

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

“CREACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO BAJO EL ENFOQUE DEL CUADRO DE  
MANDO INTEGRAL APLICADO AL SECTOR SERVICIOS: CASO FORLANCE”

**TESIS**

PARA OBTENER EL GRADO DE  
**MAESTRA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA**

PRESENTA:

**ING. MARTHA BEATRIZ BUENO SÁNCHEZ**

DIRECTORA:

**DRA. ALEJANDRA TORRES LÓPEZ**

CODIRECTORA:

**M. EN A. KATHY LAURA VARGAS MATAMOROS**

Apizaco, Tlax., 05 de Agosto de 2016

No. OFICIO: DEPI/241/16

**ASUNTO:** Se Autoriza Impresión de Tesis de Grado.

**ING. MARTHA BEATRIZ BUENO SANCHEZ,**  
CANDIDATA AL GRADO DE MAESTRA  
EN INGENIERIA ADMINISTRATIVA  
No. de Control: **M09010353**  
PRESENTE.

Por este medio me permito informar a usted, que por aprobación de la Comisión Revisora asignada para valorar el trabajo, mediante la Opción: **I Tesis de Grado por Proyecto de Investigación**, de la **Maestría en Ingeniería Administrativa**, que presenta con el tema: **"CREACION DE UN PLAN ESTRATEGICO BAJO EL ENFOQUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICADO AL SECTOR SERVICIOS: CASO FORLANCE"** y conforme a lo establecido en el Procedimiento para la Obtención del Grado de Maestría en el Instituto Tecnológico, la División de Estudios de Posgrado e Investigación a mi cargo le emite la:

#### AUTORIZACION DE IMPRESION

Debiendo entregar un ejemplar del mismo debidamente encuadernado y seis copias en CD en formato PDF, para presentar su Acto de Recepción Profesional a la brevedad.

Sin otro particular por el momento, le envío un cordial saludo.

#### ATENTAMENTE

*PENSAR PARA SERVIR, SERVIR PARA TRIUNFAR*

**DR. JOSE FEDERICO CASCO VASQUEZ**  
JEFE DE LA DIVISION DE ESTUDIOS  
DE POSGRADO E INVESTIGACION.



Secretaría de Educación Pública  
Instituto Tecnológico de Apizaco  
División de Estudios de Posgrado  
e Investigación

JFCV/JLCG\*mabr

Consecutivo.



Apizaco, Tlax., 02 de Agosto de 2016

ASUNTO: Aprobación del trabajo de Tesis de Maestría.

DR. JOSE FEDERICO CASCO VASQUEZ  
JEFE DE LA DIVISION DE ESTUDIOS  
DE POSGRADO E INVESTIGACION,  
P R E S E N T E.

Por este medio se le informa a usted, que los integrantes de la **Comisión Revisora** para el trabajo de tesis de maestría que presenta la **ING. MARTHA BEATRIZ BUENO SANCHEZ** con número de control **M09010353** candidata al grado de **Maestra en Ingeniería Administrativa** y egresada del **Instituto Tecnológico de Apizaco**, cuyo tema es: "**CREACION DE UN PLAN ESTRATEGICO BAJO EL ENFOQUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICADO AL SECTOR SERVICIOS: CASO FORLANCE**", fue:

**A P R O B A D O**

Lo anterior, al valorar el trabajo profesional presentado por la candidata y constatar que las observaciones que con anterioridad se le marcaron así como correcciones sugeridas para su mejora ya han sido realizadas.

Por lo que se avala se continúe con los trámites pertinentes para su titulación.

Sin otro particular por el momento, le envió un cordial saludo.

LA COMISION REVISORA

DRA. ALEJANDRA TORRES LOPEZ

M. A. KATHY LAURA VARGAS MATAMOROS

M.A. MA. ELIZABETH MONTIEL HUERTA

M.C. CRISANTO TENOPALA HERNANDEZ

C. p - Interesada

## Resumen

Considerando que en nuestro país el contexto económico se ve conformado principalmente por la situación financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas, se realiza la presente investigación de carácter exploratorio, descriptivo y transversal con el objetivo de impactar positivamente en un pequeño sector de éstas que, rara vez se ve diferenciado por su complejidad como lo es el de servicios de capacitación.

Con el objeto de atender a esta fracción se realizó un estudio de caso que pretende ser antesala para el desarrollo de herramientas dirigidas a MiPyMEs que puedan enfocarse a instituciones, este estudio de caso se aborda el tema de una MiPyME dedicada a la capacitación en idiomas de niños, jóvenes y adultos ubicada en el estado de Tlaxcala.

FORLANCE es una institución que lleva 30 años en el mercado ofreciendo cursos de inglés y francés con un sistema de enseñanza único en su tipo diseñado por su actual director y fundador. Actualmente presenta deseos de crecimiento y por lo tanto, requiere formalizar su estructura interna y proyectar sus esfuerzos en objetivos a largo plazo.

El presente trabajo de investigación toma como base el análisis de la situación actual de la empresa tanto interno como externo para llegar a la creación de un plan estratégico conforme a los requerimientos de la empresa soportando el plan con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, el cual considera cuatro pilares útiles: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y desarrollo. De igual forma se apoya con la cadena de valor para llevar a cabo la identificación de los procesos que se ejecutan en la organización y empatarlos con las perspectivas del Balanced Scorecard.

El plan estratégico generado se ve llevado a la práctica con la formación de planes, manuales y propuestas realizadas durante el periodo de investigación, obteniendo los resultados que se presentan en la parte final junto con conclusiones, recomendaciones y trabajos futuros como producto de este trabajo de tesis.

## Agradecimientos

*“No se trata del barco que dirijas,  
sino de la clase de capitán que eres.”  
Anónimo*

Gracias a Dios y al universo por conspirar a mi favor y poder ver concluido este proyecto en mi vida.

Por darme los regalos que me ha dado. Por brindarme la hermosa familia que tengo y por guiar mi camino en todo momento de una forma perfecta.

A mis padres por darme la vida y las enseñanzas que hacen de mí quien soy.

A mi esposo por llenarme con su amor y alentar cada paso a su lado.

A mi hermano y mis sobrinos que iluminan mi camino con su sola presencia y sonrisa.

A mis suegros y cuñados que son parte importante de mi vida, comparten mis logros y me dan su amor y confianza.

A mi directora de tesis que más que una guía es una excelente amiga, con toda la vocación de compartir sus valiosos conocimientos.

Al comité tutorial la Maestra Kathy y la Maestra Liz por sus acertadas aportaciones a este trabajo de tesis.

A todas aquellas personas que han tocado mi vida y me han impulsado a ser cada día mejor.

¡Gracias!

# Índice

|  |     |
|--|-----|
| i. Planteamiento del problema .....                              | iii |
| ii. Pregunta de investigación .....                              | iv  |
| iii. Objetivos de la investigación.....                          | iv  |
| iv. Justificación del estudio.....                               | iv  |
| CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS .....                                    | 1   |
| 1.1 Estado del arte .....  | 1   |
| 1.1.1 Planeación estratégica .....                               | 1   |
| 1.1.2 Cadena de valor .....                                      | 2   |
| 1.1.3 Cuadro de mando integral .....                             | 3   |
| 1.1.4 MiPyMEs .....  | 4   |
| 1.2 Marco teórico.....   | 5   |
| 1.2.1 Planeación estratégica .....                               | 5   |
| 1.2.1.1 Concepto y tipos de planeación.....                      | 5   |
| 1.2.1.2 Pasos de la planeación estratégica .....                 | 6   |
| 1.2.1.3 Matriz FODA.....   | 9   |
| 1.2.1.4 Beneficios y usos de la planeación estratégica .....     | 11  |
| 1.2.2 Cadena de valor .....                                      | 12  |
| 1.2.2.1 Concepto .....   | 12  |
| 1.2.2.2 Niveles de la cadena de valor.....                       | 12  |
| 1.2.3 Cuadro de mando integral.....                              | 14  |
| 1.2.3.1 Concepto .....   | 14  |
| 1.2.3.2 Perspectivas del cuadro de mando integral .....          | 15  |
| 1.2.3.3 Construcción del cuadro de mando integral.....           | 20  |
| 1.2.3.4 Beneficios .....   | 21  |
| 1.2.4 Herramientas teóricas para el desarrollo del trabajo ..... | 22  |
| 1.2.4.1 Tipo de estudio .....                                    | 22  |
| 1.2.4.2 Herramientas de obtención de información .....           | 24  |
| 1.2.4.3 Diseño de cuestionarios .....                            | 25  |
| 1.2.4.4 Focus group.....   | 26  |
| 1.3 Marco contextual .....                                       | 28  |
| CAPÍTULO II METODOLOGÍA DE TRABAJO .....                         | 32  |
| 2.1 Contextualización de la empresa .....                        | 33  |
| 2.2 Análisis de proceso .....                                    | 34  |
| 2.2.1 Actividades primarias.....                                 | 34  |
| 2.2.2 Actividades secundarias .....                              | 35  |
| 2.2.3 Cadena de valor .....                                      | 35  |
| 2.3 Análisis FODA.....   | 37  |
| 2.3.1 Análisis interno .....                                     | 37  |
| 2.3.2 Análisis externo .....                                     | 39  |

|   |    |
|---|----|
| 2.4 Definición de pilares de actuación..... | 42 |
| 2.4.1 Financiera.....                       | 42 |
| 2.4.2 Clientes.....                         | 42 |
| 2.4.3 Procesos internos.....                | 42 |
| 2.4.4 Aprendizaje y crecimiento.....        | 43 |
| 2.5 Objetivos corporativos.....             | 44 |
| 2.6 Estrategias corporativas.....           | 46 |
| 2.7 Líneas de acción.....                   | 50 |
| CAPÍTULO III RESULTADOS.....                | 56 |
| 3.1 Manual de organización.....             | 56 |
| 3.2 Manual de operaciones.....              | 57 |
| 3.3 Plan de capacitación.....               | 58 |
| 3.4 Estudio financiero.....                 | 58 |
| 3.5 Balanced scorecard.....                 | 59 |
| 3.6 Cambio de layout y remodelación.....    | 60 |
| Conclusiones.....                           | 62 |
| Trabajos futuros.....                       | 64 |
| Referencias.....                            | 65 |
| ANEXOS.....                                 | 67 |

## Índice de Anexos

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| Anexo 1 Focus group.....            | 67  |
| Anexo 2 Manual de organización..... | 72  |
| Anexo 3 Manual de operaciones.....  | 83  |
| Anexo 4 Plan de capacitación.....   | 90  |
| Anexo 5 Estudio financiero.....     | 94  |
| Anexo 6 Balanced scorecard.....     | 98  |
| Anexo 7 Cambio de layout.....       | 110 |

## Índice de Figuras

| Figura No.   | Página |
|--|--------|
| 1.1 Indicadores de los temas financieros estratégicos .....                                | 16     |
| 1.2 La perspectiva del cliente, indicadores centrales.....                                 | 17     |
| 1.3 El modelo de la cadena genérica de valor .....   | 18     |
| 1.4 Principales actividades económicas en el estado de Tlaxcala .....                      | 28     |
| 1.5 Organigrama de la empresa FORLANCE.....  | 31     |
| 2.1 Proceso de elaboración del plan estratégico .....                                      | 32     |
| 2.2 Diagrama de la metodología a emplear .....   | 32     |
| 2.3 Cadena de valor caso FORLANCE.....   | 36     |
| 2.4 Grado promedio de escolaridad de la población de 15 y más años en Apizaco.....         | 40     |
| 2.5 Tendencia de la población en Apizaco.....  | 40     |
| 2.6 Definición de las perspectivas del BSC aplicado a FORLANCE .....                       | 43     |
| 2.7 Correspondencia de las perspectivas del BSC con la cadena de valor en FORLANCE.....    | 44     |
| 2.8 Matriz FODA para la perspectiva financiera en FORLANCE.....                            | 46     |
| 2.9 Matriz FODA para la perspectiva de clientes en FORLANCE .....                          | 47     |
| 2.10 Matriz FODA para la perspectiva de procesos internos en FORLANCE.....                 | 48     |
| 2.11 Matriz FODA para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en FORLANCE .....        | 49     |
| 2.12 Relación de cadena de valor, perspectivas del BSC y líneas de acción propuestas ..... | 55     |
| 3.1 Despliegue de la organización formal FORLANCE .....                                    | 61     |

## Índice de Tablas

| Tabla No.  | Página |
|--|--------|
| 1.1 Síntesis del estado del arte en planeación estratégica.....                                    | 1      |
| 1.2 Síntesis del estado del arte en cadena de valor .....  | 2      |
| 1.3 Síntesis del estado del arte en cuadro de mando integral .....                                 | 3      |
| 1.4 Síntesis del estado del arte en PyMEs .....  | 4      |
| 1.5 Técnicas de investigación por encuestas .....  | 24     |
| 1.6 Indicador trimestral de la actividad económica estatal.....                                    | 28     |
| 1.7 Concentrado de instituciones de enseñanza del idioma inglés en Tlaxcala .....                  | 29     |
| 2.1 Fortalezas y debilidades identificadas en FORLANCE.....  | 38     |
| 2.2 Análisis comparativo de la competencia .....   | 39     |
| 2.3 Indicador trimestral de la actividad económica estatal.....                                    | 41     |
| 2.4 Concentrado de oportunidades y amenazas identificadas en FORLANCE .....                        | 41     |
| 2.5 Definición de planes propuestos para las estrategias financieras .....                         | 50     |
| 2.6 Definición de planes propuestos para las estrategias de clientes .....                         | 51     |
| 2.7 Definición de planes propuestos para las estrategias de procesos internos .....                | 52     |
| 2.8 Definición de planes propuestos para las estrategias de aprendizaje y desarrollo.....          | 53     |
| 2.9 Concentrado de los planes de acuerdo a las perspectivas del BSC y sus apartados sugeridos..... | 54     |
| 3.1 Síntesis de aportaciones del proyecto a la empresa FORLANCE .....                              | 60     |
| 3.2 Aportaciones generadas para el centro de idiomas FORLANCE .....                                | 63     |



## Introducción

En las últimas décadas expertos en el tema de la administración han generado herramientas de gestión para grandes compañías, con el fin de ofrecerles mejoras en el ámbito organizacional en el entorno altamente competitivo del mercado en el que se ven envueltas.

Herramientas tan importantes y completas como lo son el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), el análisis de la Cadena de Valor y los estudios de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) normalmente tienen como objetivo la mejora en las situaciones organizacionales de empresas con un amplio número de actividades, procesos y personal. Sin embargo es relevante destacar que muchas de ellas se fundamentan en bases que cualquier tipo de empresa tiene, de cualquier tamaño y de cualquier ramo.

Debido a la creciente necesidad de organización en el sector MiPyMEs se considera que la implementación de estas herramientas administrativas no se debe ver limitada a un sector en donde interactúan grandes empresas, sino que se debe ver adaptada a cualquier tipo de empresa tomando en cuenta las necesidades particulares de la misma y el entorno en el que se ve envuelta.

Tomando en cuenta el notable rol que posee en nuestro país el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas se buscó llevar a cabo un estudio que impactará positivamente en el desempeño de la organización dentro de las mismas y se seleccionó así, otro importante grupo que rara vez se ve beneficiado por la implantación de técnicas administrativas como lo es el de los servicios.

FORLANCE, una microempresa dedicada a la enseñanza de idiomas fue seleccionada para la adaptación de las herramientas de gestión descritas con el fin de beneficiar su desempeño en el corto plazo y promover su expansión a largo plazo.

Para llevar a cabo el presente trabajo que se desarrolló en 2 años, se comenzó con la búsqueda de información en diversas fuentes, posteriormente se creó un análisis de la situación actual de la empresa, con ello generando estrategias y finalmente se efectuó la presentación de los resultados obtenidos.

Dentro de la presente investigación se tienen los siguientes capítulos:

### Capítulo I. Fundamentos

En este capítulo se describen los fundamentos teóricos en los que se basa la investigación tomando en cuenta los cuatro ejes epistemológicos determinados: planeación estratégica, cadena de valor, Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) y MiPyMEs. Para lo que se desarrolla el estado del arte, es decir la compilación de los artículos más recientes que aporten conocimiento al área a estudiar; el marco teórico, es decir las bases teóricas sobre las que se despliega la investigación y

finalmente el marco contextual que se refiere al entorno dentro del que se encuentra la empresa del caso de estudio.

### Capítulo II. Metodología de trabajo

Dentro del cual se hace extenso el trabajo concebido paso a paso descrito desde la propuesta metodológica hasta el plan estratégico generado para la institución. Se abordan temas cruciales como la adaptación de la cadena de valor al caso en estudio, la realización del análisis tanto interno como externo, la adaptación de las perspectivas del cuadro de mando integral a la dinámica de la institución y el desarrollo de estrategias para la conformación del plan.

### Capítulo III Resultados

En este capítulo se describen las aportaciones generadas para la empresa mediante el plan estratégico generado, con lo cual se logra desarrollar algunos manuales que ayudan a mejorar el funcionamiento administrativo de la empresa. Dichos manuales se muestran en extenso en el apartado de anexos.

Finalmente se despliegan las conclusiones, recomendaciones y trabajos futuros en relación al tema de la investigación.

## **i. Planteamiento del problema**

Como se ha mostrado anteriormente las MiPyMEs representan un alto porcentaje de la economía del país por lo que es importante apoyar su desarrollo y preservación, ya que se ha comprobado de manera general su corto periodo de vida. Tomando en cuenta esto podemos visualizar una cultura de administración estratégica escasa en la dirección de estas empresas tan importantes.

Por ende se reconoce que la mayoría de las MiPyMEs trabajan de manera reactiva, resolviendo los problemas conforme surgen e incorporando nuevas inversiones sin la adecuada planeación, sin un sistema de gestión, planeación, ni objetivos claros para todos en la empresa.

Con base en lo anterior se presenta el caso en particular de una MiPyME regional que pertenece al sector servicios, ubicada en el centro de la ciudad de Apizaco, Tlaxcala y que tiene por objetivo la capacitación tanto particular como empresarial en el área de idiomas.

Constituida desde 1984 FORLANCE se ha dedicado a desarrollar e implementar un sistema de enseñanza de idiomas que permita a sus alumnos desenvolverse sin problema alguno en el ámbito de las lenguas extranjeras, logrando ascender en sus carreras ejecutivas, obteniendo becas para estudiar en el extranjero o simplemente abriendo las puertas a mejores oportunidades de empleo.

Esta empresa se encuentra en un periodo que propicia a futuro dos posibilidades: emprender su desarrollo fuera de la región y expandir sus fronteras, o esperar al momento que empiece su decadencia hacia su extinción.

Por lo anterior se visualiza la oportunidad de incrementar el porcentaje de mercado y desarrollar un proyecto de expansión a largo plazo que reditúe de manera considerable a sus propietarios. Sin embargo, en base a los antecedentes ya mencionados, dicha organizaciones contiene un sistema de planeación escaso, por lo que ve limitadas sus aspiraciones de desarrollo.

Dentro de un análisis mediante observación en la empresa se ha podido detectar:

- La empresa basa su gestión en el conocimiento empírico.
- Negociaciones realizadas mediante tanteos y no mediante métodos cuantitativos bien fundamentados.
- Áreas de oportunidad en los procedimientos de contratación de personal, ofrecimiento del servicio, cálculo de costos del servicio y relaciones con el cliente.
- Las expectativas de ampliar la organización contra su limitación en herramientas de planeación.

En este tema de investigación se aborda un caso específico como es el de diseñar un plan estratégico que parta del análisis de la cadena de valor de la empresa y que permita elevar su nivel de competitividad y encause su gestión a objetivos y metas a mediano plazo.

## ii. Pregunta de investigación

¿Cómo ayudará la creación de un plan estratégico basado en el análisis de la cadena de valor al Centro de Idiomas FORLANCE?

¿Permitirá la cadena de valor desarrollar los pilares del Cuadro de Mando Integral?

## iii. Objetivos de la investigación

*Objetivo General:*

- Diseñar un plan estratégico conforme a las necesidades de la empresa, bajo el enfoque de CMI apoyado en su cadena de valor-servicio

*Específicos:*

- Consultar bibliografía para ubicar a la empresa en la etapa de ciclo de vida que corresponda para contextualizar el plan estratégico a proponer.
- Conocer los procesos que se llevan a cabo durante la prestación del servicio con el fin de desarrollar y analizar la cadena de valor
- Efectuar un diagnóstico para conocer las condiciones de operación de la organización
- Definir pilares de actuación de la organización para determinar los indicadores de desempeño mediante CMI
- Emplear herramientas de análisis tales como Balanced Scorecard, Matriz FODA y Cadena de Valor para establecer líneas de acción a desarrollar
- Elaborar la propuesta del plan estratégico conforme al CMI

## iv. Justificación del estudio

El correspondiente proyecto se enfoca a desarrollar un plan estratégico orientado para que la MiPyME en estudio se profile a darse a conocer a un mercado nacional.

Dicho proyecto pretende:

- La expansión del servicio a nivel regional a corto plazo (1 año)
- El planteamiento del sistema a mediano plazo para tomarlo como modelo de iteración (2 años)
- Proyección del servicio a nivel nacional en un largo plazo (más de 3 años)

Con el diseño de un plan estratégico para la empresa se pretende mejorar y facilitar la gestión orientada a objetivos dentro de la misma, así como identificar los pilares importantes en la organización para generar líneas de acción.

Para poder llevar a cabo el proyecto de desarrollo es necesario fijar las bases dentro de la institución mediante la planeación estratégica con el fin de generar un modelo robusto de estrategia empresarial que permita el manejo acertado en la toma de decisiones vitales de la empresa encausándola al cumplimiento de sus objetivos.

# CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS

## 1.1 Estado del arte

A continuación se presentan por eje epistemológico el análisis del estado del arte mediante cuadros realizados a partir de los autores citados en cada cuadro.

### 1.1.1 Planeación estratégica

Se realizó la revisión de los autores del eje epistemológico referente a la planeación estratégica tomando en cuenta información comprendida entre los años 2009 a 2013. El concentrado de los datos relevantes obtenidos se presenta en la Tabla 1.1.

**Tabla No. 1.1 Síntesis del estado del arte en planeación estratégica**

| <b>Autor</b>   | <b>Año</b> | <b>Título</b>  | <b>Aportación</b>   |
|--|------------|--|---|
| Contreras Sierra, Emigdio Rafael                         | (2013)     | El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica | Para el planteamiento de una estrategia viable se implica el conocimiento pleno del negocio, determinación de la dirección de las acciones, evaluación de los recursos con los que se cuenta, evaluación de riesgos y contar con el compromiso de los actores en el proceso.  |
| López López, José de Jesús;                              | (2012)     | Ambigüedad organizacional en la planeación estratégica                 | Investigación exploratoria y descriptiva de la contradicción entre la planeación estratégica planteada dentro de la Universidad Autónoma de Sinaloa que contempla el cumplimiento de la misión, los factores clave y el análisis FODA contra los problemas detectados en el estudio: actualización en planes y programas, capacitación, participación estudiantil, etc. |
| Antonio Tomás Bustamante Rodríguez y Ana Real Duro       | (2012)     | Gestionar estratégicamente una asociación profesional                  | Conformación de un plan estratégico con el desarrollo de la metodología: (1) planificación; (2) diagnóstico de la situación actual; (3) definición de la misión, visión y valores; (4) líneas estratégicas, objetivos estratégicos y acciones; (5) realización de acciones propuestas y (6) evaluación y revisión de los resultados.                                    |
| Ayuzabet de la Rosa Alburquerque y Óscar Lozano Carrillo | (2010)     | Planeación estratégica y organizaciones públicas                       | Guía para la determinación, redacción e interpretación de los elementos del plan estratégico: misión y visión; fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; objetivos estratégicos, estrategias; metas y alineación estratégica.  |
| Jaimes Amoroch, Hernando                                 | (2009)     | Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo    | Propuesta de una red de monitoreo en la planeación estratégica que controle las acciones tomadas para el alcance a objetivos a largo plazo conformado de tres núcleos: estrategias de aplicación inmediata, estrategias secuenciales de consolidación y obtención de competencias centrales.  |

*Fuente: Elaboración propia a partir de los autores mencionados (2014)*

### 1.1.2 Cadena de valor

En cuanto al eje epistemológico de la cadena de valor dentro del sector de servicios en las micro y pequeñas empresas se tomaron en cuenta trabajos realizados entre 2011 y 2013, conjuntando las principales aportaciones en la Tabla 1.2.

**Tabla No. 1.2 Síntesis del estado del arte en cadena de valor**

| <b>Autor</b>                           | <b>Año</b> | <b>Título</b>  | <b>Aportación</b>  |
|--|------------|--|--|
| Jorge Vergiú Canto                     | (2013)     | La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios   | Determinación de costos por actividad y por unidad de negocios, así como los porcentajes repartidos en la cadena de valor de la empresa para identificar el margen de utilidad global que se tiene y, a partir de eso aportar información a la toma de decisiones.   |
| Arellano, Carballo, Orrantía y Salazar | (2013)     | Diagnóstico de la madurez de los procesos de la cadena de valor de una pequeña empresa mexicana de productos de maíz | Análisis de los procesos de la cadena de valor de una microempresa mexicana que evalúa también la planeación estratégica que tiene y las áreas de oportunidad en base a: gestión organizacional, planeación estratégica, enfoque al cliente, infraestructura y documentación de procesos.  |
| Aloini, Dulmin, Mininno y Ponticelli   | (2013)     | Project-service Solutions in the Yacht Industry: a Value-Chain Analysis  | Presenta un modelo que divide en enfoque del análisis de la cadena de valor en tres etapas por proyecto: en el anteproyecto la cadena de valor se enfoca en el renombre de la marca, la personalización e innovación del producto; durante el proyecto se enfoca al tiempo de entrega, la coordinación y el grado de reacción; durante el periodo del pos proyecto la cadena de valor es afectada por el flujo de efectivo, el grado de reacción y el nivel de servicio. |
| Jorge A. Díaz J.                       | (2011)     | Aplicación del concepto de cadena de valor en organizaciones proveedoras de servicios informáticos                   | Define la cadena de valor tomando en cuenta la estructura del negocio, los clientes y la estrategia competitiva para llegar a la satisfacción del cliente. Relaciona la estrategia empresarial, procesos internos, diagramas de actividades, indicadores de calidad y requerimientos del cliente como principales categorías en el análisis de la cadena de valor.   |

*Fuente: Elaboración propia a partir de los autores mencionados (2014)*

### 1.1.3 Cuadro de mando integral

Se presenta el análisis para el eje epistemológico del cuadro de mando integral o balanced scorecard en la vertiente del sector de servicios académicos en la Tabla 1.3.

**Tabla No. 1.3 Síntesis del estado del arte en cuadro de mando integral**

| <b>Autor</b>  | <b>Año</b> | <b>Título</b>   | <b>Aportación</b>   |
|---|------------|---|---|
| Alexis Tejedor de León                                    | (2010)     | Cuadro de mando integral para el diseño y validación de instrumentos para valorar el desempeño académico de docentes  | Aportación de orden metodológico: construcción de marco estratégico (misión y visión), análisis FODA, matriz MEFE, matriz MEFI y construcción del CMI para la creación de un instrumento confiable que mide el desempeño docente.   |
| Edith Carmen Muñoz  | (2009)     | Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación               | Construcción del mapa estratégico antes del CMI, generación de indicadores en las perspectivas para el sector servicios, propone acompañar el CMI con un plan de implementación tendiendo a la mejora continua.   |
| José Cáceres Salas, M <sup>a</sup><br>José González López | (2005)     | Hacia una gestión estratégica de los departamentos universitarios: propuesta de un cuadro de mando integral           | Desarrollo de un CMI en un contexto universitario, autoevaluación del departamento, creación del mapa estratégico y listado de los objetivos creados con sus respectivos indicadores ordenados por perspectiva del CMI.   |
| Marcela Porporato, Norberto García                        | (2011)     | Análisis de las limitaciones del cuadro de mando integral: revisión de la literatura e implicaciones para la práctica | Analiza limitaciones como: el CMI no garantiza la mejor toma de decisiones por los directivos, posible saturación en el número de indicadores, conformación de medidas de desempeño estratégicamente vinculadas y el efecto de los estados de ánimo del superior al evaluar el CMI. |

*Fuente: Elaboración propia a partir de los autores mencionados (2014)*

### 1.1.4 MiPyMEs

En la Tabla 1.4 se presenta la compilación de autores correspondiente al estado del arte para el eje epistemológico referente a MiPyMEs tomando en cuenta el periodo comprendido entre los años 2009 y 2013.

**Tabla No. 1.4 Síntesis del estado del arte en PyMEs**

| <b>Autor</b>   | <b>Año</b> | <b>Título</b>   | <b>Aportación</b>  |
|--|------------|---|--|
| Skokan Karel,<br>Pawliczek Adam,<br>Piszczur Radomír | (2013)     | Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises                              | Evaluación del desempeño de 677 MiPyMEs en República checa y Eslovaquia arrojó que 8 de cada 10 empresas que poseen una planeación estratégica detallada y por escrito también presentan altos crecimientos en el volumen de ventas, mayores ganancias e inversiones, decremento en sus costos, así como contratos firmados por periodos más largos. |
| María Luisa Saavedra García                          | (2012)     | Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana                                   | Propuesta de una metodología que logre medir la competitividad de la pyme basado en el modelo BID que tiene como variables: planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información para obtener el mapa general de la empresa.     |
| Pérez Uribe, Garzón Gaitán, Nieto Potes              | (2009)     | Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para organizaciones en PyMEs colombianas | Pentágono de la gestión de excelencia para pymes. Sugiere que las PyMEs se enfoquen en la mejora en las áreas de: gerencia estratégica, gestión financiera, cultura organizacional, gestión de la innovación y el conocimiento, gestión de mercadeo.   |
| Isidoro Romero Luna                                  | (2009)     | PyMES y cadenas de valor globales   | Desarrollo de un programa de acompañamiento a la inserción de las MiPyMEs a las cadenas de valor globales que toma como líneas estratégicas el mantenimiento, integración, posicionamiento y monitorización de las PyMEs en ciertos ámbitos específicos de actuación.  |
| Chandan Lal Rohra y Mumtaz Ali Junejo                | (2009)     | Strategies for the Developing the Success of Small Medium Enterprises in Pakistan                                     | Estudio que encuestó a 100 empresas de Pakistán determinó las estrategias usadas por estas empresas para su desarrollo: obedecer las demandas del mercado, previsión financiera, formación de un equipo directivo, incluso antes de que se necesite y definición detallada de la labor del fundador dentro de la empresa.                            |

*Fuente: Elaboración propia a partir de los autores mencionados (2014)*



## **1.2 Marco teórico**

En el presente capítulo se expondrán los conceptos y teorías que darán soporte para el desarrollo del trabajo de investigación.

Estos elementos fueron obtenidos de la bibliografía correspondiente a los autores citados. Al mismo tiempo contribuyen al logro de los objetivos.

### **1.2.1 Planeación estratégica**

La planeación estratégica es la base del trabajo a realizar ya que de esta teoría se desprenderá la propuesta de valor para la empresa. A continuación se presentarán las partes fundamentales de éste tema.

#### **1.2.1.1 Concepto y tipos de planeación**

En su nivel básico, la planeación consiste en establecer las metas de la organización e identificar los medios necesarios para alcanzarlas. En este sentido, la planeación, constituye una dimensión organizativa esencial dentro de la cual se llevan a cabo actividades administrativas. Solamente se ha llevado a cabo un estudio experimental riguroso para comparar organizaciones que planifican, respecto a empresas que no lo hacen. Los resultados indican que la actividad total de la planeación dentro de una organización –el tiempo total dedicado a discutir los objetivos de la organización y medios para alcanzarlos, etcétera– es sintomático, de manera muy significativa, de un elevado nivel de desempeño para la organización y éxito (Gannon, 2000).

