

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE
CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA
PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)
Programa de Consultoría Integral en MYPE



ITESO
Universidad Jesuita
de Guadalajara

PAP 3A 01 Consultoría en MYPE

**Consultoría integral¹ en una escuela primaria en San Sebastián el Grande,
municipio de Tlajomulco de Zuñiga Jalisco**

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

AE: Rodolfo Lomas Ramírez

CN: Alexia Fernanda Caro Lizárraga

II: Álvaro Valadez Ramírez

Profesor PAP:

LCA Griselda Pocovi Garzón

Tlaquepaque, Jalisco, diciembre de 2016

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

Índice

Resumen.....	4
Introducción.....	5
Metodología del proyecto.....	6
I. Desarrollo del proyecto.....	8
1. Generalidades y contexto de la empresa	8
1.1. Ficha técnica y perfil del empresario.....	8
1.2. Historia de la empresa	8
1.3. Entendimiento del negocio.....	9
1.4. Análisis del entorno.....	12
1.4.1 Oportunidades y Amenazas.....	12
2.1. Metodología del diagnóstico.....	17
2.2. Proceso particular	17
2.3. Descripción de la situación de la empresa.....	19
2.4. Análisis e interpretación de resultados.....	21
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación.....	21
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados.....	23
3. Planteamiento estratégico	30
3.1. Misión, Visión y Valores	31
3.2. Objetivos estratégicos y Estrategia General	31
3.3. Objetivos Operativos y Despliegue Operativo.....	32
4. Propuesta de mejora.....	33
4.1. Nombre de la propuesta.....	33
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación	34
4.3. Plan de acción detallado	35
4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial	36
5. Implementación.....	37
5.1. Actividades realizadas y su justificación	38

5.2.	Ajustes al plan de acción	45
5.3.	Resultados obtenidos	45
5.4.	Tablas sobre capacitación y empleo.....	48
5.5.	Tablero de seguimiento de indicadores	51
6.	Recomendaciones	53
6.1.	Corto plazo	53
6.2.	Mediano plazo.....	53
6.3.	Largo plazo	53
II.	Reflexiones y Aprendizajes	54
III.	Conclusiones.....	61
IV.	Fuentes consultadas	64
V.	Anexos	66

Resumen

El presente proyecto de Aplicación Profesional ha sido elaborado por el Consultor LCA Griselda Pocovi Garzón y el Equipo de intervención: II Álvaro Valadez Ramírez, CN Alexia Fernanda Caro Lizárraga y AE Rodolfo Lomas Ramírez.

En este documento se describe la intervención, que hace referencia al proceso de consultoría, esta última, entendida como medio para lograr la vinculación y mejoras dentro de la organización.

La metodología utilizada para su elaboración está estructurada por etapas, mismas que a continuación se describen siguiendo un orden y secuencia en tiempo y forma.

Las fuentes consultadas en el proyecto que dio origen al documento son páginas oficiales de internet y entrevistas con expertos.

Las conclusiones principales, a las que se llegaron con éste estudio, hacen alusión a cuál es la percepción de las Mypes al final del proyecto, las perspectivas a futuro de la empresa y el sector al que pertenece, el papel del empresario en la actualidad, sus habilidades y su apertura para estos esquemas, de qué manera aporta la metodología del proyecto al desarrollo de las Mypes y cómo afecta la interacción social y profesional tanto a la empresa como al estudiante.

Introducción

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

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

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

Aspectos cualitativos.

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

Aspectos cuantitativos:

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

Metodología del proyecto

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

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

bueno a la implementación de las propuestas a través de la firma de un documento oficial.

6. *Implantación y medición de resultados:* desarrollar los proyectos de mejora en la empresa en conjunto con el empresario y el personal involucrado, buscando que estos últimos se apropien de ellos.
7. *Presentación final y evaluación del proyecto:* en esta etapa se presenta el informe de resultados ante el empresario y las instituciones promotoras del proyecto.

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

I. Desarrollo del proyecto

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1. Ficha técnica y perfil del empresario

Datos generales de la empresa:	
Nombre:	
Domicilio: San Sebastián el Grande, Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco.	
Teléfonos:	Correo electrónico: t
Tiempo de fundación: 20 años.	Forma jurídica: Asociación Civil
Número de empleados: 14 empleados.	Giro de la empresa: Educativo.

Datos generales del empresario:	
Nombre:	
Escolaridad: Normalista.	Edad: 52
Experiencia previa: Maestra de educación básica y preescolar con más de 25 años de experiencia.	

Datos generales del empresario:	
Nombre:	
Escolaridad: Licenciado en Contaduría Pública.	Edad: 53
Experiencia previa: Contador.	

1.2. Historia de la empresa

Las necesidades educativas en la zona de Tonalá, Jalisco eran grandes y es por eso que por la idea de la empresaria nace la escuela en el año 1995.

En los primeros años, solo prestaba servicio de educación preescolar en una casa ubicada en Loma Dorada, Tonalá, en donde solo atendían de 45 a 50 niños. Desde entonces su ubicación ha cambiado en distintas ocasiones, hasta llegar a San Sebastián el Grande en el año 2004 que se asociaron con la hermana de la empresaria en donde además del preescolar se ofrecía servicio de guardería.

Debido a ciertas problemáticas en el año 2007, cuando ya contaban con preescolar y primaria, los empresarios deciden separarse del proyecto e independizarse brindándole a la hermana de la empresaria, la licencia de preescolar.

Actualmente se encuentran en la colonia Jardines de la Primavera en San Sebastián el Grande y cuentan con servicio de preescolar y primaria atendiendo aproximadamente a 100 alumnos.

1.3. Entendimiento del negocio

Es una institución educativa, que atiende a 100 alumnos actualmente y cuenta con 14 empleados divididos en las áreas de preescolar en donde laboran dos maestras y dos auxiliares, primaria con cinco maestras y una auxiliar, administración en donde se encuentra la directora que al mismo tiempo es maestra de primaria, el administrador que también desempeña el trabajo de maestro de robótica y el contador. En intendencia solo se cuenta con una persona. La escuela ofrece también dos clases extracurriculares que son robótica y taekwondo donde se cuenta con un maestro.

Con la experiencia en el ramo de la educación, el colegio busca dar el mejor trato a sus clientes con un proceso estructurado. El primer acercamiento que se da en relación empresa-cliente, es cuando el cliente se entera acerca de la existencia del colegio, de la

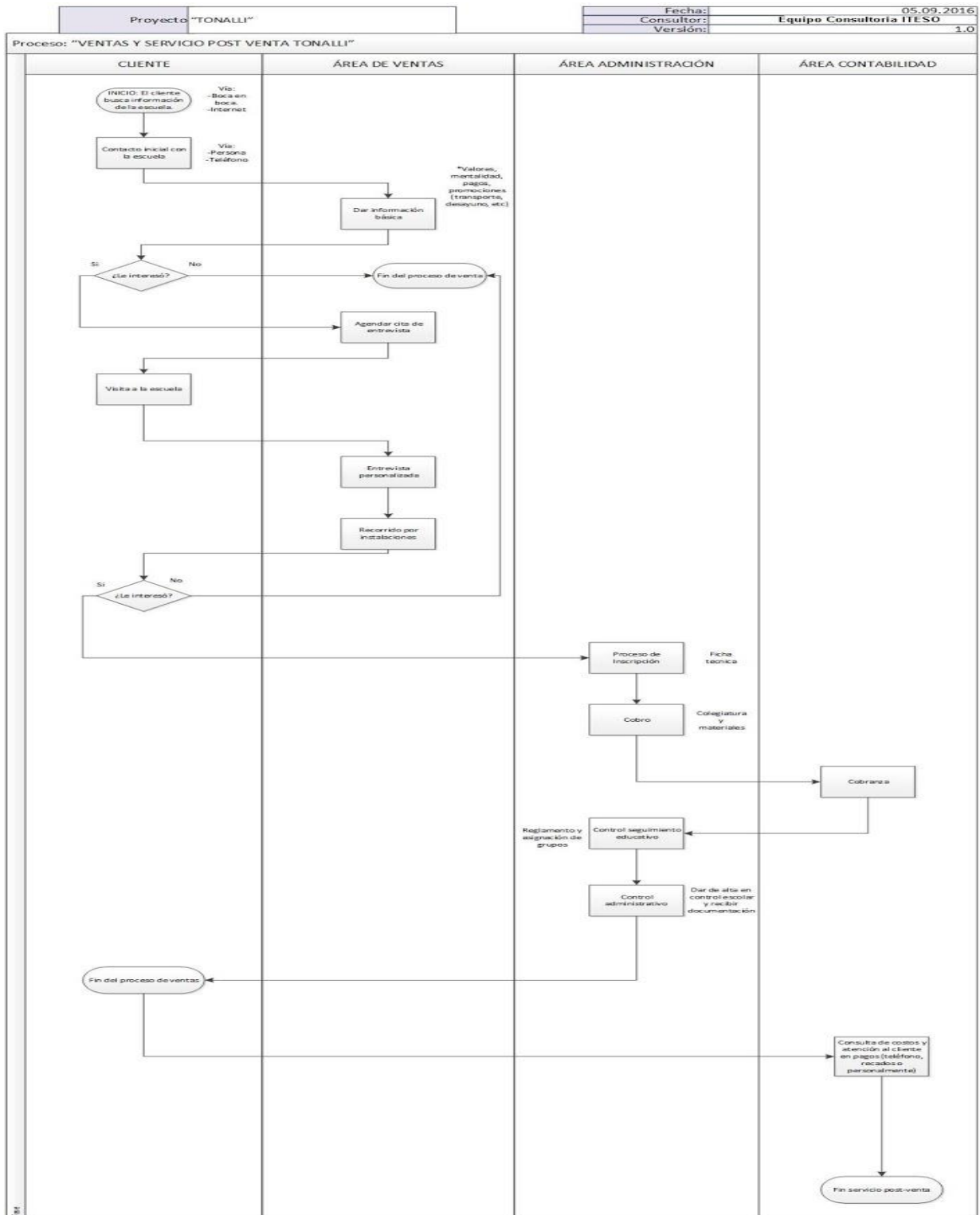
cual se utilizan dos medios principalmente, vía boca a boca o por medio de internet, en google maps. El siguiente paso es el contacto inicial empresa-cliente y este se pueda dar de dos maneras, una es yendo el cliente directamente a el colegio y pedir informes o comunicarse telefónicamente con el colegio y pedir la información requerida.

Después el cliente es el que decide si desea continuar con el proceso de inscripción, en el cual lo siguiente sería agendar cita para una entrevista, o si pone fin a ese proceso. Si se decide continuar, se agenda la entrevista, se tiene la entrevista en la cual se da toda la información en base a los valores de la institución, la mentalidad del colegio, los pagos, las promociones, los complementos que ofrece el colegio como el transporte, desayunos, el material escolar y se le da al cliente un recorrido por las instalaciones del lugar. Si el cliente estuvo de acuerdo con todo esto, el siguiente paso es iniciar el proceso de inscripción empezando con el llenado de la ficha técnica y después se pasaría al cobro de la colegiatura y materiales necesarios para el inicio del ciclo escolar.

Al terminar estas etapas, lo siguiente es darle el control de seguimiento educativo al alumno, lo cual consiste en informarle sobre el reglamento del colegio y asignarle su grupo y maestra. Después pasa a control administrativo del mismo, lo cual implica dar de alta al alumno en control escolar y pedir toda la documentación necesaria para la inscripción y así finaliza el proceso de inscripción de un cliente nuevo.

Como se puede observar en el siguiente gráfico:

MACROPROCESO



1.4. Análisis del entorno

Con los constantes cambios que se viven hoy en día en el mundo, es importante que cuando se realiza un análisis del entorno se tomen a consideración variables específicas que puedan influir en el funcionamiento o éxito de una empresa. Las variables tomadas en cuenta para el análisis del entorno de esta empresa en particular, son las siguientes: económicas, socioculturales, demográficas, ambientales, políticas, legales, gubernamentales, tecnológicas y de competencia.

