

Universidad Tecnológica de El Salvador

**FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION FINANCIERA**



**CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A
EMPRESA PRO-LINGUA ASOCIADOS S.A DE C.V**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN
PRESENTADO POR:**

**RAÚL ERNESTO VELÁSQUEZ VELASCO
ESMERALDA LETICIA JACOBO MEJÍA
CARLOS MAXIMILIANO PÉREZ MARTINEZ
PARA OPTAR AL GRADO DE:**

MAESTRO EN FINANZAS

**JUNIO DE 2018
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. JOSÉ MODESTO VENTURA

DECANO FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

LIC. RAFAEL RODRÍGUEZ LOUCCEL

JURADO EXAMINADOR

PRESIDENTE

SR. RICARDO GARAY SALINAS

PRIMER VOCAL

ING. ANTONIO MIRA

SEGUNDO VOCAL

LIC. VICTOR MANUEL DERAS MARTÍNEZ

TERCER VOCAL

LIC. JOSE ALEXANDER CASTAÑEDA SANCHEZ

JUNIO, 2018

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

SR. RICARDO GARAY SALINAS, ING. ANTONIO MIRA, LIC. VÍCTOR MANUEL DERAS MARTÍNEZ Y LIC. JOSÉ ALEXANDER CASTAÑEDA SÁNCHEZ, A LAS OCHO HORAS Y TREINTA MINUTOS, Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES: ESMERALDA LETICIA JACOBO MEJÍA, CARLOS MAXIMILIANO PÉREZ MARTÍNEZ Y RAÚL ERNESTO VELASQUEZ VELASCO,

QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACIÓN TITULADO: "CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A "PROLINGUA"

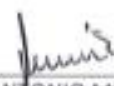
PARA OPTAR AL GRADO DE: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA,

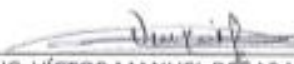
Y DEL CUAL SE EVALUARON TAMBIÉN LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA MISMO. POR TANTO, ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO Aprobado, YA QUE sí CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR.

OBSERVACIONES: Aprobado con honores

SAN SALVADOR, VEINTITRES DE JUNIO DE DOS MIL DIECIOCHO.


SR. RICARDO GARAY SALINAS
PRESIDENTE DEL JURADO


ING. ANTONIO MIRA
PRIMER VOCAL


LIC. VÍCTOR MANUEL DERAS MARTÍNEZ
SEGUNDO VOCAL


LIC. JOSÉ ALEXANDER CASTAÑEDA SÁNCHEZ
TERCER VOCAL

Dedicatoria y agradecimiento

Agradezco a mi esposa por todo el apoyo que me dio en estos tres años que decidí estudiar nuevamente ya que es un esfuerzo de ambos que implico desvelo y sobre todo el cuido de nuestro hijo, le agradezco porque siempre me hablo para preguntarme si estaba bien, si había cenado, siempre estuvo pendiente de mí.

A mi madre porque me ayudo a costear mis estudios y siempre estuvo pendiente en todo momento, al igual que mi suegra ambas cuidaron de mi hijo todos los días y horas en que estuve estudiando, mi madre y mi suegra fueron un gran alivio ya que me permitieron despreocuparme durante las horas de estudio o de reuniones de trabajo y me permitieron concentrarme. Gracias por todo el apoyo.

No menos importantes los dos abuelos que también han estado pendientes y apoyando todo este proceso, se han preocupado, han atendido a mi hijo, han andado con el de arriba para abajo. Muchas gracias a los dos.

Mi abuelita muy linda porque siempre que llegaba por la noche a la Layco nunca faltaba cena, siempre había algo que comer, siempre pendiente, también a usted le dedico este logro abuelita.

A mis compañeros por toda la paciencia que han tenido.

Agradezco a Dios todopoderoso por la sabiduría y fortaleza proporcionada en este logro

Raúl Ernesto Velásquez Velasco

Dedicatoria y agradecimiento

Agradezco a Dios todopoderoso por la sabiduría y fortaleza proporcionada para lograr cumplir una meta más en mi vida, a él sea la honra y la gloria por tan importante logro.

A mis padres a quienes amo tanto y quienes inculcaron en mí el deseo de superación y no darme por vencido ante los inconvenientes y tropiezos en la vida; su apoyo incondicional con sabios consejos y palabras de ánimo los cuales permitieron lograr mi objetivo.

A mis hermanos por sus palabras de aliento apoyándome siempre a no rendirme y a luchar por alcanzar mis sueños.

A mis amigos, a través de sus palabras y consejos, así como a mis compañeros de tesis por todo el apoyo brindado mediante el desarrollo de la Maestría y consultoría.

Carlos Maximiliano Pérez Martínez

Dedicatoria y agradecimiento

Es un maravilloso placer el poder culminar satisfactoriamente esta etapa dentro de mi carrera profesional, por ello quiero agradecer a la fuerza de mi inspiración, a la fe que me hace creer, a Dios que es el que me impulsa a buscar y lograr sueños.

Igualmente, desde lo más profundo de mi ser, quiero agradecer a mi madre, la que siempre me ha apoyado para continuar con fuerza en mis proyectos a no desmayar por duro que parezca la batalla, por su amor incondicional la que me enseñó que con humildad se logra cualquier cosa, esta mujer maravillosa me ha acompañado en este largo camino, gracias eternamente. A su vez a mi padre el cual con sus orientaciones me ayudaron a continuar en este largo camino, por siempre motivarme a seguir creciendo.

Así mismo agradezco a mi futuro esposo por la paciencia que tuvo conmigo en este largo camino. También a mi hermana y sobrinos por su comprensión en todo momento.

Agradezco a mis compañeros por todo el conocimiento aportado en conjunto a esta consultoría que Dios los bendiga infinitamente en sus vidas, por los momentos compartidos y este camino que emprendimos junto para lograr un objetivo en común.

Esmeralda Leticia Jacobo Mejía

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo.....	i
Introducción.....	vii
I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito	1
1.1 Información Básica de la Empresa.....	1
1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor	2
1.2.1 Dirección Estratégica	2
1.2.1.1 Misión – Visión:.....	2
1.2.1.2 Historia de la empresa:.....	3
1.2.1.3 Objetivos Estratégicos:	3
1.2.2 Dirección y Liderazgo.....	4
1.2.2.1 Estilo Directivo:	4
1.2.2.2 Autonomía:	4
1.2.2.3 Instrumentos de Gestión:	5
1.2.3 Análisis del Entorno.....	5
1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad:	5
1.2.3.2 Comprensión del Sector:.....	6
1.2.3.3 Alianzas:	6
1.2.4 Mercadeo y Ventas.....	7

1.2.4.1 Relación con Clientes:.....	7
1.2.4.2 Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento:.....	8
1.2.4.3 Producto:.....	8
1.2.4.4 Precio:	9
1.2.4.5 Gestión de Ventas:.....	10
1.2.4.6 Comunicaciones:	10
1.2.5 Producción y operaciones	11
1.2.5.1 Análisis de Proveedores:	11
1.2.5.2 Manejo de Inventarios:	11
1.2.5.3 Planificación de servicios:	11
1.2.6 Estructura Organizacional	12
1.2.6.1 División del Trabajo:	12
1.2.6.2 Poder de Decisión:	13
1.2.7 Finanzas.....	13
1.2.7.1 Tributaria y Normas Legales:	13
1.2.7.2 Registros Contables:.....	14
1.2.7.3 Análisis de costos:.....	14
1.2.7.4 Administración Financiera:.....	14
1.2.8 Recursos Humanos	15

1.2.8.1 Desempeño del Personal:.....	15
1.2.8.2 Política de Personal:	16
1.2.8.3 Incentivos y Beneficios del personal:	17
1.2.8.4 Clima y Motivación del personal:	17
1.2.9 Gestión de Información.....	18
1.2.9.1 Información:.....	18
1.2.9.2 Comunicación:	19
1.2.10 Gestión de Calidad.....	20
1.2.10.1 Control de calidad:	20
1.2.10.2 Aseguramiento de la Calidad:	21
1.2.10.3 Calidad de servicio:.....	21
1.2.11 Innovación Tecnológica.....	22
1.2.11.1 Estrategia Tecnológica:.....	22
1.2.11.2 Cultura de Innovación:	23
1.2.11.3 Tecnologías de Información:	24
1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad.....	25
1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata.....	30
II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación.....	31
2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar	31

2.1.1. Proceso de consultoría	31
2.1.2. Presentación al empresario de fortalezas y áreas de oportunidad, y determinación de la acción clave de éxito.....	33
2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar	34
2.2.1 Beneficios de acción clave de éxito 1. Dirección Estratégica – Objetivos Estratégicos.....	34
2.2.2 Beneficios de acción clave de éxito complementaria 1. Finanzas – Análisis de costo: Herramienta de costeo.....	35
2.2.3 Beneficios de acción clave de éxito complementaria 2. Finanzas – Administración Financiera: Herramienta Financiera.	35
2.3 Descripción de la acción clave de éxito.....	35
2.3.1 Acción clave de éxito desarrollada Plan Estratégico PRO-LINGUA 2018-2022	37
2.3.1.1 Entrega de la agenda de trabajo.	38
2.3.1.2 Revisión y elaboración de la nueva filosofía empresarial.	38
2.3.1.3 Formulación de objetivos.	39
2.3.1.4 Elaboración del análisis FODA.....	40
2.3.1.5 Recorrido de PRO-LINGUA I a PRO-LINGUA II	42
2.3.1.6 Revisión de los nuevos sectores priorizados a trabajar	43
2.3.1.7 Cadena de Valor Compartida.....	44
2.3.1.8 Mapa Estratégico.....	45

2.3.1.9 Elaboración del Cuadro de Mando Integral CMI	47
2.3.1.10 Se crean los equipos coordinadores de implementación del PEI 2018-2022	49
2.3.1.11 Instrumentos para la planificación Operativa POA	50
2.3.1.12 Fotografías de grupo posterior a la finalización de talleres	52
2.3.1.13 Elaboración de documento PEI 2018-2022 con formato de diseño.....	55
2.3.2 Acción clave de éxito desarrollada de forma complementaria: Estructura de costos y Herramienta de punto de equilibrio	58
2.3.2.1 Definición de estructura de costos	59
2.3.2.2 Determinación de estructura de costos de los servicios.....	59
2.3.2.3 Elaboración de herramienta de costeo y Punto de Equilibrio	61
2.3.2.4 Fotografías de capacitación y socialización a Junta Directiva sobre uso de Herramienta de Costos y punto de Equilibrio	65
2.3.3 Acción clave de éxito complementaria Elaboración de Herramienta financiera	67
2.3.3.1 Índice General.....	67
2.3.3.2 Vaciado del Balance General	68
2.3.3.3 Vaciado del Estado de Resultado.....	69
2.3.3.4 Reporte de razones financieras.	70
2.3.3.5 Análisis DUPONT	71
2.3.3.6 Conceptos de razones financieras	72
2.3.3.7 Socialización y capacitación de herramienta financiera a Junta Directiva	74

2.3.3.8 Entrega formal de los productos PEI PRO-LINGUA 2018-2022 impreso tipo revista, Misión, Visión y valores impresos en PVC para pared, memoria USB nueva con todos los archivos en digital	75
2.4 Fundamentación teórica de la acción clave	76
2.4.1 Plan Estratégico PRO-LINGUA 2018-2022.....	76
2.4.1.1 Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico	76
2.4.1.2 Elaboración de matriz FODA.....	77
2.4.1.3 Elaboración de Cadena de Valor	77
2.4.1.4 El recorrido de PRO-LINGUA I a PRO-LINGUA II	78
2.4.2 Estructura de Costos y Herramienta de punto de equilibrio	78
2.4.2.1 Tipos de costos.....	79
2.4.2.2 Clasificación de un sistema de costeo.....	81
2.4.3 Herramienta financiera.....	82
2.4.3.1 Análisis de estados financieros.....	83
2.4.3.2 Importancia del análisis de los estados financieros.....	83
2.4.3.3 Concepto de razones financieras.	83
2.4.3.4 Uso de las razones financieras	86
2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito	86
III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito.....	88
3.1 Acción clave de Éxito Planeación Estratégica	88

3.2 Acción clave de Éxito Complementaria #1 Herramienta de costeo y Punto de Equilibrio	90
3.3 Acción clave de Éxito Complementaria #2 Análisis Financiero	92
3.4 Fotografías de capacitación en la implementación de herramientas complementarias.	94
Conclusiones del Equipo Consultor	97
Referencias bibliográficas	102
Anexos.....	103

Resumen Ejecutivo

El Documento presentado a continuación es el resultado de la evaluación de PRO-LINGUA ASOCIADOS S.A DE C.V, utilizando para ello un proceso de identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño, con el fin que les permitan realizar acciones correctivas.