La planeación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos de acción futuros. De este modo los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados. La planeación supone así mismo, y en forma destacada, la innovación administrativa. La planeación tiende un puente entre el punto donde se está y aquel otro donde se desea ir. Cabe señalar que planeación y control son inseparables, los hermanos siameses de la administración. Todo intento de control sin planes carece de sentido, porque la gente no tendrá manera de saber si efectivamente se dirige a dónde quiere ir (resultado de la tarea de control) sin antes saber a dónde quiere ir (parte de la tarea de planeación). Así los planes proporcionan las normas de control (Koontz & Weihrich, 2004).

Los tipos de planeación son tres y se aborda en los siguientes apartados.

#### **Planeación estratégica**

La planeación estratégica involucra la toma de decisiones acerca de las metas y las estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una orientación externa muy fuerte y cubren grandes porciones de la organización. Los ejecutivos experimentados son los responsables

del desarrollo y la ejecución de los planes estratégicos, a pesar de que, por lo general, no formulan ni implementan el plan completo de forma personal.

Una estrategia es un patrón de acciones y de recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización. Una estrategia eficiente ofrece la base de las respuestas a las cinco grandes preguntas sobre la forma en que la organización podrá alcanzar sus objetivos: 1) ¿Dónde ser más activos? 2) ¿Cómo llegar allí? (por ejemplo, incrementando las ventas, adquiriendo nuevas compañías) 3) ¿Cómo ganar en el mercado? (por ejemplo, manteniendo bajos los precios u ofreciendo el mejor servicio) 4) ¿Cómo moverse más rápidamente y en qué secuencia realizar los cambios? 5) ¿Cómo obtener resultados financieros (costos bajos o precios altos)? Al establecer una estrategia, los directores intentan acomodar las capacidades y los recursos de la empresa con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo. Cada organización cuenta con fortalezas y debilidades, por lo que las acciones o las estrategias de la organización deberán ayudar a robustecer las fortalezas, en áreas que satisfagan las necesidades de los consumidores y de otros factores esenciales del ambiente externo de la organización. También, algunas organizaciones pueden implementar estrategias para influir en el ambiente externo (Bateman & Snell, 2009).

### **Planeación táctica**

La planeación táctica traduce las metas y los grandes planes estratégicos en metas y planes específicos que son importantes para definir una porción de la organización, a menudo una funcional, como el área de mercadotecnia o de recursos humanos. Los planes tácticos se enfocan en las acciones más importantes que una unidad debe realizar para cumplir con su función dentro del plan estratégico. Por ejemplo, si la estrategia decide lanzar una nueva línea de productos, el plan táctico de la unidad de producción debe involucrar el diseño, las pruebas y la instalación del equipo necesario para la producción de la nueva línea (Bateman & Snell, 2009).

### **Planeación operativa**

La planeación operativa identifica los procesos y los procedimientos específicos requeridos en los niveles más bajos de la organización. Los gerentes por lo general, se enfocan en tareas rutinarias, como las corridas de producción, las entregas programadas y los requerimientos de recursos humanos (Bateman & Snell, 2009).

#### **1.2.1.2 Pasos de la planeación estratégica**

Como lo mencionan Hill y Jones (2011) el proceso formal de la planeación estratégica tiene cinco pasos principales:

1. Elegir la misión corporativa, visión, objetivos, valores y las principales metas corporativas
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.

3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
4. Elegir estrategias que se basen en fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implementar las estrategias

A continuación se detallan los pasos antes mencionados:

### ***Declaración de la misión***

Tiene cuatro componentes principales:

**Misión:** describe lo que la empresa hace. Una empresa debe definir su negocio en términos de tres dimensiones: a quién se está satisfaciendo (a qué grupos de clientes); qué se está satisfaciendo (qué necesidades de los clientes) y cómo se están satisfaciendo las necesidades de los clientes (mediante cuáles habilidades, conocimiento o competencias distintivas). Este modelo enfatiza la necesidad de tener una definición orientada al cliente y no orientada al producto.

**Visión:** Presenta parte del estado futuro deseado; articula lo que a la empresa le gustaría lograr.

**Objetivos:** Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr.

- Los objetivos financieros comunican las metas de la administración en el aspecto financiero.
- Los objetivos estratégicos se refieren a la posición de marketing y la vitalidad competitiva de la compañía.

**Valores:** Expresan el comportamiento deseado de directivos y empleados, cómo deben hacer negocios y qué tipo de organización deben constituir para ayudar a la empresa a lograr su misión. Suelen considerarse como la base de la cultura organizacional de la empresa.

**Metas principales:** Una meta es el estado futuro deseado, preciso y medible que una empresa intenta alcanzar. Las metas bien constituidas tienen cuatro características clave:

- I. Son precisas y medibles.
- II. Abordan cuestiones cruciales.
- III. Son desafiantes pero realistas
- IV. Especifican un lapso en el cual se deben alcanzar las metas, cuando sea apropiado.

## ***Análisis del entorno.***

### **Análisis Externo**

El fin esencial del análisis externo es identificar las oportunidades estratégicas y amenazas en el entorno operativo de la organización que afectarán la manera en que logrará su misión.

Para ello se deben examinar tres entornos interrelacionados:

- a) El entorno de la industria en que opera. Requiere de una evaluación de la estructura competitiva como la posición y sus principales rivales. También requiere analizar la naturaleza, etapa, dinámica e historia de la industria.
- b) El entorno nacional
- c) El entorno socioeconómico o macroeconómico. Consiste en examinar los factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que pueden afectar a la empresa y su industria.

### **Análisis interno**

El análisis interno se enfoca en analizar los recursos, capacidades y las competencias de una empresa ( Hill & Jones, 2011).

El análisis del entorno interno de una empresa requiere que los evaluadores estudien el portafolio de recursos de la misma y los paquetes de recursos y capacidades heterogéneos que han creado los gerentes. Esta perspectiva sugiere que cada empresa posee cuando menos algunos recursos y capacidades que otras no poseen. Los recursos son fuente de capacidades, algunas de las cuales conducen al desarrollo de las competencias centrales de una empresa o sus ventajas competitivas (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

### ***Estrategia según la fase del negocio***

La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación. A fin de simplificar, solo identificamos tres fases:

- **Crecimiento**

Los negocios en crecimiento se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. Para capitalizar este potencial, es posible que tengan que dedicar unos recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios; construir y ampliar las instalaciones de producción; crear capacidad de funcionamiento; invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución, que apoyen las relaciones globales y nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes.

El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.

- Sostenimiento

Es probable que la mayoría de unidades de negocio en una empresa se encuentren en la fase de sostenimiento, en la que siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que estas empresas mantengan su cuota de mercado existente y quizá lo incrementen de algún modo de año en año. Los proyectos de inversiones se dirigirán más a solucionar atascos, a ampliar la capacidad y a realizar la mejora continua, en lugar de las inversiones de opciones de crecimiento y recuperación lejana que se hacían en la fase de crecimiento.

La mayoría de las unidades de negocio en fase de sostenimiento utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad. Este objetivo puede expresarse por medio de la utilización de medidas relacionadas con los ingresos contables, como los beneficios de explotación y el margen bruto. Medidas como los rendimientos sobre las inversiones, los rendimientos sobre el capital empleado y el valor añadido económico son representativas de las que se utilizan para evaluar la actuación de esta clase de unidades de negocio.

- Cosecha

Algunas unidades de negocio habrán llegado a una fase madura del ciclo de su vida, en que la empresa quiere recolectar, o cosechar, las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Estos negocios ya no requieren inversiones importantes; solo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades y no para ampliar o crear nuevas capacidades. Cualquier proyecto de inversión ha de tener unos periodos de restitución muy cortos y definidos.

El objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del cash flow a la corporación. Los objetivos financieros generales para los negocios en fase de recolección serían el cash flow y reducir las necesidades de capital circulante (Kaplan & Norton, 2012).

### 1.2.1.3 Matriz FODA

El propósito central del análisis FODA es identificar las estrategias para explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la empresa y erradicar las debilidades.

En términos generales, la meta de un análisis FODA es crear, afirmar o afinar el modelo de negocio específico de una empresa que mejor alinee, ajuste o combine sus recursos y capacidades con las demandas del entorno en que opera.

Las estrategias identificadas por medio del análisis FODA deben ser congruentes entre ellas. Por tanto, las estrategias funcionales deben ser congruentes o respaldar la estrategia de negocios de la empresa y la estrategia global ( Hill & Jones, 2011).

El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

El análisis FODA resume las cuestiones clave del entorno empresarial y de la capacidad estratégica de una organización que tienen más probabilidades de afectar el desarrollo de la estrategia. Esto puede ser útil como punto de partida para evaluar las elecciones estratégicas futuras. El objetivo consiste en identificar el grado en que las actuales fortalezas y debilidades son relevantes y capaces de superar las amenazas o capitalizar las oportunidades del entorno empresarial (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

El desarrollo de cada una de las partes de este análisis se presenta en los siguientes subtemas.

### **Ámbito interno**

#### ***Fortalezas***

Una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades. El análisis de recursos y capacidades es una manera en que los administradores evalúen la calidad con objetividad.

Una forma de evaluar el grado de las fortalezas de una empresa tiene que ver con su nivel de competencia en el desempeño de partes clave de su negocio.

Una competencia es una actividad interna que desempeña una empresa con habilidad, una capacidad en otras palabras.

Una competencia esencial es una actividad interna desempeñada de manera hábil que es central para la estrategia y la competitividad de la empresa.

Una competencia distintiva es una actividad de valor competitivo que una empresa desempeña mejor que sus rivales. Como una competencia distintiva representa un nivel de habilidad que sus rivales no tienen, califica como fortaleza competitivamente superior, con potencial de ventaja competitiva (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

#### ***Debilidades***

Una debilidad o deficiencia competitiva es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado. Las debilidades internas de una compañía se relacionan con:

- a. Habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes en el negocio.
- b. Deficiencias de activos físicos, organizacionales o intangibles competitivamente importantes.

- c. Falta o deficiencia de capacidades en áreas fundamentales (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

## **Ámbito externo**

### ***Amenazas***

A menudo, algunos factores del ambiente externo de una empresa plantean amenazas para su rentabilidad y bienestar competitivo, las cuales pueden provenir del surgimiento de tecnologías más baratas o mejores, el lanzamiento de productos nuevos o mejorados por parte de los rivales, cambios en las regulaciones que afecten más a la empresa que a sus competidores, vulnerabilidad ante un aumento de las tasas de interés, posibilidad de una compra hostil, cambios demográficos desfavorables, cambios adversos de las tasas de intercambio extranjeras, desasosiego político en un país extranjero donde la empresa tenga instalaciones, etc.

Las amenazas externas tal vez no representen más que un grado moderado de adversidad (toda empresa enfrenta algunos elementos amenazadores en el transcurso de sus negocios) o quizá sean tan alarmantes que ensombrezcan la situación y perspectivas de la compañía. En contadas ocasiones las sacudidas del mercado generan una amenaza de muerte súbita que lleva a una empresa a una crisis inmediata y a una batalla por su supervivencia (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

### ***Oportunidades***

La oportunidad comercial es un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa. De hecho, los administradores no pueden idear una estrategia adecuada para la situación de la empresa sin identificar primero sus oportunidades comerciales y evaluar el crecimiento y potencial de ganancias que implica cada una. Según las circunstancias prevalecientes, estas oportunidades son plenas o escasas, fugaces o duraderas, y varían de muy atractivas (que sin duda deben perseguirse), más o menos interesantes (crecimiento y beneficios potenciales discutibles) a no adecuadas (porque no corresponden a las fortalezas de recursos y capacidades de la compañía).

Al evaluar las oportunidades comerciales de una empresa y clasificar su atractivo, los administradores tienen que estar conscientes de no ver toda oportunidad de la industria como una oportunidad de la empresa. Las oportunidades comerciales más pertinentes para una empresa son las que se ajustan bien a las capacidades de sus recursos financieros y organizacionales, que ofrecen los mejores crecimiento y rentabilidad, y presentan el mayor potencial de ventajas competitivas (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

#### **1.2.1.4 Beneficios y usos de la planeación estratégica**

¿Por qué es tan importante la planeación estratégica? Por tres razones. La más significativa es que puede hacer la diferencia en qué tan bien se desenvuelve una organización. ¿Por qué algunos negocios tienen éxito mientras que otros fallan, aun cuando enfrentan las mismas condiciones del entorno? Investigaciones han encontrado una relación generalmente positiva entre la planeación

estratégica y el desempeño. En otras palabras, al parecer, las organizaciones que utilizan la administración estratégica tienen niveles de desempeño más altos. ¡Y esto la hace muy importante para los gerentes!

Otra razón que la hace importante tiene que ver con el hecho de que los gerentes de una organización de cualquier tipo y tamaño enfrentan situaciones que cambian continuamente. Lidian con esta incertidumbre mediante el proceso de administración estratégica para analizar factores relevantes y decidir qué acciones tomar.

Por último la administración estratégica es importante debido a que las organizaciones son diversas y complejas. Cada parte necesita trabajar por el logro de los objetivos de la organización; la administración estratégica ayuda a lograrlo.

En la actualidad tanto las organizaciones comerciales como las organizaciones sin fines de lucro utilizan la administración estratégica (Robbins & Coulter, 2010).

## **1.2.2 Cadena de valor**

Del análisis de la cadena de valor se desprenderá un mejor entendimiento de la empresa en estudio con el fin de garantizar el diseño del plan estratégico adaptado a sus necesidades.

### **1.2.2.1 Concepto**

La cadena de valor es como una plantilla que las empresas utilizan para entender su posición en cuanto a costos e identificar los muchos medios que podrían utilizar para facilitar la implementación de la estrategia de negocios que elijan.

La cadena de valor muestra la forma en que un producto pasa de la etapa de las materias primas a la del cliente final (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

El término cadena de valor se refiere a la idea de que una empresa es una cadena de actividades para transformar los insumos en productos que los clientes valoran. El proceso de transformación implica varias actividades primarias y de soporte que agregan valor al producto ( Hill & Jones, 2011).

### **1.2.2.2 Niveles de la cadena de valor**

La cadena de valor se divide en actividades primarias y en actividades de apoyo.

#### ***Actividades primarias.***

Se relacionan con la elaboración de un producto, su distribución y venta a los compradores y su servicio posterior a la venta (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).



Tienen que ver con el diseño, creación y entrega del producto, su marketing y su servicio de soporte y posventa. Se dividen en cuatro funciones:

- I. *Investigación y desarrollo.* Al crear un diseño superior de producto, la investigación y desarrollo puede incrementar la funcionalidad de los productos, lo cual los hace más atractivos para los clientes, y por tanto agregar valor.
- II. *Producción.* Tiene que ver con la creación de un bien o un servicio. Para servicios el término "producción" suele usarse cuando el servicio se entrega al cliente. La función de producción también puede actuar de una forma consistente con la alta calidad del producto, lo cual genera la diferenciación.
- III. *Marketing y ventas.* Mediante el posicionamiento de marcas y la publicidad, la función del marketing puede incrementar el valor que los clientes perciben que está contenido en el producto de una empresa.
- IV. *Servicio al cliente.* Esta función puede crear utilidad superior al resolver los problemas de los clientes y apoyarlos después de haber comprado el producto ( Hill & Jones, 2011).

#### ***Actividades de apoyo.***

Brindan la ayuda que se requiere para el buen desarrollo de las actividades primarias (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

Las actividades de soporte de la cadena de valor ofrecen insumos que permiten que se lleven a cabo las actividades primarias. Se dividen en cuatro funciones:

- I. *Administración de materiales (logística).* Controla la transmisión de materiales físicos a lo largo de la cadena de valor, de las compras y la producción hasta la distribución. La eficiencia con la que se lleve a cabo puede disminuir de manera significativa los costos con lo que crea más valor.
- II. *Recursos Humanos.* Esta función asegura que la empresa tiene la mezcla adecuada de personas hábiles para realizar sus actividades creadoras de valor de manera eficaz. También es tarea de la función de recursos humanos asegurar que las personas estén capacitadas, motivadas y compensadas de manera adecuada.
- III. *Sistemas de información.* Son en su mayor parte sistemas electrónicos y mantienen la promesa de ser capaces de mejorar la eficiencia y eficacia con las cuales la empresa maneja sus otras actividades de creación de valor.
- IV. *Infraestructura de la empresa.* Es el contexto empresarial dentro del cual suceden todas las demás actividades creadoras de valor: la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura de la empresa ( Hill & Jones, 2011).

### 1.2.3 Cuadro de mando integral

La teoría del cuadro de mando integral será la estructura principal elegida para definir, aplicar, evaluar y controlar el plan estratégico.

#### 1.2.3.1 Concepto

El marco conceptual más común para balancear los objetivos financieros con los objetivos estratégicos se conoce como Cuadro de Mando Integral (CMI).

El CMI es una herramienta muy utilizada para contribuir a que una empresa alcance sus objetivos financieros al vincularlos a objetivos estratégicos específicos derivados de su modelo de negocio. El CMI es una herramienta administrativa que reúne varios indicadores diferentes de manera equilibrada para promover la sinergia.

En un inicio el CMI era solo un sistema de evaluación del desempeño organizacional que partía del principio de que los indicadores financieros, por sí mismos, no reflejan con exactitud la eficacia de la organización. Los indicadores financieros sólo miden los resultados de las inversiones y de las actividades en términos monetarios, pero no son sensibles a los llamados que impulsan la rentabilidad a largo plazo. Posteriormente se convirtió en una herramienta útil para la estrategia organizacional (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros.

El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. Éste permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

El CMI es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras lo están utilizando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando su enfoque de medición para llevar a cabo procesos de gestión decisivos tales como:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica (Kaplan & Norton, 2012).

### 1.2.3.2 Perspectivas del cuadro de mando integral

El CMI permite crear mapas estratégicos que revelan el potencial para crear valor que tienen las estrategias formuladas con base en cuatro perspectivas diferentes (Chiavenato & Sapiro, 2010).

Las cuatro perspectivas son:

#### ***Perspectiva financiera***

¿Los accionistas o propietarios cómo ven la organización? Los indicadores deben mostrar si la implementación y la ejecución de la estrategia organizacional contribuyen a mejorar los resultados de la rentabilidad, el rendimiento sobre capital, entre otros (Chiavenato & Sapiro, 2010).

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. El CMI debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. Para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

*Crecimiento y diversificación de los ingresos:* implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dichos productos y servicios.

*Reducción de costos/mejora de la productividad:* supone esfuerzos para rebajar los costos directos de los productos y servicios, reducir los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio.

*Utilización de los activos/estrategia de inversión:* los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad de negocio dados. También se esfuerzan en obtener una mayor utilización de sus activos fijos, dirigiendo el nuevo negocio hacia unos recursos que en la actualidad no están utilizados en toda su capacidad, utilizando de modo más eficiente los recursos escasos y vendiendo aquellos activos que proporcionan unos rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado (Kaplan & Norton, 2012).

|                                    |               | TEMAS ESTRATÉGICOS   |   |   |
|------------------------------------|---------------|--|---|---|
|                                    |               | CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN DE LOS INGRESOS  | REDUCCIÓN DE COSTOS/MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD  | UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS  |
| Estrategia de la unidad de negocio | CRECIMIENTO   | Tasa de crecimiento de las ventas por segmento<br>Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes                             | Ingresos / empleados  | Inversiones (porcentaje de ventas)<br>I+D (porcentaje de ventas)  |
|                                    | SOSTENIMIENTO | Cuota de cuentas y clientes seleccionados<br>Venta cruzada<br>Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones<br>Rentabilidad de la línea de producto y clientes | Costo frente a competidores<br>Tasas de reducción de costos<br>Gastos indirectos (porcentaje de ventas) | Ratios de capital circulante (ciclo de maduración)<br>ROCE por categorías de activos clave<br>Tasas de utilización de los activos |
|                                    | RECOLECCIÓN   | Rentabilidad de la línea de producto y clientes<br>Porcentaje de clientes no rentables   | Costos por unidad (por unidad de <i>output</i> , por transacción)                                       | Periodo de recuperación ( <i>Pay-back</i> )<br><i>Throughput</i>  |

Figura No. 1.1 Indicadores de los temas financieros estratégicos

Fuente: Kaplan & Norton (2012)

### **Perspectiva del cliente**

¿El cliente cómo ve la organización? Los indicadores deben mostrar si sus productos y servicios son congruentes, por ejemplo, con la satisfacción del cliente, la puntualidad de la entrega, la participación en el mercado, la retención de clientes y la adquisición de clientes potenciales (Chiavenato & Sapiro, 2010).

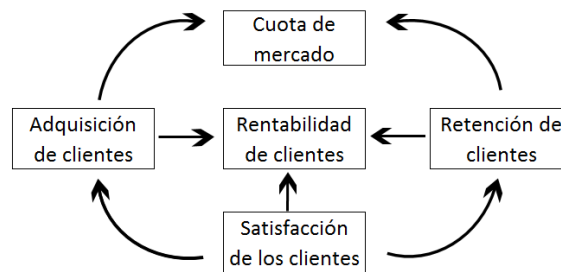
En la perspectiva del cliente, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes –satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad– con los segmentos de clientes y mercados seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente. Así pues, la perspectiva del cliente traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización.

Una vez que una empresa ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado, puede tratar los objetivos y medidas para sus segmentos seleccionados. Hemos descubierto que las empresas acostumbran a seleccionar dos conjuntos de medidas para sus perspectivas de cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales incluye:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes



|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>CUOTA DE MERCADO</b>         | Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio. |
| <b>INCREMENTO DE CLIENTES</b>   | Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocios atrae o gana nuevos clientes o negocios.   |
| <b>RETENCIÓN DE CLIENTES</b>    | Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa en que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.                    |
| <b>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b> | Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.                                     |
| <b>RENTABILIDAD DE CLIENTES</b> | Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.  |

*Figura No. 1.2 La perspectiva del cliente, indicadores centrales  
Fuente: Kaplan & Norton (2012)*

Las propuestas de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos seleccionados. Estos atributos pueden ser organizados en tres categorías.

- Los atributos de productos y/o servicios.
- La relación con los clientes.
- Imagen y prestigio (Kaplan & Norton, 2012).

## Perspectiva de los procesos internos

¿Cuáles de los procesos de las actividades de la organización deben ser excelentes? Los indicadores deben mostrar si los procesos de calidad, productividad, logística y comunicación interna, entre otros, están alineados y están creando valor (Chiavenato & Sapiro, 2010).

Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.

En el caso del CMI se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se añaden al valor que reciben los clientes.

En el CMI los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo, hemos descubierto que un modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales:

- **Innovación.** En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades.
- **Operaciones.** El proceso operativo, el segundo paso más importante en la cadena genérica de valor interno, es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes.
- **Servicio posventa.** El tercer paso más importante en la cadena interna de valor es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio (Kaplan & Norton, 2012).

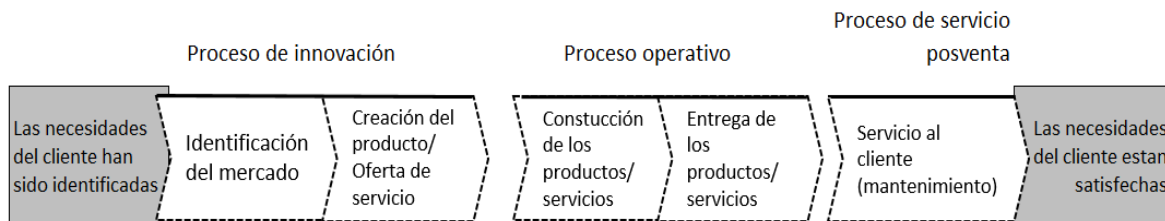


Figura No. 1.3 El modelo de la cadena genérica de valor  
Fuente: Kaplan & Norton (2012)

## ***Perspectiva de innovación y aprendizaje***

¿Qué tanta capacidad tiene la organización para ir mejorando continuamente y para prepararse para el futuro? Los indicadores deben mostrar si la organización puede aprender y desarrollarse a efecto de garantizar su crecimiento, por ejemplo, por medio de del monitoreo de los índices de renovación de los productos, el desarrollo de procesos internos, la innovación, las competencias y la motivación de las personas (Chiavenato & Sapiro, 2010).

La cuarta y última perspectiva del CMI desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas.

El modelo de la contabilidad financiera trata las inversiones como gastos plurianuales a fin de que los recortes en las inversiones sean una manera fácil de producir beneficios a corto plazo.

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura –personal, sistemas y procedimientos–, si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

Existen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

### **1. Las capacidades de los empleados**

Para que una organización pueda simplemente mantenerse debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización. Este cambio exige una gran recualificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacitaciones creativas puedan ser movilizadas en favor de la consecución de los objetivos de la organización.

Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

*La satisfacción del empleado.* Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente. Así pues, para que las empresas consigan un alto nivel de satisfacción del cliente, puede que necesiten que los clientes sean atendidos por empleados satisfechos. Es típico que las empresas midan la satisfacción de los empleados con una encuesta. Los elementos de una encuesta de satisfacción del empleado pueden incluir: participación en las decisiones, si se sienten reconocidos por haber hecho bien el trabajo, acceso a información suficiente para poder hacer bien el trabajo, si se les anima de una forma activa a ser creativos y a utilizar la iniciativa, si se sienten apoyados por los directivos, si están satisfechos con la empresa.

*La retención del empleado.* La teoría que subyace en esta medida es que la organización está haciendo inversiones a largo plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio. La retención de los empleados se acostumbra medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

*La productividad del empleado.* El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. El indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleado. Una forma para conseguir una cifra más alta de mayores ingresos por empleado es medir el valor añadido por empleado

## **2. Las capacidades de los sistemas de información**

Los empleados de primera línea necesitan disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización. Los empleados de la parte de operaciones de la empresa necesitan un feedback rápido, oportuno y fiable sobre el producto que acaban de producir o el servicio que acaban de prestar.

Los indicadores de la disponibilidad de información estratégica podrían ser el porcentaje de procesos con feedback disponible sobre calidad de tiempo real, tiempos de los ciclos y coste, y el porcentaje de empleados que están de cara al público y que disponen de acceso online a la información sobre los clientes.

## **3. Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.**

El tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados. Un indicador sencillo, ampliamente utilizado, es el número de sugerencias por empleado. Esta medida abarca toda la participación de los empleados en la mejora de la actuación de la organización.

El resultado tangible de poner en práctica con éxito las sugerencias de los empleados no tiene por qué estar restringido a ahorros en los gastos. Las organizaciones también pueden buscar mejoras en, digamos, la calidad, tiempo o actuación, para procesos específicos de clientes internos (Kaplan & Norton, 2012).

### **1.2.3.3 Construcción del cuadro de mando integral**

La construcción del primer CMI de una organización de una organización puede conseguirse por medio de un proceso sistemático que construye consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y la estrategia de una unidad en objetivos e indicadores operativos. El proyecto exige un arquitecto que pueda enmarcar y facilitar el proceso y recoger información importante sobre antecedentes para la construcción del cuadro de mando. Pero el cuadro de mando debería representar la sabiduría y las energías colectivas del equipo de alta dirección de la unidad de negocio.



El primer paso para la construcción de un CMI eficaz es obtener el consenso y el apoyo de la alta dirección sobre los motivos por los que se desarrolla. Los objetivos del programa ayudarán a:

- Guiar la construcción de objetivos e indicadores para el cuadro de mando.
- Obtener el compromiso de los participantes en el proyecto.
- Clarificar la estructura para los procesos de implantación y gestión que deben seguir a la construcción del cuadro de mando inicial.

El proceso de cuatro pasos alentará el compromiso con el cuadro de mando entre los directivos de alto nivel y mandos intermedios, y producirá un buen CMI que ayudará a estos directivos a alcanzar los objetivos de sus programas.

#### **Definir la arquitectura de la medición.**

- Tarea 1. Seleccionar la unidad de la organización adecuada.
- Tarea 2. La identificación de las vinculaciones entre la corporación y las UEN

#### **Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos.**

- Tarea 3. Realizar la primera ronda de entrevistas
- Tarea 4. Sesión de síntesis
- Tarea 5. Taller ejecutivo: primera ronda

#### **Seleccionar y diseñar indicadores**

- Tarea 6. Reuniones de subgrupos
- Tarea 7. Taller ejecutivo: segunda ronda

#### **La construcción del plan de implantación**

- Tarea 8. El desarrollo del plan de implantación
- Tarea 9. Taller ejecutivo: tercera ronda
- Tarea 10. Finalizar el plan de implantación (Kaplan & Norton, 2012).

#### **1.2.3.4 Beneficios**

El CMI conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

Proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la

estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

Debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y formación, y no como un sistema de control.

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

En la perspectiva del cliente del CMI, los directivos identifican los segmentos de clientes de mercado, en los que competirá la unidad de negocio de esos segmentos seleccionados.

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente.

La cuarta perspectiva del CMI, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo (Kaplan & Norton, 2012).

## **1.2.4 Herramientas teóricas para el desarrollo del trabajo**

### **1.2.4.1 Tipo de estudio**

Se definirán los tipos de estudio a emplear dentro de la investigación

#### ***Exploratoria***

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. Los estudios exploratorios son como realizar un viaje a un sitio desconocido, del cual no hemos visto ningún documental ni leído algún libro, sino que simplemente alguien nos hizo un breve comentario sobre el lugar.

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.

Esta clase de estudios son comunes en la investigación, sobre todo en situaciones donde existe poca información.

### ***De campo***

La investigación de campo reúne la información necesaria recurriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos o fenómenos que se encuentran en estudio, ya sea que estos hechos y fenómenos estén ocurriendo de una manera ajena al investigador o sean provocados por éste con un adecuado control de las variables que intervienen; en la investigación de campo, si se trata de recabar datos se recurre directamente a las personas que los tienen, si se trata de probar la efectividad de un método o material se ponen en práctica y se registran en forma sistemática los resultados que se van observando, si se trata de buscar explicación para un fenómeno, el investigador y sus auxiliares se ponen en contacto con el mismo para percibir y registrar las características, condiciones, frecuencia con que el fenómeno ocurre, etc., en otras palabras, es la realidad misma la principal fuente de información en la investigación de campo y la que proporciona la información clave en la que se fundamentan las conclusiones del estudio (Moreno Bayardo, 1987).

### ***Descriptiva***

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

Así como los estudios exploratorios sirven fundamentalmente para descubrir y prefigurar, los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc.).

### ***Transversal***

El estudio transversal es el diseño descriptivo que se utiliza con más frecuencia en investigación de mercados. El diseño transversal incluye la recolección de información de una muestra dada de elementos de población una sola vez. Pueden ser transversales simples o transversales múltiples. En los diseños transversales simples se saca sólo una muestra de encuestados de la población objetivo y se obtiene información de esta muestra una sola vez. A estos diseños también se les llama diseños de investigación de encuesta por muestreo.

En el diseño transversal múltiple existen dos o más muestras de encuestados y la información de cada muestra se obtiene solo una vez. A menudo la información de diferentes muestras se obtiene en distintas ocasiones durante intervalos largos. Los diseños transversales múltiples permiten las comparaciones a nivel colectivo pero no de encuestado individual. Como se toma una muestra

distinta cada vez que se realiza una encuesta, no hay forma de comparar las medidas de un encuestado individual entre éstas (Malhotra, 2008).