La búsqueda y análisis de estas variables junto con la entrevista al empresario y a un experto, nos dieron un panorama más amplio y mucho más conocimiento acerca del sector y sus posibles cambios. Así mismo con la información se pudo definir las variables que podrían ser oportunidad y cuales representan una amenaza para su funcionamiento.

1.4.1 Oportunidades y Amenazas.

Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos:		
Nivel de ingresos		El 25% de la población en San Sebastián recibe en promedio 2 salarios mínimos.
Tasa de inflación	La inflación en lo que va del 2016 va en 0.56%, lo que significa ha ido disminuyendo en este año y a su vez el sector educativo no le ha añadido valor a ese porcentaje. Según INEGI.	

Nivel socioeconómico	San Sebastián el Grande representa C- y es por ello que las personas de ese nivel aspiran a mayor bienestar en las áreas de entretenimiento, educación y tecnología.	
Tendencia de las personas en su gasto		En San Sebastián Invierten un 6.9% de sus ingresos en temas relacionados a la educación.
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
Población	La población de Guadalajara y Zapopan ha ido aumentando por ello el municipio de Tlajomulco de Zúñiga se ha expandido en el tema residencial, a falta de encontrar viviendas en los alrededores de esas ciudades.	
Sistema educativo más utilizado en México		En Jalisco la diferencia entre los alumnos que toman educación en escuela pública y privada es enorme, pues de 2,310,636 alumnos al año 2014, 1,922,907 asistían a una escuela pública, mientras que sólo 387,729 restantes a escuela privada.
Tasa de Natalidad		En los últimos años la tasa de natalidad del estado de Jalisco ha tenido fluctuaciones ligeras, sin embargo, la tendencia es que la tasa de natalidad vaya en decremento.
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
Reforma Educativa		Desde septiembre del año 2014 que entró en vigor el Programa de la Reforma Educativa, el plan ha sido beneficiar a más de 20 mil escuelas en condiciones de mayor rezago en cuanto a su infraestructura, aunque

		únicamente aplica para escuelas públicas.
Nuevo modelo educativo ciclo escolar 2016		Las comunidades escolares deben contar con más apoyo, recursos y acompañamiento para progresivamente desarrollar las capacidades que les permitan ejercer una mayor autonomía de manera responsable y así cumplir con el nuevo modelo educativo.
Aspectos tecnológicos:		
Tendencias tecnológicas		La SEP ha involucrado de gran manera la tecnología para el aprendizaje de los niños y por ello se ha desarrollado programas en los cuales las personas aprenden desde su casa, como es el caso de “Maestro en Línea” y “Telesecundaria”
Aspectos de competencia		
Productos sustitutos (Baja)	No existen hasta ahora productos como tal, que no sea la educación en línea o en casa. El producto sustituto que pudiéramos identificar serían las escuelas públicas, sin embargo, por la falta de espacios y la fama que tienen en cuanto a la educación, su amenaza no es grande.	
Rivalidad entre los competidores (Medio)		Sus principales competidores son 19 escuelas públicas y 1 privada, por lo tanto el colegio se debe caracterizar por la calidad que ofrece a sus alumnos, ya que es una zona en la que muy pocos pagarían por una escuela privada.
Poder de negociación de los proveedores (Bajo)	Pueden buscar mejores proveedores, falta de organización por parte de los dueños y eso lleva que ellos no pongan los precios de los productos y	

	como mayor problemática es que dejan que los profesores hagan ese trato directo con los proveedores y las ganancias generadas sean para ellos y no para el colegio.	
Poder de negociación de los clientes (Alta)	En San Sebastián existe gran demanda por escuelas y sobre todo por el aprendizaje en grupos especializados. De igual manera las principales cualidades que ven los padres en una escuela para inscribir a sus hijos son los valores y la cercanía de la escuela.	
Entrada potencial de nuevos competidores (Medio)	Con los años han ido aumentando las regulaciones para crear escuelas privadas aprobadas por la SEP. En este caso por la zona, que es de bajos recursos, de San Sebastián, no sería mucha la amenaza de entrada de nuevos competidores, sobre todo por ser del ramo de sector privado.	

Conclusiones del análisis:

El giro empresarial al que se está tratando es muy común, sin embargo, por la zona en donde se ubica, sus posibilidades de éxito son más grandes pues no cuenta con mucha competencia directa por la zona. Además, es importante mencionar que el sector educativo ha sufrido y seguirá sufriendo modificaciones y mejoras que pueden modificar el sector educativo público de una manera positiva.

El sector cuenta con tendencias en crecimiento que son: la tecnología y escuelas bilingües según comenta la experta. El uso de tecnología consta de programaciones que facilitan el aprendizaje y realización de actividades. Un claro ejemplo es el uso de Ipads y computadoras.

En la zona hay oportunidad de crecimiento debido al aumento habitacional continuo de la zona por su gran cercanía a la zona industrial de Guadalajara, aunque se tiene que tomar en cuenta que las personas en esta zona suelen invertir solo el 6.9% de sus ingresos en educación, sin embargo, su nivel socioeconómico es aspiracional hacia temas de educación y tecnología, pero lo que se puede esperar que su inversión crezca.

El mercado tiene necesidades específicas que las empresas no están cubriendo y es necesario que se cubran para el desarrollo de la sociedad. Aunque la tasa de natalidad va en disminución, cabe destacar que los padres de familia se están preocupando porque sus hijos cuenten con una educación de calidad.

En este sector no hay servicios sustitutos muy usuales, aunque sí existan como por ejemplo la educación en casa o en línea, sin embargo, existen diversos servicios complementarios, como: escuelas especializadas en matemáticas, que dan un servicio en forma de taller; así como, clases comprensión y lectura rápida, talleres de tareas, idiomas, etc. en los que los padres están dispuestos a gastar, viéndolo como una inversión en el desarrollo de competencias de los hijos.

Esto podría ser una oportunidad de explorar un nuevo sector como hacía referencia el empresario en la entrevista realizada².

² VER ANEXO 1

2. Diagnóstico

2.1. Metodología del diagnóstico

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

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

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

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

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

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

2.2. Proceso particular

Al comenzar el proyecto, se realizó una primera visita en donde el equipo tuvo la oportunidad de conocer la empresa, sus instalaciones y su personal. En esta visita se tuvo una plática con los empresarios, en donde se explicaron ciertos pormenores de la empresa y su funcionamiento, así como de sus áreas funcionales. Se nos explicó el proceso de inscripción, de pagos y de ventas que realizaban hasta el momento. Con la información brindada en esa primera visita, se realizó un documento de entendimiento de negocio, así como el flujograma de procesos o diagrama de flujo y su descripción.

La elaboración del análisis del entorno fue realizada en distintas etapas. La primera etapa, fue la selección de variables externas que afectan a la empresa negativa o positivamente dentro de su entorno general. Las variables que fueron elegidas para esta empresa en particular fueron, las variables económicas, socioculturales, tecnológicas, gubernamentales y políticas, demográficas, así como de la competencia. Después de seleccionaras, se investigó su situación actual y se especificó la zona, para poder concluir cómo es que influyen en el funcionamiento de la empresa.

Para poder conocer sobre ellas, se entrevistó a una experta en la rama educativa como lo es la Mtra. Lorena Herrero, coordinadora y maestra en ITESO. También se entrevistó una vez más al empresario, para que nos diera su opinión sobre el sector y sobre el entorno ya que se encuentra más cerca de la industria. Por otro lado, se buscó información en fuentes secundarias como en SECOBI en ITESO, donde se revisó INEGI, AMAI y más recursos electrónicos, en donde se buscó información demográfica, económica, política y social. Además, en diversas fuentes de internet se buscó información tecnológica, global y competitiva.

La información fue depurada y se recabaron los datos más exactos e importantes con lo que se formuló un documento y una tabla con las oportunidades y amenazas más atractivos para el sector.

Durante las siguientes visitas, se indago sobre el manejo y proceso de las áreas funcionales de la empresa detalladamente. Después de esto se comenzó la búsqueda de datos, con los cuales se pudo localizar información interna. Esto se adecuo a los indicadores que se involucraron y a los resultados esperados. Revisando los resultados del prediagnóstico, el análisis del sector y el plan de búsqueda, se inició el diagnóstico en donde por medio de otras herramientas se fue conociendo más a fondo la situación en la que se encontraba la empresa.

En la etapa de diagnóstico, se quiso saber mucho más sobre el interior de la empresa ya que anteriormente se había trabajado con las cuestiones del entorno. Aquí se preguntó sobre cuál era la misión y visión de la empresa, sus objetivos, su organigrama, los reglamentos internos, sistemas de registro y funcionamiento de las áreas.

Ya que las respuestas acerca del funcionamiento de las áreas no fueron satisfactorias, pues no se conocía, se decidió realizar una encuesta de clima laboral donde se pudo medir el nivel de satisfacción de las relaciones que se desarrollaban dentro la empresa y cómo esto modifica el funcionamiento de las mismas. También se trabajó con la filosofía de la empresa pues esta no se encontraba clara, al mismo tiempo se analizó el limitado sistema de registro. Se tomaron fotos del lugar y se pidieron documentos que servirán para medir sus niveles como organización.

Para el diagnóstico se utilizaron las herramientas de análisis como Clima Laboral. FODA, DIE del CUE y Diagrama de Causa-Efecto de Ishikawa. Por medio de estas herramientas se pudo definir el problema general de la empresa y las posibles causas del mismo.

Gracias a la información y análisis de la situación actual de la empresa se pudieron destacar las áreas de mejora como alertas a considerar para la siguiente etapa del proyecto, la propuesta de mejora.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

En la empresa no se cuenta propiamente con un área de **Administración** pues el colegio se enfoca a administrar el área educativa en donde tienen más experiencia, dejando de lado la idea de que en realidad para ellos representa un negocio. Por este motivo también no cuentan con planes ni objetivos a corto, mediano o largo plazo, es por esto que también se suelen tomar decisiones reactivas y no previamente planeadas o estructuradas. Por otro lado, se detectó una cultura organizacional y comunicación débil, ya que los trabajadores e incluso los empresarios no tienen clara la misión, visión ni los valores de la empresa, así como tampoco se cuenta con manuales de procesos y procedimientos. A pesar de ello los trabajadores si se encuentran dispuestos al cambio.

Recursos Humanos, la empresa no cuenta con esta área específicamente, aunque si se realizan las actividades propias del área. Sin embargo, la empresa no cuenta con controles internos para el manejo interno del personal, esto incluye el no contar con perfiles de puesto. Por su parte, el proceso de reclutamiento, planeación, selección, contratación y capacitación no está estructurado ni es muy eficiente. Afortunadamente las decisiones que se toman sobre la contratación han sido acertadas pues cuentan con una buena plantilla de trabajo. La capacitación por su parte es limitada, sin embargo, se realizan consejos técnicos en donde se expone tanto lo positivo como lo negativo y se trabaja en propuestas de mejora.

En cuanto al área de **Operaciones** de la empresa, se busca brindar educación humanista e incluyente en donde tanto alumnos como profesores se sientan cómodos y se encuentren en un ambiente de aprendizaje colaborativo.

Precisamente por la filosofía de la empresa, es por lo que el colegio recibe a niños con capacidades diferentes o trastornos de conducta, con el propósito de brindarles un trato digno y explotar al máximo sus capacidades. Por otro lado, también ofrece algunas clases extracurriculares como robótica y taekwondo que son innovadoras y al mismo tiempo refuerzan otras capacidades de los niños como el área de la tecnología y la disciplina que van formando. A pesar de que esta área es de las más fuertes, un control más detallado y frecuente podría brindar incluso mejores resultados.

