

PROYECTO DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL

GIMNASIO INTEGRAL DE LOS ANDES

ESTUDIANTE:

DANIEL ALEJANDRO AMAYA MORENO

CÓDIGO:

2186815

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

VICERRECTORÍA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CENTRO DE ATENCIÓN UNIVERSITARIO

BOGOTÁ D.C.

PROYECTO DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL

GIMNASIO INTEGRAL DE LOS ANDES

ESTUDIANTE:

DANIEL ALEJANDRO AMAYA MORENO

CÓDIGO:

2186815

DOCENTE:

YENNY KATHERINE PARRA ACOSTA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

VICERRECTORÍA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CENTRO DE ATENCIÓN UNIVERSITARIO

BOGOTÁ D.C.

Tabla de contenido

Tabla de contenido.....	3
Abstract.....	1
Resumen.....	2
Introducción.....	3
Justificación.....	4
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos.....	6
Características de la empresa.....	7
Diagnóstico organizacional.....	10
Planteamiento de los problemas a solucionar.....	34
Propuesta de solución.....	36
Marco de referencia.....	49
Plan de acción.....	54
Lecciones aprendidas.....	64
Conclusiones y recomendaciones.....	65
Bibliografía.....	67

Listas de tablas

Tabla 1. Matriz PESTEL	18
Tabla 2. Matriz EFE.....	20
Tabla 3. Matriz de Análisis Competitivo	25
Tabla 4. Matriz EFI	27
Tabla 5. Matriz PEYEA	29
Tabla 6. DOFA	31
Tabla 7. Plan de Acción	55

Listas de Ilustraciones

Figura 1. Árbol de Decisión Perspectiva Formación y Crecimiento.	38
Figura 2. Árbol de Decisión Perspectiva Clientes.	39
Figura 3. Mapa de Procesos del Gimnasio Integral de los Andes	41
Figura 4. Organigrama Gimnasio Integral de los Andes.	43
Figura 5. Diagrama de Gantt.....	59

Abstract

Gimnasio Integral de los Andes is a preschool education center based on the personalized, integral and significant learning. It offers its services to children, less than 5 years old, located in Chía (Colombia). It is characterized by good service and customer care, as well as in the innovation in the strategies and methods of formation.

A rigorous study was developed within this Organization, studying its areas of operation and analyzing the micro and macro environment that compose and affect it, directly or indirectly. From this analysis it was possible to identify a series of problems and opportunities of improvement that, with the appropriate strategies and corrections, will contribute to the process of growth and creation of value in the organizational. A series of improvement proposals, at the internal level of the institution, have been established, based on analytical management tools. Likewise, each strategy has been related with the mission, vision, values and business objectives, ensuring the coherence and optimization of the performance and results of the Gimnasio Integral de los Andes.

In order to ensure the institutional improvement, a plan of action has been established, appropriate to the needs and budgets of the company. As well as indicators of achievement and goals that allows an adequate phase of control within the Administrative process. Through the application and appropriate follow-up of these proposals, the Gimnasio Integral de los Andes will improve its economic and academic results, it will satisfy the needs of the client, internal and external, and it will improve its competitiveness.

Key words: Process optimization, Finance management, Administrative process, competitiveness, Emotional intelligence.

Resumen

El Gimnasio Integral de los Andes es un centro de educación preescolar de carácter personalizado, integral y basado en el aprendizaje significativo, que ofrece sus servicios a todos los niños del municipio de Chía menores de 5 años. Se caracteriza por el buen servicio y atención al cliente, así como en la innovación de estrategias y métodos de aprendizaje.

Se desarrolló un estudio riguroso dentro de esta organización, estudiando sus áreas de funcionamiento y analizando el entorno que la rodea y afecta de forma directa o indirecta. De este análisis se pudo identificar una serie y oportunidades de mejora que, con las estrategias adecuadas, contribuyen al proceso de crecimiento y mejoramiento organizacional. Se han establecido una serie de propuestas de mejoramiento, basado en herramientas de análisis y gestión organizacional y han relacionado con la misión, visión, valores y objetivos empresariales, para de esta manera asegurar la coherencia y optimización del rendimiento y los resultados del Gimnasio Integral de los Andes.

Para asegurar un proceso óptimo de mejoramiento institucional se ha establecido un plan de acción adecuado a las necesidades y presupuesto de la empresa, así como indicadores de logro y metas que permiten una adecuada fase de control dentro del proceso administrativo.

A través de la aplicación y adecuado seguimiento de estas propuestas, el Gimnasio Integral de los Andes mejorará sus resultados económicos y académicos, logrará satisfacer las necesidades del cliente, interno y externo, y mejorará su grado de competitividad general.

Palabras clave: Optimización de procesos, Gestión Financiera, Proceso Administrativo, Competitividad, Inteligencia Emocional.

Introducción

Este documento ofrece un plan de mejoramiento organizacional para una empresa objetivo dentro del mercado, el Gimnasio Integral de los Andes, una institución que ha sido sometida a un proceso investigativo en sus áreas funcionales con el fin de detectar oportunidades de mejora y diseñar planes de acción frente a estas para optimizar los resultados académicos y económicos de la empresa.

Las actividades gerenciales tienen como objetivo la satisfacción óptima de una necesidad determinada, de un nicho o mercado específico, a cambio de una utilidad o beneficio. Esto es posible por medio del diseño de estrategias flexibles e innovadoras en los procesos de producción, marketing, atención al cliente, prestación de un servicio, labor de venta, etc. que permiten a la empresa encaminar sus actividades hacia la sostenibilidad, crecimiento, rentabilidad y la creación de valor, que son objetivos primordiales o pilares fundamentales de toda empresa.

Las estrategias que permiten alcanzar las metas y objetivos organizacionales son producto de procesos de planeación y estudio rigurosos y altamente estructurados que tiene en cuenta factores macroeconómicos, así como elementos del micro entorno, que afectan e involucran las actividades y todos los participantes y miembros de una empresa.

A partir del uso de varios instrumentos y herramientas de análisis organizacional es posible detectar de manera adecuada las oportunidades que presenta la empresa para mejorar su competitividad dentro de un mercado altamente competitivo, estableciendo un plan de acción acorde a las necesidades, misión, visión, políticas y valores del Gimnasio Integral de los Andes.

Justificación

El Gimnasio Integral de los Andes, una microempresa que cuenta con una trayectoria de más de 20 años. Basa su metodología en procesos de enseñanza que combinan estrategias tradicionales con nuevas tendencias internacional adaptadas al contexto y cultura colombiana, creando así un concepto institucional propio, innovador y atractivo. Sin embargo, se ha detectado, a través de un estudio interno de la institución, que no logra los resultados esperados o adecuados, ralentizando el crecimiento institucional y frenando la propuesta de creación de valor, razón por la cuál es necesario implementar medidas y acciones necesarias que permitan revertir la situación actual y hacer del Gimnasio Integral de los Andes una organización altamente competitiva, y económicamente saludable, que pueda alcanzar las metas propuestas por su misión y visión.

El estudio realizado permitió identificar una gran oportunidad de mejora en el área administrativa y de dirección de la institución. Especialmente en las tareas y actividades relacionadas con: el proceso de control; pues no se evidencia una etapa evaluación estructurada y constante dentro del proceso administrativo que permita el mejoramiento continuo e innovación. El proceso de toma de decisiones y formulación de planes de acción; el cuál es bastante improvisado y desordenado, disminuyendo la efectividad y utilidad de las actividades institucionales que se desarrollan.

También se evidencia la necesidad de mejora en la administración de personal; pues se evidencian niveles muy elevados de rotación a lo largo del año, y se carece de un programa o entidad encargada de velar por el crecimiento y capacitación de colaboradores, así como la creación y mantenimiento de ambientes adecuados de trabajo. De igual forma la administración

de los recursos económicos presenta oportunidades de mejora, pues no se evidencia ningún tipo de plan de inversión en el corto, mediano o largo plazo, estancando la capacidad de crecimiento o innovación, lo que ha disminuido en gran medida su competitividad a lo largo de los años.

Este proyecto tiene como objetivo el mejoramiento organizacional de la institución, optimizando su grado de competitividad dentro del mercado, cumpliendo con los objetivos y metas organizacionales, generando una mayor utilidad del ejercicio y logrando un crecimiento institucional adecuado y acorde a su visión. Lo anterior por medio de la formulación de una propuesta de optimización enfocada en diversas áreas funcionales del Gimnasio Integral de los Andes.

La propuesta de mejoramiento que se establece y justifica en este documento espera encaminar a la institución, dentro del proceso administrativo, y lograr una mejora en sus resultados, optimizando los procesos y tareas, la fidelización del cliente interno, creando un plan de mejoramiento continuo y de inversión estructurado en las necesidades, metas y valores del Gimnasio Integral de los Andes, adaptando sus métodos y estrategias a un medio competitivo que garantice la creación de valor y crecimiento, y no sólo el sostenimiento empresarial; puesto que la empresa poco a poco está perdiendo valor y podría sufrir pérdidas económicas que conllevarían a la culminación de la organización en un mediano-largo plazo, causado por la alta competitividad del mercado y el bajo nivel de respuesta frente a este entorno por parte del jardín infantil.

Objetivo general

Elaborar una propuesta de optimización organizacional para la Institución Gimnasio Integral de los Andes, enfocada en las áreas funcionales o perspectivas de la organización, con la finalidad de estructurar un plan de acción que contribuya al alcance de los objetivos fundamentales de sostenibilidad, crecimiento, rentabilidad y creación de valor.

Objetivos específicos

- Establecer las características organizacionales del Gimnasio Integral de los Andes, de modo que la propuesta de mejora se logre integrar adecuadamente a las necesidades e identidad de la institución.
- Elaborar un diagnóstico organizacional a través de instrumentos adecuados de investigación y medición, sustentados en teorías administrativas, que pueda determinar la realidad actual del Gimnasio Integral de los Andes.
- Determinar el plan de acción para el mejoramiento institucional acorde a los resultados obtenidos en el diagnóstico que permita el aprovechamiento adecuado de las oportunidades y optimice el grado de competitividad, así como los resultados académicos y económicos.

Características de la empresa

La empresa objetivo es la institución de educación preescolar privada Gimnasio Integral de los Andes, una organización que ha recorrido más de 20 años de experiencia en el mercado. Sus pilares se basan en métodos de aprendizaje tradicionales en conjunto con los más modernos. Innovando constantemente en la transmisión de saberes y conocimientos a través de métodos prácticos y altamente didácticos que facilitan los procesos de comprensión y retención de información a través de experiencias vividas, en lugar de clases frente a un tablero. También resalta la importancia de los valores morales y del ser humano como miembro activo de la sociedad que aporta ideas constantemente y asume rol de liderazgo a favor del mejoramiento de toda la comunidad.

Esta empresa, perteneciente al sector terciario, ofrece un servicio de calidad en educación y atención al cliente a menores entre los 6 meses y 5 años de edad en el municipio de Chía. Siendo la satisfacción de los padres de familia, y el alcance de los logros objetivos de cada estudiante, la máxima prioridad. Por esta razón la institución ha optado por un método de carácter personalizado e integral, lo que permite un seguimiento riguroso e individual de cada uno de los estudiantes, analizando sus avances a través del tiempo en relación a los logros que debe alcanzar en cada nivel. La educación integral abre paso a la optimización de procesos de enseñanza, al permitir métodos de trabajo en los cuáles se abordan distintas ciencias o materias dentro de un mismo espacio o lapso académico. Un punto fuerte que posee la empresa es su nivel de enseñanza en el idioma extranjero, que si bien no es completamente bilingüe, posee un alto nivel de inglés. Enseñado a los más pequeños comandos, acciones, verbos y conceptos y poniéndolos en práctica día a día a través de las actividades que allí se desarrollan.

Lo anterior mencionado es posible gracias a un personal altamente capacitado en métodos modernos y tradicionales de educación preescolar, que permitan conectar los logros establecidos por la secretaria de educación municipal y los medios adecuados, eficientes y óptimos para alcanzarlos. Además de tener capacidad y experiencia para transmitir valores adecuados a los estudiantes y prestar un servicio de calidad a todos los clientes de la organización.

Su misión consiste en Formar de manera integral a los niños y niñas, dentro de un sistema de valores que resalte la creatividad, la lúdica, la autonomía, la solidaridad y el cuidado del medio ambiente para la construcción de conocimientos desde la perspectiva del bilingüismo como estrategia de conectividad para comunicarse, actuar y proyectarse con éxito en su desempeño social.

Dentro de su Visión el Gimnasio Integral de los Andes aspira que, para el año 2020, será reconocido en todo el municipio de Chía por brindar al estudiante, y a su familia, la formación de conocimientos, hábitos y valores que les permita desenvolverse correctamente en la sociedad actual, por medio de una educación activa, personalizada e integral. Dándonos a conocer como la mejor institución de educación integral e innovadora dentro del municipio de Chía.

Su objetivo principal es lograr que los estudiantes, mediante el desarrollo de las múltiples inteligencias y valores ético-morales, participen de manera activa en la estructuración de la sociedad a la que pertenecen de una manera autónoma-responsable, constructivo-crítica y activo-exitosa, orientándolo hacia el éxito individual y grupal. Todo gracias a bases bien plateadas de educación personalizada e integral que forme en cada familia, y en cada niño, un perfil de liderazgo y deseo de bien para la comunidad.

La política empresarial se basa en la transparencia, responsabilidad y compromiso con las familias y el crecimiento intelectual y personal de los estudiantes que perteneces a la institución. Todo a través de canales de comunicación numerosos y siempre abiertos que permiten la integración y participación activa de los padres de familia y acudientes dentro del proceso de crecimiento y aprendizaje de los menores. El personal de la institución se compromete a prestar siempre el mejor servicio dentro de un entorno de respeto y profesionalismo, un ambiente sano y promotor de valores como el respeto y el amor en pro del mejoramiento de la sociedad.

Las metas de la organización se encuentran altamente ligadas al crecimiento de la institución, a la obtención de un mayor reconocimiento por parte de la sociedad y a la educación y formación de una comunidad de líderes que puedan encaminar el desarrollo de la sociedad hacia un camino de bien y justicia, en donde se recobren los valores y el sentido moral del buen actuar. Además de esto, la empresa es consciente de la necesidad de generar una utilidad y rentabilidad cada vez mayor, así que indaga en estrategias de mercadeo que permitan fidelizar una población del mercado cada vez mayor, permitiendo así demostrar las fortalezas y oportunidades que representa un modelo de educación integral, personalizada y activa dentro de los procesos de crecimiento personal e intelectual de los menores, así como la participación de los acudientes dentro de este proceso.