#### 1.2.4.2 Herramientas de obtención de información

Los datos primarios, que es la información recabada por primera vez, se utilizan para resolver el problema de interés. La ventaja principal de los datos primarios es que responderán una pregunta de investigación específica que los secundarios no pueden hacer.

Con gran variedad de técnicas disponibles para la investigación, que incluyen encuestas, observaciones y experimentos, los datos primarios pueden responder casi cualquier pregunta.

##### Investigación por encuestas

La técnica más popular para recabar datos primarios es la investigación por encuestas, en la cual un investigador interactúa con las personas para obtener hechos, opiniones y actitudes.

Existen diferentes métodos de investigación por encuestas, por lo que se resumen en el siguiente cuadro.

**Tabla No. 1.5 Técnicas de investigación por encuestas**

| <i>Técnica</i>  | <i>Descripción</i>  |
|---|---|
| <i>Entrevistas personales en el hogar.</i>                | Proporcionan información de alta calidad, suelen ser muy costosas   |
| <i>Entrevistas de intercepción en centros comerciales</i> | El entrevistador tiene un contacto personal con el entrevistado, es difícil obtener una muestra representativa de la población                                  |
| <i>Entrevistas telefónicas.</i>                           | Cuesta menos, pero su costo aumenta con rapidez debido a las negativas de los entrevistados a participar  |
| <i>Encuestas por correo.</i>                              | Costo relativamente bajo, la eliminación de los entrevistadores, un control centralizado y el anonimato real de los entrevistados, bajas tasas de respuesta.    |
| <i>Entrevistas ejecutivas.</i>                            | Consiste en entrevistar a empresarios, en su oficina, acerca de productos o servicios industriales, es muy costoso, requiere entrevistadores especializados.    |
| <i>Focus groups</i>                                       | Tipo de entrevista personal que reúne entre 7 a 10 personas, la interacción proporcionada en la dinámica de grupo es esencial para el éxito de la investigación |

*Fuente: Elaboración propia (2014) a partir de Lamb, Hair & McDaniel (2011)*

### 1.2.4.3 Diseño de cuestionarios

Todas las formas de investigación por encuestas requieren un cuestionario. Éste garantiza que a todos los entrevistados se les plantee la misma serie de preguntas, e incluyen tres tipos básicos: abiertas, cerradas y respuesta en escala. Una pregunta abierta da lugar a una respuesta con las propias palabras del entrevistado. Los investigadores obtienen gran variedad de información con base en el marco de referencia del entrevistado. En contraste, una pregunta cerrada solicita al entrevistado que haga una selección entre una lista de respuestas limitada. En forma tradicional, los investigadores de mercados diferencian las preguntas mediante dos opciones (llamadas *dicotómicas*) de aquellas con varias opciones (a menudo conocidas como *de opción múltiple*). Una pregunta de respuesta en escala es una pregunta cerrada diseñada para medir la intensidad de la respuesta del entrevistado.

Las preguntas cerradas y de respuesta en escala son más fáciles de tabular que las abiertas, pues las opciones son fijas. Una buena pregunta debe ser clara, concisa y evitar el lenguaje ambiguo.

La claridad también implica el uso de una terminología razonable. Un cuestionario no es un examen de vocabulario.

El hecho de establecer el propósito de la encuesta al principio de la entrevista también aumenta la claridad. Los entrevistados deben entender las intenciones del estudio y las expectativas del entrevistador. Por último, para garantizar la claridad, el entrevistador debe evitar hacer dos preguntas en una (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011).

Un tema relevante para el diseño de cuestionarios son las variables.

#### **Variables**

En este punto es necesario definir qué es una variable. Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.

Ejemplos de variables son el género, la motivación intrínseca hacia el trabajo, el atractivo físico, el aprendizaje de conceptos, la religión, la resistencia de un material, la agresividad verbal, la personalidad autoritaria, la cultura fiscal y la exposición a una campaña de propaganda política.

El concepto de variable se aplica a personas u otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto de la variable referida. Por ejemplo, la inteligencia, ya que es posible clasificar a las personas de acuerdo con su inteligencia; no todas las personas la poseen en el mismo nivel, es decir, varían en ello.

Otros ejemplos de variables son: la productividad de un determinado tipo de semilla, la rapidez con que se ofrece un servicio, la eficiencia de un procedimiento de construcción, la eficacia de una vacuna, el tiempo que tarda en manifestarse una enfermedad, entre otros ejemplos. Hay variación en todos los casos.

Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o una teoría. En este caso se les suele denominar constructos o construcciones hipotéticas.

#### 1.2.4.4 Focus group

Una sesión de grupo de enfoque consiste en una entrevista, de forma no estructurada y natural que un moderador capacitado realiza a un pequeño grupo de encuestados. El moderador guía la discusión. El principal propósito de las sesiones de grupo consiste en obtener información al escuchar a un grupo de personas del mercado meta apropiada hablar sobre temas de interés para el investigador. El valor de la técnica reside en los hallazgos inesperados que a menudo se obtienen de una discusión grupal que fluye libremente (Malhotra, 2008).

Un grupo de enfoque se compone de 8 a 12 participantes guiados por un moderador en una discusión a fondo de un tema o concepto en particular. La meta de la investigación de grupos de enfoque es saber comprender lo que tienen que decir las personas y por qué (McDaniel & Gates, 2005).

Aunque se han vuelto usuales los grupos de 8 a 12 participantes, los grupos más pequeños pueden ser más productivos (Aaker, 2007).

Es importante mencionar que el número de integrantes sugeridos para un focus group varía de un autor a otro. Una de las ideas detrás de los grupos de enfoque es que la respuesta de una persona se convertirá en un estímulo para otra y ayudará a generar una interacción de respuestas que producirán más información que si el mismo número de personas hubieran contribuido independientemente (McDaniel & Gates, 2005).

#### **Moderador**

El moderador tiene un papel fundamental en el éxito de una sesión de grupo. El moderador debe establecer una relación cordial con los participantes, lograr que la discusión avance e incitar a los participantes a brindar conocimientos (Malhotra, 2008).

El moderador necesita contar con dos características. En primer lugar, debe ser capaz de guiar un grupo apropiadamente. En segundo, debe tener buenas capacidades de negocios con el fin de interactuar de manera efectiva con el cliente (McDaniel & Gates, 2005).

Malhotra (2008) establece que las principales habilidades de los moderadores de grupo son:

- Amabilidad con firmeza
- Permisividad
- Involucramiento
- Entendimiento incompleto
- Motivación
- Flexibilidad
- Sensibilidad

## **Guía de discusión.**

Un grupo de enfoque exitoso requiere una guía de discusión bien planeada. Una guía de discusión es un compendio bien planeado de los temas que se van a cubrir durante la sesión. Por lo común la guía está generada por el moderador, basándose en los objetivos de la información y en las necesidades de información del cliente.

Es importante lograr que el director de la investigación y otros observadores del cliente, como el gerente de la marca, convengan en que los temas mencionados en la guía son los más importantes que se deben cubrir. Es común que la guía de discusión se prepare en grupo, donde participan todos los implicados en la investigación.

La guía tiende a dirigir la discusión a lo largo de tres etapas. En la primera se establece la afinidad, se explican las reglas de las interacciones del grupo y se proporcionan los objetivos. En la segunda etapa, el moderador trata de provocar una discusión intensiva. La última se utiliza para resumir las conclusiones significativas y para poner a prueba los límites de convencimiento y compromiso (McDaniel & Gates, 2005).

## **Ventajas**

Las interacciones entre los participantes pueden estimular nuevos pensamientos e ideas que tal vez no surgirían en las entrevistas individuales, y la presión del grupo puede ayudar a retar a los participantes para que su pensamiento sea realista.

Las interacciones entre los participantes también permiten que los clientes puedan conocer directamente lo que piensan los consumidores, más que las entrevistas individuales (McDaniel & Gates, 2005).

## **Desventajas**

La cercanía y el aparente entendimiento de los descubrimientos del grupo de enfoque pueden hacer que los gerentes resulten engañados, en vez de informados.

Los grupos de enfoque, lo mismo que la investigación cualitativa en general, tienen un enfoque esencialmente inductivo.

El mayor potencial de distorsión es durante la entrevista de grupo. Como un participante en la interacción social el moderador debe tener cuidado de no comportarse de modo que predisponga las respuestas. El estilo del moderador puede contribuir a los prejuicios en la manera en cómo se interpreta la información obtenida (McDaniel & Gates, 2005).

### 1.3 Marco contextual

El estado de Tlaxcala se localiza en el centro del país y cuenta con una superficie de 3,997 km<sup>2</sup>.

Según la Secretaría de Economía en su página oficial de internet el Producto Interno Bruto de Tlaxcala en 2012 representó el 0.55% con respecto al total nacional y en comparación con el año anterior tuvo un incremento del 4.08%.

El indicador trimestral de la actividad económica estatal (ITAE), ofrece un panorama de la situación y evolución económica del estado en el corto plazo. Para el primer trimestre de 2014, Tlaxcala no registró crecimiento en su índice de actividad económica con respecto al mismo periodo del año anterior.

**Tabla No. 1.6 Indicador trimestral de la actividad económica estatal**

| Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal |                                 |                           |
|--|---------------------------------|---------------------------|
| Denominación   | Variación % 1er Trimestre 2014* | Posición a nivel nacional |
| Total Nacional   | 1.8                             |                           |
| Tlaxcala   | 0.0                             | 25                        |
| Actividades primarias                                  | 54.5                            | 2                         |
| Actividades secundarias                                | -4.8                            | 29                        |
| Actividades terciarias                                 | 1.3                             | 23                        |

\*Variación porcentual real respecto al mismo periodo del año anterior

Fuente: Secretaría de Economía (2014)

Entre las principales actividades se encuentran: industrias manufactureras (30.19%); servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles (17.54%); comercio (12.14%); transportes, correo y almacenamiento (7.62%). Juntas representan el 67.49% del PIB estatal.

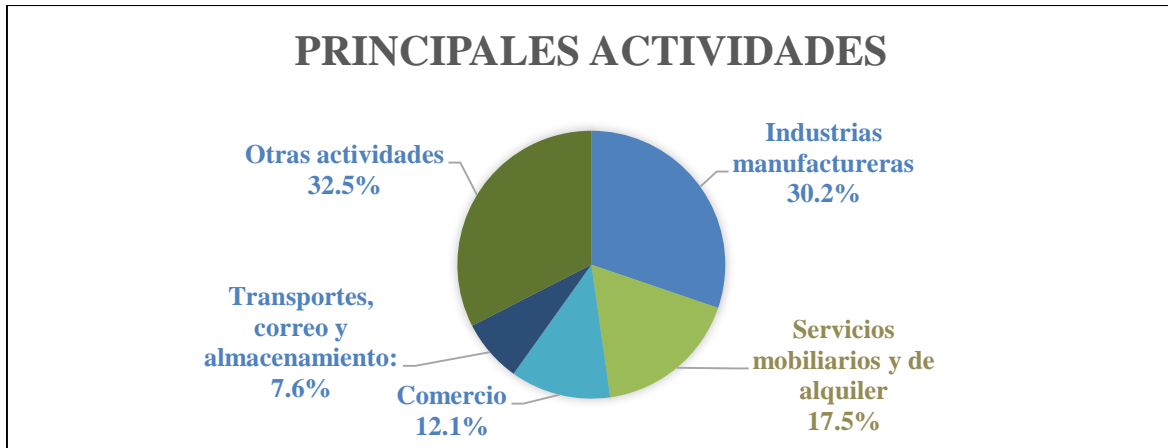


Figura No. 1.4 Principales actividades económicas en el estado de Tlaxcala

Fuente: Secretaría de Economía (2014)



La organización a estudiar es una Micro empresa llamada FORLANCE creada en 1984 dedicada a la enseñanza de Inglés y Francés que se encuentra situada en el centro de la ciudad de Apizaco, Tlaxcala.

Este instituto centra sus esfuerzos en brindar un servicio de enseñanza de manera presencial a niños, jóvenes y adultos que desean aprender otro idioma. De igual forma oferta capacitación personal o grupal en dichas lenguas a las empresas que así lo solicitan.

Dentro del estado existen otras escuelas que ofrecen el servicio de enseñanza del idioma inglés tales como los que se presentan en la Tabla No. 1.7.

**Tabla No. 1.7 Concentrado de instituciones de enseñanza del idioma inglés en Tlaxcala**

| <b>Nombre</b>                              | <b>Municipios</b>                | <b>Dirección</b>   | <b>Idiomas</b> | <b>Teléfono</b> |
|--|----------------------------------|--|----------------|-----------------|
| <i>English for leaders</i>                 | Tlaxcala                         | Ocotlán Santana 20 Int.55, 56, 57, Ocotlán, Tlaxcala, C.P. 90100, Tlax.    | Inglés         | (246)117-5447   |
| <i>Alternativ English</i>                  | Tlaxcala                         | Juárez 58 2, Tlaxcala Centro, Tlaxcala, C.P. 90000, Tlax.                  | Inglés         | (246)117-5019   |
| <i>Inglés individual</i>                   | Apizaco<br>Tlaxcala<br>Huamantla | Guillermo Valle 63, Tlaxcala Centro, Tlaxcala, C.P. 90000, Tlax.           | Inglés         | (246)466-7973   |
| <i>AEZ</i>                                 | Tlaxcala                         | Blvd. Guillermo Valle 66 16, Tlaxcala Centro, Tlaxcala, C.P. 90000, Tlax.  | Inglés         | (246) 117 5051  |
| <i>Morales Mosso Carlos</i>                | Huamantla                        | Calle Hidalgo Poniente 405, Huamantla Centro, Huamantla, C.P. 90500, Tlax. | Inglés         | (247) 472 6705  |
| <i>Harmon Hall</i>                         | Apizaco<br>Tlaxcala              | Av. Cuauhtémoc 606 Centro, Apizaco, Tlax.                                  | Inglés         | 241 417 3964    |
| <i>Global English</i>                      | Apizaco                          | Av. Xicoténcatl 710 CP 90300, Apizaco, Tlax.                               | Inglés         | 241 114 8548    |
| <i>C. YOUNG ENGLISH ACADEMY</i>            | Apizaco<br>Santa Cruz            | Av. Del Ferrocarril No 12 Y Calle Hidalgo 309, 90640, Tlaxcala.            | Inglés         |                 |
| <i>Anglo Británico Instituto de Inglés</i> | Atempa                           | Revolución 37, San Buenaventura Atempa, 90070, Tlaxcala                    | Inglés         |                 |

*Fuente: Elaboración propia a partir de Emagister (2014) y Sección Amarilla (2014)*

A diferencia de la información antes presentada, es poco conocido el número de instituciones que brindan enseñanza del idioma Francés dentro del estado.

## FORLANCE

FORLANCE fue fundada en el año de 1987 por su actual director y administrador bajo el nombre Foreign Language Center con el objeto de brindar el servicio de enseñanza de los idiomas inglés y francés de una forma fácil y rápida.

El sistema de enseñanza que utiliza se basa en el aprendizaje constructivista por lo que se conforma de tres niveles: básico, intermedio y avanzado. Este sistema multinivel permite la enseñanza progresiva y personalizada para cada alumno, además los alumnos avanzan a su propio ritmo sin depender de los tiempos de sus compañeros.

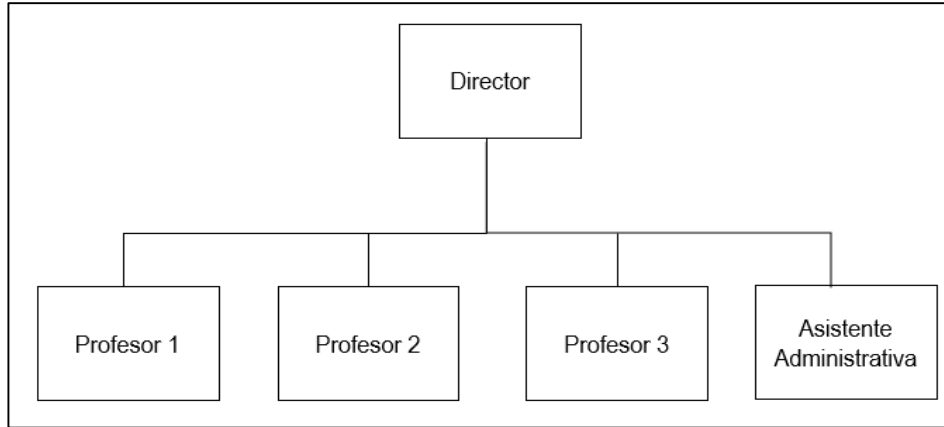
La institución se preocupa por mantener grupos de alumnos de no más de cinco integrantes para garantizar la atención personalizada a sus estudiantes.

Los servicios que se ofrecen son:

- Clases en las instalaciones de la institución
- Capacitación empresarial a domicilio
- Servicio de traducción simultánea
- Servicio de traducción escrita
- Asesorías especiales

Las ventas han ido incrementando desde su fundación progresivamente a lo largo de los años gracias a su alto índice de recomendación por parte de sus clientes, de igual forma se ha expandido la demanda de las empresas que solicitan los servicios de la institución, los cuales se extienden por el mercado local, enfocado principalmente al municipio de Apizaco y sus alrededores.

Actualmente la dirección se encuentra centralizada en el propietario de la empresa, quien realiza todas las actividades de la administración, acción que le deja muy poco tiempo para la creación de nuevos cursos que amplíen la gama de servicios del instituto. El organigrama de la conformación actual de la empresa se encuentra ilustrado en la Figura No. 1.5

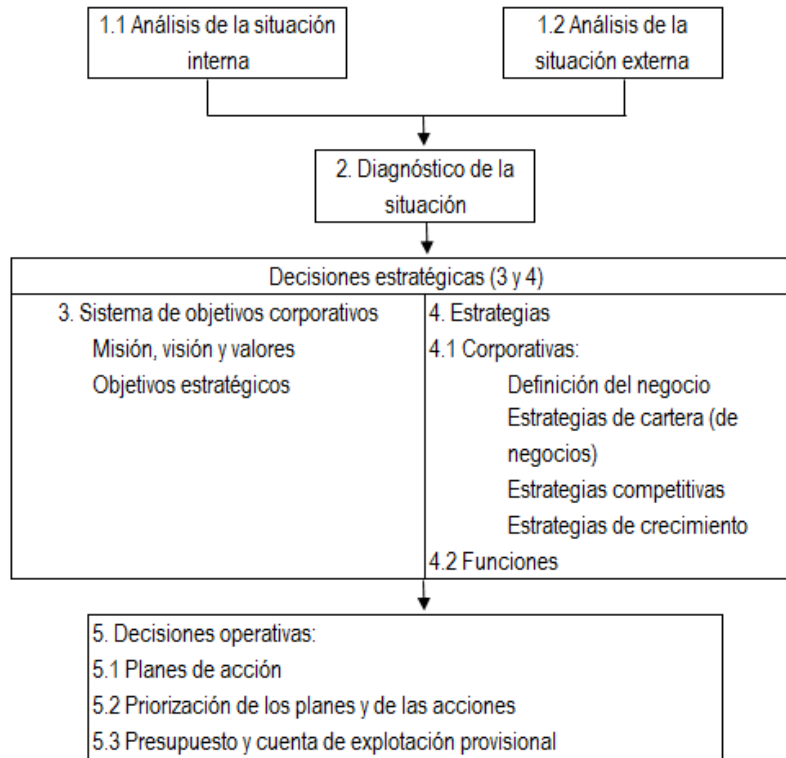


*Figura No. 1.5 Organigrama de la empresa FORLANCE  
Fuente: Elaboración propia (2015)*

La dirección busca continuamente áreas de oportunidad para tomar medidas y mejorarlas, así como colocar estratégicamente inversiones que puedan impactar positivamente en la satisfacción del cliente y a su vez, contribuyan a los ingresos monetarios de la institución visualizando su expansión hacia otros municipios del estado. Como parte de estas estrategias de mejora a principios del 2015 se renovaron las instalaciones que se habían utilizado desde hace 20 años.

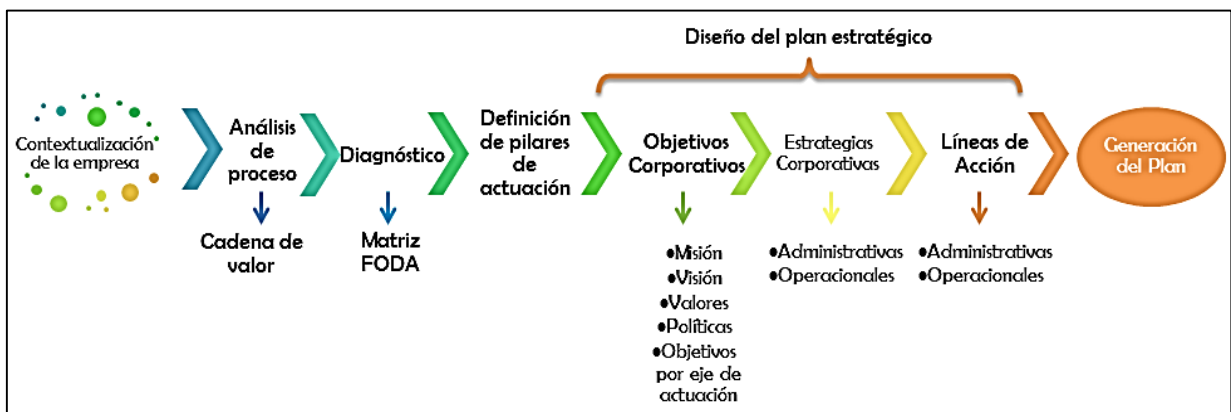
## CAPÍTULO II METODOLOGÍA DE TRABAJO

La metodología a seguir se basa en el proceso de elaboración del plan estratégico propuesto por Sainz de Vicuña (2003), mismo que se ilustra a continuación.



*Figura No. 2.1 Proceso de elaboración del plan estratégico  
Fuente: Sainz de Vicuña, J. (2003)*

Basado en este modelo se hace la propuesta metodológica para el desarrollo de la investigación adecuado al caso de estudio.



*Figura No. 2.2 Diagrama de la metodología a emplear  
Fuente: Elaboración propia. (2014)*

Las etapas a seguir para el desenvolvimiento del trabajo son:

**Contextualización de la empresa.** Comprenderá un estudio de madurez de la misma mediante la revisión bibliográfica que se adecue a las características de la organización así como un estudio contextual genérico de la misma.

**Análisis de proceso.** Dentro de esta etapa se pretenderá conocer los procedimientos que se llevan a cabo durante la prestación del servicio de la empresa, se conocerán los manuales existentes de dichos procesos y con ello se generará el diagrama de cadena de valor para su análisis.

**Análisis FODA.** Se realizará el diagnóstico de la empresa en su contexto tanto externo como interno con el fin de elaborar la matriz correspondiente a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y así poder encausar el inicio de la elaboración del plan estratégico.

**Definición de pilares de actuación.** Mediante el análisis FODA y la cadena de valor se definirán los pilares de actuación de la empresa, mismos que permitirán establecer los objetivos corporativos en la siguiente etapa.

**Objetivos corporativos.** Se desarrollarán en base a la identidad que ha mantenido la empresa y a los pilares de actuación antes definidos. De igual forma se establecerán las metas por eje y se planteará su control a través de la herramienta Balanced Scorecard mediante indicadores de desempeño.

**Estrategias corporativas.** Se establecerán de acuerdo a las metas elaboradas en el paso anterior con el fin de proyectar a la empresa a un mayor nivel de competitividad.

**Líneas de acción.** En esta etapa se plantearán las actividades estratégicas a llevar a cabo que formen parte de la estrategia corporativa para el cumplimiento de los objetivos. Con el compilado de las actividades por líneas de acción tendremos como resultado el plan estratégico de la organización.

## 2.1 Contextualización de la empresa

Las generalidades de la empresa FORLANCE se describen en el capítulo anterior en el apartado 1.3 Marco Contextual página 26.

De la descripción de la empresa se pudieron identificar características que permiten posicionar a esta organización en una etapa de sostenimiento para lo cual será base fundamental el antecedente teórico descrito por Kaplan y Norton (2012) que aconseja:

- La mayoría de las unidades de negocio en sostenimiento utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad.
- El objetivo puede expresarse por medio de la utilización de medidas relacionadas con los ingresos contables, como los beneficios de explotación y el margen bruto.
- Las medidas utilizadas para estas unidades de negocio relacionan los ingresos contables obtenidos con el nivel de capital invertido en la unidad de negocio.
- Los proyectos de inversiones serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones.
- Desarrollar una estrategia financiera explícita para la unidad de negocio.

## 2.2 Análisis de proceso

La institución posee diferentes etapas en su proceso de captación de alumnos

### 2.2.1 Actividades primarias

#### Investigación y desarrollo

Para llevar a cabo el proceso de enseñanza dentro de la institución se investiga, desarrollan y mejoran constantemente los planes de estudio para cada idioma que se oferta.

#### Publicidad.

Se refiere al proceso de selección, contratación y ejecución de herramientas publicitarias en beneficio de la institución como parte de la estrategia de difusión del centro de idiomas.

#### Ventas y contratación

Es el proceso compuesto por el conjunto de actividades que se efectúan dentro de la empresa con el fin de adherir nuevos clientes a su cartera.

- Recepción de clientes potenciales.
- Promoción de servicios que se ofrecen al público y enfoques del mismo.
- Contratación del servicio de enseñanza por parte del cliente.

#### Proceso de enseñanza - aprendizaje

Conjunto de actividades que se llevan a cabo con el fin de que el cliente adquiera conocimientos en el idioma contratado y desarrolle habilidades en dicha lengua.

#### Servicio de posventa

Se refiere al conjunto de actividades adicionales que la institución lleva a cabo con el fin de brindarle el mejor servicio al cliente entre las que destacan:

- Proporcionar materiales didácticos adicionales a los contratados de acuerdo a los requerimientos de cada cliente.
- Recuperación de clases para alumnos que así lo requieran o lo soliciten.
- Asesorías fuera del programa de capacitación que se maneja.
- Flexibilidad para cambio de horarios que se adecuen a las necesidades del cliente

### 2.2.2 Actividades secundarias

#### Infraestructura de la empresa.

Son las actividades que comprenden la parte directiva de la organización:

- Planeación
- Administración general de la empresa

#### Recursos humanos

Consta de las actividades:

- Administración de los recursos humanos

#### Administración de los recursos financieros

Comprende las actividades de asignación de recursos monetarios:

- Pago de nómina
- Pago de servicios
- Compras de materiales
- Pago de impuestos

### 2.2.3 Cadena de valor

Definidos los elementos anteriores se conforma la representación gráfica de la cadena de valor, la cual se presenta a continuación.

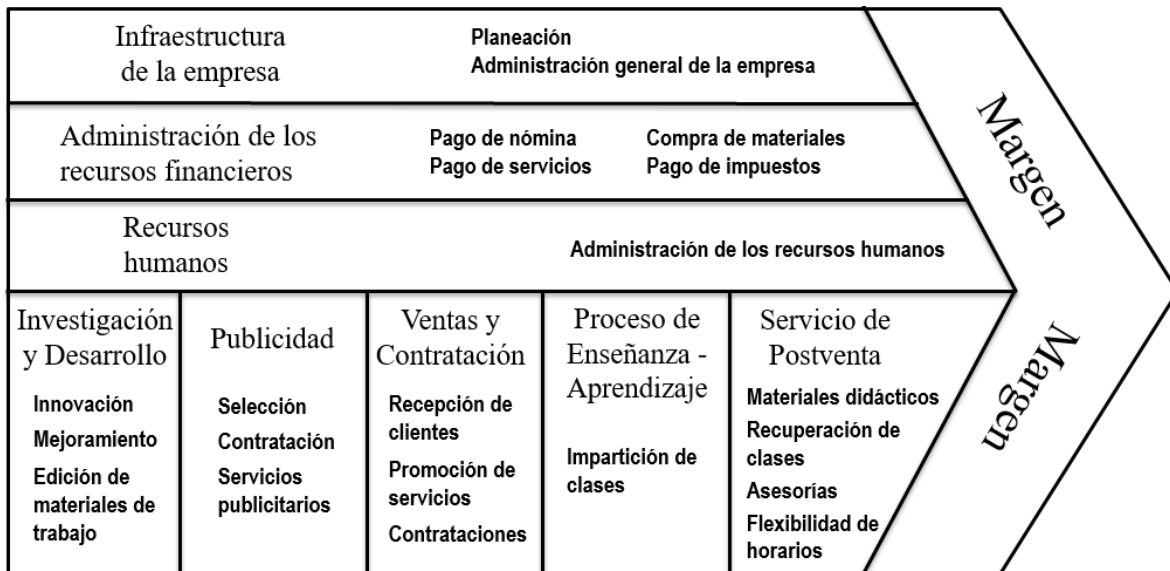


Figura No. 2.3 Cadena de valor caso FORLANCE  
Fuente: Elaboración propia (2015)



## **2.3 Análisis FODA**

En este apartado se describirá el análisis FODA que se obtuvo por medio del análisis interno y externo de la empresa en estudio.

### **2.3.1 Análisis interno**

Para desarrollar el análisis interno desde el punto de vista del cliente se llevó a cabo un estudio de carácter denominado focus group.

El focus group se basó en tres cuestiones importantes dentro de la escuela: proceso de enseñanza, personal y calidad en el servicio bajo la percepción del cliente (Véase Anexo 1).

Mediante esta herramienta se pudieron determinar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa al momento de su ejecución.

Para complementar la información otorgada por el cliente se llevó a cabo un proceso de observación y entrevistas personales con el fin de determinar de forma completa un análisis interno

Los resultados conformados para el análisis interno se muestran a continuación.

**Tabla No. 2.1 Fortalezas y debilidades identificadas en FORLANCE**

|                               | <b>Fortalezas</b>  | <b>Debilidades</b>   |
|-------------------------------|--|--|
| <b>Proceso de enseñanza</b>   | Satisfacción en el aprendizaje                                       | Falta de prácticas en niveles básicos  |
|                               | Método de enseñanza fácil y estructurado                             | Avance de los alumnos pese a resultados no satisfactorios  |
|                               | El método de enseñanza motiva a los estudiantes                      | Falta de procesos de evaluación que midan la expresión oral de los alumnos                                       |
|                               | Aplicación uniforme del método de enseñanza                          |  |
| <b>Personal</b>               | Alumnos satisfechos con el servicio de los maestros                  | Poca difusión de la situación actual de la empresa al personal   |
|                               | Maestros capacitados y con experiencia                               | Maestros salen constantemente del salón de clase   |
|                               | Rotación de maestros   | Falta de comunicación efectiva entre el administrador y el personal  |
|                               | Amabilidad del personal  | Falta de programas de capacitación   |
| <b>Calidad en el servicio</b> | Relación costo-beneficio positiva                                    | No cuenta con estacionamiento propio y hay muy poco en los alrededores   |
|                               | No cobra recargos por retraso en los pagos                           | Las instalaciones son funcionales pero falta mejorar su aspecto  |
|                               | Servicio administrativo rápido, personalizado y sencillo             | Poca difusión del servicio sanitario de la escuela   |
|                               | Atención personalizada en clase                                      | Inadecuada iluminación por las noches  |
|                               | Atención telefónica  | Falta de sala de espera  |
|                               | Servicio empresarial a domicilio                                     | No cuenta con biblioteca en otros idiomas  |
| <b>Administración</b>         | 30 años de experiencia del administrador actual en el negocio        | Centralización de actividades en un solo administrador   |
|                               |  | Falta de un proceso administrativo documentado (administración empírica)   |
|                               | Trámites administrativos sencillos para los clientes                 | Falta de medidas de desempeño para conocer la situación actual de la organización                                |
|                               | Proceso de mejora continua (informal)                                | Falta de indicadores financieros para la toma de decisiones  |
|                               | Buen flujo de efectivo   | Administración de los recursos financieros de la empresa compartidos entre la empresa y la familia que la maneja |
|                               |  | Falta de procesos para la gestión de la mejora continua  |
| <b>Promoción</b>              | Fuerte impacto de recomendaciones de persona a persona en las ventas | Pocas vías de promoción y publicidad   |
|                               | Ubicación de la escuela al centro de la ciudad                       | Falta de difusión de la ubicación de la escuela  |
|                               | Proceso de promoción personal bien estructurado                      | Alcance de clientes limitado   |
|                               |  | Baja expectativa de la imagen de la escuela  |

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en Focus Group (Marzo 2015)*

### 2.3.2 Análisis externo

El correspondiente análisis se determinó mediante un estudio de campo dentro de la región a la que pertenece la institución y los criterios tomados en cuenta para cada uno de ellos fueron:

Amenazas y oportunidades

- a) Análisis de la competencia
- b) Reformas gubernamentales (impuestos)
- c) Cambios demográficos
- d) Crecimiento económico del municipio

#### a) Análisis Comparativo de la Competencia

Con respecto al primero de los factores enlistados se presentan los datos obtenidos.

