

**UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO
FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL EN EL SALÓN
INFANTIL PLANETA EN LAS ÁREAS DE ADMINISTRACIÓN,
OPERACIONES, RECURSOS HUMANOS Y MARKETING.**

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL QUE
PRESENTA:**

VIRIDIANA SALAZAR IBARRA

**PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**DIRECTOR DE TESIS
DR. ISRAEL IVAN GUTIÉRREZ MUÑOZ**

DURANGO, DGO. MAYO 2023



UJED

Universidad Juárez
del Estado de Durango



Facultad de Economía,
Contaduría y Administración.

Validación de Trabajo Terminal

Trabajo de Intervención Profesional presentado por la **C. VIRIDIANA SALAZAR IBARRA**, para la obtención de grado de **MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN** titulado **"PROPUESTA DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL EN EL SALÓN INFANTIL PLANETA EN LAS ÁREAS DE ADMINISTRACIÓN, OPERACIONES, RECURSOS HUMANOS Y MARKETING. "**.

DIRECTOR DE INTERVENCIÓN: Dr. Israel Iván Gutiérrez Muñoz

JURADO

PRESIDENTE: Dra. María Brenda González Herrera

VOCAL: Dr. Sergio Arreola Gurrola

SECRETARIO: Dr. Israel Iván Gutiérrez Muñoz

SUPLENTE: Dr. Eliú Jahaziel Reyes Reyes

SUPLENTE: M.A.P. Carlos Quiñones Navarrete

Victoria de Durango, Dgo., a 12 de mayo de 2022

RESUMEN

Las organizaciones sin importar el tamaño o giro al que pertenezcan se encuentran en constante cambio e interacción con el medio que lo rodea e influye en las mismas, quedando claro que el cambio es el factor constante en el cual se ven inmersas. El cambio cuando es administrado y planeado estratégicamente representa una ventaja para mejorar situaciones en la empresa que encaminan el quehacer organizacional para el cumplimiento de los objetivos.

Las áreas funcionales de la empresa atendidas en la propuesta de intervención organizacional al Salón Infantil Planeta son: administración, operaciones, recursos humanos y marketing.

El objetivo general del documento se resume al estudio de una empresa del giro de esparcimiento y recreación social donde se identificó la necesidad de efectuar un análisis y diagnóstico de la organización, dando así la posibilidad de realizar propuestas o sugerencias reales y que puedan ser aplicadas por la dirección de la empresa.

De la mano de la dirección del Salón Infantil Planeta y ya realizado la evaluación y diagnóstico empresarial se propuso un conjunto de estrategias para optimizar el rendimiento de la organización y que a su vez se traduce en mayor rentabilidad.

El Estándar de Competencia “Proporcionar servicios de consultoría a PyME’s” (EC0359), del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) fue la metodología bajo la cual se realizó la intervención en el salón infantil Planeta.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
CAPITULO I	10
MARCO TEORICOS	10
Administración	10
Proceso Administrativo	10
Sector Privado	12
Concepto de Organización	12
Concepto de MIPYME, su Importancia, Estratificación y Clasificación	13
Áreas Dentro de la Organización	13
Desarrollo Organizacional.....	15
Orígenes de la Intervención.....	16
Tipos de Intervenciones.....	16
Teorías o Modelos de Intervención.....	17
Métodos de Diagnostico	20
Técnicas de Recolección de la Información	25
CAPITULO II	30
MARCO CONTEXTUAL.....	30
Panorama en México	30
Panorama en el Estado de Durango.....	33
Panorama en el Municipio de Durango.....	35
Las Empresas en Tiempo de COVID-19	36
CAPITULO III	44

MARCO ORGANIZACIONAL.....	44
Semblanza	44
Recurso Humano	46
Precio.....	48
Misión.....	48
Visión	48
Valores.....	48
Proveedores.....	49
Normatividad.....	49
CAPITULO IV	50
METODOLOGÍA	50
CAPITULO V	55
RESULTADOS.....	55
Descripción del Modelo de Negocio (CANVAS) y de la Cadena de Valor.....	55
Análisis FODA.....	56
Estrategias y Ventajas Competitivas	57
Situación Actual	61
Análisis FODA por Área de Oportunidad	69
Diagrama Causa-Efecto.....	70
Mapa Estratégico	77
Cuadro de Mando Integral	778
CAPITULO VI.....	81
CONCLUSIONES	81
CAPITULO VII.....	85
RECOMENDACIONES	85

BIBLIOGRAFÍA	86
ANEXOS	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación De Las PyME	13
Tabla 2: Tipo De Intervenciones.	17
Tabla 3: Modelo De Las 6 Cajas De Weisbord	21
Tabla 4: Elementos De La Norma EC0249	23
Tabla 5: Elementos De La Norma EC0359	24
Tabla 6: Elementos De La Norma EC0946	25
Tabla 7: Competencia y Características	42
Tabla 8: Descripción de Puestos del Salón Infantil Planeta.....	47
Tabla 9: Análisis FODA.....	56
Tabla 10: Estrategias y Ventajas Competitivas.....	57
Tabla 11: Calificación por Áreas Funcionales.....	62
Tabla 12: Análisis FODA.....	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Proceso Administrativo	11
Figura 2: Modelo De Las 7s De Mckinsey.....	21
Figura 3: Subsistemas Del Modelo Tridimensional De Patrick Williams.....	22
Figura 4: Modelo De Diagnóstico Tridimensional.....	22

Figura 5: Tipo y Nivel de Afectación a la Empresa.	37
Figura 6: Tipo y Nivel de Afectación a la Empresa.	37
Figura 7: Empresas con Cierres Temporales o Paros Técnicos.....	38
Figura 8: Medidas Sanitarias Implementadas en las Empresas por Tamaño.....	38
Figura 9: Empresas según Condición de Apoyos Recibidos en el Mes de Referencia.....	39
Figura 10: Políticas de Apoyo que Requieren las Empresas.....	39
Figura 11: Retraso en el Pago de Deudas por Tamaño de Empresa.....	40
Figura 12: Adopción Permanente de Medidas Operativas por Tamaño.....	40
Figura 13: Fotografía Salón Infantil Planeta.....	44
Figura 14: Fotografía Salón Infantil Planeta.....	45
Figura 15: Fotografía Salón Infantil Planeta.....	45
Figura 16: Organigrama Salón Infantil Planeta.....	46
Figura 17: Modelo Canvas.....	56
Figura 18: Resultados de la Ejecución del Diagnostico.....	62
Figura 19: Resultados del Diagnóstico al Área de Administración.....	63
Figura 20: Puntaje de Recomendación para el Área de Administración.....	63
Figura 21: Resultados del Diagnóstico al Área de Mercado.....	64
Figura 22: Puntaje de Recomendación para el Área de Mercado.....	64
Figura 23: Resultados del Diagnóstico al Área de Finanzas.....	65
Figura 24: Puntaje de Recomendación para el Área de Finanzas.....	65
Figura 25: Resultados del Diagnóstico al Área de Operaciones.....	66
Figura 26: Puntaje de Recomendación para el Área de Operaciones.....	66
Figura 27: Resultados del Diagnóstico al Área de Recursos Humanos.....	67
Figura 28: Puntaje de Recomendación para el Área de Operaciones.....	67

Figura 29: Resultados del Diagnóstico al Área de Prevención.	68
Figura 30: Puntaje de Recomendación para el Área de Prevención.	68
Figura 31: Resultados del Diagnóstico al Área de Marketing.	69
Figura 32: Puntaje de Recomendación para el Área de Marketing.	69
Figura 33: Diagrama Causa-Efecto de Administración.	71
Figura 34: Diagrama Causa-Efecto de Operaciones.	72
Figura 35: Diagrama Causa-Efecto de Operaciones.	73
Figura 36: Diagrama Causa-Efecto de Recursos Humanos.	74
Figura 37: Diagrama Causa-Efecto de Recursos Humanos.	75
Figura 38: Diagrama Causa-Efecto de Marketing.	76
Figura 39: Diagrama Causa-Efecto de Marketing.	77
Figura 40: Mapa Estratégico Salón Infantil Planeta.	78

INTRODUCCIÓN

Un gran número de empresas u organizaciones normalizan procesos por rutina, siendo tareas que pueden afectar el máximo aprovechamiento de los recursos de los cuales dispone la empresa. También existe el crecimiento paulatino y constante de las organizaciones, a tal forma que la dirección o gerencia no perciben la importancia de ir mejorando la calidad en sus procesos, hasta que la actividad es tan demandante que se ven en la necesidad de realizar cambios abruptos en la organización y su gente, cambios para los cuales no se está preparado.

Atendiendo las necesidades del crecimiento orgánico de las empresas, llega el momento en el cual se detona la necesidad de realizar una intervención organizacional para redireccionar aspectos y estrategias claves dentro de la empresa.

Para el presente trabajo el objetivo general propuesto es realizar una intervención organizacional al Salón Infantil Planeta con la intención de incrementar sus posibilidades de permanencia en el mercado. Para dar cumplimiento a tal intención, se debe apoyar de objetivos específicos tales como: efectuar una evaluación y diagnóstico a la empresa a través del Estándar de Competencia “Proporcionar servicios de consultoría a PyME’s” (EC0359), del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), identificar áreas funcionales de la empresa para realizar sugerencias de mejora, y proponer guías de acción o estrategias para incrementar la oportunidad de la empresa para ser competitiva.

La estructura del documento consta de seis capítulos, mismos que se describen a continuación de forma lógica y ordenada que de sentido a dicha intervención.

El capítulo I abarca el marco teórico que brinda información científica realizada por exponentes y especialistas en el área organizacional, conceptos y

teorías que respaldan la intervención organizacional realizada al Salón Infantil Planeta.

En referencia al marco contextual que se ubica en el capítulo II, sirve para dar paso al contexto en el cual opera la organización, aspectos que van relacionados a términos políticos, sociales, culturales y tecnológicos. Dichos aspectos influyen en el bienestar de la empresa para determinar sus planes y objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como para la preparación de esta para enfrentarse a nuevos retos y superar obstáculos.

El marco organizacional está dispuesto en el capítulo III, apartado que otorga información acerca de la empresa como lo es la semblanza de esta, la estructura orgánica de la cual dispone para la ejecución de tareas, así como los servicios que ofrece, competencia y principales proveedores.

El capítulo IV describe la metodología bajo la cual se realiza la intervención organizacional, y refiere de forma objetiva la manera en la cual se ejecutará dicho proceso.

Los resultados obtenidos a través de las diferentes técnicas de recolección de datos se presentan de forma explícita y visual en el capítulo V.

Una vez que se han obtenido resultados de la evaluación se procede a la presentación de las principales conclusiones y observaciones del estudio, dichas conclusiones se encuentran dentro del capítulo VI.

Este estudio o propuesta de intervención no puede considerarse que cumple con su objetivo si no se realizan propuestas o recomendaciones que contribuyan al cumplimiento del objetivo del estudio y de la empresa misma. Dicho de esta manera, las recomendaciones se ubican dentro del capítulo VII de este documento.

El alcance de este trabajo es a nivel de planteamiento, por lo cual la implantación de las recomendaciones realizadas estará sujeta a disposición, decisión y ejecución por parte de la administración del Salón Infantil Planeta.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

Administración

La administración de acuerdo con la conceptualización que le ha otorgado Münch (2010) “ha contribuido en el desarrollo de la sociedad al proporcionar lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y realizar cualquier actividad con la mayor eficiencia.” (p. 3).

Según Ramírez (2010) la administración debe entenderse entonces como “el conjunto de principios y técnicas que configuran una teoría o ciencia o un arte que el hombre aplica en las actividades de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (p. 5).

Tañski (2004) menciona que “es una disciplina científica basada en un conjunto de principios y técnicas, que trata de combinar y coordinar los recursos para lograr los propósitos en forma mancomunada, porque individualmente sería imposible alcanzarlos” (p. 9).

Una vez que se ha atendido diferentes conceptos de administración se puede hacer referencia a los distintos elementos que van inmersos en la concepción de administración entre los cuales se destacan: los recursos de los que dispone la organización y las técnicas o principios empleados para aplicar la administración.

Proceso Administrativo

El proceso administrativo se compone de diferentes etapas, algunos autores consideran de cuatro a seis fases dentro del proceso, pero las etapas que coinciden entre las recientes y diferentes posturas son: planeación, organización, dirección y control.

Para Fayol (citado por Tañski, 2004) “toda actividad gerencial se componía de cinco partes: planeamiento, organización, mando, coordinación y control” (p. 13).

Mientras para Koont`z y Weihrich (citado por Marín Portillo y Atencio Cárdenas, 2008) “el proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo” (p. 163).



Figura 1: Proceso Administrativo
Fuente: Elaboración Propia

Para Cano Plata (2017) “los diferentes momentos del proceso administrativo deben ser dependientes, armónicos, coherentes, equilibrados y complementarios entre sí, que garanticen logros, mejoramientos, cambios y desarrollo” (p. 25).

El proceso administrativo es aplicable en cualquier ámbito, de tal forma que el ser humano lo realiza inconscientemente en el quehacer diario. Para las organizaciones, el proceso administrativo es inherente para su operación, el buen y real establecimiento de planes, tener a las personas correctas en el puesto correcto, crear planes de carrera que incentiven a los colaboradores y tener constante retroalimentación y evaluación de las acciones realizadas contribuyen al éxito de la empresa. El proceso administrativo es un ciclo repetitivo, pues se dice que la planeación y el control no pueden existir el uno sin el otro, o bien, son conocidos como los hermanos siameses de la administración.

Sector Privado

El sector privado es el conjunto de organizaciones que desarrollan actos que generan ingresos por concepto de venta de productos y servicios a la sociedad con la intención de generar riqueza para la empresa.

Mazzucato (2012) afirma que el sector privado “es innovador, dinámico y competitivo contra un papel más estático del Estado que interviene en el mercado para subsanar posibles fallos” (p. 81). Atendiendo a la afirmación de Mazzucatto el sector privado se mantiene en constante movimiento derivado de las fluctuaciones en el ambiente, que también gran parte es determinado por la competencia y la posición privilegiada que tienen algunas organizaciones en el mercado, lo cual lleva a las empresas a mantenerse en la invariable búsqueda de superar las expectativas del consumidor, y mejorar el rendimiento de los recursos a través de la optimización.

Concepto de Organización

De acuerdo con el planteamiento que hace Cano Plata (2017) “la organización es un sistema integrado por personas, procesos y recursos armónicamente articulados para alcanzar propósitos comunes y ante todo ser productiva, rentable y competitiva” (p. 18).

Según la definición que expresa Richard H. Hall define la organización como:

Una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas. por lo general con un conjunto de objetivos. (1983, p. 33)

El termino de sistema es el común denominador de las organizaciones, pues están conformadas por elementos que guardan relación entre sí, estos sistemas pueden ser afectados por un el ambiente en el cual opera, o incluso, por factores internos que pueden alterar el sistema. Entonces la capacidad de adaptabilidad y rápida reacción son características que deben poseer las organizaciones.

Concepto de MIPYME, su Importancia, Estratificación y Clasificación

La economía de un país esta conformada por empresas que dan vida a la productividad de una nación, y Nuño de León define a la empresa como:

La unidad económico-social que tiene como finalidad la obtención de un beneficio o utilidad, tanto para el empresario y su organización como para la sociedad en la que está inmersa, donde se coordinan el capital, recursos naturales, el trabajo y la dirección para satisfacer las necesidades del mercado. (2012, p.11)

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) constituyen una gran parte de las empresas que operan en un país, generan una gran cantidad de empleos y fortalecen las economías de un territorio.

Las características para clasificar a las microempresas, que en su mayoría son emprendedores y operan en la informalidad, y las PYME que se encuentran con ciertos aspectos ya cubiertos para ser formales, pueden clasificarse por la cantidad empleados y le generación de ventas anuales:

Tabla 1: Clasificación De Las Pyme

Clasificación	Sector	Número de empleados	Ventas anuales
Micro empresa	Industrial, comercio o servicio	Hasta 10 empleados	Hasta 4 millones de pesos
Pequeña empresa	Comercio	De 11 a 30 empleados	De 4 a 100 millones de pesos
Pequeña empresa	Industrial	De 11 a 50 empleados	Facturación de 100 a 250 millones de pesos
Mediana empresa	Comercio	De 31 a 100 empleados	Facturación de 100 a 250 millones de pesos
Mediana empresa	Servicio	De 51 a 100 empleados	Facturación de 100 a 250 millones de pesos
Mediana empresa	Industrial	De 51 a 250 empleados	Facturación de 100 a 250 millones de pesos.

Fuente: Elaboración Propia con base a Nuño De León (2012)

Áreas Dentro de la Organización

Una organización se encuentran conformada por diferentes areas y es asi como existe un sistema, pues entre ellas existen conexiones, reciben y otorgan información para la operatividad de la empresa y funcionan como un engrane. Las areas principales son: dirección, producción, ventas, recursos humanos,y finanzas.

Área de Dirección

La dirección de la empresa es donde se toman decisiones ejecutivas y medulares de la empresa, se establecen líneas de acción estratégicas. En el área de dirección recae toda la información generada en la organización y sucede la retroalimentación hacia otras áreas de la organización. Para Quiroa (2020) expresa que el área de dirección:

Está relacionada con el proceso de la operación general de la empresa. En ella se definen los objetivos, se toman las decisiones más importantes y desde ahí se dirigen todas las operaciones de la organización. Dado que es la responsable de que todo funcione bien, se relaciona directamente con todas las otras áreas y las controla.

Área de Producción

Según Quiroa (2020) el área de producción “es responsable de asegurar que se de el óptimo aprovechamiento de los recursos en el proceso productivo. Así mismo controla que lo que se produzca reúna las condiciones de calidad esperada”.

Área de Ventas

López (2019) argumenta que la administración de ventas “ofrece la posibilidad a las empresas de adecuarse a las tendencias de mercado, desarrollar nuevos productos más útiles o incluso invertir lo necesario en publicidad”. En algunas empresas funciones de mercadotecnia, desarrollo de productos y relaciones públicas se conjuntan dentro del departamento de ventas.

Área de Recursos Humanos

Para Werther W. y Davis K. (2008) encuentran como propósito de la administración del recurso humano que posee la empresa como “el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social” (p. 8). De tal forma, que el administrar el capital humano se convierte en punto medular de la

organización para así cubrir las necesidades de cada departamento buscando perfiles ideales para cada puesto, potencializando las habilidades que las personas poseen sacando lo mejor de los colaboradores y buscar su pertenencia y lealtad a la organización.

Área de Finanzas

Roldan (2017) expresa que las finanzas corporativas “se enfoca al estudio de la obtención y administración de los recursos de las empresas. Entre sus áreas de estudio se encuentran: en qué proyectos productivos se debe invertir, cuando repartir dividendos y cuáles son las opciones de financiación óptimas”. De tal manera, que así como las distintas áreas funcionales de la empresa buscan optimizar los recursos humanos y materiales, en el área de finanzas buscan mejorar la aplicación y buen uso de los recursos económicos de los cuales dispone la empresa.

Desarrollo Organizacional

De acuerdo con lo que expresa Griffin (2011) “el desarrollo organizacional tiene que ver con modificar actitudes, percepciones, conductas y expectativas”, todo esto aplicable dentro de las organizaciones (p. 412).

El desarrollo organizacional para Beckard (citado por Sánchez, 2009) es “el esfuerzo planeado de toda organización y administrado desde la parte directiva, orientado a aumentar la efectividad organizacional y bienestar a través de las intervenciones planeadas en los procesos de la organización” (p. 245).

“El desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura y la estructura de la organización, se adecúa a las necesidades de la organización que la va a implementar” según como lo menciona Pinto (2012, p. 22).

Para Pucheu (2014) el desarrollo organizacional implica distintos elementos que se involucra tres elementos dentro de una organización: estrategias en nuevos ámbitos, cambios en la estructura organizacional y su forma de dirección y cambios en la cultura y valores existentes.

El desarrollo organizacional se entiende como sinónimo de cambio o transformación, que busca tener impacto positivo en los valores, la cultura organizacional y sus manifestaciones, además de que los resultados se reflejen en la mejora de la empresa.

Orígenes de la Intervención

Para poder obtener el cambio óptimo esperado y anhelado por la organización es necesario realizar intervenciones, no basta solo con idear el plan o las líneas de acción, sino que es imperante la ejecución de acciones que conlleven a la permuta del ente, y que sean intervenciones con la intención de ir permeando una nueva cultura y forma de vivir la organización.

Las intervenciones en el desarrollo organizacional para Guízar Montufar son concebidas como “los medios de que se vale esta disciplina para llevar a cabo el programa de cambio planeado. Son acciones que ayudan a las organizaciones a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad” (2013, p.136).

Pacheco Espejel conceptualiza y da intensión al termino de intervención organizacional como:

El conjunto de acciones deliberadas que son diseñadas y operadas por agentes externos, que están teóricamente sustentadas y metodológicamente ordenadas y que están orientadas, tanto a comprender la compleja naturaleza de la organización particular a intervenir, como a inducir su transformación para mejorar y fortalecer su desempeño integral a la luz de objetivos concretos, considerando los impactos que tales acciones transformadoras tienen en la sociedad y en el medio ambiente. (2015, p. 20)

Tipos de Intervenciones

Para Guízar Montúfar (2013, p. 136) identifica distintas intervenciones organizacionales que son consideradas como clásicas, además de identificar

algunas intervenciones catalogadas como innovadoras tales como seis sigma o competencias gerenciales.

Tabla 2: Tipo De Intervenciones.

Intervención	Descripción
En procesos humanos	Dirigidas al personal de la organización (comunicación, liderazgo, solución de problemas y dinámicas).
Tecno estructurales	Orientadas hacia la tecnología y estructuras (métodos, flujos de trabajo, división, jerarquía y diseño del trabajo).
Administración de recursos humanos	Se enfoca en las relaciones con el personal (sistemas de recompensas y la planeación y desarrollo de carrera).
Intervenciones estratégicas y del medio	Hacia la estrategia general de la organización.

Fuente: Elaboración Propia con base a Guízar Montúfar (2013)

Teorías o Modelos de Intervención

Modelo de Kurt Lewin

Kurt Lewin como psicólogo y precursor en temas del cambio organizacional, veía como el comportamiento humano se ve afectado a partir del ambiente en el cual se desenvuelve, y como factores estáticos y no estáticos representaban un significado en el comportamiento del individuo.

Para Lewin (citado por Guízar Montúfar, 2013, p.28) identifica las fases que componen el modelo son:

1. Descongelamiento: En esta fase la idea es modificar las fuerzas que mantienen el equilibrio, reduciendo su efecto sobre el comportamiento que se mantiene en la organización.
2. Cambio o movimiento: Se trata de implementar nuevas formas de trabajo, lo que modificará la forma en que se desempeña actualmente.
3. Recongelamiento: Se busca mantener el nuevo equilibrio para lo cual se pueden establecer nuevas normas, procedimientos, políticas, manuales, aspectos de cultura organizacional.

Lewin sustenta que para obtener buenos resultados de las tres fases que componen el modelo propuesto anteriormente, es necesario llevar a cabo lo siguiente:

1. Determinar el problema.
2. Identificar su situación actual.
3. Identificar la meta por alcanzar.
4. Identificar las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
5. Desarrollar una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

Modelo de Cambio Planeado o de Planeación

Lippitt, Watson y Westley (citado por Guízar Montúfar, 2013, p.32) proponen un modelo donde la información fluya en la organización con la intención de que pueda fortalecer el quehacer de la empresa. Este modelo se conforma por siete pasos:

1. Exploración. Comunicación entre el agente de cambio y la organización.
2. Entrada: Formalización y alcance de las partes involucradas.
3. Diagnóstico: Identificación de metas.
4. Planeación: Establecimiento de las líneas de acción.
5. Acción: Implementación del plan.
6. Estabilización y evaluación: Evaluación de los resultados.
7. Terminación. Toma de decisión sobre continuar con los planes, replantear o suspender el proyecto.

Modelo de Investigación/Acción

Según Guízar Montúfar (2013, p. 32), el modelo se centra en la recopilación de información y en el diagnóstico, antes de plantear una acción e implantación, así el modelo recomienda una cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la acción, y de esta forma continuar sucesivamente, de tal forma que se

convierte en un proceso cíclico donde los actores de la organización están en constante interacción con los agentes del cambio.

Los pasos para este modelo son:

1. Percepción de Problemas por parte de los administradores clave.
2. Consulta con expertos en ciencias del comportamiento.
3. Recopilación de datos y diagnostico iniciado por el consultor.
4. Retroalimentación al grupo clave de la empresa (administradores).
5. Diagnostico conjunto de o los problemas.
6. Planeación y acción conjunta.
7. Acción.
8. Recopilación de datos después de acción.
9. Retroalimentación al grupo clientes por el consultor.
10. Re diagnóstico y planeación de la acción entre el cliente (administradores y el consultor).
11. Nueva acción.
12. Nueva recopilación de datos como resultado de la acción.
13. Re diagnóstico de la situación.