Diagnóstico organizacional

Para iniciar el diagnóstico de la organización se repasarán las áreas funcionales de la organización, por lo que se analizará la situación de la empresa frente a la perspectiva financiera, clientes, procesos internos y gestión humana. De esta manera se podrán identificar las oportunidades que se presentan frente a este aspecto para mejorar los resultados del Gimnasio Integral de los Andes.

Posteriormente se analizará el macro y micro entorno a partir de herramientas gerenciales como lo es el EFE, EFI, PESTEL, análisis competitivo MAC, PEYEA y DOFA. A partir de este análisis se establecerán la formulación del problema y las respectivas propuestas de solución que se acoplarán dentro de un plan de acción, atendiendo a las necesidades reales de la empresa y mejorando su competitividad.

El Gimnasio Integral de los Andes (GIA), posee un sistema financiero básico el cual en ocasiones carece de un sistema de control preciso de los movimientos de efectivo o flujo de caja. Si bien la organización manifiesta siempre utilidades positivas del ejercicio en cada periodo analizado, los datos no siempre son precisos en relación al realmente existente en caja, variando frecuentemente. Motivo por el cual la empresa necesita establecer sistemas óptimos que midan y controlen el movimiento de capital, especialmente la caja menor.

Sumado a lo anterior mencionado, la organización carece de un sistema adecuado de gestión e inversión, tanto en capacitación de personal como de obtención de herramientas de aprendizaje y estudio, debido a esto el margen de crecimiento y creación de valor deja mucho que desear en relación al capital que ingresa a la empresa.

La acumulación o ahorro de capital sin un plan o estrategia de inversión afecta el crecimiento organizacional, ya que el capital no se aprovecha de manera adecuada en estrategias de optimización de procesos y resultados. En lugar de esto se opta por guardar el recurso económico hasta que sea estrictamente necesario. Un punto adicional que, si bien hasta el momento no lo ha hecho, podría afectar a la organización desde un punto de vista financiero es la ausencia de un plan de costos y presupuesto para eventos o actividades extracurriculares que realiza la institución, como salidas pedagógicas, días especiales, escuela o talleres de padres, etc.

Es así como, si bien la empresa posee estrategias que fomentan la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa, hace falta un énfasis dentro de la gerencia financiera que se encamine en la inversión inteligente y adecuada de capital que permita el crecimiento de la organización. Las ganancias generadas del ejercicio no son utilizadas, ni controlada, de la forma más efectiva, puesto que se opta por la acumulación de este recurso, más no se investigan alternativas rentables de utilizarlas.

El Gimnasio Integral de los Andes no invierte, de manera continua ni controlada, en la capacitación del personal docente debido a la alta tasa de rotación que se presenta en la institución. Esto afecta al crecimiento y desarrollo de la empresa, ya que si bien el personal contratado y las estrategias utilizadas son óptimas y adecuadas para el cumplimiento de las metas, no se presenta una evolución o mejoramiento a través del tiempo, lo que debilita su fuerza competitiva y fomenta la rotación de personal, puesto que uno de los objetivos de los colaboradores, el crecimiento personal, no es satisfecho por la empresa a cabalidad.

En resumen se puede concluir que la empresa no tiene problemas económicos que dificulten la obtención de utilidades o rentabilidad, sino que posee falta de análisis estratégico y acción en

la parte de gerencia financiera que este encaminada hacia a la optimización de procesos, mejoramiento de recursos y capacitación de personal a través de la inversión adecuada de capital. Si bien las utilidades generadas permiten sacar gran provecho del ejercicio, el capital no se utiliza en objetivos o metas de crecimiento, sino se guarda para cuando necesite gastarse o se usa como inversión en artículos de decoración para las instalaciones.

Lo anterior permite concluir que la planta física es apta para el desarrollo de todas las actividades que se realizan dentro de la institución, contando con amplios espacios en donde se puede llevar a cabo estrategias de aprendizaje de todo tipo. La organización cuenta también con equipos informáticos, audiovisuales y de motricidad gruesa y fina, que si bien no han sido actualizados en un buen tiempo, en su mayoría pueden cumplir con las necesidades de la empresa. No obstante algunos equipos informáticos y de entrenamiento de motricidad se encuentran obsoletos o averiados, por lo que sería recomendable cambiarlos. Sin embargo, al preguntar ante situación a la directora, expresó que estos bienes no serán reemplazados hasta que no queden completamente inutilizables.

El Gimnasio Integral de los Andes, como se ha aclarado anteriormente, ofrece un servicio de educación preescolar a los niños del municipio de Chía entre los 6 meses y 5 años de edad, desde el grado caminadores hasta transición. La educación personalizada, integral, activa y bilingüística, basada fuertemente en el aprendizaje significativo, es uno de los fuertes de la empresa; pues esta forma de educación no es muy conocida en el país, debido a sus constantes choques en los requerimientos del sistema educativo tradicional que infunde u obliga el sistema gubernamental del país. No obstante GIA ha logrado una unión armónica entre estos dos métodos, optimizando los procesos de enseñanza y aprendizaje que permiten la obtención de resultados mucho mejores en el tiempo.

Otra característica principal del servicio es la inclusión de los padres de familia dentro del proceso de educación, invitándolos a participar de manera activa en las actividades de crecimiento del estudiante y además de talleres de padres, reuniones, días de familia y similares, frecuentemente. Esto permite crear una relación cercana con los clientes, tanto estudiantes como padres de familia, generando así una estrategia no sólo de optimización de resultados académicos y personales, sino una forma de retención y fidelización de clientes. Cabe resaltar también el buen servicio y atención que los docentes, directivos y demás colaboradores prestan a todos los clientes y visitantes, demostrando un espacio ameno de apropiación del conocimiento y de transmisión de buenos valores.

Los precios de la institución son bajos en comparación a otras instituciones preescolares presentes en el municipio. Si bien se podría identificar como un factor que favorezca la competitividad y atracción de clientes en el mercado, la diferencia es considerable, lo que crea una brecha entre un precio y otro que podría ser aprovechada por la institución para generar más ganancias y continuar siendo una opción favorable y llamativa dentro del mercado. Es decir que la organización podría considerar un aumento medido en los precios de prestación del servicio, de modo que se generen más utilidades y los precios sigan siendo estratégicos y competitivos dentro del sector.

El buen servicio y ambiente de GIA genera una de las fuentes más importantes de promoción y publicidad que ha sido vital para la organización, la publicidad no paga a través del voz a voz. Las familias que son integradas a la institución son las mismas que permiten que crecer a la organización, pues, a cambio de un reconocimiento o descuento en la pensión o matrícula, las familias del jardín se encargan de atraer a más clientes potenciales a vincularse. Lo que no es complicado, puesto que los acudientes están más que satisfechos con el servicio que se presta a

sus pequeños. GIA también recurre a las redes sociales como una fuente de publicidad, principalmente por medio de Facebook, en donde con el permiso apropiado de los padres de familia, publica contenido relacionado con las actividades y eventos que se realizan en la institución.

La empresa no opta por otros medios publicitarios de promoción, sus estrategias de mercado, prestando un buen servicio y atención, con instalaciones vistosas, son el medio principal de atracción de clientes potenciales por medio de clientes vinculados. Las redes sociales y la página web son un medio de promoción secundario que, aunque no ha mostrado los mismos resultados que el medio principal, ha mostrado ser benéfico y funcional para captación de consumidores.

El Gimnasio Integral de los Andes parte de la consolidación óptima y efectiva de los métodos tradicionales y modernos de la educación, constituyendo una ventaja altamente competitiva frente a otras organizaciones, que junto a un sistema de enseñanza y atención personalizada e integral conforman una estrategia educativa de alta calidad que optimiza los procesos de aprendizaje en los menores, garantizando un resultado adecuado en un menor tiempo, este proceso permite crear estudiantes altamente capaces y preparados en relación a su edad y al promedio. No obstante se presenta un problema que afecta la cadena de creación de valor de la empresa; un método estandarizado y adecuado de evaluación y control de metas, avances y del cumplimiento y aplicación de procesos.

Si bien la ideología organizacional, estrategias de enseñanza, metas y objetivos son claros, es necesaria la estandarización del proceso de enseñanza que permita a los colaboradores, nuevos y antiguos, reconocer y aplicar fácilmente la forma de trabajo que aplica la institución. Del mismo modo es necesario organizar métodos de control de avances y cumplimiento de metas sobre el

personal docente, de modo que se pueda evaluar y controlar que los técnicas estratégicos de enseñanza se están aplicando adecuadamente. Este punto podría suponerse cubierto por medio de las evaluaciones periódicas que realizan los estudiantes para poner a prueba su conocimiento, pero no permite identificar si los métodos utilizados para alcanzar dichos saberes son los que profesa y promueve la empresa.

Es recomendable también que la empresa, no sólo se preocupe por la visión que el cliente tiene de esta, sino que también aplique estrategias para controlar y evaluar la misma. Las encuestas de satisfacción y mejoramiento son métodos que no se encuentran implementados adecuadamente dentro de la empresa, lo que dificulta el seguimiento de la satisfacción y comodidad del cliente. Es necesario desarrollar formularios clave que permitan un crecimiento constante en la organización, es a través de la opinión de los consumidores que se pueden identificar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que sirvan de pilares para la estructuración de planes de acción encaminadas a procesos de mejora continuos.

La institución cuenta con un sistema de inventarios adecuado para las necesidades de la empresa, controlando los materiales, herramientas y equipos que se usan diariamente para la realización de las actividades de los estudiantes. Igualmente ha sistematizado, recientemente, archivos de docentes, estudiantes, colaboradores, padres de familia y actividades, creando herramientas de búsqueda que facilitan la obtención y análisis de la información disponible. También posee información física y copias de respaldo. Cuenta también con un sistema de transferencia activo y abierto de transmisión de conocimientos, que permite que gran cantidad de datos importantes y de interés con las metas organizacionales fluyan libremente dentro de la organización, esto permite que la información y transmisión de estrategias, métodos y similares sea obtenida por todos los miembros de la empresa de manera clara y concisa, evitando

confusiones, errores o la misma ausencia de canales informativos y de llegada de comunicados e instrucciones.

Se puede concluir que los procesos y áreas funcionales de la empresa se encuentran bien distribuidos, asignados, aclarados y organizados dentro de la institución educativa, no obstante es altamente necesario implementar sistemas, métodos y medidas de control y evaluación de los mismos, de esta manera asegurarse de que se está logrando un proceso de creación de valor y crecimiento adecuado, en donde se estén aprovechando todas las oportunidades y fortalezas y al tiempo se prevenga el riesgo de pérdida de tiempo o recursos debido a debilidades o amenazas que rodeen el sector en el que la empresa desarrolla sus actividades de enseñanza. Cabe aclarar también que la empresa necesita implementar estrategias que reduzcan el índice de rotación de personal, debido a que este es elevado y no permiten que la información se genere y desarrollo dentro de la misma institución. Sino que la información se crea, se comparte y posteriormente, al salir el personal, sale con este y se transmite a otras empresas, lo cual afecta la ventaja competitiva que ha establecido GIA.

El personal que GIA integra a su organización se encuentra altamente capacitado en educación preescolar y cuidado de los infantes. También poseen conocimientos extensos en diversas metodologías y estrategias de enseñanza y poseen las habilidades prácticas para aplicarlas en el desarrollo de sus actividades laborales, prestando un excelente servicio a los estudiantes vinculados a la empresa.

La empresa también procura que el personal esté dispuesto a prestar una buena atención en todo momento y situación, demostrando que GIA ofrece un ambiente familiar en donde se permita la creación y promoción de los valores. La organización, sin embargo, no presenta un

plan sólido y estratégico de capacitación constante del personal de la empresa, lo que afecta los objetivos de crecimiento y creación de valor, ya que si bien la empresa cuenta con personal altamente preparado, este no es entrenado a través del tiempo en nuevas metodologías por parte de la empresa, lo que cierra las puertas a muchas oportunidades.

A lo anterior se puede añadir una relación que suele ser rígida entre la empresa y sus clientes internos, especialmente al momento de llamar la atención, generar reflexiones o retroalimentar, lo que crea tensión y estrés en el ambiente laboral, que termina afectando el rendimiento general de la institución. Este punto es de especial atención y debe mejorarse prioritariamente pues, como afirma Parra Y. (2018), a través del buen servicio y atención al cliente interno del Gimnasio Integral de los Andes la organización se adaptará con mucha más velocidad a los cambios constantes del mercado y su entorno en general.

Uno de los puntos fuertes de la empresa es el trabajo en equipo, el equipo docente trabaja de forma continua y unida con la parte administrativa para la consecución de los logros y metas organizacionales, participando activamente en las tareas y actividades que se requieran. Este factor motiva al personal a trabajar de mejor manera, creando un ambiente de confianza y unidad que, como se ha mencionado anteriormente, puede verse interrumpido con algunas de las acciones de dirección, que si bien tienen buenas intenciones, no son comunicadas de la mejor manera.

Se puede concluir que si bien la empresa cuenta con un personal adecuado y se evidencia un trabajo en equipo óptimo y eficaz. La falta de capacitación y crecimiento personal de los trabajadores, la falta de métodos de comunicación adecuados a través de los canales disponibles y la alta tasa de rotación de personal frenan el crecimiento y desarrollo de la organización.

Análisis de Macroentorno

El Análisis PESTEL permite identificar que los sectores de mayor preocupación desde el punto de vista de la institución son los económicos y políticos; El sentimiento de inseguridad, la reforma tributaria y cambios del valor de la moneda en el mercado internacional, además los problemas de salud relacionados con el clima y la contaminación pueden afectar a los clientes de la institución, reduciendo su oportunidad de gasto. Lo anterior mencionado afecta directamente al Gimnasio Integral de los Andes, pues los clientes adquirirán menos servicios, tales como transporte, alimentación, clases extracurriculares, etc.

En cuanto a la tecnología, los medios de comunicación digitales son cada día más indispensables para la comunidad, por lo que la institución debería actualizar los recursos informáticos que posee y diseñar planes de apoyo y control correspondientes que permitan generar en los estudiantes conductas de uso adecuadas para los mismos.

