-----	---------------------------------------------------------------------------------------

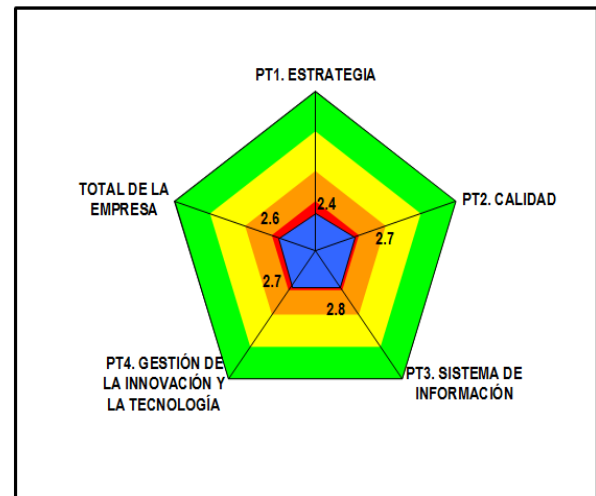
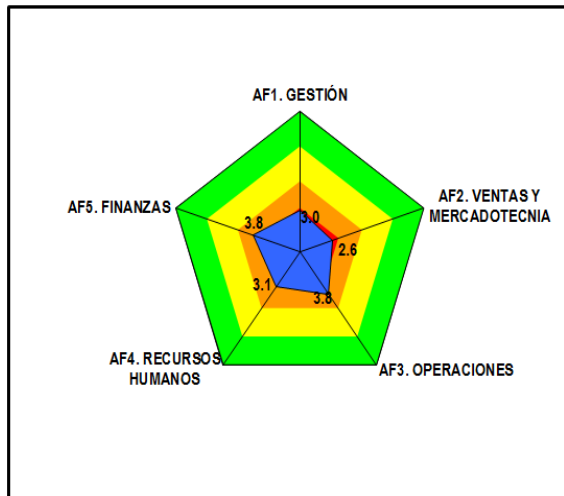
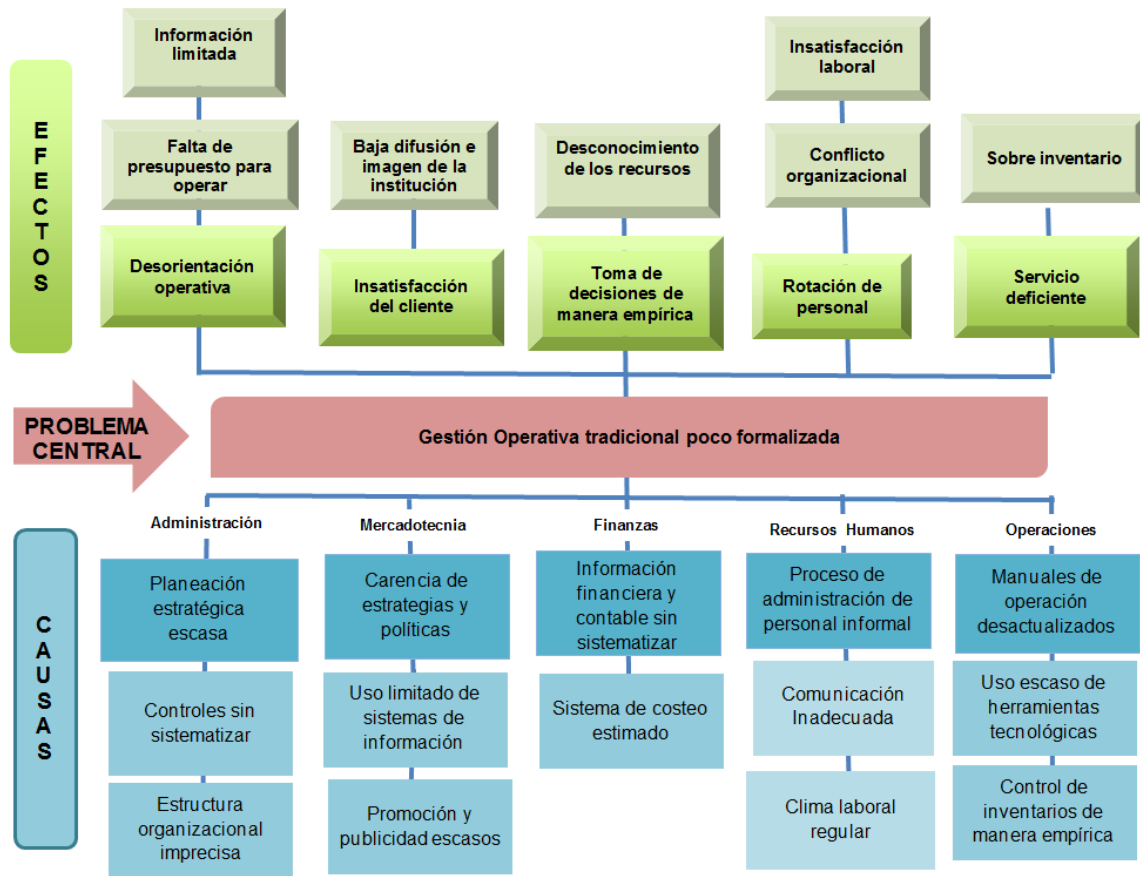


Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Gestión/Administración	
La experiencia de la directora en estas instituciones.	Ausencia de planeación estratégica.
El grado de compromiso de su personal hacia la casa.	Estructura organizacional poco precisa.
Controles básicos de información gubernamental.	Controles sin sistematizar, poco útiles para la toma de decisiones.
Estilo racional para resolver problemas.	Poca claridad en la comunicación de parte de dirección.
Mercado	
Método para la negociación con los clientes.	Carencia de estrategias y políticas de mercadotecnia.
	Promoción y publicidad escasos.
	Seguimiento deficiente al donador.
	Uso limitado de sistemas de información.
Operación	
Conocimiento de los procesos por parte del personal.	Manuales de operación desactualizados.
Instalaciones adecuadas.	Control de inventarios de manera empírica.
	Uso escaso de herramientas tecnológicas.
Recursos humanos	
Personal motivado.	Proceso de administración de personal informal.
	Comunicación inadecuada.
	Clima laboral regular.
Finanzas	
Registro manual de movimientos financieros.	Información financiera y contable sin sistematizar.
	Sistema de costeo estimado.

Árbol de problemas



3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, visión y valores

Misión

Guiar el desarrollo integral de las niñas y niños en situación familiar vulnerable, proporcionándoles un hogar alternativo y cálido que propicia su potencial espiritual y humano, así como otorgándoles formación y educación para la vida.

Visión

Ser una institución consolidada que garantice la integridad y el desarrollo de la niñez vulnerable que atiende, buscando su incorporación apropiada dentro de la sociedad.

Valores

- Compromiso
- Responsabilidad
- Iniciativa
- Integridad
- Actitud de servicio
- Mejora continua.

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias de crecimiento FO</p> <p>Ampliar métodos de recaudación de fondos a través del Crowdfunding.</p> <p>Formalizar procesos para negociación con clientes.</p> <p>Consolidar la apertura de la segunda casa hogar.</p>	<p>Estrategias de reorientación DO</p> <p>Dar seguimiento al donador brindando transparencia respecto a en qué es usado su dinero.</p> <p>Crear políticas y estrategias de mercadotecnia, y de promoción que permitan a la casa generar una ventaja competitiva ante los donadores y desafiar a sus principales competidores.</p>
Amenazas	<p>Estrategias defensivas FA</p> <p>Crear una base de la información gubernamental que se tiene y cada cuanto se requiere la renovación de ésta, además de estar atento a los nuevos requerimientos que puedan salir.</p> <p>Registrar los movimientos financieros de la casa para prevenir amenazas como la inflación.</p> <p>Buscar programas de apoyo económico para casas hogar en la ZMG.</p>	<p>Estrategias de supervivencia DA</p> <p>Establecer la estructura organizacional y de puestos necesaria para el funcionamiento adecuado de la institución.</p> <p>Desarrollar un método de costeo que permita organizar la información financiera y contable, además de brindar información de los ingresos y egresos a fin de realizar presupuestos y saber cuánto dinero se necesita para operar.</p> <p>Implementar un sistema de información que permita conocer datos puntuales del donador, con el objetivo de crear estrategias para que continúe donando a la casa.</p>