Modelo de Planeado de Faria Mello

El modelo de Faria Mello el modelo propuesto es cíclico (citado por Guízar, 2013, p. 34) y hace énfasis a la fase inicial, “Contacto, contrato y entrada, se funden en una gran fase inicial de multicontactos, precontratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o como extensión de la entrada”, entendiéndose entonces como la ejecución de una radiografía a la organización y el inicio de la formalización del proyecto para el cambio organizacional.

Métodos de Diagnostico

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española define el termino de diagnóstico como el hecho de “recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza”. El diagnostico organizacional es concebido por Aldape et al. (2019, p.1367) como “un proceso de acopio de información y análisis de esta que permite conocer la situación de la organización en un momento dado para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.” El responsable de realizar el diagnostico organizacional debe ser sensible en el sentido de percibir hechos y datos que puedan ser susceptibles para su posterior estudio dentro de la organización.

Metodología JICA

En cooperación del gobierno de Japón y la secretaria de economía de México, la metodología JICA por sus siglas en inglés Japan International Cooperation Agency, tiene como objetivo “formar consultores calificados para la pequeña y mediana empresa para proporcionar diagnósticos integrales y acertados, así como proponer, implementar y evaluar acciones de mejora que coadyuven al logro de la competitividad y eficiencia de las PYMES”.

Administración, recursos humanos, finanzas, producción y mercadotecnia son las áreas funcionales que se atienden a través de los consultores expertos en metodología JICA.

Metodología de las 7'S

El modelo propuesto por Mckinsey este compuesto por siete factores que interactúan entre sí, e impactan de forma negativa o positiva dentro de la organización. Estos factores son : valores compartidos, estilo, estrategia, estructura, personal, habilidades y sistemas. Este modelo considera a las variables más representativas de la organización y como todas interactúan conformando de tal forma un sistema organizacional coincidiendo todos los elementos en los valores compartidos.

Del Prado (2012, p. 40) considera que el modelo de Mckinsey provee una visión sistemática de la organización y la interrelación que se guarda entre las variables están encaminadas a lograr el éxito de la organización.

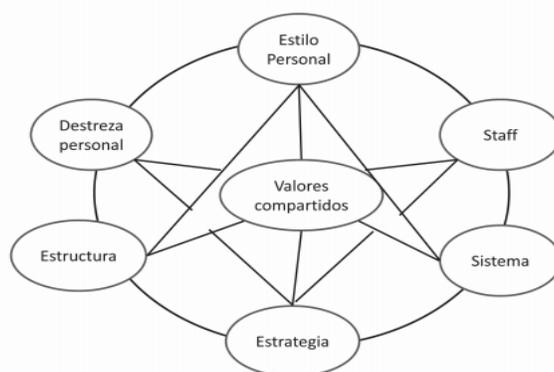


Figura 2: Modelo De Las 7s De Mckinsey
Fuente: Aguilar, María Constanza & Rentería, Erico. (2009, P. 609).

Metodología de las 6 Cajas de Weisbord

Para el modelo de Weisbord (citado por Aguilar & Rentería, 2009) son seis aspectos los que son considerados: propósitos, estructura, relaciones, liderazgo, recompensas y mecanismos útiles. Los factores internos y externos de la organización ejercen afectaciones a cada caja o aspecto del modelo (p. 606).

Tabla 3: Modelo De Las 6 Cajas De Weisbord

Aspecto	Descripción
Propósitos	Misión y metas organizacionales.
Estructura	Organización de la empresa (por funciones, por trabajo especializado, por producto, por proyecto, etc.).
Relaciones	Interacción entre personas y unidades (departamentos, áreas funcionales).
Liderazgo	Tareas relacionadas al liderazgo y dirección de la empresa.
Recompensas	Estímulos y motivación para los colaboradores.
Mecanismos útiles	Planeación, el control, los presupuestos y los sistemas de información que sirven para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Fuente: Elaboración Propia con base a Aguilar, María Constanza & Rentería, Erico (2009).

Metodología Tridimensional de Patrick Williams

Este modelo propone que una organización se conforma por 4 subsistemas: tecnológico, humano, administrativo y el entorno, los cuales mantienen una interacción entre sí y con factores del ambiente externo. Utilizar este modelo permite

obtener una visión general de la organización, permitiendo un diagnóstico integral del mismo (Guzmán, 2018, p.17).



Figura 3: Subsistemas Del Modelo Tridimensional De Patrick Williams
Fuente: Elaboración Propia con base a Guzmán (2018).

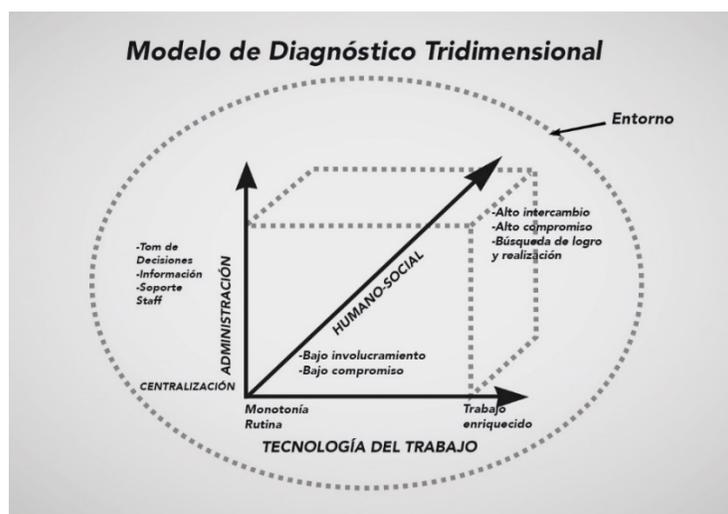


Figura 4: Modelo De Diagnóstico Tridimensional
Fuente: Guzmán (2018).

Metodología con Base a CONOCER

El Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) es una entidad paraestatal sectorizada en la Secretaría de Educación Pública. A través de CONOCER se busca que las personas sean competentes y dar un sentido de profesionalización al desarrollo de competencias.

Como estrategia a través del sistema se busca integrar comités sectoriales de gestión de competencias, que, a través de representantes de los distintos sectores, con la intención de asegurar que todos los principales actores estén involucrados en el diseño del plan de competencias, y que este plan verdaderamente represente incrementar el valor y la productividad de las empresas.

Norma EC0249

La norma o estándar de competencia EC0249 es con relación a proporcionar servicios de consultoría general, y donde no es requisito para certificarse la posesión de un título profesional para la ejecución de las funciones.

Las funciones principales que debe desempeñar un consultor certificado en la norma EC0249 son:

1. Identificar la situación o problema.
2. Desarrollar opciones de solución a la situación o problema.
3. Presentación de la propuesta de solución al consultante, y elaborar la propuesta de trabajo, y las actividades a desarrollar en el plan de trabajo.

Tabla 4: Elementos De La Norma EC0249

Elemento de la competencia	Aspectos generales del elemento
Identificar la situación o problema	Conocimiento en entrevistas, cuestionarios, indicadores, fuentes de información y metodología en la investigación de problemas.
Desarrollar opciones de solución a la situación o problema	Se conduce con responsabilidad, atendiendo códigos de ética, confidencialidad y aviso de privacidad.
Presentar la propuesta de solución	La propuesta incluye el diagnostico, responsabilidades del consultor y de la organización, descripción de la solución y plan de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia con base al Formato de Estándar de Competencia EC0249

Norma EC0359

El Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que llevan a cabo funciones de consultoría a PyME's es el propósito de la norma EC0359, a diferencia de la norma EC0249 que hace referencia a la consultoría en general. El consultor certificado en la norma EC0359 debe convenir con el

representante o apoderado de la organización donde se va a intervenir a través del servicio de consultoría el realizar un diagnóstico general de la empresa, diseñar un sistema de mejora, acompañar al cliente en el camino de la implementación del sistema propuesto o mejoras recomendadas y, una vez concluidas estas etapas poder dar por concluido el proceso de consultoría.

Al igual que la norma EC0249, para la norma EC0359 no es necesario que el consultor o experto en la norma posea un título o grado profesional.

La norma EC0359 se relaciona también con la norma EC0247 que trata sobre la prestación de servicios de consultoría en gestión organizacional y la norma EC0249 que habla sobre el proporcionar servicios de consultoría general.

Tabla 5: Elementos De La Norma EC0359

Elemento de la competencia	Aspectos generales del elemento
Convenir el servicio de consultoría	Reunión y presentación inicial, elaboración del semblante de la organización y problemática inicial, propuesta para la realización del diagnóstico y elaboración del documento de aprobación para la realización del diagnóstico.
Elaborar el diagnóstico general de la empresa	Elaboración del reporte del diagnóstico de las áreas funcionales de la empresa, análisis FODA y conclusiones generales del diagnóstico de la empresa.
Proponer un sistema de mejora	Presentación de la solución propuesta por el consultor de manera detallada desde los beneficios, costos de implementación de la solución de mejora y resultados esperados.
Acompañar la implantación de la mejora	Plan de implementación que contenga las acciones, recursos y socialización y comunicación del proceso de implementación.
Cerrar el servicio de consultoría	Reporte de los resultados y el comparativo sobre lo planteado y lo obtenido en la intervención.

Fuente: Elaboración Propia con base al Formato de Estándar de Competencia EC0359

Norma EC0946

El estándar de competencia EC0946 apoya al consultor como guía para la prestación de servicios integrales de consultoría. Al igual, que en las normas EC0249 y EC0359 para el consultor no es requisito indispensable el ostentar de un título profesional o grado académico superior.

Al igual que otras normas, el estándar EC0946 guarda relación con otros estándares como lo es el EC0247 que sirve como guía para la prestación de

servicios de consultoría en gestión organizacional y la norma EC0566 que brinda orientación sobre la prestación de servicios de consultoría en negocios.

Tabla 6: Elementos De La Norma EC0946

Elemento de la competencia	Aspectos generales del elemento
Diagnosticar la situación actual	Elaboración de semblanza de la organización, se describe las técnicas o herramientas empleadas para diagnosticar y preparación del reporte de diagnóstico organizacional.
Proponer solución	De acuerdo con las conclusiones del diagnóstico se genera un proyecto de propuesta para la organización, se elabora un reporte de los acuerdos alcanzados y se describe a detalle la propuesta.
Implementar la propuesta	Generación del plan de implementación, comunicación y socialización del plan y preparación de reportes de cambios y avances.
Cerrar intervención	Preparación del informe de cierre que contenga la semblanza, diagnóstico, presentación de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

Fuente: Elaboración Propia con base al Formato de Estándar de Competencia EC0946

Técnicas de Recolección de la Información

Según Hernández Sampieri et al. (2006, p. 274) “la etapa de recolección de datos conlleva elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico”. Este plan detallado debe elaborarse con la intención de recabar información fehaciente y que contribuya a la obtención de resultados. La recolección de información debe adaptarse de acuerdo con los requerimientos de la investigación, guardando orden y congruencia. Para Sampieri (2006, p. 277) los instrumentos para la recolección de datos deben poseer características fundamentales:

- **Confiabilidad:** El instrumento debe dar resultados coherentes.
- **Validez:** hace referencia a que el instrumento para recolección de datos realmente arroje datos que tengan relación con el estudio.
- **Objetividad:** El instrumento debe de reducir el grado o índice de incertidumbre del estudio.

Existen diferentes técnicas de recolección de información entre las cuales se destaca: investigación documental, observación directa, entrevista, cuestionarios y cédulas.

Investigación Documental

La documentación de una organización aporta datos relevantes sobre la administración de la empresa de ahí que para Franklin (2013) “la localización, selección y estudio de la documentación es capaz de aportar elementos de juicio para auditoría” (p. 86). Las fuentes documentales fueron elaboradas por actores involucrados en la organización o que tiene relación con ella. De tal forma que las principales fuentes de investigación documental son:

- Normativas: actas constitutivas, leyes, reglamentos, convenios, etc.
- Administrativas: organigramas, manuales administrativos, plantillas de personal, estadísticas, inventarios, indicadores, etc.
- Mercado: productos o servicios, comportamiento de la demanda, comportamiento de la oferta, índices de precios, etc.
- Ubicación geográfica: localización, características del terreno, cercanía del mercado, distancias y costo de transporte, etc.
- Estudios financieros: recursos financieros para inversión, proyecciones financieras, evaluación financiera, etc.
- Situación económica: naturaleza y ritmo del desarrollo de la economía, aspectos sociales, variables demográficas, etc.
- Comportamiento del consumidor: Cultura, grupos de referencia, procesos de compra, factores internos de influencia (percepción, aprendizaje y motivación).

Observación Directa

Es una técnica utilizada para descubrir hechos de los cuales se puedan formular hipótesis y puedan ser verificables por medio de una experimentación. Generalmente en el proceso científico viene primero la observación, convirtiendo a la observación directa como una técnica básica. La observación directa puede

contribuir en muchas ocasiones a entender el medio ambiente en el que interactúa la organización, además de dar pie al diseño y formulación de otros instrumentos o técnicas para obtener más información.

Según Arnau Grass (1979) para que la observación directa sea objetiva se tiene que controlar todas las variables posibles que influyan sobre lo observado. Por lo que se tiene que definir el material a observar, preparar un análisis detallado de condiciones presentes, prever y controlar las variables que puedan ejercer influencia sobre los resultados y establecer el modelo para proceder a la observación.

El mismo autor refiere tres métodos básicos de investigación:

- Método natural. El investigador actúa de una manera pasiva y no interviene ni modifica el ambiente, permite que suceda el curso natural de los hechos limitándose a solamente observar lo que sucede.
- Método diferencial. En este método se aprovechan las diferencias existentes en la información para clasificar las observaciones.
- Método experimental. Como lo indica su nombre, este método permite al investigador generar cambios estímulos en lo observado para modificar los comportamientos y así analizar los resultados.

Entrevista

Este instrumento de recolección de datos es frecuentemente utilizado en la realización de estudios o investigaciones. Para Asensi Diaz (2006, p. 515) la entrevista conlleva una conversación seria con un fin determinado, muy distinto a una conversación. Cuenta con tres elementos principales: entrevistador, entrevistado y la relación. El entrevistador es quien tiene que contar y requiere que posea cualidades personales, buena actitud, comprensión, experiencia y conocimiento de técnicas. La entrevista tiene 4 momentos clave:

1. Preparación. Se definen objetivos, formulación y estructuración de preguntas, y establecimiento del ambiente y lugar para desarrollar la entrevista.
2. Iniciación. Presentación del entrevistador y entrevistado, socialización de los lineamientos para llevar la entrevista y realización de preguntas detonantes.
3. Desarrollo. Análisis y procesamiento de información.
4. Terminación. Resumen y presentación de conclusiones.

Las personas encargadas de guiar la entrevista, es decir, el entrevistador, deben tener mente abierta para poder estar receptivo a la información que esta por recibir. Además, debe mantener una actitud gentil para lograr recabar la mayor cantidad de datos, todo esto siempre en un sentido de orden y congruencia.

Cuestionarios

Para Torres, M. & Paz, K. (2019) “El cuestionario es un conjunto de preguntas sobre los hechos o aspectos que interesan en una investigación y que son contestadas por los encuestados” (p. 8). Esta técnica es impersonal, homogénea y estructurada, en ocasiones pueden ser cuestionarios dirigidos o autodirigidos, de preguntas abiertas, cerradas o de escalas.

El cuestionario se estructura con preguntas definidas previamente, con una secuencia lógica y secciones por temas especiales para que muestren conexión e interrelación para que arrojen información con referencia al área de estudio. La calidad de los resultados depende del óptimo diseño del cuestionario y de la claridad de las preguntas. Cuando el universo sea demasiado grande para aplicar los cuestionarios, se deberá de tomar una muestra representativa del universo a cuestionar.

Cédulas

Una cedula es un formato donde se registran evidencias, hechos, datos u observaciones sobre la investigación que al momento se esté realizando. La forma

de adquirir información es en función del objeto y alcance requerido. Son formularios o plantillas, que se conforman por bloques (filas y columnas) para segmentación de contenido para facilitar su análisis e interpretación. Con esta herramienta se expande la captación de información y facilita la comparación y análisis de datos obtenidos contra lo esperado. Con las cedulas se facilita la evaluación y diagnóstico no solo para validar información, además ayuda a generar registros, indicadores y detectar de manera visual áreas de oportunidad (Franklin, E., 2013, p. 88).

Grupos focales

Es similar a una entrevista, con la variante que involucran a varias personas que están inmersas en la organización y a través de un guía se van conduciendo diferentes temas de los cuales se requiere tener una opinión o bien conocer el cómo y por qué se realizan ciertas actividades. Para Páramo (2018) un grupo focal es “una reunión bien orientada y diseñada con claros propósitos para explorar acerca de un dominio de interés” (grupos focales, parr. 1).

Según el criterio de Páramo (2018) al momento de formar los grupos focales, los integrantes deben tener características similares como: mismo nivel socioeconómico, edad, género y evitar que las personas tengan un lazo afectivo o relación estrecha.

Un papel primordial en los grupos focales es el facilitador o monitor, quien debe mostrar una postura imparcial y tener la habilidad para exponer los cuestionamientos o temas que detonen el inicio de la colaboración de los participantes. Dentro de las cualidades que debe poseer el guía del grupo focal son: ser empático, mostrarse respetuoso, capacidad de comunicarse y capacidad de análisis y síntesis.

CAPITULO II

MARCO CONTEXTUAL

Una organización se concibe como un conjunto de personas que a través de sus esfuerzos y capacidades logran objetivos y cumplen con los propósitos de un proyecto organizacional. Dentro de una organización se forman sistemas que apoyan al equilibrio y buen funcionamiento de esta. Dichos sistemas están conformados por factores que interactúan entre sí e involucran a las personas que están dentro de el para su ejecución.

Panorama en México

De acuerdo con la información obtenida en el año 2020 por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, por sus siglas INEGI, México tiene una población total de 126 millones 14 mil 024 personas, de las cuales el 48.8 % son hombres y el 51.2% son mujeres.

La edad mediana en la población conforme ha pasado los años, se ha ido incrementando, para un ejemplo de esto en el año 2000 la edad mediana era de 22 años, en el año 2010 era de 26 años y en el año 2020 la edad es de 29 años.

En México para el año 2020 según INEGI existen 35 millones 219 mil 141 hogares. Aunque de acuerdo con la Encuesta Nacional de hogares en el 2017 de cada 100 hogares, el 71.7% eran hogares nucleares, el 25.8% eran hogares ampliados y el 2.5% eran hogares compuestos.

En referencia al gasto promedio trimestral del mexicano de acuerdo con Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2018, el mayor rubro es el de alimentos, bebidas y tabaco con un promedio en gasto de 11 mil 252 pesos, después el gastos en transporte y comunicaciones con un monto de 6 mil 369 pesos, educación y esparcimiento ocupa el tercer lugar con un promedio de gasto de 3 mil 859 pesos, vivienda y combustibles con 3 mil 32 pesos, cuidados personales representa un gasto de 2 mil 365 pesos, artículos y servicios para la casa se refleja

un promedio de egreso de mil 874 pesos, el rubro de Vestido y calzado tiene un gasto de mil 431 pesos y por ultimo cuidados de la salud representa 838 pesos de gasto.

Según el boletín del INEGI publicado en julio de 2020 en el sitio web de la CONCANACO SERVYTUR, y de acuerdo con el Censo Económico 2019 con referencia a la información obtenida en el año 2018, las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99.8 % de los establecimientos a nivel nacional, de los cuales el 95 % de los establecimientos son tamaño micro (0 a 10 personas ocupadas), el 4% son pequeños (11 a 50 personas) y 0.8% medianos (51 a 250 personas).

De acuerdo con el Censo Económico 2019 realizado por INEGI, el sector privado y paraestatal de nuestro país está conformado por 4 millones 773 mil 995 unidades económicas, en las cuales laboraron 26 millones 561 mil 457 personas. Del personal ocupado en las unidades económicas el 37.8% trabajaron en microempresas, 14.7% en negocios pequeños, 15.9% en establecimientos medianos y 31.6% en las unidades económicas grandes (251 y más personas).

En cuanto el concepto de ingresos generado por las unidades económicas, el INEGI reporto que el 14.2% fueron producidos por los micronegocios, 16.1% por los pequeños establecimientos, 21.9% los negocios medianos y 47.8% por las grandes unidades económicas (251 y más personas).

En la actualidad, el representante del poder ejecutivo, es decir, el presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos es elegido cada seis años a través de elecciones federales. De acuerdo con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el presidente tiene la facultad de nombrar al equipo directo y secretarios de estado que lo acompañara durante su gestión.

Existe un documento rector de índole nacional llamado Plan Nacional de Desarrollo (PND), donde se plasman los ejes centrales bajo los cuales la administración federal en turno fijará los objetivos y estrategias de la gestión. El actual Plan Nacional de Desarrollo que comprende el periodo 2019-2024 tiene como

visión “transformar la vida pública del país para lograr un mayor bienestar para todas y todos.” La justicia y Estado de Derecho, bienestar y el desarrollo económico son los ejes generales que marcan el que hacer de la administración actual. Es importante mencionar los tres ejes transversales en los cuales se desarrollará el plan, los cuales son: Igualdad en género, no discriminación e inclusión, combate a la corrupción y mejora de la gestión pública, y por último el eje de territorio y desarrollo sostenible. Cabe mencionar, que el documento, aunque ya tiene los ejes bajo los cuales se desarrollará la estrategia nacional, aún se encuentra en etapa de modificaciones pertinentes, de acuerdo con la consulta y participación de diferentes sectores de la sociedad. Dicho documento, se presentará por el presidente ante la cámara de diputados a final del mes de abril de 2021, y quedará a discusión y posterior anuencia por parte de los diputados.

Por parte de la secretaria de Economía del gobierno federal existen diferentes programas de apoyo al sector empresarial. El primer eje que se atiende es el de programa de frontera norte, el cual consiste en la reducción de tasas de impuestos, con la intención de incentivar el comercio en la zona fronteriza. El segundo programa prioritario que la secretaria busca atender es el fortalecimiento a la microempresa a través de apoyos que permitan a las empresas sobrevivir en el mercado. Por último, y tercer programa va en relación con el fondo minero, que no solo trata de regular y fortalecer a las empresas mineras, si no que busca que el desarrollo sostenible y perdurable de las comunidades donde se encuentran establecidas las organizaciones mineras.

Anteriormente existía un organismo denominado Instituto Nacional del Emprendedor, pero de acuerdo con el reglamento interno de la secretaria de economía publicado en el diario oficial de la federación el 17 de octubre de 2017, deja de existir para trasladar las actividades que este Instituto realizaba a la Unidad de Desarrollo Productivo. Dicha Unidad, se concentra en dos programas los cuales son: el fondo nacional de emprendedores y el programa nacional para el financiamiento al microempresario. El financiamiento que la Unidad de Desarrollo Productivo otorga para las personas interesadas en participar en algún programa

es a través de créditos para microempresas con condiciones preferenciales, esquemas de garantías para que mujeres y jóvenes puedan acceder a créditos con condiciones preferenciales en banca comercial, esquemas de garantías para PYMES que se desempeñan en sectores que son estratégicos para el estímulo de la demanda interna y la demanda externa con alto contenido nacional, programas de acceso a recursos y herramientas para fortalecer las capacidades empresariales a través de convocatoria pública y de manera directa a las empresas, desarrollo de capacidades empresariales, acompañamiento, asistencia técnica y capacitación grupal en aspectos clave para la operación de las empresas de menor tamaño, certificaciones para que PYMES de sectores estratégicos puedan mejorar sus procesos y vincularse con cadenas de proveeduría y cadenas globales de valor, equipamiento subsidiado hasta el 80% destinado a empresas que se desempeñan en actividades económicas tales como comercio al por menor de toda clase de perecederos y no perecederos

Panorama en el Estado de Durango

Durango es una entidad federativa con 39 municipios y según INEGI al año 2020 su población total era de un millón 832 mil 650 personas, de las cuales el 49.4% son hombres y el 50.6% son mujeres. La edad mediana de la población es de 27 años, misma que con el pasar de los años se ha ido incrementando.

El 57.8 % de la población estatal es activa económicamente, mientras el 41.9% no se encuentra activa económicamente pues sus actividades se encuentran son estudiantes, personas responsables del hogar, pensionado o jubilado, personas con alguna limitación física o mental, y otra actividad no económica. El 0.3% de la población restante tiene una actividad no especificada.

De acuerdo con el Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022 la transparencia y rendición de cuentas, gobierno con sentido humano y social, estado de derecho y el desarrollo con equidad, se establecen como los 4 ejes rectores del quehacer de la administración estatal y que servirán para guiar las líneas de acción del gobierno y que ayudarán a forjar el desarrollo de Durango.

En el estado de Durango, según el Censo Económico de INEGI de 2019 existen 56 mil 236 establecimientos. la actividad o sector que más aporta al Producto Interno Bruto (PIB) es el comercio. Es así, como el Estado en el año 2019 aportaba un 1.2% al PIB nacional.