**Tabla No. 2.2 Análisis comparativo de la competencia**

|                       | Costos  | Duración del Curso                                    | Método                                       | Niveles que ofrecen               | Alumnos por grupo |
|-----------------------|---|---|--|-----------------------------------|-------------------|
| <b>All American</b>   | Colegiatura: \$1,000<br>Material/mes: \$600                       | 2 años<br>Lunes a viernes<br>1 hora diaria            | Práctica de lectura, escritura y auditiva    | Intensivo                         | 6 a 15            |
| <b>ICO</b>            | Colegiatura: \$ 540<br>Inscripción: \$ 150                        | 1 año 8 meses<br>Lunes a viernes<br>1.5 hrs diarias   | Práctica auditiva, lectura, escritura y oral | 8 niveles: básico - bajo avanzado | 8 a 15            |
| <b>Harmon hall</b>    | Colegiatura: \$ 1,900<br>Material: \$ 200                         | 1 año 4 meses<br>Lunes a Viernes<br>1 a 2 hrs diarias | Audiolingual-Constructivista-Natural         | A1, A2, B1, B2, C1                | 5 a 15            |
| <b>Global English</b> | Colegiatura: \$1,000<br>Material: \$250<br>Inscripción: \$200     | 1 año y medio<br>Lunes a viernes<br>50 min            | Enseñanza Progresiva                         | Básico, Intermedio y Avanzado     | 3 a 5             |
| <b>FORLANCE</b>       | Inscripción: \$200<br>Material/mes: \$ 75<br>Colegiatura: \$1,000 | 1 año y medio<br>Lunes a viernes<br>50 min            | Enseñanza Progresivo Constructivista         | Básico, Intermedio y Avanzado     | 1 a 4             |
| <b>Individual</b>     | Costo total del curso: \$ 19,000                                  | 1 año<br>Lunes a viernes<br>3 a 5 hrs/sem             | Sistema Natural de Aprendizaje o Materno     | Básico, Intermedio y Avanzado     | 1 a 6             |

*Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas individuales con los recepcionistas las instituciones (2015)*

#### b) Reformas gubernamentales

La institución cumple fiscalmente con las obligaciones que son impuestas en los periodos vigentes como lo son el pago del impuesto al valor agregado (IVA) y el impuesto sobre la renta (ISR).

#### c) Cambios demográficos

En relación a los cambios demográficos dentro del municipio se tienen los siguientes datos estadísticos:

Grado promedio de escolaridad: Número de años que en promedio aprobaron las personas de 15 y más años de edad en el Sistema Educativo Nacional (En el municipio de Apizaco).

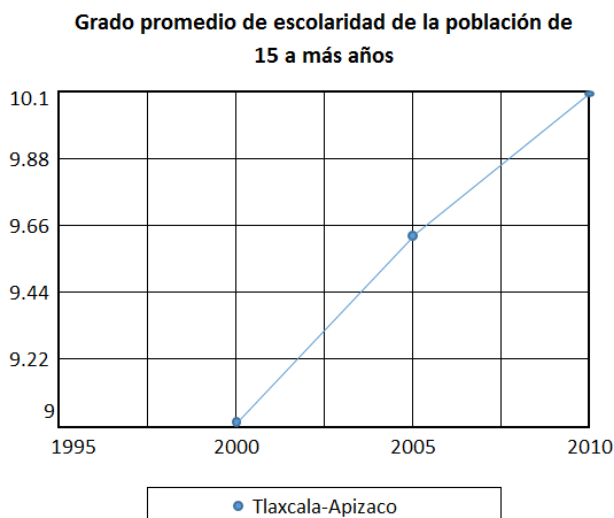


Figura No. 1.4 Grado promedio de escolaridad de la población de 15 y más años en Apizaco  
Fuente: INEGI (2010)

Población Total: Conjunto de personas que residen en el municipio en el momento de la entrevista, ya sean nacionales o extranjeros.

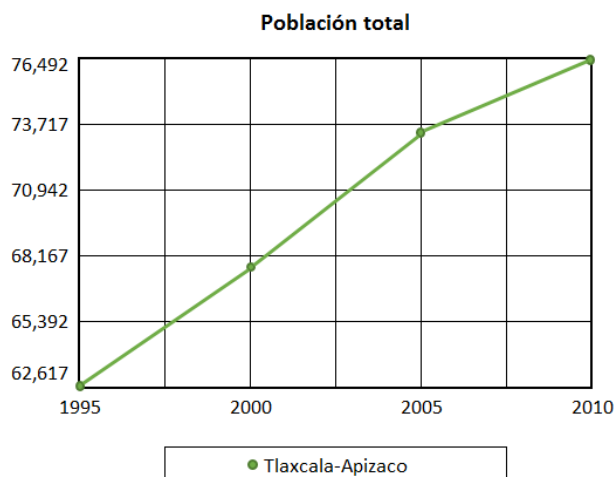


Figura No. 2.5 Tendencia de la población total de Apizaco  
Fuente: INEGI (2010)

El indicador trimestral de la actividad económica estatal (ITAE), ofrece un panorama de la situación y evolución económica del estado en el corto plazo. Para el primer trimestre de 2015, Tlaxcala registró un crecimiento en su índice de actividad económica de 8.5% con respecto al mismo periodo del año anterior.

**Tabla No. 10 Indicador trimestral de la actividad económica estatal**

| Denominación            | Variación % 1er Trimestre 2015 <sup>P/</sup> | Posición a nivel nacional |
|-------------------------|--|---------------------------|
| Total Nacional          | 2.5  |                           |
| Tlaxcala                | 8.5  | 2                         |
| Actividades primarias   | 46.7   | 1                         |
| Actividades secundarias | 15.2   | 3                         |
| Actividades terciarias  | 3.4  | 14                        |

*Fuente: INEGI (2015)*

### Detección de oportunidades y amenazas

Con la información antes descrita de los factores externos se realizó la identificación de las oportunidades y amenazas existentes para el caso de estudio, las cuales se presentan conformadas en la Tabla No. 2.4.

**Tabla No. 11 Concentrado de oportunidades y amenazas identificadas en FORLANCE**

|  | Oportunidades   | Amenazas  |
|--|---|---|
| <b>Competencia</b>   | Alta demanda de servicios especializados en capacitación empresarial              | Entrada al mercado local de alguna franquicia conocida  |
|  | Alta demanda de idioma alemán   | Pérdida de ventas en productos sustitutos   |
|  | Recomendación del servicio entre empresas del mismo sector industrial             | Baja de precios de la competencia   |
|  | Expansión del servicio: Cursos especializados                                     | Entrada al mercado de nuevos competidores   |
|  | Ventas por internet   | Pérdida de ventas en publicidad engañosa  |
|  | Establecer alianzas para expandir la cobertura comercial                          | Alianzas comerciales entre competidores<br>Plagio del sistema de enseñanza  |
| <b>Reformas gubernamentales</b>  | Certificación del idioma CENNI Certificación Nacional de Nivel Idioma             | Creación de nuevos impuestos que apliquen a instituciones del ramo<br>Elevación de tasas impositivas actuales: ISR, IVA |
|  | Apoyo económico de origen gubernamental   | Nuevos requisitos regulatorios costosos   |
|  | <b>Cambios demográficos</b>   | Población regional creciente  |
| Expansión geográfica hacia nuevos municipios<br>Tendencia positiva del nivel educativo de la población |   | Decremento del nivel educativo de la población  |
| <b>Crecimiento económico del municipio</b>   | Crecimiento de la demanda por instalación de nuevas empresas                      | Recesión económica en el país que disminuya las ventas abruptamente   |
|  | Incremento del poder adquisitivo de la región                                     | Aumentos de precios en insumos clave como: renta, luz, agua, gasolina, telefonía  |
|  | Expansión de la cobertura regional debido a crecimiento comercial en el municipio | Retiros de inversión hacia el municipio por cierre o cambios de residencia de empresas                                  |

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos antes citados (2015)*

## **2.4 Definición de pilares de actuación.**

El proceso de conformación del Balanced Scorecard dictado por Norton y Kaplan (2012) plantea cuatro perspectivas específicas para ser desarrolladas y medidas dentro del cuadro de mando. Las perspectivas serán adaptadas a la empresa en estudio de la siguiente forma.

### **2.4.1 Financiera**

Es vital que la organización determine la toma de decisiones mediante indicadores tangibles que ayuden a visualizar de una forma clara y objetiva las mejores opciones que se presentan dentro de la empresa. La perspectiva financiera proveerá al administrador un panorama entendible sobre la situación financiera de la empresa de una forma periódica.

De acuerdo a lo presentado en la contextualización de la empresa se propone que los indicadores financieros sean enfocados al retorno de las inversiones, sin embargo este enfoque se debe basar en indicadores aún más simples con los que la empresa aún no cuenta. De ahí la importancia de proponer indicadores básicos que sean de utilidad a la organización en estudio.

Los indicadores se determinarán posteriormente de acuerdo al análisis de las estrategias que se propongan y que permitan medir el desempeño de la organización.

### **2.4.2 Clientes**

La perspectiva del cliente ayudará a la empresa a determinar los nichos de mercado a los que da servicio, sus necesidades y la forma en la que éstas serán cubiertas por las actividades de la empresa. Esta perspectiva dará paso a emprender acciones estratégicas que impacten positivamente en el proceso de fidelización del cliente y el aumento en las ventas.

El monitoreo de las ventas mensuales serán un parámetro importante de desempeño para identificar tendencias estacionales que permitan cooperar con estrategias de otras perspectivas en conjunto. Identificar la perspectiva del cliente también proveerá el antecedente que determine los objetivos corporativos que serán base de la nueva formación administrativa propuesta.

### **2.4.3 Procesos internos**

La importancia del análisis de los procesos internos en la organización radica en la forma administrativa empírica que se ha llevado hasta la fecha. La evaluación de los procesos que se tienen actualmente en cuanto a contenido y operación permitirá determinar el estado de partida de los procesos internos.

La identificación de procesos necesarios que conformarían un proceso administrativo organizado es de vital importancia para el proyecto de expansión que se ha visualizado a largo plazo por los

administradores actuales. Es necesario remarcar que los procesos internos son los que desarrollarán el cumplimiento en la satisfacción del cliente e impactarán en la perspectiva financiera.

#### 2.4.4 Aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se enfoca a proporcionarle a la empresa las bases para su desarrollo y proyección. Específicamente en tres categorías:

- ✓ Los empleados
- ✓ La información
- ✓ Motivación

Esta perspectiva enfocada a una microempresa debe comenzar en la formación de sus empleados, ya que ellos son los medios en que la institución brindará el servicio para satisfacer las demandas de sus clientes, continuar con la motivación al personal y finalizar conjuntando un buen sistema de información sencillo y manejable en la empresa. Por tanto esta perspectiva manejará las capacidades del personal adecuadas al servicio de enseñanza para cada alumno.

Con la definición de los pilares adecuados a la compañía con los que se trabajará se conforma el siguiente esquema explicativo.

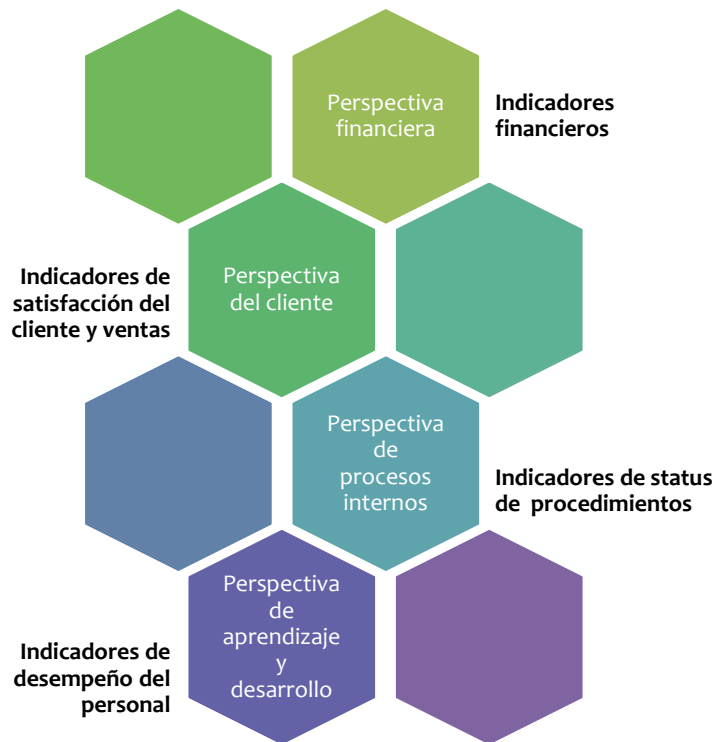


Figura No. 2.6 Definición de las perspectivas del BSC aplicado a FORLANCE  
Fuente: Elaboración Propia. (2015)

Los pilares de actuación antes descritos servirán de apoyo en las actividades primarias y secundarias de la cadena de valor de la empresa de la siguiente forma.

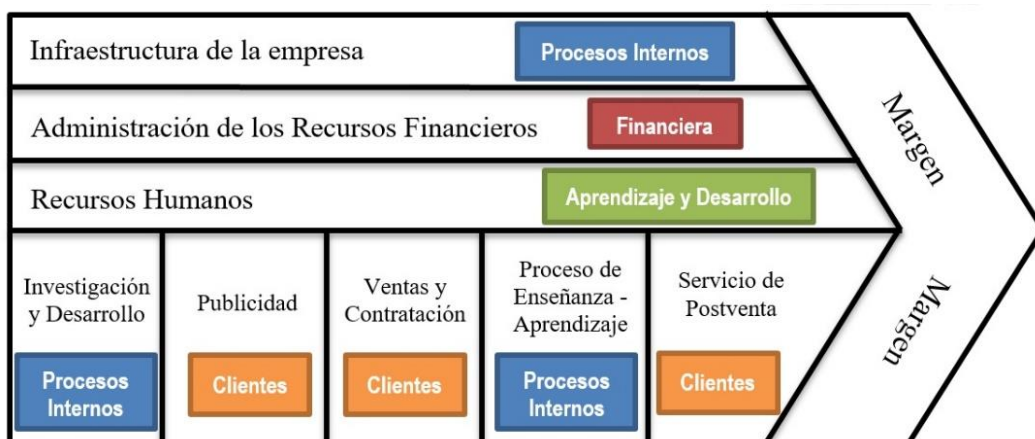


Figura No. 2.7 Correspondencia de las perspectivas del BSC con la cadena de valor en FORLANCE  
Fuente: Elaboración Propia. (2015)

## 2.5 Objetivos corporativos.

La empresa cuenta con algunos objetivos corporativos que han sido revisados y reformulados para la conformación de este plan estratégico.

### Misión.

Se contaba con una misión:

“Somos un centro de idiomas líder en la enseñanza preparando a niños, jóvenes y adultos a través de un sistema de aprendizaje fácil y rápido. Brindamos un servicio de calidad, logrando que nuestros estudiantes sientan avances reales en cada clase”.

La misión reformulada conjuntamente con la empresa:

“Somos un centro de idiomas líder capacitando a niños, jóvenes y adultos a través de un sistema de enseñanza claro, ordenado y personalizado, brindando un servicio de calidad, logrando que nuestros estudiantes sientan avances reales en cada clase”.

### Visión.

Se contaba con la visión:

“Hacer de nuestro centro de idiomas una institución líder a nivel nacional a través de un sistema de enseñanza efectivo y de calidad con resultados reales y satisfactorios.”

La visión reformulada conjuntamente con la empresa:

“Ser una institución líder y competitiva en el mercado a través de un sistema de enseñanza efectivo y de calidad con resultados reales y satisfactorios para nuestros clientes.”



## **Valores.**

Formulados conjuntamente con la empresa:

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Compromiso
- ✓ Innovación
- ✓ Honestidad
- ✓ Amistad

## **Políticas**

Formuladas conjuntamente con la empresa:

- Brindar en todo momento una atención digna, respetuosa y amable a cualquier persona que se encuentre dentro de las instalaciones de la institución.
- Brindar a todos nuestros alumnos, sin distinción, un servicio de calidad, de una forma amable y honesta, resolviendo sus dudas e inquietudes.
- Cuidar en todo momento la integridad física de los alumnos y el personal.
- Portar con orgullo y responsabilidad el uniforme que se haya asignado en los horarios definidos.
- Mantener canales efectivos de comunicación en todos los niveles de la organización.

## **Objetivos por eje de actuación**

Formulados conjuntamente con la empresa:

### *Objetivo financiero*

Incrementar en un 5% el nivel de utilidad neta de la empresa mensual a través del incremento de las ventas.

### *Objetivo de satisfacción del cliente*

Aumentar el nivel de satisfacción del cliente, determinado por encuestas cuatrimestrales.

### *Objetivo de procesos internos*

Determinar los procesos internos necesarios para el correcto funcionamiento de la organización, revisar su estado de madurez y emprender su desarrollo y conformación.

### *Objetivo de aprendizaje y desarrollo*

Desarrollar los procesos de formación de empleados, estrategias de motivación y creación de sistemas de información adecuados al tamaño y funcionamiento de la organización.

## 2.6 Estrategias corporativas

El análisis interno y externo realizado en el tema 2.3 provee de la información necesaria para el desarrollo de estrategias que impacten positivamente en el desempeño de la empresa en estudio en cada pilar de actuación del Balanced Scorecard. En este análisis se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para cada pilar de actuación, obteniéndose cuatro matrices FODA diferentes adaptadas a cada perspectiva del Balanced Scorecard.

Las estrategias resultantes por cada matriz fueron las siguientes.

|                               |   | Fortalezas   |  | Debilidades  |  |
|-------------------------------|---|--|--|--|--|
|                               |   | A  | Relación costo-beneficio positiva          | A  | Falta de indicadores financieros para la toma de decisiones  |
| <b>Perspectiva financiera</b> |   | B  | No cobra recargos por retraso en los pagos | B  | Administración de los recursos financieros de la empresa compartidos entre la empresa y la familia que la maneja |
|                               |   | C  | Buen flujo de efectivo                     |  |  |
| <b>Oportunidades</b>          | 1 | Crecimiento de la demanda por instalación de nuevas empresas                           |  | 1-2-B) Descentralización del manejo del capital, Elaboración de un plan de repartición del capital mensual   |  |
|                               | 2 | Incremento del poder adquisitivo de la región  |  |  |  |
|                               | 3 | Expansión de la cobertura regional debido a crecimiento comercial en el municipio      |  | 3-A) Fijar las bases financieras para la toma de decisiones en cuenta a inversiones  |  |
| <b>Amenazas</b>               | 1 | Pérdida de ventas en productos sustitutos  |  | 1-2-A) Creación de una estrategia de precios que se adapte al entorno de forma flexible  |  |
|                               | 2 | Baja de precios de la competencia  |  |  |  |
|                               | 3 | Creación de nuevos impuestos que apliquen a instituciones del ramo                     |  | 3-4-5-A-C) Elaboración de un presupuesto anual para determinar gastos fijos y variables de la empresa  |  |
|                               | 4 | Elevación de tasas impositivas actuales: ISR, IVA                                      |  |  |  |
|                               | 5 | Nuevos requisitos regulatorios costosos  |  | 6-C) Realizar un estudio de relación costo-beneficio para determinar la factibilidad de adquirir un seguro contra desastres naturales  |  |
|                               | 6 | Desastres naturales  |  |  |  |
|                               | 7 | Recesión económica en el país que disminuya las ventas abruptamente                    |  | 7-8-9-C) Desarrollo de un estudio financiero basándose en el punto de equilibrio   |  |
|                               | 8 | Aumentos de precios en insumos clave como: renta, luz, agua, gasolina, telefonía       |  |  |  |
|                               | 9 | Retiros de inversión hacia el municipio por cierre o cambios de residencia de empresas |  |  |  |
|                               |   |  |  | 1:9-A) Cálculo trimestral de razones financieras que sean aplicables a la empresa<br>1:9-B) Establecimiento de una base de sueldos y salarios con el fin de separar finanzas familiares de las empresariales |  |

Figura No. 2.8 Matriz FODA para la perspectiva financiera en FORLANCE  
Fuente: Elaboración propia (2015)

|                             |   | Fortalezas  |   | Debilidades   |  |
|-----------------------------|---|---|---|---|--|
|                             |   | A   | B   | A   | B  |
| <b>Perspectiva clientes</b> |   | A   | Satisfacción en el aprendizaje  | A   | No cuenta con estacionamiento propio y hay muy poco en los alrededores |
|                             |   | B   | Alumnos satisfechos con el servicio de los maestros   | B   | Pocas vías de promoción y publicidad                                   |
|                             |   | C   | Servicio empresarial a domicilio  | C   | Alcance de clientes limitado   |
|                             |   | D   | Fuerte impacto de recomendaciones de persona a persona en las ventas  | D   | Baja expectativa de la imagen de la escuela                            |
| <b>Oportunidades</b>        | 1 | Alta demanda de servicios especializados en capacitación empresarial  | 1-A-B-C) Capacitación de maestros especializados en capacitación empresarial para cubrir la demanda               | 1-B-C) Promoción que realce la especialización en capacitación empresarial  |  |
|                             | 2 | Alta demanda de idioma alemán   | 2-A) Desarrollo del curso de alemán   | 2-C) Desarrollo del curso de alemán   |  |
|                             | 3 | Recomendación del servicio entre empresas del mismo sector industrial | 3-C-D) Promoción con alumnos de diversas empresas para darles a conocer el servicio empresarial                   | 3-B-C) Creación de una cartera de clientes para ofertar el servicio empresarial   |  |
|                             | 4 | Expansión del servicio: cursos especializados                         | 4-A-B) Desarrollo de cursos especializados: curso para niños, cursos de verano, taller de speaking, etc.          | 4-C-B) Expansión del servicio especializado y promoción estacional  |  |
|                             | 5 | Población regional creciente  | 5-D) Elevar la promoción regional: evaluar los medios de promoción e invertir en los de mayor impacto             | 5-D) Inversión para la remodelación de las instalaciones<br>5-A) Creación de un convenio con algún estacionamiento de la zona que ofrezca descuentos a nuestros alumnos |  |
|                             | 6 | Tendencia positiva del nivel educativo de la población                | 6-A-B) Desarrollo de un plan de promoción para las instituciones educativas de la región                          | 6-B) Creación de una campaña informativa sobre la importancia del idioma inglés en el campo laboral   |  |
| <b>Amenazas</b>             | 1 | Entrada al mercado local de alguna franquicia conocida                | 1-2-A-D) Elaboración de un plan de reforzamiento de la marca para posicionarla en el mercado local                | 1-2-B-D) Desarrollo de un instrumento de evaluación de satisfacción del cliente   |  |
|                             | 2 | Entrada al mercado de nuevos competidores                             |   |   |  |
|                             | 3 | Pérdida de ventas en publicidad engañosa                              | 3-4-B-C) Elaboración de un plan de promoción que mantenga una imagen profesional ante los clientes y competidores | 3-4-B-C) Desarrollar la fundamentación administrativa para crear un plan de expansión a largo plazo   |  |
|                             | 4 | Alianzas comerciales entre competidores                               |   |   |  |
|                             | 5 | Decremento del nivel educativo de la población                        | 5-C) Promoción de los cursos con un enfoque a trabajadores en todos los niveles                                   | 5-C) Promoción de becas a estudiantes destacados de escuelas en colaboración con FORLANCE   |  |

Figura No. 2.9 Matriz FODA para la perspectiva de clientes en FORLANCE

Fuente: Elaboración propia (2015)

|                                  |   | Fortalezas  |   |   |
|----------------------------------|---|---|---|---|
|                                  |   | A   | B   |   |
| Perspectiva de procesos internos |   |   | Método de enseñanza fácil y estructurado  |   |
|                                  |   |   | El método de enseñanza motiva a los estudiantes   |   |
|                                  |   |   | Aplicación uniforme del método de enseñanza   |   |
|                                  |   |   | Rotación de maestros  |   |
|                                  |   |   | Servicio administrativo rápido, personalizado y sencillo  |   |
|                                  |   |   | Atención personalizada en clase   |   |
|                                  |   |   | Atención telefónica   |   |
|                                  |   |   | Tramites administrativos sencillos para los clientes  |   |
|                                  |   |   | Proceso de mejora continua (informal)   |   |
|                                  |   |   | Proceso de promoción personal bien estructurado   |   |
|                                  |   | Debilidades   |   |   |
|                                  |   | A   | Falta de prácticas en niveles básicos   |   |
|                                  |   | B   | Avance de los alumnos pese a resultados no satisfactorios   |   |
|                                  |   | C   | Falta de procesos de evaluación que midan la expresión oral de los alumnos  |   |
|                                  |   | D   | Falta de programas de capacitación  |   |
|                                  |   | E   | Falta de un proceso administrativo documentado (administración empírica)  |   |
|                                  |   | F   | Falta de procesos para la gestión de la mejora continua   |   |
| Oportunidades                    | 1 | Establecer alianzas para expandir la cobertura comercial                | 1-A-H-J) Desarrollo de una oferta para establecer alianzas estratégicas con instituciones de educación media superior y superior                            | 1-E-F) Desarrollo de un proceso administrativo formal con procedimientos específicos en cada una de sus actividades   |
|                                  | 2 | Certificación del idioma CENNI (Certificación Nacional de Nivel Idioma) | 2-A-C-H) Solicitud de expedición de certificados mediante el sistema CENNI con todos los trámites correspondientes  | 2-A) Adaptación de audios al proceso de enseñanza de forma periódica a lo largo del curso<br>2-B-C) Desarrollo de un programa de evaluación periódica a los alumnos en las 4 habilidades del idioma<br>2-D) Desarrollo del programa de capacitación para los docentes |
|                                  | 3 | Apoyo económico de origen gubernamental                                 | 3-I-J) Solicitud de apoyo del fondo nacional del emprendedor para la categoría 4.2 formación y fortalecimiento de capacidades empresariales (mercadotecnia) | 3-F-B) Solicitud de apoyo del fondo nacional del emprendedor para la categoría 4.2 formación y fortalecimiento de capacidades empresariales (ventas y servicio al cliente)  |
| Amenazas                         | 1 | Plagio del sistema de enseñanza   | 1-A) Registro del material impreso y registro del método de enseñanza bajo derechos de autor  | 1-F) Desarrollo de un proceso de comunicación entre el personal y la administración basado en el proceso de escalamiento de problemas   |
|                                  | 2 | Desastres naturales   | 2-I) Implementación de la capacitación para que el personal tenga conocimiento de las medidas que se deben tener en caso de algún siniestro                 | 2-F) Difusión de las medidas en caso de siniestros mediante letreros de seguridad e implementación de registros de entrada y salida de personas a las instalaciones   |

Figura No. 2.10 Matriz FODA para la perspectiva de procesos internos en FORLANCE  
Fuente: Elaboración propia (2015)

|   |   | Fortalezas                                   |   | Debilidades  |   |   |   |   |   |   |
|---|---|--|---|--|---|---|---|---|---|---|
|   |   | A  | B   | C  | D   | E | F | G | H | I |
| <b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b> |   | A  | Maestros capacitados y con experiencia  | A  | Poca difusión de la situación actual de la empresa al personal      |   |   |   |   |   |
|   |   | B  | Amabilidad del personal   | B  | Maestros salen constantemente del salón de clase                    |   |   |   |   |   |
|   |   | C  | 30 años de experiencia del administrador actual en el negocio   | C  | Falta de comunicación efectiva entre el administrador y el personal |   |   |   |   |   |
|   |   | D  | Ubicación de la escuela al centro de la ciudad  | D  | Las instalaciones son funcionales pero falta mejorar su aspecto     |   |   |   |   |   |
| <b>Oportunidades</b>                            | 1 | Ventas por internet                          | 1-A) Creación de una página web que proporcione información sobre los cursos, la ubicación de la escuela y los horarios   | 1-K) Establecer búsqueda de ubicación por google   |   |   |   |   |   |   |
|   | 2 | Expansión geográfica hacia nuevos municipios | 2-C) Desarrollar un estudio de mercado para determinar el municipio al que sería idóneo expandirse<br>2-C) Desarrollar un plan de expansión   | 2-B-I) Crear plan de capacitación para el personal docente<br>2-J) Creación de indicadores para medir el desempeño<br>2-D-E-F-G) Inversión para mejorar las instalaciones de la escuela, identificación de espacios, revisión del layout<br>2-H) Creación de una mini biblioteca con material para distintos niveles del idioma para los alumnos |   |   |   |   |   |   |
| <b>Amenazas</b>                                 | 1 | Pérdida de ventas en productos sustitutos    | 1-C) Determinar potenciales productos sustitutos para buscar establecer alianzas estratégicas con ellos   | 1-H-D-F) Mejorar las instalaciones de la escuela   |   |   |   |   |   |   |
|   | 2 | Plagio del sistema de enseñanza              | 2-A) Formalizar el contrato por escrito con el personal para evitar el plagio del método de enseñanza<br>2-C) Registrar el método de enseñanza para protección de derechos de autor | 2-C) Revisión de los reglamentos del personal<br>2-I) Manejo de información solo por personal autorizado   |   |   |   |   |   |   |

Figura No. 2.11 Matriz FODA para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en FORLANCE  
Fuente: Elaboración propia (2015)

## 2.7 Líneas de acción.

Una vez definidas las estrategias propuestas para cada perspectiva se pueden agrupar y definir ciertas líneas de acción que impactarán en cada uno de los pilares de actuación y al mismo tiempo en las actividades de la cadena de valor de la empresa.

Para cada estrategia se definió un plan base a desarrollar así como el apartado dentro del cual se desplegará el contenido al que hace referencia la estrategia.

El extenso de la relación de estrategias identificadas con los planes propuestos se muestra en las siguientes tablas.