Objetivos estratégicos

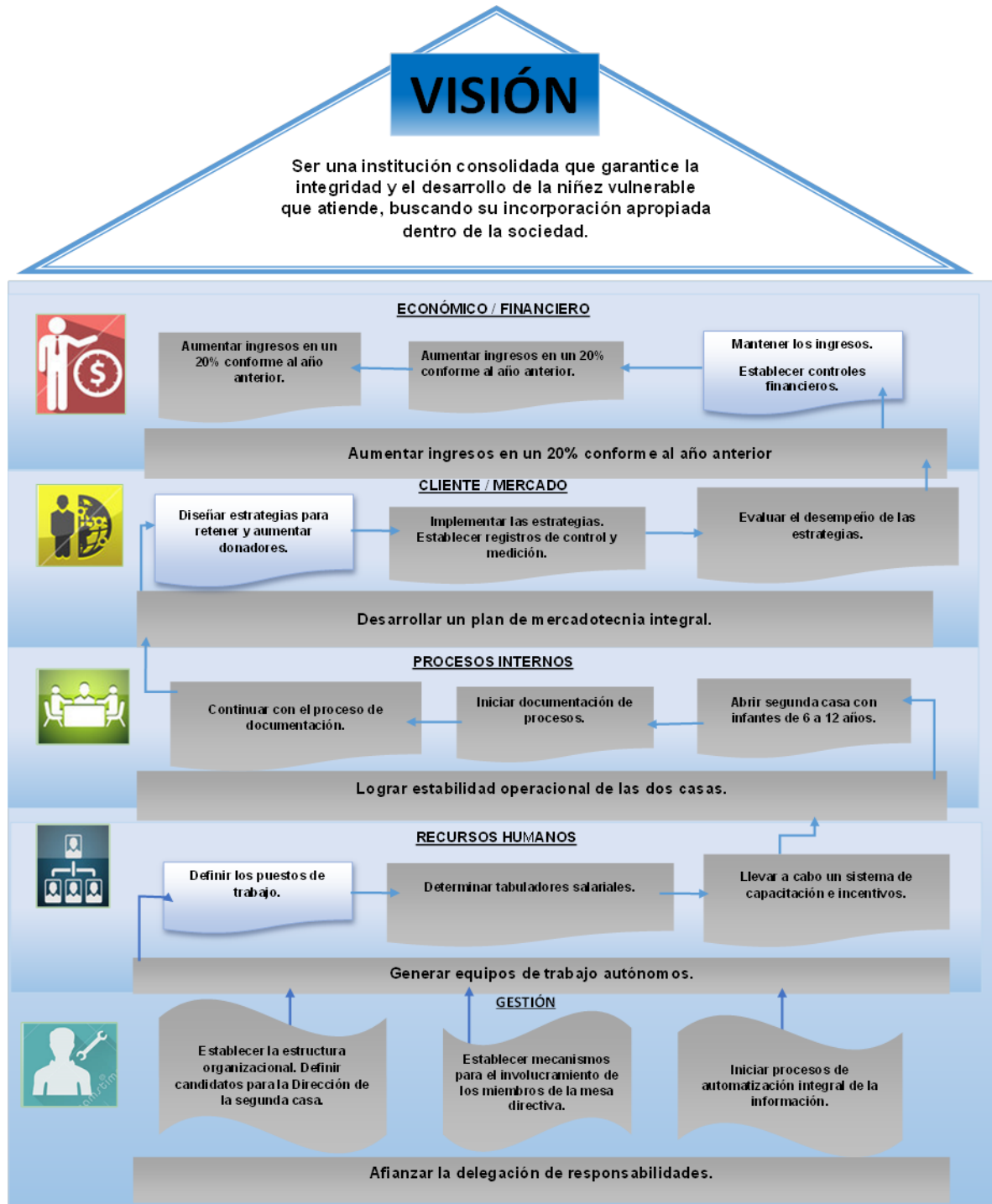
Económico / Financiero	Aumentar ingresos en un 20% conforme al año anterior.
Cliente / Mercado	Desarrollar un plan de mercadotecnia integral.
Procesos Internos	Lograr estabilidad operacional de las dos casas.
Personal – Entorno de trabajo	Generar equipos de trabajo autónomos.
Gestión	Afianzar la delegación de responsabilidades.

3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Perspectiva	Objetivo Operativo 2018	Objetivo Operativo 2019	Objetivo Operativo 2020	Objetivo Estratégico 2021
Económica / Financiera	Mantener los ingresos. Establecer controles financieros.	Aumentar ingresos en un 20% conforme al año anterior.	Aumentar ingresos en un 20% conforme al año anterior.	Aumentar ingresos en un 20% conforme al año anterior.
Cliente / Mercado	Diseñar estrategias para retener y aumentar donadores.	Implementar las estrategias. Establecer registros de control y medición.	Evaluar el desempeño de las estrategias.	Desarrollar un plan de mercadotecnia integral.
Procesos Internos	Abrir segunda casa con infantes de 6 a 12 años.	Iniciar documentación de procesos.	Continuar con el proceso de documentación.	Lograr estabilidad operacional de las dos casas.
Recursos Humanos	Definir los puestos de	Determinar tabuladores	Llevar a cabo un sistema de	Generar equipos de trabajo

	trabajo.	salariales.	capacitación e incentivos.	autónomos.
Gestión / Dirección	Establecer la estructura organizacional. Definir candidatos para la Dirección de la segunda casa.	Establecer mecanismos para el involucramiento de los miembros de la mesa directiva.	Iniciar procesos de automatización integral de la información.	Afianzar la delegación de responsabilidades.

3.4. Mapa estratégico



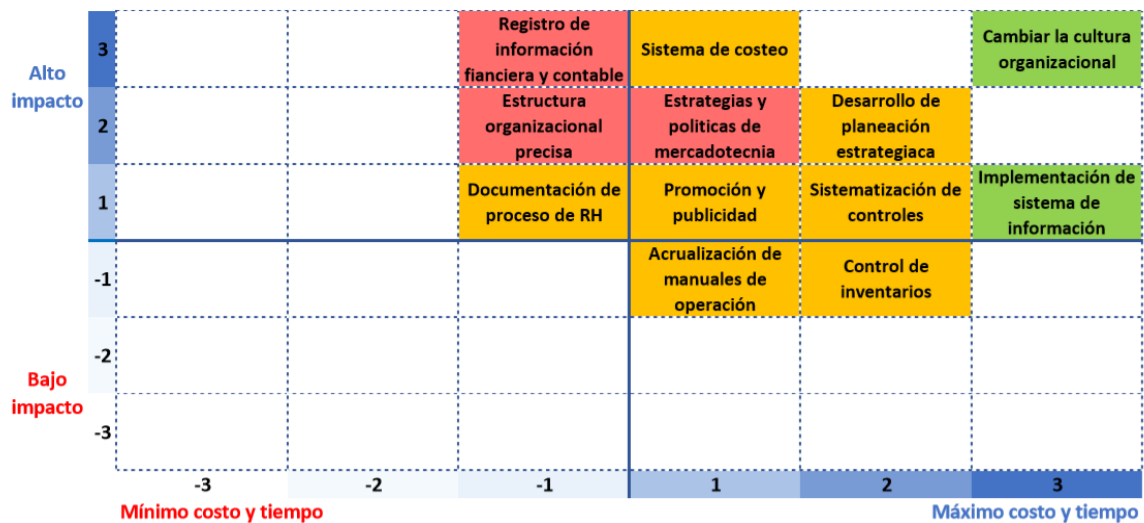
4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Implementación de sistemas de gestión formalizados.

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

Matriz de priorización de propuestas



Corto plazo	Menor a un año	En el cuadrante, ilumina el fondo de la celda de cada propuesta dependiendo del plazo en que es conveniente que se ejecute.
Mediano plazo	De uno a dos años	
Largo plazo	Mayor a dos años	

Justificación

Estructura organizacional precisa

La institución ha venido operando con una estructura organizacional informal lo que genera rotación de personal, esto a largo plazo representa un costo para la organización, ya que el tiempo de búsqueda de personal y capacitación de éste

afecta directamente. Además, el tener una estructura organizacional clara facilitará la ejecución de las actividades por roles generando así una satisfacción en los colaboradores y mejor ambiente laboral.

Estrategia mercadológica

La escasez de ingresos es un problema que afecta fuertemente la operación óptima de la casa hogar, es por esto que es sumamente necesario para la organización establecer estrategias y políticas de mercadotecnia que proporcionen alternativas para generar nuevas fuentes de ingreso, captar nuevos donadores y retener a los que ya se tienen actualmente. De esta manera se fortalecerá la economía y se beneficiarán distintas áreas funcionales de la organización.

Controles financieros generales

La organización carece de un sistema de información confiable que pueda dar los datos necesarios para tomar decisiones financieras fundamentadas en información precisa y necesaria para la toma de decisiones a corto y mediano plazo, que puedan beneficiar a la institución a largo plazo. Un método de trabajo que pueda ser sencillo de usar y que provea la información necesaria para dar esta información primordial para la toma de decisiones puede solucionar la problemática.