Según la plataforma DataMéxico de la secretaria de Economía, en el cuarto trimestre del 2020 la fuerza laboral ocupada fue de 760 mil personas con un salario promedio de 5mil 680 pesos mensuales. Las principales ocupaciones laborales son: Comerciantes en establecimientos, trabajadores relacionados a actividades agrícolas y empleados de ventas, despachadores y dependientes en comercios.

Por parte de la secretaria de Desarrollo Económico del gobierno del estado de Durango tiene presentes 5 diferentes programas de apoyo a los empresarios como lo es: durango competitivo, que tiene como objetivo apoyar al sector productivo con el fin de incrementar las ventas y generen mayor valor agregado a la región a través del Desarrollo de Plataforma para Vinculación de Negocios, encuentro de negocios y promoción y oferta productiva de Durango a través de reuniones de trabajo o convenios interinstitucionales; otro sistema de apoyo es el programa impulso, cuyo objetivo es que a través de Nacional Financiera en conjunto con el Gobierno de Durango instrumentar el proyecto sectorial Impulso Económico y Fomento al Empleo en el Estado de Durango, para promover un esquema de financiamiento en apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), “a fin de reactivar, fomentar y apoyar el crecimiento y la actividad económica de las PYMES en los sectores prioritarios para el desarrollo del Estado.” Las actividades definidas como estratégicas por el Gobierno de Durango son: agroindustria, servicios turísticos y madera; el programa de red de apoyo al emprendedor ofrece apoyo integral a los emprendedores y MiPyMES a través de diagnósticos y vinculación a diversos productos y servicios que ofertan tanto las instancias de gobierno como el sector privado en la plataforma de la Red de Apoyo al Emprendedor. Dicha red es operada a través de diferentes instancias de gobierno, cámaras y organismos empresariales; el cuarto programa es el de financiamiento Durango para todos 2016-2022, es un programa de financiamiento de montos desde

los 10 mil pesos hasta 150 mil pesos a plazos de 12 a 36 meses y tasas de interés de 9 a 12 % anual; por último, se encuentra el programa de microcréditos solidarios para mujeres, es un crédito a la palabra que tiene como beneficios favorecer a aquellos negocios que no están dados de alta en hacienda, o bien, necesitan crear un historial crediticio en instituciones bancarias.

Panorama en el Municipio de Durango

En referencia al Municipio de Durango, y de acuerdo con la información obtenida en el censo 2020-2021 que se presenta en el panorama sociodemográfico, para Durango siendo el municipio con mayor densidad poblacional, cuenta con poco más de 688 mil habitantes, donde aproximadamente el 51.3% son mujeres y el 48.7% son hombres. En el 2020, la edad mediana de la población en el municipio de Durango era de 28 años.

En 2019 se celebraron en el municipio de Durango 2 mil 644 matrimonios y se disolvieron o divorciaron 484 parejas. El promedio de hijos es de 1.7 por mujer que reside en el Municipio.

El 62% de la población mayor de 12 años en el municipio de Durango, se considera activa económicamente, mientras 37.7% son personas no activas económicamente. En cuanto el ingreso por concepto de salario promedio mensual en el último trimestre del año 2020 fue de 5 mil 680 pesos.

En el gobierno municipal de Durango, también existe un Plan de Desarrollo Municipal que comprende el periodo de 2020-2022 y que fue publicado el 13 de diciembre de 2019 en la gaceta municipal, cabe mencionar, que un plan de desarrollo debe fungir como instrumento para la transformación, desarrollo y mejora de la comunidad. En el caso del Plan de Desarrollo Municipal 2020-2022, comprende un gobierno transparente, eficiente y de resultados, Durango seguro, en armonía y paz social, Durango incluyente, solidario y con bienestar social, Durango moderno, ordenado y accesible, Durango próspero, atractivo y con oportunidades y Durango verde, limpio y con calidad de vida como los ejes principales que guían las líneas de acción del gobierno municipal.

El gobierno municipal, por parte de la dependencia municipal de fomento económico para el primer semestre del año 2021, y con la intención de incentivar el auto empleo brindar oportunidades a personas que no cuentan con acceso a financiamiento bancario, o bien, desean acceder a créditos con tasas de interés preferencial puso a disposición de la ciudadanía 3 tipos de programas: microcréditos avanzamos, fondo para la consolidación de la microempresa del municipio de Durango (FOCMED) y mujer avanzamos juntos.

Las Empresas en Tiempo de COVID-19

El COVID-19 es un virus que tuvo su primera aparición en el año 2019, de ahí su conocido nombre de COVID-19. Es un virus de fácil transmisión a través de gotas de saliva y expulsión de aerosoles, de ahí su rápida propagación a través de los seres humanos y la emergencia sanitaria en la cual el mundo está inmerso.

Una pandemia según la Organización Mundial de la Salud (OMS) se llama a “la propagación mundial de una nueva enfermedad”, de ahí el impacto que ha tenido desde finales del 2019 a la fecha. Dicha pandemia, ha representado más de 2 millones de muertes en el mundo, crisis sanitarias, económicas, sociales y políticas en cada nación. Tan solo en el continente americano hasta inicios del mes de abril de 2021 se han registrado más de 56 millones de casos y un millón 372 mil 645 muertes a causa del COVID-19. Para México el panorama no resulta diferente a otras naciones, ya que para el mes de abril de 2021 se han superado los 2 millones 200 mil casos registrados por la secretaria de Salud y la cifra es mayor a los 200 mil decesos por el nuevo virus COVID-19.

De acuerdo con la información captada por INEGI en el periodo del 1º de septiembre al 16 octubre de 2020 a través de la encuesta sobre el impacto económico generado por COVID-19 en las empresas se puede visualizar el panorama que viven las organizaciones ante la pandemia.

Dentro de los principales resultados generados se puede encontrar el porcentaje de empresas que han sufrido afectaciones derivadas de pandemia, donde el 93.2% manifestaron afectaciones en su operación dentro del primer

periodo del 2020 de la pandemia. Para el segundo periodo de estudio del 2020 el 86.6% expreso afectaciones en su empresa.

Según se muestra en la figura 5 se puede ver el porcentaje de empresas que fueron afectadas y el porcentaje de afectación que sufrieron a raíz de la crisis sanitaria por COVID-19 donde el tipo predominante de afectación fue la disminución o reducción de los ingresos en las empresas mexicanas.

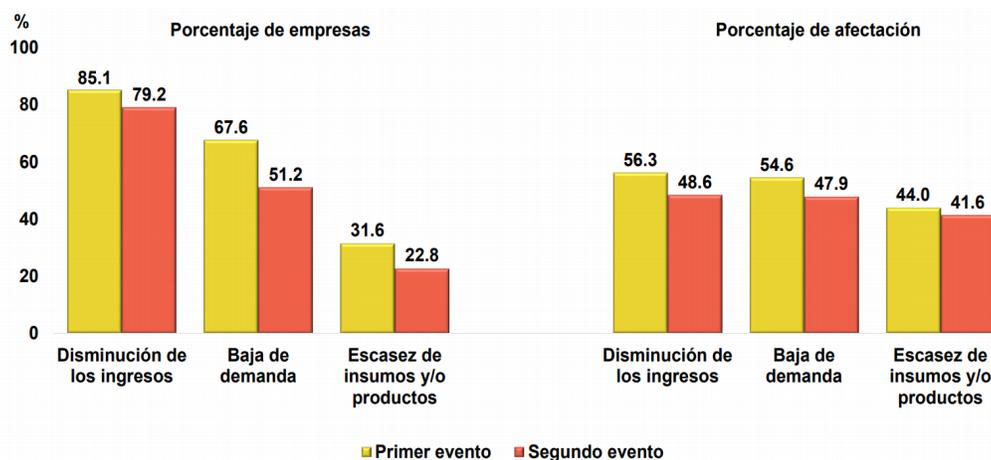


Figura 5: Tipo y Nivel de Afectación a la Empresa.
Fuente: INEGI, 2020

En la figura 6 se observa otros factores que afectaron a las organizaciones mexicanas, factores como la reducción de personal o disminución de remuneraciones y/o prestaciones para los colaboradores de las empresas nacionales.

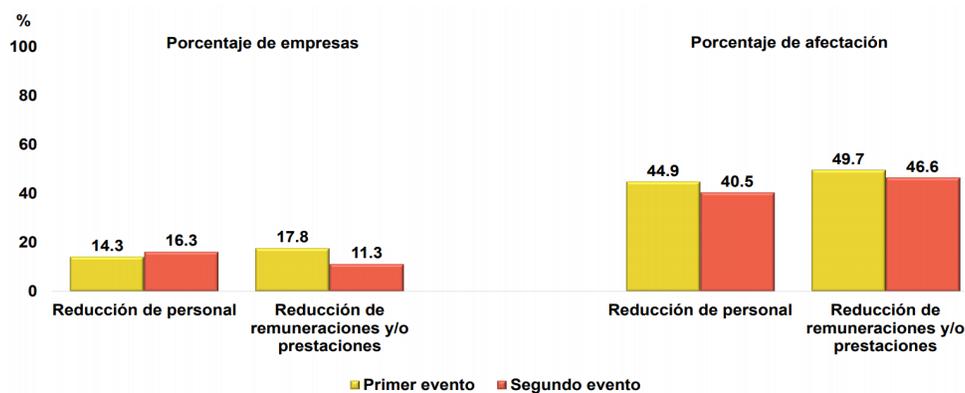


Figura 6: Tipo y Nivel de Afectación a la Empresa.
Fuente: INEGI, 2020

Buscando reducir la movilidad en la población y como una medida de contención para disminuir la cadena de contagios, las autoridades gubernamentales decretaron el cierre temporal de empresas no esenciales. En la figura 7 se observa el porcentaje de empresas que acataron las disposiciones oficiales ante la emergencia sanitaria.

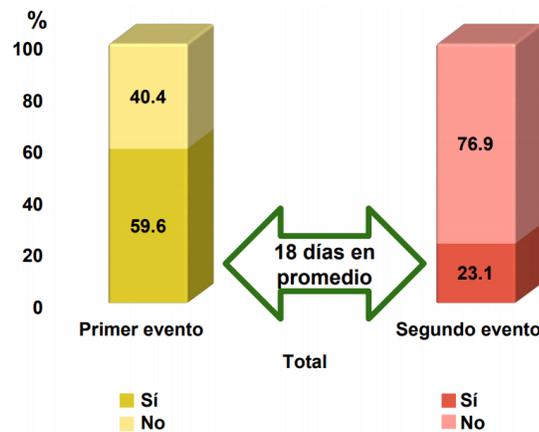


Figura 7: Empresas con Cierres Temporales o Paros Técnicos.
Fuente: INEGI, 2020

Las autoridades de los tres niveles de gobierno a través de diferentes campañas motivaron a las empresas a fungir como intermediarios para divulgar información acerca del COVID-19 y ser vigilantes de cumplir con las disposiciones oficiales que dictan las autoridades sanitarias. En la figura 8 puede observarse el porcentaje de empresas que implementaron las medidas sanitarias y se comprometieron con la divulgación de información referente a la crisis sanitaria.

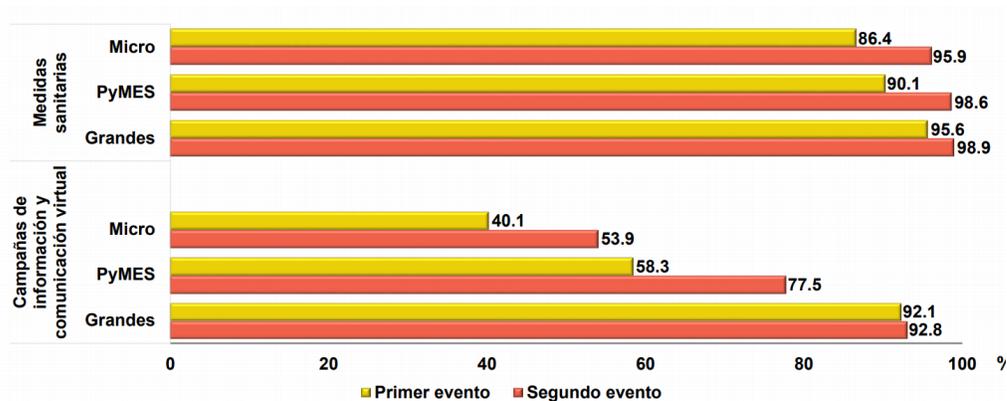


Figura 8: Medidas Sanitarias Implementadas en las Empresas por Tamaño
Fuente: INEGI, 2020

En la figura 9, se puede ver el apoyo que recibieron las empresas por parte del gobierno, cámaras empresariales y otras organizaciones. En dichas graficas se aprecia como de abril a agosto de 2020 hubo una disminución del 1.9% de empresas que recibían apoyo.

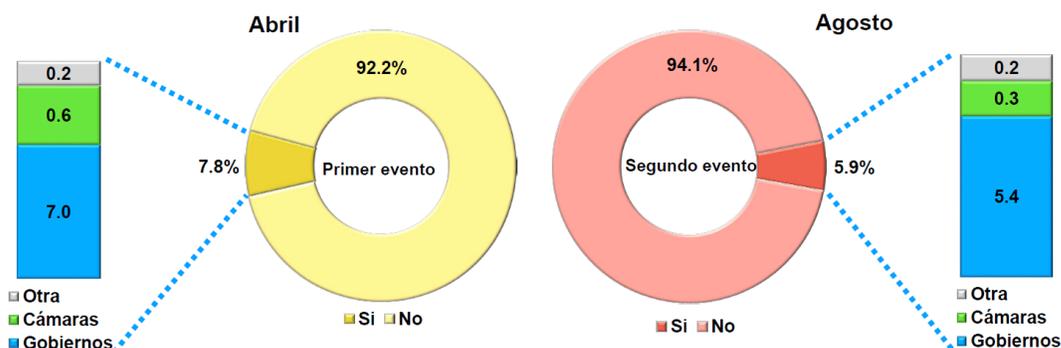


Figura 9: Empresas según Condición de Apoyos Recibidos en el Mes de Referencia
Fuente: INEGI, 2020

Los empresarios durante el tiempo de pandemia requirieron de apoyos o políticas que dieran soporte a las operaciones de la empresa. En la figura 10 se exponen las principales políticas que se dieron durante el periodo de pandemia.

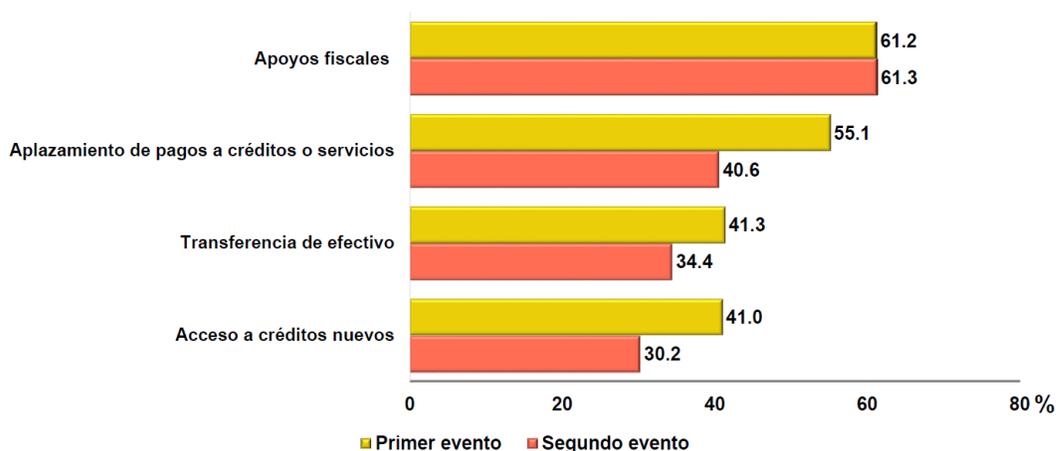


Figura 10: Políticas de Apoyo que Requieren las Empresas
Fuente: INEGI, 2020

En referencia a la figura 11, el 37.6% de las empresas tienen retraso en el pago de deudas, y son las micro, pequeñas y medianas empresas quienes han resultado más afectadas para poder cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridas.

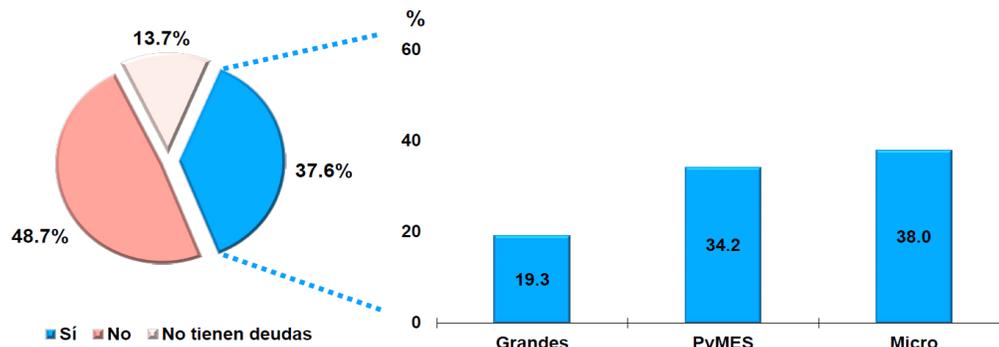


Figura 11: Retraso en el Pago de Deudas por Tamaño de Empresa
Fuente: INEGI, 2020

Las organizaciones han adquirido nuevas medidas para poder funcionar y no verse afectados en cuanto a su operatividad y producción. En el caso de la figura 12, la medida más significativa para las empresas fue el incentivar o crear plataformas para fortalecer el rubro de ventas por internet.

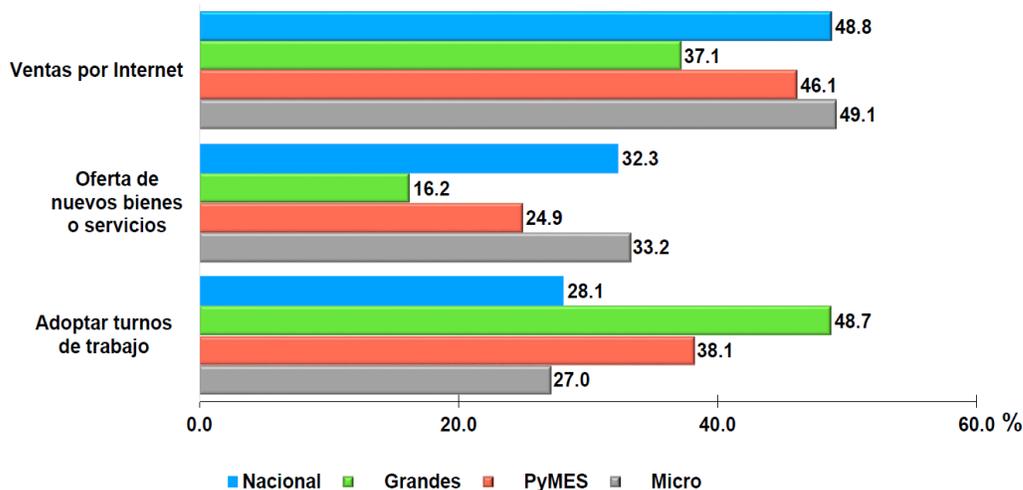


Figura 12: Adopción Permanente de Medidas Operativas por Tamaño
Fuente: INEGI, 2020

El gobierno federal a través de la secretaria de economía formulo medidas de apoyo ante la contingencia sanitaria para las empresas con la intención de apoyar el ingreso de los mexicanos, evitar el aumento de la tasa de desempleo y seguir generando empleo. Programas de apoyo financiero para microempresas y trabajadores independientes, MIPYMESMX para emprendedores, mercado

solidario y tandas para el bienestar son algunos de los apoyos que estuvieron a disposición a partir de junio de 2020. Además, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores en conjunto con instituciones financieras apoyaron las finanzas de los mexicanos otorgando las facilidades de diferir total o parcialmente pagos de capital y/o intereses hasta por 4 meses, teniendo la posibilidad de extenderlo hasta 2 meses adicionales. Este apoyo era aplicable solamente en créditos a la vivienda con garantía hipotecaria, créditos revolventes y no revolventes para personas físicas, además que dicho crédito estuviera vigente al 28 de febrero de 2020.

El plan a favor de la economía y protección al empleo fue un programa de apoyo por parte del gobierno del estado de Durango y fue impulsado con la intención de apoyar a los negocios de la entidad a través de la Exención de hasta 50% del impuesto sobre la nómina, ampliación de plazos para el pago de impuestos o derechos estatales, 5% de descuento en todos los trámites estatales y fortalecimiento de programas de financiamiento ya operados por la Secretaría de Desarrollo Económico del estado de Durango, con 350 millones de pesos.

La reactivación económica se determina de acuerdo con el semáforo epidemiológico y los decretos del gobierno municipal. El último acuerdo administrativo del municipio de Durango publicado el 17 de febrero de 2021 en la décima disposición se hace referencia a la operación de los salones de eventos, donde se establece que se podrá operar bajo la modalidad de banquete, con un aforo restringido de 50%, sin que se pueda exceder de 100 personas.

Derivado de la contingencia sanitaria, según estima la Asociación Empresarial de Eventos Sociales del Estado de México (AEEEM) hasta el mes de septiembre de 2020 las pérdidas para el sector de eventos sociales son de mil 200 millones de pesos, además de la pérdida de empleos directos e indirectos que dependen de este sector.

Por otra parte, en noviembre de 2020 el Consejo Mexicano de la Industria de Reuniones (COMIR) realizó una encuesta sobre las afectaciones del COVID-19 al sector. El estudio realizado a 258 profesionales de la industria, arrojó importantes

hallazgos: afectaciones sobre los ingresos y el empleo 2020 y las proyecciones en ingresos 2021; actitud ante la crisis sanitaria y económica por parte de los agentes políticos, sociales y económicos, y de los eslabones de la cadena de valor de la industria de reuniones y eventos, y fechas y periodos de recuperación de la actividad social, económica y de la industria de reuniones y eventos.

Según el estudio del COMIR, los ingresos de las empresas que conforman la industria de reuniones mostraron, en el 2020, una impresionante caída del 58.0% y con la expectativa de una leve recuperación del 21.8% para el 2021. En el tema de empleo relacionado al sector, en el 2020 el empleo fijo se redujo un 32.1%.

En cuanto los agentes del entorno, el sector empresarial fue el actor con mejor percepción por parte del gremio y con mejor actitud de respuesta ante la crisis. En cuanto a los agentes de la industria, los mejores calificados fueron el talento de la empresa o los colaboradores que tuvieron una buena actitud ante la crisis.

Se estima de acuerdo con el estudio del COMIR, los protocolos sanitarios serán extendidos hasta junio de 2022, y que la reactivación para el sector de eventos sociales en una proyección optimista será a partir de enero de 2021 y en un escenario negativo el sector comenzará a reactivarse hasta septiembre de 2021.

En Durango, la situación no ha sido distinta al resto del país en cuanto el desarrollo de eventos sociales, pues la Asociación de Profesionales de Eventos al mes de enero de 2021 reportan pérdidas por 450 millones de pesos y más de 4 mil familias se quedaron sin ingreso económico.

Competencia

En el municipio de Durango los competidores de salones infantiles son:

Tabla 7: Competencia y Características

Competidor	Principal característica
Cometa	Gran capacidad de personas, paquetes completos y atracciones como tirolesa.
Circus	Paquetes completos y atracciones para niños pequeños.
Magic City	Cuenta con 2 sucursales, una sucursal tiene gran capacidad de personas y la otra sucursal es para eventos más pequeños.
Safari	Recién remodelado.

Fuente: Elaboración propia

Servicios Sustitutos

Los principales sustitutos al servicio de salones de eventos infantiles son los restaurantes con áreas de juegos infantiles, jardines o quintas con albercas, así como empresas que se dedican a la renta y venta de juegos infantiles.

CAPITULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

Semblanza

Salón de eventos y fiestas infantiles Planeta ofrece servicios para cubrir la necesidad de un espacio para toda la familia con las mejores instalaciones, ambientación adecuada y divertida para celebrar ocasiones especiales.

Planeta nace de la idea de crear espacios divertidos totalmente dirigidos para toda la familia, y es así como en el mes de julio de 2016 el proyecto bajo el liderazgo de la administración comienza a hacerse realidad y emprende operaciones en calle magnolia #120 Fracc. Jardines de Durango, en la Ciudad de Durango.

El salón planeta cuenta con diversas áreas para crear momentos divertidos para los niños, mismas que van desde una alberca de pelotas con tobogán, área de videojuegos, cancha de futbol, miniciudad y juegos modulares.



Figura 13: Fotografía Salón Infantil Planeta



Figura 14: Fotografía Salón Infantil Planeta



Figura 15: Fotografía Salón Infantil Planeta

Recurso Humano

La administración del salón está a cargo de una sola persona, quien es responsable de la atención, contratación y seguimiento de clientes, de brindar acompañamiento al cliente para mejorar el desarrollo del evento (birthday planner), coordinar el esfuerzo del personal contratado para atender las diferentes áreas de juego durante el evento, así como de supervisar la logística y seguridad de cada evento. Además, como parte del personal de planta se encuentran dos vigilantes que se encargan de observar la actividad diaria del salón, así como reportar cualquier situación que pueda repercutir o poner en riesgo la integridad de los visitantes.