El área de **Mercadotecnia** por su parte es prácticamente inexistente en la empresa. La falta de un presupuesto para esta área contribuye a que la publicidad no sea totalmente significativa pues solo cuentan con un letrero en el carro donde se hace el transporte y algo de publicidad en la fachada que no es muy notoria. Tampoco se cuenta con ninguna estrategia de captación o retención de clientes. Sin embargo y a pesar de esto la publicidad más eficiente para ellos y la que los ha llevado a la inscripción de nuevos alumnos es la publicidad boca en boca, en donde los padres de familia actuales recomiendan institución y esto conlleva a obtener nuevos “clientes”.

Por su parte, el área **Financiera** se encuentra incompleta pues no se cuenta con una cultura de registro, lo poco que se registra se realiza de manera manual y periódicamente. Una de las cosas de las que si se tiene un registro es una bitácora donde se alimentan las actividades o algunas de las actividades que realiza la empresa día a día. Algunos conceptos de la empresa por su parte son manejados por los propios maestros por lo que la dirección no tiene conocimientos claros acerca de ellos.

Los egresos no son registrados en ningún lugar y por este motivo no se cuenta con información de los gastos exactos en los que incurre la empresa, mucho menos con elementos para realizar un análisis financiero que permita una adecuada toma de decisiones de carácter financiero. A falta de lo anterior, no se conoce el punto de equilibrio ni sus costos, por lo que al momento no saben si están obteniendo utilidades o si su empresa pierde dinero.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Las siguientes son las herramientas que se utilizaron para concluir en análisis de la situación actual de la empresa.

HERRAMIENTA CLIMA LABORAL:

La herramienta para la medición del clima laboral consiste en una encuesta con distintas preguntas con opciones numéricas de acuerdo al grado en que se encuentre la empresa en ese rubro, de igual forma también cuenta con preguntas abiertas para la realización de una entrevista en donde se pueda conocer más a fondo la opinión de los empleados.

Esta prueba fue aplicada a todo el personal sin excepción de manera individual y se fue tomando nota de sus reacciones ante las preguntas para poder intuir si no contestaban alguna respuesta con honestidad.

La herramienta de clima laboral brindó información valiosa en diversos temas tales como identidad profesional, clima laboral, relaciones interpersonales y comunicación, desarrollo y compensaciones salariales y evaluación de dirección.

HERRAMIENTA DIE DE CUE:

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

ANÁLISIS FODA:

FODA es un acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esta es una herramienta donde se somete a estudio la situación de una empresa o un proyecto con el análisis de sus características internas y externas. Aquí se toma la información, se analiza y procesa para que esta quede lista para la toma de decisiones y que se pueda lograr un equilibrio entre las capacidades de la empresa como las situaciones que están próximas a enfrentar.

DIAGRAMA CAUSA- EFECTO ISHIKAWA

El Diagrama Causa-Efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa, debido a su creador, el Dr. Kaoru Ishikawa, este se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa central de los problemas.

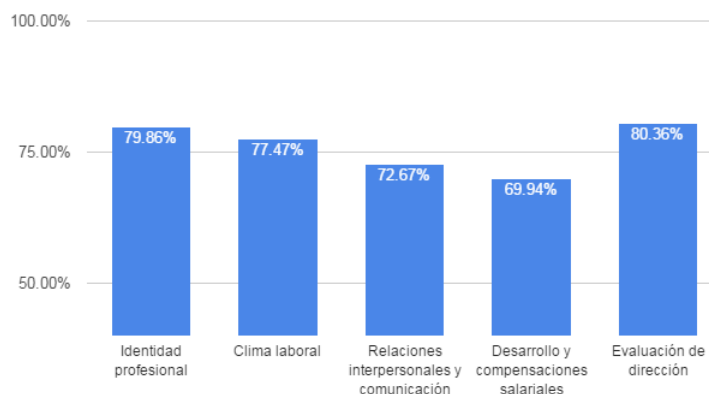
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados

HERRAMIENTA DE CLIMA LABORAL

El equipo de consultoría aplicó la encuesta a los 14 trabajadores del colegio individualmente, con una duración aproximada de 20 minutos por persona.

La herramienta cuenta con cinco categorías dentro de ellas, las cuales son: Identidad Empresarial, Clima Laboral, Relaciones Interpersonales y Comunicación, Desarrollo y Compensaciones Salariales, y Evaluación de Dirección. Las preguntas de estos rubros son contestadas por medio de un sistema de calificación del 1 al 5 en donde 1 representa el valor más bajo y 5 el valor máximo. Después de darles respuesta a estas preguntas se continuaba con un pequeño apartado de entrevista que incluye las siguientes preguntas: “Actualmente la empresa es...”, “En 3 años, visualizo a la empresa...”, “Me gusta y motiva de la empresa...”, y “Me gustaría que la empresa mejorara...” y comentarios generales.

Como resultado se obtuvo lo siguiente:



Los resultados de la empresa fueron sorprendentemente buenos pues todos los rubros pasan de la media.

Identidad profesional es una de las áreas más altas con 79.86% de esta evaluación, lo que indica que los empleados se sienten identificados con la escuela y con lo que esta representa. Entre las fortalezas que se encontraron en esta área se encuentra que los empleados están dispuestos al cambio y a experimentar nuevas ideas, como también están de acuerdo en que se fomenta la honestidad e integridad de las personas en la institución. Las debilidades más fuertes que se encontraron en ese rubro fueron: el bajo compromiso de los colaboradores con las metas y objetivos, la baja comunicación por parte de los líderes hacia los colaboradores y el poco conocimiento de la misión y la visión de la organización.

En **clima laboral** se obtuvo un resultado de 77.47% que también representa un buen número y supone que los empleados llevan una buena relación, sin embargo, según las entrevistas el clima laboral es tenso y existe fricción entre los empleados.

Aun así, entre las fortalezas de este rubro sobresale el que entienden que el éxito depende del trabajo en equipo y reconocen que los cambios posibilitan la mejora. Entre las debilidades más importantes se presentan que las condiciones del lugar de trabajo no son las adecuadas, no cuentan con suficiente equipo para trabajar, no hay claridad

en roles y responsabilidades y existe retraso en pagos de nómina lo cual no los deja totalmente satisfechos.

Las **relaciones interpersonales y comunicación** muestran un nivel del 72.67% mostrando como fortalezas la existencia de respeto y dignidad en el trabajo, la confianza en los líderes ante el cambio y en que a los empleados les gustaría contribuir en los cambios que afectan al colegio.

Por otro lado, la comunicación ante los cambios no es siempre clara y oportuna, hay poca comunicación entre los integrantes del colegio, por consiguiente, entre las áreas de trabajo, por lo cual no siempre están al tanto de lo que ocurre en la institución y no se trabaja en equipo de la mejor manera. Esto confirma que el clima laboral no es muy satisfactorio.

Desarrollo y compensaciones salariales es el rubro más bajo de toda la encuesta con 69.94%, pasando por poco la media y señalando que no se encuentran satisfechos en su totalidad con ellas. Como fortaleza se señala que tienen claro su rol y lo que se espera de ellos lo que se presenta como una contradicción en el rubro de clima laboral donde se mencionaba que los roles no estaban claros. El trato a los empleados y sentirse orgullosos de trabajar ahí también se mostró como fortaleza. Se descubrió que los empleados no se sienten reconocidos por un trabajo bien hecho, no están satisfechos con sus sueldos ni con sus beneficios ni prestaciones. También consideran que no existen planes de desarrollo ni de crecimiento y que se es muy tolerante con los empleados de bajo desempeño lo que los lleva a bajar el nivel general de la institución.

Por último, el rubro de **evaluación a dirección** fue el que obtuvo resultados más satisfactorios con un 80.36% en donde se presenta que el trato de los líderes es respetuoso, amable y sin distinciones.

En el área de entrevista, las respuestas más significativas al cuestionamiento el colegio actualmente es..." fueron oportunidad de crecimiento, humanista y escuela. Mientras que

en “En 3 años visualizo al colegio...” las respuestas más comunes fueron, sólido, creciendo y estructurado. Lo que a los empleados les gusta y motiva del colegio es el desarrollo, el trato y su funcionamiento humanista. Por último, les gustaría que el colegio mejorará en sus instalaciones, en las capacitaciones, estructura, procesos y administración de recursos.

Herramienta DIE del CUE.

Para el llenado de la herramienta del DIE fue necesaria la reunión de todo el equipo de consultoría y en ciertas partes se requirió de la ayuda del empresario para poder recopilar información más precisa y obtener los mejores resultados posibles.

RÉSULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

SOBREVIVENCIA

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

SOBREVIVENCIA

Áreas funcionales

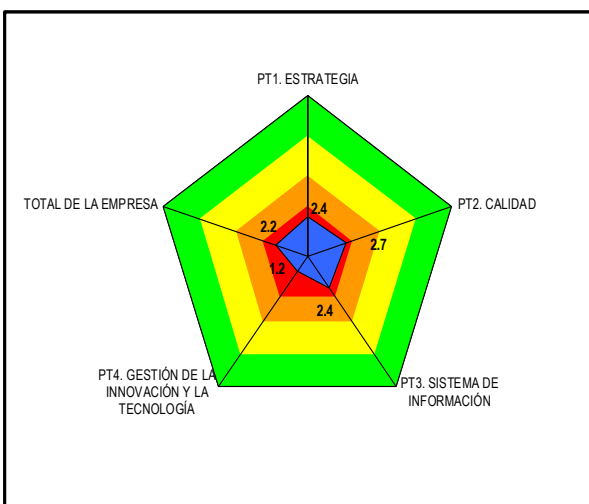
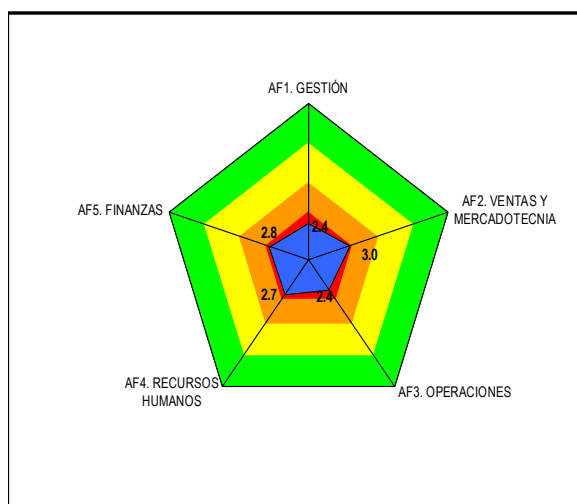
Escalas de calificación: ■ ≥ 7.5 y ≤ 10 ■ ≥ 5 y < 7.5 ■ ≥ 3.1 y < 5 ■ ≥ 0 y < 3.1

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1. GESTIÓN	32.0	135.0	2.4	SOBREVIVENCIA
AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA	36.0	120.0	3.0	SOBREVIVENCIA
AF3. OPERACIONES	23.0	96.0	2.4	SOBREVIVENCIA
AF4. RECURSOS HUMANOS	45.0	165.0	2.7	SOBREVIVENCIA
AF5. FINANZAS	40.0	144.0	2.8	SOBREVIVENCIA
TOTAL DE LA EMPRESA	176.0	660.0	2.7	SOBREVIVENCIA

Áreas transversales

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

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1. ESTRATEGIA	42.0	174.0	2.4	SOBREVIVENCIA
PT2. CALIDAD	176.0	661.0	2.7	SOBREVIVENCIA
PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN	68.0	280.0	2.4	SOBREVIVENCIA
PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	7.0	60.0	1.2	SOBREVIVENCIA
TOTAL DE LA EMPRESA	293.0	1175.0	2.2	SOBREVIVENCIA



La herramienta del DIE nos arrojó los resultados de la empresa en relación a un diagnóstico más amplio y preciso de la actualidad del colegio.