La metodología utilizada para la ejecución de esta consultoría consistió en un proceso de varias etapas: entrevistas, visitas a la empresa, observación Directa, diseño de informe, validación y aprobación de informe, presentación de informe final, en la que interactuaron el equipo consultor, el empresario y sus colaboradores directos.

En el proceso de diagnóstico integral realizado por el equipo consultor se identificaron aspectos puntuales en 11 grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales áreas de oportunidad, las cuales se describen ampliamente en la sección de Diagnóstico del Consultor.

Posteriormente, a partir de la información recopilada y analizada, se determinaron 5 áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo a variables de impacto

y factibilidad, siendo estas: Dirección Estratégica - Objetivos estratégicos, producción y Operaciones - Manejo de inventarios, Producción y Operaciones - Planificación de servicios, Finanzas - Análisis de costos, Finanzas - Administración financiera.

En reunión con el empresario y el equipo consultor se determinó el área de oportunidad a intervenir, estableciéndose la acción clave de éxito a implementar, la cual consiste en elaborar el Primer Plan Estratégico PRO-LINGUA 2018-2022 el cual incluye reformular y rediseñar la filosofía empresarial, objetivos a largo plazo, cadena de valor, cuadro de mando integral (CMI) con las principales iniciativas a cinco años y sus Indicadores Claves de Gestión (KPI).

Esta acción clave también incluye el diseño de los comités responsables de implementación y seguimiento del instrumento, la elaboración de un modelo de gestión de punto de equilibrio para el control de los diferentes programas de inglés que se tienen. Además, se han incluido dos herramientas complementarias, la primera consiste en una herramienta en Excel de análisis de costos y determinación de punto de equilibrio, y la segunda, consiste en una herramienta en Excel para el análisis y cálculo de los ratios financieros, a fin de que la empresa tenga mayor control e información para la toma de decisiones.

Con esta acción clave y sus dos complementarias, la empresa se verá beneficiada en lo siguiente:

Beneficios de acción clave de éxito. planificación estratégica.

- Fortalecer la planificación de sus recursos y toma decisiones.
- Controlar indicadores estratégicos para medir y alcanzar sus objetivos.
- Dirección estratégica de la organización.
- Impulsar una cultura orientada al cumplimiento de objetivos estratégicos.

Beneficios de acción clave de éxito complementaria 1. Herramienta de costeo

- Obtener oportunamente la medición de los costos por los servicios prestados.
- Facilitar la toma de decisiones respecto a la optimización de costos de los cursos de inglés que ayuden a generar mayor rentabilidad.
- Definir una estructura de costos, que ayuden a la correcta valorización y medición de los mismos.

Beneficios de acción clave de éxito complementaria 2. Herramienta Financiera.

- Fortalecer procesos de medición financiera.
- Determinar información fiable para la toma de decisiones.

- Implementar cultura de transparencia en el uso de recursos.
- Generar confianza en la información disponible.

La interrelación de la acción clave de éxito y las acciones complementarias radica en el establecimiento de las bases a través de la planificación estratégica con indicadores medibles que serán coordinados y ejecutados por los comités con apoyo del personal, a su vez serán reforzados con las herramientas del área de costos y finanzas para verificar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Es así, como en un plazo de dos meses se implementó la acción clave y sus complementarias las cuales fueron elaboradas de manera conjunta con la junta directiva y sus colaboradores más cercanos.

Los resultados obtenidos de la implementación fueron los siguientes:

Para la acción clave de éxito principal, se redefinió la filosofía empresarial, que incluye misión, visión, valores, objetivos, y su horizonte a 5 años. También se ha socializado con los empleados y se ha publicado en la pared principal de las oficinas centrales.

También se cuenta con un documento tipo revista con diseño atractivo como instrumento rector de la planificación a cinco años el cual incluye métricas medibles e iniciativas para lograr sus objetivos y metas plasmados en el PEI.

Adicionalmente se crearon comités de trabajo liderados por los directivos y alineados con la planificación estratégica. Estos a su vez cuentan con las herramientas para la planificación operativa, misma que han empezado a implementar en este año.

Para la acción clave de éxito complementaria 1 análisis de costo y punto de equilibrio, se elaboró una herramienta de costo en Excel que permite la adecuada clasificación de los mismos. Además, dicha herramienta permite conocer los costos en los que se incurren para la prestación de servicios por cada programa con el que se cuenta.

También se logra determinar el punto de equilibrio por cada programa, presentado mediante gráficos que permite así mejorar la toma de decisiones para la efectividad de los diferentes grupos.

Para la acción clave de éxito complementaria 2, se elaboró en una Herramienta en Excel, que permite el vaciado de los Estados Financieros, de

forma muy sencilla y amigable para generar ratios de la situación financiera, así como su respectivo comparativo con años anteriores.

Además, la herramienta permite generar de forma automática el DuPont de análisis financiero que combina las razones y proporciones de actividad con las de rendimiento sobre ventas, dando como resultado la forma en que ambas interactúan para determinar el rendimiento de los Activos.

Como equipo consultor agradecemos a la Junta Directiva y sus colaboradores todo el apoyo, interés y colaboración que nos brindaron a lo largo de este tiempo esperando con esta consultoría haber contribuido a la sostenibilidad y competitividad de la organización.

Introducción

El presente documento contiene el informe final de la consultoría integral colaborativa realizada a Pro-LINGUA Asociados, S.A. de C.V., denominada “**Plan Estratégico 2018-2022**”, que en reunión con el empresario y el equipo consultor se determinó su desarrollo como acción clave de éxito a implementar el cual incluye reformular y rediseñar la filosofía empresarial, objetivos a largo plazo, cadena de valor, cuadro de mando integral (CMI) con las principales iniciativas a cinco años y sus Indicadores Claves de Gestión (KPI).

Adicionalmente para darle mayor fortalecimiento y ayudando a cumplir acciones del cuadro de mando integral se desarrollaron acciones complementarias con herramientas de Excel sobre Análisis de costos y determinación del punto de equilibrio, y análisis financiero.

En el desarrollo se describe el resultado del diagnóstico realizado para evaluar las áreas de gestión e identificar las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afecten el desempeño y proporcionar recomendaciones viables para aumentar la productividad y la competitividad de la misma.

El informe está compuesto por tres capítulos:

En el primer capítulo se establecen antecedentes necesarios para el desarrollo de la consultoría, generalidades relativas a las operaciones del negocio, su base técnica, legal aplicable y el diagnóstico realizado.

En el segundo capítulo se define la propuesta de las herramientas que garanticen el fortalecimiento de la relación con los clientes a través de mecanismos de comunicación, así como el plan de desarrollo e implementación.

Y finalmente se muestra un resumen de los resultados obtenidos en la realización de la consultoría, así como las conclusiones, recomendaciones y anexos.

I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito

1.1 Información Básica de la Empresa

SOLICITUD DE DIAGNOSTICO		
Ref.	Nombre Campo	Contenido Campo
1	Nombre Contacto Empresa	Ricardo Garay Salinas
2	Cargo	Representante Legal
3	Razón Social Empresa	Asociados, S.A. de CV./ Prolingua
4	Matrícula de Comercio	
5	Giro Empresa	Enseñanza del Idioma Ingles
7	Sector	Servicios
8	N° Empleados Jefes	
9	N° Empleados Administrativos	3
10	N° Empleados Operarios	22
11	N° Empleados Permanentes	25
12	N° Empleados Temporales	Alrededor de 60 profesores hora clase
13	Dirección	CALLE SAN ANTONIO ABAD Y AV. ALVARADO # 164 COL. BUENOS AIRES IV
14	Ciudad / País	San Salvador / El Salvador
15	Teléfonos	2226-6801 / 7870-7992
16	Fax	
17	E-mail	rigasa110@gmail.com
18	Mes / Año Fundación Empresa	17 años de operaciones
19	Número de Productos	
20	Principal Producto / Servicio 1	Enseñanza del Idioma Ingles
21	Principal Producto / Servicio 2	
22	Principal Producto / Servicio 3	
25	Ventas Netas Totales Ultimo año	N/A
26	Ventas Netas Totales Penúltimo año	N/A
27	Ventas Netas Totales Antepenúltimo	N/A
28	Exportación Directa (SI/NO)	NO
29	Exportación Distribuidores (SI/NO)	NO
30	Exportaciones Totales Ultimo año	N/A
31	Exportaciones Totales Penúltimo año	N/A
32	Exportaciones Totales Antepenúltimo año	N/A
33	¿Ha utilizado instrumentos de fomento?	Si
34	¿Cuáles?	Proporcionados por 'FUNDAPYMES

1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor

A continuación, se presentan los aspectos relevantes encontrados en las Áreas de Gestión, específicamente en cada una de las subáreas que las integran, por el Equipo Consultor en el proceso de entrevistas más verificación visual y visitas a la organización.

1.2.1 Dirección Estratégica

1.2.1.1 Misión – Visión:

La misión de la Empresa es ofrecer servicios enfocados en la enseñanza del idioma inglés, brindando a sus alumnos las competencias necesarias para comprender y comunicarse en dicho idioma, a través de clases interactivas con énfasis en un inglés técnico que le permita al alumno desenvolverse en trabajos que requieran el dominio de dicho idioma; muchas empresas reciben el apoyo del INSAFORP para capacitar a su personal; la academia se orienta a alumnos que estudian o viven en la zona metropolitana, zona sur y zona de la UES; su lema “Nuestra honestidad en brindar un servicio de excelencia para que los clientes aprendan de forma integral en nuestra enseñanza”.

Su visión es dar un servicio de calidad y posicionarse como la mejor academia de inglés en El Salvador, para ello brindan una enseñanza de calidad, con personal altamente profesional, logrando que los estudiantes

participen en un proceso de enseñanza y aprendizaje adecuados a las demandas actuales. En un futuro se espera continuar aperturando nuevas sucursales, así mismo se está trabajando en una reingeniería para fortalecer los programas que la compañía posee.

1.2.1.2 Historia de la empresa:

Inició sus operaciones el 14 de febrero del año 2000 por el interés de profesores de la UES, de iniciar un nuevo proyecto afines a su carrera profesional, se inició con 5 empleados administrativos y 10 profesores de idiomas de la Universidad Nacional, mes a mes se fueron aventurando nuevos grupos ya que la demanda del idioma inglés en esa época era muy fuerte y pocas instituciones se dedicaban a ofrecer beneficios similares.

Desde la formación de PRO-LINGUA, año con año ha ido creciendo en el número de estudiantes y su personal a esta fecha se cuentan con 15 accionistas y más de 17 años de experiencia.

1.2.1.3 Objetivos Estratégicos:

No cuenta con objetivos estratégicos definidos ni planes de acción, provocando que se tomen decisiones sin una base estratégica que soporte su gestión.

1.2.2 Dirección y Liderazgo

1.2.2.1 Estilo Directivo:

Las decisiones que se toman se limitan al ámbito administrativo, entre las que incluye contratar profesores, mover personal, asignar coordinaciones por áreas de acuerdo a necesidades de estudiantes. Actualmente se tienen manuales y procedimientos escritos para tomar criterio gerencial.

Para delegar autoridad se analizan criterios que tienen que ver con la actitud, liderazgo y experiencia; actualmente existen las jefaturas de academia y coordinación administrativa. Se evalúa el rendimiento a través de pruebas periódicas a personal docente y estudiantes. No existen parientes trabajando a la fecha, a pesar que la empresa cuenta con 17 años operando.

1.2.2.2 Autonomía:

Las decisiones finales de contratación, mover personal en los diferentes programas, son tomadas por Junta Directiva y no intervienen otras instancias en la misma. Todas las decisiones estructurales, están dividida por comisiones y estas deciden con la Junta Directiva todos los temas desde presupuesto hasta imagen.

1.2.2.3 Instrumentos de Gestión:

Actualmente se cuenta con instrumentos para toma de decisiones como lo son el presupuesto, instrumentos de cotizaciones, flujo de caja, estados financieros y control de caja chica.

También estos instrumentos se utilizan para presentar estudios económicos sobre proyectos a través de la comisión de presupuesto y la comisión académica, los cuales se presenta a Junta Directiva.

1.2.3 Análisis del Entorno

1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad:

Actualmente ninguna regulación del estado entorpece la funcionabilidad de la empresa, ya que se cumple con las obligaciones laborales, impositivas que podrían incidir en la operatividad. La empresa está siendo apoyada por CDMYPE y CENTROMYPE, que han brindado asesorías para el crecimiento del negocio.

Algunas regulaciones que podrían afectar en el futuro son nuevos impuestos o regulaciones por parte del Ministerio de Educación. Actualmente la Compañía utiliza instrumentos del Estado para informarse de nuevas regulaciones o cambios en las normativas.