Durante el desarrollo de cada evento se contrata seis personas en carácter de personal eventual para cubrir las necesidades de atención de cada área de juego. El personal requerido para el evento son jóvenes de entre 18 a 26 años, generalmente son personas que se encuentran cursando alguna licenciatura y que por cuestión de tiempo y días son el tipo de empleo que buscan, pues les permite continuar sus estudios. También se requiere de una persona que apoye en las labores de limpieza de distintas áreas en el transcurso de cada evento.

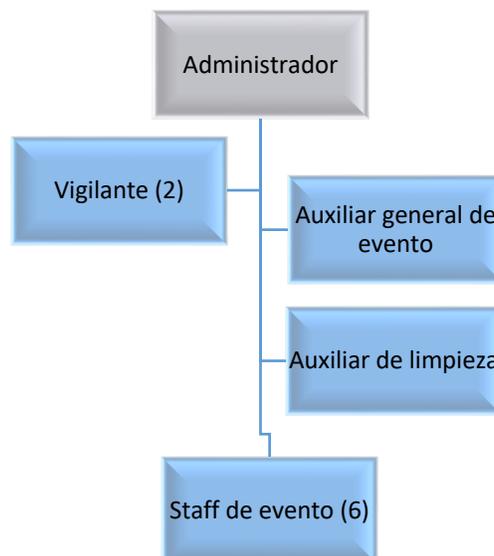


Figura 16: Organigrama Salón Infantil Planeta
Fuente: elaboración propia.

Tabla 8: Descripción de Puestos del Salón Infantil Planeta

Número de plazas	Tipo de puesto	Nombre del puesto	Actividades principales del puesto
1	Fijo	Administrador	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar atención a clientes. • Agendar y elaborar contratos de los clientes. • Brindar acompañamiento al cliente durante el evento (birthday planner). • Coordinar y dirigir el esfuerzo del personal. • Llevar control de los recursos de los cuales se dispone. • Programar mantenimiento de las instalaciones.
2	Fijo	Vigilante	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar recorridos en las instalaciones. • Reportar a administración cualquier situación anormal o contingencia. • Realizar acciones de mantenimiento básicas en áreas de operación. • Apoyar en cualquier actividad adicional que solicite administración que guarde relación al área de operación.
1	Eventual	Auxiliar general de evento	<ul style="list-style-type: none"> • Atender de manera rápida y amable al cliente o usuario del salón. • Brindar información acerca del servicio que se ofrece el salón. • Apoyar en la supervisión de las distintas áreas de juego, así como en la logística del evento. • Brindar apoyo o guía al cliente que contrata en cuestión del desarrollo del evento. • Apoyar en cualquier actividad adicional que solicite administración que guarde relación al área de operación.
1	Eventual	Auxiliar de limpieza	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar limpieza general de las distintas áreas del salón y oficina. • Mantener el área de los sanitarios en óptimas condiciones de limpieza. • Solicitar los insumos de limpieza de manera oportuna a administración, así como mantener con suficientes insumos los distintos dispensadores de jabón y gel antibacterial. • Apoyar a la limpieza en mesas cuando así sea requerido por los usuarios o administración. • Apoyar en cualquier actividad adicional que solicite administración que guarde relación al área de operación.
6	Eventual	Staff de evento	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el área de juego correspondiente. • Evitar se susciten incidentes durante el desarrollo del evento. • Reportar situaciones anormales o contingencias a administración. • Apoyar en el programa y logística del evento. • Mantener el área de juego limpia y ordenada.

Fuente: Elaboración propia.

Precio

Los precios de renta del salón van desde los \$6,500.00, cada evento tiene una duración de 4 horas (de 16 a 20 horas) y al cliente se otorga tiempo adicional para el montaje del evento. La renta del salón incluye: renta de instalaciones, áreas de juego, área de comedor (sillas y mesas), sonido, micrófono y música ambiental, cocina (microondas, refrigerador y tarjas), estacionamiento, animación de piñata y pastel, y personal en las distintas áreas de juego y de limpieza.

Los principales clientes tienen como característica ser personas mayores de edad activas laboralmente, con un nivel socioeconómico o nivel de vida medio o superior. Aunque los padres de familia o parejas jóvenes son los clientes fuertes, también parejas mayores con nietos, escuelas, sindicatos e instituciones gubernamentales se convierten en usuarios del servicio.

Misión

Brindar el mejor espacio de entretenimiento de fiestas infantiles en Durango dentro de un ambiente familiar, divertido y único.

Visión

Posicionar en Durango a planeta como líder de entretenimiento y celebración de eventos y fiestas infantiles.

Valores

Familia: En planeta creemos firmemente que la base de toda sociedad recae en la familia, somos un gran equipo que trabaja como tal con intención de hacer sentir al cliente en un ambiente totalmente acogedor y confiable.

Felicidad: Deseamos que nuestros clientes regresen a casa queriendo repetir la experiencia planeta y que nuestros colaboradores se vayan satisfechos por haber dado lo mejor de sí.

Aventura: En planeta queremos que cada evento sea una experiencia única e inolvidable siempre atendiendo cada detalle con la máxima seriedad y seguridad que requiere.

Imaginación: Nos encanta que chicos y grandes despierten su creatividad.

Proveedores

Los principales proveedores de productos y servicios para la adecuada actividad del salón y atendiendo a la exigencia que requiere el giro se describen a continuación:

Materias primas Don Jorge: Artículos desechables y para operación diaria.

El Laurel control de plagas: Servicio de fumigación y control de plagas.

Nueva Walmart de México: Artículos para operación diaria.

PROSEDUSA: Productos de limpieza y sanitización

Diversiones bajo: Juegos y atracciones

Normatividad

Para la operación del salón se atiende la normatividad que marca el municipio de Durango, a través del Sistema Duranguense de Apertura Rápida de Empresas (SDARE) de la Dirección Municipal de Fomento Económico, donde a través de este Sistema se atiende los requerimientos establecidos en:

- Ley General de Desarrollo Urbano del Estado de Durango
- Bando Municipal para el Municipio de Durango
- Reglamento de Actividades Económicas para el Municipio de Durango
- Reglamento de Construcciones del Municipio de Durango
- Ley y Reglamento de Protección Civil para el Estado de Durango
- Reglamento de Factibilidad de Agua Potable para el Municipio de Durango.

Además, por ser una empresa bajo el régimen arrendamiento, se cumplen con las obligaciones que marca la autoridad como lo es: pago provisional mensual de ISR por arrendamiento de inmuebles PF, declaración de proveedores de IVA, pago definitivo mensual de IVA y declaración anual de ISR. Personas físicas.

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

Intervenir significa operar sobre la capacidad de cambio que tenga el sistema, como tal, al relacionarse con el sistema humano, en funciones, con el propósito de ayudarlo, significa también, una interrupción planeada del proceso de la organización, con la finalidad de producir un cambio, y se caracterizan por ser un conjunto de trabajos estructurados para alcanzar metas, realizar determinadas actividades y/o tareas con el fin de incidir en mejoras en la organización.

De acuerdo con Cosma y Cruz (2004), un diagnóstico organizacional es un proceso analítico que permite conocer la situación real de una organización en un momento dado para determinar sus problemas y áreas de oportunidad, sometiéndola a un análisis que al final deberá conducir a un plan de acción concreto que permitirá mejorar su funcionamiento operativo y administrativo.

La mayoría de las empresas u organizaciones se ocupan de las tareas técnicas, estructurales o administrativas como un medio para aumentar su eficacia en el logro de las metas organizacionales, a continuación, se menciona la metodología utiliza en la etapa de prediagnóstico y diagnóstico.

Método de Intervención

La intervención profesional que se realizó en el Salón Infantil Planeta se presenta bajo el Estándar de Competencia “Proporcionar servicios de consultoría a PyME’s” (EC0359), de *Consejo Nacional de Normalización* y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), cuyo propósito del estándar de competencia es servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que llevan a cabo funciones de consultoría a PyME’s. Este Estándar de Competencia contiene las funciones críticas y sustantivas que un consultor debe tener como mínimo que mostrar en su competencia, estas funciones son:

1. Acordar el servicio de consultoría a proporcionar; para ello, deberá: organizar, dirigir y elaborar la minuta de una reunión inicial con el consultante, así como elaborar y presentar una propuesta de trabajo para llevar a cabo el diagnóstico general. Como parte del trabajo inicial de la intervención organizacional se debe aplicar un cuestionario prediagnóstico (anexo 1), el cual servirá como guía que ayude a identificar áreas de oportunidad de mejora dentro de la empresa.
2. Elaborar el diagnóstico general de la empresa consultante; para ello, deberá hacer un diagnóstico general de la empresa, incluyendo el diagnóstico individual de las áreas de administración, operaciones, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos, así como un análisis de la matriz estratégica (FODA). Para la realización del diagnóstico empresarial se utilizó un formato que lleva por nombre test para el diagnóstico de la pyme. El formato está compuesto de las diferentes áreas de la organización, y cada área tiene los aspectos relevantes a evaluar. Siguiendo las instrucciones de llenado del formato, cada aspecto se comienza a calificar de acuerdo con una escala de puntuación. Al finalizar la evaluación de cada área organizacional, automáticamente se arroja una calificación por cada aspecto específico del área, la cual permite ubicar el desempeño del área dentro de un puntaje de recomendación (anexo 2).
3. Elaborar un sistema de mejora; para ello, deberá elaborar y presentar la propuesta de solución a los problemas encontrados dentro de su área de especialidad.

Como parte del proceso de intervención organizacional se apoya de herramientas como lo es el diagrama de causa-efecto y el mapa estratégico. El diagrama causa-efecto, o también conocido como el diagrama de espina de pescado ayuda a identificar las variables que influyen dentro de la organización y los efectos que desencadenan.

En cuanto al mapa estratégico, contribuye visualmente a identificar como a través de los distintos cuadrantes del ente se diseña o se visualiza la estrategia de la organización, o como los diferentes esfuerzos de la empresa se dirigen hacia el mismo objetivo.

4. Acompañar la implantación de la mejora; para ello, deberá elaborar un plan de implementación del proyecto propuesto, y dirigir y hacer las minutas de las reuniones para verificar el avance del proyecto.
5. Cerrar el servicio de consultoría; para ello deberá prepara un informe de cierre y un reporte de evaluación del sistema instalado

Para recabar y analizar la información se utilizó la técnica de estudio de caso, que de acuerdo con Barba (2009), puede considerar como una forma de análisis desde múltiples perspectivas, donde el investigador considera no solo a los actores sino a los grupos y la interacción entre todos sus miembros, siendo este uno de los aspectos más sobresalientes que posee el estudio de caso. El estudio de caso como estrategia de investigación comprende un método que abarca todo, es decir, no es una táctica de recolección de datos o sólo un mero diseño, sino una estrategia de investigación comprensiva (Yin, 2003). Del Rincón y Latorre (1992) definen al estudio de caso como “una estrategia encaminada a la toma de decisiones. Su verdadero poder radicar en su capacidad para generar hipótesis y descubrimientos, en centrar su interés en un individuo, evento o institución, y en su flexibilidad y aplicabilidad a situaciones naturales” (p.206).

Con respecto a las técnicas de recolección de datos se utilizó la documentación, observación, entrevista, la encuesta y la psicometría. Así como los instrumentos propuestos para el Diagnóstico Organizacional por la Agencia de Cooperación Internacional de Japón, JICA por sus siglas en inglés: Japan International Cooperation Agency. Es una metodología de consultoría para micros, pequeñas y medianas empresas; que busca que las empresas mexicanas fortalezcan su crecimiento y desarrollo, tomando como base las herramientas y técnicas conocidas que llevaron a las empresas japonesas a su crecimiento. El

diagnóstico integral se puede llevar en tres sectores: industrial, comercial y servicios. Y a su vez, evalúa principalmente las cinco áreas funcionales de una empresa, como son: Administración, Recursos Humanos, Finanzas, Mercado y Ventas y Producción.

El proceso de consultoría está dividido en cinco etapas: el Prediagnóstico, Diagnóstico, Plan de acción, Implantación y seguimiento y evaluación y cierre del proyecto. De acuerdo con los resultados que arroje la evaluación de cuestionarios por área, se representa en diagramas de radar para cada una; y se toma como área prioritaria la de menor calificación para implementar las estrategias. La calificación máxima para obtener en la evaluación es de 10 y la mínima es de dos, el rango es dos, cuatro, seis, ocho y 10 (Arias, s.f.).

Sistema de Mejora

Se desarrolló un plan de mejoramiento el cual es el conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el sistema y en la gestión de operaciones de la organización (SENA, 2013). Por lo cual la intervención proporciona estrategias a nivel estratégico, debido a que el tipo de mejora afectó áreas a nivel: procesos humanos, estratégico, tecno estructural, administración en recursos humanos, el cual se desarrollan en las cinco áreas funcionales de una empresa, como son: Administración, Recursos Humanos, Finanzas, Mercado y Ventas y Producción. Para integrar dichas estrategias se utilizó la herramienta de cuadro de mando integral, generando objetivos estratégicos, indicadores de medición (KPI), planes estratégicos y responsables de cada actividad.

Plan de Implantación

Para la implementación de las estrategias se propone el plan integral de administración de proyecto la cual tiene como fases la evaluación individual de iniciativas presentadas con el fin de verificar el presupuesto y las fuentes de financiamiento, analizando las variables de objetivos, horizonte (tiempo), nivel de dirección: alta dirección, dirección y departamentos, niveles intermedios, y

naturaleza del cambio, (radical, perfeccionamiento el procesos, organización, etc.), para entonces, formar el programa de trabajo, ejecutarlo y dar seguimiento y control, cabe destacar que el alcance de dicha investigación fue a nivel de planteamiento de una solución a un problema y no requiere la implementación de la misma.

CAPITULO V

RESULTADOS

Descripción del Modelo de Negocio (CANVAS) y de la Cadena de Valor.

A través de un examen o diagnóstico preliminar del salón de eventos infantiles Planeta, se presenta el modelo CANVAS, que brinda un panorama general del modelo de negocio del cual se habla en el presente documento.

Modelo CANVAS				
<p>8. Red de alianzas:</p> <p>Con proveedores de banquetes, repostería, venta y mantenimiento de juegos infantiles, venta, mantenimiento, instalación de entretenimiento digital, piñatas, dulces, desechables, artículos promocionales, souvenirs, servicio de entretenimiento.</p>	<p>6. Actividades clave:</p> <p>Mantenimiento y limpieza del salón de fiestas.</p> <p>Selección del personal</p> <p>Atención a clientes en web, e-mail, redes sociales y vía telefónica.</p> <p>Proveer soluciones para realizar eventos y fiestas infantiles.</p> <p>Poner en contacto al cliente con nuestro servicio a través de promoción y publicidad.</p> <p>Alianzas estratégicas con proveedores.</p>	<p>2 propuesta de valor:</p> <p>Salón de fiestas infantiles con mayor número de m2 en Durango, total: 1,650 m. aproximadamente.</p> <p>Estacionamiento interno</p> <p>Vigilancia</p> <p>Espacios enfocados a niños, dedicados con áreas lúdicas y de esparcimiento.</p> <p>Personal con excelente actitud de servicio.</p> <p>Personalización de eventos coordinados por un Birthday Planner, donde se simplifica todo el proceso de realización de un evento con la guía precisa y opciones para el cliente final. De esta manera evitamos eventos improvisados y damos guía y asesoría eficiente y eficaz.</p> <p>Atención pre y post venta para nuestros clientes.</p>	<p>4. Relación con clientes:</p> <p>Servicio personal a través de:</p> <p>Vía telefónica Vía mensajes de texto Redes sociales Directo</p>	<p>1 segmento de clientes:</p> <p>Personas mayores de edad activas laboralmente, con un nivel socioeconómico C, C+ y B/A</p> <p>Población de la ciudad de Durango es de poco más de 688 mil habitantes</p>
	<p>7 recursos clave:</p> <p>Financiero: Inversión 400,000.00 Pesos</p> <p>Materiales: Juegos modulares, equipo luz y sonido, mobiliario especializado.</p> <p>Técnicos: Personal con excelente atención al cliente.</p> <p>Recursos Humanos: Auxiliar general de evento (1), staff de evento (6), auxiliar de limpieza (1)</p>		<p>3 canales de distribución:</p> <p>Directo con el cliente.</p> <p>Anuncio en Internet en Google y Facebook Durante todo el primer año.</p> <p>Teniendo contacto con clientes en línea, vía telefónica y por correo electrónico.</p>	

	Administrador (1) Vigilancia (2)			
9. Estructura de costos:		5 flujo de ingresos:		
Fijos Sueldos y salarios Impuestos Primas de seguros Electricidad Agua Teléfono fijo + Internet Publicidad Papelería y artículos de oficina Artículos de limpieza Depreciaciones Variables Proveedores externos Gastos de mantenimiento Inventario Costo aproximado por servicio \$2500		Venta de paquetes Paquete planeta \$7,900 Renta de instalaciones básicas (incluye área de estimulación temprana, área de comedor, área de piñata, área de pastel, mesa de regalos, sonido, micrófono y música ambiental, amenidades de cocina, estacionamiento, montaje de sillas y mesas, personal supervisión y animación (6), y limpieza (2), animación de piñata y pastel) Venta de servicio extra desde los \$500 a \$900 pesos (dependiendo de insumos) En este punto se considera tirolesa y pintacaritas.		

Figura 17: Modelo Canvas

Fuente: Elaboración Propia, Modelo CANVAS de Planeta Salón de Eventos Infantiles

Análisis FODA

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, por sus siglas FODA, es una herramienta que brinda un panorama general de los elementos internos y externos que influyen en la empresa. Además, un análisis FODA sirve como base para apoyar al diseño de estrategias y los elementos que se requieren para ejecutarlas.

Tabla 9: Análisis FODA

	Internas		Externas	
	Positivas	Negativas	Positivas	Negativas
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
1	Salón de fiestas más grande en Durango capital en metros cuadrados y dimensiones.	Falta de recurso económico para modificar el equipamiento del salón.	Segmento al que nos dirigimos (A/B, C+, C)	Economía en crisis
2	Infraestructura novedosa y buena distribución de ambientes.	Desconocimiento de nuestro cliente de la existencia de Planeta y sus servicios	Ubicación estratégica donde hay una coyuntura de 2 instituciones educativas que van desde maternal hasta doctorado y 1 con jardín de niños logrando un alto flujo de padres de familia y clientes potenciales.	No lograr una fidelidad con segmento

3	Baja rotación de personal.	Falta de creación de manuales administrativo.	Alianzas estratégicas con proveedores permitiendo ofrecer variedad de servicios de comida, entretenimiento y variedad a costos competitivos.	Numerosa competencia
4	Eventos personalizados y acompañamiento por parte de administración (fungiendo como Birthday Planner)		Cierre de competencia por COVID-19.	Estacionalidad de eventos
5	Ubicación con vías rápidas, de fácil acceso para el cliente y amplio estacionamiento.			Pandemia por COVID-19
6	Imagen corporativa			

Fuente: Elaboración Propia, Análisis FODA Empresa Planeta Salón de Eventos Infantiles.

Estrategias y Ventajas Competitivas

Una vez realizado el análisis o matriz FODA, y que realmente se convierta en una herramienta que aporte a la organización, es necesario el diseño de las estrategias para la empresa, mismas que deben ser realistas y que brinden ventaja competitiva, o bien, que las debilidades y amenazas se reduzcan, y las fortalezas y oportunidades se potencialicen.

Tabla 10: Estrategias y Ventajas Competitivas

	FO Maxi-Maxi	FA Maxi-Mini	DO Mini-Maxi	DA Mini-Mini
1	Difundir información acerca de nuestro servicio, infraestructura, así como la información de contacto.	Ofrecer precios competitivos	Realizar gestión para conseguir financiamiento, para equipamiento y satisfacer las necesidades del segmento.	Optimización de recursos financieros y materiales
2	Ofrecer actividades para toda la familia fuera de las fechas u horarios de renta del salón para la comunidad	Seguimiento post venta, recordatorio de cumpleaños y promociones	Promoción y difusión de boca en boca, así como en medios locales	Desarrollar eventos únicos a través de un asesoramiento de personalizado
3	Personalización de eventos a través de contratación de servicios complementarios para cubrir las necesidades del cliente	Conformar un equipo capacitado con sentido de pertenencia a la empresa y atención al cliente	Realizar capacitación para ofrecer mejores servicios	Elaboración de manuales de procedimiento
4				Análisis de la competencia a través del enfoque del benchmarking

Fuente: Elaboración Propia, Estrategias y Ventajas Competitivas Empresa Planeta Salón de Eventos Infantiles.

Estrategias FO Maxi-Maxi

Estrategia: Difundir información acerca de nuestro servicio, infraestructura, así como la información de contacto.

Actividades: Realizar presupuesto, crear estrategia y diseño y publicación de campaña.

Recursos necesarios: Recurso humano y diseño y medios de comunicación impresos y digitales.

Personas responsables: Administración.

Área de aplicación: Marketing

Estrategia: Ofrecer actividades para toda la familia fuera de las fechas u horarios de renta del salón para la comunidad.

Actividades: Realizar análisis de las necesidades específicas y oportunidades de la comunidad local, realizar calendarios con oferta de actividades y asignar el personal adecuado.

Recursos necesarios: Recurso humano.

Personas responsables: Administración.

Área de aplicación: Mercado/Marketing

Estrategia: Personalización de eventos a través de subcontratación de servicios complementarios para cubrir las necesidades del cliente.

Actividades: Analizar a proveedores, cotizar y seleccionar proveedores.

Recursos necesarios: Recurso humano.

Personas responsables: Administración.

Área de aplicación: Mercado/Marketing.

Estrategias FA Maxi-Mini

Estrategia: Ofrecer precios competitivos.

Actividades: Análisis de costos internos y análisis de costos de la competencia.

Recursos necesarios: Recurso humano.

Personas responsables: Administración.

Área de aplicación: Administración.

Estrategia: Seguimiento post venta, recordatorio de cumpleaños y promociones.

Actividades: Creación de bases de datos de clientes, evaluación de clientes post venta y seguimiento y ofrecimiento de promociones a nuestros clientes post venta.

Recursos necesarios: Recurso humano.

Personas responsables: Administración.

Área de aplicación: Mercado/Marketing.

Estrategia: Conformar un equipo capacitado con sentido de pertenencia a la empresa y atención al cliente.

Actividades: Selección adecuada de personal y capacitación.

Recursos necesarios: Recurso humano.

Personas responsables: Administración.

Área de aplicación: Recursos humanos.

Estrategias DO Mini-Maxi

Estrategia: Realizar gestión para conseguir financiamiento, para equipamiento y satisfacer las necesidades del segmento.

Actividades: Tener contacto con incubadora de empresas para buscar programas de fortalecimiento para la PYME.

Recursos necesarios: Recurso humano.

Personas responsables: Administración.

Área de aplicación: Administración.

Estrategia: Promoción y difusión de boca en boca, así como en medios locales.

Actividades: Realizar presupuesto, crear estrategia y diseño y publicación de campaña.

Recursos necesarios: Recurso humano.

Personas responsables: Administración.

Área de aplicación: Mercado/Marketing.

Estrategia: Realizar capacitación para ofrecer mejores servicios.

Actividades: Selección, contratación y capacitación del personal.

Recursos necesarios: Recurso humano y económico.

Personas responsables: Administración.

Área de aplicación: Recursos humanos.

Estrategias DA Mini-Mini

Estrategia: Optimización de recursos.

Actividades: Análisis para optimizar recursos, cotizar distintos proveedores y verificar los procesos.

Recursos necesarios: Recursos humanos.

Personas responsables: Administración.

Área de aplicación: Administración

Estrategia: Desarrollar eventos únicos a través de un asesoramiento de personalizado.

Actividades: Definir Birthday planner planeta.

Recursos necesarios: Recursos humanos.

Personas responsables: Administración.

Área de aplicación: Operaciones.

Estrategia: Elaboración de manuales de administrativos.

Actividades: Análisis y observación de procesos y realizar manuales de administrativos.

Recursos necesarios: Recursos humanos.

Personas responsables: Administración.

Área de aplicación: Administración y operaciones.

Estrategia: Análisis de la competencia a través del enfoque del benchmarking.

Actividades: Analizar competencia, igualar, aportar y mejorar.

Recursos necesarios: Recursos humanos.

Personas responsables: Administración.

Área de aplicación: Mercado/Marketing

Situación Actual

Una vez realizado el diagnóstico de la organización, se logra identificar áreas que pueden mejorar a través de una intervención, dando así la oportunidad de que se conviertan en áreas con mejoras representativas para la organización.

De acuerdo con la gráfica presentada en la figura 18, las áreas funcionales de la empresa que requieren atención y con oportunidad de mejora son: administración, operaciones, recursos humanos y marketing. Las áreas consideradas para atención obtuvieron una calificación menor a los ocho puntos sobre un máximo de 10.