Tabla 1.

Resumen Análisis PESTEL

<p>POLÍTICO-LEGAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ley general de educación establece un modelo de educación tradicionalista en relación al modelo de educación activa propuesto por la institución. - Acompañamiento y supervisión (control) continua por parte de la secretaria de educación municipal para el cumplimiento adecuado de mallas curriculares, aprobación de costos, control de estudiantes y personal, etc.
<p>ECONÓMICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento general de los costos en el mercado nacional, impulsados principalmente por las fluctuaciones del dólar y la

	<p>reforma tributaria, afecta el bolsillo de los padres de familia, lo que interviene en la adquisición de los distintos servicios adicionales que presta la institución. Como almuerzos, refrigerios, clases extra curriculares, entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presencia de numerosos competidores o servicios sustitutos ubicados en el mismo municipio de Chía con quienes se distribuye un número limitado de clientes.
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Elevado índice de inseguridad infantil nacional que genera cierto temor en algunas familias al momento de permitir que sus hijos se enfrenten a nuevos ambientes. - Tendencia creciente a educar al infante en casa durante los primeros años de vida afecta el número de matrículas en la institución, disminuyendo el ingreso.
TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> - Elevado grado de sistematización y transición de educación tradicional en espacios presenciales hacia medios virtuales con gran cantidad de herramientas educativas; que si bien potencian el aprendizaje en las instituciones, también son una alternativa de uso doméstico. - Gran impacto de los medios digitales y de redes sociales en el comportamiento de los estudiantes y padres de familia, siendo decisivos en su proceso de compra, decisión, adquisición de conocimientos y demás.
AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de zonas verdes y parques infantiles en el municipio con fines de constructivos y expansivos. - Invierno presente actualmente en donde se presentan constantes lluvias de consideración., aumentando las enfermedades y ausencias a clase por parte de los estudiantes.

Nota. Análisis de las variables Externas de la Institución Gimnasio Integral de los Andes por medio de la matriz PEST o PESTEL.

La cultura social del municipio también afecta el mercado del Gimnasio Integral de los Andes. Esto se debe a que es costumbre dirigir las actividades de crianza y enseñanza, en las primeras etapas de crecimiento, en el hogar, especialmente encargado a abuelos y allegados. Esto reduce la cantidad de clientes potenciales en un entorno que se caracteriza por ser altamente competitivo, debido a la gran cantidad de empresas dirigidas a un mismo público objetivo. Adicional a las instituciones oficiales y privadas inscritas al sistema de educación y a la educación informal en el hogar, se suman entidades no oficiales y guarderías que actúan como sustitutos al ser opciones más económicas.

La matriz EFE o evaluación de factores externos que se presentará a continuación permite identificar una relación ponderada de aspectos clave para el Gimnasio Integral de los Andes, teniendo en cuenta el entorno político, social, cultural y competitivo. De esta manera es posible identificar cómo la empresa está respondiendo al entorno en el que se encuentra, tomando en cuenta las oportunidades y amenazas presentes en el ambiente.

Tabla 2.

Matriz EFE

FACTOR CLAVE		PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL
1.	Entorno social y Cultural	25		3,6
	Grado de educación	7	3	21
	Migración	2	3	6
	Seguridad	8	4	32
	Salud	8	4	32
2.	Entorno Político	25		3,7
	Cambios en la legislación tributaria	4	4	16
	Crisis política	4	4	16
	Crisis económica	8	3	24
	Política fiscal	2	4	8
	Riesgo país	7	4	28
3.	Entorno Económico	25		3,8
	Crecimiento del país	8	4	32
	Inflación	5	3	15
	Nivel de ingreso de las personas	8	4	32
	Pérdida poder adquisitivo	4	4	16
4.	Entorno competitivo	25		3,24
	Política de competitividad	3	4	12
	Responsabilidad social	3	4	12
	Manejo adecuado medio ambiente	2	3	6
	Inversión en tecnología	2	3	6
	Nuevas empresas competidoras	4	3	12
	Productos sustitutos	4	4	16
	Outsourcing & Offshoring	3	3	9
	Desarrollo Tecnológico e Invest.	4	2	8
TOTAL		100	74	3,6

Nota. Análisis de las variables Externas de la Institución Gimnasio Integral de los Andes por medio de la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

La empresa responde adecuadamente ante las amenazas y oportunidades externas que rodean el sector en que la empresa organización desarrolla sus actividades. Esto se evidencia especialmente en el sector de seguridad, salud y educación, pues en el último año se ha invertido

en un sistema de seguridad y prevención de riesgos respuesta al aparente aumento en la inseguridad nacional, especialmente en temas relacionados con los menores de edad.

La implementación de sistemas que ofrecen mayor seguridad para los niños, y tranquilidad para los padres, es un factor de gran peso para la decisión de compra de los acudientes, especialmente en los últimos años. Igualmente se busca la prevención de enfermedades y cuidado del cuerpo por medio de campañas y brigadas de salud y emergencias que se realizan periódicamente en la institución.

Se puede identificar una ausencia de inversión en tecnología, desarrollo e investigación, lo que afecta la competitividad del Gimnasio Integral de los Andes. A pesar de poseer un concepto altamente innovador dentro del mercado municipal, no logra potenciarlo y optimizarlo adecuadamente, pues se presenta una ausencia de innovación en recursos y material de apoyo que apoyarían en la obtención de resultados organizacionales esperados.

Dentro de los factores clave analizados para la elaboración del EFE, el promedio más bajo se obtuvo en el estudio del entorno competitivo con 3.24, este resultado se desprende especialmente del desarrollo, tecnología e investigación. También se debe tener especial cuidado con los nuevos modelos y organizaciones que surgen en el municipio, pues la competencia o establecimiento de instituciones similares presenta una curva de aumento en los últimos años.

El valor ponderado de la matriz de evaluación de factores externos (EFE) es de 3,6, lo que indica que el Gimnasio Integral de los Andes está respondiendo de una manera adecuada a las oportunidades y amenazas del entorno, pero podría mejorar en aspectos específicos para optimizar los resultados económicos y educativos y lograr responder de una manera mucho

mejor ante las características macroeconómicas del mercado en el que desarrolla sus actividades, especialmente desde el punto de vista tecnológico y de innovación.

Análisis de Microentorno

Para el desarrollo de la Matriz de Análisis Competitivo (MAC), se han establecido una serie de factores a evaluar: La calidad en el servicio educativo como uno de los pilares fundamentales dentro de la investigación, determinando la efectividad de los modelos de enseñanza de cada entidad educativa; La competitividad de los precios, que es de gran valor dentro del proceso de toma de decisión de los clientes a la hora de optar por un servicio educativo u otro; el servicio y atención al cliente desde el punto de vista del infante y de su familia, que son factores esenciales para que el cliente tome el servicio en la organización y permanezca en ella durante todo el proceso de enseñanza preescolar;

Dentro de los factores de evaluación que se contempla en la MAC se encuentra también la innovación y la tecnología que permite determinar el grado de innovación que posee cada una de las empresas, en aras de atender a las necesidades de los clientes de una manera más eficiente; La ubicación y publicidad tiene peso en la recepción que tiene el consumidor de la institución en cuestión, analizando el sector en el que se encuentra en establecimiento (seguridad, estrato social, facilidad de ubicar o encontrar, etc.) y la presencia que posee dentro de entornos publicitarios; Por, último la antigüedad en el mercado que genera confianza y seguridad desde la perspectiva de la comunidad y la lealtad o fidelización que se logra con los clientes, permitiendo que los estudiantes permanezcan en las instituciones hasta que finalice todo el proceso educativo.

Dentro del desarrollo de la MAC se han contemplado dos competidores principales, El jardín infantil Ludi Club, que es muy cercano en ubicación con el Gimnasio Integral de los Andes y posee instalaciones y características en su institución similares con GIA, además de poseer una trayectoria y tiempo en el mercado parecido al de la empresa objeto de estudio.

También se ha incluido al jardín infantil Universo Mágico, una institución que posee una trayectoria mayor que las otras dos empresas evaluadas en el mercado pero que comparte el mismo sector con las otras instituciones; siendo los tres, jardines infantiles privados ubicados en el mismo barrio del municipio de Chía que comparten modelos educativos muy similares y manejan grupos de estudiantes de tamaños parecidos.

Teniendo en cuenta el contexto que comparten las tres instituciones, y los diversos factores a evaluar, se desarrolla la Matriz de Análisis Competitivo, buscando las principales diferencias, similitudes, ventajas, oportunidades y fortalezas de cada una de las empresas con respecto a la otra dentro de los elementos evaluados.

A partir de la matriz de perfil competitivo se puede establecer la importancia del crecimiento tecnológico, la innovación y una estrategia adecuada de precios para competir dentro del mercado, puesto que Universo Mágico, al ser fuerte principalmente en estos puntos logra una calificación mucho mayor dentro de la matriz.

Dentro de las características evaluadas se evidencia un fuerte impacto de la localización del establecimiento y de la publicidad de la organización en los distintos medios de comunicación; Pues es a partir de estos que el cliente puede conocer la organización en cuestión en primera instancia. El Gimnasio Integral de los Andes posee una gran presencia en el municipio gracias a voz a voz, y cierto impacto derivado de la página web y publicidad en las redes sociales; No

obstante Universo Mágico posee una comunidad más activa abarcando más espacio en el internet y utilizando métodos tradicionales de publicidad, producto de mayor inversión en este aspecto.

Una localización estratégica puede llamar la atención de diversos clientes potenciales y al mismo tiempo ofrecer un entorno seguro y adecuado para los estudiantes, lo que resulta ser un punto de gran peso en el proceso de decisión de compra o adquisición de servicios de los padres de familia, especialmente dentro del contexto de los últimos años.

El Gimnasio Integral de los Andes, ofrece un servicio de calidad en educación y un método novedoso y altamente eficiente de enseñanza que podría ser mucho más efectivo por medio de la adquisición de nuevas tecnologías, igualmente podría incurrir en más medios publicitarios digitales para expandir su alcance en el municipio.

Tabla 3.

Matriz de Análisis Competitivo

MAC	PONDERACIÓN	GIMNASIO INTEGRAL DE LOS ANDES		COMPETIDOR 1: UNIVERSO MÁGICO		COMPETIDOR 2: LUDI CLUB	
FACTOR							
Calidad de Servicio Educativo	0.20	5	1.0	5	1.0	4	0.80
Competitividad de Precios	0.15	3	0.45	4	0.60	2	0.30

Atención al Cliente	0.10	5	0.5	4	0.4	3	0.30
Innovación	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27
Tecnología	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18
Ubicación	0.15	4	0.60	5	0.75	3	0.45
Publicidad	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Antigüedad en el Mercado/ Experiencia	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15
Lealtad de Clientes	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Total	1.00		3.94		4.16		3.05

Nota. Análisis de las variables Internas de la Institución Gimnasio Integral de los Andes por medio de la matriz de Análisis Competitivo (MAC).

De entre las tres organizaciones comparadas, la atención al cliente y lealtad de los mismos representan puntos fuertes para el Gimnasio Integral de los Andes, pues a través del servicio, atención y resultados ofrecidos logra captar adecuadamente a los clientes que llegan a su institución y permitir que desarrollen todo su proceso preescolar dentro de la empresa. Sin embargo presenta debilidades en llamar la atención de nuevos clientes potenciales.

Se observa que la antigüedad en el mercado no es muy representativa dentro de este sector específico del mercado, que puede deberse a la búsqueda de nuevas estrategias educativas que disten de los métodos más tradicionales.

La matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) que se presenta a continuación permite evaluar el funcionamiento interno del Gimnasio Integral de los Andes, teniendo en cuenta la logística, operaciones, infraestructura, técnicas de mercadeo, servicio que se presta, innovación, gestión del recurso humano, y otros aspectos de importancia dentro del desarrollo de las actividades institucionales.

Tabla 4.

Matriz EFI

FACTORES	PONDERADO	EVALUACIÓN	TOTAL
LOGISTICA	13		3,7
Inventarios	4	4	16
Recursos de trabajo apropiados	4	3	12
Manejo costos bajos	5	4	20
OPERACIONES	6		4,0
Control de calidad	6	4	24
LOGÍSTICA SALIDA	6		4,0
Manejo base de clientes	6	4	24
MERCADEO	16		3,8
Productos acordes a la cultura del mercado	6	4	24
Precios justos	6	4	24
Desarrollo campañas publicitarias	4	3	12
SERVICIO	14		4,0
Innovación en procesos	4	4	16
Innovación en servicio	5	4	20
Garantías	5	4	20
DESARROLLO TECNOLÓGICO	11		2,7
Inversión en tecnología	5	2	10
Implementación software especializado	2	2	4
Investigación	4	4	16
INFRAESTRUCTURA	17		3,8
Gestión Administrativa	3	4	12
Innovación infraestructura	2	4	8
Establecimiento de metas	3	4	12
Responsabilidad Social	6	4	24
Manejo apropiado comunicación	3	3	9
TALENTO HUMANO	17		3,1
Proceso de capacitación	6	3	18
Empoderamiento	4	3	12
Incentivos	3	2	6
Contratación	4	4	16
	100		3,6

Nota. Análisis de las variables Internas de la Institución Gimnasio Integral de los Andes por medio de la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

Internamente se detecta que los inventarios y manejo de recursos podrían presentar un proceso de mejora que permita distribuir y controlar los elementos de trabajo de los que dispone la institución, aunque en general esta logística es adecuada. Igualmente el servicio que se presta en la organización, en forma de atención al cliente, garantías e innovación en servicios y procesos es altamente efectiva dentro del mercado, logrando una tasa alta de fidelización del cliente una vez es vinculado a la institución.

El aspectos relacionados al mercadeo, se evidencia una oportunidad de mejora en la promoción y publicidad de la institución dentro del municipio, permitiendo que más clientes potenciales conozcan la propuesta organizacional y se sientan motivados a vincularse al Gimnasio Integral de los Andes.

Uno de los puntos más débiles de la empresa se encuentra en el desarrollo tecnológico; la inversión e implementación de tecnología, softwares especializados y similares son muy pocos dentro de la institución. Esto afecta su desempeño competitivo en relación a otras organizaciones que sí poseen estos elementos dentro de su propuesta.