1.2.3.2 Comprensión del Sector:

La empresa se clasifica dentro del sector servicios, actualmente se ha visto afectada por la reducción de sus ingresos, aunado a esto, no pertenece a ninguna gremial y no se cuentan con datos sobre el sector.

Las principales dificultades que afectan al sector son el acelerado crecimiento de la competencia, así como la situación económica del país que obliga a la migración de los estudiantes, el desempleo y la delincuencia; que han causado una disminución en la matrícula de los alumnos y por consiguiente en los ingresos de la Compañía.

A su vez se informan sobre la competencia, nuevas ideas de negocios, posicionamiento del sector, mediante medios de comunicación digitales.

1.2.3.3 Alianzas:

Se han buscado alianzas estratégicas con otras empresas, call center, colegios e instituciones públicas buscando crecimiento y expansión, sin embargo, no se han encontrado compañías que generen confianza para hacer alianzas.

Se formalizó un convenio con el Colegio Castilla para mejorar su negocio; sin embargo, se tuvo problemas por la delincuencia, no obteniendo los resultados esperados.

1.2.4 Mercadeo y Ventas

1.2.4.1 Relación con Clientes:

La captación y seguimiento de clientes se realiza principalmente a través de redes sociales, vía electrónica y telefónica. También se usa encuestas de satisfacción y las visitas únicamente se realizan para el caso de INSAFORP.

La mayoría de los estudiantes inscritos provienen de la Universidad de El Salvador, constituyéndose en un 65% y existe una base de datos de alumnos donde se registra en general sus alumnos activos. Son aproximadamente 1000 alumnos y no se ha podido medir ni asegurar la lealtad de los mismos.

Por otro lado, se está consciente de la importancia de satisfacer a sus clientes, reconoce el beneficio de dar asesorías gratis en idioma inglés a sus clientes bajo un enfoque de gramática. Actualmente no se cuenta con métodos estandarizados de servicios ni existe seguimiento pos venta. Las quejas se atienden desde la gerencia y se resuelven con los coordinadores incluso se aplica la devolución de efectivo cuando amerita a través de un protocolo por escrito.

1.2.4.2 Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento:

Sus principales clientes están clasificados como estudiantes universitarios jóvenes entre las edades de 16 y 25 años, empleados de clase media y media baja, siendo el mercado meta actualmente definido por los accionistas, es decir estudiantes universitarios con necesidad de superarse en el idioma inglés. A través de ellos se construye una base de datos a la hora de la inscripción para su control, salvo en el caso de los niños que son los datos del padre los registrados.

El programa intensivo aporta el 60% del ingreso y lo demás se reparte en los otros programas como el sabatino, dominical y hay un segmento de clientes preescolares (parvularia) que se perfila con buen potencial.

Los atributos que más reconocen los clientes son la calidad, pedagogía del maestro y metodología. Para darlos a conocer se realizan acciones a través de las redes sociales buscando que los clientes se identifiquen con los servicios, los métodos utilizados y similares.

1.2.4.3 Producto:

La empresa no cuenta con un área de producción o creación de servicios, la junta directiva a través del voto de sus comisiones son las que deciden las propuestas que se llevaran a cabo. Al final siempre debe de

ser aprobada por la comisión de presupuesto, pero esto no los exime de entender los atributos de sus servicios que más reconocen sus clientes como lo es la calidad, pedagogía del maestro y la metodología propia.

1.2.4.4 Precio:

Los principales costos que se han identificado en la empresa son los pagos hora clase a profesores, planilla permanente y préstamos bancarios adquiridos.

También se han identificado los principales competidores del sector siendo Inglés para Call Center, Belive y Centro Cultural los cuales se monitorea constantemente los precios. Para la asignación de precios se hace con base a costo, mercado, se considera la inflación y el tema de inseguridad que atraviesa el país, así como los precios de la competencia, pero no se ha logrado hacer estudios de tendencia del mercado que ayuden a establecer un mejor parámetro.

No se consideran tendencias de factores externos para analizar precios, únicamente los costos en que incurren y el precio de la competencia.

1.2.4.5 Gestión de Ventas:

El registro y control de ventas se lleva en un sistema que permite la emisión de facturas. Se complementa con un reporte llevado en Excel y entre ambos se hace un comparativo que se presenta a la junta directiva.

Por el momento no hay definidas cuotas de ventas, no existe una gestión formal de ventas y no cuentan con vendedores. En cuanto a los reclamos se atienden en recepción y se suben a las comisiones pertinentes de ser necesario para dar respuesta.

El material destinado a ventas generalmente son brochure publicados a través las redes sociales y WhatsApp, renovándose los diseños cuando hay cambios de precio, programas, horarios o similares.

1.2.4.6 Comunicaciones:

Para apoyar las diferentes labores de comunicación se cuenta con un documento que contiene las promociones aprobadas por junta directiva pero no existe un protocolo de ventas como tal, lo que predomina es la oferta de calidad, los horarios y la ventaja de estudiar en PRO-LINGUA que se proyecta. Tampoco existe un plan comunicacional y únicamente se emiten comunicados por medio de la administradora.

La comisión de presupuesto con aprobación de la Comisión de publicidad define el presupuesto para comunicaciones.

1.2.5 Producción y operaciones

1.2.5.1 Análisis de Proveedores:

Con 17 años en el mercado la calidad que brindan los proveedores son de vital importancia en el desarrollo de sus operaciones, en cuanto a precios estos se comparan con diferentes proveedores y se toma la mejor opción respecto a calidad-precio.

1.2.5.2 Manejo de Inventarios:

La Gerencia Administrativa se encarga de realizar las adquisiciones de inventarios, basándose en proyecciones de estudiantes, las mismas son procesadas en un sistema analizando y realizando mes a mes el registro de inventario. La compañía utiliza el método de primeras entradas y primeras salidas no existiendo perdidas en el manejo de inventario.

1.2.5.3 Planificación de servicios:

La Gerencia académica se reúne con la comisión de presupuesto para planificar los diferentes horarios, maestros y cursos a realizar, aunque no se cuenta con proyecciones debido a que no tienen metas definidas,

solo realizan proyecciones de estudiantes que permite establecer los ingresos por inscripción, así mismo se establecen planes de pago a maestro que actualmente cuenta con una planta de 60 docentes que varían de acuerdo con el número de inscritos por programas.

1.2.6 Estructura Organizacional

1.2.6.1 División del Trabajo:

Se cuenta con una estructura definida la cual está siendo liderada desde la Junta Directiva la cual a su vez está conformada por Comisiones encargadas de velar por la operatividad y personal administrativo. La estructura también cuenta con una coordinación académica y una coordinación administrativa. A la fecha no se tienen manuales de funciones aprobados ni descriptores de puestos.

Las funciones más importantes son la Administración Académica que se encarga de velar por la operatividad de la empresa, la coordinación administrativa encargada de velar que todos los procesos internos se lleven a cabo. A la fecha se está evaluando una posible reingeniería en la distribución del trabajo para mejorar la efectividad.

1.2.6.2 Poder de Decisión:

Las decisiones de inversión, programas y procesos, son tomados por la junta directiva, así como las decisiones a nivel estratégico y operativo, los mismos son llevadas a comisión para votación y aprobación.

Los empleados no participan en la toma de decisiones de carácter operativo, sin embargo, el personal administrativo puede realizar sugerencias que ayuden a una mejor toma de decisiones.

1.2.7 Finanzas

1.2.7.1 Tributaria y Normas Legales:

Se llevan registros legales actualizados y de forma digital, así como libros contables, IVA. Hasta el momento no se ha atrasado en el pago de los impuestos.

No se tiene planificación fiscal, únicamente el contador lleva una planificación de acuerdo a vencimientos las diferentes obligaciones tributarias y legales. No se tiene conocimiento ni ha valorado ningún impacto que podría tener la Ley de lavado de dinero y activos.

1.2.7.2 Registros Contables:

Lo registros contables de la compañía están a cargo del contador, aplicando la normativa vigente NIIF para Pymes, por lo que cuenta con libros contables, administrativos y de IVA; además la compañía cuenta con presupuestos proyectados de costos y gastos controlados y evaluados mensualmente por la comisión de presupuesto

1.2.7.3 Análisis de costos:

No se cuenta con una estructura de análisis de costo, ni método de costeo; sin embargo, cuenta con registros oportunos de los principales costos de la compañía como lo son: planillas: AFP, horas trabajadas por profesor, costo fijo y servicios básicos.

El control de los costos está a cargo de la administración académica, quien los analiza junto a la Comisión de presupuestos quien toma las decisiones de compra o costos.

1.2.7.4 Administración Financiera:

Para la administración financiera, se cuenta con un presupuesto general, un flujo de caja, los cuales son revisados mes a mes lo presupuestado y lo ejecutado. Se realizan una serie de indicadores

financieros que permiten un buen análisis de los estados financieros estos son analizados por el contador y la junta directiva.

Para realizar una inversión o adquisición de infraestructura, se analizan las diferentes razones financieras que permitan tomar una mejor decisión. No se cuenta con evaluaciones de rendimientos de las inversiones realizadas, tampoco se hace un análisis previo de retorno de inversiones futuras respecto al sector.

1.2.8 Recursos Humanos

1.2.8.1 Desempeño del Personal:

La empresa ha determinado y esta sabedora de la necesidad de contar con personal calificado para el desempeño de sus funciones, por el momento no se tienen un 100% de personal calificado a excepción de la planta docente la cual en su totalidad son graduados universitarios.

Las tareas del personal son asignadas de acuerdo al nivel de confianza, actitud, experiencia y preparación académica, con especial énfasis en su personal especializado en para la docencia, y cursos pedagógicos. Se requieren otras competencias como lo son maestros nativos del idioma inglés de preferencia con cursos pedagógicos.

1.2.8.2 Política de Personal:

Para el reclutamiento y selección del personal se revisan los curriculum que cumplen con todos los requisitos técnicos y profesionales, posteriormente se someten a exámenes TOFEL y metodológico; de cumplir con las habilidades requeridas se contrata el personal dándole inducciones de conocimiento de las instalaciones y las funciones a realizar. Al iniciar a laborar dentro de la Compañía se le entrega el reglamento interno de trabajo, protocolos e instrumentos necesarios para el desarrollo de la misma.

Existe una política de promoción de personal mediante concursos internos, evaluaciones de los curriculum, actitudes, responsabilidad, resultados de evaluaciones, y dependiendo de los resultados obtenidos, estas personas se vuelven candidatos a ascensos. Por el momento no se cuenta con un plan de capacitación, las mismas se programan de acuerdo a necesidad.

No se tiene un plan de empleo o contratación de maestros, los mismos se realizan con base a la demanda de los estudiantes, y la planificación la realiza la Coordinación académica junto a la comisión de recursos humanos. Durante los próximos seis meses se ha determinado que se requerirá contratar personal docente con especialidad en inglés y cursos pedagógicos complementarios.

1.2.8.3 Incentivos y Beneficios del personal:

Se cuenta con un sistema de remuneración y beneficios el cual ha sido divulgado a todo el personal, periódicamente se hacen análisis salariales para evaluar las compensaciones con relación a las responsabilidades de cada uno, el personal cuenta con beneficios como becas, capacitaciones, bonos por cumplimiento de metas, seguro de vida, celebraciones de días festivos y apoyos por defunción de familiares.

Para que los empleados tengan derecho a los beneficios se evalúa el rendimiento de los mismos mediante métricas de desempeño, satisfacción de clientes realizadas mensualmente, y una evaluación cada año.

Se desconoce si el personal se identifica con la institución debido a que no se cuentan con instrumentos de medición, sin embargo, se percibe que los empleados están orgullosos por laborar dentro de la empresa.

1.2.8.4 Clima y Motivación del personal:

Por el momento no se cuenta con instrumentos para medir el grado de identificación de los empleados, sin embargo, los mismos manifiestan que se sienten bien trabajando para la institución, involucrándose en las actividades extraprogramativas que se desarrollan.

Se considera que los empleados se sienten satisfechos de estar dentro de la empresa, aunque no pueden sustentarlo con datos fidedignos. Consideramos que la forma de pago, flexibilidad de horarios, felicitaciones verbales, convivios con el personal permiten satisfacer las necesidades de los empleados.

La rotación del personal es baja y los empleados que se retiran de la compañía generalmente y se van a trabajar a “Call Center”, las rotaciones se realizan con base a las necesidades y demandas. El nivel salarial de la institución es similar respecto al sector.

1.2.9 Gestión de Información

1.2.9.1 Información:

Las fuentes de información que se manejan están relacionadas a la educación, promociones y algunas estadísticas mensuales sobre variaciones de los estudiantes por programa, también se hacen búsquedas de información en redes sociales de la competencia y en sus sitios web.