**Tabla No. 12 Definición de planes propuestos para las estrategias financieras**

| Estrategias financieras |   | Plan base propuesto             | Enfoque / Apartado  |
|-------------------------|---|---------------------------------|---|
| 1                       | 1-A) Inversión para visitas de promoción a las empresas   | Plan de marketing               | Promoción empresarial   |
| 2                       | 2-B) Desarrollo de un contrato específico con cada cliente que especifique términos y condiciones del servicio                        | Manual de operaciones           | Procedimiento y formatos de contratación de servicios (particulares y empresas) |
| 3                       | 3-C) Inversión para un proyecto de expansión  | Plan de expansión a largo plazo | Proyecto de expansión a largo plazo   |
| 4                       | 1-2-A) Creación de una estrategia de precios que se adapte al entorno de forma flexible   | Plan de marketing               | Estrategia de precios   |
| 5                       | 3-4-5-A-C) Elaboración de un presupuesto anual para determinar gastos fijos y variables de la empresa                                 | Presupuesto anual               | Gastos fijos y variables  |
| 6                       | 6-C) Realizar un estudio de relación costo-beneficio para determinar la factibilidad de adquirir un seguro contra desastres naturales | Estudio financiero              | Factibilidad de adquisición de seguro   |
| 7                       | 7-8-9-C) Desarrollo de un estudio financiero basándose en el punto de equilibrio  | Estudio financiero              | Punto de equilibrio   |
| 8                       | 1-2-B) Descentralización del manejo del capital, elaboración de un plan de repartición del capital mensual                            | Presupuesto anual               | Elaboración de nómina, elaboración de descripción de puestos                    |
| 9                       | 3-A) Fijar las bases financieras para la toma de decisiones en cuento a inversiones   | Estudio financiero              | Determinación de indicadores financieros  |
| 10                      | 1:9-A) Cálculo trimestral de razones financieras que sean aplicables a la empresa   | Estudio financiero              | Determinación de indicadores financieros  |
| 11                      | 1:9-B) Establecimiento de una base de sueldos y salarios con el fin de separar finanzas familiares de las empresariales               | Estudio financiero              | Elaboración de nómina   |
|                         |   | Manual de organización          | Elaboración de descripción de puestos   |

Fuente: Elaboración Propia (2015)

**Tabla No. 13 Definición de planes propuestos para las estrategias de clientes**

|    | <b>Estrategia de clientes</b>   | <b>Plan base propuesto</b> | <b>Enfoque / Apartado</b>  |
|----|---|----------------------------|--|
| 1  | 1-A-B-C) Capacitación de maestros especializados en capacitación empresarial para cubrir la demanda               | Plan de capacitación       | Manual de capacitación   |
| 2  | 2-A) Desarrollo del curso de alemán   | Desarrollo de cursos       | Alemán   |
| 3  | 3-C-D) Promoción con alumnos de diversas empresas para darles a conocer el servicio empresarial                   | Plan de marketing          | Promoción empresarial  |
| 4  | 4-A-B) Desarrollo de cursos especializados: curso para niños, cursos de verano, taller de speaking, etc.          | Desarrollo de cursos       | Cursos para niños, veranos, talleres, etc  |
| 5  | 5-D) Elevar la promoción regional: evaluar los medios de promoción e invertir en los de mayor impacto             | Plan de marketing          | Evaluación y selección de medios de promoción  |
| 6  | 6-A-B) Desarrollo de un plan de promoción para las instituciones educativas de la región                          | Plan de marketing          | Promoción - ofertas con escuelas   |
| 7  | 1-2-A-D) Elaboración de un plan de reforzamiento de la marca para posicionarla en el mercado local                | Plan de marketing          | Desarrollo de la ventaja competitiva   |
| 8  | 3-4-B-C) Elaboración de un plan de promoción que mantenga una imagen profesional ante los clientes y competidores | Plan de marketing          | Promoción - imagen profesional   |
| 9  | 5-C) Promoción de los cursos con un enfoque a trabajadores en todos los niveles                                   | Plan de marketing          | Promoción - trabajadores   |
| 10 | 1-B-C) Promoción que realce la especialización en capacitación empresarial  | Plan de marketing          | Promoción - empresas   |
| 11 | 2-C) Desarrollo del curso de alemán   | Desarrollo de cursos       |  |
| 12 | 3-B-C) Creación de una cartera de clientes para ofertar el servicio empresarial                                   | Plan de marketing          | Cartera de clientes, segmentación del mercado meta   |
| 13 | 4-C-B) Expansión del servicio especializado y promoción estacional  | Plan de marketing          | Promoción - estacional   |
| 14 | 5-D) Inversión para la remodelación de las instalaciones  | Estudio financiero         | Determinación de inversión para las instalaciones  |
| 15 | 5-A) Creación de un convenio con algún estacionamiento de la zona que ofrezca descuentos a nuestros alumnos       | Soporte externo            | Convenio de estacionamiento  |
| 16 | 6-B) Creación de una campaña informativa sobre la importancia del idioma inglés en el campo laboral               | Plan de marketing          | Promoción - importancia del inglés   |
| 17 | 1-2-B-D) Desarrollo de un instrumento de evaluación de satisfacción del cliente                                   | Plan de marketing          | Control de evaluación  |
| 18 | 3-4-B-C) Desarrollar la fundamentación administrativa para crear un plan de expansión a largo plazo               | Manual de organización     | Legislación, organigrama, descripción de puestos, políticas, directorio, misión, visión, valores |
| 19 | 5-C) Promoción de becas a estudiantes destacados de escuelas en colaboración con FORLANCE                         | Plan de marketing          | Precio, promoción  |

*Fuente: Elaboración Propia (2015)*

**Tabla No. 14 Definición de planes propuestos para las estrategias de procesos internos**

| <b>Estrategias de procesos internos</b> |  | <b>Plan base propuesto</b> | <b>Enfoque / Apartado</b>  |
|---|--|----------------------------|--|
| 1                                       | 1-A-H-J) Desarrollo de una oferta para establecer alianzas estratégicas con instituciones de educación media superior y superior   | Plan de marketing          | Promoción, escuelas, universidades   |
| 2                                       | 2-A-C-H) Solicitud de expedición de certificados mediante el sistema CENNI con todos los trámites correspondientes   | Soporte externo            | Certificación CENNI  |
| 3                                       | 3-I-J) Solicitud de apoyo del Fondo Nacional del Emprendedor para la categoría 4.2 formación y fortalecimiento de capacidades empresariales (mercadotecnia)                | Soporte externo            | Apoyo financiero para mercadotecnia  |
| 4                                       | 1-A) Registro del material impreso y registro del método de enseñanza bajo derechos de autor   | Soporte externo            | Registro de derechos de autor  |
| 5                                       | 2-I) Implementación de la capacitación para que el personal tenga conocimiento de las medidas que se deben tener en caso de algún siniestro                                | Plan de capacitación       | Seguridad  |
| 6                                       | 1-E-F) Desarrollo de un proceso administrativo formal con procedimientos específicos en cada una de sus actividades  | Manual de operaciones      | Administración, ventas y contratación de servicios, prestación de servicios                  |
| 7                                       | 2-A) Adaptación de audios al proceso de enseñanza de forma periódica a lo largo del curso  | Desarrollo de cursos       | Adaptación de audios   |
| 8                                       | 2-B-C) Desarrollo de un programa de evaluación periódica a los alumnos en las 4 habilidades del idioma   | Desarrollo de cursos       | Evaluación al alumno   |
| 9                                       | 2-D) Desarrollo del programa de capacitación para los docentes   | Plan de capacitación       | Manual de capacitación   |
| 10                                      | 3-F-B) Solicitud de apoyo del Fondo Nacional del Emprendedor para la categoría 4.2 formación y fortalecimiento de capacidades empresariales (ventas y servicio al cliente) | Soporte externo            | Apoyo financiero para ventas y servicio al cliente   |
| 11                                      | 1-F) Desarrollo de un proceso de comunicación entre el personal y la administración basado en el proceso de escalamiento de problemas                                      | Manual de organización     | Proceso de escalación  |
| 12                                      | 2-F) Difusión de las medidas en caso de siniestros mediante letreros de seguridad e implementación de registros de entrada y salida de personas a las instalaciones        | Manual de operaciones      | Listado de alumnos por horario, revisión de señalamientos de prácticas en caso de siniestros |

*Fuente: Elaboración Propia (2015)*



**Tabla No. 15 Definición de planes propuestos para las estrategias de aprendizaje y desarrollo**

| <b>Estrategias de aprendizaje</b> |   | <b>Plan base propuesto</b>      | <b>Enfoque / Apartado</b>                       |
|-----------------------------------|---|---------------------------------|---|
| 1                                 | 1-A) Creación de una página web que proporcione información sobre los cursos, la ubicación de la escuela y los horarios | Plan de marketing               | Página web, promoción                           |
| 2                                 | 2-C) Desarrollar un estudio de mercado para determinar el municipio al que sería idóneo expandirse                      | Plan de expansión a largo plazo | Estudio de mercado                              |
| 3                                 | 2-C) Desarrollar un plan de expansión   | Plan de expansión a largo plazo | Líneas de acción para abrir una nueva sucursal, |
| 4                                 | 1-C) Determinar potenciales productos sustitutos para buscar establecer alianzas estratégicas con ellos                 | Plan de marketing               | Alianzas estratégicas                           |
| 5                                 | 2-A) Formalizar el contrato por escrito con el personal para evitar el plagio del método de enseñanza                   | Manual de operaciones           | Contratos con personal                          |
| 6                                 | 2-C) Registrar el método de enseñanza para protección de derechos de autor  | Soporte externo                 | Registro de derechos de autor                   |
| 7                                 | 1-K) Establecer búsqueda de ubicación por google  | Plan de marketing               | Ubicación web, promoción                        |
| 8                                 | 2-B-I) Crear plan de capacitación para el personal docente  | Plan de capacitación            | Docentes  |
| 9                                 | 2-J) Creación de indicadores para medir el desempeño  | Balanced scorecard              | Definición de indicadores                       |
| 10                                | 2-D-E-F-G) Inversión para mejorar las instalaciones de la escuela, identificación de espacios, revisión del layout      | Infraestructura                 | Layout  |
| 11                                | 2-H) Creación de una mini biblioteca con material para distintos niveles del idioma para los alumnos                    | Infraestructura                 | Biblioteca                                      |
| 12                                | 1-H-D-F) Mejorar las instalaciones de la escuela  | Infraestructura                 | Diseño de interiores                            |
| 13                                | 2-C) Revisión de los reglamentos del personal   | Manual de organización          | Reglamentos internos                            |
| 14                                | 2-I) Manejo de información solo por personal autorizado   | Manual de organización          | Reglamentos internos                            |

*Fuente: Elaboración Propia (2015)*

Una vez definido lo anterior se realizó un concentrado (véase tabla 2.9) que muestra los planes base a generar con su correspondencia en las perspectivas del balanced scorecard.

**Tabla No. 16 Concentrado de los planes de acuerdo a las perspectivas del BSC y sus apartados sugeridos**

| <b>Perspectiva</b>                                  | <b>Plan base</b>                | <b>Apartado</b>   |
|---|---------------------------------|---|
| <i>Procesos internos</i>                            | Manual de organización          | Legislación, organigrama, políticas, directorio, misión, visión, valores        |
|   |                                 | Elaboración de descripción de puestos   |
|   |                                 | Reglamentos internos, proceso de escalación                                     |
| <i>Procesos internos</i>                            | Manual de operaciones           | Procedimiento y formatos de contratación de servicios (particulares y empresas) |
|   |                                 | Listado de alumnos por horario  |
|   |                                 | Contratos con personal  |
|   |                                 | Revisión de señalamientos de prácticas en caso de siniestros                    |
| <i>Procesos internos / Aprendizaje y desarrollo</i> | Plan de capacitación            | Manual de capacitación a maestros   |
|   |                                 | Manual de capacitación a personal administrativo                                |
|   |                                 | Capacitación en seguridad   |
| <i>Financiera</i>                                   | Estudio financiero              | Punto de equilibrio   |
|   |                                 | Presupuesto anual   |
|   |                                 | Elaboración de nómina   |
|   |                                 | Determinación de inversión para las instalaciones                               |
|   |                                 | Factibilidad de adquisición de seguro   |
|   |                                 | Determinación de Indicadores financieros  |
| <i>Clientes</i>                                     | Plan de marketing               | Desarrollo de la ventaja competitiva  |
|   |                                 | Estrategia de Precios   |
|   |                                 | Evaluación y selección de medios de promoción                                   |
|   |                                 | Promoción - ofertas con escuelas  |
|   |                                 | Promoción empresarial   |
|   |                                 | Promoción - imagen profesional  |
|   |                                 | Promoción - trabajadores  |
|   |                                 | Promoción - estacional  |
|   |                                 | Promoción - importancia del inglés  |
|   |                                 | Promoción - escuelas - universidades  |
|   |                                 | Promoción - página web  |
|   |                                 | Promoción - ubicación web   |
|   |                                 | Cartera de clientes - segmentación del mercado meta                             |
|   |                                 | Alianzas estratégicas   |
| Control de evaluación                               |                                 |   |
| <i>Procesos internos</i>                            | Desarrollo de cursos            | Curso de alemán   |
|   |                                 | Cursos especiales: de niños, veranos, talleres, etc                             |
|   |                                 | Adaptación de audios  |
|   |                                 | Evaluación periódica al alumno  |
| <i>Procesos internos</i>                            | Infraestructura                 | Layout  |
|   |                                 | Diseño de interiores  |
|   |                                 | Biblioteca  |
| <i>Procesos internos</i>                            | Soporte externo                 | Registro de derechos de autor   |
|   |                                 | Certificación CENNI   |
|   |                                 | Apoyo financiero para mercadotecnia   |
|   |                                 | Apoyo financiero para ventas y servicio al cliente                              |
|   |                                 | Convenio de estacionamiento   |
| <i>Procesos internos</i>                            | Balanced scorecard              | 4 perspectivas con indicadores de desempeño                                     |
| <i>Procesos internos</i>                            | Plan de expansión a largo plazo | Líneas de acción para abrir una nueva sucursal, presupuestos etc.               |
|   |                                 | Proyecto de expansión a largo plazo   |
|   |                                 | Estudio de mercado  |

*Fuente: Elaboración Propia (2015)*

Por lo tanto, el desarrollo de los planes base se puede ver relacionado con la cadena de valor y las perspectivas del Balanced Scorecard dentro de ella. Como se muestra el diagrama posterior.

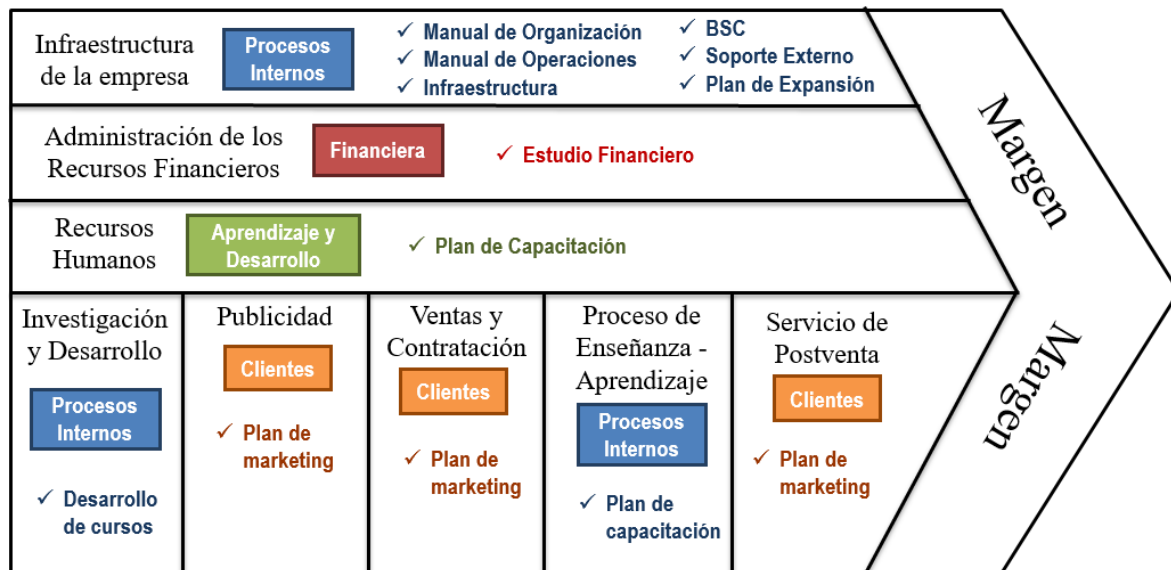


Figura No. 2.12 Relación de cadena de valor, perspectivas del BSC y líneas de acción propuestas  
Fuente: Elaboración propia (2015)

Una vez generado el plan estratégico se detectaron algunas estrategias que son posible desarrollar como fundamento de la implementación de las líneas de acción recomendadas y con ello comenzar a establecer las bases dentro de la institución que motiven su completa implementación.

## CAPÍTULO III RESULTADOS

Derivado de lo determinado en el capítulo anterior se llevó a cabo la conformación de los planes propuestos en base a las perspectivas definidas y el plan estratégico generado, con el objeto de proveer a la empresa planes base que le ayuden a la organización en la división del trabajo y la medición del desempeño de la empresa.

Los planes propuestos pretenden conformar la base de una buena organización dentro de la empresa FORLANCE siendo los siguientes:

### 3.1 Manual de organización

El manual de organización representa la base de la organización de la empresa, ya que reúne las principales características que la conforman como lo son:

- Misión
- Visión
- Valores
- Estructura orgánica
- Organigrama
- Descripción de puestos
- Políticas generales
- Reglamento interno del personal.

Las aportaciones que le ofrece este manual al instituto FORLANCE son de suma importancia para la conformación de la identidad empresarial, la estructura interna y los lineamientos del ambiente organizacional.

**La identidad empresarial** se verá generada con la divulgación de la misión, visión y valores plasmados en el manual con el fin de dar a conocer la filosofía que rige las actividades dentro de la organización, así como el ambiente laboral que propicia.

**La estructura interna** descrita en el manual determina las responsabilidades correspondientes para cada persona dentro del instituto con el fin de delimitar las actividades a realizar y evitar su duplicidad.

**Los lineamientos del ambiente organizacional** se ven formulados en la sección de las políticas generales y el reglamento interno del personal que describen cuál es el comportamiento organizacional esperado por la institución

Lo anterior representa una innovación en el sistema administrativo por conformar una identidad formal organizacional, por lo que es importante destacar que para la definición de los puntos antes descritos se realizó una revisión por parte de la dirección del instituto para consensuar su correspondencia con los lineamientos deseados por la dirección (Ver Anexo 2).

### **3.2 Manual de operaciones**

Se elaboró un manual de operaciones para la empresa comprendiendo los procedimientos necesarios para apoyar las actividades rutinarias que se desarrollan dentro de la escuela de una manera formal. Cabe mencionar que este manual permite al cliente tener un conocimiento y sustento del servicio solicitado.

Los procedimientos que conforman el manual son:

- El proceso de inscripción. El cual pertenece al servicio de primer contacto con el cliente y, por ello, se determinaron las condiciones necesarias para guiar al encargado de este proceso a desarrollar un buen trato hacia el cliente.
- El proceso de enseñanza. De forma genérica se incluyó el procedimiento que se sigue dentro de la institución, con el fin de estandarizar el trabajo generado por los maestros a diario.
- El proceso de solicitud de material de trabajo para alumnos. Se creó con el propósito de mantener el registro de las entregas junto con toda la información respecto a estas para llevar un control de materiales.
- El proceso de cobro. Que impacta directamente en los ingresos de la institución y también tiene que ver con el servicio otorgado a los clientes.

Fue relevante proporcionar un manual de operaciones para esta institución ya que antes de este estudio no se contaba con ningún procedimiento escrito de forma estandarizada, por lo que los procedimientos que se incluyeron presentan un formato que se propone se siga al incluir alguno nuevo. (Ver Anexo 3)

Cada proceso esta descrito dentro del manual mediante:

- El objetivo del procedimiento
- Las políticas de operación que lo rigen
- El diagrama de flujo que contiene la descripción detallada de las actividades a realizar, el responsable y el documento que lo evidencia

### 3.3 Plan de capacitación

Anteriormente no se contaba con un plan de capacitación dentro de la institución que desplegara una guía de entrenamiento para el personal que labora, por lo que se estableció un plan de capacitación definiendo tres cursos importantes para tomarse en cuenta en la formación del personal FORLANCE.

El primer curso creado que todo el personal deberá de tomar será el de inducción que da a conocer las generalidades de la empresa como lo son: la misión, visión, valores y reglamento interno. Este curso se cubrirá en una sesión de una hora.

La importancia de este curso inductivo radica en la generación del sentido de pertenencia para el trabajador con relación a la empresa, lo cual permite la inclusión del mismo en el ambiente laboral y fija los lineamientos a seguir con el fin de motivarlo a permanecer dentro de la organización dando su mejor esfuerzo.

Los dos cursos restantes se especializan en el área de la que es participe el personal:

**El curso instructivo administrativo** busca desarrollar los conocimientos especializados del personal administrativo para la captación de clientes y el manejo de información. Este curso mostrará al personal el trato deseado al cliente, así como la correcta administración de la información que se maneja en el departamento.

**El curso instructivo de enseñanza** tiene por finalidad desarrollar en el personal docente las habilidades y conocimientos requeridos para llevar a cabo el proceso de enseñanza manejado en FORLANCE, así como el manejo de los grupos de alumnos, el trato a los estudiantes y las mejores prácticas que se han comprobado a lo largo de la existencia de la empresa.

Con este manual se propone la implementación de un sistema de capacitación continuo para el personal con miras a expandir el conocimiento sobre el negocio y propiciar la mejora continua de la institución. Por lo que la información con las características y el método de evaluación de ambos cursos citados anteriormente es desarrollada en el plan de capacitación (Ver Anexo 4).

### 3.4 Estudio financiero

Se realizaron los formatos electrónicos que auxilien a la administración para el cálculo de la información en cuatro aspectos financieros importantes (Ver Anexo 5).

*Presupuesto anual.* Conjunta el presupuesto de ingresos, gastos fijos y gastos variables identificados para el caso FORLANCE con el fin de determinar el total de presupuesto anual y definir la capacidad de lo presupuestado para cubrir los gastos.

*Nómina.* Genera el cálculo del pago quincenal para cada empleado dependiendo de las horas trabajadas y permite servir de evidencia una vez impreso para la recolección de firmas de conformidad.

*Determinación de inversión en instalaciones.* Formato que auxilió en el cálculo para la determinación de inversión en la remodelación de las instalaciones.

*Punto de Equilibrio.* Determina el ingreso mínimo mensual que la empresa debe generar con el fin de no tener pérdidas. Comprende los ingresos, costos fijos y costos variables identificados en el estudio que FORLANCE posee.

Considerando el hecho de que para una empresa es vital conocer su situación financiera el presente trabajo generó herramientas en este apartado que apoyan los procesos que tienen que ver con el aspecto financiero. Con lo que se fijó una base de registros monetarios que concentran las actividades primordiales dentro la economía de la institución, base de datos con la que no se contaba.

### **3.5 Balanced scorecard**

Como parte importante del plan estratégico que se desarrolló en el capítulo anterior se encuentra la creación de un Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral para la empresa FORLANCE que le permita identificar las medidas de desempeño que se tiene mes con mes, establecer metas a alcanzar, así como tomar decisiones que direccionen a los objetivos a largo plazo.

Para la identificación de las medidas de desempeño se consideraron objetivos estratégicos que determinarían los aspectos a mejorar en cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral, con lo que se determinó también la periodicidad de evaluación. Una vez determinados los aspectos a evaluar periódicamente se definieron los métodos de cálculo para cada medida de desempeño, creando así los indicadores. Posteriormente se establecieron metas para cada indicador con un determinado estatus según los colores del semáforo de manera que sea sencilla su evaluación.

Lo anterior representa un sistema de evaluación en el desempeño general de la empresa como una innovación que permite visualizar las tendencias numéricas dentro de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard adaptadas a la cadena de valor de la organización.

Es importante recalcar que el Balanced Scorecard fue desarrollado de acuerdo con las necesidades actuales de la empresa y, en base a las cuatro perspectivas, permitió determinar indicadores clave para la dirección y la toma de decisiones dentro de la empresa. Los indicadores, junto con su cálculo, periodicidad, metas y formatos de apoyo se describen en el manual del Balanced Scorecard (Ver Anexo 6).

### 3.6 Cambio de layout y remodelación

Otro resultado tangible derivado de la investigación fue el cambio de layout y la remodelación que se llevó a cabo en las instalaciones de la institución. Se realizó una propuesta de un nuevo layout frente a la distribución que se tenía (Ver Anexo 7). Los puntos tomados en cuenta para la propuesta del nuevo layout fueron los siguientes:

- Optimización de espacios dentro de los salones, se redujeron los espacios de los salones adecuados al número de alumnos que se atienden cada hora y convirtiéndolos en espacios más cálidos.
- Creación de una sala de espera para los alumnos, clientes o familiares.
- Aprovechamiento de la luz solar en todas las aulas en las que se trabajan.
- Creación de un nuevo salón de clases dentro de las instalaciones
- Ampliación de la sala de recepción que permita la adaptación momentánea de un salón de clases para su uso emergente.
- Instalación de paneles divisorios y puertas más estéticos.

El conjunto de las aportaciones creadas para la empresa representa una guía organizada para los usuarios que ayuda a una mejora administrativa con la cual no se contaba anteriormente. En síntesis se impactaron los temas visualizados en la Tabla No. 3.1

**Tabla No. 17 Síntesis de aportaciones del proyecto a la empresa FORLANCE**

| Tema                   | Situación anterior   | Propuesta realizada   |
|------------------------|--|---|
| Misión y visión        | Se contaba con misión y visión   | Revisión y generación de nueva misión y visión  |
| Objetivos estratégicos | No se tenían objetivos definidos   | Definición de objetivos en conjunto con la dirección  |
| Políticas              | No se habían determinado políticas por escrito   | Determinación de políticas en conjunto con la dirección                                     |
| Procesos               | No se tenía la definición de actividades que se realizan                                 | Diferenciación de actividades: primarias y secundarias; creación de indicadores financieros |
| Procedimientos         | No se tenían registrados la mayoría de los procedimientos ni conformados en algún manual | Creación de manual de operaciones   |
| Cliente                | Faltaba acercamiento con el cliente, no se conocían sus puntos de vista                  | Evaluación periódica de su satisfacción   |
| Competencia            | Se conocía a la competencia pero no se había realizado una investigación a fondo         | Investigación de los costos, tiempos y niveles que manejan                                  |
| Personal               | Falta de formalidad en la capacitación del personal                                      | Conformación del plan de capacitación para todo el personal                                 |
| Infraestructura        | Se trabajaba en instalaciones poco estéticas y no había sala de espera para los alumnos  | Remodelación de las instalaciones y el mobiliario; generación de sala de espera             |
| Finanzas               | Se llevaba un registro de los movimientos pero no había indicadores                      | Indicadores financieros y formatos que ayuden a la toma de decisiones                       |
| Indicadores            | No se tenían indicadores de desempeño que evaluaran a la organización                    | Creación del Balanced Scorecard con metas definidas y parámetros en semáforo                |

*Fuente: Elaboración Propia (2016)*



La interrelación existente entre los planes desarrollados se presenta en la Figura No. 3.1



Figura No. 3.1 Despliegue de la organización formal FORLANCE  
Fuente: Elaboración propia (2016)

## Conclusiones

En este apartado se darán a conocer las conclusiones resultantes del trabajo de investigación, las cuales estarán clasificadas conforme a los siguientes aspectos:

- Las preguntas de investigación

Se puede concluir que la creación de un plan estratégico basado en el análisis de la cadena de valor ayudó a la organización en estudio a desplegar una estructura orgánica formal que permite continuar con la administración actual pero enfocada sobre lineamientos y objetivos que direccionan la toma de decisiones dentro de la empresa.

Además se demuestra que la cadena de valor generada para el caso de estudio permite desarrollar los pilares o perspectivas del Balanced Scorecard dentro de la organización para la perfección de los indicadores del Cuadro de Mando Integral propuesto, lo cual representa un panorama más amplio de las actividades que se llevan a cabo resolviendo la división del trabajo y ayudando a la generación del manual de operaciones.

- Objetivo General

Se llegó al diseño del plan estratégico propuesto para la empresa en estudio, todo bajo el enfoque de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard apoyado, desde luego, por la cadena de valor desplegada. El plan estratégico generado representa una aportación importante hecha a medida de las necesidades de la empresa en el tiempo en el que se llevó a cabo la investigación.

- Objetivos específicos

Mediante la revisión bibliográfica que se efectuó se llega a la conclusión que la empresa en el momento del estudio se encuentra en una etapa de sostenimiento debido a las características que posee, por lo que se espera que mantenga su cuota de mercado existente y su tendencia sea a incrementarse progresivamente y alcance los niveles determinados en las metas definidas.

Se lograron determinar los procesos que se desenvuelven rutinariamente en la empresa, definiendo las actividades primarias y secundarias según el contexto citado por el marco teórico y construyendo así la cadena de valor correspondiente que posteriormente auxilió para determinar los requerimientos de la empresa en sus diversas áreas mediante su análisis.

De igual forma se llevó a cabo la delimitación de las perspectivas del Balanced Scorecard o pilares de actuación que se adaptaron a la dimensión y las actividades de la compañía en estudio, lo que ayudaría posteriormente a la determinación de los indicadores de desempeño para la empresa.

Se efectuó un diagnóstico interno y externo de la organización que reflejó el estatus general en el que se encuentra lo que arrojó como resultado la definición de las fortalezas, oportunidades y amenazas de la misma para implementar la herramienta del FODA en la que se pretende maximizar las fortalezas y oportunidades y minimizar las debilidades y amenazas y con ello generar las estrategias requeridas para estos fines.

Dentro de los puntos importantes visualizados en el diagnóstico de la empresa se puede rescatar como fortalezas la percepción que el cliente posee de la escuela en cuanto a los resultados que otorga a sus alumnos así como también el diseño del sistema educativo progresivo dentro del que se desenvuelve, determinado por el alto grado de recomendación de boca en boca que presenta la institución.

Las principales debilidades identificadas se componen por sistemas de organización y documentación de información, mismas que son minimizadas con las estrategias propuestas y los resultados generados para la mejora dentro de la empresa.

Con las herramientas empleadas hasta este punto se logró determinar el plan estratégico presentado de forma divisional por cada perspectiva adaptada del Balanced Scorecard y posteriormente pudo ser sintetizado en planes base, propuestos con el objeto de generar los fundamentos de dichas estrategias en beneficio de la organización.

Las aportaciones generadas para la organización fueron las siguientes:

**Tabla No. 18 Aportaciones generadas para el centro de idiomas FORLANCE**

| <b>Aportación generada</b> | <b>Descripción</b>  |
|----------------------------|---|
| Cadena de valor            | Identificación de las actividades primarias y secundarias   |
| Matriz FODA                | Análisis de FODA con estrategias generadas por perspectiva  |
| Plan estratégico           | Desplegado del análisis FODA concentrado por perspectiva enfocado a la cadena de valor                            |
| Manual de organización     | Conformado por misión, visión, valores, descripción de puestos, políticas y reglamento                            |
| Manual de operaciones      | Desarrolla los procedimientos que se llevan a cabo mediante una forma documentada                                 |
| Plan de capacitación       | Manual que describe el método y las técnicas a utilizar para la capacitación del nuevo personal de la institución |
| Balanced Scorecard         | Herramienta de cálculo de indicadores de desempeño de la empresa por perspectiva concentrada anual                |
| Formatos financieros       | Formatos en archivos Excel para el cálculo de presupuesto anual, pago de nómina y punto de equilibrio             |
| Cambio de layout           | Plano de distribución de planta contra el plano propuesto   |

*Fuente: Elaboración propia (2016)*

Los manuales, planes y aportaciones generadas para la empresa se le presentaron y otorgaron a la dirección para los usos que a la organización convenga.