4.3. Plan de acción

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENTREGABLES	OCT	OCT	OCT	OCT	OCT	NOV	NOV	NOV	NOV	DIC	
			sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 5	sem 6	sem 7	sem 8	sem 9	sem 10	
			3 al 7	8 al 12	15 al 19	22 al 26	29 al 2	5 al 9	12 al 18	19 al 23	26 al 30	3 al 6	
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PRECISA													
1	Recopilación de información, entrevistas con el personal	Laura Elena Rivera Almazán	Manual de Organización. Reporte de la Sensibilización. Reporte del Clima Laboral.										
2	Verificación del organigrama con empresario para su definición												
3	Elaboración de descripciones y perfiles de puestos												
4	Revisión de descripciones y perfiles con empresario para su aprobación												
5	Integración del borrador del Manual de Organización												
6	Preparación y realización de la Sesión de sensibilización al cambio												
7	Entrega de las descripciones y perfiles de puestos al personal												
8	Verificación del contenido de las descripciones y perfiles de puestos												
9	Integración del Manual de Organización definitivo												
10	Segunda aplicación del clima laboral y procesamiento de resultados												
11	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales												
2. ESTRATEGIA MERCADOLÓGICA													
1	Recopilación de información para el diseño del Plan Comercial	Alejandro Orozco Ambriz	Plan Comercial. Instrumentos de Control.										
2	Desarrollo de estrategias y políticas mercadológicas												
3	Realización del proceso comercial e instrumentos de control												
4	Integración del borrador del Plan Comercial												
5	Verificación con el empresario para aprobación												
6	Ejecución de estrategias del Plan Comercial												
7	Integración del Plan Comercial definitivo												
8	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales												
3. CONTROLES FINANCIEROS GENERALES													
1	Definición de reportes prioritarios con el empresario	Daniel Esparza de la Mora	Herramienta de control financiero. Instructivo de la herramienta.										
2	Análisis de actividades y de la herramienta existente												
3	Actualización de la herramienta												
4	Captura de información en la herramienta												
5	Revisión del registro de información y realización de corridas												
6	Elaboración del instructivo para ejecutar la herramienta												
7	Capacitación de personal en el uso de la herramienta												
8	Comprobación de la funcionalidad de la herramienta												
9	Seguimiento, evaluación y medición de indicadores finales												
5. INTEGRACIÓN DE DOCUMENTOS Y PRESENTACIÓN FINAL													
	Productos finales y simulación de la presentación final	Equipo	Documentos y presentación										
	Reporte y exposición final												

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

Después de la presentación de validación se comenzó con el proceso de implementación, para dar comienzo a este proceso, se tuvo una plática con la Directora para revisar el plan de acción detallado.

Al efecto, acerca de la propuesta de **estructura organizacional precisa**, entendiéndose esto como “la capacidad de una organización de dividir el trabajo, asignar funciones y responsabilidades a las personas, así como procesos mediante el cual la institución trata de coordinar su labor”⁵, se solicitó la ayuda de la Directora para la organización de entrevistas con los colaboradores para poder generar la **descripción de puestos**, las cuales “recogen todos los requerimientos y calificaciones personales necesarios para llevar a cabo un correcto desempeño del puesto, las especificaciones y características”⁶, realizándose tres entrevistas y agendándose tres entrevistas para la siguiente semana.

Además, se acordó con la Directora la fecha para efectuar el **taller de sensibilización** al cambio para la primera semana de noviembre, un taller de sensibilización es “un proceso de facilitación, reflexión y concientización del personal hacia el cambio, que genere condiciones capaces de crear un ambiente favorable para la implantación del modelo de calidad.”⁷

Sobre la propuesta de **estrategias mercadológicas** definiéndose como “acciones estructuradas y completamente planeadas que se llevan a cabo para alcanzar

⁵ Luthaus, C. (2002). Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño. Washington: IDRC. P. 53

⁶ Fernández, M. (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo. España: Ediciones Díaz de Santos. P. 196

⁷ Fleitman, J. (2008). Evaluación integral para implantar modelos de calidad. México: Editorial Pax. P. 244

determinados objetivos relacionados con la mercadotecnia”⁸, durante esta semana se comenzó con el **plan de mercadotecnia** entendiéndose éste como un “documento escrito que resume lo que se conoce sobre el mercado e indica cómo es que la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing”⁹, que será realizado durante las siguientes semanas. En este proceso se definieron las estrategias mercadológicas que se van a utilizar y se discutieron con la Directora para ver cuáles son viables desde su punto de vista. Algunas de las estrategias propuestas fueron la búsqueda de programas para exposición de productos artesanales, implementación de sistema de donaciones por internet, difusión en medios digitales y seguimiento al cliente para aumentar su lealtad.

En cuanto a la propuesta de **controles financieros generales** definiéndose como “Las finanzas no son solo una cuestión de interpretación de datos, de planificación, las finanzas a nivel operativo implican la toma de decisiones, y adopción y puesta en práctica de medidas en tiempo y forma. Crear sistemas y mecanismos de control, alerta, información y comunicación, eficaces resulta imperioso y fundamental para un buen ejercicio de las finanzas de las operativas.”¹⁰ Se habló con la Directora sobre la implementación de un sistema de registro de información financiera. También se discutió qué información sería importante que el sistema proporcionara para una toma de decisiones informada de la mejor manera, por esto mismo, lo principal es que arroje información sobre **costos de operación** “son las inversiones que se dedican a la producción de un producto”¹¹ y así poder sacar la manutención promedio de cada infante y formular un **presupuesto maestro** preciso, el cual “representa las estimaciones de todas las transacciones de inversiones, ingresos y gastos para un periodo contable”¹².

⁸ Kotler, P. Lane Keller, K. (2009). Dirección de Marketing. P. 60

⁹ Ramírez Ortiz M. Eugenia. (2015). Tendencias de Innovación en la Ingeniería de Alimentos P.172

¹⁰ Lefcovich, Mauricio León. (2009). Finanzas operativas, Santa Fe, Argentina, El Cid Editor, P. 4

¹¹ Soto, R y Augusto, C. (2010). Costos: decisiones empresariales. Colombia Ecoe Ediciones. P. 14

¹² Cárdenas y Nápoles, R. (2010). Presupuestos: teoría y práctica. México: Librositio. P. 2

Durante la **segunda semana**, acerca de la propuesta de *estructura organizacional precisa*, se realizaron las entrevistas al personal de la institución para poder completar las descripciones de puesto. Se entrevistó a la asistente educativa del turno nocturno, a la trabajadora social y a la auxiliar de limpieza. Además, se habló con la Directora para corroborar la información y de la necesidad de tener bien establecidas las descripciones de puesto, en ese sentido se señaló la importancia de la creación de un nuevo puesto administrativo.

Respecto a la apertura de una segunda instalación, la Directora clarifico que ésta ya dio inicio, para lo cual se reubicó a una de las asistentes educativas como responsable provisional de las mismas. Así mismo, fueron trasladadas ocho de las menores quienes se encuentran cursando la educación primaria, quedando 19 en las instalaciones iniciales.

Sobre la propuesta de *estrategias mercadológicas* se realizó una investigación acerca del funcionamiento de algunos métodos para recaudar fondos que se buscan implementar para aumentar los ingresos. Uno de los sitios que se visitó fue una página de **crowdfunding** “Convocatoria abierta, fundamentalmente mediante internet, para solicitar recursos financieros, ya sea en forma de donación o a cambio de algún tipo de recompensa, con el fin de apoyar proyectos específicos o nuevos negocios.”¹³ Se envió un correo solicitando información del proceso para darse de alta en esta página. Después de un día, una persona se puso en contacto proporcionado una presentación con detalles más precisos de su manera de operar, se ofreció para agendar una cita y aclarar dudas.

También se investigó acerca del programa de redondeo en empresas obteniendo información acerca de los requisitos necesarios para poder enviar una solicitud para ingresar en el programa y obtener ingresos de este medio.

¹³ Gallardo, G., Eva, E. (2015). ¿Qué es y cómo gestionar el crowdfunding? España, Editorial UOC.

Para la propuesta de *controles financieros generales* la Directora proporcionó una copia de los registros que se tienen de los donadores, para identificar como se tiene organizada la información de estos y que se puede mejorar. Se exploraron las posibilidades de la herramienta que se creará para la institución, donde se pudo discutir la estructura que tendrá la misma. Se llegó a un acuerdo de cómo será la herramienta, haciéndola lo más parecida a como efectúa sus registros contables, facilitando el trabajo administrativo.