La interpretación final de los resultados nos indica que la empresa se encuentra en una categoría de SOBREVIVENCIA a nivel global y de igual manera en cada área (Gestión, operaciones, recursos humanos, mercadotecnia y finanzas) y en las herramientas de trabajo utilizadas, lo cual es un tema preocupante para el funcionamiento correcto e idóneo del colegio.

Por lo tanto, es necesario trabajar en todas las áreas de la empresa, especialmente en la gestión y operación de la misma, ya que fueron áreas con mayores problemáticas detectadas durante el diagnóstico. Es necesario también mejorar las herramientas de trabajo de cada área, principalmente en el tema de información contable y financiera, de la cual no se lleva un control adecuado y eso refleja la situación actual de la empresa.

Análisis FODA:

<h1>FODA</h1>	FUERZAS: <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomenta honestidad e integridad. 2. Colegio incluyente. 3. Existe el respeto y dignidad en el trabajo. 4. Trato de líderes respetuoso, amable y sin distinción. 5. Clases extracurriculares 6. Experiencia el sector. 	DEBILIDADES: <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación deficiente. 2. Escasas herramientas de trabajo. 3. Liderazgo débil. 4. Administración insuficiente. 5. Trabajo en equipo débil. 6. La motivación y reconocimiento son bajos. 7. Poca claridad en roles. 8. Desconocimiento costo real del servicio a la empresa.
	OPORTUNIDADES:	AMENAZAS:

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escuelas públicas saturadas. 2. Apoyos gubernamentales a mypes. 3. Sector socioeconómico aspiracional respecto a educación. 4. Aumento de demanda escolar en zona y alrededores. 5. Preferencia por educación personalizada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tasa de natalidad en decremento. 2. Reforma educativa da apoyo a escuelas públicas. 3. Educación en línea.
--	---	---

Explicación y resultados:

Como puede observarse en el análisis FODA realizado, la empresa cuenta con oportunidades y fortalezas donde se logra distinguir como una escuela incluyente, el trato respetuoso entre los integrantes, así como un personal comprometido al cambio, por lo tanto la empresa cuenta con la oportunidad de crecimiento a partir de que los padres buscan otra alternativa para sus hijos ya que las escuelas públicas se encuentran saturadas, por lo que la demanda de servicio escolar en la locación y sus alrededores continúa aumentando. También el nivel socioeconómico que se localiza en la zona de la institución suele ser aspiracional lo que lo lleva a realizar un mayor esfuerzo por conseguir cosas como la educación. Por otro lado la empresa cuenta con la ventaja de ofrecer clases diferentes y atractivas para los padres como los alumnos.

Del lado de las amenazas y fortalezas se encuentra una tasa de natalidad en decremento que provocará la competencia entre las escuelas por los alumnos sea mayor, el nivel de ingresos es bajo por lo que no destinan mucho a la educación y además las instalaciones del colegio no son muy amigables lo que puede hacer que los padres desistan de su decisión de inscribir a sus hijos ahí. Por otro lado, el personal se encuentra desmotivado, no cuenta con capacitación y la comunicación no es muy eficiente.

Como cualquier empresa cuenta tanto con fortalezas como debilidades y se encuentra expuesta a las amenazas y oportunidades que se presenten en el sector, afortunadamente el colegio y el sector educativo en general sobre todo el particular tienen grandes oportunidades de crecimiento pues cada día los padres se encuentran

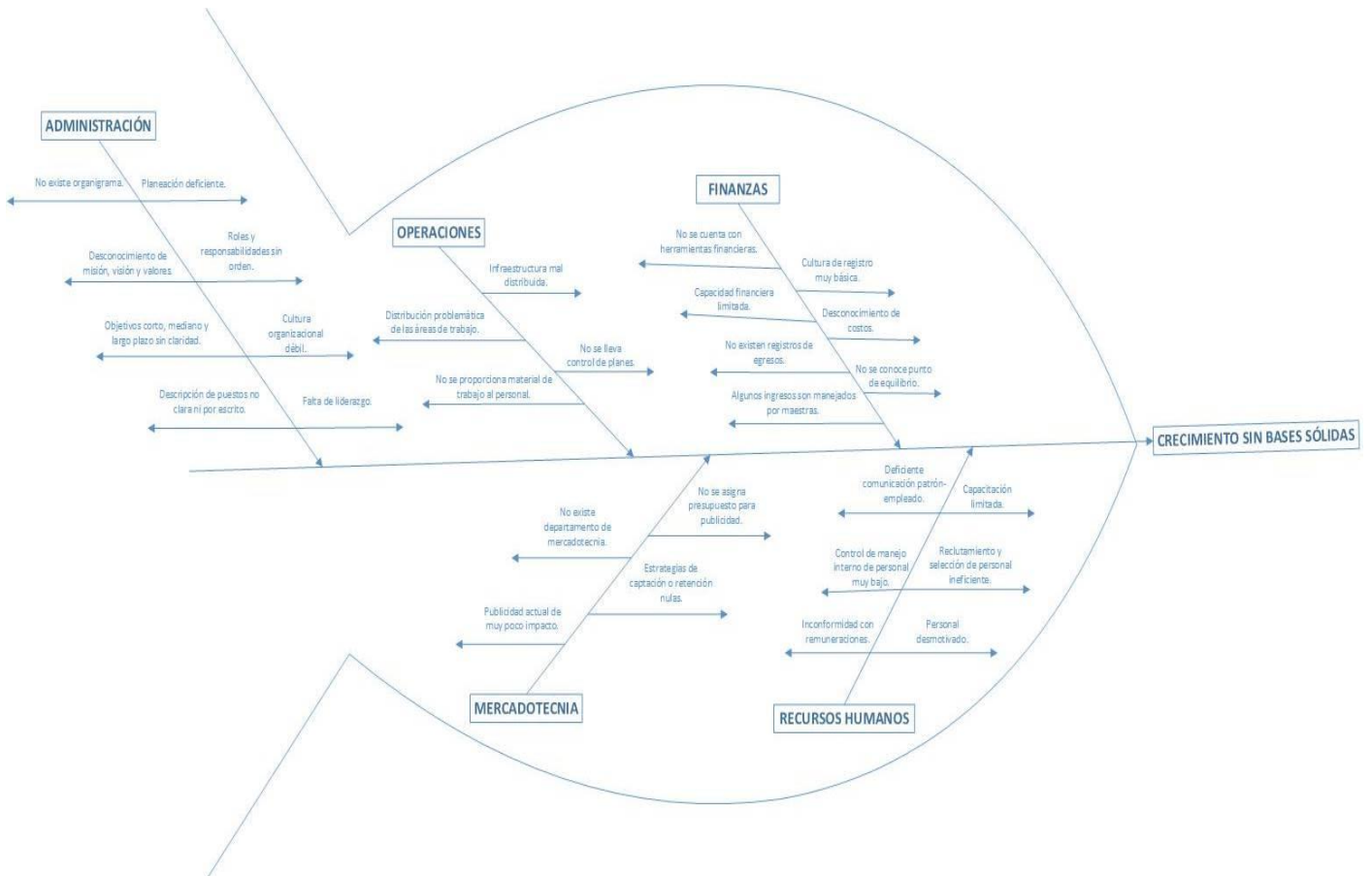
DIAGRAMA CAUSA EFECTO ISHIKAWA:

En el diagrama de ishikawa se detectó que la principal problemática del colegio es: Crecimiento sin bases sólidas.

Por ello se hizo un desglose a partir de las actividades que se desempeñan por áreas y las causas que llevan a esta problemática central.

La problemática anterior repercute directamente en todas las áreas al tratarse de una organización que trabaja de manera sistémica. Por lo que se puede ver que los problemas administrativos en cuanto a la falta de objetivos y desconocimiento de sus roles y puestos, así como de la visión, misión y valores de la empresa repercuten al área de recursos humanos pues el personal se encuentra desmotivado, inconforme y sin comunicación con su superior. Esto repercute a las operaciones pues las maestras no se desempeñan de la manera correcta y no se lleva control de los planes. Esto puede afectar al área de mercadotecnia en cuanto a la publicidad pues ya que no se cuenta con un departamento ni encargados de esta área, la publicidad boca en boca es muy importante y de no obtener buenos resultados en la institución esta publicidad no será efectiva. A falta de clientes el área financiera sufre pues sus ingresos son pocos, si a esto se le agrega también la falta de registro y herramientas financieras se está llegando a un colapso. Si el área financiera se encuentra mal repercute en todas las demás áreas por añadidura lo que los lleva a un círculo vicioso.

Los empresarios siempre deben tomar en cuenta que las empresas se deben de trabajar de forma sistémica pues lo que pasa en un área afecta directamente a otra por lo que deben de vigilarse todas a la par para llegar al éxito.



3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, Visión y Valores

- “Formar personas capaces de alcanzar su plenitud a través de una educación humana, integral e incluyente”

MISIÓN



- “Ser una institución consolidada y reconocida por su calidad humana y su servicio educativo en San Sebastián el Grande y sus alrededores”

VISIÓN



- Respeto
- Actitud de servicio
- Libertad
- Honestidad
- Creatividad

VALORES



Definición de valores:

VALOR	DEFINICIÓN
Respeto	Acepto mi esencia
Libertad	No condicionar
Honestidad	No apariencias, con tu propia esencia
Creatividad	Hacer maravillas con lo que tienes
Actitud de servicio	Vocación

3.2. Objetivos estratégicos y Estrategia General

ESTRATEGIA GENERAL:

CRECIMIENTO SANOS Y PLANEADO POR MEDIO DE LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

OBJETIVOS ESTRATEGICOS:

- Contar con finanzas sanas
- Formalización y normalización de los recursos claves de la empresa
- Incremento en ventas

FODA ESTRATÉGICO

FODA con cruces	Fortalezas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomenta honestidad e integridad. 2. Colegio incluyente. 3. Existe el respeto y dignidad en el trabajo. 4. Trato de líderes respetuoso, amable y sin distinción. 5. Clases extracurriculares 6. Experiencia el sector. 	Debilidades: <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación deficiente. 2. Escasas herramientas de trabajo. 3. Liderazgo débil. 4. Administración insuficiente. 5. Trabajo en equipo débil. 6. La motivación y reconocimiento son bajos. 7. Poca claridad en roles. 8. Desconocimiento costo real del servicio a la empresa.
Oportunidades <ol style="list-style-type: none"> 1. Escuelas públicas saturadas. 2. Apoyos gubernamentales a mypes. 3. Sector socioeconómico aspiracional respecto a educación. 4. Aumento de demanda escolar en zona y alrededores. 5. Preferencia por educación personalizada. 	FO <ul style="list-style-type: none"> -Mejorar y promover imagen corporativa. -Contar con herramientas de promoción y comunicación al cliente. 	DO <ul style="list-style-type: none"> -Generar cultura de registro a través de herramienta financiera. -Conocer punto de equilibrio. -Conocer los costos
Amenazas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Tasa de natalidad en decremento. 2. Reforma educativa da apoyo a escuelas públicas. 3. Educación en línea. 	FA <ul style="list-style-type: none"> -Normatividad de procesos. 	DA <ul style="list-style-type: none"> -Definir estructura organizacional, líneas de mando -Establecer canales de comunicación internos y externos

3.3. Objetivos Operativos y Despliegue Operativo

Perspectiva	Objetivo Operativo 2016	Objetivo Operativo 2017	Objetivo (meta) estratégico (2018)

Económica / Finanzas	-Registro de ingresos y egresos actualizado.	-Generar un presupuesto anual para el ciclo escolar 2017-2018. -Contar con finanzas sanas a partir de enero de 2017.	-Tener al menos un 5% de utilidad.
Cliente / Mercado	-Aplicar las herramientas brindadas para atraer más clientes.	-Mejorar apariencia física de las instalaciones y equipos para atraer a nuevos clientes.	-Incrementar en un 15% la matrícula en primaria y un 15% en preescolar.
Procesos / Operaciones	-Conocer los requisitos para la normatización e institucionalización de los procesos y operaciones de la empresa.	-Trabajar en la aplicación y cumplimiento de los requisitos necesarios para conseguir el objetivo estratégico.	-Normalizar e institucionalizar todos los procesos y operaciones de la empresa. -Adquisición del inmueble.
Recursos Humanos	-Contar con los perfiles y descripción de los puestos de trabajo de acuerdo a las necesidades de la empresa. -Desarrollar los métodos y protocolos para la capacitación del personal de acuerdo a los perfiles.	-Realizar las modificaciones necesarias para la capacitación y eficiencia del personal y sus puestos de trabajo.	-Contar con una plantilla de profesores y personal capacitada y eficiente según lo requiera el perfil.
Administración	-Identificar cada una de las áreas y procesos de la empresa, sus conflictos y necesidades.	-Aplicar las herramientas necesarias para un mejor desarrollo y las actividades de cada área de la empresa y dar seguimiento a los conflictos y necesidades.	-Contar con los indicadores y herramientas que faciliten la operación de la empresa.