En relación al talento humano se puede determinar la necesidad de implementar estrategias de incentivos, procesos de capacitación y empoderamiento que mejoren el ambiente de trabajo y reduzcan la rotación de personal. Pues, como afirma Parra Y. (2018), al lograr canalizar adecuadamente los pensamientos, preferencias y fines de la empresa con las de los colaboradores, es posible alcanzar una ventaja competitiva de gran impacto. Igualmente es importante compartir la información de la estructura organizacional con el cliente interno, ya que muchos empleados desconocen, parcial o totalmente, las metas, visión y misión organizacionales.

PEYEA

Por medio de una matriz PEYEA, que permite definir y encaminar acciones o estrategias, se determinará el desempeño actual de la empresa y el que deberá adoptar en un futuro cercano para optimizar el crecimiento y la rentabilidad, analizando condiciones y componentes internos y externos de la misma, tomando como base el estudio de la fuerza de la industria, la estabilidad del ambiente, la ventaja competitiva y la fuerza financiera del Gimnasio Integral de los Andes.

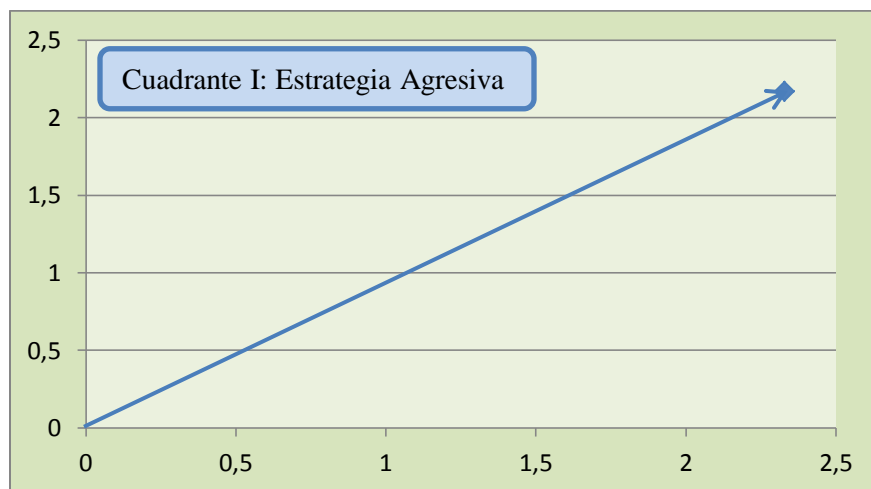
Tabla 5.

Matriz PEYEA

POSICIÓN ESTRATEGICA INTERNA	CALIFICACIÓN	POSICIÓN ESTRATEGICA EXTERNA	CALIFICACIÓN
Fuerza Financiera FF	4,5	Estabilidad del Ambiente EA	-2,833333333
Capital de Trabajo	5	Cambios tecnológicos	-5
Rendimiento Sobre Inversión	5	Presión competitiva-Escala Precios	-4
Liquidez	4	Tendencias de consumo	-1
Nivel endeudamiento	6	Barreras para entrar en el mercado	-2
Flujo de Efectivo	4	Tasa de Inflación	-3
Crecimiento en ventas	3	Estabilidad política y social	-2
Ventaja Competitiva VC	-2,17	Fuerza de la industria FI	5
Participación en el Mercado	-3	Potencial de Crecimiento	6
Calidad del Servicio	-1	Potencial de utilidades	5
Creatividad e innovación	-2	Estabilidad Financiera	5
Lealtad de los clientes	-2	Conocimientos Tecnológicos	3

Administración y liderazgo	-3	Curva de experiencia del sector	6
Ciclo de vida Total Servicio	-2	Demanda	5

Eje X (VC + FI)	2,33	Eje Y (FF + EA)	2,17
-----------------	------	-----------------	------



Nota. Diagnóstico de la Institucional Gimnasio Integral de los Andes, según el análisis de las variables internas y externas por medio de la Matriz PEYEA.

Como se puede observar dentro del gráfico, el tipo de estrategia que debe aplicar la empresa es de tipo agresivo, aprovechando las oportunidades existentes actualmente dentro del mercado por medio de la corrección de debilidades y optimización de las fortalezas que permitan alcanzar un grado más alto de competitividad, especialmente en los ámbitos de tecnología, capacitación y administración.

Si bien la competencia actual, en cuanto a precios y tecnología ejerce gran fuerza en el mercado, el Gimnasio Integral de los Andes destaca por sus métodos novedosos e integrados que llaman la atención de los clientes, motivo por el cual es necesario reforzar la metodología por medio de sistemas estratégicos de control y evaluación, como el proceso de evaluación docentes, instrumentos de medición entre mallas curriculares académicas y temas vistos hasta el

momento, seguimiento apropiado de procesos de evaluaciones bimestrales, etc. Así como estrategias de capacitación en temas como disciplina positiva, aprendizaje significativo, nuevos métodos de enseñanza, etc.

A partir del desarrollo y análisis de las diversas herramientas organizacionales como el EFE, EFI, MPC, PEYEA y PEST es posible reunir la información correspondiente a las fortalezas y debilidades que se identificaron dentro del Gimnasio Integral de los Andes; y las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno en que desarrolla sus actividades y presentarlas a través de una matriz DOFA, que se muestra a continuación.

Tabla 6.

DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de educación efectiva y novedosa basado en los puntos más fuertes de la educación tradicional y moderna. - Procesos personalizados que fortalecen y garantizan la obtención de conocimientos y alcance de logros. - Nivel de inglés intensivo que facilita el aprendizaje de un segundo idioma a través de métodos prácticos. - Canales de comunicación amplios para 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de inversión en la obtención de herramientas educativas avanzadas y novedosas que impulsen la adquisición de conocimientos. - Necesidad de un proceso de capacitación, continua, dentro del personal docente vinculado a la organización. - Alto nivel de rotación de personal. - Ausencia de comunicación efectiva y adecuada que promuevan un entorno

<p>la comunidad educativa y los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal docente capacitado y preparado para aplicar métodos de educación efectivos. - Espacios físicos adecuados para el desarrollo de las actividades correspondientes. - Forma de servicio al cliente que involucra a los acudientes de manera activa dentro de los procesos de aprendizaje y otras actividades. 	<p>social, y sano, de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de un plan de mejoramiento continuo en donde se evidencien avances, objetivos, metas, estrategias, tiempos, etc. - Sistema deficiente de control de alcance de logros académicos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Implementar procesos estratégicos de innovación y planeación que permita optimizar resultados. - Implementar métodos efectivos de control de avances de los logros académicos estipulados. - Mejoramiento de sistema de comunicación interno a favor de la construcción de un mejor ambiente laboral. - Adquisición de nuevas herramientas 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de competencia indirecta en el sector como guarderías o servicios de crianza que presentan precios considerablemente bajos. - Facilidad de entrada, a nivel económico, de menores en grandes instituciones, de la mano de familiares que se encuentran estudiando en las mismas. (Estrategias de mercado de instituciones de mayor tamaño) - Cambios por parte de la secretaría de

<p>que optimicen y fortalezcan los procesos de educación y aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar estrategias y cambios en el entorno de trabajo que reduzcan la rotación de personal docente en el mismo. Abriendo paso a procesos eficaces y rentables de capacitación de personal. 	<p>educación que pueden obligar al jardín infantil a reestructurar su sistema actual de educación.</p>
---	--

Nota. Resultados del diagnóstico organizacional organizados y resumidos dentro de la matriz DOFA.

La matriz DOFA permite identificar, de manera rápida y resumida, las oportunidades de mejora que el Gimnasio Integral de los Andes necesita aprovechar para alcanzar mayores niveles de competitividad y crecimiento. De igual forma, señala las amenazas presenten en el entorno que deben ser medidas y analizadas para formular planes de acción acordes que puedan disminuir o eliminar el impacto negativo que podrían tener sobre la organización. Se resalta la atención que se debe prestar al recurso humano y a los procedimientos de control y evaluación de resultados.

Se puede determinar que el proceso de mejoramiento debe complementarse con el plan estratégico de inversión. Además de la preocupación por la motivación del cliente interno, el ambiente laboral y los procesos de control, el Gimnasio Integral de los Andes necesita actualizar su equipo, herramientas y tecnología, de modo que se pueda optimizar la aplicación de las estrategias novedosas, mejorando los resultados obtenidos y mejorando su capacidad competitiva, capturando la atención de más clientes potenciales y fidelizando aquellos ya matriculados.

Planteamiento de los problemas a solucionar

A partir del análisis organizacional del Gimnasio Integral de los Andes en su rol como organización, se logró detectar una serie de problemas que afectan sus objetivos de crecimiento, rentabilidad, creación de valor y sostenibilidad, a partir de un estudio y análisis estratégico de las características internas de la empresa, interpretación de estadísticas y gráficos. Los problemas u oportunidades de mejora se mencionarán a continuación.

Desde un punto de vista de formación y crecimiento de gestión humana se detectó que el personal no se siente motivado a laborar mucho tiempo en la institución, generando una alta tasa de rotación de docentes. Lo anterior se debe principalmente a la falta de sesiones y experiencias de capacitación que permitan a los colaboradores un crecimiento personal e intelectual que conlleve a la realización de sus metas personales y a la forma en se realizan llamados de atención o se exige una mejora en algún proceso o actitud, produciendo un grado de estrés, inconformidad e inseguridad dentro de la empresa, afectando el ambiente laboral.

A partir de un análisis de los procesos internos se evidenció la ausencia de procesos de control y evaluación de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa. Tales como el cumplimiento de estándares de calidad en el uso de los métodos de enseñanza óptimos que promueve la empresa y el alcance de los logros académicos a través de estos.

Una evaluación de la perspectiva del cliente permitió identificar el descontento de la mayoría por la falta de equipos y herramientas educativas en buen estado, algunos de ellas se han usado por varios años y evidencian cierto grado de desgaste, lo que afecta la imagen de la organización. Un estudio detallado de los precios del servicio GIA a comparación de los de instituciones del mismo grado determinó que estos eran considerablemente bajos a los de la

competencia, y que podría generarse estrategias de subida de precios sin afectar la comodidad o perspectiva del cliente de sobre manera, puesto que las empresas competidoras poseen precios aún más elevados.

El análisis del comportamiento financiero de la organización concluyó que el Gimnasio Integral de los Andes no presenta un plan adecuado de inversión de capital que permita encaminar las utilidades hacia un crecimiento organizacional, a través del mejoramiento de recursos y herramientas, capacitación de personal y optimización de procesos, por lo que la empresa no logra un desarrollo acelerado que lo posicione cada vez más alto dentro del mercado competitivo que rodea al servicio de educación preescolar dentro del municipio de Chía.

Propuesta de solución

Por medio de la herramienta organizacional del árbol de decisiones, así como un análisis objetivo y ordenado de cada una de las soluciones a las distintas problemáticas, se espera generar un orden prioritario dentro del proceso de mejoramiento empresarial. Lo anterior debido a que, si bien todas las alternativas son importantes para el mejoramiento institucional, es necesario establecer un orden dentro del plan de acción, priorizando aquellas acciones más relevantes e importantes que puedan dar paso a las demás, siguiendo la necesidad de una estrategia agresiva que permita posicionar adecuadamente al Gimnasio Integral de los Andes.

La base de este sistema de mejoramiento se consolida en tres pilares fundamentales: El establecimiento de un plan estratégico financiero enfocado en el crecimiento y aumento de rentabilidad a través de la inversión inteligente, la investigación y aplicación de herramientas organizacionales de control y evaluación de procesos y resultados y la adecuación del sistema de transmisión de información y comunicación con base en la inteligencia emocional y los valores organizacionales de respeto y unidad.

A partir del desarrollo y el resultado arrojado por la Matriz PEYEA, se logra determinar la necesidad de una estrategia agresiva, tomando acciones de mejoramiento y optimización dentro de un corto plazo, aprovechando las oportunidades actuales que ofrece el entorno económico en que el Gimnasio Integral de los Andes desarrolla sus actividades. Es vital para la creación de valor de la empresa optar por este tipo de estrategia para posicionarse adecuadamente en el mercado altamente competitivo que se evidencia dentro del municipio.

Debido a la necesidad de implementar una estrategia dentro del corto plazo, se ha estructurado una serie de acciones que debe implementar la organización que se acomoden a las

características y necesidades de una estrategia agresiva que logre ser efectiva dentro del corto y mediano plazo y que permita el mejoramiento y crecimiento continuo en el largo plazo. Razón por la cual se han enfocado las oportunidades de mejora fundamentales dentro del plan de mejoramiento de la institución, atendiendo a las diversas necesidades de la organización de una forma efectiva, diseñando planes de acción sobre las perspectivas de gestión humana, cliente y procesos internos, asegurando un ambiente laboral adecuado y ordenado en donde todos los involucrados en él puedan desarrollar sus actividades de manera óptima.

Teniendo en cuenta el estudio realizado sobre cada uno de los factores y áreas funcionales de la organización se establecerá un análisis de la continuidad del plan de acción por medio de un árbol de decisión, que definirá la manera más adecuada de aplicar los planes de mejoramiento, sustentados sobre el tipo de estrategia que se ha definido para la empresa:

Dentro del primer árbol, sobre la perspectiva del crecimiento y gestión humana, se puede determinar y resaltar la importancia del ambiente organizacional, la comunicación interna y la inteligencia emocional que dan paso a un mejor ambiente laboral, reduciendo estrés y presión, por sobre las estrategias de capacitación y promoción del aprendizaje continuo de los colaboradores. Esto indica que la rotación de personal, así como su inconformidad, no se solucionarían por medio de la capacitación y entrenamiento del mismo sin antes asegurar un espacio propicio y adecuado para todos los individuos.

Figura 1. Árbol de Decisión Perspectiva Formación y Crecimiento.