Se recabaron los estados de cuenta y algunos de sus **estados financieros** “la clasificación y registro de los conceptos que afectan a una entidad.”¹⁴ Estos últimos fueron proporcionados al principio de la consultoría. Con esta información se podrán obtener los **costos fijos** “son aquellos que se erogan independientemente de los volúmenes de producción o de las unidades vendidas”¹⁵, y **variables** “son aquellos que varían en proporción directa a los cambios experimentados en los volúmenes de producción o de las unidades vendidas”¹⁶ de la institución. Se empezó con la creación de esta herramienta en un archivo de Excel programado en macros para hacer más sencilla su utilización.

A lo largo de la **tercera semana**, en cuanto a la propuesta de *estructura organizacional precisa* se trabajó en conjunto con la Directora para definir los requerimientos que ella percibe necesarios para cada puesto así como las **capacitaciones** que requieren dichos puestos, la capacitación “son una forma o estrategia a través de la cual las personas aumentan su capital humano, para lograr aumentos de productividad.”¹⁷

¹⁴ Hernández, F y Padilla, G. (2003). Tutorial para la asignatura Costos y Presupuestos. México. Fondo Editorial FOCA. P. 26

¹⁵ Ibid. P. 35

¹⁶ Idem.

¹⁷ Muñoz, O. (2003) Hacia un Chile competitivo: instituciones y políticas. Chile: Editorial Universitaria. P. 199

Para la propuesta de *estrategias mercadológicas* se checaron los requisitos y los detalles a cumplir para la participación de la casa hogar en las jornadas de **comercio justo**, entendiéndose como “Un movimiento social internacional cuya finalidad última es combatir la desigualdad y la pobreza a través de la transformación del sistema económico.”¹⁸ Las jornadas se llevarán a cabo en el ITESO durante los días 23, 24 y 25 de octubre. En este evento se tendrá la oportunidad de poner en venta los collares y pulseras artesanales que los menores han aprendido a hacer en sus actividades diarias. Con la participación en este evento se busca incrementar las fuentes de ingreso.

Sobre la propuesta de *controles financieros* generales, se pudo terminar la herramienta financiera en Excel, esta va a poder crear los reportes que se hacían anteriormente en papel, además de otorgarle a la Directora la capacidad de interpretar esta información de otro manera y poder aplicar **razones financieras** “Los estados financieros públicos de una empresa pueden dar con frecuencia algunos indicios acerca de su situación financiera y perspectivas de su desempeño pasado que puede ser importante para el futuro. es útil definir un conjunto de razones para facilitar la comparación”¹⁹, además de tener un apartado donde se puede observar la información ya digerida por la herramienta, mostrando lo más importante para la toma de decisiones.

En la **cuarta semana** se examinaron los avances en las distintas propuestas de cada área, se platicó sobre el proyecto y el impacto que tendrá en la institución a corto y mediano plazo con la Directora e integrantes de la coordinación del PAP y de la mesa directiva o **consejo de administración**, “herramienta didáctica y útil a los empresarios para introducirlas en su organizaciones con el ánimo de incrementar la competitividad, reducir el riesgo operacional, además de responder con éxito a los retos de la globalización, ya que las decisiones de inversión se

¹⁸ Coordinadora Estatal de Comercio Justo. (2017). El Comercio Justo en España 2016. P. 4

¹⁹ Bodie, Z. Merton R.C. (2003). Finanzas. México. Prentice-Hall. P. 77

basan en el perfil de la empresa sin olvidar también su reputación y buen gobierno.²⁰

En relación con la propuesta de *estructura organizacional precisa* se aclararon dudas de lo que se ha hecho con la finalidad de concretar hacia dónde se quiere llegar con el tiempo restante, para que realmente se le dé uso a los entregables una vez que el proyecto termine. En esta junta se definió la necesidad de dos puestos más dentro de la casa hogar: un asistente administrativo y un auxiliar de mantenimiento. Sabiendo esto se trabajó con la Directora para ver las necesidades que se requieren cada puesto y se elaboró la descripción para la posición.

Respecto a la propuesta de *estrategias mercadológicas*, sobre las actividades realizadas para la implementación del nuevo método de recaudación de fondos llamado crowdfunding, se efectuó una sesión con la Directora en la cual autorizó utilizar su nombre y el correo de la institución para ejecutar el proceso de alta en una página que servirá como medio para aumentar los ingresos. También se envió un adelanto del borrador del plan de mercadotecnia para ser revisado y corregido.

Para la propuesta de *controles financieros generales* se creó una versión de prueba de la herramienta, en la que ya se puede registrar información de la organización y empieza a soltar algunos indicadores en base a los registros que se tienen en físico. La información se vuelve tan real como quiera la Directora, ya que por el momento ella es la encargada de registrar todos los movimientos que ocurren. También se discutió la importancia de la herramienta, mejoras que se podrían hacer e indicadores importantes que se deben de agregar, todo esto para crear información útil, confiable y analizable para las personas interesadas en la institución.

²⁰ Parra Rodríguez, J. V. (2009). Gobierno Corporativo. Argentina. El Cid Editor. P. 5

Durante la **quinta semana** se realizó una revisión en conjunto con la Directora y el Presidente de la mesa directiva de los avances que se han ejecutado hasta el momento en cada una de las propuestas.

Dentro de la propuesta de *estructura organizacional precisa* se mostraron las descripciones de puesto y se realizaron cambios en la descripción de la Directora y del asistente administrativo. Además se presentó el organigrama y se habló de la nueva propuesta de puesto de asistente administrativa y de las actividades que recaen en éste, se discutió de la posibilidad de modificar el organigrama para que la conductora dependa de la asistente administrativa, acordándose en iniciar con este esquema y más adelante modificarlo si es necesario.

Sobre la propuesta de *estrategias mercadológicas*, se expuso el plan de mercadotecnia con las estrategias a implementar. Se profundizó principalmente en el tema de crowdfunding explicando cómo es que funciona cada una de las plataformas con las que se va a trabajar. Además se recopilaron los documentos necesarios para poder darse de alta en las plataformas mencionadas para comenzar a operar lo antes posible.

En cuanto a la propuesta de *controles financieros generales*, se pudo poner a prueba la herramienta, primero en la presentación con el Presidente de la mesa directiva. La segunda prueba fue con la Directora, donde ella pudo utilizarla y sugerir algunos cambios que se debían de hacerse para poder tenerla operando la siguiente semana. Algunos de los cambios que se deben hacer es en las pestañas de toma de decisiones y gastos mensuales, donde la información no es tan amigable para el usuario de la herramienta, además de cambiar algunas partes de la forma de registrar para cumplir los requerimientos de la Directora.

En la **sexta semana**, en relación con la propuesta de *estructura organizacional precisa* se trabajó en la elaboración del **manual de organización** el cual “es un

documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.”²¹, y con la redacción de los **perfiles de puesto**, estos es “un informe que contiene el conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas.”²² Además se comenzó con la aplicación de las **encuestas de clima laboral**, “además de estudiar el clima laboral o el grado de satisfacción por tareas desarrolladas, pueden servir también para pedir propuestas y sugerencias relacionadas con la mejora de la gestión de la formación.”²³ Esto para comparar los cambios que pudieron haber ocurrido en los meses de la consultoría.

Por parte de la propuesta de *estrategias mercadológicas*, durante esta semana se le presentó a la Directora una base de datos de los donadores, en la cual se tendrá la oportunidad de ir almacenando información de los donadores que sea de utilidad para la casa hogar: como su nombre, empresa en la que trabajan, dirección, ciudad, teléfono, celular, correo electrónico, tipo de donación y fecha de cumpleaños. El encargado de realizar la captura de los datos tendrá que ingresarlos en un formulario para después guardarlos y poder tener acceso a una lista con toda la información.

Sobre los avances en las campañas de crowdfunding se le informó a la Directora sobre la próxima firma de contrato a realizarse para que la campaña sea sometida a revisión y sea autorizada para comenzar a operar durante todo el año.

Acerca de la propuesta de *controles financieros generales*, la Directora ya pudo utilizar la herramienta, se dio cuenta que todo lo que ella quería para la

²¹ Universidad Nacional Autónoma de México. (2002). Manual de organización. P. 2

²² Valenzuela, B. (2004). Análisis de Puestos de Trabajo. México: PIFI.P. 9

²³ López, J. (2005). Planificar la formación con calidad. Madrid: CISSPRAXIS. P.167

herramienta se hizo, además empezó a ver los beneficios que esta conlleva. Se tuvieron que hacer algunas modificaciones para que se pudiera dar la información financiera de manera más clara y fácil de interpretar. Estas modificaciones se basan principalmente en el rubro de bancos, ya que en este apartado, la información era escasa y no reflejaba lo que en realidad pasaba en la organización.

Durante la **séptima semana**, para la propuesta de *estructura organizacional precisa* se entregaron las descripciones de puesto terminadas a la Directora junto con una lista para que sea firmada de entregada a cada uno de los colaboradores de la Casa Hogar. Por otro lado se recogieron las encuestas de clima laboral para poder proceder a la captura de información para la elaboración del reporte de clima laboral.