Mediante el trabajo realizado se puede llegar a la conclusión que normalmente las MiPyMEs no generan planes estratégicos y generalmente trabajan bajo esquemas empíricos de administración que mantienen centralizada la toma de decisiones y no poseen una base cualitativa, por lo que, esta fue una oportunidad para utilizar herramientas de organización que auxilian en el proceso administrativo de la pyme.

EL Balanced Scorecard es una herramienta que facilitó la creación de indicadores de desempeño para la medición de objetivos dentro de la empresa, así como también permitió relacionar sus perspectivas de tal forma que pudieran ser adaptadas al contexto de la organización en estudio.

En relación a los objetivos específicos, se cumplieron en tiempo y forma, generando la información que fue presentada con anterioridad pudiendo concretar las aportaciones generadas para la empresa.

### **Trabajos futuros**

Es relevante señalar que el presente trabajo fijó las bases de una organización bien estructurada y formal que fuera capaz de enfocar sus acciones en un curso que estratégicamente la lleve a cumplimiento de sus objetivos a largo plazo, adaptando el plan estratégico a cada escenario presente en la institución.

Se pretende también ser una antesala para la planeación estratégica dentro de una MiPyME con un alto potencial de crecimiento por lo que se propone que la empresa continúe con el desarrollo del plan estratégico con el fin de enfocar sus esfuerzos a un plan de expansión a largo plazo, el cual sería el objetivo de los trabajos futuros para esta institución.

Otro aspecto relevante que valdría la pena elaborar sería un plan para evolucionar el negocio actual a una franquicia que se pudiera extender a toda la república, una vez que se tengan todos los procesos bien regulados y controlados.

## Referencias

- Aaker, D. A. (2007). *Investigación de Mercados*. México: Limusa.
- Aloini, D., Dulmin, R., Mininno, V., & Ponticelli, S. (2013). Project-service Solutions in the yacht industry: a value-chain analysis. *International Journal of engineering business management*.
- Arellano González, A., Carballo Mendivil, B., Orrantia López, M., & Salazar Rivera, R. (2013). Diagnóstico de la madurez de los procesos de la cadena de valor de una empresa mexicana de productos de maíz. *Pensamiento y Gestión*.
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: McGraw Hill.
- Bustamante Rodríguez, A. T., & Real Duro, A. (2012). Gestionar estratégicamente una asociación profesional: Experiencia de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*.
- Cáceres Salas, J., & González López, M. (2005). Hacia una gestión estratégica de los departamentos universitarios: propuesta de un cuadro de mando integral. *Auditoría Pública*, 55-72.
- Chandal Lal, R., & Mumtaz Ali, J. (2009). Strategies for Developing the Success of Small Medium Enterprises in Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 171-175.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2010). *Planeación Estratégica, Fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*.
- De la Rosa Alburquerque, A., & Lozano Carrillo, Ó. (2010). Planeación estratégica y Organizaciones públicas: experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención. *Gestión y Estrategia*.
- Díaz J., J. A. (2011). Aplicación del concepto de cadena de valor en organizaciones proveedoras de servicios informáticos. Caso de estudio: Cooperativa SERVINF. *Compendium*.
- Gannon, M. (2000). *Administración por resultados*. México: Compañía Editorial Continental S.A.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral*. México: Cengage Learning.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica: competitividad y globalización*. México: Cengage Learning Editores.
- Jaimes Amoroch, H. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento y Gestión*.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson Educación.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2012). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. México: Cengage Learning.
- López López, J. (2012). Ambigüedad organizacional en la planeación estratégica. *Administração FACES Journal*.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- McDaniel, C., & Gates, R. (2005). *Investigación de Mercados*. México: Thomson.
- Moreno Bayardo, M. G. (1987). *Introducción a la metodología de la investigación educativa*. México: Progreso.
- Muñoz, E. (2009). Cuadro de Mando integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: Pautas para una aplicación. *Investigación Bibliotecológica*, 105-126.

- Pérez Uribe , R., Garzón Gaitán , M., & Nieto Potes, M. (2009). Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para organizaciones en PyMEs colombianas. *EAN*, 77-106.
- Porporato, M., & García, N. (2011). Análisis de las limitaciones del cuadro de mando integral: revisión de la literatura e implicaciones para la práctica. *Revista Latinoamericana de Administración*.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Romero Luna, I. (2009). PyMEs y cadenas de valor globales. Implicaciones para la política Industrial en las economías en desarrollo. *Análisis Económico*, 200-216.
- Saavedra García, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y gestión*, 93-124.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2003). El plan estratégico Una de las principales necesidades de gestión del pequeño y mediano comercio. *Distribución y Consumo*, 23-38.
- Skokan, K., Pawliczek, A., & Piszczur, R. (2013). Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Competitiveness*, 52-72.
- Tejedor de León, A., & Huerta, J. (2010). Cuadro de mando integral para el diseño y validación de instrumentos para valorar el desempeño académico de docentes. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica, Teoría y Casos*. México: McGraw-Hill.
- Vegíú Canto, J. (2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Revista de la Facultad de ingeniería industrial*.

## Fuentes electrónicas

- Concentrado de Instituciones de enseñanza del idioma inglés en Tlaxcala  
<http://www.emagister.com.mx/web/search/?action=search&idCateg404=461&idTipoImpartAgrupado=1&idPais=7&idProvincia=368&idCategSeg=461&sorter=1&p=1>  
<http://www.seccionamarilla.com.mx/resultados/escuelas-de-idiomas/tlaxcala/1>  
 Recuperado: 25/03/2015
- Grado promedio de escolaridad de la población de 15 y más años en Apizaco (2010)  
<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=29>  
 Recuperado: 16/02/2015
- Indicador trimestral de la actividad económica estatal (2014)  
<http://www.economia.gob.mx/delegaciones-de-la-se/estatales/tlaxcala#>  
 Recuperado: 30/10/14
- Indicador Trimestral de la actividad económica estatal (2015)  
[http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/itae/itae2015\\_07.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/itae/itae2015_07.pdf)  
 Recuperado: 21/02/2015
- Principales actividades económicas en el estado de Tlaxcala  
<http://www.economia.gob.mx/delegaciones-de-la-se/estatales/tlaxcala#>  
 Recuperado: 30/10/14
- Tendencia de la población total de Apizaco (2010)  
<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=29>  
 Recuperado: 25/02/2015

## Anexo 1 Focus group

Se desea conocer la percepción del cliente sobre la escuela de idiomas en temas de interés para la misma, por lo que dada las características y ventajas que ofrecen los grupos de enfoque se planea llevarlo a cabo dentro de las instalaciones de dicha organización.

### Objetivos

- ❖ Conocer la opinión general de los clientes acerca del conjunto de servicios que se ofrecen dentro de la institución.
- ❖ Identificar las áreas de oportunidad que el cliente visualiza dentro de la organización
- ❖ Identificar el nivel de satisfacción que expresa el cliente en cuanto a su aprendizaje dentro de la escuela.
- ❖ Conocer la valoración del cliente en dos áreas importantes para la escuela: personal y calidad en el servicio.

### Selección de encuestados

El grupo se conformará de alumnos activos durante el mes de marzo; la muestra será estratificada por edades y elegida a criterio como lo sugieren diversos autores para la investigación cualitativa.

### Cuestionario de selección

Se planea realizar una encuesta previa a los alumnos con el fin de identificar:

- Su disposición para participar en el grupo de enfoque
- Su disponibilidad de tiempo

La breve encuesta que realizaremos será la siguiente:

#### Estimado alumno:

Con el fin de conocer tus opiniones y mejorar nuestro servicio te invitamos a participar en un grupo de enfoque que realizaremos en los próximos días.

Para esto nos gustaría saber:

- A. ¿Te gustaría participar dándonos tus comentarios?      Si ( )      No ( )
- B. ¿Dispones de una hora antes o después de tu clase para asistir al grupo?
- ( ) Dispongo de una hora antes de entrar a mi clase
  - ( ) Dispongo de una hora después de mi clase
  - ( ) No dispongo de tiempo

Forlance agradece tu participación.  
Que tengas un excelente día.

## **Guía de discusión**

### **Presentación (1-2 min)**

Buenas tardes/noches mi nombre es \_\_\_\_\_ .

Hoy los invitamos a venir a este grupo porque queremos conocer sus opiniones acerca de la escuela FORLANCE y con esto encontrar oportunidades para brindarles un mejor servicio.

Vamos a tratar de ser breves, la sesión está calculada para 50 minutos. Los tres temas que trataremos hoy serán:

- El proceso de aprendizaje
- El personal
- La calidad en el servicio

Cada apartado consta de preguntas, y en algunas les iré indicando el número de personas que podrán intervenir en cada pregunta. En sus lugares tienen agua, snacks, y una libretita por si quieren hacer anotaciones, siéntanse con toda la confianza de disponer de su material en cualquier momento. Es importante que sepan antes de comenzar que:

- Les pido por favor que todos participen a lo largo de los temas, no tengan miedo de ser diferentes
- No hay respuestas correctas, solo las opiniones de ustedes y son bastante importantes para nosotros.
- Por ello les pido de favor que una persona hable a la vez y los demás escuchemos
- (Sus comentarios son demasiado importantes y temo perder algunos por lo que grabaremos esta sesión si no les molesta.)

¿Alguna pregunta?

### **Introducción (4-5 min)**

Les voy a pedir que se presenten al grupo diciendo tres cosas:

1. Su nombre de pila
2. ¿Cómo llegaron a conocer la escuela?
  - Recomendación
  - Anuncios en la ventana
  - Radio
  - Autoparlante
  - Otro



3. ¿Qué fue lo que los motivó a inscribirse en esta escuela?
- La forma de enseñanza
  - Los certificados que se ofrecen
  - La imagen de la escuela
  - La recomendación de alguien externo a la escuela
  - Los costos
  - Los horarios
  - Otro

### I. Proceso de enseñanza-aprendizaje (12 min)

- ¿Cuántos de ustedes (levanten la mano) se **sienten satisfechos** con lo que han aprendido hasta ahora? Es decir, consideran que su avance es adecuado conforme al tiempo que llevan estudiando en esta escuela
  
- ¿Cómo consideran las **explicaciones que se les dan con los temas**?
  - Se entienden – Confusas
  - Son fáciles - Difíciles
  - Breves – Largas
  
- ¿Cuántos de ustedes consideran que han **mejorado su conocimiento** en el idioma? ¿En qué aspectos?
  - Escribir
  - Escuchar
  - Hablar
  - Leer
  
- ¿**La forma en que aprendes** te motiva a interesarte en el idioma? ¿Por qué?

### II. Personal (20 min)

- ¿Cuántos de ustedes están de acuerdo con la forma de trabajar del personal docente?
  
- En la escala del 0 al 100% ¿En qué medida consideras que los maestros con los que has tomado clase están bien capacitados?
  - Conocimiento general del idioma
  - Conocimiento de vocabulario
  - Explicaciones claras
  - Otros
  
- En ocasiones existen cambios de maestros para ti como alumno ¿Cómo te sientes ante esta situación?

- ¿Crees que es favorable o desfavorable y por qué?
- ¿Crees que existen diferencias importantes entre los maestros en cuanto a:
  - Atención a los alumnos
  - Exigencia
  - Paciencia
  - Conocimiento
  - Administración del tiempo de clase
  - Continuidad en los temas
- ¿Cómo considera el trato del personal hacia usted?
  - Respetuoso
  - Prepotente
  - Amigable
  - Desagradable
  - Paciente
  - Relajado
  - Otro

### **III. Calidad en el Servicio (25-30 min)**

- ¿Cómo consideras la ubicación de la escuela? (ventajas o desventajas)
- ¿Son de tu agrado las instalaciones y el mobiliario?
  - ¿Son adecuadas?
  - ¿Cómodas?
  - ¿Estéticas?
- ¿Ha usado el servicio sanitario? ¿Cuál es su opinión sobre él?
  - Limpio – sucio
  - Tiene lo necesario (papel, agua, jabón, etc.)
- ¿Cómo ha sido tu experiencia en cuanto al servicio administrativo?
  - Bueno, Malo, Regular ¿Por qué?
- ¿Qué es lo que más te gusta de la escuela? ¿Qué le disgusta de la escuela?
- ¿Te gustaría que se te ofreciera algún servicio adicional? ¿Cómo cuál?
  - Cafetería
  - Sala de espera
  - Biblioteca

- Música ambiental
- Otro
  
- ¿Cuál o cuáles serían las razones que influirían para que dejaras de asistir a tu curso?
  - Poco avance
  - Económicas
  - Falta de tiempo
  
- ¿Consideras que el servicio que se te otorga es acorde al costo mensual de la colegiatura?
  - Es acorde
  - Es más alto el costo
  - Es más bajo el costo

### **Ejercicio de Cierre (8 min)**

Por último quiero pedir su creatividad por unos minutos para que me den ideas sobre incentivos que pudiéramos ofrecer para las personas que integran nuevos alumnos a través de sus recomendaciones.

Muchas gracias por su participación y su tiempo.

Sus ideas y comentarios, fueron muy útiles e interesantes.

Y en agradecimiento a su cooperación FORLANCE les obsequia un par de souvenirs que esperamos sean de su agrado.

Que tengan una excelente tarde/noche.

## **Anexo 2 Manual de organización**

### **Introducción.**

El presente manual proporciona al lector la información general del Centro de Idiomas FORLANCE. La conformación de la misma, así como las directrices que en ella rigen.

Este documento es de observancia general, como instrumento de información y consulta, en todas las áreas que conforman la empresa.

Su consulta permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y evitar la duplicidad de funciones; conocer las líneas de comunicación y de mando; y proporcionar los elementos para alcanzar la excelencia en el desarrollo de sus funciones; elementos indispensables que le permitirán el cumplimiento de sus objetivos y la satisfacción de sus clientes.

Será tarea de la administración el dar a conocer el manual de organización a los integrantes de la organización que así lo considere necesario así como velar por el cumplimiento de los lineamientos que en él se describen.

Por ser un documento de consulta frecuente, este manual deberá ser actualizado cada año, o en su caso, cuando exista algún cambio orgánico funcional al interior de esta unidad administrativa, por lo que cada una de las áreas que la integran, deberán aportar la información necesaria para este propósito.

### **Objetivo.**

El presente manual tiene como objetivo proporcionar, en forma ordenada, la información básica de la organización y funcionamiento de la administración responsable para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas.

### **Antecedentes históricos**

Se desarrollan los antecedentes históricos de la empresa tales como su año de fundación, constitución legal, dirección y los eventos que han marcado su desarrollo. Para mantener la confidencialidad se ha omitido este apartado.

### **Misión, visión y valores**

#### **Misión.**

Somos un centro de idiomas líder capacitando a niños, jóvenes y adultos a través de un sistema de enseñanza claro, ordenado y personalizado, brindando un servicio de calidad logrando que nuestros estudiantes sientan avances reales en cada clase.

**Visión.**

Ser una institución líder y competitiva en el mercado a través de un sistema de enseñanza efectivo y de calidad con resultados reales y satisfactorios para nuestros clientes.

**Valores.**

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Compromiso
- ✓ Innovación
- ✓ Honestidad
- ✓ Amistad

**Estructura orgánica**

El personal que labora dentro la institución está organizada de la siguiente forma.

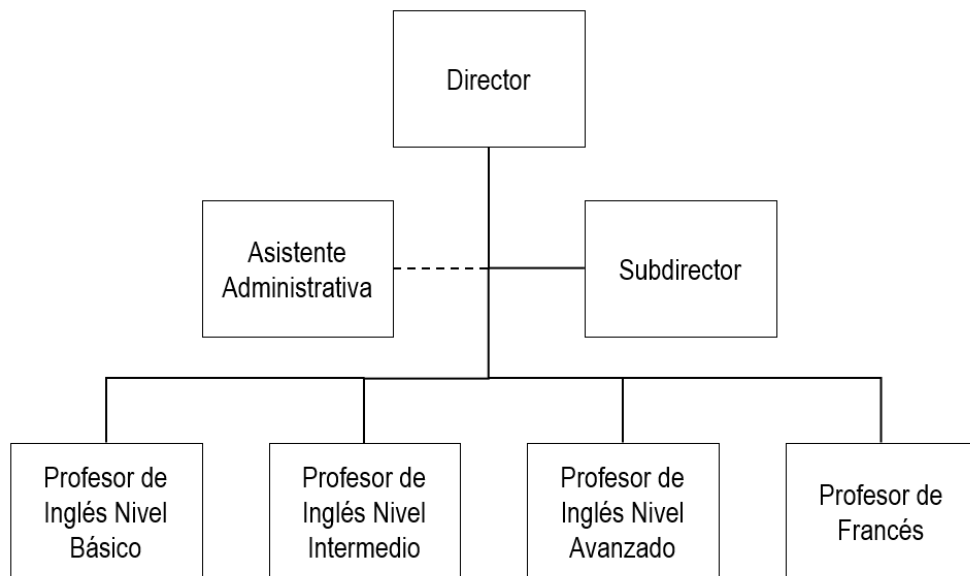
1.0 Dirección

1.1 Subdirección

1.1.1 Asistencia Administrativa

1.1.1.1 Profesores

**Organigrama**



## Descripción de Puestos

### Profesor

| A. DATOS GENERALES   |   |
|--|---|
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO  | Profesor  |
| B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO  |   |
| I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO  |   |
| Puesto del Superior Jerárquico   | Subdirector, Director   |
| Días de Trabajo  | Lunes a Sábado  |
| Horario de Trabajo   | Lun a Vie 9:00 - 14:00 , 16:00 - 20:00 Sábado 9:00 - 13:00  |
| Subordinados   | No  |
| Sueldo Quincenal   |   |
| II. OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:   |   |
| Otomar el servicio de enseñanza del idioma del nivel requerido, proporcionar reportes de avance y aprovechamiento del alumno, así como la solicitud de materiales a la asistente   |   |
| III. FUNCIONES   |   |
| DESCRIPCION DE LA FUNCION<br>¿Qué hace? ¿Para qué lo hace?<br>Cada función integra un conjunto de actividades.<br>VERBO DE ACCIÓN+COMPLEMENTO+RESULTADO  |   |
| 1  | Asistir a todas sus clases programadas, con al menos 5 minuto de anticipación para iniciar su clase en tiempo y terminarla de la misma forma.   |
| 2  | Portar el uniforme de la institución en todo momento con una imagen profesional de acuerdo a la programación que la dirección indique.  |
| 3  | Entregar lista semanal de asistencias de los alumnos a la asistente administrativa.   |
| 4  | Asistir a todas las reuniones que el instituto convoque en forma puntual  |
| 5  | Solicitar el material requerido a la asistente administrativa (exámenes, listas, verbos, auxiliares, listas de asistencia, libros)  |
| 6  | Brindar un servicio amable y respetuoso al alumno, de acuerdo a los estatutos marcados en la capacitación y cumplir con el programa que la institución ofrece.  |
| 7  | Cuando haya un problema referente al comportamiento de algún alumno deberá reportarlo por escrito a la dirección el mismo día   |
| 8  | Hacer buen uso de las guías de estudio durante las clases y entregarlas al término de sus clases en el estado en el que se le entregaron.   |
| 9  | Realizar los reportes de evaluación de alumnos (avance y evaluación al alumno, lectura, escritura, comprensión y auditiva) de una forma objetiva y profesional con el fin de proporcionar a la institución una valoración del desempeño del alumno para la toma de decisiones |
| IV. RELACIONES INTERNAS Y/O EXTERNAS.  |   |
| <i>Ubicación en el organigrama</i>   |   |
| <pre> graph TD     Director[Director] --- Asistente[Asistente Administrativa]     Director --- Subdirector[Subdirector]     Asistente --- P1[Profesor de Inglés Nivel Básico]     Asistente --- P2[Profesor de Inglés Nivel Intermedio]     Asistente --- P3[Profesor de Inglés Nivel Avanzado]     Asistente --- P4[Profesor de Francés]     </pre> |   |
| Elija en dónde tiene impacto la información que maneja el puesto   |   |
| Característica de la información:  | La información que se maneja es confidencial  |

**C. PERFIL DEL PUESTO**

**I. ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO**

NIVEL ACADÉMICO

GRADO DE AVANCE:

Capturar el área general y carrera genérica requeridas para la ocupación del puesto.

**ÁREA GENERAL**

**CARRERA GENÉRICA**

**II. EXPERIENCIA LABORAL**

MÍNIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA: 1 año

Capturar las áreas generales y áreas de experiencia requeridas para la ocupación del puesto.

**ÁREA GENERAL**

**ÁREA DE EXPERIENCIA**

**IV. COMPETENCIAS O CAPACIDADES**

|   | <i>Nivel de dominio</i> | <b>COMPETENCIAS</b>   |
|---|-------------------------|---|
| 1 | Excelente               | Entendimiento y audición del idioma                                 |
| 2 | Excelente               | Expersión oral del idioma   |
| 3 | Excelente               | Lectura y conocimiento gramatical del idioma                        |
| 4 | Excelente               | Facilidad de explicar, Actitud proactiva y empatía con las personas |

**NOMBRE Y FIRMA**

**OCUPANTE DEL PUESTO  
(TOMA DE CONOCIMIENTO)**

**JEFE INMEDIATO**

FECHA DE APROBACIÓN

día/mes/año.

# Asistente Administrativa

| A. DATOS GENERALES   |  |
|--|--|
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO  | Asistente Administrativa   |
| B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO  |  |
| I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO  |  |
| Puesto del Superior Jerárquico   | Director y en su ausencia al Subdirector   |
| Días de Trabajo  | Lunes a Viernes  |
| Horario de Trabajo   | 9:00 - 14:00 , 16:00 - 20:00   |
| Subordinados   | No   |
| Sueldo Quincenal   |  |
| II. OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:   |  |
| Brindar soporte administrativo a la dirección y subdirección del centro de idiomas, tener el primer contacto con el cliente al recibirlo en las instalaciones y dar la información adecuada sobre los servicios que el centro ofrece.  |  |
| III. FUNCIONES   |  |
| DESCRIPCION DE LA FUNCION<br>¿Qué hace? ¿Para qué lo hace?<br>Cada función integra un conjunto de actividades.<br>VERBO DE ACCIÓN+COMPLEMENTO+RESULTADO  |  |
| 1  | Dar informes a los clientes potenciales de acuerdo a la capacitación otorgada que así lo soliciten con el fin de persuadirlos para ser clientes de nuestro servicio                      |
| 2  | Realizar inscripciones y recibos de cobro para los alumnos de una forma rápida y eficiente para mantener el registro puntual y actualizado de los ingresos de la institución             |
| 3  | Mantener organizados, actualizados y en buen estado los registros históricos de la escuela para facilitar su consulta y mantener el orden de la información                              |
| 4  | Mantener el stock de formatos impresos utilizados para el funcionamiento de la escuela.  |
| 5  | Programar las fechas y horas de capacitación para los maestros de acuerdo a lo planeado por la subdirección  |
| 6  | Hacer el programa de reuniones y pasar el memorando, estar presente en las reuniones para tomar la minuta de la reunión.   |
| 7  | Verificar que los maestros lleguen puntualmente a la clase y anotar las horas de entrada y salida, así como proporcionarle al maestro las listas semanales de asistencia para su llenado |
| 8  | Deberá concentrar la información que los profesores le entregan (reportes de asistencia, evaluación del alumno, etc.) al director o subdirector antes de las reuniones.                  |
| 9  | Mantener el stock indicado de libros para proporcionar a los alumnos en el día y el horario requeridos.  |
| 10   | Calcular durante los primeros 5 días del mes los indicadores de la empresa que sirven de guía de desempeño para el director de acuerdo al manual del Balanced Scorecard.                 |
| 11   | Mantener limpias las instalaciones realizando la limpieza de acuerdo al programa semanal determinado por la dirección  |
| IV. RELACIONES INTERNAS Y/O EXTERNAS.  |  |
| Ubicación en el organigrama  |  |
| <pre> graph TD     Director[Director] --- Subdirector[Subdirector]     Subdirector --- Asistente[Asistente Administrativa]     Asistente --- InglesBasico[Profesor de Inglés Nivel Básico]     Asistente --- InglesIntermedio[Profesor de Inglés Nivel Intermedio]     Asistente --- InglesAvanzado[Profesor de Inglés Nivel Avanzado]     Asistente --- Francés[Profesor de Francés]     </pre> |  |
| Elija en dónde tiene impacto la información que maneja el puesto   |  |
| Característica de la información:  | La información que se maneja es estrictamente confidencial   |



**C. PERFIL DEL PUESTO**

**I. ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO**

NIVEL ACADÉMICO

GRADO DE AVANCE:

Capturar el área general y carrera genérica requeridas para la ocupación del puesto.

**ÁREA GENERAL**

**CARRERA GENÉRICA**

**II. EXPERIENCIA LABORAL**

MÍNIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA: Medio año

Capturar las áreas generales y áreas de experiencia requeridas para la ocupación del puesto.

**ÁREA GENERAL**

**ÁREA DE EXPERIENCIA**

**III. COMPETENCIAS O CAPACIDADES**

|   | <i>Nivel de dominio</i> | <b>COMPETENCIAS</b>                                   |
|---|-------------------------|---|
| 1 | Excelente               | Manejo de Paquetería Office: Excel, Word, Power Point |
| 2 | Bueno                   | Facilidad de palabra y Persuasión                     |
| 3 | Bueno                   | Actitud Proactiva                                     |
| 4 | Excelente               | Orden y Limpieza                                      |

**NOMBRE Y FIRMA**

**OCUPANTE DEL PUESTO  
(TOMA DE CONOCIMIENTO)**

**JEFE INMEDIATO**

FECHA DE APROBACIÓN   
dia/mes/año.

# Subdirector

| A. DATOS GENERALES  |   |
|---|---|
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO   | Subdirector   |
| B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO   |   |
| I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO   |   |
| Puesto del Superior Jerárquico  | Director  |
| Días de Trabajo   | Lunes a Sábado  |
| Horario de Trabajo  | Lun a Vie 9:00 - 14:00 , 16:00 - 20:00 Sábado 9:00 - 13:00  |
| Subordinados  | Asistente y profesores  |
| Sueldo Quincenal  |   |
| II. OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:  | Brindar soporte administrativo a la dirección del centro de idiomas, así como la supervisión de la asistente y los maestros.                            |
| III. FUNCIONES  | DESCRIPCION DE LA FUNCION<br>¿Qué hace? ¿Para qué lo hace?<br>Cada función integra un conjunto de actividades.<br>VERBO DE ACCIÓN+COMPLEMENTO+RESULTADO |
| 1   | Guiar las reuniones con maestros  |
| 2   | Revisar el cumplimiento de las metas en cuanto a .... de maestros y asistente administrativa  |
| 3   | Revisar indicadores del BSC y dar retroalimentación a maestros y asistentes   |
| 4   | Revisar los formatos que crea la asistente para su correcto llenado en tiempo y forma   |
| 5   | Mantener un registro de las horas de trabajo generadas por los maestros, brindar esta información a la dirección para que sea generado el pago.         |
| 6   | Definir fechas de capacitación y necesidades de capacitación  |
| 7   | Dar seguimiento a las actividades de maestros y asistente   |
| 8   | Proporcionar ideas de mejora que le permita a la dirección prosperar el desempeño de la empresa en todos los aspectos.                                  |
| IV. RELACIONES INTERNAS Y/O EXTERNAS.   |   |
| <p><i>Ubicación en el organigrama</i></p> <pre> graph TD     Director[Director] --- Asistente[Asistente Administrativa]     Director --- Subdirector[Subdirector]     Subdirector --- InglesBasico[Profesor de Inglés Nivel Básico]     Subdirector --- InglesIntermedio[Profesor de Inglés Nivel Intermedio]     Subdirector --- InglesAvanzado[Profesor de Inglés Nivel Avanzado]     Subdirector --- Francés[Profesor de Francés]     </pre> |   |
| <p><i>Elija en dónde tiene impacto la información que maneja el puesto</i></p> <p>Característica de la información: <input type="text" value="La información que se maneja es confidencial"/></p>   |   |
| V. ASPECTOS RELEVANTES DEL PUESTO   |   |
| <input type="text" value="Seguimiento a responsabilidades de maestros"/>  | <input type="text" value="Resolver problemas con personal en ausencia del director"/>   |
| <input type="text" value="Seguimiento a responsabilidades del asistente"/>  | <input type="text" value="Resolver problemas con el cliente en ausencia del director"/>   |
| <input type="text" value="Presentación de indicadores al director"/>  | <input type="text"/>  |

**C. PERFIL DEL PUESTO**

**I. ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO**

NIVEL ACADÉMICO:

GRADO DE AVANCE:

Capturar el área general y carrera genérica requeridas para la ocupación del puesto.

| ÁREA GENERAL                                | CARRERA GENÉRICA     |
|---|----------------------|
| <input type="text" value="Administración"/> | <input type="text"/> |

**II. EXPERIENCIA LABORAL**

MÍNIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA:

Capturar las áreas generales y áreas de experiencia requeridas para la ocupación del puesto.

| ÁREA GENERAL                                | ÁREA DE EXPERIENCIA                                      |
|---|--|
| <input type="text" value="Administración"/> | <input type="text" value="Manejo de Paquetería Office"/> |
| <input type="text" value="Liderazgo"/>      | <input type="text"/>                                     |

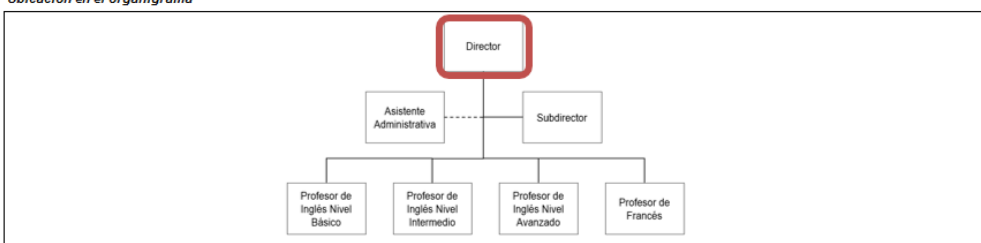
**III. COMPETENCIAS O CAPACIDADES**

|   | Nivel de dominio | COMPETENCIAS  |
|---|------------------|---|
| 1 | Muy bueno        | Manejo de Paquetería Office: Excel, Word, Power Point |
| 2 | Excelente        | Facilidad de palabra y Persuasión                     |
| 3 | Excelente        | Actitud Proactiva y Liderazgo                         |
| 4 | Muy bueno        | Capacidad de análisis                                 |
| 5 | Excelente        | Dirección y manejo del talento humano                 |

**NOMBRE Y FIRMA**

|   |                       |
|---|-----------------------|
| <input type="text"/>                                  | <input type="text"/>  |
| <b>OCUPANTE DEL PUESTO<br/>(TOMA DE CONOCIMIENTO)</b> | <b>JEFE INMEDIATO</b> |
| <b>FECHA DE APROBACIÓN</b> <input type="text"/>       |                       |
|   | día/mes/año.          |

# Director

| A. DATOS GENERALES   |   |
|--|---|
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO  | Director  |
| B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO  |   |
| I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO  |   |
| Puesto del Superior Jerárquico   | Dueño   |
| Días de Trabajo  | Lunes a Sábado  |
| Horario de Trabajo   | Lun a Vie 9:00 - 14:00 , 16:00 - 20:00 Sábado 9:00 - 13:00  |
| Subordinados   | Subdirector, asistente y profesores   |
| Sueldo Quincenal   |   |
| II. OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:   |   |
| Monitorear que los maestros, subdirector y asistente cumplan con sus obligaciones, así como entregar los reportes a los dueños de la empresa y dar funcionamiento de la misma hacia los dueños   |   |
| III. FUNCIONES   |   |
| <b>DESCRIPCIÓN DE LA FUNCION</b><br>¿Qué hace? ¿Para qué lo hace?<br>Cada función integra un conjunto de actividades.<br><b>VERBO DE ACCIÓN+COMPLEMENTO+RESULTADO</b>  |   |
| 1  | Interpretar indicadores y toma de decisiones encaminada al mejoramiento del servicio y captación de clientes.                                     |
| 2  | Verificar el cumplimiento de las actividades de todo el personal y retroalimentarlos  |
| 3  | Realización de pagos a los maestros, pago de renta, pagos a los proveedores, pagos de impuestos.  |
| 4  | Hacer promociones de los servicios a clientes empresariales y atención al cliente corporativo (Entrega de facturas, reportes y contacto directo)  |
| 5  | Mantener contacto con el cliente, atender las dudas e inquietudes de los clientes, ya sean padres de familia o alumnos, ajustes de horarios, etc. |
| 6  | Generar estrategias de promoción y contratación de servicios de publicidad.   |
| 7  | Selección y contratación de nuevos empleados, así como asignación de actividades.   |
| 8  | Reunirse con el contador para conocer el estado contable de la institución, manteniéndose al tanto del manejo de los ingresos y egresos.          |
| IV. RELACIONES INTERNAS Y/O EXTERNAS.  |   |
| Ubicación en el organigrama<br>  |   |
| V. ASPECTOS RELEVANTES DEL PUESTO  |   |
| <input type="checkbox"/> Manejo de información confidencial  | <input type="checkbox"/> Manejo del calculo y pago de los maestros  |
| <input type="checkbox"/> Presentación de informes a dueños   | <input type="checkbox"/> Presentación a clientes empresariales del servicio   |
| <input type="checkbox"/> Solución de problemas academicos y del personal   | <input type="checkbox"/>  |
| Explicar brevemente la elección de los aspectos.<br><input style="width: 100%;" type="text" value="Esta elección se basará en una entrevista con los dueños para evaluar si cumple con las características relevantes y con una presentación del servicio por parte del candidato"/> |   |
| Debe declarar situación patrimonial. <input type="checkbox"/> No   |   |

**C. PERFIL DEL PUESTO**

**I. ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO**

NIVEL ACADÉMICO

GRADO DE AVANCE:

Capturar el área general y carrera genérica requeridas para la ocupación del puesto.