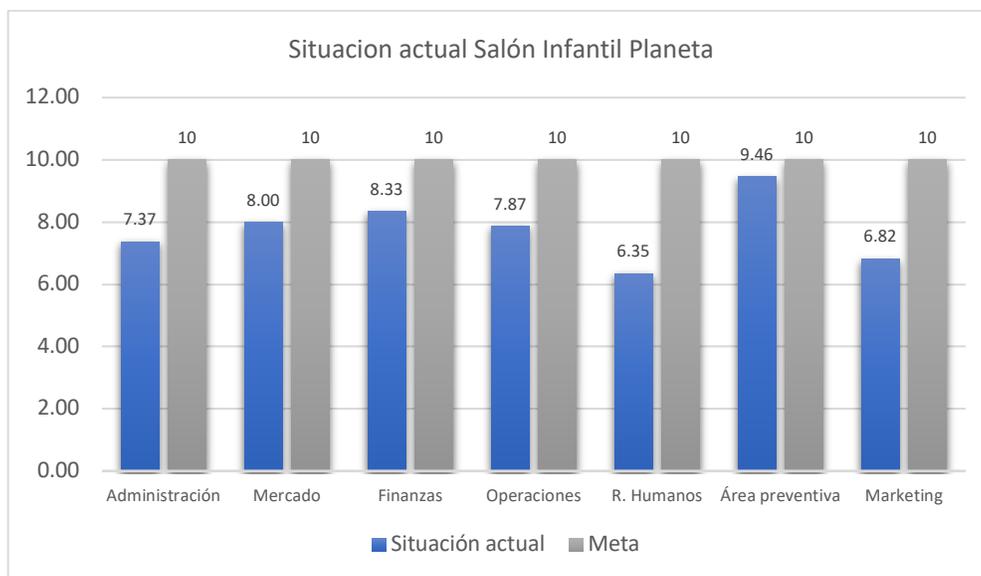


Figura 18: Resultados de la Ejecución del Diagnostico
Fuente: Elaboración propia, Análisis de Áreas Funcionales

Tabla 11: Calificación por Áreas Funcionales

Área	Puntaje	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Administración	56	7.37	20%	1.47
Mercado	64	8.00	10%	0.80
Finanzas	150	8.33	20%	1.67
Operaciones	148	7.87	10%	0.79
R. Humanos	33	6.35	15%	0.95
Área preventiva	159	9.46	15%	1.42
Marketing	60	6.82	10%	0.68
Total			100.0%	7.78
		Calificación final:		7.78

Fuente: Elaboración Propia, Calificación por Áreas Funcionales

Área de Administración

El área administrativa fue diagnosticada con calificación inferior a los 8 puntos y dentro de los aspectos evaluados y que requieren atención inmediata son en referencia a la estructura organizacional y políticas y procedimientos, y aunque de acuerdo con la escala de puntuación son considerados dentro del rango aceptable, aún existen variables que pueden ser susceptibles a mejoras.

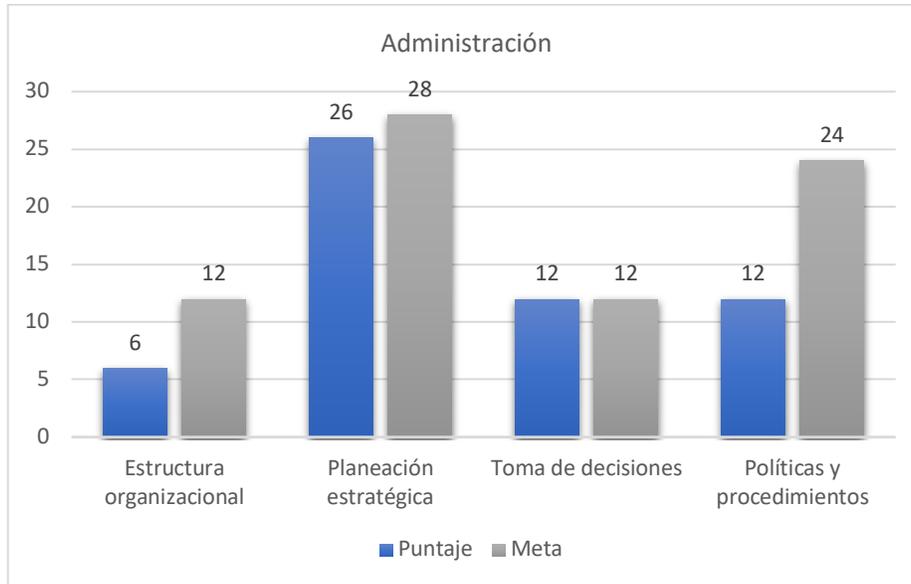


Figura 19: Resultados del Diagnóstico al Área de Administración
Fuente: Elaboración Propia, Análisis de Áreas Funcionales

Estructura organizacional	0 a 4 Bajo 5 a 8 Bueno 9 a 12 Excelente
Planeación estratégica	0 a 9 Bajo 10 a 18 Bueno 19 a 28 Excelente
Toma de decisiones	0 a 4 Malo 5 a 8 Bueno 9 a 12 Excelente
Políticas y procedimientos	0 a 8 Malo 9 a 16 Bueno 17 a 24 Excelente

Figura 20: Puntaje de Recomendación para el Área de Administración
Fuente: Test Diagnostico para la PYME.

Área de Mercado

El área de mercado de una empresa es la responsable de identificar las necesidades del consumidor, así como determinar el segmento de mercado al cual se dirigen los esfuerzos del departamento. En el caso del área de mercado obtuvo una calificación general de 8 puntos, y los aspectos analizados obtuvieron un puntaje dentro del rango de excelente.

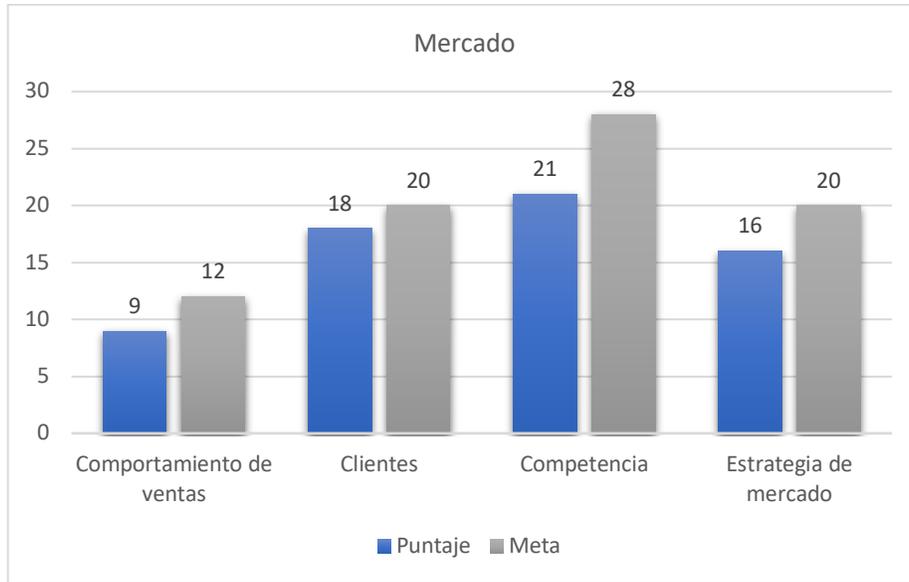


Figura 21: Resultados del Diagnóstico al Área de Mercado
Fuente: Elaboración propia, Análisis de Áreas Funcionales

Comportamiento de ventas	0 a 4 Bajo 5 a 8 Bueno 9 a 12 Excelente
Clientes	0 a 6 Bajo 7 a 12 Bueno 13 a 20 Excelente
Competencia	0 a 9 Malo 10 a 18 Bueno 19 a 28 Excelente
Estrategia de mercado	0 a 6 Malo 7 a 12 Bueno 13 a 20 Excelente

Figura 22: Puntaje de Recomendación para el Área de Mercado
Fuente: Test Diagnostico para la PYME.

Área de Finanzas

Dentro de una organización el área de finanzas resulta ser de las más importantes pues es donde se gestiona el recurso económico para la operación de la empresa. En el caso de finanzas, la rentabilidad de la empresa, aunque es considerada como excelente, se encuentra que en el último año la utilidad bruta ha sido inexistente debido al paro de las actividades relacionadas al ámbito social durante el año 2020 a raíz de la pandemia COVID-19.

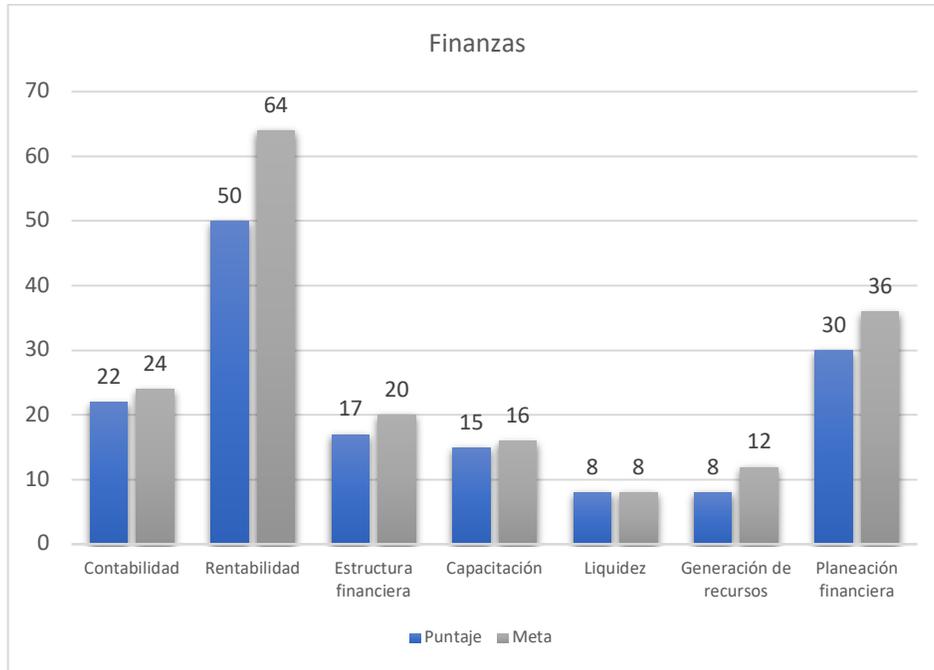


Figura 23: Resultados del Diagnóstico al Área de Finanzas
Fuente: Elaboración Propia, Análisis de Áreas Funcionales

Contabilidad	0 a 8 Bajo 9 a 16 Bueno 17 a 24 Excelente
Rentabilidad	0 a 21 Bajo 22 a 42 Bueno 43 a 64 Excelente
Estructura financiera	0 a 6 Malo 7 a 13 Bueno 14 a 20 Excelente
Capacitación	0 a 5 Malo 6 a 10 Bueno 11 a 16 Excelente
Liquidez	0 a 2 Malo 3 a 5 Bueno 6 a 8 Excelente
Generación de recursos	0 a 4 Malo 5 a 8 Bueno 9 a 12 Excelente
Planeación financiera	0 a 12 Malo 13 a 24 Bueno 25 a 36 Excelente

Figura 24: Puntaje de Recomendación para el Área de Finanzas
Fuente: Test Diagnóstico para la PYME.

Área de Operaciones

El sistema de operación y la calidad son aspectos dentro del área de operaciones que requieren cierto esfuerzo por parte de la dirección de la empresa, que de acuerdo con el puntaje obtenido a través del diagnóstico organizacional se considera como bueno, aun así, tiene oportunidad de mejora.

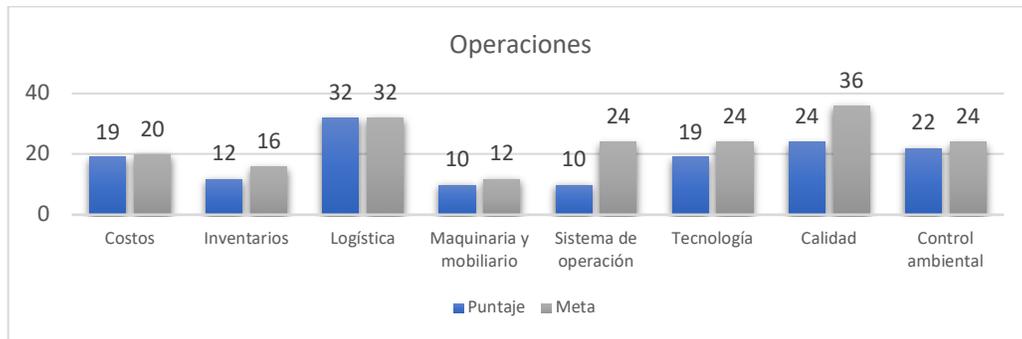


Figura 25: Resultados del Diagnóstico al Área de Operaciones
Fuente: Elaboración Propia, Análisis de Áreas Funcionales

Costos	0 a 6 Malo 7 a 13 Bueno 14 a 20 Excelente
Inventarios	0 a 5 Malo 6 a 10 Bueno 11 a 16 Excelente
Logística	0 a 10 Malo 11 a 21 Bueno 22 a 32 Excelente
Maquinaria y mobiliario	0 a 4 Malo 5 a 8 Bueno 9 a 12 Excelente
Sistema de operación	0 a 8 Bajo 9 a 16 Bueno 17 a 24 Excelente
Tecnología	0 a 8 Bajo 9 a 16 Bueno 17 a 24 Excelente
Calidad	0 a 12 Malo 13 a 24 Bueno 25 a 36 Excelente
Control de calidad	0 a 8 Bajo 9 a 16 Bueno 17 a 24 Excelente

Figura 26: Puntaje de Recomendación para el Área de Operaciones
Fuente: Test Diagnóstico para la PyME.

Área de Recursos Humanos

Otra de las áreas más sensibles de una organización es la de recursos humanos, pues una mala decisión en cuestión de selección de personal puede ser una ventaja para la competencia. Es así, como la gestión del capital humano no debe ser tomado como una actividad rutinaria, sino que debe ser considerada como punto medular de la organización pues son quienes representan a la empresa. En el caso de recursos humanos del salón de eventos infantiles Planeta, el aspecto que deben atenderse con carácter inminente es el de capacitación, además de fortalecer el reclutamiento y selección de personal.

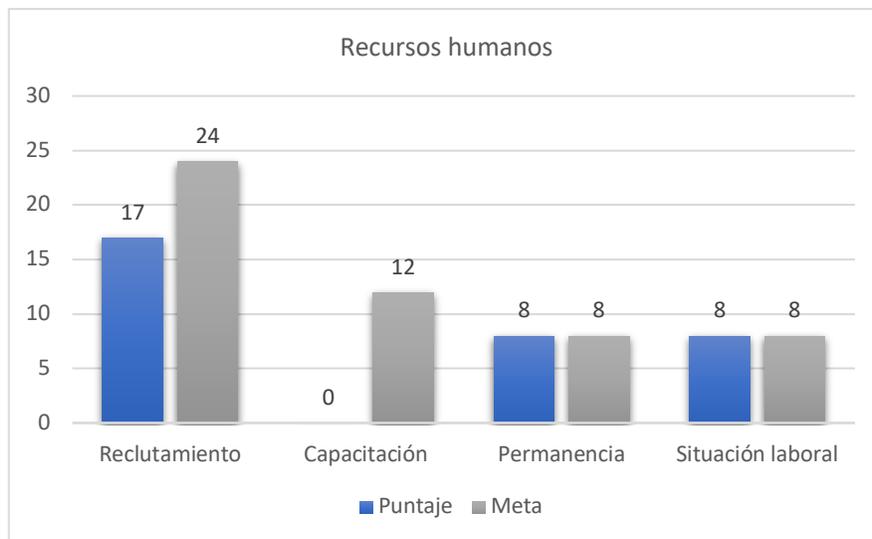


Figura 27: Resultados del Diagnóstico al Área de Recursos Humanos
Fuente: Elaboración Propia, Análisis de Áreas Funcionales

Reclutamiento	0 a 8 Bajo 9 a 15 Bueno 16 a 24 Excelente
Capacitación	0 a 4 Bajo 5 a 8 Bueno 9 a 12 Excelente
Permanencia	0 a 2 Malo 3 a 5 Bueno 6 a 8 Excelente
Situación laboral	0 a 2 Malo 3 a 5 Bueno 6 a 8 Excelente

Figura 28: Puntaje de Recomendación para el Área de Operaciones
Fuente: Test diagnóstico para la PYME.

Área Preventiva

La prevención es un factor determinante para la correcta operación del salón infantil Planeta, además de ser un factor que el cliente busca en el proceso de compra, pues buscan un lugar seguro para los niños, por eso en la empresa se procura actuar de forma proactiva y reducir la posibilidad de un accidente para los visitantes y los colaboradores. Es así como al momento de diagnosticar los aspectos de condiciones de seguridad, condiciones higiénicas, condiciones ergonómicas, salud y los requerimientos relacionados a la nueva normalidad obtengan puntuaciones que se ubican dentro del rango de excelente.

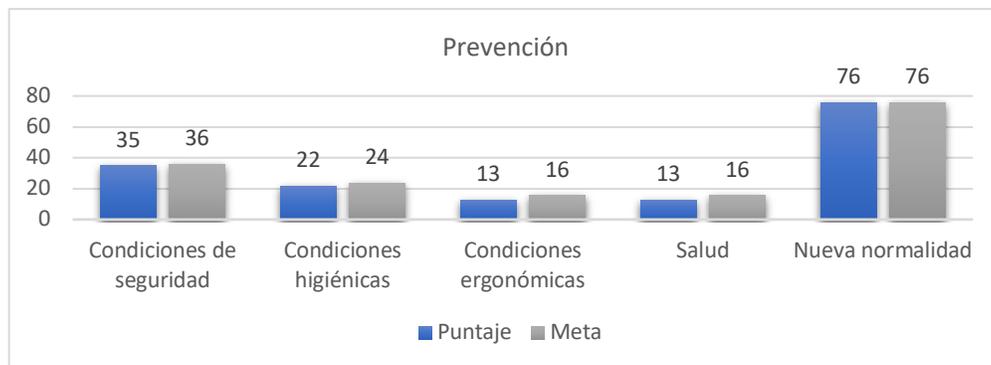


Figura 29: Resultados del Diagnóstico al Área de Prevención.
Fuente: Elaboración Propia, Análisis de Áreas Funcionales

<i>Condiciones de seguridad</i>	0 a 12 Bajo
	13 a 24 Bueno
	25 a 36 Excelente
<i>Condiciones higiénicas</i>	0 a 8 Bajo
	9 a 16 Bueno
	17 a 24 Excelente
<i>Condiciones ergonómicas</i>	0 a 5 Malo
	6 a 10 Bueno
	11 a 16 Excelente
<i>Salud</i>	0 a 5 Malo
	6 a 10 Bueno
	11 a 16 Excelente
<i>Nueva normalidad</i>	0 a 25 Malo
	26 a 50 Bueno
	51 a 76 Excelente

Figura 30: Puntaje de Recomendación para el Área de Prevención.
Fuente: Test Diagnostico para la PYME.

Área de Marketing

El marketing para el salón de eventos infantiles Planeta es un área de oportunidad para acercarse y ofertar el servicio al consumidor. Aunque las actividades realizadas por la dirección han sido suficientes para posicionar la marca en la comunidad, aún pueden fortalecerse a través de otros medios para socializar la marca.

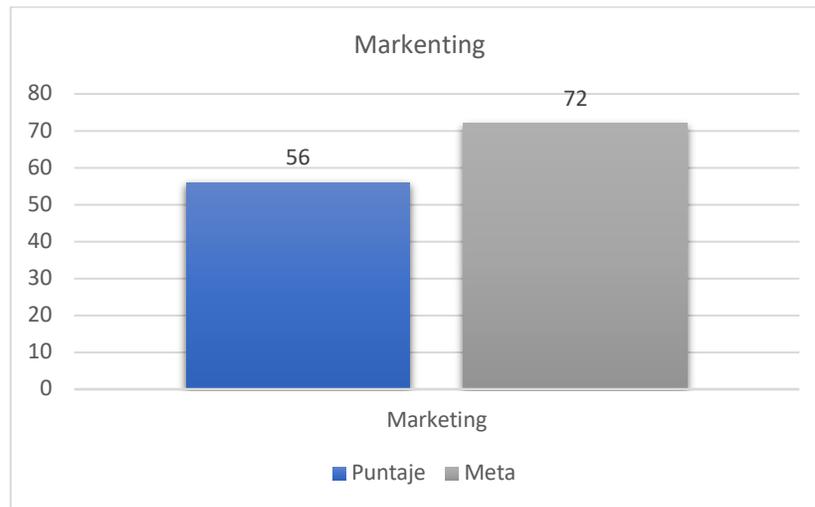


Figura 31: Resultados del Diagnóstico al Área de Marketing.
Fuente: Elaboración propia, Análisis de Áreas Funcionales.

Marketing	0 a 29 Bajo
	30 a 58 Bueno
	59 a 88 Excelente

Figura 32: Puntaje de Recomendación para el Área de Marketing.
Fuente: Test Diagnostico para la PYME.

Análisis FODA por Área de Oportunidad

Tabla 12: Análisis FODA

Área: Administración	
Fortaleza:	<ul style="list-style-type: none"> Planeación estratégica establecida y experiencia adquirida por parte de la administración
Oportunidad:	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar la actividad administrativa a través de tecnología como lo es aplicaciones o software.
Debilidad:	<ul style="list-style-type: none"> Carece de procedimientos formales y manuales administrativos.
Amenaza:	<ul style="list-style-type: none"> Competencia

	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de actividades propias de la demanda por parte del cliente.
Área: Operaciones	
Fortaleza:	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos debidamente optimizados. • Control de insumos es adecuado. • Limpieza y mantenimiento preventivo y correctivo constante.
Oportunidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología para facilitar el mantenimiento del lugar y reducir costos.
Debilidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Carece de manuales de procedimientos. • Existen procesos que podrían optimizarse. • El almacén no está organizado.
Amenaza:	<ul style="list-style-type: none"> • Economía • Falta de recurso financiero derivado de la pandemia por COVID-19.
Área: Recursos humanos	
Fortaleza:	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente laboral estable. • Equipo de trabajo comprometido y leal, lo cual reduce drásticamente la rotación de personal. • Pago por evento competitivo. • Los colaboradores se involucran en la concepción de nuevas ideas y propuestas para mejorar las condiciones laborales.
Oportunidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia que carece de personal comprometido y donde no hay supervisión por algún superior.
Debilidad:	<ul style="list-style-type: none"> • No existen programas de capacitación que fortalezcan las habilidades de los colaboradores en cuanto atención al cliente. • Se carece de análisis y descripción de puestos.
Amenaza:	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de la plantilla de colaboradores por evento derivado de la pandemia por COVID-19.
Área: Marketing	
Fortaleza:	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto asignado mensualmente para publicaciones en redes sociales. • Se cuenta con manual de imagen corporativa.
Oportunidad:	<ul style="list-style-type: none"> • El buen ánimo del consumidor por realizar eventos sociales después de las restricciones de movilidad a raíz de la pandemia por COVID-19. • Cierre de competencia por pandemia COVID-19. • Falta de recursos materiales y económicos de la competencia para adaptarse a la nueva normalidad.
Debilidad:	<ul style="list-style-type: none"> • No participa en exposiciones o asociaciones del giro. • Solo se tiene asignado presupuesto para redes sociales, siendo la única forma de dar a conocer el servicio que se otorga.
Amenaza:	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes frecuentes o potenciales con problemas económicos derivado de la pandemia por COVID-19. • Restricciones sanitarias por COVID-19.

Fuente: Elaboración Propia, Análisis de la Empresa.

Diagrama Causa-Efecto

El Diagrama causa-efecto, también conocido como diagrama de Ishikawa o espina de pescado ayuda a identificar las posibles causas o factores que influyen en la organización y los efectos que desencadenan. Para realizar el diagrama, es necesario realizar constantemente la pregunta ¿Por qué?, ya que esta pregunta sirve como guía para llegar a fondo y detectar las causas que están afectando a la organización. Este diagrama propone 6 categorías, es decir, el modelo de las 6 “M”:

maquinaria, mano de obra, medición, metodología, materiales y medio ambiente. Sin embargo, estas categorías pueden adecuarse a la organización, pero deben considerarse como básicas la metodología o método, maquinaria o equipo, mano de obra o recurso humano y medio ambiente o entorno. A continuación, se presentan los diferentes diagramas de causa-efecto para el salón de evento infantiles Planeta.

En la figura 33 se observa el diagrama de causa-efecto correspondiente al área de administración. Es en este diagrama se obtiene que, de acuerdo con la inexistente necesidad de formalizar procesos administrativos, falta de personal y capacitación para dar formalidad a los procesos que existen, ya que los procesos al ser socializados a través del líder del equipo tienen como efecto que la empresa carezca de procedimientos formales y manuales administrativos.