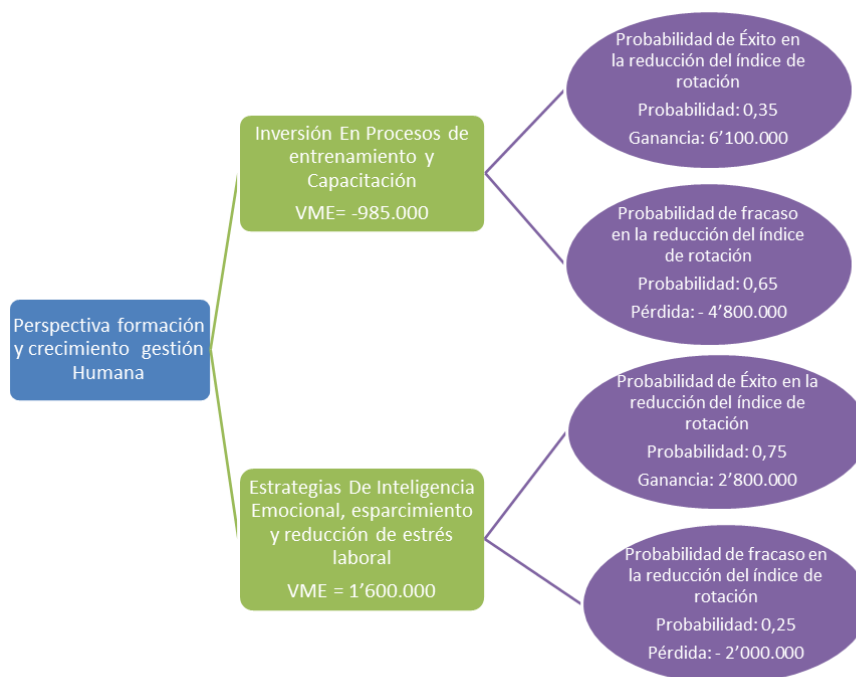


Figura 1. Árbol de decisiones sobre la perspectiva de formación y crecimiento en la gestión humana, donde se calcula el Valor monetario Esperado (VME) de cada opción.

Es así como se establece el orden prioritario de las alternativas de solución dentro del proceso de mejoramiento desde la perspectiva de crecimiento y gestión humana, antes de invertir en capacitación y refuerzo de capacidades técnicas, conceptuales y profesionales, que es un punto de gran importancia, se debe buscar la armonía laboral, que permita que los colaboradores se sientan motivados a trabajar dentro de un ambiente saludable, física y mentalmente.

Igualmente se ha estudiado la viabilidad de las propuestas presentadas dentro de la perspectiva de clientes y, por medio del árbol de decisiones, se ha concluido la importancia de invertir adecuadamente dentro de la renovación y adquisición de herramientas y materiales de apoyo

para optimizar los resultados educativos antes de entrar en la estrategia de precios orientada en la competencia y posteriormente en el prestigio.

Figura 2. Árbol de Decisión Perspectiva Clientes.

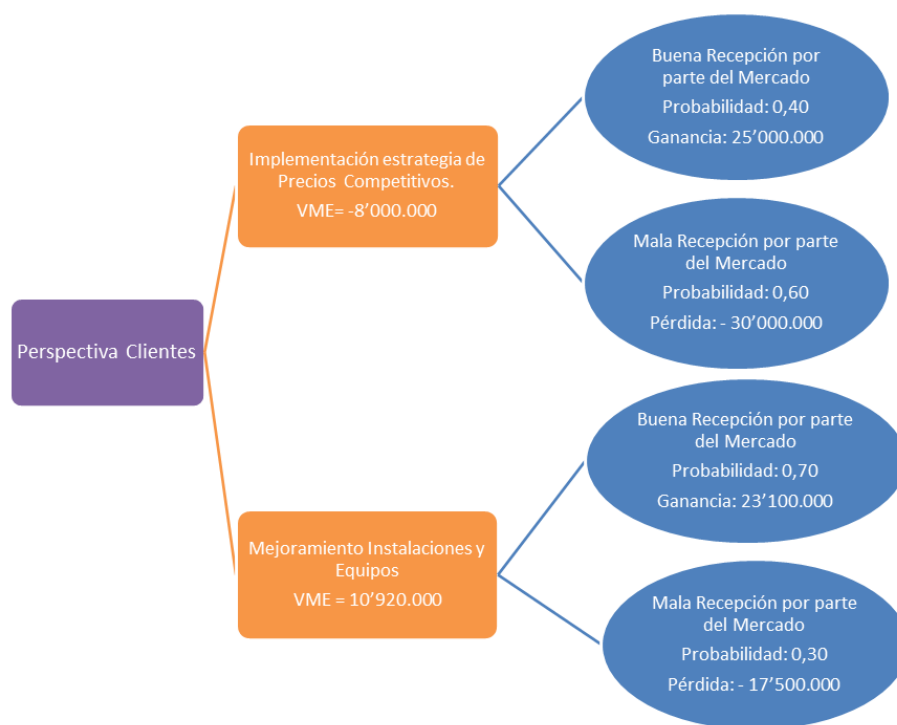


Figura 2. Árbol de decisiones sobre la perspectiva de Clientes, donde se calcula el Valor monetario Esperado (VME) de cada opción.

Este resultado es realmente previsible, ya que antes de comenzar con una estrategia enfocada en el aumento de los precios a los que se ofrece el servicio, la institución debe demostrar, desde el punto de vista de todas las perspectivas, que puede ofrecer a los clientes la calidad y atención acorde a dicho precio, aun si se presenta la oportunidad de subir los precios, debido a que el comportamiento de la competencia presenta esta tendencia, la organización debe realizar este proceso de manera analítica y adecuada, de modo que el cliente, especialmente el fidelizado, no

se vea inconforme con dicho cambio, por lo que resulta importante innovar y mejorar todos los procesos y herramientas antes de dar este paso.

Se debe enfocar inicialmente en la construcción de un plan de inversión, teniendo en cuenta las necesidades y capacidades económicas de la empresa, luego analizar, diseñar y aplicar estrategias de control y evaluación de procesos y resultados, además de trabajar en la aplicación de la inteligencia emocional dentro del sistema de comunicación interna y clima organizacional, pues la situación actual no permite la retención y fidelización del cliente interno para la empresa, creando un entorno caracterizado por el estrés laboral y la alta tasa de rotación.

Posteriormente, y con base en el plan de inversión, se requiere de inyectar capital en el mejoramiento de planta, equipo, herramientas y demás activos que den paso a una optimización de los resultados, por lo que también se establece como punto previo el control y evaluación de procesos. Lo anterior en cuanto a recursos físicos y materiales, ya que dentro del plan de mejoramiento de procesos internos desde el personal colaborador se deben implementar sesiones de capacitación de manera constante dentro de la organización, promoviendo la adquisición de nuevos conocimientos enfocados en el aprendizaje significativo, disciplina positiva, formación en valores y hábitos, fortalecimiento del bilingüismo, entre otros. Como se establece en el árbol de gestión humana, este proceso sólo será efectivo una vez el personal esté fidelizado y comprometido con la organización, pues con una alta rotación de personal, la inversión se perdería, ya que no podría ser aprovechada por la empresa.

Es luego de este proceso anterior descrito, una vez alcanzadas las metas u objetivos propuestos para el ciclo de mejora determinado o plan de acción estratégico de mejoramiento, que se puede analizar el precio del servicio dentro de un contexto más competitivo, pues son

bajos con respecto a los competidores cercanos, lo que genera una pérdida en las oportunidades de ganancia y cierta desconfianza por parte de un grupo selecto de clientes.

El proceso de evaluación y control en todas las áreas y actividades de la institución permitiría dar cierre al ciclo del proceso administrativo y así buscar nuevas oportunidades dentro de las variables internas y externas a la empresa que permitan un crecimiento organizacional constante, fundamentado en la necesidad de sostenibilidad, rentabilidad y creación de valor.

Integración de la solución a los procesos y arquitectura de la organización

La propuesta de mejora establecida anteriormente y determinadas por medio de estudio riguroso y objetivo de la viabilidad y oportunidad de éxito de cada una ellas, a través de herramientas de evaluación y decisión, se han de acoplar al proceso organizacional y a la estructura general de la misma, de forma que no afecte el desarrollo y alcance de las metas y objetivos organizacionales, ni choque con la misión, políticas y valores institucionales.

Figura 3. Mapa de Procesos del Gimnasio Integral de los Andes

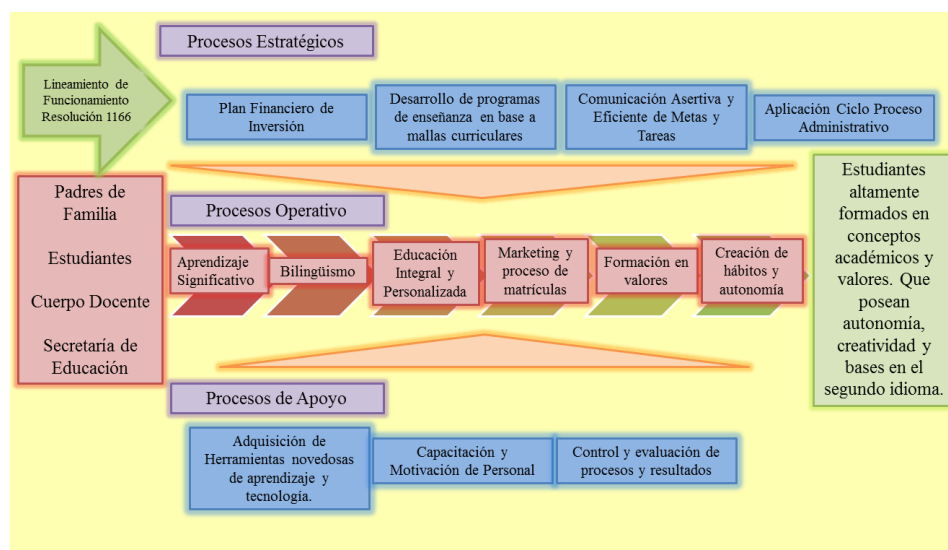


Figura 3. Mapa de procesos que describe las actividades que se deben desarrollar dentro de la Institución Gimnasio Integral de los Andes para alcanzar la rentabilidad y crecimiento esperado.

Este mapa de proceso permite ubicar cada una de las actividades o procesos dentro de la cadena de fomento a la rentabilidad crecimiento y creación de valor de la empresa, objetivos fundamentales para cada organización, Se establece, inicialmente, todo cliente relacionado con el Gimnasio Integral de los Andes, los padres de familia y alumnos matriculados, el equipo colaborador o docente y las entidades gubernamentales reguladoras como la secretaría de educación y la alcaldía municipal, estos son los agentes que se espera satisfacer por medio de la realización de las actividades de la empresa.

Los procesos operativos consisten en mercadeo, atracción y retención de clientes, seguido de la implementación de estrategias de enseñanza propias del jardín, como las estrategias pertinentes al aprendizaje significativo, bilingüismo, formación en valores, creación de hábitos de liderazgo ya autonomía, todo sobre los pilares de educación personalizada, para cada uno de los estudiantes, e integral, reuniendo diversas áreas de conocimiento en un solo bloque o periodo académico.

Los procesos de apoyo, soportan y optimizan los resultados de los procedimientos misionales, estos son la adquisición de herramientas y material novedoso que impulse y fomente el aprendizaje, optimizando los resultados y permitiendo un menor gasto de tiempo en el proceso, avanzado más en los temas de clase y materias. La capacitación y motivación de personal permitirá que el cuerpo docente esté altamente capacitado en nuevos procesos y metodologías, así como en la aplicación de estas al sistema de educación tradicional de manera adecuada, también reduce la rotación de personal durante el año lectivo. El control y evaluación de los procesos y resultados de la aplicación de los métodos usados, por medio de formatos y esquemas objetivos facilitan el cumplimiento y medición de los procesos operativos.

Dentro de los procesos estratégicos destaca el desarrollo de un plan financiero de inversión que direccionará el uso de capital económico para fines de crecimiento, creación de valor y aumento de rentabilidad. También está el desarrollo de las mallas curriculares y programas académicos de cada curso, basado en la normatividad nacional y en el potencial de la institución en la realización de sus actividades, igualmente se establece un cronograma de actividades general para la institución que direccionará toda tarea hacia los objetivos empresariales.

En los procesos estratégicos también se encuentra la aplicación de procesos efectivos de comunicación, basados en el desarrollo de los objetivos organizacionales bajo estándares de inteligencia emocional, permitiendo que todo el grupo posea los cargos, funciones y objetivos de manera clara, dentro de un ambiente de respeto, unidad y garantizando un entorno laboral adecuado y óptimo. Por último la gerencia aplicará el concepto del proceso administrativo para alcanzar los objetivos estratégicos y organizacionales fundamentales.

Figura 4. Organigrama Gimnasio Integral de los Andes.

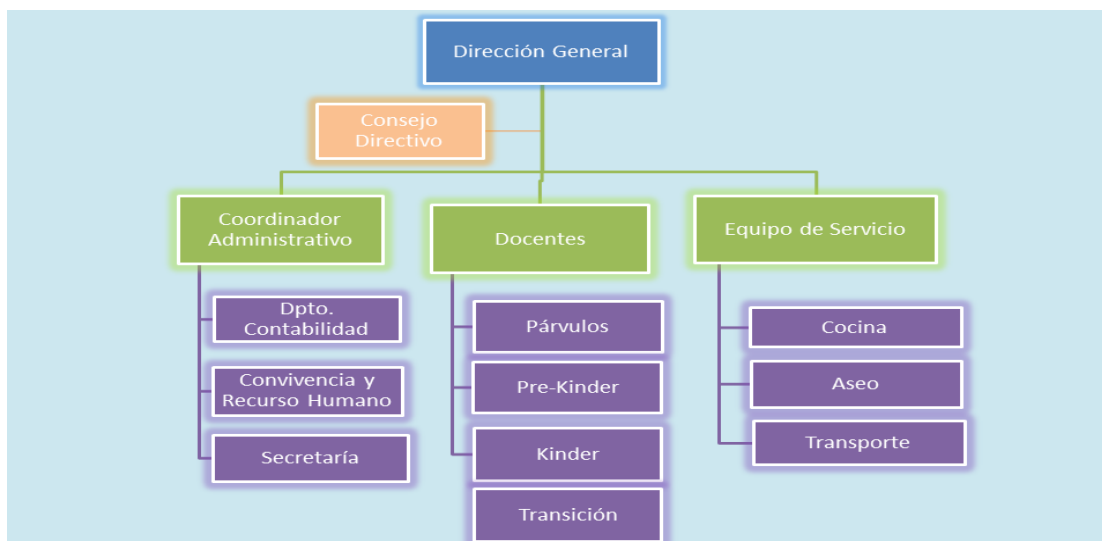


Figura 4. Organigrama que representa la estructura organizacional adecuada que debe tener la institución para un funcionamiento óptimo.