4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

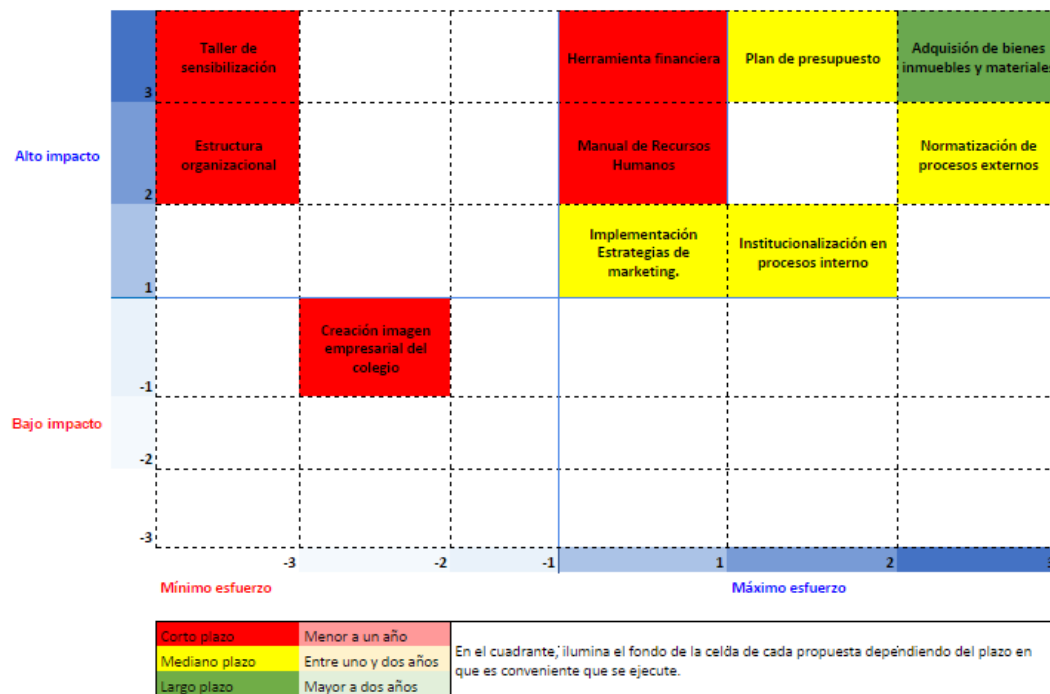
Desarrollar bases para el crecimiento sostenido de la empresa.

Descripción:

“Desarrollar bases mediante el rediseño de la estructura organizativa, la formalización de las funciones operativas, el control de recursos financieros y la implementación estrategias de mercadotecnia”.

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

Matriz de priorización de propuestas.



Justificación.

Se redefinirá la estructura organizacional, así como las descripciones y perfiles de puestos, para que los integrantes del negocio identifiquen las funciones, actividades, tareas y responsabilidades respectivas al cargo, las relaciones y la coordinación del trabajo, con lo que se logra evitar la duplicidad de mandos y de responsabilidades

Se desarrollará un evento de capacitación orientado a las relaciones humanas y la sensibilización del personal, para dar a conocer, integrar y familiarizar a los empleados

con las propuestas, así como para facilitar la gestión directiva por parte de los empresarios y el personal involucrado.

Se buscará generar herramientas y reportes que se requieran para garantizar el cumplimiento de las operaciones, así como para proporcionar la información necesaria y a la mano sobre las actividades que se realizan para controlar y supervisar cómo se va desempeñando la empresa dentro de sus distintas áreas, también les va a permitir tener información disponible para la toma de decisiones.

Se propondrá implementar estrategias para captación de futuros clientes y mejorar la imagen de la empresa en el exterior, para lograr su crecimiento de manera adecuada y adaptándose a las necesidades del mercado.

Se darán a conocer bases y fundamentos para lograr la institucionalización y normatización de los procesos dentro y fuera de la empresa.

4.3. Plan de acción detallado

Elaboración del cronograma que contenga las actividades, los recursos a emplear, los responsables, los tiempos y los productos, en función de los objetivos de cada una de las propuestas.

Plan de acción TONALLI

Actividades	Responsable ITESO	Responsable Tonalli	Entregable	Fecha															
				Preparación de planes	Preparación de planes	Implementación	Implementación	Implementación	Implementación	Implementación	Implementación	Implementación	Implementación	Evaluación					
				Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11					
1. HERRAMIENTA FINANCIERA																			
Creación en Excel de una matriz para registro diario de ingresos y egresos	Equipo de consultoría ITESO	Luis Orlando Ramos García	Herramienta Financiera																
Aplicación de la herramienta de registro de ingresos y egresos con los empresarios																			
Capacitación a empresarios para uso de la herramienta																			
Reentrenamiento por parte de los empresarios sobre el uso de la herramienta																			
Verificar y analizar información registrada en la herramienta																			
Añadir las herramientas financieras faltantes a la herramienta																			
Aplicación con los empresarios de la herramienta final																			
Cancelar el acceso a la herramienta																			
Capacitación a empresarios para uso de la herramienta																			
Uso de la herramienta financiera																			
Reentrenamiento por parte de los empresarios sobre el uso de la herramienta																			
Evaluar funcionamiento de la herramienta																			
Evaluar el uso que le da los empresarios a la herramienta																			
2. REDISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DETERMINACIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES																			
Entrevista con empresarios para obtener información sobre puestos y reglamentos	Equipo de consultoría ITESO	Los 3 empresarios Judith Garza, Gonzalo Ramos y Luis Orlando Ramos	Manual de Administración y Recursos Humanos																
Recopilación de información y entrevistas al personal																			
Creación de propuestas de estructura																			
Elaboración de perfiles y descripción de puestos con ayuda de empresarios																			
Reestructuración de reglamento con ayuda de empresarios																			
Revisión e integración del manual de Administración y RR																			
Validación de manual con los empresarios																			
3. ESTRATEGIAS DE MARKETING																			
Elaboración de estrategias de promoción y publicidad	Equipo de consultoría ITESO	Los 3 empresarios Judith Garza, Gonzalo Ramos y Luis Orlando Ramos	Estrategias de marketing																
Validación de estrategias con los empresarios																			
Implementación de estrategias a los clientes																			
Evaluación de impacto a los clientes																			
Seguimiento																			
3-TALLER DE SENSIBILIZACIÓN																			
Preparación del taller	Equipo de consultoría ITESO	Empleados de Tonalli	Taller de sensibilización																
Aplicación del taller																			
Evaluación del taller																			

Empresarios

Equipo de Consultoría ITESO

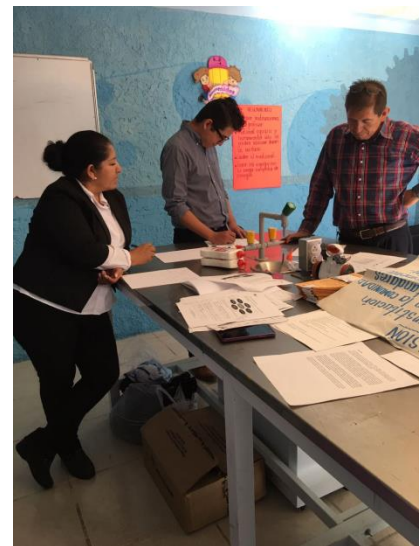
4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Alineamiento de proyecto		Medición de indicadores		
					Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	
Registro deficiente de la información contable y financiera	Finanzas	Contar con finanzas sanas	Registro de ingreso y egresos actualizados y generar información para toma de decisiones	Diseño de una herramienta financiera	1 Herramienta	0	1	1	
					Número de registro de ingresos y egresos durante el ciclo escolar	0	2	2	
					Disminución de costos y pérdidas	0	-10%	10%	
Pocas ventas	Clientes y Mercados	Lograr utilidad financiera en el colegio	Ampliar mercado e implementar estrategias para captación de clientes	Crear una imagen empresarial del colegio e implementación de estrategias de marketing	Hojas membretadas, lona del colegio y 3 estrategias de marketing	0	5	5	
					Número de likes en la página de Facebook y cantidad de personas que se ponen en contacto con la empresa	84 likes	250	166	
					Aumento del 30% de la matrícula (15% Primaria y 15% Preescolar)	102 niños	125	23	
Estructura y organización informal dentro de la empresa	Gestión y administración	Eficientar procesos y recursos humanos	Gestión de áreas operativas y roles y responsabilidades definidas	Manual de Administración y Recursos Humanos	1 manual Admon y RH	1	1	0	
					Porcentaje de conocimiento de roles y actividades	50%	100%	50%	
					Evaluación de desempeño	0	100%	100%	
Bajo clima laboral	Recursos humanos	Eficientar procesos y recursos humanos	Integración del equipo de trabajo	Taller de sensibilización	1 taller	0	1	1	
					Promedio de asistencia al taller	0	100%	100%	
					herramienta clima laboral	77%	90%	13%	

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

Las actividades para la implementación de las propuestas de mejora iniciaron la semana siguiente a la validación, revisándose las actividades a desarrollar a partir de esta etapa, a excepción de la propuesta de la herramienta financiera que fue implementada poco antes de la validación. El equipo le explicó al empresario que debido a que se notaba una fuerte tensión entre los empleados de la empresa, sería importante realizar una encuesta de clima laboral³ para verificar que efectivamente el ambiente no fuera el propicio para trabajar. La siguiente semana se aplicó la encuesta y los resultados como se temía no fueron satisfactorios. Por medio de estos resultados se tomó la decisión de planear un taller de sensibilización con todo el personal para intentar mejorar la comunicación, el trabajo en equipo y el ambiente de trabajo, al mismo tiempo se podrían tratar los puntos de identidad organizacional: misión, visión y valores, así como el reglamento interno para lograr un mayor compromiso e involucramiento por parte de todos los empleados. Debido a esto se trabajó en dos sesiones con los empresarios para que se definiera y estructurará la base de la organización y el reglamento interno.



Por otro lado, la herramienta financiera se desarrolló e implementó antes de lo acordado en la etapa de propuestas de mejora para poder generar una cultura de registro en el

³ Ver anexo 2

personal de manera más eficiente para el logro de objetivos operativos y estratégicos de la empresa.

La herramienta semana con semana se le fue implementando un apartado diferente con respecto al tema financiero y se fue ajustando en base a las necesidades de la empresa, tales como los conceptos de ingresos y egresos y en la determinación de costos fijos y variables, todo esto gracias a tener reuniones semanales con los empresarios para poder obtener información relevante y adaptarnos a sus requerimientos.



La primera versión de entrega a la empresa fue un Excel con un formato de registros de ingresos y egresos, esto fue necesario implementarlo de manera inmediata para poder tener información financiera sobre la empresa.