En relación con la propuesta de *estrategias mercadológicas*, se realizó la corrección de la base de datos de los donadores agregándole campos para escribir la fecha de la primera donación, fecha de la última donación y el total de donaciones realizadas por cada uno. Se llevó a cabo una reunión con la Directora y dos representantes de una empresa que se dedica al diseño de páginas de internet y al **marketing digital** definiéndose como “el uso de internet para persuadir o comunicarse con los clientes actuales y potenciales en orden de atraer, retener o expandir la base de clientes de la empresa”²⁴, en la cual se platicaron las necesidades de comunicación que la casa hogar tiene actualmente, para elaborar durante la próxima semana una estrategia de publicidad basada en medios digitales que permita a la organización darse a conocer con más personas y a la vez, fortalecer las campañas de crowdfunding que están por lanzarse. Además de esto, se grabó un video que explica los motivos por los cuales la casa hogar se encuentra en la necesidad de recaudar fondos por medio del crowdfunding.

²⁴ Universidad Nacional del Litoral. (2001). El Comercio Electrónico. P. 91

En cuanto a la propuesta de *controles financieros generales* se terminó la herramienta, se esperaba retroalimentación de ésta por parte de la Directora pero debido a sus apretados horarios no pudo utilizarla, por lo que se tomaron sugerencias para que el manual sea más práctico, ya que es fundamental que éste sea fácil y conciso sobre cómo utilizar la herramienta de manera concreta, ya que hasta el momento la Directora ha usado muy poco la herramienta y si más adelante llega a tener dudas sobre ésta, el manual deberá poder explicar las partes en las que podría tener duda o que quiera modificar.

En la **última semana de la implementación**, sobre la propuesta de *estructura organizacional precisa* se expusieron los resultados del clima laboral, se mencionaron las áreas de oportunidad que hay. Se habló con la Directora acerca de cambios finales en las descripciones de puesto previamente entregadas y se resolvieron dudas finales de los entregables de la propuesta.

Acerca de la propuesta de *estrategias mercadológicas* se grabó nuevamente una sección del video informativo que será subido en la campaña de crowdfunding, en el cual la Directora habla sobre la situación actual que vive la casa hogar y los motivos por los que la organización se encuentra necesitada de nuevos ingresos a través de fondeo en línea. También se realizó una prueba de la base de datos de los donadores desde la computadora de la oficina de la Directora, poniéndola a ingresar un nuevo donador y a navegar por la base de datos. Además, se tomaron fotografías a los niños realizando sus actividades del día, con el fin de recabar material para subir a la página de Facebook y a la de la fondeadora.

Respecto a la propuesta de *controles financieros generales*, se terminaron los productos creados para la institución, estos son: la herramienta de información financiera, herramienta para calcular los salarios en base a las horas trabajadas y puesto, además de un manual para utilizar estos instrumentos de la mejor manera.

Todo esto ha sido entregado a la Directora, se le explico cómo utilizar cada uno y así empiece a ponerlos a prueba, ya que es necesario que utilice y revise los productos por si se requiere alguna modificación importante antes de su entrega final.

5.2. Resultados obtenidos

Estructura organizacional precisa

Para esta propuesta se desarrollaron los siguientes productos: un organigrama, un manual de organización que contiene nueve descripciones de puesto, así como un estudio comparativo del clima laboral.

Los impactos que se obtuvieron fueron por una parte, facilitar la ejecución de las actividades para optimizar la organización del trabajo lo que permitió medir el porcentaje de cumplimiento de delegación de tareas. Por otra parte se identificó el nivel de satisfacción laboral para propiciar mejores condiciones de trabajo, lo anterior mediante la aplicación de una encuesta de clima laboral en dos ocasiones que arrojó una diferencia entre la primera y la segunda del 10% del índice de satisfacción laboral.

Estrategias mercadológicas

Para esta propuesta de mejora se desarrolló un plan de mercadotecnia, el cual contiene una estrategia de fondeo colectivo, una estrategia de difusión por medio de internet y una estrategia para la venta de artesanía Wixarika. Además, se realizó una base de datos para el registro de los donadores.

La generación de dos nuevas estrategias para la obtención de recursos, fue uno de los principales impactos obtenidos, ya que previamente a la consultoría, la casa hogar carecía de métodos de recaudación alternos a las donaciones convencionales. Ahora se ha implementado una campaña de fondeo colectivo y la

venta de productos artesanales. Otra acción que está generando un gran impacto es la creación de una campaña en medios digitales para dar mas difusión a la organización.

Controles financieros

En esta propuesta se desarrollaron los productos de: Herramienta de información financiera, herramienta de salarios y el manual de las herramientas, este último para la correcta utilización de las herramientas.

Uno de los impactos más importante fue la formalización de los registros financieros que se hacen en la institución, esto por medio de dos herramientas para este objetivo, logrando así tener información financiera confiable y útil para la toma de decisiones. Por medio de estos instrumentos también se pudo crear un reporte más que permite identificar datos importantes para la institución como de costos, flujo de efectivo y el donador más activo entre otros.

5.3. Tablero de seguimiento de indicadores

Estructura organizacional precisa

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo(s) Operativo(s)	Propuesta de mejora que abona los Objetivos	Seguimiento de proyecto			Tipo de resultado o servicio propuesto
					Cadena de Impacto	Indicador		
Estructura organizacional de puestos imprecisa.	Gestión de administración	Afianzar la delegación de responsabilidades	Establecer la estructura organizacional. Definir candidatos para la Dirección de la Segunda Etapa	Estructura organizacional precisa	RESULTADO	Manual de organización.	1 Manual de organización.	A.-Producto
					USO	Las descripciones de puestos serán leídas por el personal para la verificación de sus actividades y responsabilidades.	Cantidad de veces que fueron leídas por el personal las descripciones de puestos.	
					BENEFICIO	Facilitar la ejecución de las actividades para optimizar la organización del trabajo.	Porcentaje de cumplimiento de delegación de tareas.	
					Identificar el nivel de satisfacción laboral para propiciar mejores condiciones de trabajo.	Índice de clima laboral.		

Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
3-Oct	26-Oct					100%	100%	0%	OK	0.2	1	0.8	1	
29-Oct	16-Nov					75%	100%	-25%	/ENCIDA	0	1	1	1	
19-Nov	23-Nov					50%	100%	-50%	/ENCIDA	0%	100%	100%	50%	
19-Nov	23-Nov					100%	100%	0%	OK	54%	60%	6%	64%	

Monitoreo de Implementación		
Fuentes de Verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances en el diseño del organigrama y de la formulación de las descripciones y perfiles de puestos. Minutas de trabajo.	La disposición de los empresarios para establecer una estructura organizacional que soporte el crecimiento del negocio.	La falta de disponibilidad de los empresarios para formular descripciones y perfiles de puestos adecuados, propiciaría que el manual quedara...
Observaciones y registros de que se eleven los trabajos y actividades.	La disposición de los empresarios y colaboradores para la utilización de las descripciones y perfiles de puestos favorece el desempeño.	La no utilización de las descripciones y perfiles de puestos puede disminuir el desempeño.
Manual de organización. Aplicación de check list.	La implementación de la estructura organizacional formalizada incrementa el nivel de eficiencia y la organización del trabajo.	La no implementación de la estructura organizacional formalizada puede generar improductividad de personal.
Aplicación de encuesta de clima laboral.	La sensibilización de la identidad y la estructura organizacional definida favorece el nivel de satisfacción laboral.	La no sensibilización de la identidad y la estructura organizacional puede reducir el nivel de satisfacción laboral.

Estrategias mercadológicas

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo(s) Operativo(s)	Propuesta de mejora que abona los Objetivos	Seguimiento de proyecto			
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado de servicio propuesto	
Carencia de estrategias y políticas de mercadotecnia.	Clientes y Mercados	Desarrollar un plan de mercadotecnia integral.	Diseñar estrategias para retener y aumentar donadores.	Estrategia mercadologica	RESULTADO	Plan de Marketing	1 Plan de marketing	A.-Producto
					USO	Las estrategias contenidas en el plan de marketing serán efectuadas por el personal responsable de la obtención de fondos, de conformidad con lo estipulado en el mismo.	Número de estrategias ejecutadas en el plan de marketing.	
					BENEFICIO	Realización de operaciones comerciales que generen fondos.	Cantidad de operaciones comerciales que generaron fondos.	