Como se puede observar en el organigrama de la institución, esta es la jerarquía y cargos que completan o consolidan la empresa, cuenta con la dirección general o director del jardín, que se encarga de dirigir y coordinar acciones de tres áreas funcionales, con ayuda del consejo directivo: el área de docentes, conformados por los colaboradores de cada curso o grado; el coordinador administrativo, que se encarga de las tareas de secretaría, control de inventarios, contabilidad y gestión humana; y el equipo de servicios generales, que prestan a los estudiantes el servicio de aseo, alimentación y transporte.

Cada uno de estos cargos tendrá una función fundamental dentro del desarrollo del proceso (administrativo, de apoyo o misional) que se ha mostrado anteriormente, de manera que se puedan alcanzar los objetivos organizacionales de manera óptima y adecuada. Además de lo anterior, y como propone Parra Y. (2018), al lograr canalizar adecuadamente el enfoque de los colaboradores y de la organización, la empresa potenciará su capacidad de innovación, creatividad y adaptación, desarrollando su competitividad y optimizando sus resultados. Así que los canales de comunicación deben ser altamente asertivos y se debe aplicar fuertemente los conceptos de inteligencia emocional, además de procurar el crecimiento personal y profesional de cada uno de los puestos involucrados.

Las problemáticas identificadas en el Microentorno del Gimnasio Integral de los Andes afectan fuertemente su competitividad, puesto que la falta de capacitación y actualización crean una brecha considerable entre esta institución y su competencia que, de continuar así, crecerá más y más, alejando a la institución del ambiente competitivo, por más novedosos que sean sus métodos e ideologías, la empresa debe promover este potencial y alimentarlo a través del tiempo.

Establecimiento de metas y construcción de indicadores

A partir de esta integración del plan de mejoramiento organizacional a los procesos y estructura de la organización, de modo que sean coherentes con las metas, objetivos y metodología de la empresa, se deben establecer una serie de metas y objetivos que se esperan alcanzar a través de estos, así como definir indicadores de logro que permitan identificar el cumplimiento de estos, por medio de las estrategias y métodos propuestos.

Desde la perspectiva financiera, tomando como referencia la necesidad organizacional por implementar estrategias y planes de inversión sobre las necesidades de mejoramiento organizacional, se buscará una relación positiva en el tiempo entre el capital invertido, la generación de activos y resultados financieros. Se usarán por tanto indicadores económicos y financieros como la rentabilidad neta y nivel de endeudamiento total, que se espera presenten una relación inversamente proporcional, siendo la rentabilidad el valor en aumento.

A través de la tasa de retorno (TIR) y el periodo de recuperación de la inversión (PRI) se espera determinar la efectividad de estos cambios y propuestas de mejora dentro del plan de crecimiento y rentabilidad organizacional, así como su capacidad para crear valor. Se espera que la TIR se ubique dentro de un margen porcentual entre el 25% y 30% para identificar que la inversión si está dando los resultados adecuados dentro del proceso. De igual forma el PRI no debe ser superior a los 18 meses una vez inyectado el capital o recurso.

Junto a esta análisis de los indicadores especificados con anterioridad, se analizarán las utilidades generadas del ejercicio durante los meses y años posteriores a la inversión, alcanzado resultados adecuados dentro del mediano y largo plazo, logrando un incremento entre el 5 y 10 por ciento en las ganancias de cada año, de esta manera incrementar el grado de retribución y

rentabilidad. El grado de endeudamiento, por lo tanto, se espera que supere el 30%, ya que esto podría afectar de sobre manera los resultados financieros del Gimnasio Integral de los Andes.

Desde la perspectiva de clientes se espera mejorar en los recursos e imagen que posee la institución, enfocando las propuestas de mejora en la competitividad de la empresa a nivel de precios y herramientas de trabajo. Por lo que, luego de la inversión realizada y los cambios establecidos se espera aumentar el número de matrículas durante cada año escolar. Esperando que el número de clientes fidelizados aumente hasta un cupo mínimo de 50 estudiantes para cada año.

Además de esto, se espera que cada uno de los estudiantes matriculados en cada uno de los grados, culmine su proceso de educación preescolar dentro de la institución, es decir, que un estudiante que ingrese para el curso de párvulos, pase por todos los otros tres grados dentro de la institución, sin que migre a otra. Razón por la cual se establecerá un porcentaje de deserción o abandono máximo del 20% entre cada año, buscando así retener el 80% de los clientes de un periodo académico a otro.

Como una medida periódica dentro de cada año académico, se establecerá un proceso de evaluación de la institución por parte de los padres de familia, analizando su grado de fidelidad y satisfacción frente al Gimnasio Integral de los Andes. Se espera que este factor de conformidad de la empresa logre un promedio mínimo de 65 a 75% durante cada encuesta, tomando en cuenta factores como el grado de innovación y tecnología de instalaciones y herramientas, precios, resultados, expectativas, entre otros.

De igual forma se espera poder realizar un estudio de mercado pertinente durante cada año escolar, analizando a la competencia de manera rigurosa y determinando una relación entre el

número de matrículas en cada una de las instituciones analizadas y del Gimnasio Integral de los Andes, para lograr una visión más amplia del comportamiento del mercado.

La perspectiva de procesos internos requiere de un proceso de seguimiento, control y evaluación, con la finalidad de optimizar los resultados de la aplicación de los métodos que predica la institución por sobre los tradicionales, de igual forma es necesario evaluar las capacidades y desempeño de los docentes, así como al dinámica en los proceso de clase, de modo que se puedan identificar oportunidades de mejora y se de paso a un proceso de capacitación.

Dentro del proceso de evaluación de la implementación de las estrategias de mejora dentro de la perspectiva de clientes se entrará en un proceso riguroso de control y verificación de los avances académicos por medio de las evaluaciones bimestrales, en donde no sólo se espera que mínimo un 70% de los estudiantes apruebe con más del 75% de la totalidad del valor de la evaluación, sino que se dé espacio a la observación directa e indirecta de espacios académicos de cada curso, en donde se medirán variables como las estratégicas y dinámicas de cada clase, entorno que promueve la docente, respeto y comportamiento en el aula, métodos de inclusión, estrategias de trabajo, métodos de enseñanza etc.

Sumado a la evaluación de las dinámicas de la clase mencionadas anteriormente, se realizará un estudio del desempeño del docente, estudiando el control, liderazgo y manejo de grupo, uso del bilingüismo durante las sesiones de clase, estructura de clase y seguimiento de horarios, relación de actividades, planeador semanal y mallas curriculares, convivencia y comunicación con todos los integrantes de la institución, administración de recursos, aporte en procesos e innovación en todas las áreas que requiera la institución.

Frente a este proceso de evaluación individual de cada uno de los docentes se espera mejorar los resultados obtenidos del desarrollo de cada uno de los bloques académicos, analizando las capacidades y comportamientos del docente que luego permitan mejorar los resultados obtenidos por medio de una retroalimentación respectiva.

De la mano con el punto anterior y desde el punto de vista de crecimiento y gestión de recurso humano, es importante reducir el índice de rotación de personal, lo que será meta clara dentro del proceso de crecimiento de la institución, de otra manera el proceso de capacitación y mejora de capacidades personales y profesionales no tendría resultado, pues la salida de personal aumentaría en gran medida en riesgo de inversión que conlleva este proceso.

Se espera, por medio de esta estrategia de mejora de inteligencia emocional y comunicación asertiva, reducir la rotación a un máximo del 20% del personal a lo largo de todo el año y manteniendo el docente líder de cada curso por un mínimo del 85% del total del año académico en curso. Una vez mejorada esta etapa, el trabajo de capacitación tendrá luz verde y el riesgo de pérdida será mucho menor, por lo que se espera poder reunir y educar al equipo colaborador un mínimo de cuatro veces en el año, una sesión por cada bimestre.

Por medio de estos indicadores se podrán medir cada una de las metas establecidas con respecto a las propuestas de mejora que se han aportado para el proceso de mejoramiento, crecimiento y sostenimiento del Gimnasio Integral de los Andes. Midiendo resultados a través de los indicadores correspondientes que permitan medir el avance en la creación de valor y aumento de rentabilidad institucional.

Marco de referencia

Este proceso de mejoramiento empresarial, por medio del análisis de las variables y perspectivas internas y externas que compone la empresa, reúne una serie de teorías y estudios de grandes pensadores de esta ciencia que respalda o proporciona un soporte a las acciones y medidas de mejoramiento que se proponen dentro del plan de acción de la organización.

Entre las herramientas utilizadas se puede identificar la Matriz PESTEL. Esta herramienta, según Parada P. (2013), permite describir el entorno en que una organización o empresa se desenvolverá, a través del análisis de factores políticos, económicos, sociales, culturales, legales, tecnológicos y ecológicos. El uso de esta herramienta permite obtener información sobre el macro entorno que permite el desarrollo de planes de acción más adecuados e integrales.

Como afirma Trenza A. (2018), la matriz PESTEL es de gran ayuda para la identificación de amenazas y oportunidades a las que se enfrentará la empresa dentro de un entorno determinado. Lo que resulta de gran utilidad al momento de elaborar un plan de negocios estratégico. Este tipo de estudio se optimiza al realizarse periódicamente, mejorando de forma continua.

La matriz de análisis competitivo es otra de las herramientas utilizadas dentro del proceso de estudio del Gimnasio Integral de los Andes. Esta, según José Contreras (2006), permite identificar a los principales competidores de la empresa, y determinar sus fortalezas y debilidades particulares, dando paso a un proceso comparativo o de relación junto con una ponderación y peso de cada variable empresarial. Este proceso es de gran importancia para el mejoramiento continuo y la creación de estrategias que fomenten la competitividad de la empresa.

La matriz de perfil competitivo, como expresa Restrepo L. (2015) permite reunir información vital sobre la competencia y establecer puntos y valores comparativos entre estas y la organización, estudiando adecuadamente los factores internos de la compañía.

La matriz de evaluación de factores internos y externos (EFE y EFI) fueron usados para evaluar el macro y micro entorno del Gimnasio Integral de los Andes. Según el dominio Yi Min Shum (2018) el éxito de las estrategias no se basa únicamente en los factores internos de la empresa, sino que se deben contemplar todas las oportunidades y amenazas presentes en el medio. Es por eso que la Matriz EFE permite realizar un estudio adecuado del medio o campo, teniendo en cuenta todos los factores que podrían influir en el crecimiento o expansión de una organización. Se tienen en cuantos factores demográficos, económicos, legales, tecnológicos, ambientes, competitivos, socioculturales, entre otros.

La matriz EFI, como afirma Obregón T. (2016) permite estudiar el contexto interno de la empresa, teniendo en cuenta los recursos disponibles por la misma, y estableciendo factores positivos y debilidades dentro de las áreas funcionales de una organización. Esto permite identificar la situación interna de la empresa y los factores que contribuyen o no al crecimiento, sostenibilidad y creación de valor.

La matriz PEYEA, según Sánchez F. (2015), Es una técnica que permite adecuar a la organización entre sus recursos y capacidades internar a las oportunidades y riesgos que están presentes en el ambiente externo de la misma, en esta matriz se describen cuatro estrategias o cuadrantes que: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Estas estrategias son las recomendables por adaptar por la empresa y se definen según el resultado obtenido del desarrollo de la matriz.

La teoría propuesta por Henri Fayol (1916), y su referente al proceso administrativo, son una guía universal para el funcionamiento de la empresa, pues según afirma Novelo C. (2013), el éxito de la empresa depende directa e indirectamente de su buena administración, por lo que cada paso y fase es estrictamente fundamental para el crecimiento y rentabilidad organizacional. Fayol (1916) separa este proceso en un ciclo de 5 etapas; Prever o planear, que se refiere al proceso de previsión y evaluación del futuro posible; Organizar, que apunta a aclarar el uso y función de los recursos materiales, económicos y humanos disponibles dentro del plan de acción; Dirigir, orientando el recurso y personal hacia la consecución de los objetivos; Coordinar, Unificar todas las áreas y actividades hacia un solo fin y por último Controlar, que consiste en la verificación del cumplimiento de tareas y objetivos, por medio de las actividades y recursos asignados.

Con respecto al proceso administrativo anterior expuesto se espera aplicarlo adecuadamente a la institución Gimnasio Integral de los Andes, pues actualmente no cierra este ciclo por medio del control y evaluación de tareas y resultados, lo que no permite que exista una etapa de retroalimentación en las áreas de la empresa, estancando el proceso de creación de valor y mejoramiento continuo.

La motivación, Según Valdés C. (2016), es un aspecto psicológico que influye fuertemente sobre la forma en que las personas realizan sus actividades y resultados, por lo que las empresas deben procurar que este ambiente sea adecuado para la optimización de los procesos y metas organizacionales y personales y profesionales de cada individuo.

Dentro de las diversas teorías de motivación de personal que han surgido durante los últimos años, se ha tomado como pilar lo establecido por Herzberg, conocida como la teoría de los dos

factores. Según Valdés (2016), Herzberg afirma que el nivel de rendimiento es variable, dependiendo del nivel de satisfacción, esta sensación es moderada por dos tipos de factores, intrínsecos (Motivacionales) y extrínsecos (Higiene). Estos dos conceptos o elementos impactan sobre el rendimiento y capacidad laboral de los trabajadores.

Dentro de los factores motivacionales se encuentran elementos como el reconocimiento, la realización o logro personal, el trabajo o responsabilidad y el crecimiento profesional y el ascenso. Por otro lado, según Valdés (2016), los factores de higiene contemplan conceptos como las políticas de la empresa, las condiciones de trabajo, el salario, la seguridad y salud que supone el cargo, la supervisión y las relaciones interpersonales que se mantiene con toda la jerarquía empresarial.

Siguiendo este concepto, el Gimnasio Integral de los Andes, requiere de coordinar estos dos factores para potencializar el trabajo de los colaboradores, buscando la motivación por medio del mejoramiento de las relaciones interpersonales, supervisión, administración y reconocimiento. Pues a pesar de contar con buena seguridad, status, higiene, condiciones físicas y políticas de empresa clara y adecuada, el factor psicológico, social y personal requiere de una pronta mejora, pues afecta gravemente a la empresa, ocasionando un alto índice de rotación de personal y desmotivando o generando insatisfacción para el cliente interno.