Al tener un registro más organizado y controlado del que se tenía, en el mismo archivo de Excel, se le adjuntaron 3 apartados en los cuales se mostraban tanto la información de registro diario, semanal y mensual, todo con la idea de desglosar conceptos totales por fecha. Al tiempo de contar con más información se agregaron apartados de estado de resultados, balance general y un punto de equilibrio.

The screenshot displays a financial software interface with several data tables and a formula. The tables include:

- Capitalización:** A table with columns for 'Categoría', 'Total Inicial', 'Interés', 'Mts. Habilit.', 'Plazo (Mts.)', and 'Mts. Habilit.'. It lists various categories like 'Caja', 'Caja', 'Caja', etc.
- Financiamiento:** A table with columns for 'Categoría', 'Total Inicial', 'Interés', 'Mts. Habilit.', 'Plazo (Mts.)', and 'Mts. Habilit.'. It lists categories like 'Caja', 'Caja', 'Caja', etc.
- Financiamiento:** A table with columns for 'Categoría', 'Total Inicial', 'Interés', 'Mts. Habilit.', 'Plazo (Mts.)', and 'Mts. Habilit.'. It lists categories like 'Caja', 'Caja', 'Caja', etc.
- Financiamiento:** A table with columns for 'Categoría', 'Total Inicial', 'Interés', 'Mts. Habilit.', 'Plazo (Mts.)', and 'Mts. Habilit.'. It lists categories like 'Caja', 'Caja', 'Caja', etc.

The formula shown is:

$$P.E. = \frac{CF}{P - Q}$$

Legend:

- CF: Punto Fijo
- P: Precio variable
- Q: Precio variable variable

The interface also shows a 'TOTAL Gastos' of 1,313,130 and a 'TOTAL Ingresos' of 10,100,000.



Adicionalmente se creó un manual de herramienta financiera⁴ con los pasos a seguir para su llenado por si los empresarios en algún momento llegaran a tener dudas o en un futuro la herramienta tenga que ser llenada por otra persona a la que no se le brindo capacitación.

⁴ Ver Anexo 6



Para el manual de administración y recursos humanos se empezó definiendo los organigramas tanto funcional como proyectado. Los empresarios después de algunas modificaciones aprobaron los organigramas y se comenzó rápidamente el manual de administración y recursos humanos pues se realizó una entrevista sobre comprensión de puestos y fue muy notorio que los empleados no tenían claro lo que su puesto requería de ellos.

Para el perfil y descripción de puesto de las maestras se pidió la colaboración de los empresarios pues ellos cuentan con un conocimiento más técnico de lo que se requiere de las maestras ante la Secretaría de Educación Pública o los requerimientos especiales dentro de la institución.

La elaboración de perfiles y descripciones de puestos de todos los empleados fueron elaboradas en el transcurso de tres semanas pues a la par se estaba trabajando en la elaboración de checklist de limpieza y de entregas de maestras y de diversos documentos que pueden ser de utilidad para la empresa en un futuro como formato de acta administrativa, carta de confidencialidad y un posible contrato. Después de esas tres semanas se envió a los empresarios este manual tentativo para que dieran sus opiniones y lo aprobaran o no. El manual fue aprobado con mínimas modificaciones que se realizaron el mismo día que se indicaron.

El taller de sensibilización fue realizado el día 22 de Octubre de 2016 en ITESO bajo el nombre “Trabajo en equipo y Comunicación Asertiva. Previamente el equipo de consultoría realizó un plan de los temas a abordar los cuales se plasmaron en una agenda del evento y en una presentación la cual fue proyectada para los asistentes. En el evento además de una introducción y teoría de los conceptos se realizaron divertidas

actividades para el fomento del compañerismo, trabajo en equipo y comunicación asertiva. También fue presentada su nueva identidad organizacional y se les entregó los perfiles y descripciones de puestos a todos los empleados.

Al finalizar esta sesión los trabajadores de la empresa generaron compromisos con los cuales podrían contribuir para mejorar el ambiente de la empresa y cumplir mejor con sus responsabilidades.



Por último, se les pidió a los empleados leer y comprender sus puestos y en caso de duda realizar las preguntas pertinentes para que quedaran lo más claro posible y pudieran comenzar a aplicar las novedades que encontrarán en los mismos.

En cuanto al área de mercadotecnia y la publicidad de la empresa esta se inició en la segunda semana de implementación. Lo primero que se realizó fue la propuesta de papelería en donde se les mostró a los empresarios tres propuestas de tanto hojas membretadas como de tarjetas de presentación para que la institución tuviera una imagen uniforme. Los empresarios se mostraron más entusiasmados por una opción en particular que después de llevarlo a consenso en una reunión con ellos terminó siendo la definitiva. Este diseño además de convertirse en su nueva hoja membretada y tarjetas de presentación, también fue utilizado para ser la imagen en la que se imprimió tanto la misión, visión y valores como el reglamento a ser pegado en la institución.

Por otro lado, se realizó un volante publicitario y un diseño de lona con una imagen más agradable para atacar a un nuevo segmento de mercado. Se mostró en una visita a la

empresa un primer diseño con el que los empresarios estuvieron contentos desde el inicio por lo que ese fue el decisivo.

Otra cosa que se realizó para mejorar la publicidad de la escuela fue cambiar la imagen de su página de facebook y actualizarlo con consejos e imágenes que atrajeron la atención de nuevos posibles consumidores los cuales mostraron su interés dando like a la página. Tres semanas antes del cierre, se tomaron fotos de los alumnos del colegio para que en las publicidades se mostraran alumnos e instalaciones reales y los posibles clientes se sintieran identificados con lo que ven. Esto se realizó con previo permiso de los padres de familia. Como resultado de esto se implementó una nueva campaña publicitaria para el colegio.



Durante la etapa de implementación también se tuvieron varias sesiones con los empresarios donde se trataron distintos temas de interés para ellos como el registro de su marca, la total institucionalización de la empresa, el nivel socioeconómico ideal de sus posibles clientes, entre otras.

Los últimos días de la implementación se dedicaron a monitorear los resultados de lo que se implementó para realizar correcciones pertinentes y que las herramientas se puedan manejar de la mejor manera.

5.2. Ajustes al plan de acción

Se tuvo la necesidad de realizar un segundo taller de sensibilización con el mismo tema del primero, pues aún se veían problemas dentro de la organización y los empresarios estaban preocupados. Ese segundo taller fue realizado el día 12 de Noviembre de 2016 en ITESO, en este taller las actividades fueron más fuertes y profundas para lograr la sensibilización total de todos los empleados. Previo al taller también se tuvo una sesión para la planeación de ese taller, realizar la agenda y la presentación.

5.3. Resultados obtenidos

Gestión:

El personal conoce la filosofía de la empresa generando un mayor sentido de pertenencia y compromiso por parte de los mismos.

El personal determinó compromisos individuales que aportan al logro de los objetivos de la empresa.

Se establecieron líneas de mando, comunicación y delegación de funciones mediante la formalización de la estructura organizacional

.

Administración y Recursos humanos:



La empresa cuenta con un Manual de administración y recursos humanos⁵.

Se formalizaron las actividades y funciones de los empleados mediante la entrega de perfiles y funciones de puestos.

Aumento del conocimiento y comprensión de puestos⁶ en un 13% en comparación a los resultados del diagnóstico.

Cuenta con controles para el seguimiento y evaluación de actividades como: checklist de actividades de bitácoras, documentos y de limpieza, así como formato para acta administrativa, contratos, préstamos y evaluaciones de la empresa.

Financiera:

La empresa mediante la herramienta financiera⁷ conoce su flujo de efectivo diario, semanal, mensual, un balance general, un estado de resultados, sus costos y su punto de equilibrio.

Se está fomentando una cultura de registro dentro de la empresa lo cual está permitiendo generar información más exacta y a su vez está ayudando a tomar decisiones asertivas dentro del área financiera.

⁵ Ver anexo 4

⁶ Ver anexo 3

⁷ Ver anexo 5

Estrategias de Marketing⁸:

Total de Me gusta de la página hasta hoy: 254



Se establecieron estrategias de Mkt que ayudarán a la empresa a atraer más clientes y conservar los propios

Me gusta de la página

28 de octubre - 24 de noviembre

157

Me gusta de la página ▲15 600%



de 90 a 96.

Se rediseño la página de publicarán escolares, así mensajes de interés para los papás.

259 Total de Me gusta de la página
▲17,2% desde la última semana

38 Nuevos Me gusta
▲660%



página de Facebook y gracias a superó la meta de likes Se creó un grupo cerrado en la facebook en donde se fotos de eventos y paseos como también avisos y

También se diseñó una nueva publicidad que resulte más atractiva para el mercado meta.

Cuenta con una nueva imagen corporativa por medio de papelería uniforme que le brinda una imagen más formal a la empresa.



⁸ Ver Anexo 7

5.4. Tablas sobre capacitación y empleo

FORMATO DE CAPACITADOS EN CONSULTORÍAS UNIVERSITARIAS						
Nombre de la Empresa	Colegio					
Actividad	Educación	R.F.C.				
Dirección						
Colonia		Teléfono				
Municipio/Estado		C.P.				
Contacto						
Universidad	ITESO, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.					
Nombre del curso	“Comunicación Asertiva y Trabajo en Equipo”	Fecha	22.10.16	12.11.16		
Objetivo general del curso	Mejorar la comunicación y trabajo en equipo de los empleados de la empresa para lograr mejores resultados.					
No. de sesiones del curso	1	2	3	4	5	Otra
	x	x				
Horario	8:30 a.m - 2:30 p.m y 9:00 a.m - 3:30 p.m					
Dirigido a	Empleados de Empresa					
No. de horas del curso	12 horas					
No	Nombre del participante (completo)	Puesto que desempeña			No. de horas capacitadas	

1	Judith	Directora General	12 horas
2	Gonzalo	Coordinador Administrativo	12 horas
3	Luis	Control Escolar/ Robótica Maestro	12 horas
4	Edna	Maestra Preescolar	12 horas
5	Onelia	Maestra Primaria	12 horas
6	Jessica	Auxiliar Primaria	12 horas
7	Alejandra	Auxiliar Preescolar	12 horas
8	Isamar	Maestra Preescolar	12 horas
9	Patricia	Maestra Primaria	6 horas
10	Flor	Maestra Primaria	12 horas
11	María	Maestra Primaria	6 horas
12	Elsa	Maestra Primaria	7 horas
13	Ricardo	Maestro Taekwondo	6 horas

FORMATO DE CAPACITADOS EN CONSULTORÍAS UNIVERSITARIAS			
Nombre de la Empresa	Colegio		
Actividad	Educación	R.F.C.	
Dirección			
Colonia		Teléfono	
Municipio/Estado		C.P.	
Contacto			
Universidad	ITESO, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.		
Nombre del curso	"Capacitación Herramienta Financiero"	Fecha	01.11.16 08.11.16 15.11.16 22.11.16

Objetivo general del curso	Mejorar la comunicación y trabajo en equipo de los empleados de la empresa para lograr mejores resultados.					
No. de sesiones del curso	1	2	3	4	5	Otra
	x	x	x	x		
Horario	10:00 a.m - 12:00 p.m					
Dirigido a	Empresarios					
No. de horas del curso	8 horas					
No	Nombre del participante (completo)		Puesto que desempeña		No. de horas capacitadas	
1	Luis		Control Escolar/ Maestro Robótica		8 horas	
2	Gonzalo		Coordinador Administrativo		8 horas	

Número de empleos protegidos		13
Número de empleos generados		0
Personas capacitadas	Área de capacitación	Horas de Capacitación
13	COMUNICACIÓN	12 horas
2	FINANZAS	8 horas
1	MERCADOTECNIA	2 Horas