En cuanto a las calificaciones de los estudiantes, las mismas se lleva en archivos físicos y los datos se llevan en un sistema operado por un “Community Manager”. Adicionalmente los coordinadores se retroalimentan para dar seguimientos a los resultados; cada semana en la Junta Directiva

se entregan los informes de las diferentes comisiones para ser ratificados. Anualmente se hace una memoria y se publica a nivel de Junta Directiva.

Para tomar buenas decisiones se considera toda la información disponible, se discute en junta directiva y posteriormente se traslada a todo el personal vía correo. La información que se comparte se trata en la mayoría acuerdos trazados en reuniones. La institución reconoce que hace falta mayor fluidez para dar a conocer acuerdos finales, nota de ello es una mala experiencia sobre un curso que se modificó en varias ocasiones el cual no se coordinó adecuadamente.

1.2.9.2 Comunicación:

La información se da a conocer a los empleados dentro de la empresa a través de documentos borradores ratificados en junta directiva, se identifica a que unidad pertenece y se entrega, considerando la posibilidad de que ocurran malos entendidos, pero en general la coordinación es realizada vía correo electrónico, memorándum, notas o se reúnen a todos y se les transmite verbalmente.

Los logros alcanzados únicamente se dan a conocer en la celebración que se realiza a fin de año, y es por esa razón que no se dan a conocer a medio término. Tampoco se dan a conocer o se publican los resultados de ventas al personal, quedando a discreción de la comisión de presupuesto.

Para el caso de las reuniones de coordinación estas son planificadas por las comisiones actuales, se desarrolla una agenda y se dejan las minutas de lo acordado o conversado en ellas.

1.2.10 Gestión de Calidad

1.2.10.1 Control de calidad:

Por el momento no se tiene un documento definido de política de calidad para la prestación de servicios, la contratación de personal calificado es parte de ello, pero se toman criterios puntuales como lo es brindar un excelente servicio, ambientación e higiene de sus instalaciones. Se han definido protocolos de atención al cliente vía telefónica y redes sociales que abonan al control.

La responsabilidad del control de calidad está a cargo de la Gerencia Administrativa, mediante la supervisión del trabajo en las aulas, entrega de materiales que permitan a sus empleados satisfacer la demanda de los estudiantes.

El porcentaje de rechazo es mínimo debido a que no es usual que alguien devuelva algún libro, o rechace el servicio prestado. En el caso de existir rechazos de servicios los alumnos tienen la opción de reservar pagos realizados o proceder a devoluciones, buscando de esta forma la

satisfacción de los alumnos. No existe un plan de seguimiento y control para determinar si los alumnos regresan a la institución.

1.2.10.2 Aseguramiento de la calidad:

Se desarrolla sus servicios mediante estándares metodológicos y pedagógicos atendiendo las necesidades demandadas por sus estudiantes y el mercado, demandas tales como de espacios y recursos pedagógicos.

Se han desarrollado instrumentos que permiten la medición de la calidad de la enseñanza mediante encuestas realizadas a sus estudiantes cada 3 y 6 meses, así como las revisiones sistemáticas de video vigilancia. Actualmente se está trabajando en estándares del marco común europeo que permitan asegurar y auditar la calidad en la enseñanza.

1.2.10.3 Calidad de servicio:

No se cuenta con una política de garantía definida, sin embargo, se cumple con las demandas ofrecidas en los servicios mediante asesorías, flexibilidad de cambios de grupos y procedimientos de atención de reclamos.

Una de las piezas claves para la supervisión del servicio es la observación de clases, procesos, revisiones de materiales de apoyo y programas en el

cual los coordinadores están pendiente de su cumplimiento. Se realizan evaluaciones periódicas al personal de acuerdo a las necesidades puntuales en cuanto al mejoramiento de la calidad pedagógica.

1.2.11 Innovación tecnológica

1.2.11.1 Estrategia tecnológica:

Por el momento no se cuenta con un plan estratégico de tecnología, aunque se han dado a la búsqueda de nuevas tecnologías para incorporarlas hacia fines pedagógicos. Así mismo la empresa realiza inversiones en equipos como laptop, proyectores, laboratorios multimedia y aplicaciones web, aunque reconocen que hace falta mayor equipamiento en las aulas de clase como lo son cámaras de video vigilancia.

A la fecha, no se han desarrollado nuevos productos para el tema de tecnología, pero se tiene previsto la contratación de una empresa dentro de 6 meses para el desarrollo de una nueva página web y videos promocionales para apoyar la labor de marketing digital, en la misma lógica se tiene la visión de crear una nueva plataforma virtual para tareas y automatizar procesos de entrega a los alumnos.

1.2.11.2 Cultura de innovación:

Una práctica que se realiza es determinar la satisfacción del cliente a través de encuestas, las cuales son elaboradas en línea desde el área de laboratorio de la institución, de aquí se recibe información relacionada a necesidades de certificaciones principalmente. Producto de estas encuestas se creó un club de conversación y se han mejorado los servicios, volviendo las clases mucho más activas y dinámicas en beneficio del alumno.

Por el momento no existe un porcentaje del presupuesto destinado a capacitaciones ni a plan de capacitaciones en específico, por lo mismo no existe dicho plan, las únicas capacitaciones que se dan son las que brindan los proveedores editoriales, y por parte de la Empresa únicamente las capacitaciones requeridas por Ley.

Por otro lado, las acciones de mejoramiento de los procesos van orientados hacia la calidad de los servicios, con mayor énfasis en los procesos de servicios en el área académica y facturación de cara a la incorporación de innovación y tecnología. Cabe decir que los trabajadores conocen poco sobre estándares de calidad y principalmente para el área de biblioteca es donde más se ha considerado mejorar.

Los trabajadores no participan activamente en programas de calidad, ni en acciones de calidad en general, así mismo no existe una unidad de desarrollo ni se tienen contacto con instituciones tecnológicas para el mismo fin. Se involucran con poca frecuencia cuando hay desarrollos o compras de nuevos sistemas o mejoras a los actuales. En caso de haber compras, los proyectos se financian con fondos propios y préstamos bancarios, principalmente para infraestructura tecnológica.

Existen incentivos para maestros que logran mantener sus grupos constantes sin deserción y bonos económicos por buena evaluación.

1.2.11.3 Tecnologías de Información:

Actualmente se cuenta con un total de 42 computadoras y carece de un servidor central o local, ante esas limitantes no se maneja información de áreas críticas debido a que no se cuenta con una red local.

A los empleados se les ha capacitado en el manejo de los programas informáticos que se utilizan, ellos también están conectados a internet y no tienen restricciones de acceso ni tráfico o restricción de uso de datos. El correo que se utiliza como institucional es Gmail y se ha incorporado al dominio propio.

Los gastos en equipamiento y software efectuados en los últimos dos años ascienden a \$2,000 en promedio, siendo la última adquisición dos computadoras y un retroproyector

1.3 Análisis de la información: Áreas de oportunidad

A continuación, se presentan los resultados del análisis de la información recopilada en el Diagnóstico Integral en el cual se validó la información obtenida por el equipo consultor en las entrevistas y visitas, para extraer los aspectos prioritarios a intervenir según se describen en la siguiente tabla:

Área-subárea	Fundamentación y consecuencias al superar la debilidad
Dirección estratégica - Objetivos estratégicos	Fundamentación: - No posee una planificación de metas que ayuden a medir el mejoramiento continuo. - No se emplean indicadores orientados a la medición de sus logros y metas. - No cuenta con un plan estratégico que ayuda a establecer prioridades orientados al cumplimiento al crecimiento y valor de la compañía La ausencia de objetivos definidos induce al uso de recursos en actividades que no generan valor, así como desenfoque de la organización respecto al rumbo que

	deberá seguir, limitando el alcance de los mismos y las metas de la organización. Consecuencias al superar la debilidad: - Fortalecer la planificación de sus recursos y toma decisiones. - Controlar indicadores estratégicos para medir y alcanzar sus objetivos. - Dirección estratégica de la organización. - Impulsar una cultura orientada al cumplimiento de objetivos estratégicos.
Producción y operaciones – Manejo de inventarios	Fundamentación: - Se tiene un sistema control de las existencias de los libros en bodegas, pero no cuadran al realizar el inventario físico. - No cuenta con el costeo de los servicios para determinar rentabilidad de los materiales utilizados. - No cuenta con información oportuna que ayude a tener una mejor planeación de sus costos que ayude a tomar decisiones eficientes. El control ineficiente de inventarios genera costos, esto conlleva a inseguridad afectando la toma de decisiones, prácticas que ocasionan inconsistencia, y no permite contar con datos fiables.

	Consecuencias al superar la debilidad: - Fortalecer el control y manejo de inventarios. - Determinar políticas y procedimientos de control. - Establecer procedimientos de soporte de manejo de inventario. - Determinar la efectiva gestión de los inventarios.
Producción y operaciones – Planificación de servicios	Fundamentación: - No se tienen metas definidas sobre estudiantes, únicamente en base a la demanda regular. - Las nuevas inversiones en instalaciones (llamados anexos) tampoco tienen un plan para rentabilizar el espacio adquirido. - No se cuenta con una estrategia para cubrir la baja en la demanda de servicios en los periodos críticos. La falta de una planificación basada en objetivos y acciones de crecimiento ha dado lugar a reaccionar únicamente a la demanda regular lo que origina ciertos espacios de tiempos de bajo flujo de efectivo. Consecuencias al superar la debilidad: - Definición de procesos de planificación de servicios. - Establecer procesos para el correcto control de los servicios. - Mejor identificación de la demanda de recursos a utilizar.

Finanzas – Análisis de costos	Fundamentación: - No posee análisis de los principales costos de los servicios. - No cuenta con una distribución de costos y gastos que permita establecer la rentabilidad de los servicios. - No cuenta con indicadores que contribuyan a la toma de decisiones. La incertidumbre sobre las cifras en los datos del costo y compras innecesarias, generado por prácticas inadecuadas en los registros no permiten obtener información confiable para su análisis y toma de decisiones. Consecuencias al superar la debilidad: - Definir procedimientos contables basados en Políticas de costos. - Determinar procesos de análisis de costos. - Establecer seguridad en la información generada. - Determinar procesos íntegros para la toma de decisiones.
---	--

Finanzas – Administración Financiera	Fundamentación: - No cuenta con un modelo financiero de proyecciones que permite establecer políticas de inversión, ni responsables de su recuperación. - No se han considerado otras formas de financiamiento o de inversión de riesgo diferente a créditos bancarios. - No cuenta con presupuesto de datos íntegros que controle el comportamiento de costos y gastos. Los riesgos de no contar con una política de inversión y escenarios de recuperación por flujos, incrementa la posibilidad de caer en impago o de hacer evaluaciones de ingresos sobreestimadas. Consecuencia al superar la debilidad: - Fortalecer procesos de medición financiera. - Determinar información fiable para la toma de decisiones. - Implementar cultura de transparencia en el uso de recursos. - Generar confianza en la información disponible.
--	--

1. 4 Recomendaciones: acciones a realizar de manera inmediata

Acción clave de éxito a implementar
Dirección estratégica- Objetivos estratégicos: Formulación e implementación del plan estratégico. • Revisión de la filosofía empresarial. • Formulación de líneas y objetivos estratégicas. • Elaboración de cuadro de mando integral CMI. • Estrategia de sensibilización que estén en función del cumplimiento de los Objetivos Estratégicos. Acciones complementarias a la acción clave de éxito • Herramienta de estructura de costos y punto de equilibrio • Herramienta financiera
Otras intervenciones
Producción y operaciones- Manejo de inventario: Implementación de planificación y control de los inventarios mediante políticas y procedimientos. Producción y operaciones- Planificación de servicios: Modelo de planificación de recursos y pronóstico de demandas. Finanzas- Análisis de costos: Implementación de política financiera de control y registro costos. Finanzas- Administración Financiera: Sistema de planificación y gestión financiera.