Este proceso de motivación está altamente ligado con el de Inteligencia Emocional dentro de las relaciones laborales y procesos internos y externos de la empresa. Sabater V. (2017), afirma que a pesar de que este concepto se popularizó en 1995, por medio del profesor Daniel Goleman, existía desde el año 1920 como inteligencia social, de la mano de Edward L. Thorndike y que la definía como “la habilidad básica para comprender y motivar a otras

personas”. Sabater también afirma que no fue hasta 1985 que el término inteligencia emocional fue usado.

La Inteligencia Emocional, como sugiere Sabater V. (2017), es entonces la capacidad de dirigirse efectivamente con el entorno social que nos rodea e igualmente con nosotros mismos, regulando y gestionando emociones, frenando impulsos, reducir la sensación de frustración e ira y generando motivación personal y social de manera constante. Este concepto se basa en cuatro pilares; la auto-conciencia, como la capacidad de entender nuestros propios sentimientos; la automotivación, que nos orienta hacia nuestras metas; la Conciencia Social y empatía y por último, pero sin duda no menos importante, la habilidad de interactuar y relacionarse con los demás.

Es necesario implementar estrategias y conceptos de inteligencia emocional dentro del jardín, expresando de manera asertiva observaciones, comentarios, correcciones, etc. pues actualmente se observa un comportamiento negativo en este aspecto que no es nada motivante para el personal. También se necesita mejorar las habilidades sociales y comunicativas en general, que puedan hacer de la institución un ambiente más dinámico y unido.

Plan de acción

El plan de acción que se muestra a continuación reúne todas las estrategias de mejoramiento organizacional que se han descrito posteriormente, se describe el objetivo, acción a realizar, presupuesto o costo estimado para llevar a cabo la tarea en cuestión, responsables de cada etapa o fase del plan y los indicadores por alcanzar para determinar que la aplicación ha sido adecuada y es benéfica para la organización al suministrar los resultados esperados y contribuir al crecimiento institucional del Gimnasio Integral de los Andes.

A través del desarrollo de la matriz PEYEA se logró determinar la necesidad de implementar una estrategia de carácter agresiva, por lo que el plan de acción se ha diseñado para realizarse dentro de un medio o corto plazo, dentro de un periodo lectivo inferior o igual a un año. De esta forma es posible alcanzar niveles de competitividad adecuados al comportamiento actual del macroentorno.

El plan de acción se ha dispuesto para que se logren aprovechar las oportunidades detectadas en cada una de las áreas funcionales de la empresa, desde la perspectiva de clientes, financiera, procesos internos y formación y crecimiento, además de gestión, del recurso humano. Todo lo anterior se ha acomodado dentro de la estructura organizacional general del Gimnasio Integral de los Andes, siendo coherente con los objetivos y valores institucionales.

Tabla 7.

Plan de Acción

DESCRIPCIÓN PROBLEMA	OBJETIVO	ACCIÓN	FECHA (SEMANA)		COSTO RECURSO	RESPONSABLE	INDICADOR
			INICIA	TERMINA			
Ausencia de un plan estratégico adecuado de inversión que favorezca el crecimiento de la institución.	Establecer estrategias financieras de inversión que permita la optimización de resultados académicos y económicos.	- Establecer un presupuesto anual de inversión.	Sem. 1	Sem. 4	\$ 500.000 Anualmente En Pago a Personal Administrativo por la actividad de Establecer Presupuesto de Inversión.	Administración General.	Tasa de retorno entre 25 y 30%. Periodo de recuperación de inversión menor a 18 meses. Grado de endeudamiento inferior al 30%.
		- Diseño de un plan de inversión enfocado en el mejoramiento institucional.	Sem. 5	Sem. 8	\$ 700.000 Anualmente En Pago a Personal Administrativo por la actividad de Diseño del Plan de Inversión sobre Presupuesto.		

Deterioro y desactualización de algunas herramientas de apoyo y tecnología educativa.	Optimizar los resultados académicos y la percepción del cliente recurrente y potencial por medio de la innovación y adquisición de herramientas educativas y mejoramiento de instalaciones y tecnología.	- Evaluación de Implementos y herramientas de apoyo académico para medir su estado y funcionalidad.	Sem. 9	Sem. 10	\$ 400.000 Anualmente en pago a personal administrativo por la actividad de realizar la evaluación.	Administración General. Consejo Directivo.	Retención de mínimo el 80% de los clientes de año a año. Satisfacción y conformidad mínima de un 75% en encuestas. Cupo mínimo de 50 estudiantes durante el año escolar.
			Sem. 33	Sem. 34			
		- Renovación de implementos de ayuda educativa y mejoramiento de instalaciones.	Sem. 11	Sem. 14	\$ 6.000.000 Anualmente en compra de equipos y herramientas: Tablero Magnético 4Unds. (\$ 680.000) Videobeam Epson 3300 1Und. (\$ 1.700.000) Tablero Digital Interactivo To.Mi V.6.0 1Und. (\$ 620.000) CPU Celeron N3050 5unds. (\$ 3.000.000)		
			Sem. 35	Sem. 38			

Falta de un plan de control y evaluación de la aplicación y resultados de las metodologías institucionales y el desempeño del personal.	Implementar estrategias, formatos y modelos que permitan el control y evaluación de los procesos de enseñanza de la organización.	- Aplicación de estrategias de evaluación de métodos pedagógicos.	Sem. 5	Control Permanente.	\$ 400.000 Anuales en pago a personal administrativo por la actividad de evaluación y seguimiento de metodología de enseñanza y control de los resultados de evaluaciones a estudiantes.	Administración General. Consejo Directivo.	70% de los estudiantes aprobarán con el 75% sobre 100% de las evaluaciones.		
		- Seguimiento en los resultados de evaluaciones bimestrales.	Sem. 12	Sem. 12					
			Sem. 22	Sem. 22					
			Sem. 32	Sem. 32					
			Sem. 42	Sem. 42					
Alto grado de estrés laboral y tensión en el ambiente de trabajo de la institución, sólo apreciable a nivel interno.	Aplicar estrategias de Inteligencia Emocional y diseñar canales de comunicación abiertos para que el personal se relacione e identifique con los valores y objetivos de GIA.	- Desarrollo y aplicación de métodos estrategias de inteligencia emocional.	Sem. 1	Control permanente.	\$ 1.600.000 Anual en sesiones de capacitación y asesoría para el personal administrativo sobre liderazgo e inteligencia emocional.	Administración General. Consejo Directivo.	Rotación máxima del 20% del personal a lo largo del año. Grado de satisfacción o comodidad docente del 75% obtenido de encuestas.		
		- Talleres para el desarrollo del sentido de pertenencia desde todos los niveles de trabajo.	Sem. 5	Control permanente				\$ 800.000 Anuales, al personal administrativo por el diseño y desarrollo de las actividades.	
			- Encuestas de satisfacción laboral para todo el personal.	Sem. 5	Sem. 22				\$ 300.000 Anuales, en diseño, impresión, aplicación y análisis de encuestas.
				Sem. 27	Sem. 42				

No se evidencia capacitación en procesos y estrategias de enseñanza para el personal.	Optimizar los resultados por medio de la capacitación constante del personal.	- Control de evaluación de personal institucional cada semestre.	Sem. 5	Sem. 23	\$ 300.000 Anuales, en diseño, impresión, aplicación y Evaluación Personal.	Administración General. Consejo Directivo.	Calificación positiva en procesos de evaluación docente, con más del 70% de ítems en 5.0.
			Sem. 27	Sem. 42			
		- Sesiones de capacitación enfocados en la adquisición de nuevas habilidades profesionales.	Sem. 5	Control permanente	4.000.000 Anuales en sesiones de capacitación: Capacitación en disciplina positiva en procesos de enseñanza. (\$ 1.900.000) Capacitación en uso de TIC e innovación para docentes de educación preescolar. (\$ 2.100.000)		

Nota. Propuesta estratégica de mejoramiento para Gimnasio Integral de los Andes plasmado en un plan de acción.

Diagrama de Gantt

Figura 5. Diagrama de Gantt

Diagrama de Gantt																																																				
Acción	Tiempo de Duración (Semanas)																																																			
	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48				
Establecer un presupuesto anual de inversión.	█	█	█	█																																																
Diseño de un plan de inversión enfocado en el mejoramiento institucional y capacitación de personal.					█	█	█	█																																												
Evaluación de Implementos y herramientas de apoyo académico para medir su estado y funcionalidad.									█	█																							█	█																		
Renovación de Implementos de ayuda educativa y mejoramiento de instalaciones.											█	█	█	█																							█	█	█	█												
Aplicación de estrategias de evaluación de métodos pedagógicos.					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█				
Control de evaluación personal docente semestral.					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█				
Seguimiento en los resultados de evaluaciones bimestrales.												█												█																█												
Desarrollo y aplicación de métodos estrategias de inteligencia Emocional.	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█				
Talleres para el desarrollo del sentido de pertenencia desde todos los niveles de trabajo.					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█				
Encuestas de satisfacción laboral para todo el personal.					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█				
Sesiones de capacitación enfocados en la adquisición de nuevas habilidades profesionales					█	█	█	█					█	█	█	█					█	█	█	█					█	█	█	█					█	█	█	█												

Figura 5. Diagrama de Gantt en donde se desglosan las actividades del plan de acción dentro de una línea de tiempo para determinar el orden de aplicación y desarrollo del plan de mejoramiento organizacional propuesto a lo largo del presente documento.

Los costos que se discriminan en el plan de acción suman una totalidad de \$15'000.000 para la realización de las actividades durante el primer año de implementación del proyecto o plan de mejoramiento. Inicialmente para el establecimiento de un presupuesto de inversión real, acorde a las utilidades promedio que genera la institución, y el diseño del plan de inversión se pagará al personal administrativo \$ 1'200.000 al año. Para la realización del proceso de evaluación e inspección de los elementos de la institución para determinar cuáles requieren de una renovación se cancelará la suma de 400.000 a la administración general del Gimnasio Integral de los Andes.

El capital de inversión para la compra de equipos y herramientas se estableció en \$ 6.000.000 para el primer año de inversión. Esperando que en años posteriores, con el crecimiento y el aumento en la rentabilidad de la empresa, el valor disponible para inversión aumente y permita a la empresa potenciar su crecimiento. El presupuesto se distribuirá de la siguiente manera:

Se usarán \$680.000 en la compra de cuatro tableros magnéticos para cada una de las aulas principales presentes en la institución, con el fin de darle uso a elementos afines, como letras, números y fichas de apoyo metálicas o con imanes, que se poseen pero no se aprovechan adecuadamente debido a la ausencia de este activo.

El valor de \$1.700.000 se invertirá en un VideoBeam o proyector que pueda ser usado en los procesos de enseñanza para los niños y en ocasiones especiales como reuniones de padres de familia, eventos escolares u otras actividades que requieran de un apoyo visual de escala mayor.

Un total de \$620.000 será destinado a la compra de un tablero digital interactivo que funciona en conjunto con un Videobeam y permitirán a los estudiantes interactuar y aprender de una manera didáctica con equipos informáticos conectados al proyector.

Se utilizarán \$3.000.000 para reemplazar las torres o CPU que posee la institución actualmente, debido a que estas no cuentan con las características o requisitos mínimos necesarios para ejecutar softwares educativos que puedan satisfacer las necesidades de los estudiantes desde las diversas áreas de desarrollo. Los nuevos equipos contarán con un mejor procesador y memoria instalada que pueda soportar futuras herramientas digitales de trabajo.

Se encargará al personal administrativo el objetivo de implementar estrategias, formatos y modelos que permitan el control y evaluación de los procesos de enseñanza de la organización, por lo que se cancelará la suma de \$400.000 anuales en el desarrollo de las actividades de evaluación de métodos pedagógicos y seguimiento a desarrollo, aplicación y evaluación de evaluaciones bimestrales.

Dentro del plan de acción se destinará la suma de \$ 1.600.000 en el año para la capacitación del personal administrativo en liderazgo, técnicas de inteligencia emocional y comunicación asertiva y efectiva dentro del entorno laboral. Por medio de una asesora que realizará entre 2 a 3 sesiones anuales de máximo 2 horas cada una, dentro de la institución.

La administración general se encargará del desarrollo de espacios de integración, fomento del trabajo en equipo y adquisición de sentido de pertenencia por parte de toda la comunidad educativa, se dispondrá de un presupuesto de \$800.000 anuales por la planeación y elaboración de este tipo de actividades, en tres sesiones anuales de 2 horas cada una.

Se cancelará a la administración general un total de \$300.000 por la actividad de rediseñar, imprimir, aplicar y analizar las encuestas de satisfacción de personal y ambiente laboral, que ofrezcan resultados reales y medibles. Estas se aplicarán individualmente en cada colaborador, dos veces en el año. Igualmente se invertirán \$300.000 en el desarrollo, aplicación y

retroalimentación de formatos de evaluación del personal docente, actividad de la cual se encargará el personal administrativo un total de dos sesiones anualmente.

Respecto al proceso de capacitación de personal que se encuentra en el plan de acción se usará un capital de inversión total de \$4.000.000 distribuidos en dos sesiones anuales que deberá programar la administración de la institución según las problemáticas y oportunidades detectadas por medio de los procesos de evaluación de personal. Se propone, inicialmente, una sesión enfocada en la adquisición y aplicación de métodos de disciplina positiva en las labores de enseñanzas, que se prestará en una sesión de 2 horas a todos los integrantes de la comunidad educativa, con un costo estimado de \$1.900.000 por la asesoría de un tutor experto en el tema. Se trabajará de la misma manera para un segundo encuentro enfocado esta vez en la optimización en el manejo de herramientas informáticas y digitales en los procesos de educación en el nivel preescolar.

El diagrama de Gantt expone el plan de acción. Que se ha elaborado y presentado anteriormente, en una línea de tiempo que permite identificar los periodos adecuados que se han establecido para el desarrollo del proceso de mejoramiento institucional. Igualmente, al tratarse de una estrategia de tipo agresiva, se logra evidenciar que el plan está dispuesto para desarrollarse en su totalidad dentro de un plazo de un año. No obstante, los procesos de evaluación y control, respectivos a la evolución y crecimiento del Gimnasio Integral de los Andes, deben llevarse de manera permanente desde el inicio.