5.5. Tablero de seguimiento de indicadores

Problema: Registro deficiente de la información contable y financiera

Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				Observaciones	
			Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final		
										RESULTADO
Registro deficiente de la información contable y financiera	Finanzas	Diseño de una herramienta financiera	RESULTADO	Herramienta financiera	1 Herramienta	0	1	1	1	No se llevaba un registro confiable de lo que ingresaba y egresa en la empresa, se hacían anotaciones de vez en cuando pero como era algo irregular, no se tomaban en cuenta para tomar decisiones.
			USO	Los empresarios conocen la herramienta, se les capacita, la aplican para poder dar seguimiento sobre el control financieros	Número de registro de ingresos y egresos mensual durante el ciclo escolar	0	2	2	6	La medición de indicador se basa en registro mensuales
			BENEFICIO	Control del flujo de efectivo, conocimiento de punto de equilibrio y costos, plan de presupuesto	Disminución de costos y pérdidas	0	-10%	10%	S/ M	Se conoció el punto de equilibrio que les ayuda a tomar decisiones para evitar pérdidas en la empresa y así poner en práctica planes de acción correctivos y diseñar un plan de presupuestos

Problema: Pocas ventas

Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				Observaciones	
			Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final		
										RESULTADO
Pocas ventas	Clientes y Mercados	Crear una imagen empresarial del colegio e implementación de estrategias de marketing	RESULTADO	Estrategias de promoción y publicidad	Hojas membretadas, lona del colegio y 3 estrategias de marketing	0	5	5	5	No se contaba con la publicación adecuada para su segmento de mercado ni con una imagen corporativa de la institución, por lo que al momento se siguen dando a conocer estas estrategias propuestas al mercado.
			USO	Los clientes conocen y utilizan las estrategias	Número de likes en la página de Facebook y cantidad de personas que se ponen en contacto con la empresa	84	250	166	254	Se noto un incremento en número de likes en la página de facebook, con las nuevas implementaciones de mercadotecnia y van aumentando poco a poco la preguntas para información sobre la escuela
			BENEFICIO	Incremento en ventas con respecto a la matrícula	Aumento del 30% de la matrícula (15% Primaria y 15% Preescolar)	96 niños	125	29	97	Se espera poder aumentar la matrícula a partir del próximo ciclo, ya que la implementación de las estrategias se dieron a medio ciclo escolar.

Problema: Estructura y organización informal dentro de la empresa

Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				Observaciones	
			Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final		
										RESULTADO
Estructura y organización informal dentro de la empresa	Gestión y administración	Manual de Administración y Recursos Humanos	RESULTADO	Manual de Administración y Recursos Humanos	1 manual Admon y RH	0	1	1	1	Las maestras no tenía muy en claro todas las actividades que tenían que realizar, como entregar documentos, realizar bitácoras, registro de asistencias, entre otras.
			USO	El personal lee, analiza, pregunta y se adapta a las señalizaciones dadas en el manual de Admon y RH	Porcentaje de conocimiento de roles y actividades	76%	100%	24%	89%	Las maestras se sintieron más identificadas con su puesto y a su vez entendieron más sus actividades y deberes.
			BENEFICIO	Eficiencia en actividades y mejoramiento de la comunicación	Aumento de eficiencia de trabajo	0	100%	100%	15%	Se midió a través de un check list de control tanto de actividades de la maestras y como de su puntualidad y compromiso personal para el trabajo.

Problema Bajo clima laboral

Problema	Dimensión	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		Medición de indicadores				Observaciones	
			Cadena de Impacto	Indicador	Medición inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición final		
										RESULTADO
Bajo clima laboral	Recursos humanos	Taller de sensibilización	RESULTADO	Taller de sensibilización	1 taller	0	1	1	2	Todos los trabajadores del colegio tuvieron la disposición de participar en las actividades.
			USO	El personal asiste al taller, participa, reflexiona, cuestiona, pregunta	Promedio de asistencia al taller	0	100%	100%	92.3% y 84.6%	La persona que no asistió el primer taller fue por un compromiso de trabajo en otro lado y los dos faltantes del segundo fueron por motivos personales.
			BENEFICIO	La integración del modelo de negocio eficientiza los procesos de la empresa	% de clima laboral	76%	90%	14%	72%	La segunda aplicación salió con un porcentaje más bajo, pero se pudo notar que los empleados tomaron con más seriedad la encuesta y que con los resultados nos dimos cuenta que realmente están más concientes de la situación actual de Tonallí y que se están metiendo de lleno al proyecto.

6. Recomendaciones

6.1. Corto plazo

- Utilizar punto de equilibrio para la toma de decisiones y realización del presupuesto.
- Seguir utilizando la herramienta financiera para seguir generando una cultura de registro.
- Utilizar los manuales y herramientas brindadas para la mejora continua de la organización.
- Utilizar los checklists de control para mejorar el desempeño y la eficiencia de los empleados.
- Consolidación de preescolar.
- Poner en marcha proyecto de clases extracurriculares y horario extendido.

6.2. Mediano plazo

- Utilizar el plan de presupuesto para la planeación del nuevo ciclo escolar.
- Utilizar las estrategias de marketing para atraer nuevos clientes.
- Acondicionar las áreas y los espacios dentro del colegio.
- Aprovechamiento de la capacidad instalada para optimizar espacios y a su vez poder aumentar la capacidad de niños en el lugar.

6.3. Largo plazo

- Adquisición de los terrenos.
- Ampliar instalaciones.

II. Reflexiones y Aprendizajes

Álvaro Valadez Ramírez

Aprendizajes profesionales:

Desarrolle competencias de mi profesión como la organización, el trabajo en equipo, la comunicación tanto con mis compañeros de trabajo como la consultora y los empresarios. De igual manera la visualización de procesos más a fondo para encontrar errores, como sería el caso en la realización del diagnóstico y por supuesto, encontrar áreas de oportunidad para generar una cultura de mejora diaria dentro de la empresa.

El liderazgo es otro punto importante que logre fortalecer, ya que el ser un consultor jr debía de tener esa capacidad de influenciar de la mejor manera a las personas y poder tratar de tomar las mejores decisiones para el fortalecimiento de la empresa.

Otro punto, es que pude adentrarme más de lleno al área financiera, lo cual se me hizo muy interesante, ya que es de suma importancia que todas las personas tengan conocimiento de esta área, la cual es vital para la existencia de cualquier empresa.

Aprendizajes éticos:

Primero que nada, este PAP me hizo ver una realidad que no siempre tenemos presente en nuestras vidas. Pensamos que la vida es color de rosa cuando sales de la escuela, pero la realidad es que la mayoría de la gente sufre por encontrar buenos trabajos y poder mantenerse, por lo cual debe luchar día con día para sobrevivir y mantenerse dentro del ámbito laboral. Si en verdad queremos triunfar y salir beneficiados en esta vida, debemos trabajar de acuerdo a lo que nos proponemos y dedicarnos al máximo para realizar de la mejor manera nuestros objetivos y metas futuras.

Siento que al momento he aprendido bastante, tanto de las materias universitarias como de mi experiencia laboral, pero de igual manera me pude dar cuenta que aún me faltan cosas por conocer y en verdad sentirme totalmente preparado para ser el mejor ingeniero industrial.

Las Mypes representan el 99% de las empresas en México y por lo tanto la mayoría requieren de apoyo a sus necesidades y procesos. Es por eso que siento que los apoyos que existen en el gobierno deben ser aprovechados por estas empresas y a su vez se les necesita dar un proceso de consultoría ya que pude identificar que en la mayoría de las empresas del PAP las problemáticas son similares, por lo que es necesario apoyarlas y así poder mejorar la calidad de las empresas en México.

Hoy en día estoy buscando emprender un proyecto que va de la mano a la ayuda social, por lo que creo que esta experiencia en el PAP me ha servido para enfocar mejor la empresa, darle el control adecuado y planearla de la mejor manera para evitar obstáculos durante el camino.

Aprendizajes sociales:

Algo que me llamo la atención de mayor manera fue el impacto social que tenía este proyecto, ya que al ser una escuela, el beneficio no solo era para los empresarios y sus empleados, sino que también iba directamente relacionado con cientos de familias de los niños del colegio, por lo cual fue una motivación extra para realizar las actividades de la mejor manera.

Siento que la perspectiva de los mexicanos hacia las micros y pequeñas empresas es mal vista, ya que las ven como lugares donde no hace mucho esfuerzo y es por eso que se quedan estancadas. Pero en base a meterme de lleno a este ámbito, te puedes dar cuenta que los empresarios que emprenden estos proyectos, son personas que persiguen un sueño y que dedican todo el

tiempo posible para lograrlo, utilizando todos sus recursos. De igual manera a pesar de no tener esa estabilidad dentro de las empresas, es de aplaudirse las iniciativas que se tienen y por ello pienso que es muy importante ayudarla a estas empresas en base a los conocimientos que pueda aportar cada empresa. Haciendo estas acciones podríamos crecer fuertemente en el país en el área económica.

El existir estos proyecto de ayuda a las Mypes, son de gran ayuda para estas empresas, como ya comentaba, les ayuda a fomentar bases sólidas para su crecimiento y también la gente que trabaja ahí aprende bastantes conocimiento para darle el seguimiento adecuado al proyecto. Por ello estas experiencias me agradan y estaría dispuesto a internarlo nuevamente en un futuro.

Aprendizajes a lo personal:

El PAP me ayudo a crecer en muchas áreas de mi persona como en el sentido social a los demás, el liderazgo y la organización de las cosas. Esta experiencia me hizo me preocuparme más por las empresas en México ya que si existen problemáticas que comúnmente no se saben controlar y eso hacen que estas empresa quiebren, por lo cual ayudarlas para evitar eso, hace que uno como persona siente que realmente está aportando su granito de arena a la sociedad y de forma conjunta, amplía sus conocimientos y pone en práctica lo aprendido durante sus carreras.

Cómo proyecto de vida me gustaría emprender algún proyecto que ayude socialmente a las personas y que realmente impacte de forma positiva en sus vida, actualmente estoy implementando una herramienta que ayuda al sector salud y que podría mejorar la calidad de vida de los mexicanos y el mundo.

Alexia Fernanda Caro Lizárraga

Aprendizajes profesionales:

En cuanto a mi profesión en si no aporte muchas cosas pues mi carrera es Comercio y Negocios Globales, sin embargo, aporté muchas cosas que fui aprendiendo poco a poco de otras carreras, en especial mis aprendizajes de Mercadotecnia y Finanzas, por eso puse a prueba estos saberes. Por otro lado, desarrolle mis competencias de análisis, trabajo en equipo y toma de decisiones. Desarrolle también competencias de otras carreras como administración, recursos humanos e incluso de ingeniería. Esto gracias a la integración con mis compañeros de otras carreras. Aprendí que necesito desarrollar competencias multidisciplinarias para poder afrontar las demandas profesionales pues hoy en día no se puede esperar triunfar con conocimiento limitado.

Aprendizajes sociales:

Actualmente las Mypes requieren especialmente conocer su entorno, me di cuenta que la mayoría de las empresas, incluyendo la atendida por nuestro equipo no conoce cómo está la situación externa (clientes, nivel socioeconómico, etc.) lo que los lleva a no saber si están en el lugar correcto o incluso si su negocio es viable pues tampoco cuentan con plan de negocios. Además toman decisiones al azar o con sentimientos y no con datos duros.

Me siento capaz de preparar un proyecto con impacto social ahora que ya tuve la experiencia en la realización de uno, además de dirigirlo y darle seguimiento.

Los servicios que dimos en este PAP contribuyeron a mejorar la economía de de los empresarios y los empleados con la generación de posibles nuevos empleos y la captación de clientes.

A través de mi participación en este proyecto se benefició la empresa por medio de impactos en el área mercadológica, generando publicidades que ayudaron a captar la atención de más clientes y el reconocimiento de la empresa. Influyo positivamente en el logro de los objetivos la buena integración y participación de los integrantes del equipo y que entre todos nos ayudamos a aprender cosas nuevas.