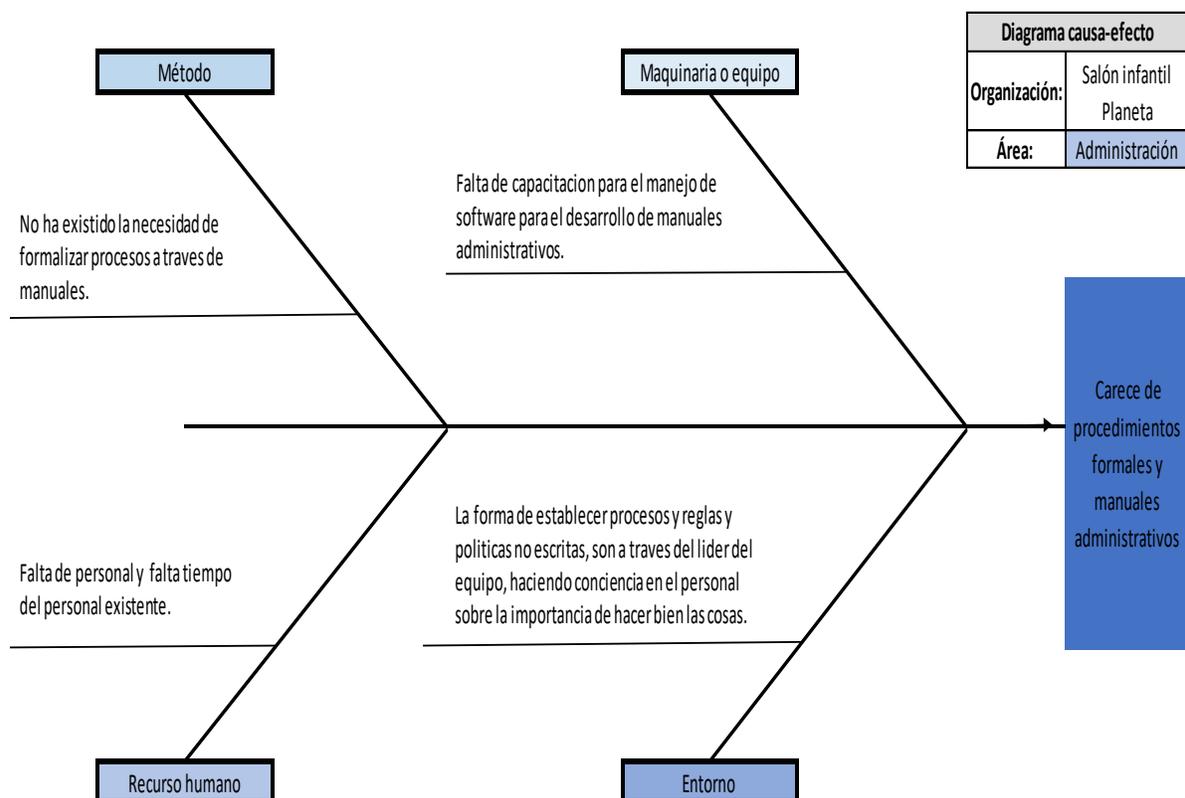


Figura 33: Diagrama Causa-Efecto de Administración.
Fuente: Elaboración propia.

En el área de operaciones existen causas similares a las que se presentan en el área de administración que llevan a que el área carezca de manuales de procedimientos. Es en la figura 34 donde se identifica como una de las principales causas la nula necesidad formalizar a través de manuales procesos, lo cual tiene como efecto el carecer de manuales de procedimientos.

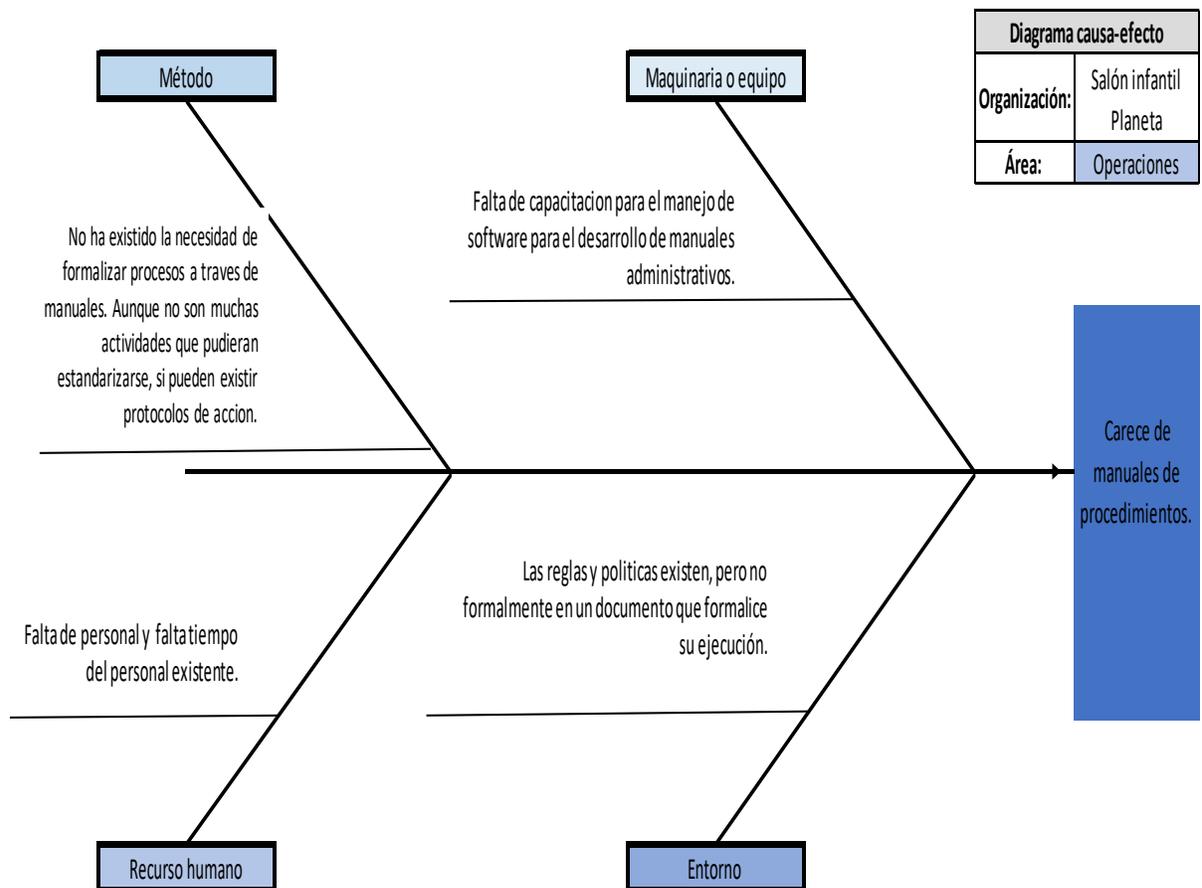


Figura 34: Diagrama Causa-Efecto de Operaciones.
Fuente: Elaboración Propia.

En la figura 35, que también hace referencia al área de operaciones se establece como efecto un almacén desorganizado derivado de la falta de espacios asignados para los artículos de almacén y la falta de conciencia por parte de los colaboradores sobre el orden y la limpieza y como estos factores pueden contribuir a facilitar su trabajo.

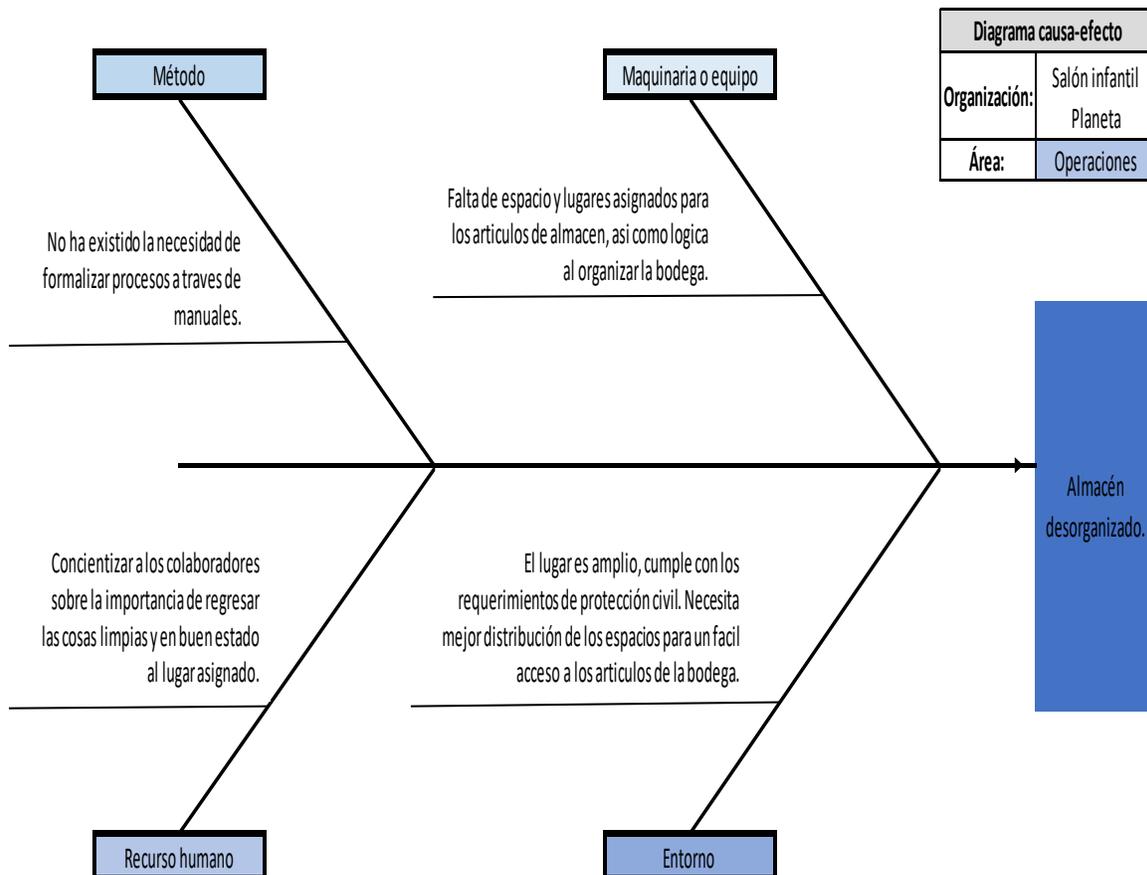


Figura 35: Diagrama Causa-Efecto de Operaciones.
Fuente: Elaboración Propia.

En el área de recursos humanos se detecta derivado de la constante interrogante ¿Por qué? Que no existen programas de capacitación dirigidos a los colaboradores (figura 36), a pesar de que existe el espacio físico y mobiliario para desarrollar actividades de esta naturaleza, por parte del equipo no existe interés de seguir un programa de capacitación. Parte de esta situación es debido a que existe una muy baja tasa de rotación de personal, y las actividades que realizan se llegan a catalogar como rutinarias y se actúa y toman decisiones por experiencia.

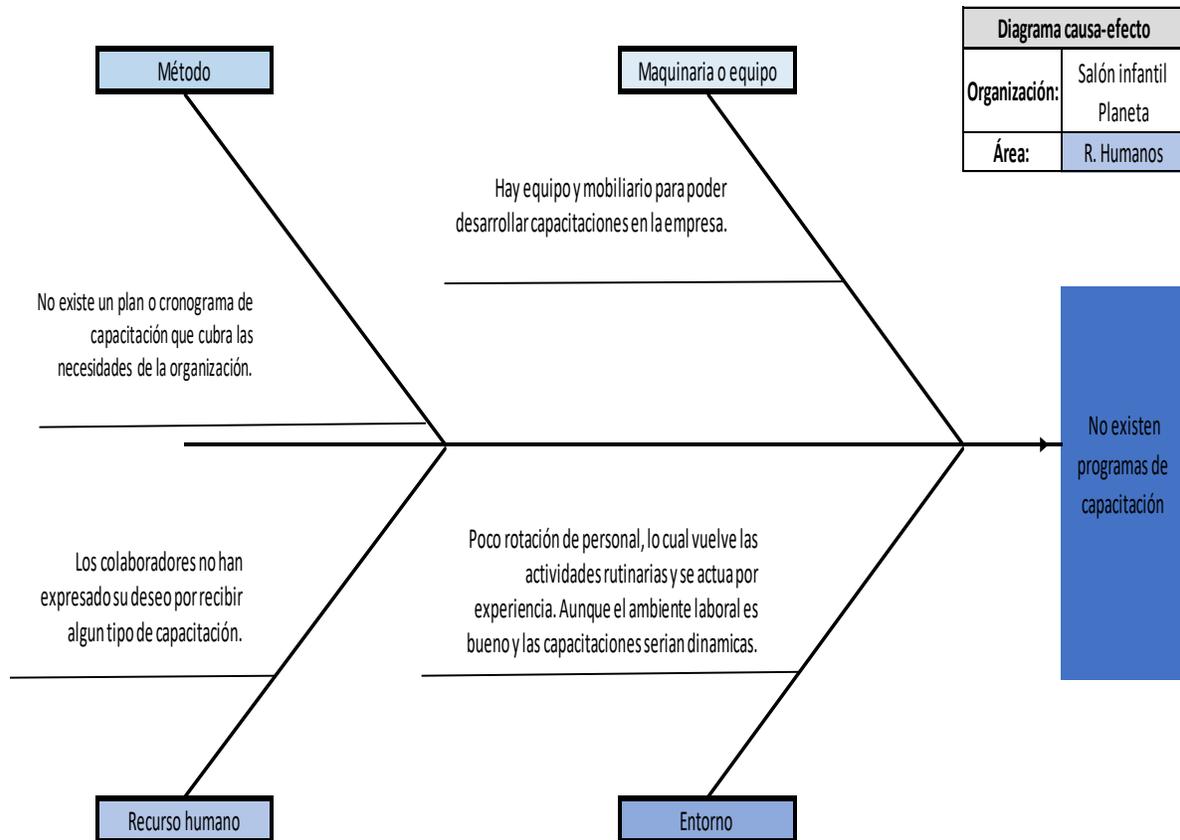


Figura 36: Diagrama Causa-Efecto de Recursos Humanos.
Fuente: Elaboración Propia.

Como se visualiza en la figura 37, la falta de análisis y descripción de puestos es derivado de la falta de un manual de organización y la duplicidad de funciones por parte de los colaboradores. Es así como estas causas desencadenan como efecto la carencia de análisis y descripción de puestos de una manera formal dentro de la organización.

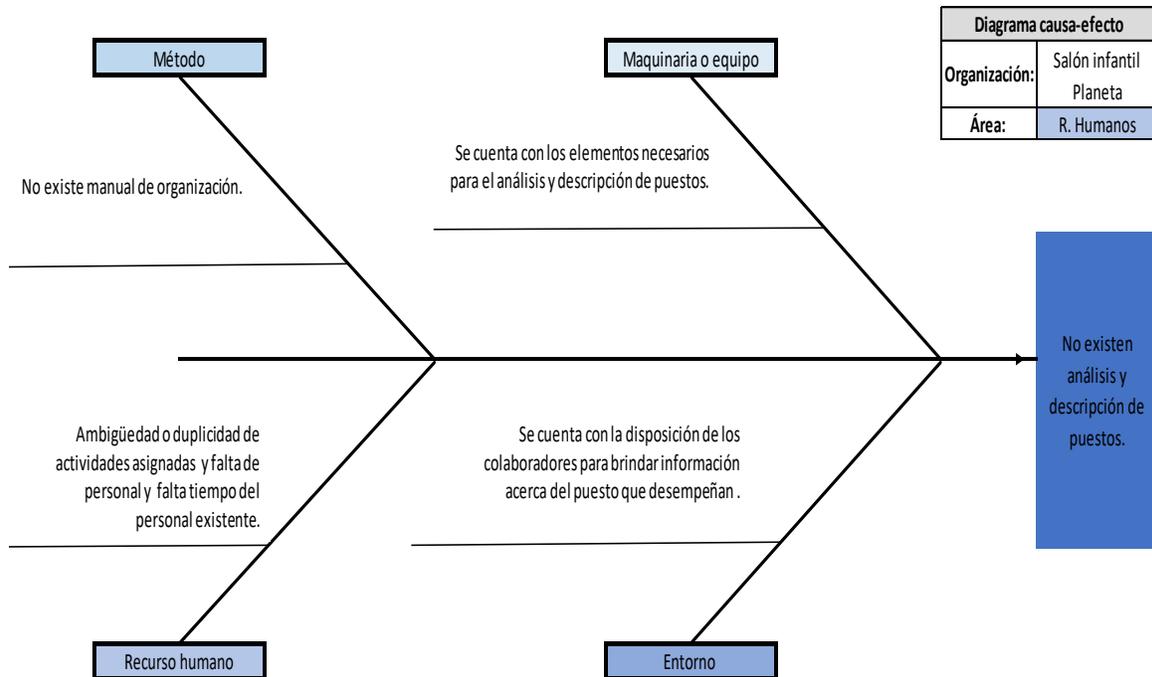


Figura 37: Diagrama Causa-Efecto de Recursos Humanos.
Fuente: Elaboración Propia.

La figura 38 muestra como en el área de marketing de la empresa no se contempla la participación en exposiciones o asociaciones propias del giro. El líder del proyecto no está convencido con el impacto que generan las exposiciones y asociaciones sobre la organización y la generación de nuevos clientes, convirtiéndose este hecho como la principal causa que ha generado nulo interés por involucrarse en ese tipo de actividades. Además, que el participar en este tipo de exposiciones o asociaciones representa para la empresa la erogación de mas gastos y que el personal disponible tenga actividades diferentes a las que se ha comprobado tiene mayor impacto.

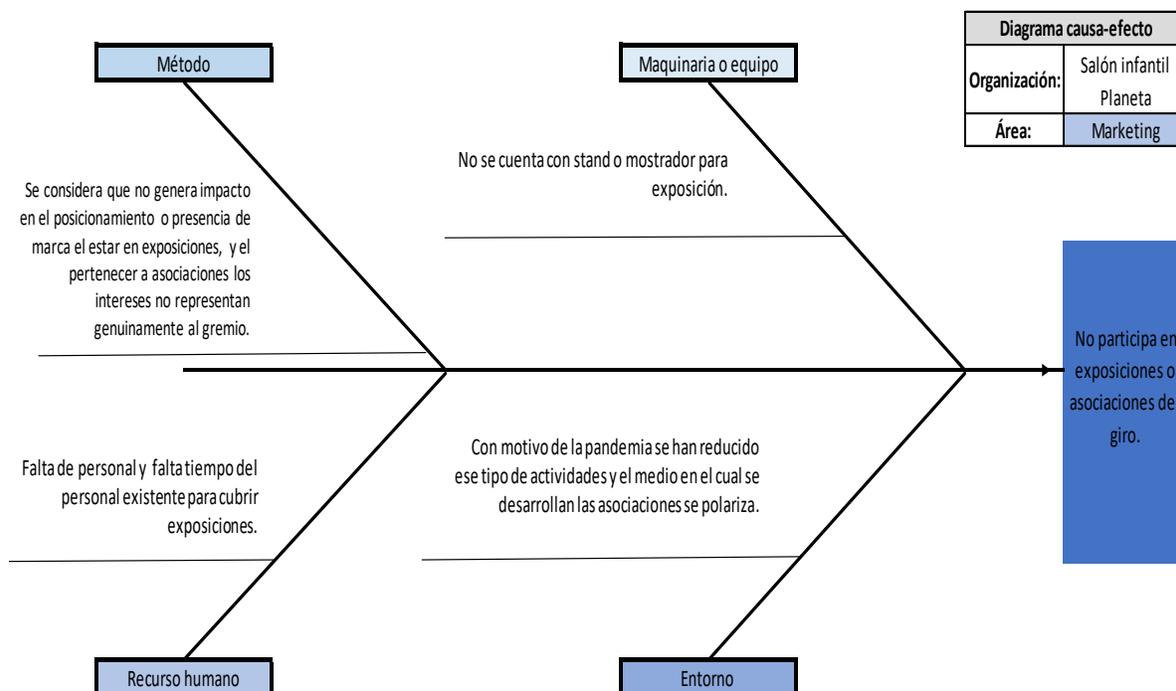


Figura 38: Diagrama Causa-Efecto de Marketing.
Fuente: Elaboración Propia.

Otro efecto detectado de acuerdo con el diagrama causa-efecto del área de marketing (figura 39) es que no existe un presupuesto asignado para la principal fuente de promoción y difusión de los servicios que otorga la empresa, y que esta comprobado genera un impacto positivo en referencia al rubro de ventas. Aunque para poder llegar a una buena optimización de los recursos digitales disponibles es necesario que el personal reciba capacitación sobre el manejo de redes sociales e incluso sobre temas relacionados a redacción y fotografía.

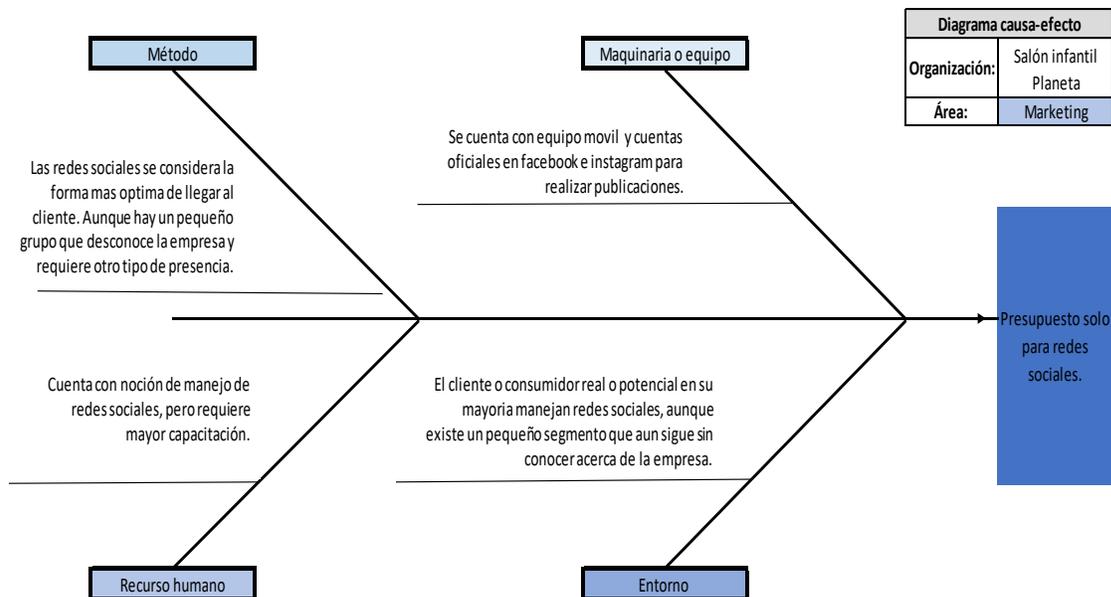


Figura 39: Diagrama Causa-Efecto de Marketing.
Fuente: Elaboración Propia.

Mapa Estratégico

Un mapa estratégico sirve como referencia visual para identificar de forma simple y rápida la estrategia general de la organización. Dicha visualización se divide en cuatro grupos o cuadrantes, los cuales son con relación a la perspectiva del lado financiero, de los clientes, de los procesos internos de la organización y el crecimiento y aprendizaje del recurso humano.

Se da inicio con el primer cuadrante que es relacionado al crecimiento y aprendizaje de una organización. En el caso del salón infantil Planeta se sugiere mejorar el sistema de atención al cliente a través del uso de tecnología e implementar un programa de capacitación.

Los puntos para mejorar en crecimiento y aprendizaje guardan relación con los procesos del ente, ya que requiere de mejorar el proceso de atención al cliente y ventas, estandarizar y formalizar procesos y a través de una capacitación lograr mejorar el servicio otorgado al cliente.

Uno de los puntos medulares del salón infantil Planeta son los clientes, ya que ellos dan publicidad de boca en boca al lograr la satisfacción del cliente al recibir el servicio, y esto ayuda a cumplir con las metas de venta mensuales propuestas

por la administración. Además, al mejorar los procesos de atención al cliente y ventas y mejorar el servicio otorgado se obtiene aumentar la satisfacción y fidelidad del cliente.

Las estrategias planteadas en crecimiento y aprendizaje organizacional, procesos y clientes impactan positivamente en el cuadrante de la perspectiva financiera (figura 40) ya que la mayoría de las organizaciones se encuentran en la infinita búsqueda de disminuir costos y gastos, así como mejorar la rentabilidad de la empresa.