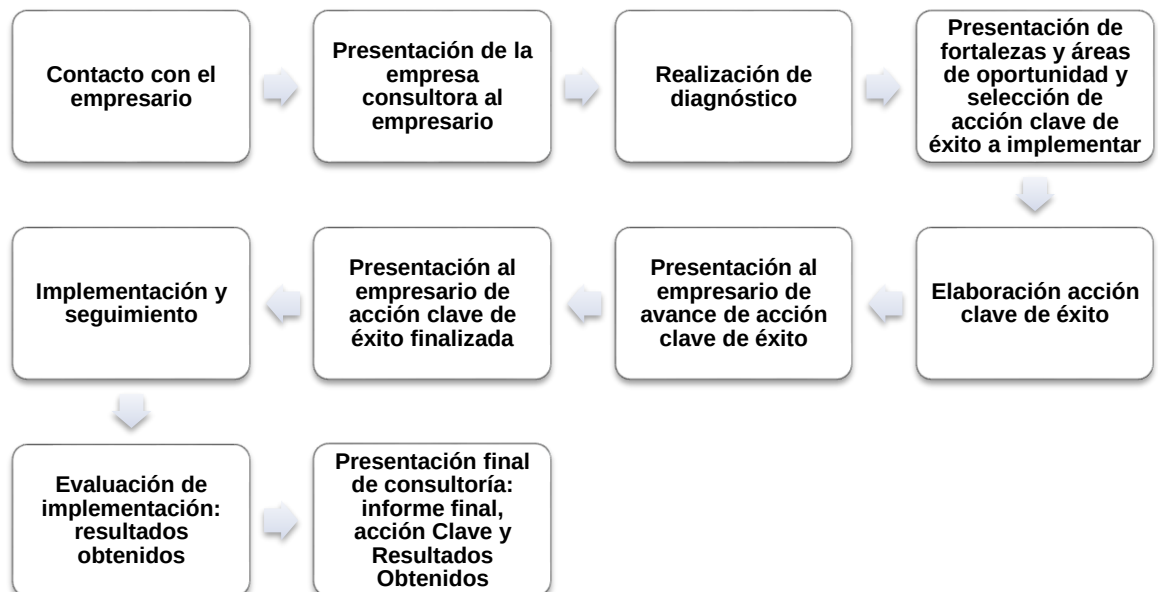
II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación

2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar

A continuación, se detalla el proceso seguido en la consultoría realizada:

2.1.1. Proceso de consultoría

El proceso de consultoría realizado se divide en 10 pasos, los cuales se muestran a continuación:



A través de una herramienta de diagnóstico colaborativa se evaluaron las diferentes áreas de la Compañía, determinando las fortalezas y áreas de oportunidad que debían ser intervenidas con el fin de mejorarlas. Para

dicha determinación, se realizaron visitas, entrevistas con la Junta Directiva y las Administraciones Académica y Administrativa.

Posteriormente a las sesiones, visitas y entrevistas, se calificaron los datos obtenidos. La metodología implementada para la calificación de los aspectos obtenidos de cada área, se muestran en el siguiente cuadro:

Criterios de Evaluación de Aspectos Específicos		
Calificación	Categorías	Resultado
1	Deficiente	No lo posee, no lo practica o no lo desarrolla
2	Insuficiente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla pero de manera eventual, además de no estar formalizado
3	Suficiente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla a menudo, además de no estar formalizado
4	Bueno	Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión solo que no esta formalizado
5	Excelente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión y esta formalizado

Después de obtener los resultados de la calificación de cada una de las respuestas a las preguntas de apoyo, se definió a través de un promedio la ponderación de las sub áreas y áreas determinadas en la herramienta de diagnóstico:

$$PSA = \frac{(CPAE_1 + CPAE_2 + CPAE_3 + \dots)}{NTAP}$$

PSA: Promedio Sub Área
CPAE: Calificación Promedio Aspecto Específico
NTAP: Número Total de Aspectos Específicos

$$PA = \frac{(PSA_1 + PSA_2 + PSA_3 + \dots)}{NTSA}$$

PA: Promedio Área
PSA: Promedio Sub Área
NTSA: Número Total de Sub Áreas

2.1.2. Presentación al empresario de fortalezas y áreas de oportunidad, y determinación de la acción clave de éxito.

En la presentación realizada al empresario, se plantearon fortalezas, áreas de oportunidad y consecuencias positivas al superar las mismas, señaladas en la herramienta de diagnóstico.

En esta presentación, el empresario selecciono la acción clave de éxito a implementar determinando el área y la sub área, la acción clave de éxito elegida es: Dirección Estratégica – Objetivos estratégicos, planteando “Formulación e implementación del plan estratégico” que contiene:

- a. Revisión de la filosofía empresarial
- b. Formulación de líneas y objetivos estratégicas

- c. Elaboración de cuadro de mando integral CMI
- d. Sensibilización para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar

Los beneficios que se obtendrán al implementar cada una de las acciones clave de éxito son:

2.2.1 Beneficios de acción clave de éxito 1. Dirección Estratégica – Objetivos Estratégicos.

Algunos de los beneficios de contar con una planeación estratégica son:

- a. Fortalecer la planificación de sus recursos y toma decisiones.
- b. Controlar indicadores estratégicos para medir y alcanzar sus objetivos.
- c. Dirección estratégica de la organización.
- d. Impulsar una cultura orientada al cumplimiento de objetivos estratégicos.

Adicionalmente se han desarrollado herramientas complementarias que ayudaran a la Compañía a generar información financiera eficiente para la toma de decisiones.

2.2.2 Beneficios de acción clave de éxito complementaria 1. Finanzas –

Análisis de costo: Herramienta de costeo

Algunos de los beneficios de contar con una herramienta de costos son:

- a. Obtener oportunamente la medición de los costos por los servicios prestados.
- b. Facilitar la toma de decisiones respecto a la optimización de costos de los cursos de inglés que ayuden a generar mayor rentabilidad.
- c. Definir una estructura de costos que ayuden a la correcta valorización y medición de los mismos.

2.2.3 Beneficios de acción clave de éxito complementaria 2. Finanzas –

Administración Financiera: Herramienta Financiera.

Algunos de los beneficios de contar con una planeación estratégica son:

- a. Fortalecer procesos de medición financiera.
- b. Determinar información fiable para la toma de decisiones.
- c. Implementar cultura de transparencia en el uso de recursos.
- d. Generar confianza en la información disponible.

2.3 Descripción de la acción clave de éxito

La acción clave de éxito desarrollada consistió en la elaboración del **“Plan Estratégico”** siendo la voluntad expresada por su representante legal

y presidente, luego de realizar la presentación del resultado del diagnóstico y de cinco diferentes opciones a trabajar. Posterior a ello se vuelve a ratificar por parte de todos los socios y miembros de la Junta Directiva la petición de que se elabore con el involucramiento de todos los miembros el Plan Estratégico, instrumento que a la fecha nunca habían tenido la oportunidad de hacerlo.

El Plan estratégico en su entregable incluye dos versiones, una con su diseño ilustrado en Word y otra versión tipo revista con diseño ilustrado impreso y en digital, también se han incluido dos herramientas financieras para apoyar los procesos de toma de decisiones. Estas herramientas consisten en:

- 1) Modelo de costos para determinación de punto de equilibrio de los programas de inglés.
- 2) Cálculo de las principales ratios financieros

Ambas herramientas se relacionan directamente ya que en el Plan Estratégico se hace hincapié en la conformación de cuatro comités de Desarrollo e Implementación CDI (se explica en el Plan Estratégico) y uno de ellos es el comité de finanzas el cual se apoyará de estos instrumentos complementarios para hacer el seguimiento respectivo.

Esquema de relación de la acción clave de éxito



2.3.1 Acción clave de éxito desarrollada Plan Estratégico PRO-LINGUA 2018-2022

A continuación, se explican las diferentes etapas que se realizaron para construir en conjunto el Plan Estratégico 2018-2022:

Esquema de desarrollo del Plan Estratégico



2.3.1.1 Entrega de la agenda de trabajo.

En este punto se entregó un detalle con las fechas de todos los temas a trabajar por parte del equipo consultor de la UTEC y los compromisos que adquirió la Junta Directiva para apoyar y asistir a los talleres.

2.3.1.2 Revisión y elaboración de la nueva filosofía empresarial.

En la filosofía el equipo hizo una revisión de la actual misión, visión, objetivos y valores que tenían publicado en su sitio web o en cualquier medio. Así mismo, junto con el asesor se preparó una propuesta de la nueva visión y misión, misma que se depuró y se mejoró en el primer taller que se llevó a cabo.

La revisión de la filosofía empresarial hizo conciencia en el equipo directivo y empleados de confianza si realmente la misión y visión con la que se cuenta actualmente es suficiente para encarar los retos y exigencias del nuevo público, la competencia y demandas de innovación en materia de inglés.

Así mismo, se actualizaron los valores que deberán dirigir a la empresa, mismos que deben de cumplirse desde la junta directiva

hacia abajo en todos los cargos, y para ello se preparó previamente una propuesta base de los nuevos valores, se presentaron, se discutieron en el taller y se dejaron en firme seis.

Durante el taller se dejó en claro la importancia de los valores empresariales y como estos deben estar presente siempre en todas las decisiones de aquí en adelante y no deben contradecir nunca lo que se dice con lo que se hace o con lo que se percibe a través de la visión/misión.

2.3.1.3 Formulación de objetivos.

En este apartado la junta directiva con apoyo del equipo consultor trabajó en la definición de los 3 principales objetivos a 5 años que regirían de ahí en adelante los grandes apartados de planificación estratégica. De los principales objetivos consensuados se utilizaron como base para definir los grandes alcances y plantearse por primera vez hacia a donde debería apuntar el nuevo rumbo. Estos objetivos servirían más adelante para definir con mayor precisión las iniciativas estratégicas a cinco años del Cuadro de Mando Integral (CMI).

2.3.1.4 Elaboración del análisis FODA

El documento del Plan Estratégico también incluyó la elaboración del análisis FODA o DAFO en inglés el cual se les explicó la capacidad que dicho instrumento para asignar o cambiar prioridades de acción o el rumbo estratégico de PROLINGUA. A través de dicho ejercicio se hizo una reflexión realista de cómo estaba en relación a cuatro paneles de escenarios estratégicos:

- 1- Fortalezas + oportunidades: Estrategias ofensivas.
- 2- Fortalezas + Amenazas: Estrategias defensivas.
- 3- Debilidades + Oportunidades: Reorientación.
- 4- Debilidades + Amenazas: Estrategias para sobrevivir.

Para el ejercicio se explicó que se considerará fortaleza desde el ámbito interno el hecho que solo PRO-LINGUA tenga dicha fortaleza o muy pocos. Por otro lado, también se considera fortaleza si para mi competencia le resultaría difícil ponerse a la altura o pasa desapercibido para la competencia y por lo tanto no lo ven. Es decir, el enfoque no fue el tradicional que normalmente se usa en pedirles a toda una lluvia de ideas sin fundamento de peso. Esa misma lógica para los demás escenarios del FODA

Al cierre del ejercicio se evaluó por pesos relativos es decir cuál de ellos es más predominante no por cantidad si no por relevancia o afectación del negocio. Actualmente tiene más peso en las debilidades que fortalezas y tiene más peso en oportunidades que amenazas (Debilidades + Oportunidades) por lo que su estrategia en el CMI se les explico que lo más acertado es que deberá de enfocarse hacia una reorientación empresarial, el cual así se hizo.

A continuación, se presenta el esquema que resulta de los talleres FODA:



2.3.1.5 Recorrido de PRO-LINGUA I a PRO-LINGUA II

En este ejercicio se utilizó un ejercicio visual que consiste en poner dos perspectivas, la actual y la del futuro. Se explicó que, en los últimos años, ha venido operando bajo una ruta heredada desde su fundación la cual le permitió atender de forma eficaz y oportuna las expectativas de sus clientes. Los miembros de la junta directiva desde un inicio

comprendieron y aceptaron parte de su situación es una mezcla de cultura entre empresa privada y un estilo de Gobierno por su condición de profesores de la Universidad de El Salvador.

Al analizar las características que la definían en el 2017, posiblemente respondían a las exigencias del pasado, pero se les hizo entrever que para la nueva PRO-LINGUA II se debe reflexionar y determinar si éstas son suficientes pensando 100% como empresa privada y para los nuevos retos que se vienen, considerando necesario una reorientación tal cual lo mostro el FODA.

2.3.1.6 Revisión de los nuevos sectores priorizados a trabajar

Importante fue proponer a la actual administración la definición de los 4 principales sectores estratégicos en los que deberían enfocar sus esfuerzos y recursos para potenciar a dichos segmentos de la población. Este surge posterior a la evaluación realizada, en la cual se identificaron pocos sectores atendidos.

El equipo consultor enfatizo junto con apoyo del asesor que los sectores a su vez se deberán clasificar en sub sectores y es ahí donde se les explicó que deben de revisar internamente si están cumpliendo

o respondiendo a las necesidades de la población, o en su defecto planificar los nuevos esfuerzos o inversiones para tal propósito.

Así mismo con apoyo del asesor se recomendó incluir la modalidad de clases empresariales insitu, es decir cambiar un poco el esquema de llevar los alumnos a las instalaciones de PRO-LINGUA e incorporar la modalidad de impartir clases en las instalaciones de los clientes. Esto a la Junta Directiva les resultó una idea muy buena y se estaría trabajando como parte del nuevo giro.