**ÁREA GENERAL**

**CARRERA GENÉRICA**

**II. EXPERIENCIA LABORAL**

MÍNIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA: 2 años

Capturar las áreas generales y áreas de experiencia requeridas para la ocupación del puesto.

**ÁREA GENERAL**

**ÁREA DE EXPERIENCIA**

**III. COMPETENCIAS O CAPACIDADES**

|   | <i>Nivel de dominio</i> | <b>COMPETENCIAS</b>                                   |
|---|-------------------------|---|
| 1 | Bueno                   | Manejo de Paquetería Office: Excel, Word, Power Point |
| 2 | Excelente               | Facilidad de palabra y Persuasión                     |
| 3 | Avanzado                | Actitud Proactiva y Liderazgo                         |
| 4 | Excelente               | Manejo del capital humano                             |
| 5 | Excelente               | Manejo del sistema de enseñanza FORLANCE              |
| 6 | Excelente               | Capacidad de análisis y toma de desiciones            |

**NOMBRE Y FIRMA**

**OCUPANTE DEL PUESTO  
(TOMA DE CONOCIMIENTO)**

**JEFE INMEDIATO**

FECHA DE APROBACIÓN

día/mes/año.

## **Políticas generales**

- Brindar en todo momento una atención digna, respetuosa y amable a cualquier persona que se encuentre dentro de las instalaciones de la institución.
- Brindar a todos nuestros alumnos, sin distinción, un servicio de calidad, de una forma amable y honesta, resolviendo sus dudas e inquietudes.
- Cuidar en todo momento la integridad física de los alumnos y el personal.
- Portar con orgullo y responsabilidad el uniforme que se haya asignado en los horarios definidos.
- Mantener canales efectivos de comunicación en todos los niveles de la organización.

## **Reglamento interno de personal**

- I. Dar una imagen profesional, vestir adecuadamente y usar en todo momento el uniforme dentro de las instalaciones del instituto. No se acepta ropa deportiva ni tenis.
- II. No fumar o ingerir bebidas alcohólicas en horas de trabajo.
- III. No presentarse a trabajar bajo la influencia de alcohol.
- IV. Evitar recibir visitas o hacer llamadas personales durante las horas de trabajo.
- V. Notificar a la administración en caso de estar bajo tratamiento médico.
- VI. Llegar cinco minutos antes a sus horas de clases.
- VII. En caso de requerir un permiso para faltar deberá solicitarlo por escrito con dos días de antelación, y será sin goce de sueldo.
- VIII. Tres retardos equivalen a una falta sin goce de sueldo y tres faltas no justificadas causarán despido.
- IX. La justificación de las faltas serán de acuerdo con el criterio del instituto.
- X. El instituto no hará préstamos bajo ninguna circunstancia.
- XI. Seguir y respetar totalmente el sistema que se ha destinado para la enseñanza.
- XII. Asistir puntualmente a las sesiones de entrenamiento.
- XIII. Entregar reportes, planes de clase listas y toda la información que se requiere en el momento que le sea solicitado por el personal administrativo del instituto.
- XIV. No abandonar el salón durante clase.
- XV. Empezar y terminar sus clases a tiempo.
- XVI. Solicitar los exámenes y libros por escrito con dos días de anticipación.
- XVII. No revelar información confidencial acerca del sistema de enseñanza del instituto.
- XVIII. Falsificar o lucrar total o parcialmente con documentos tales como: listas de asistencia, calificaciones, planes de clase libros o cualquier otro documento relacionado con el instituto será causa de despido y se aplicaran las sanciones pertinentes.
- XIX. Por ningún motivo el profesor podrá sacar el material del instituto, toda consulta será dentro del mismo.

## **Anexo 3 Manual de operaciones**

### **Introducción.**

Este documento tiene como propósito proporcionar una guía para llevar a cabo la operación cotidiana de los procedimientos que conforman el centro de idiomas FORLANCE, además de apoyar para alcanzar un nivel de desempeño eficiente y con ello lograr la satisfacción del cliente en todo momento.

Los procedimientos descritos en el presente manual deberán revisarse periódicamente no solo en su formato sino también en su desempeño y, de ser conveniente, modificarse previa autorización y revisión de la dirección.

### **Objetivo.**

Proveer al lector una guía de los procedimientos específicos que se llevan a cabo dentro del instituto FORLANCE que permita el ágil y efectivo funcionamiento de la organización.

### **Alcance**

Durante este manual se revisarán procedimientos de carácter general que comprenden desde la inscripción de un alumno hasta el servicio administrativo que se le ofrece indirecta o directamente. Los procedimientos descritos serán:

- Proceso de inscripción
- Proceso de enseñanza (en forma genérica)
- Proceso de solicitud de material a dirección o a la asistente
- Proceso de cobro de materiales y colegiatura a los alumnos

### **Proceso de inscripción**

**Objetivo:** Registrar al nuevo cliente como parte de nuestros alumnos, recibir el pago correspondiente y proporcionar la información necesaria para su iniciación.

### **Políticas de operación.**

- Será responsabilidad de la asistente administrativa recibir a los clientes o clientes potenciales en el área que haya sido asignada.
- La asistente administrativa será responsable la buena presentación e higiene de su persona, así como de mantener en completo orden y limpieza el área de recepción, con el fin de generar un ambiente de trabajo serio, comprometido y responsable.
- Toda persona que se encuentre en contacto directo con los clientes o clientes potenciales será responsable de brindarles la mejor atención, dándoles de una forma amable, respetuosa y honesta la información que se les deba proporcionar.

## Descripción de actividades

| Proceso de inscripción                                 |  |                          |                               |
|--|--|--------------------------|-------------------------------|
| Actividad  | Descripción  | Responsable              | Registro/Documento            |
| Inicio   |  |                          |                               |
| El cliente acude a la recepción                        | El cliente solicita inscribirse  |                          |                               |
| Se pregunta curso y horario                            | Se pregunta al cliente el curso al que se va a inscribir y el horario  | Asistente administrativa |                               |
| Se llena el formato de inscripción                     | Se hace el llenado del formato de inscripción con los datos del alumno   | Asistente administrativa | Formato de inscripción        |
| Se llena el recibo de inscripción y se hace el cobro   | Se hace el llenado del recibo de inscripción con los datos del alumno y se le solicita el pago correspondiente                               | Asistente Administrativa | Recibo de inscripción         |
| Se da el recibo de inscripción original al cliente     | Se recibe el pago del solicitante y se le proporciona el recibo de inscripción (hoja blanca)   | Asistente administrativa |                               |
| Se da el reglamento interno al cliente y se le explica | Se le proporciona al nuevo alumno el reglamento interno del centro de idiomas junto con una descripción, y se pregunta si existe alguna duda | Asistente administrativa | Reglamento interno de alumnos |
| Se resuelven dudas del cliente                         | Se aclaran los puntos que quedaron en duda, se le da la confirmación del día de inicio y el material necesario para iniciar las clases       | Asistente administrativa |                               |
| Despedida  | Se agradece y despide al cliente   | Asistente administrativa |                               |
| Fin  |  |                          |                               |



## **Proceso de enseñanza**

**Objetivo:** Explicar al alumno la forma gramatical del idioma de una forma sencilla, reforzar su conocimiento así como desarrollar su habilidad para la lectura y la articulación de palabras del idioma.

### **Políticas de operación.**

- Será responsabilidad del maestro explicar de una forma entendible para el alumno los temas que le corresponda de acuerdo al plan de estudios de la institución y mediante previa capacitación.
- Será a consideración del maestro el grado de dificultad en el vocabulario que le exija manejar a alumno de acuerdo a su edad y grado de escolaridad.
- Será responsabilidad del maestro permanecer en el salón de clases durante el horario que tenga programado para brindar su servicio.
- Será responsabilidad del alumno llegar a tiempo a su clase así como salir a tiempo del aula al término de la clase.
- Será responsabilidad del maestro seguir los lineamientos del material de trabajo para la correcta cronología de los temas a tratar para el alumno.
- Será a consideración del maestro el grado de avance que presente el alumno en cada sesión de acuerdo a su desenvolvimiento diario.

## Descripción de actividades

| <b>Proceso de enseñanza</b>                                  |  |             |                     |
|--|--|-------------|---------------------|
| Actividad  | Descripción  | Responsable | Registro/Documento  |
| Inicio   |  |             |                     |
| El alumno llega a su clase                                   | El alumno entra al salón de clase  |             |                     |
| Se revisa la tarea de la clase anterior                      | Se le solicita al alumno su tarea para revisión y se le pregunta si tuvo alguna duda para realizarla | Profesor    | Material de trabajo |
| Se aclaran dudas sobre la tarea                              | Se aclaran las dudas y se hace la revisión de la tarea   | Profesor    | Material de trabajo |
| Se explica el tema nuevo y el profesor da un par de ejemplos | Se explica el tema nuevo para y se proporcionan un par de ejemplos sencillos                         | Profesor    | Material de trabajo |
| El alumno hace un ejemplo con lo entendido                   | Se pregunta al alumno si tiene alguna duda y se le pide que haga un ejemplo con el tema nuevo        | Profesor    | Material de trabajo |
| Se realiza el ejercicio de reforzamiento                     | Se pide al alumno que realice el ejercicio de reforzamiento que indica el material de trabajo        | Profesor    | Material de trabajo |
| Se resuelven dudas del alumno                                | Se aclaran las dudas que vayan surgiendo y se hace la revisión del ejercicio                         | Profesor    | Material de trabajo |
| El alumno lee el ejercicio                                   | Se pide al alumno que haga la lectura del ejercicio realizado  | Profesor    | Material de trabajo |
| Retroalimentación y tarea                                    | Se hace una retroalimentación al alumno y se deja tarea para la próxima clase                        | Profesor    | Material de trabajo |
| Fin  |  |             |                     |

## Proceso de solicitud de material de trabajo para alumnos

**Objetivo:** Proporcionar el material requerido por el alumno mediante la petición de su profesor, así como mantener un control de las entregas de material generadas por la administración.

### Políticas de operación.

- Se entenderá por material de trabajo todo el material impreso que el alumno requiere para su aprendizaje y que la institución se ha comprometido a brindarle. Dicho material comprende:
  - Libros de trabajo
  - Listas de verbos
  - Listas de expresiones
  - Exámenes
- Será responsabilidad del maestro entregar el formato de solicitud de material a la administración con al menos dos días hábiles de anticipación con el fin de que el material se prepare con antelación.
- Será responsabilidad de la asistente administrativa archivar todos los formatos de solicitud de material de por lo menos seis meses de antigüedad para futuras aclaraciones.
- Será responsabilidad del profesor revisar las condiciones del material que se le está entregando en el momento de la entrega

### Observaciones.

Se propone un formato de solicitud de material que actualmente no se maneja.

| <b>Formato de solicitud de material</b> |  |
|---|--|
| Maestro que solicita:                   |  |
| Para el alumno:                         |  |
| Material que solicita:                  | Curso: Nivel:  |
| <input type="checkbox"/> Libro          | <input type="checkbox"/> Inglés <input type="checkbox"/> Básico      |
| <input type="checkbox"/> Exámen         | <input type="checkbox"/> Francés <input type="checkbox"/> Intermedio |
| <input type="checkbox"/> Lista(s)       | <input type="checkbox"/> Avanzado                                    |
| Fecha de entrega:                       |  |
| Horario de entrega:                     |  |
| Observaciones                           |  |
| Solicitud entregada                     | Material recibido  |
|   |  |
| Nombre y firma                          | Nombre y firma   |

## Descripción de actividades

| Proceso de solicitud de material de trabajo para alumnos         |  |                          |                                  |
|--|--|--------------------------|----------------------------------|
| Actividad  | Descripción  | Responsable              | Registro/Documento               |
| Inicio   |  |                          |                                  |
| El alumno requiere material de trabajo                           | El alumno requiere material de trabajo   |                          |                                  |
| Se llena el formato de solicitud de material                     | Se hace el llenado del formato de solicitud de material con la información requerida   | Profesor                 | Formato de solicitud de material |
| Se entrega el formato a la asistente                             | Se entrega el formato a la asistente administrativa, quien revisa el formato y firma de enterada                                   | Asistente administrativa | Formato de solicitud de material |
| Se elabora el material para el alumno                            | Se prepara el material para el alumno en el día y horario requerido  | Asistente administrativa | Formato de solicitud de material |
| Se entrega el material y se firma el formato                     | Se entrega el material al profesor y se firma el formato de conformidad  | Profesor                 | Formato de solicitud de material |
| Se archiva el formato de solicitud                               | Se guarda el formato de solicitud en el archivo de la escuela  | Asistente administrativa | Formato de solicitud de material |
| Se entrega el material al alumno y se le pide que pase a pagarlo | Se entrega el material al alumno y se le solicita que pase a realizar el pago correspondiente a su material (Ver proceso de cobro) | Profesor                 |                                  |
| Fin  |  |                          |                                  |

## Proceso de cobro

**Objetivo:** Llevar a cabo el cobro al cliente o alumno por los servicios otorgados y hacer el registro pertinente del mismo para control interno.

### Políticas de operación.

- Los días de corte de la colegiatura se contarán cada mes, tomando como referencia el número del día del ingreso del alumno (por ejemplo: los días 18 de cada mes) y serán diferentes para cada alumno.
- Será responsabilidad de la asistente administrativa llevar un control de las fechas de ingreso de los alumnos que le permita saber los días de pago de colegiatura de cada alumno.
- Será responsabilidad de la asistente administrativa recordar al alumno de su pago de colegiatura cuando hayan pasado 2 días hábiles del su fecha de corte.
- Los materiales de trabajo se deberán cobrar en el mismo día que son entregados.
- Los alumnos que se retrasen en el pago de su colegiatura con más de 5 días hábiles serán acreedores a un recargo definido por la dirección.

### Descripción de actividades

| Actividad   | Descripción   | Responsable              | Registro/Documento         |
|---|---|--------------------------|----------------------------|
| <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block;">Inicio</div><br>↓                 |   |                          |                            |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">El cliente acude a la recepción</div><br>↓             | El cliente o alumno solicita realizar el pago de colegiatura                              |                          |                            |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Se llena el recibo de pago</div><br>↓                  | Se llena el formato de recibo de pago con los datos del alumno y el monto recibido        | Asistente administrativa | Formato de recibo de cobro |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Se da el recibo de cobro al cliente</div><br>↓         | Se recibe el pago y se proporciona el formato de recibo de cobro                          | Asistente administrativa | Formato de recibo de cobro |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Despedida</div><br>↓                                   | Se agradece y despide al cliente  | Asistente administrativa |                            |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Se registra el pago en el formato de cobros</div><br>↓ | La asistente registra el pago en el formato de cobros que se maneja en la administración. | Asistente administrativa | Formato de cobros          |
| <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block;">Fin</div>                         |   |                          |                            |

## Anexo 4 Plan de capacitación

### Introducción

Es de vital importancia la capacitación en la institución, ya que con ella se proporcionan las herramientas necesarias al personal para llevar a cabo sus actividades cotidianas de la forma más eficiente y agradable dentro del instituto.

El personal que labora dentro de la institución también tiene una gran trascendencia, por ser una empresa de servicios dedicada a lograr la satisfacción de los clientes, lo cual resultaría imposible sin lograr antes la satisfacción de los empleados.

Contar con un ambiente agradable no solo para los alumnos sino también para el personal es una tarea que se toma muy en cuenta con el fin de desarrollar al máximo las capacidades y habilidades del personal y alumnos.

Como una base de esta filosofía FORLANCE ofrece capacitación a sus empleados según su área de trabajo: administrativa o enfocada a la enseñanza de los idiomas que manejamos.

### Objetivos

- Proporcionar al Facilitador una guía eficiente y estructurada para la capacitación de nuestro personal en 2 vertientes: el personal administrativo y el personal docente.
- Ofrecer a l personal que se integra a FORLANCE la información necesaria para cumplir con el eficiente desarrollo de sus actividades dentro de la institución.
- Brindar una planeación del tiempo necesario para la capacitación del personal, así como una lista de los materiales que se utilizarán durante su realización y los temas que se abordarán.

### Guía instruccional

#### Primera parte. Curso de inducción

|                         |   |
|-------------------------|---|
| <b>Nombre del curso</b> | <b>Curso de inducción</b>   |
| Enfocado a              | Personal en general   |
| Objetivo                | Dar a conocer las generalidades de la empresa para fomentar el sentido de pertenencia de los empleados. |
| Lugar y Fecha           |   |
| Nombre del facilitador  |   |
| Tiempo total requerido  | 60 min.   |

| Temas                 | Técnica instruccional | Material didáctico  | Tiempo (min) |
|-----------------------|-----------------------|---------------------|--------------|
| Presentación          | Expositiva            | Folleto informativo | 3            |
| Historia de FORLANCE  |                       |                     | 5            |
| Misión                |                       |                     | 10           |
| Visión                |                       |                     | 10           |
| Valores               |                       |                     | 7            |
| Reglamento            | Lluvia de ideas       |                     | 15           |
| ¿Qué esperamos de ti? |                       |                     | 10           |

## Segunda parte A. Curso instructivo administrativo

| Nombre del curso       | Curso instructivo administrativo   |                        |                             |              |
|------------------------|--|------------------------|-----------------------------|--------------|
| Enfocado a             | Personal administrativo  |                        |                             |              |
| Objetivo               | Que el personal administrativo conozca la información que se maneja dentro de FORLANCE, sea capaz de actualizarla y sea capaz de proporcionar información a los clientes potenciales |                        |                             |              |
| Lugar y fecha          |  |                        |                             |              |
| Nombre del facilitador |  |                        |                             |              |
| Tiempo total requerido | 11 hrs.  | Duración programada    | 1 semana                    |              |
| Número de sesión       | Temas  | Técnica instruccional  | Material didáctico          | Tiempo (min) |
| 1                      | Servicios que ofrece FORLANCE  | Técnica expositiva     | Presentaciones electrónicas | 120          |
| 2                      | Informes a clientes potenciales  | Demostración           | Hojas de trabajo            | 120          |
| 3                      | Formatos que se manejan  | Técnica expositiva     | Formatos impresos           | 60           |
| 4                      | Formatos electrónicos  | Demostración-ejecución | Computadora e impresora     | 120          |
| 5                      | Impresión de Material para alumnos   |                        |                             | 60           |
| 6                      | Cálculo de indicadores   | Técnica expositiva     | Computadora, Manual BSC     | 120          |
| 7                      | Programa semanal de actividades  |                        | Presentación electrónica    | 60           |

### Técnica de evaluación.

La evaluación del desempeño posterior a la capacitación del personal administrativo se llevará a cabo mediante dos indicadores:

- La primera será mediante observación directa encaminada por un formato de checklist que ayudará al evaluador otorgar una puntuación a la persona que se evalúa (Ver “formato para evaluar al personal administrativo”).

- La segunda forma de evaluación del desempeño se realizará mediante el indicador que corresponde al desempeño del personal administrativo propuesto en el Balanced Scorecard de FORLANCE (Consultar Manual del Balanced Scorecard).

| <b>Formato para evaluar al personal administrativo</b>                       |                      | Técnica: Observación directa |             |                              |
|--|----------------------|------------------------------|-------------|------------------------------|
| Nombre del evaluado  | <input type="text"/> |                              |             |                              |
| Fecha de evaluación  | <input type="text"/> |                              |             |                              |
| Puntos a evaluar   | Si                   | No                           | Ponderación | Puntuación                   |
| Proporciona informes a los clientes potenciales de acuerdo a la capacitación |                      |                              | 30          |                              |
| Da un trato de amabilidad y respeto a toda persona con la que tiene contacto |                      |                              | 20          |                              |
| Mantiene limpias y ordenadas las instalaciones de la escuela                 |                      |                              | 15          |                              |
| Actualiza los indicadores de la institución de acuerdo con el manual del BSC |                      |                              | 10          |                              |
| Mantiene un adecuado stock de formatos de uso diario                         |                      |                              | 10          |                              |
| Entrega en tiempo y forma los materiales que le son solicitados              |                      |                              | 15          |                              |
| Total  |                      |                              | 100         | <input type="text"/>         |
|  |                      |                              |             | <input type="text"/>         |
|  |                      |                              |             | Nombre y firma del evaluador |

Le corresponderá a la dirección determinar el grado de satisfacción que representa para ésta los resultados obtenidos de dicha la evaluación, así como las medidas a tomar.

## Segunda Parte B. Curso instructivo de enseñanza

| Nombre del curso       | Curso instructivo de enseñanza   |                     |           |
|------------------------|--|---------------------|-----------|
| Enfocado a             | Personal docente   |                     |           |
| Objetivo               | Que el docente domine el método de enseñanza "Fácil & Rápido" que caracteriza a FORLANCE |                     |           |
| Lugar y fecha          |  |                     |           |
| Nombre del facilitador |  |                     |           |
| Tiempo total requerido | 15 hrs.  | Duración programada | 2 semanas |

| Número de sesión | Temas                                   | Técnica instruccional    | Material didáctico  | Tiempo (min) |
|------------------|---|--------------------------|---|--------------|
| 1                | Método de enseñanza                     | Técnica expositiva       | Hojas de trabajo, libros de los 9 niveles del curso, lápices, presentaciones electrónicas | 60           |
| 2                | El libro FORLANCE y su contenido        |                          |   | 60           |
| 3                | ¿Cómo trabajar los ejercicios del libro |                          |   | 60           |
| 4                | Temas especiales A                      | Diálogo - discusión      |   | 120          |
| 5                | Temas especiales B                      |                          |   | 120          |
| 6                | Clase muestra y retroalimentación 1     | Demostración - ejecución | Pizarrón, plumones  | 120          |
| 7                | Clase muestra y retroalimentación 2     |                          |   | 120          |
| 8                | Clase muestra y retroalimentación 3     |                          |   | 120          |
| 9                | Clase muestra y retroalimentación 4     |                          |   | 120          |



## Técnica de evaluación.

La evaluación del desempeño posterior a la capacitación se realizará de dos formas:

- La primera será mediante observación directa encaminada por un formato de checklist que ayudará al evaluador otorgar una puntuación a la persona que se evalúa (Ver “Formato para Evaluar al Maestro”).
- La segunda forma de evaluación del desempeño se realizará mediante el indicador que corresponde al desempeño docente propuesto en el Balanced Scorecard de FORLANCE. (Consultar Manual del Balanced Scorecard)

| <b>Formato para evaluar al maestro</b>  |  | Técnica: Observación directa |             |            |
|---|--|------------------------------|-------------|------------|
| Nombre del maestro  | <input style="width: 90%;" type="text"/> |                              |             |            |
| Fecha de evaluación   | <input style="width: 90%;" type="text"/> |                              |             |            |
| Puntos a evaluar  | Si                                       | No                           | Ponderación | Puntuación |
| Explica el tema de acuerdo con la capacitación  | <input type="checkbox"/>                 | <input type="checkbox"/>     | 30          |            |
| Da ejemplos claros a sus alumnos  | <input type="checkbox"/>                 | <input type="checkbox"/>     | 15          |            |
| Les pide a los alumnos que expresen sus dudas   | <input type="checkbox"/>                 | <input type="checkbox"/>     | 10          |            |
| Aclara las dudas de los alumnos de acuerdo a la capacitación  | <input type="checkbox"/>                 | <input type="checkbox"/>     | 20          |            |
| Administra bien el tiempo de atención a cada alumno   | <input type="checkbox"/>                 | <input type="checkbox"/>     | 10          |            |
| Muestra amabilidad y respeto al alumno  | <input type="checkbox"/>                 | <input type="checkbox"/>     | 15          |            |
| Total   |  |                              | 100         |            |
|   |  |                              |             |            |
| <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 40px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100%; padding: 2px;">Nombre y firma del evaluador</div> |  |                              |             |            |

Le corresponderá a la dirección determinar el grado de satisfacción que representa para ésta los resultados obtenidos de dicha la evaluación, así como las medidas a tomar.

## Anexo 5 Estudio financiero

### Formato para la elaboración del presupuesto anual

| Presupuesto anual |   |
|-------------------|---|
| Total             | 0 |

*En base al calculo del presupuesto de ingresos se hace la asignación del X%; considerando el X% para gastos fijos y el X% para gastos variables*

#### Mes

| Ingresos                            | 0 | Mes   |         |       |       |      |       |       |        |            |         |              |           | Total al año |
|-------------------------------------|---|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|--------------|-----------|--------------|
|                                     |   | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre    | Diciembre |              |
| Alumnos                             |   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |              |           | 0            |
| Material                            |   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |              |           | 0            |
| Inscripción                         |   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |              |           | 0            |
| Otros                               |   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |              |           | 0            |
|                                     |   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         | <b>Total</b> |           |              |
| <i>Es suficiente el presupuesto</i> |   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         | NO           |           |              |

#### Mes

| Gastos Fijos                        | 0 | Mes   |         |       |       |      |       |       |        |            |         |              |           | Total al año |
|-------------------------------------|---|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|--------------|-----------|--------------|
|                                     |   | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre    | Diciembre |              |
| Telefono                            |   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |              |           | 0            |
| Agua                                |   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |              |           | 0            |
| Luz                                 |   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |              |           | 0            |
| Renta                               |   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |              |           | 0            |
|                                     |   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         | <b>Total</b> |           |              |
| <i>Es suficiente el presupuesto</i> |   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         | NO           |           |              |

#### Mes

| Gastos Variables                    | 0 | Mes   |         |       |       |      |       |       |        |            |         |              |           | Total al año |
|-------------------------------------|---|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|--------------|-----------|--------------|
|                                     |   | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre    | Diciembre |              |
| Sueldos                             |   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |              |           | 0            |
| Consumibles                         |   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |              |           | 0            |
| Papelería                           |   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |              |           | 0            |
| Publicidad                          |   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |              |           | 0            |
| Impuestos                           |   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |              |           | 0            |
|                                     |   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         | <b>Total</b> |           |              |
| <i>Es suficiente el presupuesto</i> |   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         | NO           |           |              |

## Formato para determinar la nómina quincenal de FORLANCE

|                                  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>NOMINA QUINCENAL FORLANCE</b> |  |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|

| <b>Enero</b>    |                 |            |                     |                   |                  |                         |                          |
|-----------------|-----------------|------------|---------------------|-------------------|------------------|-------------------------|--------------------------|
| <b>Empleado</b> | <b>Concepto</b> | <b>Hrs</b> | <b>Costo por hr</b> | <b>Quincena 1</b> | <b>Deducción</b> | <b>Total a percibir</b> | <b>Firma de recibido</b> |
| Asistente       | Soporte Admtvo. |            |                     | \$ -              |                  | \$ -                    |                          |
| Maestro 1       | Clases          |            |                     | \$ -              |                  | \$ -                    |                          |
| Maestro 2       | Clases          |            |                     | \$ -              |                  | \$ -                    |                          |
| Maestro 3       | Interprete      |            |                     | \$ -              |                  | \$ -                    |                          |
| Director        | Administración  |            |                     |                   |                  |                         |                          |

| <b>Enero</b>    |                 |            |                     |                   |                  |                         |                          |
|-----------------|-----------------|------------|---------------------|-------------------|------------------|-------------------------|--------------------------|
| <b>Empleado</b> | <b>Concepto</b> | <b>Hrs</b> | <b>Costo por hr</b> | <b>Quincena 2</b> | <b>Deducción</b> | <b>Total a percibir</b> | <b>Firma de recibido</b> |
| Asistente       | Soporte Admtvo. |            |                     | \$ -              |                  | \$ -                    |                          |
| Maestro 1       | Clases          |            |                     | \$ -              |                  | \$ -                    |                          |
| Maestro 2       | Clases          |            |                     | \$ -              |                  | \$ -                    |                          |
| Maestro 3       | Interprete      |            |                     | \$ -              |                  | \$ -                    |                          |
| Director        | Administración  |            |                     |                   |                  |                         |                          |

| <b>Febrero</b>  |                 |            |                     |                   |                  |                         |                          |
|-----------------|-----------------|------------|---------------------|-------------------|------------------|-------------------------|--------------------------|
| <b>Empleado</b> | <b>Concepto</b> | <b>Hrs</b> | <b>Costo por hr</b> | <b>Quincena 3</b> | <b>Deducción</b> | <b>Total a percibir</b> | <b>Firma de recibido</b> |
| Asistente       | Soporte Admtvo. |            |                     | \$ -              |                  | \$ -                    |                          |
| Maestro 1       | Clases          |            |                     | \$ -              |                  | \$ -                    |                          |
| Maestro 2       | Clases          |            |                     | \$ -              |                  | \$ -                    |                          |
| Maestro 3       | Interprete      |            |                     | \$ -              |                  | \$ -                    |                          |
| Director        | Administración  |            |                     |                   |                  |                         |                          |

Formato para la determinación de inversión en remodelación de las instalaciones

|                        |  | Costo | Tiempo (Días) |
|------------------------|--|-------|---------------|
| <b>Inversión Total</b> |  | \$ -  | 0             |
| <b>CONCEPTO</b>        |  |       |               |

| Acondionamiento | Costo | Tiempo |
|-----------------|-------|--------|
| Pintura         |       |        |
| Baño            |       |        |
| Mano de obra    |       |        |
| <b>Total</b>    | \$ -  | \$ -   |

| Divisiones    | Costo | Tiempo |
|---------------|-------|--------|
| Piso laminado |       |        |
| Lamparas      |       |        |
| Puertas       |       |        |
| Ventanas      |       |        |
| Mano de obra  |       |        |
| <b>Total</b>  | \$ -  | \$ -   |

| Salones      | Costo | Tiempo |
|--------------|-------|--------|
| Pizarrón     |       |        |
| Mesa         |       |        |
| Sillas       |       |        |
| Contactos    |       |        |
| <b>Total</b> | \$ -  | \$ -   |

## Formato para el cálculo del punto de equilibrio

| Determinación           |              | Cálculo  |  |
|-------------------------|--------------|--|--|
| <b>Ingresos</b>         | <b>Costo</b> | Margen bruto = total de ingresos - total de costos variables   |  |
| Servicio                |              | \$   | 35,000.00  |
| Material                |              |  |  |
| Inscripción             |              | % Margen bruto = (precio de venta - costo variable) / precio de venta  |  |
| Otros                   |              |  | 40%  |
| <b>Total</b>            |              |  |  |
| <b>Costos Fijos</b>     | <b>Costo</b> | Ventas en el punto de equilibrio = costos fijos totales / % de margen  |  |
| Agua                    |              | \$   | 37,500.00  |
| Luz                     |              |  | <i>Las ventas en el PE representan la cantidad que la empresa deberá generar para no tener pérdidas, aunque no genere utilidad</i>             |
| Renta                   |              | Ventas a realizarse = ventas en el punto de equilibrio + % costos variables + % de utilidad deseado  |  |
| Teléfono                |              | \$   | 67,500.00  |
| <b>Total</b>            |              |  | <i>Las ventas a realizarse calculan el ingreso que la institución debe de generar para poder obtener un determinado porcentaje de utilidad</i> |
| <b>Costos Variables</b> | <b>Costo</b> | <p>El gráfico muestra un sistema de coordenadas con el eje vertical etiquetado como 'Ventas y Costos' y el eje horizontal como 'Producción'. Hay cuatro líneas: una azul que comienza en el origen y se eleva (VENTAS (Precio)); una verde que comienza en un punto positivo en el eje vertical y se eleva (COSTO TOTAL); una amarilla que comienza en el origen y se eleva (Costos Variables); y una roja horizontal que comienza en un punto positivo en el eje vertical (Costos Fijos). El punto donde la línea azul y la línea verde se cruzan está etiquetado como 'PTO DE EQUILIBRIO' y está circulado. Una línea horizontal punteada desde P(x) en el eje vertical y una línea vertical punteada desde x en el eje horizontal se encuentran en este punto. El área a la izquierda de x está etiquetada como 'PÉRDIDA' y el área a la derecha como 'UTILIDAD'.</p> |  |
| Sueldos                 |              |  |  |
| Impuestos               |              |  |  |
| Papelería               |              |  |  |
| Consumibles             |              |  |  |
| Limpieza                |              |  |  |
| Publicidad              |              |  |  |
| Propaganda              |              |  |  |
| <b>Total</b>            |              |  |  |

El punto de equilibrio representa el balance de ventas que la empresa debe cubrir con el fin de no presentar pérdidas en su balance financiero

Recuperado de: <https://www.santanderrio.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/pildoras-de-conocimiento/administracion-y-finanzas/punto-de-equilibrio-pyme> (10 marzo 2016)

## **Anexo 6 Balanced scorecard**

### **Introducción**

El presente manual tiene por finalidad proveer una guía de indicadores que le permita a la dirección del centro de idiomas FORLANCE conocer el nivel de desempeño en las áreas más importantes que posee.