Los saberes aplicados son transferibles a otras situaciones pues en si todas las empresas deberían de tener las cosas básicas como plan de negocios, información financiera, etc.

Ahora tengo una visión más amplia del mundo social y cambiaron mis supuestos de la realidad pues me encontraba cegada solamente tomando en cuenta mi realidad sin tomar en cuenta que hay otras personas que tienen una situación más difícil y complicada que nosotros y nunca los vemos por estar en una burbuja.

Aprendizajes éticos:

Generalmente las MIPyMES presentan dilemas éticos pues al encontrarse en la situación de tener recursos limitados muchas veces deciden no seguir la ley. Se requiere intervenir en ese tema pues se pueden dar problemas muy graves de no seguir lo establecido conforme a la ley.

A partir de mi experiencia en el PAP puedo apoyar al mejoramiento de la cultura empresarial y condiciones laborales y sociales pues aprendí a hacer encuestas de clima laboral, talleres de sensibilización y actividades para mejorar el clima laboral.

Mi profesión la ejerceré para personas que trabajen con la misma ética y valores míos para así poder entendernos en nuestras operaciones comerciales.

Aprendizajes en lo personal:

El PAP me ayudo a conocer que a pesar que no me gusta trabajar en equipo, puedo hacerlo y obteniendo buenos resultados si me lo propongo. Además me di cuenta que soy sensible ante las necesidades de los demás cuando antes nunca las veía. Aprendí de mi proyecto de vida que me gusta ayudar a las demás personas y quisiera que en mi futura profesión pudiera ser de impacto para ayudar a mi país de alguna manera.

Rodolfo Lomas Ramírez

Aprendizajes profesionales:

A lo largo de este proyecto de aplicación profesional logre el empleo de diversos conocimientos acumulados a lo largo de mis estudios profesionales. Algunos ejemplos: se realizó el análisis de organizacional de la empresa, y a partir de ello se estableció un organigrama funcional (con el que la empresa estaba trabajando) y el cual la empresa utilizaba de manera informal. A partir de este organigrama se estableció uno proyectado, que se pretende sea implementado por completo en el año 2018. Se hicieron ajustes de áreas y líneas de mando, así como establecer departamentos esenciales al buen funcionamiento de la empresa.

El análisis del entorno y detectar oportunidades para desarrollar el mejor funcionamiento dentro la empresa fueron algunas de las competencias que tuve oportunidad de desarrollar en este proyecto de aplicación profesional. Además de la aplicación de diversas estrategias en áreas, como: administrativa, financiera y mercadológica.

Esta fue una experiencia muy interesante, porque tuve la oportunidad de trabajar en un equipo multidisciplinario. Donde comprendí la verdadera importancia de trabajar en equipo y al mismo tiempo mejorar las oportunidades de cambio dentro de la empresa, así como la complementación en diversas

actividades y funciones. Obteniendo como resultado mayor éxito en lo realizado.

A lo largo de este proyecto logre gran cantidad de aprendizajes, entre los que lograra destacar que: México es un país donde la mayoría de los empresarios aseguran contar con los conocimientos administrativos de su empresa, los cuales son esenciales para el correcto desarrollo y control de sus empresas. Pero la realidad es que la mayoría ignora la correcta administración. También, se desconocen la importancia de establecer cimientos dentro de las instituciones, los cuales dan mayor soporte a las instituciones, y el desarrollo de estrategias para alcanzar las metas establecidas y funciones de la institución.

He aprendido que para lograr la efectividad de proyectos es esencial la planeación y aplicación estratégica. Ya que, si estas no son aplicadas desde el inicio del proyecto, muy probablemente, este fracasara.

Aprendizajes sociales:

Las necesidades, que considero, requieren ser atendidas en el contexto actual de las Mypes regionales y nacionales tiene que ver con la necesidad de una intervención administrativa. Ya que la mayoría de las empresas ignora el costo de sus productos/servicios y de igual forma su punto de equilibrio.

También vimos las dificultades en la aplicación de nuevos procesos dentro de la empresa, ya que la mayoría de las personas se resistían a los cambios.

Creo que en este momento cuento con conocimientos y herramientas suficientes para preparar proyectos, dirigirlos en base a los objetivos establecidos, así como dar el seguimiento necesario.

De alguna manera considero que mis servicios profesionales contribuyeron a mejorar la economía del país, ya que los cambios efectuados en la institución

afectarán de forma económica positivamente a todos los integrantes y a la sociedad alrededor de estos.

Es la organización que trabajamos encontramos un fuerte problema organizacional y de comunicación, que cual mejora a partir de la estructura implementada y la participación de los integrantes, de esta institución, en talleres donde se desarrolló la comunicación en equipo.

Las actividades que se tuvieron que hacer para que este proyecto contara con su función principal consistieron, principalmente, en cambiar la resistencia al cambio por parte del equipo de trabajo. A partir de cambiar esta resistencia, pudimos ver el incremento y la facilidad de la implementación de mejoras, así como el aumento de la participación de los integrantes.

Aprendizajes éticos:

Me he dado cuenta la importancia, para la sociedad, de que las instituciones trabajen de la manera adecuada y esto incluye que las empresas den las prestaciones establecidas por la ley. Ya que si no son dadas muy probablemente veremos afectaciones importantes en la calidad de vida de las personas.

Aprendizajes en lo personal:

Este PAP me ayudo a conocer como trabajan en realidad las empresas en México, descubrir carencias con las que estas cuentan, pero también descubrir que hay muchas áreas de oportunidad para ayudar a la sociedad.

Aprendí a ser más tolerante con los demás. Cada persona es lo que es a partir de la forma en que le ha tocado vivir y esto afecte en nuestra forma de pensar, ver y actuar.

III. Conclusiones

La empresa va tomando forma en cuanto a la organización y control de las actividades dentro del colegio, por lo cual podemos decir que si se siguen implementando y utilizando las herramientas otorgadas durante la consultoría, se podrán lograr los objetivos planteados tanto a corto, mediano y largo plazo. Igualmente un punto importante que se logró fue que ya se conocen los costos, ingresos y egresos reales que existen dentro de la empresa, cosa por la cual ya se pueden tomar decisiones de manera más acertada y buscando lo mejor para poder lograr el crecimiento adecuado del colegio. El personal ya se encuentra más adaptado a sus puesto de trabajo y ya se tiene un concepto empresarial dentro del colegio, algo que en un principio no se tomaba mucho en cuenta para las operaciones y funcionamiento del mismo.

El sector educación es un área que va creciendo año con año según estadísticas de la INEGI, ya que la educación se está volviendo un elemento clave para las aspiraciones de las personas, por lo que la gente no solo busca tener los conocimientos más simples, sino que buscan ser competitivos y aprender de la mejorar manera y lo más posible, para poder aspirar a un nivel de vida mejor y adaptarse al nivel requerido en el sector laboral.

Los empresarios tenían mucha experiencia del mercado y sus conocimientos si se veían reflejados en el manejo de la empresa, el único problema es que su conocimiento sobre el tema que conlleva todo el emprendimiento, como la organización y controles, no se tenían muchos aprendizajes de eso por lo cual sufría en este ramo para poder establecerse como empresa sólida. De igual manera se tuvo un pequeño conflicto con un empresario por su mentalidad tan cerrada de no escuchar las opiniones de los demás, pero poco a poco fue abriendo su mente y se dejó guiar por los demás, escuchando sus opiniones y participando activamente en la toma de decisiones grupales. Contrariamente con el otro empresario, siempre hubo una conexión fuerte de trabajo y eso facilito el proyecto, ya que con sus conocimientos y nuestras propuestas podíamos llegar a conocer

áreas de oportunidad dentro de la empresa y trabajarlas de la mejor manera posible.

La metodología que se maneja dentro del PAP es adecuada en base a las necesidades de las empresas. La parte a la que más énfasis se pone durante el proceso es el diagnóstico, lo cual nos parece excelente, ya que sentimos es la etapa crucial dentro del proyecto, porque si no se detecta de manera correcta la forma actual como opera la empresa, no se puede trabajar acertadamente y no se lograrían ver cambios notables en las empresas a pesar de implementar mejoras, ya que no afectaría el problema raíz dentro de la misma.

IV. Fuentes consultadas

AMAI. (2010). *Ingreso- Gasto*. Consultado el 30 de Agosto del 2016 en: <http://www.amai.org/index.php>

AMAI. (2016). *Niveles Socioeconómicos*. Consultado el 30 de Agosto del 2016 en: <http://nse.amai.org/data/>

Banco de México. (2011). *Inflación*. Consultado el 30 de Agosto del 2016 en: <http://www.banxico.org.mx/dyn/portal-inflacion/index.html>

CAD SA de CV. (2015). *Nivel socioeconómico C (Clase media)*. Consultado el 30 de Agosto del 2016 en: http://www.economia.com.mx/nivel_socioeconomico_c_clase_media.htm

FORBES México. (2016). *Edupunk: el sistema educativo que México necesita*. Consultado el 30 de Agosto del 2016 en: <http://www.forbes.com.mx/edupunk-sistema-educativo-mexico-necesita/>

IIEG. (2015). Tlajomulco de Zúñiga diagnostico municipal. Consultado el 30 de Agosto del 2016 en: <http://www.iieg.gob.mx/contenido/Municipios/TlajomulcodeZuniga.pdf>

INEGI. (2016). *Calculadora de inflación*. Consultado el 30 de Agosto del 2016 en: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/indiceprecios/CalculadoraInflacion.aspx>

INEGI. (2016). *Consulta Interactiva de Datos*. Consultado el 30 de Agosto del 2016 en: http://www.inegi.org.mx/est/lista_cubos/

INEGI (2016). *Índice nacional de precios al consumidor mensual*. Consultado el 30 de Agosto del 2016 en: <http://www.informador.com.mx/economia/2016/676281/6/precios-del-consumidor-aumentan-en-julio.htm>

INEGI. (2016). México en cifras. Consultado el 30 de agosto del 2016 en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=>

INEGI. (2016). *Sistema del DENUE*. Consultado el 30 de agosto del 2016 en: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

Secretaría de Educación Pública. (2016). *Los principales ejes del modelo educativo 2016*. Consultado el 30 de Agosto del 2016 en: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/114501/Modelo Educativo 2016.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/114501/Modelo_Educativo_2016.pdf)

Secretaría de Educación Pública. (2015). *Reforma Educativa*. Consultado el 30 de Agosto del 2016 en: <http://www.gob.mx/sep/reformas/la-reforma-educativa>; <http://reformas.gob.mx/reforma-educativa/que-es>

Secretaría de Educación Pública. (2016). *Telesecundaria*. Consultado el 30 de Agosto del 2016 en: <http://www.telesecundaria.sep.gob.mx>

Secretaría de Educación Pública. (2016). *Tu maestro en línea*. Consultado el 30 de Agosto del 2016 en: http://www2.sepdf.gob.mx/tu_maestro_linea/descripcion/index.jsp

Sistema Nacional de Información Estadística Educativa. (2014). *Estadística del sistema educativo Jalisco*. Consultado el 30 de Agosto del 2016 en: [http://www.snie.sep.gob.mx/descargas/estadistica e indicadores/estadistica e indicadores educativos 14JAL.pdf](http://www.snie.sep.gob.mx/descargas/estadistica_e_indicadores/estadistica_e_indicadores_educativos_14JAL.pdf)

V. Anexos

ANEXO 1: Análisis del Entorno.

Anexo 2: Resultados Clima Laboral.

Anexos 3: Resultados Comprensión del Puesto.

Anexo 4: Manual de Administración y Recursos Humanos.

Anexo 5: Herramienta Financiera (Excel).

Anexo 6: Manual de Herramienta Financiera.

Anexo 7: Imagen Corporativa y Publicitaria.