Fecha de inicio	Fecha final	Avance del Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de Indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
3-Oct	2-Nov					100%	100%	0%	OK	0	1	1	1	
5-Nov	16-Nov					75%	100%	-25%	VENCIDA	0	3	3	1	
19-Nov	23-Nov					50%	100%	-50%	VENCIDA	0	2	2	1	

Monitoreo de Implementación		
Fuentes de Verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Documento que da cuenta del avance de implementación del plan comercial. Minutas de trabajo.	Disposición y ganas de los empresarios por potenciar y mejorar sus políticas y estrategias con la finalidad de una toma de decisiones efectiva y obtener mejores resultados en los procesos de comercialización.	Si los empresarios no tienen interés de utilizar el plan comercial, éste servirá de poco para una toma de decisiones estratégica y de comunicación, así como los procesos de comercialización no serán los.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades. Plan de Comercialización.	Disposición y ganas de los empresarios por fortalecer y utilizar el plan de forma constante, así como la empatía al cambio.	Si se realiza la utilización del plan ocasionalmente, así como también no hay una actualización y control de datos habrá costos y poca eficiencia en los procesos.
Medición en la efectividad de los procesos. Reportes de resultados.	El optimizar y actualizar el plan comercial de manera constante facilitará la comunicación, así como también mejorarán los procesos que ayudarán a tomar mejores decisiones y enfocar con mayor eficiencia las estrategias.	Si no se da seguimiento al plan, así como la no utilización y actualización llevarán a una mala comunicación y toma de decisiones riesgosadas e inseguras.

Controles financieros

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo(s) Operativo(s)	Propuesta de mejora que abona los Objetivos	Seguimiento del proyecto			Tipo de resultado o servicio propuesto
					Cadena de Impacto	Indicador		
Información financiera y contable sin sistematizar.	Finanzas	Aumentar un 20% los ingresos conforme al año pasado.	Mantener los ingresos del año pasado. Establecer indicadores financieros.	Controles financieros generales	RESULTADO	Herramienta de control financiero.	1 Herramienta.	A.-Producto
					USO	La herramienta será utilizada para la generación de reportes mediante registros semanales de los ingresos de la institución ejecutados por el personal responsable.	Número de reportes generados.	
					BENEFICIO	Información confiable y utilizable para la toma de decisiones.	Cantidad de decisiones tomadas en base en los reportes generados.	

Fecha de inicio	Fecha final	Avance del Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
		25%	50%	75%	100%					Medición inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
3-Oct	19-Oct					100%	100%	0%	OK	0.2	1	0.8	1	
22-Oct	9-Nov					75%	100%	-25%	ENCERRADA	1	2	1	2	Reportes mensuales
12-Nov	23-Nov					50%	100%	-50%	ENCERRADA	0	1	1	0	

Monitoreo de Implementación		
Fuentes de Verificación	Supuestos e Hipótesis	Riesgos
Avances del diseño de la herramienta financiera y de su instructivo. Minutas de las reuniones.	La disposición de los empresarios para el desarrollo de una herramienta confiable.	Falta de disposición por parte de los empresarios propietaria del desarrollo de una herramienta incompleta.
Registro de operaciones durante las semanas de uso.	Disposición por parte de los empresarios para realizar los registros generará información financiera confiable para la toma de decisiones.	Falta de disposición por parte de los empresarios para realizar los reportes financieros adecuadamente, puede generar información errónea.
Reportes mensuales generados por la herramienta.	Seguimiento de los reportes por parte de los empresarios permite una planeación adecuada y decisiones tomadas correctamente.	La falta de seguimiento de los reportes puede llevar a una planeación y toma de decisiones desacertada.

6. Recomendaciones finales (estratégicas)

6.1. Corto plazo

- Favorecer la delegación de actividades por medio de la contratación de la asistente administrativa.
- Vigilar el funcionamiento correcto de las estrategias del plan de mercadotecnia.
- Mantener actualizada la base de datos de donadores.
- Tomar decisiones en base a la información arrojada por las herramientas financieras.

6.2. Mediano plazo

- Documentar los procesos de administración de recursos humanos.
- Sistematizar los manuales operativos.
- Crear campañas publicitarias en redes sociales y de crowdfunding.
- Implementar un sistema de costeo y de control de inventario.

6.3. Largo plazo

- Reforzar la cultura organizacional
- Implementar un sistema de información integral (ERP)
- Buscar nuevas estrategias de marketing aprovechando las tecnologías más actuales.

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)

Daniel Esparza de la Mora

En el transcurso del PAP logré desarrollarme tanto profesional como personalmente, ya que necesité utilizar los conocimientos aprendidos en la carrera sobre finanzas, contabilidad, costos, también conocimientos de otras materias que se concentran más en las habilidades y utilice aprendizajes de mi trabajo. Todas estas herramientas me sirvieron para poder aplicarlas al proyecto, ya que pude recordarlas y darles una aplicación, además de aprender cosas nuevas sobre éstas, ya que puede identificar el verdadero valor de tener la información necesaria para poder tomar decisiones, pero creo que me quedé en algunas partes corto, ya que no pude establecer todo lo que quería en finanzas y me costó demasiado trabajo convencer a la Directora de la herramienta.

Los conocimientos que logré transmitir a mis compañeros, son desde lo importante de la información financiera, hasta aspectos personales como el orden y compañerismo. Estos aspectos estuvieron a prueba todo el semestre, ya que no fue fácil estudiar de nuevo aspectos de mi carrera, debido a la necesidad de la organización de mis conocimientos en cosas básicas como el registro de la información y su interpretación, por esto pienso que el PAP mejoró la forma en que enfrento los problemas y me permitió descubrir muchas cosas sobre mi carrera y la facilidad que es tener la información necesaria para poder hacer las cosas.

La constante en la MYPE es la administración precaria o al “ahí se va” creo que esto es lo que genera más problemas a las instituciones, por esto mismo las propuestas que hice fue para resolver esto en el ramo financiero, esto va a beneficiar a la institución, ya que influye en todos los niveles, pero principalmente a la dirección y el consejo de administración, ya que ahora van a tener la información necesaria para poder tomar las decisiones adecuadas y

fundamentadas. Para lograr esto, lo más importante fue la perseverancia e identificar qué era lo que necesitaban y lo que querían de esto, por esto mismo mi forma de pensar en el ámbito laboral cambió, ya que antes se me llegaba a olvidar que sobre todas las cosas daba un servicio y un producto, ahora tengo siempre en mente que todo lo que hago laboralmente es valorado y lo tengo que adaptar dependiendo a quien se lo quiera vender.

Lo más complicado en lo ético fue el pensar en los colaboradores de la organización, ya que tienen una enorme responsabilidad y no son remunerados por la dirección como se merecen, donde trabajan más por su pasión hacia el proyecto que por la remuneración, por esto mismo, me causó conflicto el saber que le están dedicando su vida a un proyecto que al final cuando ya no puedan trabajar ellos, no van a poder tener un retiro digno por no tener seguro. Esto se intentó atacar en el PAP al momento de la herramienta, justificando así que se pueda traer más gente a la institución y mejor pagada.

Mi desempeño fue mejor de lo que esperaba, me gustó la forma de trabajar y la dedicación que le di al proyecto, creo que en algunas partes me quedé muy corto y que en otras le invertí demasiado tiempo y que no iban a tener el mismo impacto. Después de la presentación de validación, quedaron expuestos varios puntos débiles que traía desde antes, estos pueden ser como mi nerviosismo inicial ante las personas, la dificultad que tengo al hablar en público o que en muchas ocasiones dejo todo para el último y que a veces no me da el tiempo para realizarlas como quiero. También tuve muchos aciertos a lo largo del PAP, creo que desarrollé muchas habilidades a lo largo del proyecto, desde la paciencia, hasta poder leer mejor a las personas e interpretar su lenguaje físico y verbal.

La principal decisión que tomé fue hacia cual iba a ser mi propuesta y como la iba a hacer para que se utilizara en la organización, creo que fue algo difícil y que desde el primer momento estuve nadando contra corriente, ya que la Directora era

reacia contra las computadoras, pero creo que fue la mejor decisión que tomé, ya que la herramienta aunque todavía no se utiliza con todo su potencial, le da dirección a la institución y crea una conciencia financiera. Esta experiencia me ayudó mucho en mi vida profesional, ya que me genera confianza en mis conocimientos y mis habilidades para poder hacer las cosas bien y generando un impacto, solo hay que saber hacerlo.

Me favoreció mucho el equipo y la consultora que tuve, ya que estos me permitieron desarrollarme en un ambiente seguro y sin miedo al fracaso, pero con la exigencia de hacerlo mejor en la próxima oportunidad, se creó un buen equipo, donde todos nos podíamos apoyar en el otro y nunca hubo conflictos que afectaran el desempeño en general. La mayor dificultad de este proceso fue la institución, debido a que era una consultoría que no pidió la Directora y fue algo impuesto por un consejo de administración disfuncional, esto afectó todo el desarrollo del PAP, ya que aunque la Directora nos quisiera apoyar, no teníamos el sustento para hacer cambios más profundos y duraderos en la organización.