La herramienta del Balanced Scorecard propone de una forma clara y entendible la medición del desempeño de una empresa basada en cuatro perspectivas importantes para la misma:

- Perspectiva financiera. Que representa la razón de ser de la empresa, es decir, la obtención de ganancias a partir del negocio.
- Perspectiva de los clientes. Señala el desempeño que la empresa tiene en base a la opinión de nuestro cliente.
- Perspectiva de procesos internos. Ayuda a evaluar el nivel de madurez de nuestros procesos internos y permite implementar un sistema de mejora continua en ellos.
- Perspectiva de desarrollo y aprendizaje. Evalúa el desempeño de nuestra empresa en base al personal que labora con nosotros.

Lo anterior es desarrollado mediante una serie de indicadores útiles para el análisis que auxilie la toma de decisiones dentro del negocio de una forma estratégica.

### **Objetivos**

- Dar a conocer el funcionamiento y desarrollo del Balanced Scorecard propuesto dentro del centro de idiomas FORLANCE.
- Proveer una guía de cálculo para los indicadores que se manejan dentro del Balanced Scorecard del centro de idiomas FORLANCE.
- Permitir el análisis de datos obtenidos mediante la observación de los resultados periódicos.

### **Políticas de operación**

- Se entenderá como una abreviación del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral las siglas BSC.
- Será responsabilidad de la asistente administrativa llevar a cabo el cálculo periódico de los indicadores que el BSC maneja.
- Será responsabilidad de todos los involucrados generar y proveer la información necesaria para el cálculo de los indicadores.
- El cálculo de los indicadores se llevará a cabo según los lineamientos que comprende este manual, siendo de observancia la periodicidad, la formulación y el tiempo de entrega

máximo de cada uno, entendiéndose que la interpretación de estos datos es de vital ayuda a la toma de decisiones dentro de la empresa.

- Toda la información manejada dentro de este manual, así como los datos generados y previos a cada indicador son de orden confidencial y queda totalmente prohibida su divulgación.

## Descripción de los indicadores por perspectiva Perspectiva financiera

|                                 |  |                              |                   |
|---------------------------------|--|------------------------------|-------------------|
| <b>Indicador</b>                | <b>Utilidad neta</b>   | <b>Perspectiva</b>           | <b>Financiera</b> |
| <b>Objetivo estratégico</b>     | Incrementar el nivel de utilidad neta de la empresa  |                              |                   |
| <b>Fórmula</b>                  | $\frac{[\text{Ingresos} - (\text{Gastos administrativos} + \text{Gastos de venta})]}{\text{Ingresos}}$ |                              |                   |
| <b>Interpretación</b>           | Mientras mayor sea el porcentaje resultante de la utilidad neta será más beneficioso para la empresa   |                              |                   |
| <b>Meta</b>                     | 15%  | <b>Frecuencia de control</b> | Mensual           |
| <b>Parámetros de referencia</b> | > 12%  | ■                            |                   |
|                                 | 8% - 12%   | ■                            |                   |
|                                 | < 8%   | ■                            |                   |

|                             |   |                              |                   |
|-----------------------------|---|------------------------------|-------------------|
| <b>Indicador</b>            | <b>Prueba defensiva</b>   | <b>Perspectiva</b>           | <b>Financiera</b> |
| <b>Objetivo estratégico</b> | Aumentar la capacidad de pago de las deudas a corto plazo   |                              |                   |
| <b>Fórmula</b>              | $\frac{\text{Saldo total de la cuenta bancaria}}{\text{Deudas a corto plazo (menores a un año)}} \text{ Expresada en porcentaje}$ |                              |                   |
| <b>Interpretación</b>       | Mientras mayor sea el porcentaje resultante la empresa poseerá mayor capacidad para pagar sus deudas en un corto plazo.           |                              |                   |
| <b>Meta</b>                 | 40%   | <b>Frecuencia de control</b> | Mensual           |

|                          |           |        |
|--------------------------|-----------|--------|
| Parámetros de referencia | > 30%     | Green  |
|                          | 25% - 30% | Yellow |
|                          | < 20%     | Red    |

### Perspectiva de los clientes

|                             |   |                              |                |
|-----------------------------|---|------------------------------|----------------|
| <b>Indicador</b>            | <b>Nivel de satisfacción</b>  | <b>Perspectiva</b>           | <b>Cliente</b> |
| <b>Objetivo estratégico</b> | Aumentar el nivel de satisfacción del cliente   |                              |                |
| <b>Fórmula</b>              | Promedio del puntaje obtenido en la encuesta cuatrimestral de satisfacción del cliente expresado en porcentaje (ver encuesta de satisfacción) |                              |                |
| <b>Interpretación</b>       | Mientras mayor sea el porcentaje del nivel de satisfacción será más beneficioso para la empresa   |                              |                |
| <b>Meta</b>                 | 85%   | <b>Frecuencia de control</b> | Cuatrimestral  |
| Parámetros de referencia    | > 80%   | Green                        |                |
|                             | 70% - 80%   | Yellow                       |                |
|                             | < 70%   | Red                          |                |

Para la realización de la encuesta de satisfacción se presenta el formato que deberá ser llenado por todos los alumnos que el instituto tenga inscritos en la fecha de aplicación definida por la administración.

El formato de la encuesta se muestra a continuación.





**quiere ser mejor cada día!**

Por eso te pedimos tu participación en nuestra encuesta trimestral de satisfacción

Marca con una X la expresión que mejor describa tu punto de vista:

|   | Completamente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Desacuerdo | Completamente en desacuerdo |
|---|--------------------------|------------|--------------------------------|------------|-----------------------------|
| Considero que el material de trabajo que me proporcionan es adecuado para mi aprendizaje                  |                          |            |                                |            |                             |
| El trato que he recibido de parte de mis maestros y el personal de la escuela ha sido respetuoso y amable |                          |            |                                |            |                             |
| Considero que las instalaciones de la escuela son cómodas, bonitas y funcionales                          |                          |            |                                |            |                             |
| Estoy satisfecho con el grado de avance que he tenido en relación al tiempo que llevo estudiando          |                          |            |                                |            |                             |
| Considero que la colegiatura que pago es acorde al servicio que recibo                                    |                          |            |                                |            |                             |

Si tienes algún comentario extra puedes anotarlo aquí:

**Gracias por tu participación!**




Formato de Encuesta de Satisfacción del Cliente




De igual forma se presenta el formato para el concentrado de datos que arroje el resultado final de la encuesta.

|   | Completamente de acuerdo |                  |                  | De acuerdo         |                  |                  | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |                  |                  | Desacuerdo         |                  |                  | Completamente en desacuerdo |                  |                  | Puntaje Total | Total de encuestas | Porcentaje de Satisfacción |
|---|--------------------------|------------------|------------------|--------------------|------------------|------------------|--------------------------------|------------------|------------------|--------------------|------------------|------------------|-----------------------------|------------------|------------------|---------------|--------------------|----------------------------|
|   | Encuestas marcadas       | Puntaje asignado | Puntaje obtenido | Encuestas marcadas | Puntaje asignado | Puntaje obtenido | Encuestas marcadas             | Puntaje asignado | Puntaje obtenido | Encuestas marcadas | Puntaje asignado | Puntaje obtenido | Encuestas marcadas          | Puntaje asignado | Puntaje obtenido |               |                    |                            |
| Considero que el material de trabajo que me proporcionan es adecuado para mi aprendizaje                  | 1                        | 5                | 5                |                    | 4                | 0                |                                | 3                | 0                |                    | 2                | 0                |                             | 1                | 0                | 5             | 1                  | 100%                       |
| El trato que he recibido de parte de mis maestros y el personal de la escuela ha sido respetuoso y amable |                          | 5                | 0                | 1                  | 4                | 4                |                                | 3                | 0                |                    | 2                | 0                |                             | 1                | 0                | 4             | 1                  | 80%                        |
| Considero que las instalaciones de la escuela son cómodas, bonitas y funcionales                          |                          | 5                | 0                |                    | 4                | 0                | 1                              | 3                | 3                |                    | 2                | 0                |                             | 1                | 0                | 3             | 1                  | 60%                        |
| Estoy satisfecho con el grado de avance que he tenido en relación al tiempo que llevo estudiando          |                          | 5                | 0                |                    | 4                | 0                |                                | 3                | 0                | 1                  | 2                | 2                |                             | 1                | 0                | 2             | 1                  | 40%                        |
| Considero que la colegiatura que pago es acorde al servicio que recibo                                    |                          | 5                | 0                |                    | 4                | 0                |                                | 3                | 0                |                    | 2                | 0                | 1                           | 1                | 1                | 1             | 1                  | 20%                        |
|   |                          |                  |                  |                    |                  |                  |                                |                  |                  |                    |                  |                  |                             |                  |                  | 15            | 1                  | 60%                        |

#### Formato de Evaluación de Encuestas

|                                 |  |                              |                |
|---------------------------------|--|------------------------------|----------------|
| <b>Indicador</b>                | <b>Ingresos de alumnos</b>   | <b>Perspectiva</b>           | <b>Cliente</b> |
| <b>Objetivo estratégico</b>     | Aumentar el número de alumnos inscritos  |                              |                |
| <b>Fórmula</b>                  | Número de alumnos que se inscribieron en el mes - número de alumnos que se dieron de baja durante el mes   |                              |                |
| <b>Interpretación</b>           | El resultado de esta fórmula representa el incremento de los alumnos en la escuela, pero toma en cuenta las bajas, por lo que un mayor número de ingresos y menos bajas es más conveniente para la empresa |                              |                |
| <b>Meta</b>                     | 3  | <b>Frecuencia de control</b> | Mensual        |
| <b>Parámetros de referencia</b> | > 2  |                              |                |
|                                 | 1 a 2  |                              |                |
|                                 | <1   |                              |                |

|                                 |  |   |                |
|---------------------------------|--|---|----------------|
| <b>Indicador</b>                | <b>Calificaciones</b>  | <b>Perspectiva</b>  | <b>Cliente</b> |
| <b>Objetivo estratégico</b>     | Mejorar el nivel de aprovechamiento de los alumnos   |   |                |
| <b>Fórmula</b>                  | Promedio de todas las calificaciones de los alumnos que hicieron examen durante el mes expresado en porcentaje |   |                |
| <b>Interpretación</b>           | Mientras mayor sea el porcentaje obtenido indica que el aprovechamiento general de los alumnos es mejor        |   |                |
| <b>Meta</b>                     | 95%  | <b>Frecuencia de control</b>  | Mensual        |
| <b>Parámetros de referencia</b> | > 90%  |  |                |
|                                 | 80% - 90%  |  |                |
|                                 | < 80%  |  |                |

|                                 |  |   |                |
|---------------------------------|--|---|----------------|
| <b>Indicador</b>                | <b>Clientes retenidos</b>  | <b>Perspectiva</b>  | <b>Cliente</b> |
| <b>Objetivo estratégico</b>     | Retener al mayor número de clientes  |   |                |
| <b>Fórmula</b>                  | Número de alumnos que continuaron asistiendo a sus clases / número total de alumnos del mes pasado, expresada en porcentaje  |   |                |
| <b>Interpretación</b>           | El resultado de esta fórmula representa el incremento de los alumnos en la escuela, pero toma en cuenta las bajas, por lo que un mayor número de ingresos y menos bajas es más conveniente para la empresa |   |                |
| <b>Meta</b>                     | 96%  | <b>Frecuencia de control</b>  | Mensual        |
| <b>Parámetros de referencia</b> | > 95%  |  |                |
|                                 | 90% - 85%  |  |                |
|                                 | < 85%  |  |                |

## Perspectiva de los procesos internos

|                                 |   |                              |                   |
|---------------------------------|---|------------------------------|-------------------|
| <b>Indicador</b>                | <b>Desarrollo de procesos</b>   | <b>Perspectiva</b>           | Procesos internos |
| <b>Objetivo estratégico</b>     | Desarrollar los procesos internos necesarios para el correcto funcionamiento de la organización           |                              |                   |
| <b>Fórmula</b>                  | Consultar el tabulador de los procesos internos y colocar el grado de avance                              |                              |                   |
| <b>Interpretación</b>           | Mientras mayor sea el porcentaje obtenido indica que el desarrollo de los procesos internos es progresivo |                              |                   |
| <b>Meta</b>                     | 15% *   | <b>Frecuencia de control</b> | Mensual           |
| <b>Parámetros de referencia</b> | >14%  |                              |                   |
|                                 | 10% - 14%   |                              |                   |
|                                 | < 10%   |                              |                   |

\* Porcentaje Progresivo




Para el cálculo de este indicador se realizó un formato que deberá ser llenado de forma electrónica con la información del avance en el desarrollo de los procesos enlistados y con la ponderación correspondiente a cada uno de ellos.

El formato se encuentra presenta en la siguiente página.

### Matriz de desarrollo de los procesos internos

|   |             | 2016  |         |       |       |      |       |
|---|-------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|
| Procedimiento - Fase de desarrollo                    | Ponderación | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
| <b>Manual de Organización</b>                         | <b>10</b>   |       |         |       |       |      |       |
| Misión Visión y Valores                               | 1           |       |         |       |       |      |       |
| Estructura Organizacional y Organigrama               | 2           |       |         |       |       |      |       |
| Descripción de Puestos                                | 4           |       |         |       |       |      |       |
| Políticas generales                                   | 1           |       |         |       |       |      |       |
| Reglamento interno del Personal                       | 2           |       |         |       |       |      |       |
| <b>Manual de operaciones</b>                          | <b>20</b>   |       |         |       |       |      |       |
| Proceso de inscripción                                | 3           |       |         |       |       |      |       |
| Proceso de enseñanza                                  | 5           |       |         |       |       |      |       |
| Proceso de solicitud de material de trabajo           | 4           |       |         |       |       |      |       |
| Proceso de cobro                                      | 3           |       |         |       |       |      |       |
| Proceso de captación de clientes                      | 5           |       |         |       |       |      |       |
| <b>Plan de capacitación</b>                           | <b>25</b>   |       |         |       |       |      |       |
| Inducción   | 3           |       |         |       |       |      |       |
| Curso Instructivo Administrativo (CIA)                | 4           |       |         |       |       |      |       |
| Evaluación del CIA                                    | 3           |       |         |       |       |      |       |
| Curso Instructivo de Enseñanza                        | 8           |       |         |       |       |      |       |
| Evaluación del CIE                                    | 7           |       |         |       |       |      |       |
| <b>Estudio Financiero</b>                             | <b>10</b>   |       |         |       |       |      |       |
| Punto de equilibrio                                   | 3           |       |         |       |       |      |       |
| Presupuesto anual                                     | 4           |       |         |       |       |      |       |
| Elaboración de nómina                                 | 2           |       |         |       |       |      |       |
| Determinación de inversión para mejorar instalaciones | 1           |       |         |       |       |      |       |
| <b>Plan de marketing</b>                              | <b>15</b>   |       |         |       |       |      |       |
| Precio  | 3           |       |         |       |       |      |       |
| Plaza   | 4           |       |         |       |       |      |       |
| Promoción   | 7           |       |         |       |       |      |       |
| Producto  | 1           |       |         |       |       |      |       |
| <b>Desarrollo de cursos</b>                           | <b>10</b>   |       |         |       |       |      |       |
| Curso de Alemán                                       | 8           |       |         |       |       |      |       |
| Adaptación de ejercicios de audio al curso            | 2           |       |         |       |       |      |       |
| <b>Infraestructura</b>                                | <b>10</b>   |       |         |       |       |      |       |
| Remodelaciones  | 6           |       |         |       |       |      |       |
| Diseño de interiores                                  | 4           |       |         |       |       |      |       |
| <b>Total Mensual de Avance (%)</b>                    | <b>100</b>  |       |         |       |       |      |       |
| Acumulado   |             | 0     | 0       | 0     | 0     | 0    | 0     |

Matriz de desarrollo de los procesos internos.

|                                 |   |   |                   |
|---------------------------------|---|---|-------------------|
| <b>Indicador</b>                | <b>Implementación de procesos</b>   | <b>Perspectiva</b>  | Procesos internos |
| <b>Objetivo estratégico</b>     | Incrementar el estado de madurez en la implementación de los procesos internos desarrollados                                |   |                   |
| <b>Fórmula</b>                  | Incrementar el estado de madurez en la implementación de los procesos internos desarrollados                                |   |                   |
| <b>Interpretación</b>           | Mientras mayor sea el porcentaje obtenido indica que la implementación de los procesos internos desarrollados es progresiva |   |                   |
| <b>Meta</b>                     | 7% *  | <b>Frecuencia de control</b>  | Mensual           |
| <b>Parámetros de referencia</b> | > 6%  |  |                   |
|                                 | 4% - 6%   |  |                   |
|                                 | > 4%  |  |                   |

\* Porcentaje Progresivo


Para el cálculo de este indicador se realizó un formato que deberá ser llenado de forma electrónica con la información del avance en la implementación de los procesos enlistados y con la ponderación correspondiente a cada uno de ellos.


## Matriz de implementación de los procesos internos

|   |             | 2016  |         |       |       |      |       |
|---|-------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|
| Procedimiento - fase de implementación                | Ponderación | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
| <b>Manual de organización</b>                         | <b>10</b>   |       |         |       |       |      |       |
| Misión, visión y valores                              | 1           |       |         |       |       |      |       |
| Estructura organizacional y organigrama               | 2           |       |         |       |       |      |       |
| Descripción de puestos                                | 4           |       |         |       |       |      |       |
| Políticas generales                                   | 1           |       |         |       |       |      |       |
| Reglamento interno del personal                       | 2           |       |         |       |       |      |       |
| <b>Manual de operaciones</b>                          | <b>20</b>   |       |         |       |       |      |       |
| Proceso de inscripción                                | 3           |       |         |       |       |      |       |
| Proceso de enseñanza                                  | 5           |       |         |       |       |      |       |
| Proceso de solicitud de material de trabajo           | 4           |       |         |       |       |      |       |
| Proceso de cobro                                      | 3           |       |         |       |       |      |       |
| Proceso de captación de clientes                      | 5           |       |         |       |       |      |       |
| <b>Plan de capacitación</b>                           | <b>25</b>   |       |         |       |       |      |       |
| Inducción   | 3           |       |         |       |       |      |       |
| Curso instructivo administrativo (CIA)                | 4           |       |         |       |       |      |       |
| Evaluación del CIA                                    | 3           |       |         |       |       |      |       |
| Curso instructivo de enseñanza (CIE)                  | 8           |       |         |       |       |      |       |
| Evaluación del CIE                                    | 7           |       |         |       |       |      |       |
| <b>Estudio financiero</b>                             | <b>10</b>   |       |         |       |       |      |       |
| Punto de equilibrio                                   | 3           |       |         |       |       |      |       |
| Presupuesto anual                                     | 4           |       |         |       |       |      |       |
| Elaboración de nómina                                 | 2           |       |         |       |       |      |       |
| Determinación de inversión para mejorar instalaciones | 1           |       |         |       |       |      |       |
| <b>Plan de marketing</b>                              | <b>15</b>   |       |         |       |       |      |       |
| Precio  | 3           |       |         |       |       |      |       |
| Plaza   | 4           |       |         |       |       |      |       |
| Promoción   | 7           |       |         |       |       |      |       |
| Producto  | 1           |       |         |       |       |      |       |
| <b>Desarrollo de cursos</b>                           | <b>10</b>   |       |         |       |       |      |       |
| Curso de Alemán                                       | 8           |       |         |       |       |      |       |
| Adaptación de ejercicios de audio al curso            | 2           |       |         |       |       |      |       |
| <b>Infraestructura</b>                                | <b>10</b>   |       |         |       |       |      |       |
| Remodelaciones  | 6           |       |         |       |       |      |       |
| Diseño de interiores                                  | 4           |       |         |       |       |      |       |
| <b>Total mensual de avance (%)</b>                    | <b>100</b>  |       |         |       |       |      |       |
| Acumulado   |             | 0     | 0       | 0     | 0     | 0    | 0     |

Matriz de Implementación de los procesos Internos

## Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

|                                 |   |  |                          |
|---------------------------------|---|--|--------------------------|
| <b>Indicador</b>                | <b>Calificaciones en relación a maestros</b>  | <b>Perspectiva</b>   | Aprendizaje y desarrollo |
| <b>Objetivo estratégico</b>     | Mejorar la productividad del profesor con el fin de garantizar el aprendizaje de nuestros alumnos   |  |                          |
| <b>Fórmula</b>                  | Promedio de los puntajes obtenidos por los maestros en relación a las calificaciones de los alumnos calculadas por asignación de maestros                               |  |                          |
| <b>Interpretación</b>           | Mientras mayor sea el porcentaje obtenido por cada maestro indica que el nivel de aprovechamiento de sus alumnos es elevado y por lo tanto el maestro es más productivo |  |                          |
| <b>Meta</b>                     | 95%   | <b>Frecuencia de control</b>   | Bimestral                |
| <b>Parámetros de referencia</b> | > 90%   |  |                          |
|                                 | 80% - 90%   |  |                          |
|                                 | < 80%   |  |                          |

|                                 |  |   |                          |
|---------------------------------|--|---|--------------------------|
| <b>Indicador</b>                | <b>Informes vs inscripciones</b>   | <b>Perspectiva</b>  | Aprendizaje y desarrollo |
| <b>Objetivo estratégico</b>     | Mejorar la productividad administrativa con el fin de incrementar la captación de nuevos clientes.   |   |                          |
| <b>Fórmula</b>                  | Número de inscripciones / número de informes otorgados, expresado en porcentaje  |   |                          |
| <b>Interpretación</b>           | Mientras mayor sea el porcentaje obtenido indica que la productividad de la asistente administrativa en cuanto a la captación de clientes es mayor |   |                          |
| <b>Meta</b>                     | 50%  | <b>Frecuencia de control</b>  | Mensual                  |
| <b>Parámetros de referencia</b> | > 40%  |  |                          |
|                                 | 30% - 40%  |   |                          |
|                                 | > 30%  |   |                          |



## Concentrado de datos

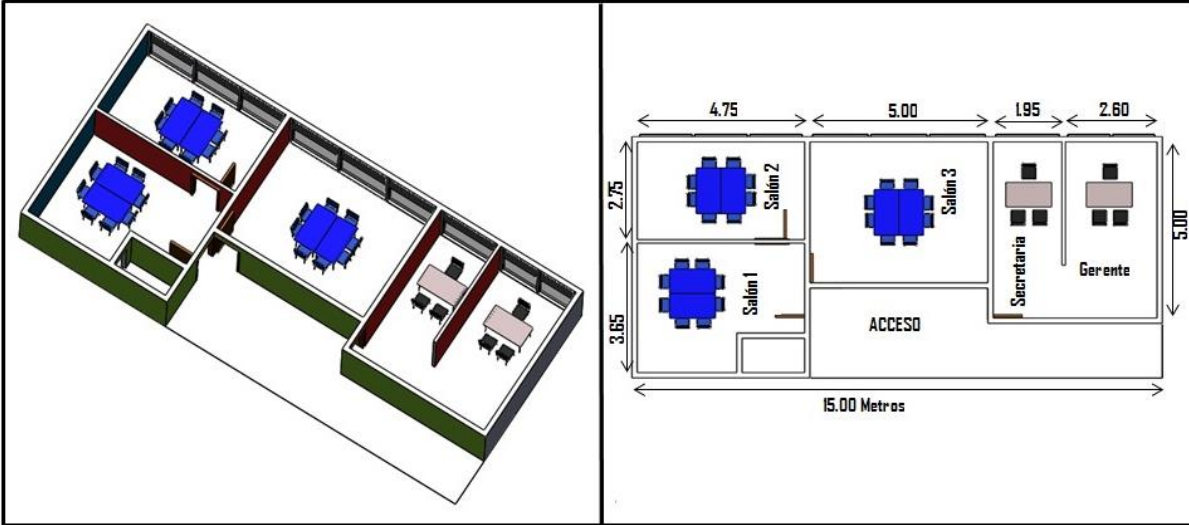
La información antes descrita se deberá concentrar en el formato del Balanced Scorecard – Centro de Idiomas FORLANCE.

### BALANCED SCORECARD – CENTRO DE IDIOMAS FORLANCE

| Perspectiva              | Objetivo Estratégico  | Indicador  | Fórmula   | Frecuencia de Control | Meta                      | Rango de Valor | Estatus |
|--------------------------|---|--|---|-----------------------|---------------------------|----------------|---------|
| Financiera               | Incrementar el nivel de utilidad neta de la empresa   | Utilidad Neta  | [(Ingresos - (Gastos administrativos + Gastos de venta)) / Ingresos]  | Mensual               | 15%                       | > 12%          |         |
|                          |   |  |   |                       |                           | 8% - 12%       |         |
|                          | Aumentar la capacidad de pago de las deudas a corto plazo                                       | Razón financiera de Prueba Defensiva                               | Saldo total de la cuenta bancaria / Deudas a corto plazo (menores a un año) Expresada en porcentaje                                       | Mensual               | 40%                       | > 30%          |         |
|                          |   |  |   |                       |                           | 25% - 30%      |         |
|                          |   |  |   |                       |                           | < 20%          |         |
| Cliente                  | Aumentar el nivel de satisfacción del cliente   | Resultado de encuesta al cliente                                   | Promedio de Puntaje obtenido en la encuesta cuatrimestral de satisfacción del cliente expresado en porcentaje                             | Cuatrimestral         | 85%                       | > 80%          |         |
|                          |   |  |   |                       |                           | 70% - 80%      |         |
|                          |   |  |   |                       |                           | < 70%          |         |
|                          | Aumentar el número de alumnos inscritos   | Ingresos de alumnos en relación a las bajas                        | Número de alumnos que se inscribieron en el mes - número de alumnos que se dieron de baja durante el mes                                  | Mensual               | 3                         | > 2            |         |
|                          |   |  |   |                       |                           | 1 a 2          |         |
|                          |   |  |   |                       |                           | < 1            |         |
|                          | Mejorar el nivel de aprovechamiento de los alumnos  | Calificaciones promedio de los alumnos                             | Promedio de todas las calificaciones de los alumnos que hicieron examen durante el mes expresado en porcentaje                            | Mensual               | 95%                       | > 90%          |         |
|                          |   |  |   |                       |                           | 80% - 90%      |         |
|                          |   |  |   |                       |                           | < 80%          |         |
|                          | Retener al mayor número de clientes   | Porcentaje de clientes que se mantuvo en relación al periodo       | Número de alumnos que continuaron asistiendo a sus clases / número total de alumnos del mes pasado, expresada en porcentaje               | Mensual               | 96%                       | > 95%          |         |
|                          |   |  |   |                       |                           | 90% - 85%      |         |
|                          |   |  |   |                       |                           | < 85%          |         |
| Procesos internos        | Desarrollar los procesos internos necesarios para el correcto funcionamiento de la organización | Porcentaje de avance en el desarrollo de los procesos internos     | Consultar el tabulador de los procesos internos y colocar el grado de avance  | Mensual               | Progresivo de 15% mensual | > 14%          |         |
|                          |   |  |   |                       |                           | 10% - 14%      |         |
|                          | Incrementar el estado de madurez en la implementación de los procesos internos desarrollados    | Porcentaje de avance en la implementación de los procesos internos | Marcar en el formato los avances y anotar el resultado de avance  | Mensual               | Progresivo de 7% mensual  | > 6%           |         |
|                          |   |  |   |                       |                           | 4% - 6%        |         |
|                          |   |  |   |                       |                           | > 4%           |         |
| Aprendizaje y desarrollo | Mejorar la productividad del profesor   | Calificaciones de los alumnos en relación a los maestros           | Promedio de los puntajes obtenidos por los maestros en relación a las calificaciones de los alumnos calculadas por asignación de maestros | Bimestral             | 95%                       | > 90%          |         |
|                          |   |  |   |                       |                           | 80% - 90%      |         |
|                          |   |  |   |                       |                           | < 80%          |         |
|                          | Mejorar la productividad administrativa   | Informes dados vs inscripciones                                    | Número de inscripciones / número de informes otorgados, expresado en porcentaje   | Mensual               | 50%                       | > 40%          |         |
|                          |   |  |   |                       |                           | 30% - 40%      |         |
|                          |   |  |   |                       |                           | > 30%          |         |

# Anexo 7 Cambio de layout

## Distribución anterior



## Distribución propuesta - actual