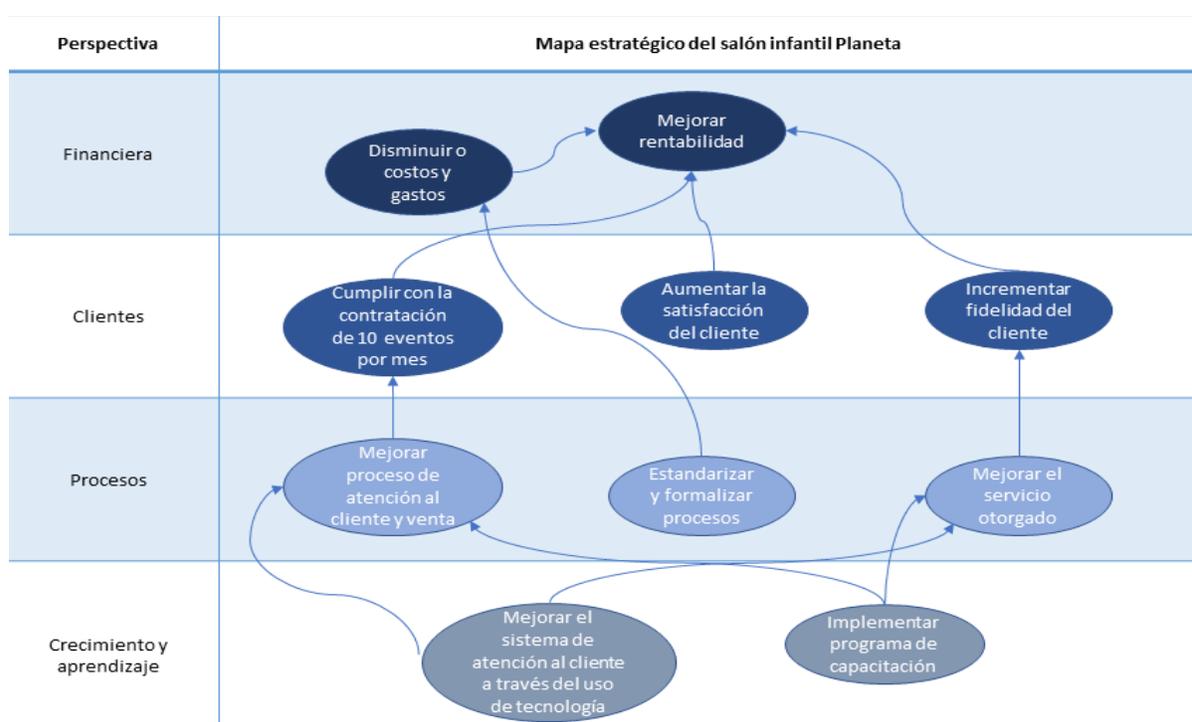


Figura 40: Mapa Estratégico Salón Infantil Planeta.
Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro de mando integral

Un cuadro de mando integral es una herramienta que permite a la administración tener información relevante de cada cuadrante o área de la empresa atendido en el mapa estratégico. Además, permite ubicar en un semáforo los resultados obtenidos después de aplicar un indicador al aspecto a evaluar. Una vez que el aspecto se ubica dentro de un color del semáforo, se revisa la urgencia para diseñar un plan de acción que ayude a mejorar los resultados.

En el caso de la empresa Salón Infantil Planeta, las áreas de finanzas, clientes, procesos y aprendizaje organizacional son rubros que tienen aspectos en semáforo rojo (anexo 3). A continuación, se describe los planes de acción sugeridos que deben atenderse con un alto sentido de prioridad de acuerdo con el color rojo del semáforo.

El rubro de Ventas para incrementar el rendimiento de ventas se recomienda promover una campaña de publicidad y promoción por reapertura y la celebración de eventos bajo las medidas sanitarias actuales. Se recomienda una duración de campaña publicitaria y de promoción en redes sociales (Facebook e Instagram) de 2 meses para dar a conocer información general, reapertura del lugar y las medidas adoptadas para festejos infantiles.

En cuanto a publicidad y promoción es indispensable elaborar un presupuesto bimestral de publicidad y generar contenido atractivo para el cliente y que pueda medirse el impacto que tiene en el rubro de ventas.

Los gastos de administración son un aspecto que se puede reducir a través de la optimización del uso de consumibles de oficina, y optar el uso de medios digitales para la firma de contratos, cartas compromiso, envío de reglamentos o documentos que requieran firmas.

Los gastos de ventas son inherentes de la operación de una organización para continuar las actividades lucrativas, por eso se sugiere redefinir el presupuesto destinado a publicidad y promoción, sin dejar de estar presente en los medios que han representado mayor impacto en las ventas.

El establecer un sistema para dar seguimiento a los clientes que han celebrado eventos en el salón y mantener contacto con ellos antes de la fecha por festejar es una sugerencia para ayudar al cumplimiento del objetivo mensual de ventas establecido.

Para atraer a nuevos clientes es importante gestionar una campaña en redes sociales sobre los servicios que se otorgan, y un tour virtual de las instalaciones, destacando las características que brindan ventaja sobre la competencia.

Establecer un sistema para recibir sugerencias, quejas y propuestas de mejora, como lo es un buzón de quejas y sugerencias es un medio para considerar perspectivas del cliente y así contribuir y mejorar los niveles de satisfacción del cliente.

Dentro de los procesos internos de la empresa es inminente la necesidad de elaborar un manual de procedimientos por área del salón Infantil Planeta. Este tipo de herramientas administrativas ayudan a establecer el flujo de trabajo y a definir las actividades a realizar.

Renovar los servicios que se ofrecen, ya sea a través de la actualización de los ya existentes, o bien, ofreciendo servicios complementarios puede funcionar como parte del constante cambio y ofrecer siempre novedades a los clientes. Una forma de obtener información es al finalizar cada evento realizar un breve cuestionario a los anfitriones para conocer la percepción que tienen sobre el servicio otorgado, instalaciones, áreas de juego y detectar oportunidades de mejora.

En el rubro de aprendizaje y conocimiento organizacional como parte de las sugerencias que se realizan a la organización es elaborar un manual de organización (requerimientos del puesto, actividades, responsabilidades, autoridad y relaciones). Esta herramienta administrativa que tiene la finalidad de brindar las bases y el sustento de la misma organización, así como las actividades y responsabilidades de cada puesto. Además, el elaborar un plan de capacitación sobre temas de nueva normalidad, primeros auxilios, atención al cliente y manejo de conflicto contribuye a tener mejor capacidad de respuesta ante situaciones fortuitas.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

La administración debe ser tratada como un elemento inherente en todos los sentidos de la vida del ser humano, entendiéndose así, como la forma de optimizar los recursos de los cuales disponen personas y organizaciones. El buen aprovechamiento de los recursos financieros, materiales, humanos e incluso el buen uso del factor tiempo puede dar ventaja competitiva a las organizaciones y determinar el éxito de estas.

También debe entenderse la importancia de la administración estratégica como parte del proceso de las organizaciones para definir las guías del quehacer de la empresa y como se refleja en la obtención de resultados. Resultados que deberán ser medibles para que brinden la oportunidad de redireccionar o replantear los objetivos establecidos al inicio de la definición del plan de la organización.

A partir de la intervención organizacional realizada en la empresa Salón Infantil Planeta se visualiza una organización que, aunque presenta carencias y deficiencias, muestra un crecimiento orgánico, con gran potencial de mejorar y mantenerse vigente en un mercado competido, y que a raíz de la pandemia por COVID-19 ha sido castigado.

Es importante destacar, que el momento en el que se realiza el presente trabajo refleja la situación actual de la organización bajo las afectaciones que ha traído consigo la pandemia por COVID-19, donde la realización de eventos sociales prácticamente se ha nulificado, atendiendo la semaforización y protocolos de las autoridades gubernamentales y sanitarias, trayendo consigo afectación directa a la empresa, e indirectamente a todos los proveedores y personas que ofrecen servicios y productos complementarios para los eventos infantiles.

Para dar inicio con el proceso de intervención organizacional lo primero fue contactar al propietario y solicitar autorización para intervenir en la empresa y así poder dar recomendaciones sobre posibles oportunidades de mejoras.

Una vez obtenido el permiso para adentrarse en la empresa, se realiza una entrevista que serviría para dar un panorama general o diagnóstico preliminar y conocer sobre las actividades que se desempeñan. Después, se realiza un diagnóstico a las áreas básicas de la empresa, donde a través de cuestionamientos sobre la forma de operar y aspectos básicos que la mayoría de las organizaciones poseen, se logra detectar las situaciones para mejora, o donde se requiere de poner mayor énfasis para llevar a la empresa a un nivel superior.

Las áreas que necesitan atención de acuerdo con el análisis o diagnóstico organizacional son: administración, operaciones, recursos humanos y marketing.

Administración es un área medular de la empresa, pues es donde se concentra la información para la toma de decisiones y buen desempeño de la organización. Dentro de las principales deficiencias se encuentra:

- No existe descripción de puestos y las responsabilidades de los colaboradores no están claramente definidas.
- Existen políticas y procedimientos, pero no están definidos formalmente.

En cuanto al área de operaciones se detectó que puede ser sujeto a mejorar los siguientes aspectos:

- Falta de orden, limpieza y organización en bodega.
- Debido a la pandemia por COVID-19, las instalaciones del salón se encuentran subutilizadas. Aunque el mantenimiento y limpieza de las instalaciones durante el tiempo de restricción sanitaria ha sido constante.
- No existen manuales de procedimientos que soporten el quehacer de los colaboradores.

Las personas en las organizaciones son quienes ejecutan los procesos y fungen como representantes de la empresa. Una buena gestión del recurso humano puede dar el éxito a la empresa al potencializar las habilidades de los colaboradores, sumando así al cumplimiento de los objetivos. Como área sensible de cualquier organización es el área de recursos humanos. Dentro de la empresa en la cual se realiza la intervención se identificaron los siguientes puntos susceptibles a mejora:

- No existen perfiles de puestos que faciliten el reclutamiento y selección de personal.
- Se carece de manual de inducción que apoye el proceso de ingreso e inducción del personal.
- No existe un programa o plan de capacitación.

El área de marketing soporta las funciones principales relacionadas con el consumidor, sus deseos o necesidades, así como las estrategias para posicionar lo que conlleva la marca, como lo es la experiencia del servicio recibido. Los aspectos para considerar de esta área se describen a continuación:

- La empresa no se involucra en asociaciones o agrupaciones relacionadas con el giro.
- Solo utiliza redes sociales digitales para hacer llegar información acerca del servicio que otorga.

Respecto al objetivo general del presente documento, se concluye que se ha cumplido satisfactoriamente con la intención que despertó la búsqueda de la mejora continua dentro de la organización. Entendiéndose, que gracias a la intervención organizacional realizada a través de la norma EC0359 del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, ayuda a dar una radiografía general de la empresa al líder del proyecto. En dicha radiografía o panorama se destacan las áreas susceptibles a optimizarse, incluso puntualizando en procesos que requieren mayor trabajo y atención para poder llevar a la

organización a un nivel superior y dar bases que garanticen su funcionamiento y éxito en un mercado competitivo.

Las recomendaciones son parte fundamental de la intervención, aunque en este punto del trabajo no se implementarán, sin duda alguna, el presente documento dejará precedente sobre la importancia del diagnóstico y evaluación constante en la empresa, y que debe ser un proceso cíclico que debe permanecer invariable en la organización que se está estudiando, en este caso, debe ser parte de las actividades fundamentales que se llevan dentro del Salón Infantil Planeta.

Una vez detectados los principales hallazgos en las áreas funcionales dentro de la organización, y realizadas las recomendaciones de plan de acción, la ejecución o implementación de dichas propuestas dependen directamente del criterio de la Dirección del Salón de Eventos Infantiles Planeta. En caso de que la Dirección decida implementar y adaptar las recomendaciones, será importante la evaluación y medición del impacto de estas, esto con el propósito de dar seguimiento, replantear las guías de acción propuestas, mejorarlas o bien redireccionar el rumbo de la organización.

Es importante seguir estudiando a las organizaciones después de la pandemia, y sobre todo a las del giro de eventos sociales y esparcimiento, ya que un gran porcentaje de empresas actualizaron su forma de trabajo y se reinventaron, los eventos sociales siguen siendo castigados por los estragos del COVID-19, dándose una reactivación para este giro bastante lento y sin apoyo real por parte del gobierno, cámaras o asociaciones.

CAPITULO VII

RECOMENDACIONES

Una vez concluido el proceso de entrevista, recopilación y análisis de información obtenida de la empresa, se procede a realizar recomendaciones a la dirección del salón infantil planeta, realizando propuestas o sugerencias a forma de estrategia para implementar en una etapa consecuente y de esta manera cumplir con los objetivos establecidos y mejorar los procesos dentro de la organización. A continuación, se enlista la serie de propuestas para la empresa por área, estas propuestas son tomando en consideración la situación actual que se vive con respecto al COVID-19:

- Control de costos y gastos para reducir y optimizar los recursos de la empresa.
- Elaborar plan de publicidad y promoción destacando la adopción de protocolos sanitarios para la celebración de eventos.
- Definir un sistema de seguimiento de clientes para dar un servicio postventa.
- Establecer el buzón de quejas y sugerencias para atender posibles situaciones de mejora y así incrementar la satisfacción del cliente.
- Elaborar un plan o programa de capacitación relacionado con la nueva normalidad, primeros auxilios, atención al cliente y manejo de conflictos.
- Elaborar manuales administrativos como lo es el manual de inducción, de organización y de procedimientos.
- Crear un catálogo de servicios complementarios para eventos procurando proveedores formales y que otorguen calidad para que sea congruente con el servicio que ofrece la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, María Constanza & Rentería, Erico. (2009). PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES Reflexiones y experiencias de investigación. Bogotá: UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS.
- Aldape Alamillo, A., Zorrilla Briones, F., Rodríguez Morachis, M. A., Benítez Guadarrama, J. P., & Pérez Pertuz, J. (2019). Diagnóstico del clima organizacional. Congreso Internacional de Investigación Academia Journals, 11(5), 1367–1372.
- Arias, B. C. (s.f.). Programa PyME JICA. Obtenido de http://www.apecsmeic.org/_file/daegu/10%20Mexico.CONSULTORIA%20PYME-JICA%20MEXICOEMPRENDE.Pdf
- Arnau Gras, J. (1979). Psicología experimental. México: Trillas.
- Asensi Diaz, J. (2006). Diccionario de las ciencias de la educación. Editorial Santillana y océano.
- Ayala Espinoza, Camila. (2020). Crean Asociación Empresarial de Eventos Sociales del Edomex. Recuperado el 6 de abril de 2021, de El economista Sitio web: <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Crean-Asociacion-Empresarial-de-Eventos-Sociales-del-Edomex-20200910-0018.html>
- Barba, A. (2009). Reflexiones sobre el estudio de caso en el análisis organizacional. En A. De la Rosa, M. T. Montoya, & O. Fernández, Pequeñas Organizaciones: Complejidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mexicanas. México: UAM y Juan Pablos Editor.
- Cano Plata, Carlos Alberto. (2017). La administración y el proceso administrativo. 26 abril 2021, de Universidad De Bogotá Jorge Tadeo Lozano Sitio web: <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>

Consejo Mexicano de la Industria de Reuniones. Estudio de afectaciones. Recuperado el 6 de abril de 2021 de <https://comir.org.mx/estudioafectaciones/>

CONSULTOR PYME JICA Consultor PYME-JICA. (s.f.). Consultor PYME-JICA. 30 de abril de 2021, de secretaria de economía Sitio web: <http://www.contactopyme.gob.mx/archivos/jica/consultorespymejica.pdf>

Cosma, W. E., & Cruz, Á. (2004). Intellectum. Recuperado el 01 de 2017, de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bistream/handle/10818/4663/130775.pdf?sequence=1>

D. Del Rincón y A. Latorre (1992) Investigación educativa. Fundamentos y metodología. Barcelona, Labor.

DATAMEXICO. Secretaria de Economía. Durango. Recuperado 1 de abril de 2021 de: <https://datamexico.org/es/profile/geo/durango-dg>

Franklin, Enrique. (2013). Auditoria administrativa. Evaluación y diagnóstico empresarial. México: Pearson educación.

Gobierno de México. Medidas Económicas. Recuperado el 10 de abril de 2021 de <https://www.gob.mx/covid19medidaseconomicas>

Gobierno de México. Plan Nacional de Desarrollo. Recuperado el 3 de abril de 2021 de: <https://www.planeandojuntos.gob.mx/>

Griffin, Ricky W. (2011). Administración. México: Cengage Learning Editores.

Guízar Montúfar, R. (2013). Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones. México: McGraw

Guzmán, Fernando. (2018). Modelo de Organización Inteligente para el Programa de Finanzas y Negocios Internacionales de La Fundación Universitaria Panamericana: Aporte para el Mejoramiento de la Calidad. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD (Tesis de maestría). Escuela de

Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN.
Bogotá. Recuperado de: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/22879>

Hall, Richard. (1983). Organizaciones: Estructura y proceso. España: Prentice Hall Internacional.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.

Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Áreas geográficas. Recuperado 1 de abril de 2021 de: <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=10>

INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Estructura. Recuperado 1 de abril de 2021 de: <https://www.inegi.org.mx/temas/estructura/>

INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Hogares. Recuperado 1 de abril de 2021 de: <https://www.inegi.org.mx/temas/hogares/>

INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Ingresos. Recuperado 1 de abril de 2021 de: https://www.inegi.org.mx/temas/ingresoshog/#Informacion_general

INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Nupcialidad. Recuperado 1 de abril de 2021 de: https://www.inegi.org.mx/temas/nupcialidad/#Informacion_general

INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Productos y servicios. Recuperado 1 de abril de 2021 de: https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825197834.pdf

Instituto de Prospectiva Financiera. Pagos diferidos. Recuperado el 8 de abril de 2021 de: <https://iprofi.com.mx/bancos-mexicanos-diferir-pagos-e-intereses/>

- López, José Francisco. (2019). Administración de ventas. 28 de abril de 2020, de Economipedia.com Sitio web: <https://economipedia.com/definiciones/administracion-de-ventas.html>
- Marín Portillo, Kattiuska, Atencio Cárdenas, Edith Proceso Académico-Administrativo de la Revista Científica y Ética del Investigador: estudio de un caso. Omnia [en línea]. 2008, 14(3), 160-183[fecha de Consulta 29 de abril de 2021]. ISSN: 1315-8856. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73711121009>
- Münch, Lourdes. (2010). Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Municipio de Durango. Información mensual febrero 2021. Recuperado el 5 de abril de 2021 de: <http://transparencia.municipiodurango.gob.mx/articulo65/XXXIX-A/feb/2021/informacion>
- Municipio de Durango. Plan Municipal de Desarrollo. Recuperado el 12 de abril de 2021 de: http://transparencia.municipiodurango.gob.mx/articulo65/XV-A/dic/2019/pmd_2020_407_bis.pdf
- Nuño de León, Pierina del Refugio. (2012). Administración de pequeñas empresas. México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Pacheco Espejel, A. A. (2015). Intervención organizacional, primeras aproximaciones conceptuales. Gestión y estrategia.
- Páramo, B. P. (2018). La investigación en ciencias sociales: técnicas de recolección de la información. Universidad Piloto de Colombia.
- Pinto Cristiani, M. E. (2012). Desarrollo organizacional. Estado de México: Red Tercer Milenio.
- Pucheu Moris, A. (2014). Desarrollo y eficacia organizacional: cómo apoyar la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones. Ediciones UC.

- Quiroa, Miriam (2020). Áreas funcionales de una empresa. 26 de abril de 2020, de Economipedia Sitio web: <https://economipedia.com/definiciones/areas-funcionales-de-una-empresa.html>
- Ramirez Cardona, C. (2010). Fundamentos de administración: Vol. 3. ed. Bogotá. Ecoe ediciones.
- Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.4 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [29 de abril de 2021].
- Relaciones exteriores de México. Poder Ejecutivo. Recuperado el 6 de abril de 2021 de:
<https://embamex.sre.gob.mx/nuevazelandia/index.php/sobremexico/gobiernoestructura>
- Rodríguez Perla. (2021). Integrantes de Asociación de Eventos piden se les permita trabajar. Recuperado el 10 de abril de 2021, de La voz de Durango Sitio web: <https://lavozdgo.com/2021/01/18/integrantes-de-asociacion-de-eventos-piden-se-les-permita-trabajar/>
- Roldan, Paula Nicole. (2017). Finanzas. 28 de abril de 2020, de Economipedia.com Sitio web: <https://economipedia.com/definiciones/finanzas.html>
- Sánchez Ambriz, Gerardo. (2009). EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO PARA LAS INSTITUCIONES DOCUMENTALES. 29 de abril de 2020, de Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. UNAM Sitio web: <https://revistas.um.es/analesdoc/article/view/70351>
- Secretaria de Desarrollo Económico. Programa de apoyos. Recuperado el 4 de abril de 2021 de: <http://sedeco.durango.gob.mx/programas-de-apoyos/>
- SENA. (2013). Plan de mejoramiento. Recuperado el 21 de junio de 2014, de Servicio Nacional de Aprendizaje:

<http://www.sena.edu.co/transparencia/gestion-deevaluacion-y-control/Paginas/plan%20de%20mejoramiento.aspx>

Tañski, N. (2004). Administración de las organizaciones. Argentina: Editorial Universitaria de Misiones.

Torres, M., Paz, K., Salazar, F. (2019). Métodos de recolección de datos para una investigación. 3 de mayo de 2021, de Facultad de Ingeniería - Universidad Rafael Landívar Sitio web: <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2817/M%C3%A9todos%20de%20recolecci%C3%B3n%20de%20datos%20para%20una%20investigaci%C3%B3n.pdf?sequence=1>

Werther, William B. & Davis, Keith. (2008). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. EL CAPITAL HUMANO DE LAS EMPRESAS. México: McGraw-Hill Companies, Inc.

World Health Organization. Pandemia. Recuperado el 3 de abril de 2021 de: https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently_asked_questions/pandemic/es/

Yin, R. (2003). Investigaciones sobre estudio de casos, diseño y métodos. Applied Social Research Methods Series, 5

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario Pre-diagnostico.

Área de administración:

- Área de administración
- ¿Es baja la rotación de funcionarios?
- ¿Existen mecanismos de comunicación efectivos?
- ¿Están los empleados motivados?
- ¿Los cargos están definidos correctamente?
- ¿Usa la empresa conceptos de política empresarial y estrategia?
- ¿Se pueden medir los objetivos de la compañía?
- ¿Se hace planeación en todos los niveles?
- ¿Saben delegar los gerentes?
- ¿Son efectivos los mecanismos de control?
- ¿Tiene una adecuada estructura orgánica?

Área de mercadeo, ventas y servicio

- Área de mercadeo, ventas y servicio
- ¿Existe segmentación de mercados en la empresa?
- ¿La organización se encuentra posicionada en el mercado?
- ¿La participación en el mercado viene en ascenso?
- ¿Son confiables los canales de distribución?
- ¿Existe una organización de ventas eficaz?
- ¿Realiza la empresa investigación de mercados?

- ¿Los productos y servicios son de calidad
- ¿La empresa tiene un enfoque hacia el servicio?
- ¿El precio de los productos y servicios es justo?
- ¿Se hacen promociones y publicidad?
- ¿Hay un presupuesto para el marketing empresarial?
- ¿Están capacitados los gerentes de mercadeo, ventas y servicio?

Área de finanzas

- ¿Las razones financieras reflejan la situación real de la empresa?
- ¿Puede la empresa reunir capital a corto y largo plazo?
- ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?
- ¿La política de dividendos es razonable?
- ¿Existen buenas relaciones con los inversionistas y accionistas?
- ¿Están preparados los gerentes financieros?
- ¿Son estables los planes de endeudamiento?
- ¿La empresa tiene liquidez para atender sus compromisos?

Área de producción

- ¿Los proveedores son de confianza?
- ¿Las condiciones locativas y de equipos son buenas?
- ¿Son eficaces las políticas de inventarios?
- ¿Están bien ubicados los recursos de producción?
- ¿Posee la empresa desarrollo tecnológico?
- ¿Hay una política de seguridad industrial?

- ¿Es controlado el desperdicio de insumos?
- ¿En qué porcentaje se utiliza la capacidad instalada?

Área de investigación y desarrollo (I&D)

- ¿Existe investigación y desarrollo en la empresa?
- ¿Utiliza la empresa asesoría externa de I&D?
- ¿Está capacitado el personal de I&D?
- ¿Los productos obedecen a una política de I&D?
- ¿Es costoso el programa de I&D?

Área de sistemas de información gerencial (SIG)

- ¿Los gerentes usan el SIG para la toma de decisiones?
- ¿Existe el cargo de director de SIG?
- ¿Se actualizan con regularidad los datos del SIG?
- ¿Se conocen SIG de empresas rivales?
- ¿Es fácil utilizar el SIG?
- ¿Se ofrece capacitación para implementar los SIG?
- ¿Hay soporte técnico para el SIG?

Calificación

1-30 respuestas afirmativas:	La empresa requiere un diagnóstico profundo.
31-40 respuestas afirmativas:	La empresa debe revisar algunas áreas claves
Mas de 40 respuestas afirmativas:	La empresa en forma global está funcionando bien.