2.3.1.7 Cadena de Valor Compartida

La cadena de Valor fue un apartado muy importante que se les explicó en la cual se agrega el componente “compartida” adicional a la tradicional cadena de valor de Michael Porter puesto que ya lleva el este último agregado “compartida” impulsado por el mismo autor. Se recalcó al equipo de directivos que la competitividad de una empresa y la salud de las comunidades donde opera están fuertemente entrelazadas.

Ese mensaje de “comunidad unida” fue bien recibido puesto que se necesita una comunidad exitosa, no sólo para crear demanda por sus productos, sino también para brindar activos públicos cruciales y un

entorno que apoye al negocio, y más en los tiempos que vivimos de inseguridad y otros problemas sociales. También se explicó que una comunidad necesita empresas exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades de creación de riqueza para sus ciudadanos.”

La cadena de valor también incluye los apartados tradicionales de actividades primarias, de soporte con un interés en particular sobre todos los temas de Marketing, Branding, Estrategia de Social Media y el servicio pos venta que son de retención de clientes siendo los puntos que más le pesan a la empresa, en donde el equipo consultor ha estado respondiendo dudas y asesorando.

Con especial énfasis el modelo de costos que se ha proporcionado a través de una herramienta de punto de equilibrio (ver punto 2.3.2), debido a que en el desarrollo de la misma se determinó que hay oportunidad de mejorar el seguimiento y la retención de clientes en sus programas.

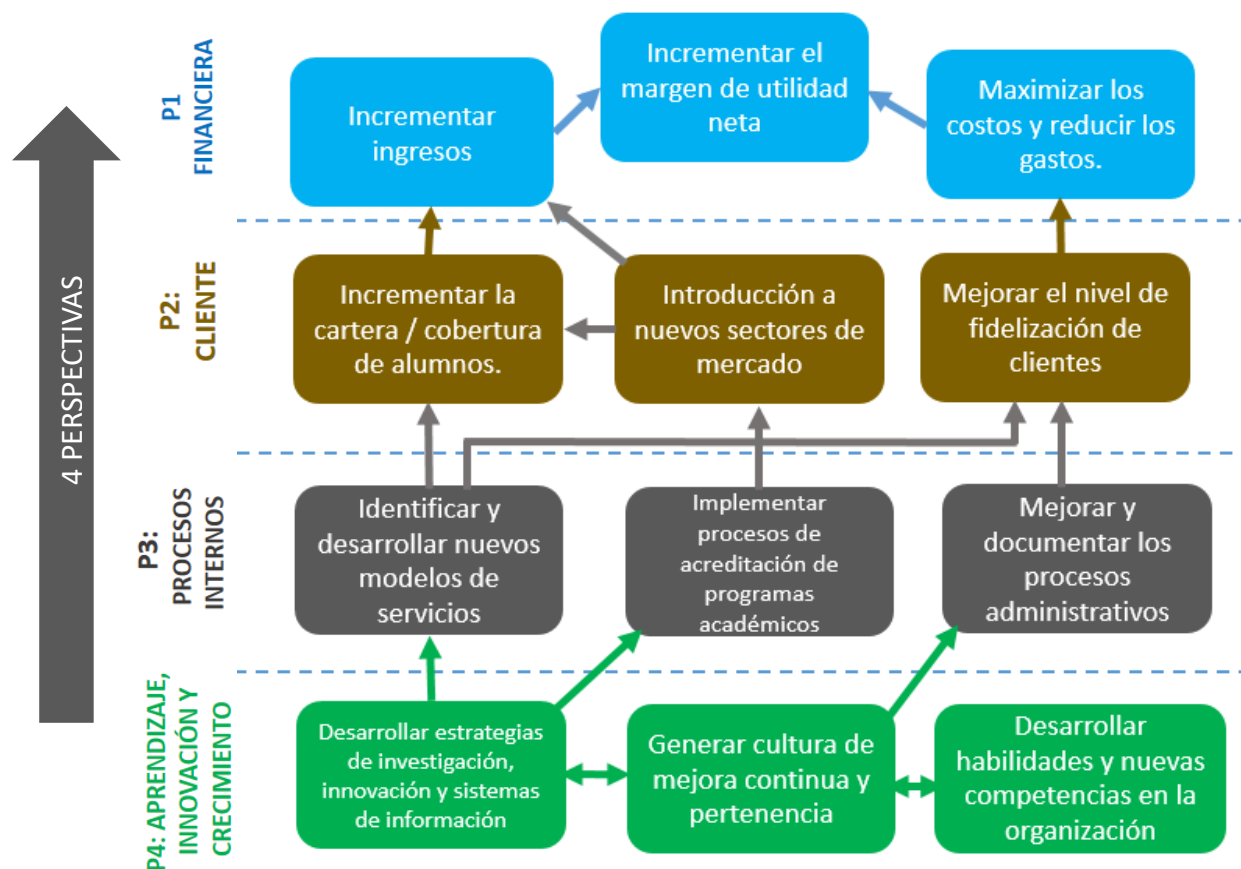
2.3.1.8 Mapa Estratégico

Es la antesala al Cuadro de Mando Integral, en el cual se trabajó bajo el modelo estándar de Robert S. Kaplan y David P. Norton de la

Harvard Business School. Aquí el equipo consultor implementó la metodología de dicho autor, y se obtuvieron los principales objetivos estratégicos. Estos a su vez fueron conectados desde la perspectiva de Aprendizaje, Innovación y crecimiento, pasando por las demás perspectivas, retomando la opinión de los directivos sobre la conexión lógica de un objetivo hacia otro.

El Mapa Estratégico se convierte en el principal instrumento de análisis estratégico de aquí en adelante, se convierte en una guía de prioridades para una mejor coordinación de futuros equipos de trabajo y en un nuevo enfoque para llevar a cabo las asambleas generales de accionistas, dando mayor énfasis en “objetivos de largo plazo” que antes no se tenían sin descuidar las operaciones diarias.

Mapa Estratégico PRO-LINGUA 2018-2022



2.3.1.9 Elaboración del Cuadro de Mando Integral CMI

Se crea el Cuadro de Mando Integral por sus siglas CMI, instrumento para la planificación de metas e indicadores a 5 años en el cual se determinó luego de una serie de presentaciones y talleres las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje-innovación-crecimiento, todas con sus principales acciones e indicadores de cumplimiento o KPI.

El equipo en cada sesión incluía previamente una propuesta de acciones que eran depurados y consensuados por los miembros de la junta. Así mismo, la propuesta de metas se ha determinado luego de la revisión y creación del modelo de costos y punto de equilibrio, este sirvió para determinar información financiera que se utilizó en las líneas bases y para determinar fronteras de cumplimiento realistas.

Las perspectivas han ido en coherencia con todo el análisis de la visión, las oportunidades, la necesidad de transitar hacia una PRO-LINGUA II y cadena de valor, llevando un orden lógico de abajo hacia arriba (de la perspectiva 4 hacia la 1) siendo la perspectiva cuatro la que soporta a la tres, la tres a la dos y así sucesivamente.

Todo esto es del conocimiento de los directivos y empleados de confianza. De esta forma evidenciamos a través de una matriz de acciones, indicadores y metas los compromisos que deberá cumplir a cinco años.

2.3.1.10 Se crean los equipos coordinadores de implementación del PEI 2018-2022

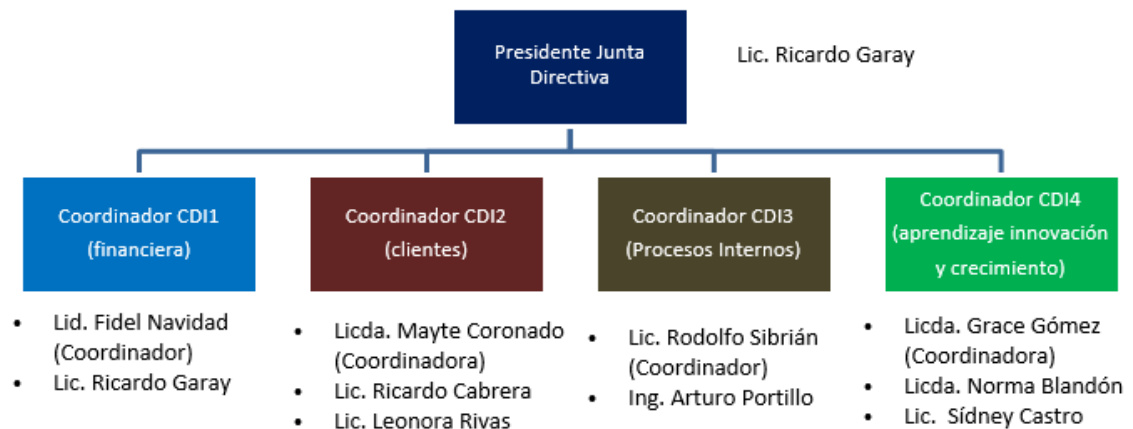
En el marco de esta nueva planificación se crean los Comités de Desarrollo e Implementación, por sus siglas CDI el cual se han conformado por personal de la misma institución quienes jugarán un papel trascendental en la aplicación desde las ideas, conceptos, normas, procesos y principalmente las iniciativas del cuadro de mando integral.

Son cuatro comités los que se han dejado instaurados por parte del equipo consultor, estos se integran por miembros de la junta directiva principalmente con participación de un accionista y apoyados por personal administrativo o de planta, cada uno representando a una perspectiva con la idea de aquí en adelante de darle cumplimiento.

Los comités estarán liderados por el presidente, pero cada uno de ellos cuenta con un coordinador o referente, mismo al que se le insto a no eximirse de responsabilidad directa no sólo en la coordinación sino también en la ejecución. En pocas palabras se les motivo a que todos ejecuten.

Adicional se les ha sugerido que replanteen las funciones de las comisiones que originalmente ya estaban conformadas en PRO-LINGUA, para ello en el PEI se deja una primera lista de funciones que cambia a las actuales, a fin de no duplicar esfuerzos y reenfocar los tiempos en sacar adelante las iniciativas y proyectos estratégicos, delegando poco a poco las decisiones operativas en el personal.

Equipo coordinador de los CDI

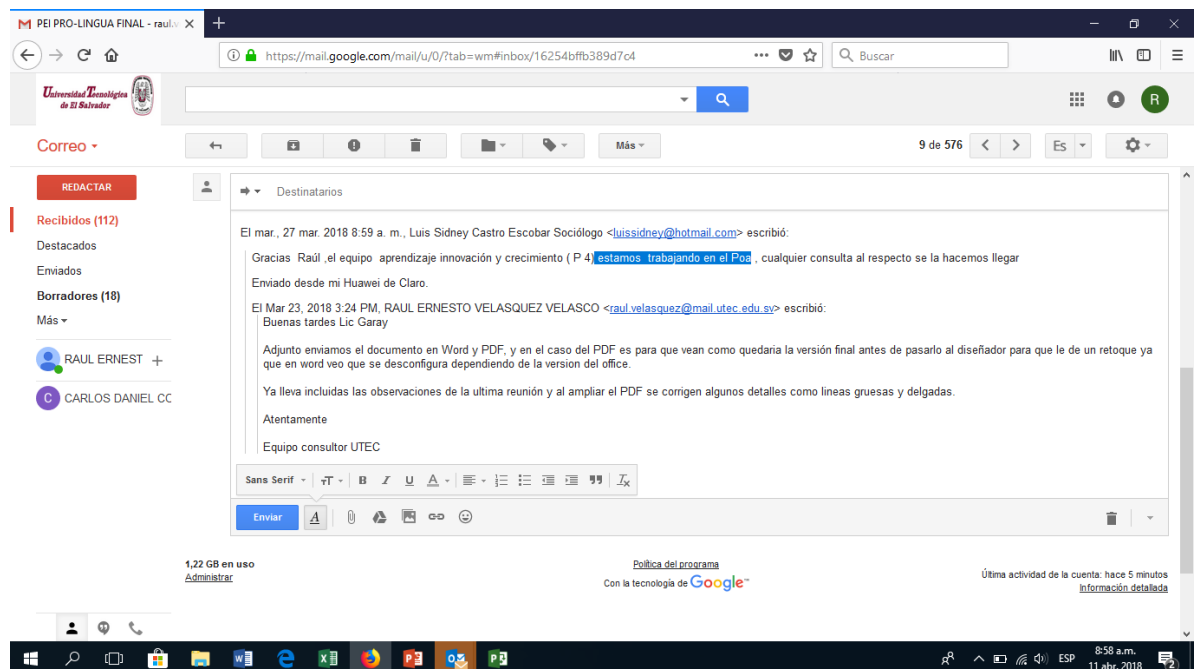


2.3.1.11 Instrumentos para la planificación operativa POA

Para esta nueva practica de planificación anual, se le proporcionaron los formatos y la capacitación sobre e implementación de la planificación anual. Además, se explicó que el plan operativo anual se debe de impulsar por parte de los responsables de las

unidades y los comités formados, los objetivos a conseguir año con año.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el PEI 2018-2022, con sus metas y tiempos, así mismo sus actividades pueden estar condicionadas a presupuesto o sin presupuesto y sirve para concretar además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos por parte cada unidad, comité CDI, departamento, o sucursal. Esta nueva practica ha sido puesta en marcha por los directivos recién finalizada la consultoría, hecho que fue del conocimiento del Equipo consultor a través de comunicación oficial de la Directiva.