A través del desarrollo de la propuesta de mejoramiento que se ha expuesto y desarrollado a lo largo de este documento se espera que el Gimnasio Integral de los Andes logre un beneficio anual aproximado de \$ 4'500.000 a partir de una inversión de 15'000.000 durante el año lectivo,

siguiendo el modelo que se establece dentro del plan de acción expuesto anteriormente. Como se afirma en el establecimiento de metas e indicadores se espera una tasa interna de retorno (TIR) estimada entre el 25 y 30 por ciento, valor que se considera adecuado al medir la efectividad o no de un proyecto de inversión. También se espera una recuperación de la inyección de capital dentro de un plazo menor a 18 meses, siendo el grado de endeudamiento inferior al 30%.

La aplicación de estrategias para métodos de enseñanza educativos, el desarrollo y promoción del sentido de pertenencia en la institución, los métodos de control organizacional y los procesos de desarrollo de aptitudes y conocimientos por medio de capacitación son propuestas que si bien se expresan durante un año en el diagrama de Gantt, están diseñados para llevarse a cabo de manera permanente con el fin de garantizar el crecimiento y creación de valor para el Gimnasio Integral de los Andes, motivo por el cual deben realizarse a lo largo del tiempo mientras la empresa se encuentre en acción.

Lecciones aprendidas

A través del análisis de los componentes y perspectivas internas y externas que afectan e influyen dentro del funcionamiento organizacional del Gimnasio integral de los Andes fue posible poner en práctica la teoría existente de los distintos pensadores que han aportado a las ciencias administrativas a lo largo del tiempo. Entre los aportes más importantes se encuentran las diversas matrices y herramientas organizacionales que facilitan y optimizan el estudio de las empresas.

El uso de las herramientas administrativas permite obtener información precisa sobre la situación actual de las organizaciones y del macroentorno en que se realizan sus actividades. Estos datos son de gran utilidad para los gerentes y administradores, pues facilitan el proceso de estudio, toma de decisiones y planteamiento y desarrollo de planes de acción. Lo anterior permite que el proceso de mejoramiento y crecimiento empresarial sea mucho más eficiente y eficaz, incrementando los niveles de competitividad en general.

Para la organización, es importante entrar en un proceso de mejoramiento continuo, en donde el uso de las matrices y teorías expuestas en este documento puedan ser usadas a lo largo del tiempo con el fin de crear un proceso de mejoramiento continuo. A través de la evaluación constante de todos los factores que intervienen o afectan a la empresa, tanto a nivel interno como externo, es posible establecer nuevas metas que fomenten la creación de valor, elevando los niveles de competitividad y generando ganancias mayores.

Conclusiones y recomendaciones

El Gimnasio Integral de los Andes presenta una oportunidad de desarrollar una estrategia que la matriz PEYEA define como agresiva para alcanzar los resultados esperando dentro de un mediano y largo plazo, por medio de un plan de acción estratégico que se integre las necesidades reales de la organización con los pilares fundamentales de la misma.

Desde el punto de vista financiero es importante cumplir con los márgenes e indicadores financieros establecidos, estableciendo un presupuesto máximo para la realización de mejoras y capacitaciones, de esta manera es posible limitar la inversión, disminuir el riesgo y evitar las pérdidas o desbalance económico de la empresa. Se recomienda, nuevamente, establecer un orden interno, estabilizando el ambiente laboral y estratégico de la empresa, con el que no cuenta actualmente. De modo que la inyección de capital sea aprovechado de la mejor manera posible.

La implementación de técnicas que mejoren los canales de comunicación, el establecimiento de medidas y estrategias de control y evolución de los procesos, metodologías, desempeño del personal y resultados, así como la estructuración del plan de inversión de la institución son los pilares fundamentales que darán paso a la realización y alcance de todas las metas deseadas dentro de esta propuesta de mejoramiento, la que finaliza con el estudio de mercado y estrategia de precios pertinentes que le permitan a la empresa ser más competitiva, mejorar su imagen general y aumentar las ganancias del ejercicio.

Al momento de evaluar y controlar los procesos, es recomendable separar objetivamente las capacidades del docente o colaborador, con las estrategias planificadas y, de cierta manera, impone el espacio para el desarrollo de sus programas académicos, permitiendo identificar oportunamente las variables o factores que pueden mejorar o que, de alguna u otra forma, frenan o estancan el

proceso adecuado de aprendizaje dentro de la empresa. Por tal motivo, el estudio de las dinámicas de clase, avance estudiantil con respecto a las mallas curriculares controladas por la secretaría de educación municipal y el desempeño de los docentes deben ser realizados de manera individual, atendiendo a características, riesgos, fortalezas, debilidades y oportunidades que cada uno representa.

Es así como se implementaría de manera adecuada este plan de mejoramiento organizacional, sustentado adecuadamente sobre teorías y conceptos administrativos, demostrando la viabilidad del mismo dentro del contexto de mercado real. La empresa tiene una gran oportunidad de desarrollo y creación de valor que debe ser aprovechada fuertemente para alcanzar un mayor grado de competitividad, crecimiento y sostenibilidad en las condiciones actuales de la economía y el macroentorno que la rodea.

Es recomendable para el Gimnasio Integral de los Andes aplicar el plan de mejoramiento estratégico que se ha desarrollado a lo largo de este documento dentro del corto y mediano plazo invirtiendo un valor estimado, como se indica en el plan de acción, de \$ 15'000.000 a lo largo del periodo lectivo correspondiente a la implementación. Como se aclara en el establecimiento de metas e indicadores, se espera una tasa interna de retorno (TIR) aproximada entre el 25 y 30 por ciento, esperando un periodo de recuperación de la inversión inferior a los 18 meses y limitando el grado de endeudamiento a menos del 30%, lo que permitiría a la institución una ganancia aproximada de \$4'500.000 anuales, permitiendo concluir la efectividad y éxito del proyecto.

Bibliografía

- Aguilera A. (2010) Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. Recuperado de:
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>
el 30 de noviembre de 2018.
- Almalasu. (2011) Análisis organizacional y legal para una organización. Rescatado de:
<https://es.slideshare.net/almalasu/analisis-organizacional-y-legal-para-un-plan-de-negocios> el día 10 de noviembre de 2018.
- Anaya H. (2015) Análisis financiero aplicado y normas internacionales de información financiera – NIIF. Bogotá. Universidad externado de Colombia. 15ª edición.
- Arana W. (2003) Motivación y productividad laboral. Recuperado de:
<https://www.gestiopolis.com/motivacion-productividad-laboral/> el 4 de octubre de 2018.
- Arroyo Tobar. R. (2012). Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud. 1ra Ed. Bogotá, Colombia. Ecoe Ediciones.
- Beneficio económico. Tomado de <http://laeconomia.com.mx/beneficio-economico/> el 30 de Julio de 2018.
- Cardona D. (2010) La responsabilidad Social Empresarial. Convento, evolución y tendencias. Recuperado de:
<http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/1sin/25.pdf> el 30 de noviembre de 2018.
- Castillo J. (2015) Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad. 2da edición. Ecoe ediciones. Bogotá, Colombia.
- Centro de planeación estratégica nacional. Megatendencias: Un análisis del estado global. (2016) Primera edición. Rescatado de:
<http://www19.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2016/16355.pdf> el 19 de noviembre de 2018.
- Charris R. Et al. (2013) Responsabilidad Social Empresarial. Rescatado de:
<http://wwwmundoalpina.blogspot.com.co/2013/05/responsabilidad-social-empresarial.html> el 20 de Octubre de 2018.
- Contreras J. (2006) La Matriz MPC. Rescatado de:
<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm> el 30 de noviembre de 2018.
- Contreras J. (2006) Matriz DOFA y PEYEA. Rescatado de:
<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm> el 30 de noviembre de 2018.

- Díaz. J. (2010) Calidad Total: Origen, Evolución y Conceptos. Rescatado de: <https://www.emprendices.co/calidad-total-origen-evolucion-y-conceptos/> el 12 de noviembre de 2018.
- Dinero (2017) Los retos que enfrentan las mipymes en Colombia. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/los-retos-que-enfrentan-las-mipymes-en-colombia/241586> el 1 de diciembre de 2018.
- Entrepreneur. (2017) Cómo realizar un buen análisis de la competencia. Rescatado de: <https://www.entrepreneur.com/article/295911>. El 10 de noviembre de 2018.
- Fred D. (2003) Matriz de la Posición estratégica y la evaluación de la acción. Rescatado de: <http://uatlanticogestionestrategica.blogspot.com/2014/11/matriz-peyea-matriz-de-la-posicion.html> el 30 de noviembre de 2018.
- Fred D. (2003) Matriz de Perfil Competitivo MPC. Rescatado de: <http://uatlanticogestionestrategica.blogspot.com/2014/11/matriz-del-perfil-competitivo-mpc.html> el 30 de noviembre de 2018.
- García S. O. (2009) Administración financiera. Fundamentos y aplicación. 4ta Edición. Editorial Oscar León García.
- Godet. M. (2007) Prospectiva estratégica: problemas y métodos. Segunda Edición.
- Gómez J. (2013) Herramientas claves en un plan de Marketing: Matriz PEST. Rescatado de: <https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-matriz-pest/> el 30 de noviembre de 2018.
- Grupo de desarrollo regional del tecnológico de Monterrey. Las megatendencias sociales actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocios. (2009) 1ra edición. Rescatado de: http://prospectiva.eu/dokumentuak/Las_megatendencias_sociales_actuales_y_su_impacto_en_la_identificacion_oportunidades_estrategicas_de_negocios.pdf el 19 de noviembre de 2018.
- Grupo OBS Business School (2018) ¿Qué es un diagrama de Gantt y para qué sirve? Recuperado de: <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/diagramas-de-gantt/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve> el 30 de noviembre de 2018.
- Hernández. J. (2012) Administración estratégica - de la visión a la ejecución. Editorial AlfaOmega.
- Jean P. (2017) Diagrama de Gantt. Recuperado de: <https://es.ccm.net/contents/580-diagrama-de-gantt> el 30 de noviembre de 2018.
- López. F. (2009). People Excellence. 1ra Edición. Prentice Hall. Madrid. España.

- Manene L. (2010) Calidad Total: Su filosofía, evolución, definición e implantación. Recuperado de: <http://www.luismiguelmanene.com/2010/12/01/calidad-total-su-filosofia-evolucion-definicion-e-implantacion/> el 4 de octubre de 2018.
- Márquez M. (2001) Competitividad en las Organizaciones. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/competitividad-organizaciones/> el 1 de diciembre de 2018.
- Ministerio de Industria y Comercio (2010) Manual para la Elaboración de Planes de Negocios. Recuperado de: http://www.mipymes.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=3997&name=Manual_para_realizar_planos_de_negocios.pdf el 30 de noviembre de 2018.
- Muñiz. R. (2018) Concepto de investigación de mercados. Rescatado de: <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigacion-de-mercados-23.htm>. El 10 de Julio de 2018.
- N. Gregory Mankiw. (2017). Principios de Economía. Séptima Edición. México D.F. Cengage Learning Editores S.A.
- Novelo P. C. (2013) Las bases de la administración según Henry Fayol. Rescatado de: <https://www.gestiopolis.com/las-bases-de-la-administracion-segun-henri-fayol/> el 28 de Mayo de 2018.
- Obregón T. (2016) Matriz EFI. Rescatado de: <https://es.slideshare.net/tereobregon/matriz-efi-56867787> el 30 de nov. De 18.
- P. Álamo. Empowerment empresarial, la motivación más profunda. (2002) Rescatado de: <http://www.finanzaspersonales.com.co/columnistas/articulo/empowerment-empresarial-motivacion-mas-profunda/50087> el 12 de noviembre de 2018.
- Padilla Córdoba M. (2011) Formulación de evaluación y proyectos. 2da Edición. Bogotá, Colombia. Ecoe Ediciones.
- Parada P. (2013) Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial para el estudio del entorno. Rescatado de: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/> el 30 de noviembre de 2018.
- Parra A. Y. y Fuentes R. (2018) Neurociencia aplicada al servicio al cliente interno de las organizaciones. Colombia. Universidad Santo Tomás.
- Quintero C. (2018) La Responsabilidad Social Empresarial, una Estrategia de Gerencia. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/la-responsabilidad-social-empresarial-una-estrategia-de-gerencia-515003> el 1 de diciembre de 2018.
- R. Kaplan. & D. Norton. (2010) Perspectivas (Cuadro de mando Integral) Rescatado de: <http://es.slideshare.net/isaac774/cuadro-de-mando-integral-perspectivas>. El 28 de Mayo de 2018.

- Rogers J. Best. Marketing Estratégico. (2007). 4ta. Edición. Madrid, España. PEARSON EDUCACIÓN.
- Sabater V. (2017) Daniel Goleman y su teoría sobre la inteligencia emocional. Rescatado de: <https://lamenteesmaravillosa.com/daniel-goleman-teoria-inteligencia-emocional/> el 28 de mayo de 2018.
- Sánchez F. (2015) Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción. Rescatado de: <https://es.slideshare.net/MatrizPEYEA/presentacin-de-la-matriz-peyee> el 30 de noviembre de 2018.
- Shum Y. (2018) Matriz de Evaluación de factores externos (EFE-MEFE). Rescatado de: <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/> el 30 de nov. De 18.
- Shum Y. (2018) Matriz de Evaluación de factores internos (EFI-MEFI). Rescatado de: <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/> el 30 de nov. De 18.
- Sosa H. (2013) Matrices EFI, EFE y FODA. Rescatado de: <https://prezi.com/eknw8lqnq-j4/matrices-efi-efe-y-foda/> el 30 de noviembre de 2018.
- Trenza A. (2018) Análisis PESTEL: Qué es y para qué sirve. Rescatado de: <https://anatreza.com/analisis-pestel/> el 30 de noviembre de 2018.
- Valderrama A. (2018) Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado de: <https://mdc.org.co/blog-consultoria-responsabilidad-social-empresarial/> el 2 de diciembre de 2018.
- Valdés H. C. (2016) Motivación, concepto y teorías principales. Rescatado de: <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/> el 30 de Julio de 2018.
- Varela V. Rodrigo. (2014) Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. Bogotá Colombia. PEARSON.
- Zapara. E. (2004) Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de Casos. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/206/20605209.pdf> el 1 de diciembre de 2018.
- Zapata P. G. Negociación Arte Empresarial (2009) Bogotá D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.