Alejandro Orozco Ambriz

Durante esta etapa de PAP he podido darme cuenta de la gran importancia que tienen las instituciones de beneficencia en la sociedad debido a la gran cantidad de menores que se encuentran en situación de vulnerabilidad familiar, y a las pocas organizaciones que se dedican a dar atención a este problema, es por ello que las escasas casas hogar que existen deben de recibir apoyo para que puedan continuar operando y por ende favoreciendo a más niñas y niños.

También me he podido percatar sobre la realidad que viven las MYPE en nuestro país y lo difícil que puede llegar a ser para este tipo de organizaciones el tema de la administración y la planeación. Muchas de estas empresas necesitan de ese pequeño empujón que la consultoría brinda para poder tener un futuro prometedor.

Personalmente, el trabajo que hemos realizado en conjunto con la Directora me ha enseñado a ser paciente y a entender que a veces es difícil tratar a las personas y que no siempre van a estar interesadas o convencidas del trabajo realizado o de lo que se les intenta decir, sin embargo, no hay que tomarlo personal y hay que seguir trabajando para que esa persona cambie de parecer.

Profesionalmente he aprendido a realizar un plan de mercadotecnia real y a implementar paso por paso algunas de las estrategias mercadológicas propuestas en la validación, como el uso del Crowdfunding, la creación de una base de datos de donadores y el lanzamiento de una campaña de medios digitales. Además, también he aprendido acerca de lo importante que es tener información contable clara y precisa, como almacenarla y como utilizarla para un mayor beneficio. También lo importante que es que una organización cuente con descripciones de puesto y organigrama con el fin de realizar mejores contrataciones que generen más ingresos y cuesten menos.

Los conocimientos más importantes que proporcioné al proyecto fueron relacionados con el área de mi carrera, ya que yo me encargué de la realización de todas las propuestas y de la implementación de algunas de estas en el área de mercadotecnia. He logrado poner a prueba mis saberes de investigación, planificación y generación de estrategias de mercado.

Las necesidades más urgentes que tienen las MYPE hoy en día en nuestro país se centran en aspectos como la escasez de planeación y administración deficiente. Muchas empresas no tienen si quiera objetivos fijados, simplemente van resolviendo los problemas que se les van presentando, lo que podría significar un punto débil que a la larga las podría poner en desventaja o inclusive llevarlas a la quiebra. A través de mi participación en este proyecto he podido atender algunas necesidades de planeación de la casa hogar, a través un plan de mercadotecnia en el cual se fijan objetivos y estrategias para aumentar la

estabilidad económica de la organización. Las principales personas beneficiadas serán los menores que viven en la casa hogar y el impacto generado se podrá ver reflejado en el aumento de los ingresos. Una de las actividades fundamentales para que esto pueda suceder es la realización de la campaña de Crowdfunding, que permitirá el acercamiento a un nuevo segmento de donadores.

El dilema ético más importante al momento de intervenir una MYPE es la confidencialidad que hay que tener en torno a la información tan delicada a la que se puede tener acceso, muchas personas han utilizado este tipo de información para obtener beneficios propios o para afectar de manera negativa la reputación de la organización en la que se trabaja. Para mejorar la cultura empresarial que se vive en nuestro país es necesario que los emprendedores comiencen a ser conscientes de lo importante que es la formalidad y la administración eficiente en una organización, se tiene que comenzar a tener una visión estratégica a largo plazo de lo que se quiere lograr y dejar de vivir al día. Este PAP me ha ayudado a conocer mis capacidades para afrontar los momentos de presión, y también a ser consciente del gran impacto que tienen sobre nuestra sociedad las asociaciones civiles que atienden a grupos vulnerables de la sociedad.

Creo que todos los compromisos que fueron establecidos al principio de este proyecto se han ido cumpliendo. Se ha realizado todo el esfuerzo posible para poder terminar en tiempo y forma las propuestas realizadas en la validación. La dificultad más grande que he encontrado en mi trabajo ha sido el tiempo limitado con el que contamos para realizar la implementación, ya que en algunas ocasiones he tenido que depender de instituciones ajenas al PAP o a la casa hogar para poder cumplir con mis propuestas y estas tienen sus propios tiempos para entrega.

Las principales decisiones tomadas durante este proceso se centran en la elección de las estrategias de mercadotecnia que se están implementando actualmente en

la organización. Se eligieron estrategias mercadológicas basadas en medios digitales debido a que es un espacio donde existe una gran cantidad de donadores potenciales y que aún no había sido utilizado por la casa hogar. La implementación de estas estrategias tendrá un impacto positivo sobre las finanzas. Esta experiencia me ha hecho consciente de lo difícil y pesado que puede llegar a ser un proceso de consultoría, sin embargo, los aprendizajes obtenidos serán de gran ayuda en mi desarrollo profesional.

El apoyo por parte de la consultora sénior y por parte de mis compañeros contribuyó al buen desarrollo del proyecto, todos siempre tuvieron la disposición de colaborar en lo que se necesitara, aunque no fuera de sus áreas. La actitud apática de la Directora en momentos fue uno de los mayores obstáculos que se tuvieron que enfrentar, sin embargo, nosotros como consultores siempre tuvimos la intención de tratar de hacerla ver que todas las labores fueron realizadas con el único objetivo de beneficiar a la casa hogar.

Laura Elena Rivera Almazán

A lo largo del PAP pude desarrollar diferentes competencias como lo son; adaptabilidad, manejar cargas de trabajo pesadas, compañerismo y trabajo en equipo. Estas competencias me sirven en diferentes aspectos de mi vida profesional y social. Además de trabajar estas aptitudes con este proyecto pude darme cuenta que me falta seguir desarrollando un poco más de organización para seguir creciendo profesionalmente.

Además de desenvolverme en diferentes competencias aporté conocimientos de mi rama al proyecto como lo son temas de psicología organizacional, el manejo y trato con personal, así como la escucha activa. Logré poner a prueba mis habilidades de entrevista al estar en contacto con los colaboradores de la casa hogar.

Uno de los aprendizajes más significativos del proyecto es el trato con el cliente y la labor de convencimiento así como la paciencia que desarrollé a lo largo de éste, creo que estos tres aprendizajes me sirven en mi vida profesional ya que en algún momento me va a tocar trabajar con clientes difíciles y en este proyecto tuve la oportunidad de desarrollar habilidades de convencimiento para futuras oportunidades laborales.

Considero que las necesidades que tienen que ser atendidas en el contexto de la ONG en la actualidad es el manejo de una buena administración, tanto de recursos como de flujo de efectivo para la toma de decisiones, ya que puede llegar a ser algo que se dé por sentado y se tenga una idea vaga pero no esté claro y el tener una buena organización laboral y contable le da una giro muy estable a este tipo de organizaciones.

Creo que a partir de mi participación en el proyecto pude aportar a la casa hogar mayor claridad en la organización, así como en los puestos y actividades lo cual puede ser de mucha ayuda ahora que se está abriendo una segunda casa, esto beneficia tanto a la Directora ya que puede tener más claridad cuando se trate de contratar nuevo personal, como a las colaboradoras al tener más definición de sus actividades. Por otra parte el reporte de clima laboral le puede nuevamente indicar a la Directora áreas de oportunidad y de crecimiento.

A partir de esta experiencia puedo decir que actualmente tengo una visión más amplia de cómo funcionan este tipo de instituciones y cuales pueden llegar a ser sus limitantes, de manera más concreta me he podido dar una idea de la falta de apoyo y donaciones que puede existir y de lo mucho que implica manejar una institución sin fines de lucro como lo es la casa hogar.

Como lo he mencionado en otras reflexiones, a lo largo de mi carrera estuve involucrada en el trabajo con instituciones y situaciones vulnerables que me han

hecho crecer y sensibilizarme ante estas situaciones. Sin embargo, no me vi involucrada en el área administrativa o de organización que creo que es lo que más me ha enriquecido, conocer de otras áreas y complementar mis conocimientos ya que si en un futuro me quiero ver involucrada en alguna organización ya tengo los conocimientos bases que conlleva en estas áreas.

Además de esto, el PAP me ha ayudado a conocerme un poco más y a saber cuáles son mis áreas de oportunidad en las que puedo trabajar. Me he podido dar cuenta que soy muy buena trabajando en equipo y colaborando con otros, creo que formamos una muy buena relación y cohesión en el equipo lo cual hizo el proyecto más llevadero y con menos carga. Estoy muy contenta de haber llevado el PAP y de haber tenido al equipo que me tocó ya que formamos un buen lazo y logramos aprender de los demás. De la misma manera estoy muy agradecida de haber tenido a Laura como consultora quien ha sido de mucho apoyo y ha compartido con nosotros muchos conocimientos tanto para mi vida profesional como para la vida social y personal.