Anexo 2. Diagnostico para la PYME

Test para el diagnóstico de la pyme

El propósito de esta encuesta es para saber cómo se encuentra la PYME en cada una de las áreas funcionales de las empresas y así determinar el potencial que tiene cada una de éstas. Inicie llenando los datos generales que se encuentran en la parte de abajo, en la celda donde se encuentra la letra "X"

De igual manera, si el encuestador sólo quiere conocer el puntaje de una o varias áreas funcionales en particular, puede hacerlo seleccionando la flecha del área que sea de su interés.

Datos generales

Nombre de la empresa:

Actividad preponderante:

Tamaño de empresa:

Nombre del encuestador:

Ocupación en la empresa:

Áreas de aplicación

Administración



Mercado



Finanzas



Operaciones



R. Humanos



Exportación



Prevención

Marketing



Administración

Seleccione uno de los números que se muestra en la tabla siguiente y colóquelos en los cuadros de color para así obtener una puntuación en el test.

Al final de la encuesta se encuentra una opción para mostrar resultados avanzar, a la siguiente encuesta o regresar al inicio.

Añada un número si usted cree que:

4	Muy bien/ SI
3	Bien
2	Regular
1	Mal
0	NO

1.1 Estructura

organizacional

1. ¿Cuenta con organigrama general de la empresa?
2. ¿Cuenta con descripción de puestos por escrito?
3. ¿Están todas las responsabilidades claramente asignadas?

Total

1.2 Planeación

estratégica

1. ¿La empresa ha definido su misión?
2. ¿La misión se encuentra por escrito?
3. ¿Es conocida por todo el personal?

4. ¿Tiene objetivos y metas generales?
5. ¿Tiene objetivos y metas por cada una de las áreas funcionales?
6. ¿Participa el personal en la definición de la planeación?
7. ¿Los objetivos son aceptados por los miembros de la empresa?

Total

1.3 Toma de decisiones

1. ¿El empresario cuenta con experiencia y capacitación adecuada?
2. ¿Tiene algún método para la toma de decisiones?
3. ¿Los canales de comunicación existentes facilitan la toma de decisiones?

Total

1.4 Políticas y Procedimientos

1. ¿Están claramente establecidas las políticas?
2. ¿Están claramente establecidos los procedimientos?
3. ¿Están escritos y se explican con claridad?
4. ¿Actualiza los procedimientos o instrucciones escritas de los procesos que actualmente se llevan a cabo?
5. ¿Existen medios para evaluar el desempeño de las áreas de la empresa?
6. ¿La evaluación se realiza comparando los resultados contra lo planeado a través de un reporte?

Total

Mercado

2.1 Comportamiento de las ventas

1. ¿Establece objetivos de ventas?
2. ¿Ha tenido incremento real en sus ventas en los últimos 2 años?
3. ¿Conoce las causas de las variaciones en ventas?

Total

2.2 Clientes

1. ¿Puede definir quién es el cliente?
2. ¿Sabe por qué prefiere su producto?
3. ¿Conoce sus hábitos de compra?
4. ¿Cuenta la empresa con registros de clientes?
5. ¿Conoce el potencial de su segmento de mercado?

Total

2.3 Competencia

1. ¿Sabe quién es su competencia?
2. ¿Conoce y registra los precios y descuentos de la competencia?
3. ¿El producto compite a nivel local, regional, nacional o internacional?
4. ¿Es el producto superior en precio?

5. ¿Es el producto superior en calidad?
6. ¿Cómo es el canal de distribución de la empresa?
7. ¿Ha tomado en cuenta otros canales de distribución con base en costos, ventajas y desventajas que tiene?

Total

2.4 Estrategia de mercado

1. ¿Cuenta la empresa con políticas de ventas?
2. ¿Cuenta la empresa con estrategia de ventas?
3. ¿Conoce su participación en el mercado?
4. ¿Hace pronósticos de ventas con base en el comportamiento de su producto en el mercado?
5. ¿Podría la empresa ampliar su gama de productos?

Total

Finanzas

3.1 Contabilidad

1. ¿Prepara estados de resultados y están disponibles?
2. ¿Prepara estados de situación financiera y están disponibles?
3. ¿Utiliza los estados financieros para toma de decisiones?
4. ¿Cuenta con contador externo?
5. ¿Conoce el costo por producto?
6. ¿Conoce los costos fijos y variables?

Total

3.2 Rentabilidad

Genera utilidad bruta

1. ¿En el presente ejercicio?
2. ¿En el ejercicio inmediato anterior?
3. ¿En el penúltimo año?

Total

Genera utilidad de operación

4. ¿En el presente ejercicio?
5. ¿En el ejercicio inmediato anterior?
6. ¿En el penúltimo año?

Total

Genera utilidad neta

7. ¿En el presente ejercicio?
8. ¿En el ejercicio inmediato anterior?
9. ¿En el penúltimo año?

Total

10. ¿La generación de utilidad se compara favorablemente frente a los indicadores del sector?

11. ¿La empresa genera recursos?
12. ¿Cómo es la rentabilidad sobre activos?
13. ¿Cómo es la rentabilidad sobre ventas?

14. ¿Cómo es la rentabilidad sobre la inversión?

15. ¿Cómo es su punto de equilibrio?

Total

Total

rentabilidad

3.3 Estructura financiera

1. ¿Cómo es la relación de pasivo total a activo total?

2. ¿Cómo es la relación de pasivo total a capital contable?

3. ¿Cómo es la relación de pasivo circulante a pasivo total?

4. ¿De qué forma la utilidad después de impuestos cubre los intereses generados en el periodo?

5. ¿De qué forma la generación de recursos cubre las amortizaciones de los créditos vigentes?

Total

3.4 Capitalización

1. ¿Cómo es el capital contable?

2. ¿Cómo es la relación de pérdidas acumuladas a capital social?

3. ¿Cómo es la relación de capital social suscrito y pagado a capital contable?

4. ¿Cómo es la política de dividendos de la empresa?

Total

3.5 *Liquidez*

1. ¿Los flujos que genera la empresa alcanzan para cubrir las necesidades de capital de trabajo de la misma?
2. ¿Cuenta con liquidez para cubrir los compromisos de corto plazo?

Total

3.6 *Generación de recursos*

1. ¿Determina el flujo de efectivo?
2. ¿Cómo pronostica sus necesidades de flujo de efectivo?
3. ¿Cómo lo utiliza para la toma de decisiones?

Total

3.7 *Planeación financiera*

1. ¿Prepara presupuestos de ingresos?
2. ¿Prepara presupuestos de gastos?
3. ¿Compara lo presupuestado contra lo real?
4. ¿Mantiene una cartera sana con sus proveedores?
5. ¿Da seguimiento a las cuentas por cobrar que se encuentran vencidas?
6. ¿Cumple con las obligaciones fiscales?
7. ¿Cuenta con algún convenio fiscal?
8. ¿Aprovecha las ventajas que da la ley para el pago de los impuestos?
9. ¿Cuenta con seguros y fianzas?

Total

Operaciones

4.1 Costos

1. ¿Conoce los costos directos e indirectos del servicio?
2. ¿Cuenta con un sistema de costos?
3. ¿Obtiene sus insumos fácilmente?
4. ¿Compara cotizaciones de proveedores antes de adquirir las materias primas?
5. ¿Está integrado el proceso del servicio?

Total

4.2 Inventarios

1. ¿Tiene el almacén un flujo lógico?
2. ¿Cuenta con algún sistema de inventarios?
3. ¿Cuenta con almacén de insumos?
4. ¿La rotación de los inventarios se encuentra en parámetros del sector?

Total

4.3 Logística

1. ¿Cuenta con departamento de logística?
2. ¿El servicio tiene un flujo lógico?
3. ¿Tiene establecido canales de distribución?

4. ¿Se identifican claramente las áreas del servicio?
5. ¿La empresa se encuentra localizada en una zona industrial?
6. ¿Cuenta con todos los servicios y la infraestructura necesarios?
7. ¿Se tiene el equipo necesario para llevarlo a cabo?
8. ¿Se tiene personal capacitado?
9. ¿Cuenta con transporte propio?

Total



4.4 Maquinaria mobiliario y equipo

1. ¿La antigüedad del equipo es razonable en función de la actividad de la empresa?
2. ¿Cuenta con mantenimiento?
3. ¿La capacidad utilizada de la maquinaria y equipo es superior al 50%?

Total



4.5 Sistemas de operación

1. ¿Cuenta con manuales del servicio?
2. ¿Cuenta con diagramas de operaciones del proceso del servicio?
3. ¿Cuenta con un departamento evalúe la atención al cliente?
4. ¿Registra los tiempos y movimientos de la operación?



5. ¿El proceso de operación está semiautomatizado o automatizado?

6. ¿El sistema de operación está semiautomatizado o automatizado?

Total



4.6 Tecnología

1. ¿La tecnología empleada es adecuada a las actividades de la empresa?

2. ¿Cuenta con tecnología propia?

3. ¿La tecnología de la empresa corresponde a la empleada en el sector?

4. ¿La tecnología de la empresa corresponde a la empleada por la competencia?

5. ¿La tecnología de la empresa es competitiva?

6. ¿Cuenta con información sobre nuevos equipos y procesos aplicables a su empresa?

Total



4.7 Calidad

1. ¿Es el producto y/o servicio confiable y funcional?

2. ¿Utiliza información estadística para mejorar la calidad de su producto y/o servicio?

3. ¿Cuenta por escrito con las especificaciones de calidad que debe tener el producto y/o servicio?



4. ¿Cuida la calidad desde la selección de proveedores?
5. ¿Cuenta por escrito con las especificaciones de calidad que deben tener los insumos?
6. ¿El nivel de reclamaciones y quejas se encuentra en límites razonables?
7. ¿La empresa registra las fallas que ocurren en las etapas del proceso de atención?
8. ¿Cuenta con alguna certificación de calidad oficial?
9. ¿Existe alguna norma para su producto y/o servicio y la cumple?

Total

4.8 Control Ambiental

1. ¿Cuenta con los permisos de las instituciones correspondientes?
2. ¿Los materiales se almacenan y depositan en contenedores adecuados?
3. ¿Existe renovación periódica del aire del local, ya sea por ventanas, ventilación mecánica o aire acondicionado?
4. ¿El entorno de trabajo es adecuado respecto al ruido y al ambiente térmico?
5. ¿La dependencia carece de iluminación natural?
6. ¿Cuenta con los equipos y/o procesos necesarios para controlar la contaminación?

Total

Recursos humanos

5.1 Reclutamiento y selección

1. ¿Existe una política interna en materia de selección de personal?
2. ¿Cuenta con perfiles de personal por escrito?
3. ¿Son entrevistados los solicitantes por una persona especializada en la materia?
4. ¿Comprueba las referencias?
5. ¿Existe un proceso de inducción?
6. ¿Cuenta con personal de ambos sexos?

Total

5.2 Capacitación

1. ¿Cuenta con programas de capacitación permanentes?
2. ¿Ha definido las necesidades de capacitación que tiene la empresa?
3. ¿Evalúa los resultados de la capacitación?

Total

5.3 Permanencia

1. ¿La rotación del personal corresponde a los parámetros del sector?

2. ¿Son comparables las condiciones de trabajo con las de otras empresas similares?

Total



5.4 Situación laboral

1. ¿El clima laboral es favorable?

2. ¿Cómo es la relación con el sindicato?

Total



Prevención

7.1 Condiciones de seguridad

1. ¿Qué tan importante es el tema de seguridad en la empresa?

2. ¿Cuenta con pisos inestables, irregulares y/o resbaladizos?

3. ¿Cuenta con las medidas preventivas adecuadas en caso de un accidente laboral?

4. ¿Los instrumentos, herramientas y/o máquinas de trabajo que pueden provocar algún daño?

5. ¿Las áreas de trabajo tienen una proximidad de huecos, escaleras y/o desniveles, que pueden provocar una caída?

6. ¿Cuenta con salidas de emergencia?

7. ¿Cuenta con cámaras de seguridad?

8. ¿Cuenta con personal destinado a la vigilancia?

9. ¿La empresa tiene pasillos, corredores y zonas para personas discapacitadas?

Total



7.2 Condiciones higiénicas

1. ¿Disponen con personal de limpieza?
2. ¿Se hace constantemente la limpieza en las áreas de trabajo?
3. ¿Los empleados están expuestos a la luz (radiaciones) solar?
4. ¿Manipulan, aplican o están en contacto con sustancias químicas nocivas/tóxicas?
5. ¿Están expuestos a un nivel de ruido muy fuerte?
6. ¿Están en contacto con materiales, animales o personas que pueden estar infectados (basura, fluidos corporales, animales, material de laboratorio, etc.)?

Total

7.3 Condiciones ergonómicas

1. ¿Las personas realizan tareas que les obligan a mantener posturas incómodas?
2. ¿Se levantan, trasladan o arrastran cargas, personas, animales u otros objetos pesados?
3. ¿Realizan movimientos repetitivos, casi idénticos con los dedos, manos o brazos cada pocos segundos?
4. ¿Cuentan con algún protocolo dinámico para mejorar las posturas?

Total

7.4 Salud

1. ¿La empresa le brinda a los empleados seguro social?
2. ¿En relación con los riesgos para la salud y seguridad relacionados con el trabajo, ¿en qué medida los empleados están informados?
3. ¿Los empleados disponen de equipos de protección personal (casco, guantes, botas...) obligatorios para sus tareas?
4. ¿Existe algún departamento de salud y seguridad o higiene en el trabajo?

Total

7.5 Nueva Normalidad

1. ¿La empresa cuenta con las medidas de seguridad correspondientes?
2. ¿Hay marcas en el piso, paredes y/o mobiliario, recordando la distancia?
3. Barreras/cintas de seguridad
4. Gel antibacterial (base alcohol 60%)
5. Lentes
6. Caretas
7. Guantes
8. Uso obligatorio de cubrebocas
9. Líquidos desinfectantes (cloro, pinol)
10. Toma de temperatura corporal al ingreso/egreso de la empresa
11. Restricción en uso de accesorios (joyería, corbatas)

12. Limpiar y desinfectar superficies y objetos de uso común en oficinas
13. Condiciones adecuadas para la limpieza del personal (agua, jabón y toallas de papel desechable).
14. División para entrada y salida
15. Política para el uso de las escaleras y elevadores
16. ¿Establecen horarios alternados para empleados?
17. ¿Establecen zonas exclusivas en área de alimentos, comedores y/o vestidores?
18. ¿Se limita la realización de eventos sociales?
19. ¿Se realiza supervisión/ verificación del cumplimiento a los lineamientos?

Total

Marketing

7.1 Marketing

1. ¿Utiliza marketing digital?
2. ¿Hay una buena estrategia de marketing digital?
3. ¿La empresa tiene definido un segmento de mercado?
4. ¿Conoce con qué estrategia de marketing atraer clientela?
5. ¿Aplica las nuevas tecnologías digitales en su negocio?
6. ¿La empresa posee sitio web o bien página web?
7. ¿Cuentan con publicidad en las redes sociales?
8. ¿Paga por spots en las distintas plataformas digitales, físicas y radiofónicas?

9. You Tube
10. E-mail
11. Google
12. SMS (Mensajes a teléfono)
13. Impreso (volantes, papel)
14. Prensa (Periódico, revistas)
15. Radio
16. Televisión
17. Buzoneo
18. ¿Hay una persona/departamento encargado de las distintas plataformas digitales? (redes sociales, página web, etc.)
19. ¿La compañía dispone de un logotipo y diseño de identidad e imagen?
20. ¿Tiene contemplado comercializar por Internet?
21. ¿Tiene portafolio o catálogo digital de sus productos y/o servicios?
22. ¿Ha participado en eventos de Promoción Comercial Internacional?

Total

Anexo 3. Cuadro de mando integral del salón infantil Planeta

Balance Scorecard											
Cuadro de mando del Salón Infantil Planeta											
	Objetivo	Nombre del indicador KPI	Formula de calculo	Unidad de medida	Tiempo de medición	Valor actual	Valor esperado	Semaforización			Plan de acción o iniciativas
Finanzas	Ventas	Rendimiento de ventas	Utilidad neta/ventas netas	Porcentaje	Mensual	0%	30%	>31%	15 - 30 %	< 15%	<p>•Promover campaña de publicidad y promoción por reapertura y la celebración de eventos bajo las medidas sanitarias actuales. Se recomienda una duración de campaña publicitaria y de promoción en redes sociales (Facebook e Instagram) de 2 meses para dar a conocer información general, reapertura del lugar y las medidas adoptadas para festejos infantiles. Para fortalecer la presencia de la marca en la comunidad, se recomienda utilizar publicidad en medios de transporte, es decir, publicibus para que recorran la ciudad en su totalidad a través de las principales arterias viales.</p>
	Publicidad y promoción	Costo de publicidad y promoción	Costo de publicidad y promoción/ventas netas	Porcentaje	Mensual	0%	20%	< 20%	21 - 30 %	> 31%	<p>•Elaborar un presupuesto de publicidad y generar contenido atractivo para el cliente. Como parte de la recomendación es la elaboración de un presupuesto bimestral por concepto de publicidad. De esta forma, se podrá medir el impacto de dicha campaña de publicidad y promoción con la reservación de eventos.</p>
	Gasto de administración	Participacion de gasto de administracion	(gastos de administracion /ingresos netos)*100	Porcentaje	Mensual	0%	15%	< 15%	16 - 30 %	> 31%	<p>•Reducir gastos como el uso de consumibles de oficina, y optar el uso de medios digitales. Como parte de la estrategia para reducir costos y gastos en la organización, y poder mantener precios competitivos, se recomienda a la Dirección de la empresa realizar un análisis de los gastos en los cuales se incurre administrativamente. Por ejemplo, sustituir contratos, cartas compromiso, reglamentos o documentos en general que requieran firma, por la plataforma digital DocuSign, que permite gestionar y firmar acuerdos o contratos digitalmente. Con el uso de este tipo de plataforma, se reduciría de manera importante el uso de papel y carpetas.</p>
	Gastos de venta	Participacion de gastos de venta	(gastos de ventas / ingresos netos)*100	Porcentaje	Mensual	0%	30%	< 30%	31 - 40 %	> 41 %	<p>•Redefinir el presupuesto destinado a publicidad y promoción, sin dejar de estar presente en los medios que han representado mayor impacto en las ventas. Se propone ampliar las rutas para comunicar sobre los servicios que se ofrece en el Salón Infantil Planeta, considerando la contratación de publicidad en autobuses, o bien, publicibus, con la finalidad de recordar la marca en el consumidor e invitarlos a que visiten las redes sociales o visiten las instalaciones para obtener información.</p>
	Objetivo de venta	Cumplimiento de ventas	Numero de ventas concretadas/ventas estimadas	Porcentaje	Mensual	0%	100%	> 80 %	50 - 79 %	< 49%	<p>•Establecer un sistema para dar seguimiento a los clientes que han celebrado eventos en el salón y mantener contacto con ellos antes de la fecha por festejar. Como recomendación a la Dirección del Salón de Eventos Infantiles, se sugiere la elaboración de una base de datos digital de clientes que ya hayan realizado eventos (Nombre del contratante, teléfono, día de cumpleaños, nombre del niño, etc.) organizándolos de forma mensual para su fácil manipulación y dar seguimiento oportuno para poner a disposición los servicios que se ofrecen.</p>

Balance Scorecard											
Cuadro de mando del Salón Infantil Planeta											
	Objetivo	Nombre del indicador KPI	Formula de calculo	Unidad de medida	Tiempo de medicion	Valor actual	Valor esperado	Semaforización			Plan de accion o iniciativas
Cliente	Cientes nuevos	Volumen del clientes nuevos	Numero nuevos clientes / total de clientes	Porcentaje	Mensual	0%	60%	>51%	30 - 50 %	< 29 %	<p>•Gestionar una campaña en redes sociales sobre los servicios que se otorgan, y un tour virtual de las instalaciones, destacando las características que brindan ventaja sobre la competencia.</p> <p>Atendiendo comentarios realizados por clientes, se sugiere contratar a un equipo profesional que genere contenido para redes sociales, como lo son fotografías y una visita o tour virtual de las instalaciones esto con la finalidad de dar informes de forma rápida al cliente potencial y así atraer su atención e interés.</p>
	Satisfacción del cliente	Satisfacción	Numero de reclamos recibidos/clientes atendidos	porcentaje	Mensual	0%	10%	< 10%	11- 20 %	> 21 %	<p>•Establecer un sistema para recibir sugerencias, quejas y propuestas de mejora, como lo es un buzón de quejas y sugerencias.</p> <p>Se recomienda disponer de un buzón de quejas, sugerencias y propuestas de mejora. Dicho buzón deberá ubicarse en un área estratégica que permita su acceso a clientes y usuarios, donde podrán participar de forma anónima. Puede utilizarse softwares para apoyar al propósito de reducir costos y gastos en la organización. La información recabada deberá ser analizada de forma mensual para atender situaciones que requieran atención.</p>
	Atención al cliente	Atención al cliente	Personal capacitado en atención al cliente/ Personal responsable de atención al cliente	Porcentaje	Semestral	0%	100%	> 80 %	50 -79 %	< 49%	<p>•Programar cursos periódicamente relacionados a la atención y servicio al cliente.</p> <p>Como parte de las sugerencias realizadas al Salón Infantil Planeta, se hace énfasis en incluir dentro del programa anual de capacitación cursos relacionados con atención y servicio al cliente, con la intención de robustecer habilidades del personal al interactuar con los clientes y usuarios del servicio, traduciendo este reforzamiento en mejores reseñas por parte del cliente, recomendaciones de boca en boca y la fidelidad del cliente a la marca.</p>
Procesos internos	Elaborar manuales de procedimientos	Manuales de procedimientos	Manuales totales/ áreas totales	Porcentaje	Anual	0%	100%	> 80 %	50 -79 %	< 49%	<p>•Elaborar manual de procedimientos por área del salón Infantil Planeta.</p> <p>Se recomienda para la organización apoyar su quehacer en este tipo de instrumentos administrativos, pues es donde se establece el flujo de trabajo, las actividades a realizar, así como su descripción detallada y ordenada. Una de sus principales funciones es apoyar a la actividad de inducción y capacitación. Además, ayuda a reducir errores en la ejecución de las actividades.</p>
	Mejorar servicio	Servicios nuevos	Servicios nuevos/servicios ofrecidos	Porcentaje	Anual	0%	15%	> 15 %	14- 5%	< 5%	<p>•Renovar los servicios que se ofrecen, ya sea a través de la actualización de los ya existentes, o bien, ofreciendo servicios complementarios.</p> <p>Se sugiere a la Dirección de la empresa elaborar un cuestionario administrado de mejora. Dicho cuestionario deberá aplicarse al cliente al finalizar cada evento, donde se destaquen temas como la percepción que tienen los clientes sobre el servicio, instalaciones, áreas de juego y oportunidades de mejora. Estos cuestionarios deberán ser analizados periódicamente por la Dirección y deberán servir para la tomad de decisiones y conocer el panorama sobre la percepción del cliente.</p>

Balance Scorecard											
Cuadro de mando del Salón Infantil Planeta											
	Objetivo	Nombre del indicador KPI	Formula de calculo	Unidad de medida	Tiempo de medicion	Valor actual	Valor esperado	Semaforización			Plan de accion o iniciativas
Aprendizaje organizacional y conocimiento	Elaborar manual de organización	Manual de organización	Numero de descripción de puestos / puestos totales	Porcentaje	Anual	0%	100%	> 80 %	50 - 79 %	< 49%	<p>•Elaborar un manual de organización, debe realizarse el análisis y descripción de cada puesto (requerimientos del puesto, actividades, responsabilidades, autoridad y relaciones).</p> <p>El manual de organización es una herramienta administrativa que tiene la finalidad de brindar las bases y el sustento de la misma organización, así como las actividades y responsabilidades de cada puesto. Para se recomienda realizar presentar en un documento una semblanza de la empresa, su historia, misión, visión, objetivos, organigrama y análisis y descripción de puestos. Para el análisis y descripción de puesto es necesario elaborar un cuestionario para la obtención de información relevante de cada puesto, por ejemplo, sueldo mensual, horario de trabajo, autoridad, jefe inmediato, numero de subordinados a cargo, actividades principales, habilidades que se requieren para el puesto, y demás información que se considere pertinente.</p>
	Implementar programa de capacitación	Capacitación	Colaboradores capacitados/ Total de colaboradores	Porcentaje	Semestral	0%	100%	> 80 %	50 - 79 %	< 49%	<p>•Elaborar un plan de capacitación sobre temas de nueva normalidad, atención al cliente y manejo de conflicto.</p> <p>Se recomienda que constantemente se detecten necesidades de capacitación en el personal, para que una vez identificadas esas insuficiencias proceder a la elaboración de un programa anual de capacitación, y fortalecer las habilidades y capacidad de respuesta ante eventos fortuitos y mejorar el trabajo de equipo y la integración por parte de los colaboradores. Los temas que deben ser considerados en el plan de capacitación de forma obligatoria son: protección civil, primeros auxilios y nueva normalidad, con la finalidad de que todo el personal esté preparado.</p>