Correo electrónico solicitando apoyo al equipo consultor para la elaboración del POA 2018

2.3.1.12 Fotografías de grupo posterior a la finalización de talleres

Taller de elaboración de perspectivas



Reunidos la junta directiva y equipo consultor finalizando taller de elaboracion de perspectivas.

Taller de seguimiento de Mapa Estratégico y CMI



Visita para realización de diagnóstico de Áreas



Sección con administración académica, financiera y equipo consultor finalizando diagnóstico

Retroalimentación de Acción Clave de Éxito a la Junta Directiva



Taller de socialización de herramienta de Costos y Financiera



Sección con la junta directiva socializando herramienta de costeo y financiera

2.3.1.13 Elaboración de documento PEI 2018-2022 con formato de diseño

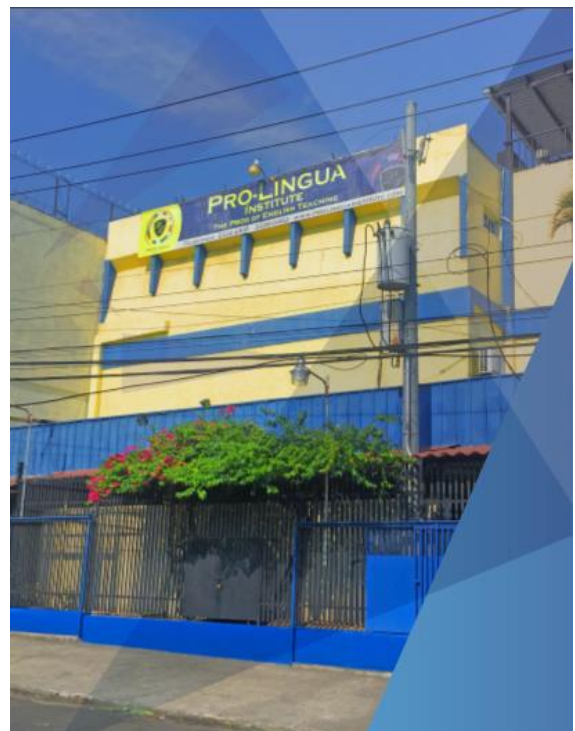
Como parte de los entregables y los compromisos adquiridos se entrega a los representantes de la Junta Directiva un archivo del PEI en Word y otro en formato de revista con un diseño profesional, ambos en formato abierto para poder realizarles cambios en el futuro si así lo desean.

A continuación, se presentan unas imágenes como parte de los que constituye el entregable con formato de revista:

Muestra de producto entregado PEI 2018-2022 impreso tipo revista y digital



Portada del PEI tipo revista



FILOSOFÍA EMPRESARIAL

VISION:

Ser en el año 2025 la academia de idiomas más prestigiosa del país, que acredite la excelencia académica con estándares y certificaciones internacionales, recursos tecnológicos de última generación e instalaciones modernas, brindando nuestros servicios en todo el territorio nacional respetando la diversidad y con alto sentido social.

MISSION:

Proveer una formación integral con excelencia académica, facilitando el aprendizaje de los idiomas, que responda a las necesidades de nuestros

clientes de acuerdo a los estándares y exigencias del mercado nacional e internacional.

NUESTROS VALORES EMPRESARIALES:

PRO-LINGUA quiere expresar la importancia de fomentar en la organización específicamente en el capital humano, valores renovados que se conviertan en impulsores de una filosofía más moderna y comprometida con las necesidades de nuestros clientes. La importancia de los valores empresariales radica también en que deben estar presente siempre en todas nuestras decisiones empresariales y no deben contradecir nunca lo que se dice con lo que se hace o con lo que se percibe a través de la visión-misión.



5



Contenido del PE filosofía empresarial, FODA y cuadro de mando integral

ANÁLISIS FODA



7

PERSPECTIVA 2: CLIENTE					
Objetivo	Indicadores	Indicadores	Indicadores	Indicadores	Año periodo
P1.1 Incrementar la calidad de los servicios de idiomas ofrecidos por la academia.	Incremento % de alumnos de sector privado.	Incremento % de alumnos de sector público.	Incremento % de alumnos de sector privado.	Incremento % de alumnos de sector público.	2020
P1.2 Incrementar la satisfacción de los alumnos de idiomas.	Incremento % de alumnos de sector privado.	Incremento % de alumnos de sector público.	Incremento % de alumnos de sector privado.	Incremento % de alumnos de sector público.	2020
P1.3 Incrementar la fidelización de los alumnos de idiomas.	Incremento % de alumnos de sector privado.	Incremento % de alumnos de sector público.	Incremento % de alumnos de sector privado.	Incremento % de alumnos de sector público.	2020
P2.1 Incrementar la calidad de los servicios de idiomas ofrecidos por la academia.	Incremento % de alumnos de sector privado.	Incremento % de alumnos de sector público.	Incremento % de alumnos de sector privado.	Incremento % de alumnos de sector público.	2020
P2.2 Incrementar la satisfacción de los alumnos de idiomas.	Incremento % de alumnos de sector privado.	Incremento % de alumnos de sector público.	Incremento % de alumnos de sector privado.	Incremento % de alumnos de sector público.	2020
P2.3 Incrementar la fidelización de los alumnos de idiomas.	Incremento % de alumnos de sector privado.	Incremento % de alumnos de sector público.	Incremento % de alumnos de sector privado.	Incremento % de alumnos de sector público.	2020
P3.1 Incrementar la calidad de los servicios de idiomas ofrecidos por la academia.	Incremento % de alumnos de sector privado.	Incremento % de alumnos de sector público.	Incremento % de alumnos de sector privado.	Incremento % de alumnos de sector público.	2020
P3.2 Incrementar la satisfacción de los alumnos de idiomas.	Incremento % de alumnos de sector privado.	Incremento % de alumnos de sector público.	Incremento % de alumnos de sector privado.	Incremento % de alumnos de sector público.	2020
P3.3 Incrementar la fidelización de los alumnos de idiomas.	Incremento % de alumnos de sector privado.	Incremento % de alumnos de sector público.	Incremento % de alumnos de sector privado.	Incremento % de alumnos de sector público.	2020



Contra portada del PEI que muestra las fotografías de las instalaciones

2.3.2 Acción clave de éxito desarrollada de forma complementaria:

Estructura de costos y Herramienta de punto de equilibrio

Como complemento a la estrategia financiera que se abordó en la consultoría, se desarrolló una estructura de costos y sistema de costeos, a través de una hoja de cálculo en Microsoft Excel, con la cual se pretende definir una estructura de costos que permita la correcta clasificación de los mismos; así como determinar los costos que la Compañía incurre para la prestación de servicios del idioma Inglés.

La herramienta se limita a la determinación correcta de los costos fijos y costos variables, identificados para la prestación de servicios; así como la determinación.

Para la elaboración de la herramienta se realizaron visitas y entrevistas con el fin de conocer los diferentes costos en los que incurre la Compañía para la prestación de servicios. Con base a la información proporcionada se elaboró y validó junto a la Junta Directiva la definición de la estructura de costos y finalmente se integró en la herramienta los diferentes costos que servirían de base para la elaboración del sistema de costeo basado en una estructura de costos definidos.

A continuación, se explica con más detalle las diferentes etapas:

2.3.2.1 Definición de estructura de costos

En esta fase, se procedió a clasificar los costos de los servicios en costos fijos y costos variables, con los datos proporcionados en los estados financieros de la Compañía, tomando de base 2016 y 2017, mismos que servirán de base para el sistema de costeo.

2.3.2.2 Determinación de estructura de costos de los servicios.

Tomando de base la información proporcionada en las vistas que se realizaron, se procedió a la elaboración de la herramienta en Excel la cual determinará los costos de los servicios para los diferentes programas de enseñanza del idioma Inglés que ofrece la institución.

La herramienta mostrará en las hojas de costos, el costo por cada programa con el que se cuenta, reflejando el costo por alumno con base a la duración de los mismos, el costo total del programa, el punto de equilibrio en número de alumnos que la compañía necesita para cubrir sus costos y gastos.

Para la puesta en marcha se realizaron visitas a la compañía para conocer la clasificación de costos que se venía manejando de acuerdo

a la naturaleza de los mismos; Para la definición de la estructura de costos se tomó en cuenta la actividad económica de la Institución y la función de los mismos; como se puede observar en la siguiente imagen.

Definición de estructura de costos

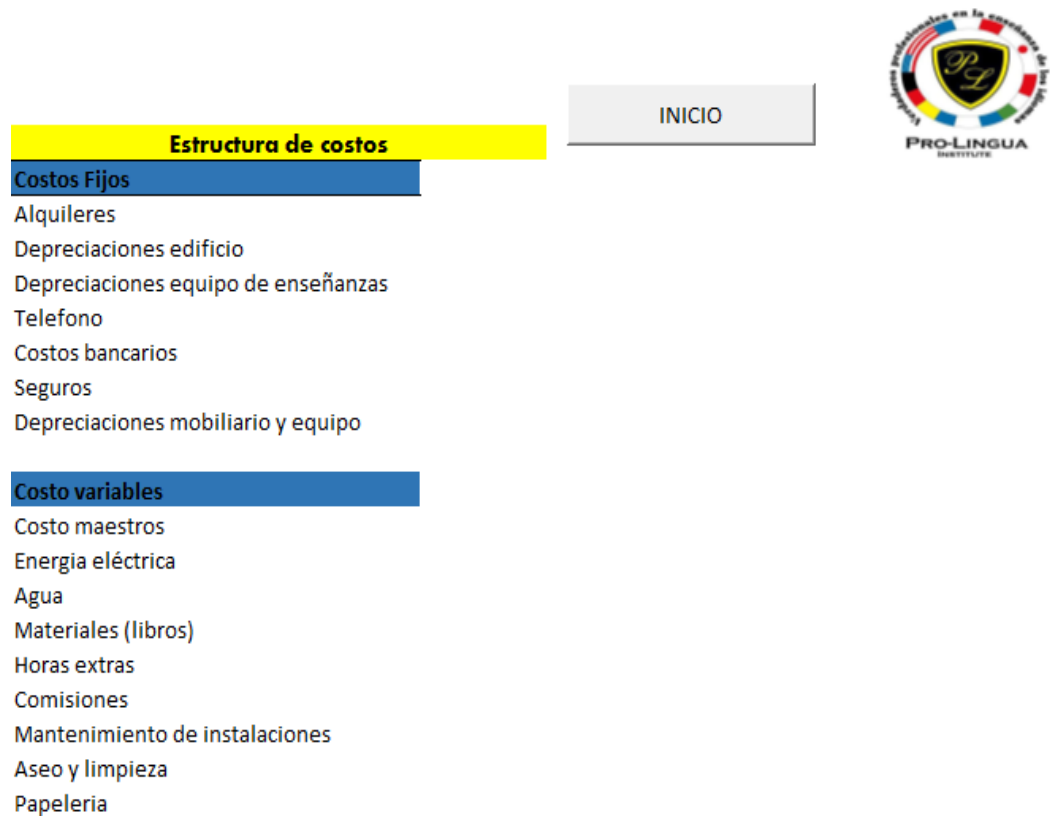


Imagen de página de inicio de herramienta de costeo

2.3.2.3 Elaboración de herramienta de costeo y Punto de Equilibrio

Se elaboró una herramienta de costeo y punto de equilibrio con base a la información obtenida en las visitas que se llevaron a cabo durante la consultoría; esta herramienta fue creado en formato Excel, y la misma permite determinar los costos de cada uno de los programas que la Institución ofrece; el detalle se muestra en el siguiente anexo:

Pantalla principal de acceso a la herramienta



Procesamiento de datos

La herramienta también muestra en las hojas de costos las utilidades o pérdidas brutas obtenidas por cada programa que la Institución ofrece, a través de cuadros comparativos de costos por cada uno de los programas; en ese mismo orden y mediante gráficos se presentan los costos fijos, variables y administrativos.