Por último en cuanto a la Directora de la casa hogar creo que también aprendí de ella a ser muy enfocada, decidida y segura. Creo que a pesar de las diferencias la labor que ella hace a la sociedad es de gran impacto y está muy feliz y orgullosa de poder ayudar y aportar algo positivo en el mundo.

Grupal

Aprendimos a ser más relajados, a dominar los nervios, tomar en cuenta a los demás, a trabajar en equipo para que las cosas salgan a pesar del estrés, a ser más creativos y buscar otro tipo de soluciones, a tener tranquilidad en momentos de tensión, a siempre dar apoyo a mis compañeros, a ver las cosas con optimismo, a hacer lo que te gusta con pasión, a ser organizado en todos los aspectos y la paciencia que se requiere para convencer a alguien de las bondades de utilizar herramientas que faciliten el trabajo.

Lo que pasa en la empresa y como eso afecta al desarrollo, la importancia de las descripciones de puestos y que cada persona sepa cuál es su rol. Todo lo que lleva un plan de mercadotecnia y lo importante que es que una empresa sepa hacia quien va dirigido su producto, sobre todo el trabajo que pasa atrás de un anuncio, campaña publicitaria o página de internet. Como usar las macros en Excel para llevar a cabo el proceso financiero y contable de una empresa a fin de tener información clara y precisa para la toma de decisiones. Estar consciente sobre el clima laboral que existe en la empresa.

La sincronía que existió entre los miembros del grupo, la puntualidad, el compañerismo, la buena actitud de todos, el compromiso, los conocimientos que cada uno aportaba desde su área, son algunos de los comportamientos que favorecieron el trabajo. Por otro lado, el manejo inadecuado del tiempo para elaborar y entregar documentos finales es algo que entorpeció las actividades.

La experiencia del PAP es interesante porque logramos estar con el cliente, ver que es lo que necesitaba, e intentar vendérselo, pudimos ver cómo se desarrolla una MYPE con todos sus pros y contras desde una pobre administración hasta un personal comprometido con su labor. Aprendimos a desarrollar herramientas para la empresa con el fin de adquirir conocimientos reales y situados. Logramos establecer instrumentos administrativos, mercadológicos y financieros con los cuales se han visto cambios favorables. Esto podría ser un parte aguas para que la dirección de la casa hogar incurriera en un proceso real de institucionalización.

Esta institución es una casa que proporciona hogar a menores en situación familiar vulnerable. Con lo implementado, se generan beneficios tanto para la casa hogar y su crecimiento controlado como para nosotros como futuros profesionistas, ya que las competencias adquiridas nos ayudan a desarrollarnos tanto personal como profesionalmente.

III. Conclusiones

La forma en que vemos las MYPE ha cambiado completamente, esto debido a la gente que conocimos, las condiciones en que trabajan y sus motivaciones. Antes del proyecto pensábamos que las MYPE eran organizaciones pequeñas, con problemas pero nunca nos habíamos detenido a pensar en la cantidad de personas que afectan de manera directa e indirecta, ya que como pudimos ver en la institución que nos tocó, la gente que está alrededor de estas organizaciones son personas que trabajan en situaciones que no son las ideales, pero aun así están felices por hacer su trabajo y el sentimiento de pensar que están haciendo algo más grande que ellos.

Existen una gran cantidad de asociaciones civiles en este país, sin embargo muy pocas tienen un alto nivel de planeación en sus distintas áreas funcionales. La asociación civil operativamente hace las cosas muy bien, ya que todo siempre se encuentra en orden y las actividades se realizan en tiempo y forma. Sin embargo, existen distintas áreas de mejora administrativas, financieras y mercadológicas que deben de ser atendidas para poder garantizar un futuro seguro y prometedor para la institución. Si se logra dar continuidad a las propuestas realizadas durante esta consultoría y se tienen claros los objetivos estratégicos, seguramente se podrá lograr un crecimiento notable en todos los aspectos de la organización.

Creemos que en el caso de la organización, la Directora tiene mucha responsabilidad y poder de decisión, por lo que su papel es muy importante en la institución. Al terminar la consultoría nos damos cuenta de la importancia que tiene la apertura al cambio para que puedan existir mejoras dentro de la institución. A pesar de las dificultades que hubo para afrontar el cambio con la Directora se logró un gran avance y se obtuvieron resultados favorables para la institución.

La metodología del proyecto ayuda a que nos desarrollemos de manera profesional y personal, sin perder de vista a la MYPE ya que el PAP la ayuda para convertirse en un ente maduro y preparado para el entorno económico que existe en México, pensando siempre en el bienestar de las personas que rodean a la organización, ya que establece herramientas e instrumentos medibles, para apoyar a las organizaciones a que mejoren de manera constante y efectiva.

Nos hizo más conscientes acerca de la realidad que se vive en las asociaciones civiles y en un proceso de consultoría real, esto se vio demostrado en los cambios en nuestras actitudes a lo largo del proyecto, ya que en un principio se realizó el proyecto desde un enfoque de alumno y al final de este se tomó una actitud solidaria y con visión de consultores.

La organización también tuvo sus cambios en el transcurso de la consultoría, ya que al principio se notó que en algunos procesos los tenían especificados pero no se realizaban en la institución, y para el final de éste se pudo lograr una sincronía con la organización y pudimos hacer cambios significativos en la MYPE.

IV. Fuentes consultadas

1. Bibliográficas

- Bodie, Z., & Merton, R. C. (2003). *Finanzas*. México. Prentice-Hall. 479 p.
- Cárdenas y Nápoles, R. (2010). *Presupuestos: teoría y práctica*. México: Librositio. 194 p.
- Fernández, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: Editorial Pax.
- Gallardo, G., Eva, E., & et al. (2015). *¿Qué es y cómo gestionar el crowdfunding?* Barcelona, España: Editorial UOC. Ed. rev.
- Hernández, F., Padilla, G., & Universidad Nacional Autónoma de México. (2003, mayo). *Tutorial para la asignatura Costos y Presupuestos*. México. Fondo Editorial FOCA. 202 p.
- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2009). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación. 12ª ed.
- López, J. (2005). *Planificar la formación con calidad*. Madrid: CISSPRAXIS.
- Lefcovich, Mauricio León. (2009). *Finanzas operativas*, Santa Fe, Argentina, El Cid Editor, 108 p.
- Luthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Washington: IDRC.
- Muñoz, O. (2003). *Hacia un Chile competitivo: instituciones y políticas*. Chile: Editorial Universitaria.
- Parra Rodríguez, J.V. (2009). *Gobierno Corporativo*. Argentina. El Cid Editor. 14 p.

- Padilla Álvarez, G. (2005). *Costos para la toma de decisiones*. México. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, Sistema universidad abierta y educación a distancia. 192 p.
- Ramírez Ortiz, M. E. (2015). *Tendencias de Innovación en la Ingeniería de Alimentos*. Barcelona, España: Omnia Science. Ed. rev.
- Soto, R., & Augusto, C. (2010). *Costos: decisiones empresariales*. Bogotá: Ecoe Ediciones. 278 p.
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2002). *Manual de organización*. 201 p.
- Universidad Nacional del Litoral. (2001). *El Comercio Electrónico*. Santa Fe, Argentina: Centro de publicaciones, Secretaría de Extensión. Ed. rev.
- Valenzuela, B. (2004). *Análisis de Puestos de Trabajo*. México: PIFI. 309 p.

2. Electrónicas

- AITECO CONSULTORES. (2017). Diagrama Causa Efecto de Ishikawa. Obtenido de: <https://www.aiteco.com/diagrama-causa-efecto-de-ishikawa/>
- Coordinadora Estatal de Comercio Justo. (2017). *El Comercio Justo en España 2016*. P. 4. Recuperado de <http://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2017/09/INFORME-CJ-20161.pdf>
- Ingenio empresa. (2016). Ingenio empresa. Obtenido de: <https://ingenioempresa.com/arbol-de-problemas/>
- López, T. G. (2015). El FODA: Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. Obtenido de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>

V. Anexos

Anexo 1: Análisis del entorno

Anexo 2: Estructura organizacional precisa

Anexo 2.1: Organigrama

Anexo 2.2: Manual de organización

Anexo 2.3: Reporte del clima laboral

Anexo 3: Estrategia mercadológica

Anexo 3.1: Plan de marketing

Anexo 3.2: Base de datos de donadores

Anexo 4: Controles financieros generales

Anexo 4.1: Herramienta de información financiera

Anexo 4.2: Herramienta de salarios

Anexo 4.3: Manual de herramienta de información financiera y salarios