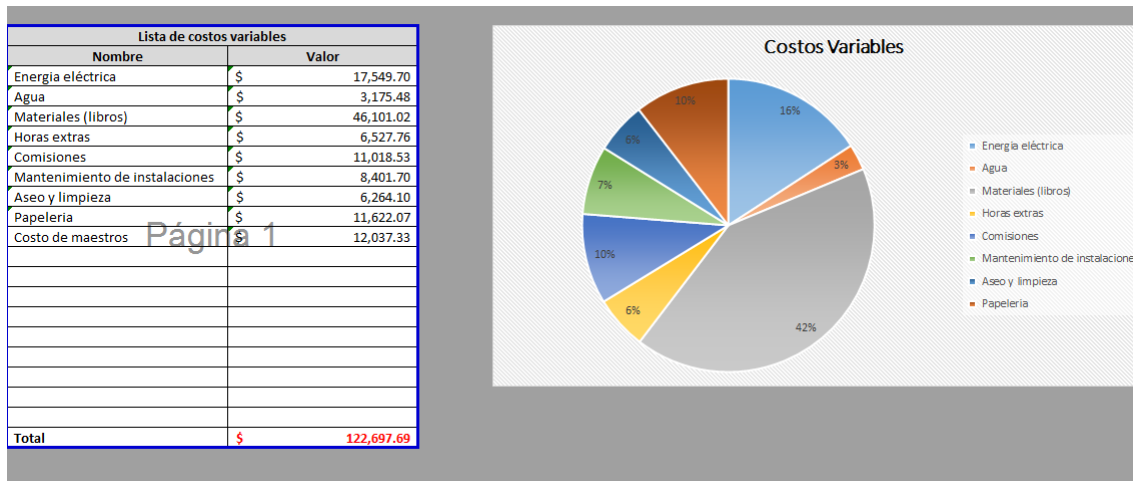
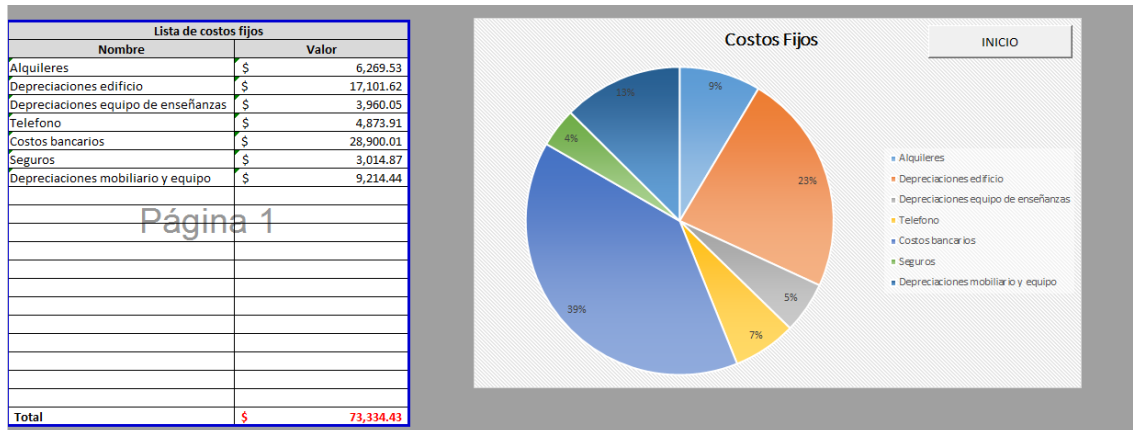
Reporte de costos fijos, variables y administrativos.

Alumnos por programa	Numero alumnos	Dis. Costos
Intensivo	678	39%
Niños	179	10%
Team	380	22%
Sabatino	180	10%
Dominical	80	5%
Insafor basico	123	7%
Insafor avanzado	100	6%
	1720	100%

	Intensivo	Niños	Team	Sabatino	Dominical	Insafor basico	Insafor avanzado
Costos Fijos							
Alquileres	\$ 6,269.53	\$ 522.46	\$ 205.95	\$ 108.74	\$ 230.85	\$ 109.35	\$ 48.60
Depreciaciones edificio	\$ 17,101.62	\$ 1,425.14	\$ 561.77	\$ 296.63	\$ 629.71	\$ 298.28	\$ 132.57
Depreciaciones equipo de enseñanzas	\$ 3,960.05	\$ 330.00	\$ 130.08	\$ 68.69	\$ 145.82	\$ 69.07	\$ 30.70
Telefono	\$ 4,873.91	\$ 406.16	\$ 160.10	\$ 84.54	\$ 179.47	\$ 85.01	\$ 37.78
Costos bancarios	\$ 28,900.01	\$ 2,408.33	\$ 949.33	\$ 501.27	\$ 1,064.15	\$ 504.07	\$ 224.03
Seguros	\$ 3,014.87	\$ 251.24	\$ 99.03	\$ 52.29	\$ 111.01	\$ 52.58	\$ 23.37
Depreciaciones mobiliario y equipo	\$ 9,214.44	\$ 767.87	\$ 302.68	\$ 159.82	\$ 339.29	\$ 160.72	\$ 71.43
	\$ 73,334.43	\$ 6,111.20	\$ 2,408.95	\$ 1,271.98	\$ 2,700.30	\$ 1,279.09	\$ 568.48
Costo Fijo X alumno		\$ 3.55	\$ 7.11	\$ 7.11	\$ 7.11	\$ 7.11	\$ 4.44
Costo variables							
Costo maestros		\$12,037.33	\$ 2,762.67	\$ 4,933.33	\$ 3,946.67	\$ 1,776.00	\$ 6,175.00
Energía eléctrica	\$ 17,549.70	\$ 1,462.48	\$ 576.49	\$ 304.40	\$ 646.21	\$ 306.10	\$ 136.04
Agua	\$ 3,175.48	\$ 264.62	\$ 104.31	\$ 55.08	\$ 116.93	\$ 55.39	\$ 24.62
Materiales (libros)	\$ 46,101.02	\$ 3,841.75	\$ 1,514.36	\$ 799.62	\$ 1,697.52	\$ 804.09	\$ 357.37
Horas extras	\$ 6,527.76	\$ 543.98	\$ 214.43	\$ 113.22	\$ 240.36	\$ 113.86	\$ 50.60
Comisiones	\$ 11,018.53	\$ 918.21	\$ 361.95	\$ 191.12	\$ 405.72	\$ 192.18	\$ 85.41
Mantenimiento de instalaciones	\$ 8,401.70	\$ 700.14	\$ 275.99	\$ 145.73	\$ 309.36	\$ 146.54	\$ 65.13
Aseo y limpieza	\$ 6,264.10	\$ 522.01	\$ 205.77	\$ 108.65	\$ 230.65	\$ 109.26	\$ 48.56
Papelería	\$ 11,622.07	\$ 968.51	\$ 381.77	\$ 201.58	\$ 427.94	\$ 202.71	\$ 90.09
Costo variables	\$ 110,660.36	\$ 9,221.70	\$15,672.40	\$ 4,682.07	\$ 9,008.04	\$ 5,876.79	\$ 2,633.83
Costos variable X alumno	\$ 183,994.79	\$15,332.90	\$ 23.12	\$ 26.16	\$ 23.71	\$ 32.65	\$ 32.92
Costo fijo + Variable		\$ 26.67	\$ 33.26	\$ 30.81	\$ 39.75	\$ 40.03	\$ 61.35



INICIO



Adicionalmente la herramienta muestra mediante el punto de equilibrio el número de alumnos mínimo que deben inscribir por programa para que sus costos sean igual a sus ingresos.

Reporte de Punto de Equilibrio por alumnos e ingresos

Acciones:

Seleccionar programa

Intensivo

INICIO

Programa intensivo

Mensualidad	\$55	Ingresar precio por producto
Costos variables:	\$5.94	Digitar Costo unitario
Costos fijos:	\$23,573	Ingresar Costos mensuales
P.E.:	480	Valor automatico
Utilidades:	\$0.00	Ingresos igual a costos



Unidades	Ventas	Costos	Utilidades
960	\$52,850.17	\$29,277	\$23,573.09
912	\$50,207.66	\$28,992	\$21,215.78
864	\$47,565.15	\$28,707	\$18,858.47
816	\$44,922.64	\$28,421	\$16,501.16
768	\$42,280.14	\$28,136	\$14,143.85
720	\$39,637.63	\$27,851	\$11,786.54
672	\$36,995.12	\$27,566	\$9,429.23
624	\$34,352.61	\$27,281	\$7,071.93
576	\$31,710.10	\$26,995	\$4,714.62
528	\$29,067.59	\$26,710	\$2,357.31
480	\$26,425.09	\$26,425	\$0.00
432	\$23,782.58	\$26,140	-\$2,357.31
384	\$21,140.07	\$25,855	-\$4,714.62
336	\$18,497.56	\$25,569	-\$7,071.93
288	\$15,855.05	\$25,284	-\$9,429.23
240	\$13,212.54	\$24,999	-\$11,786.54
192	\$10,570.03	\$24,714	-\$14,143.85
144	\$7,927.53	\$24,429	-\$16,501.16
96	\$5,285.02	\$24,143	-\$18,858.47
48	\$2,642.51	\$23,858	-\$21,215.78

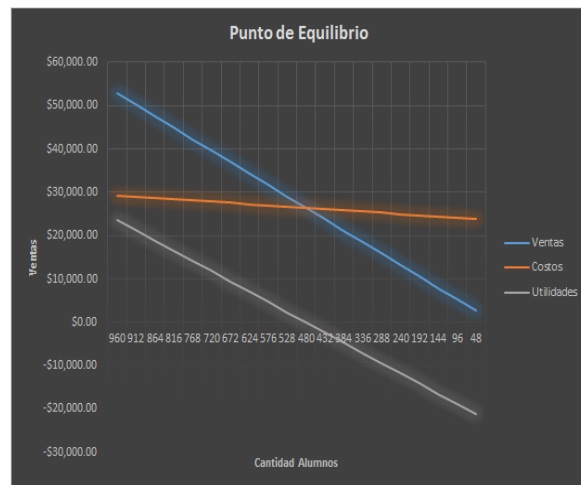


Imagen muestra en forma de grafica el reporte final del punto de equilibrio

2.3.2.4 Fotografías de capacitación y socialización a junta directiva sobre uso de herramienta de Costos y punto de equilibrio



Imagen de capacitación y socialización sobre herramienta de costos con miembros de la junta directiva y personal administrativo.

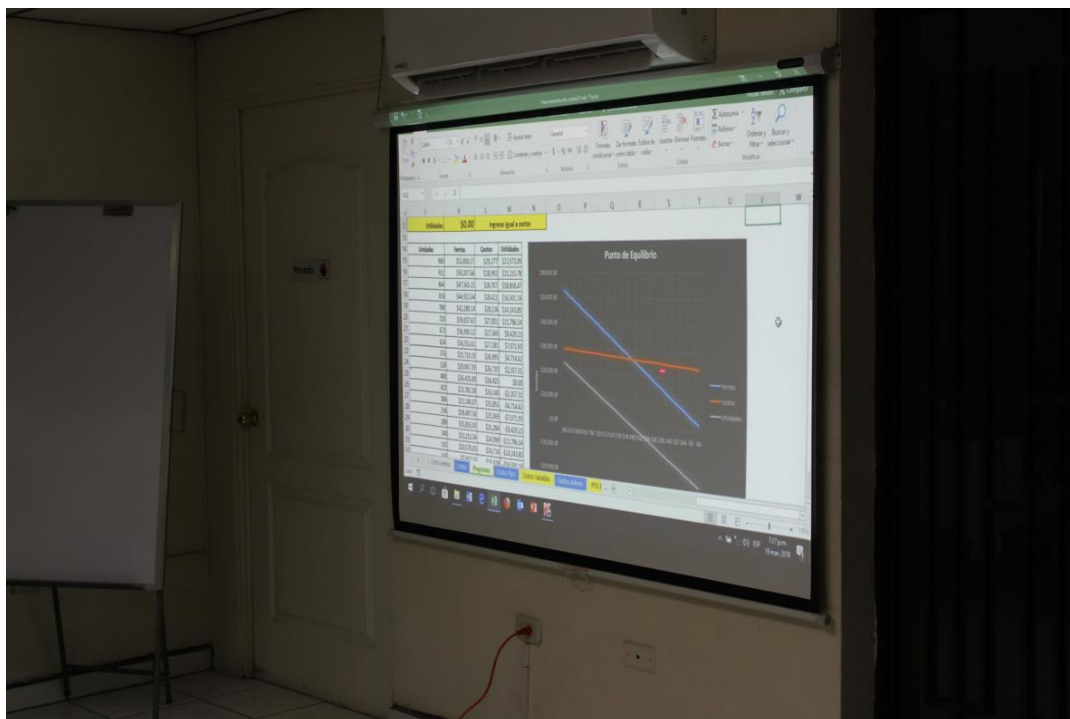
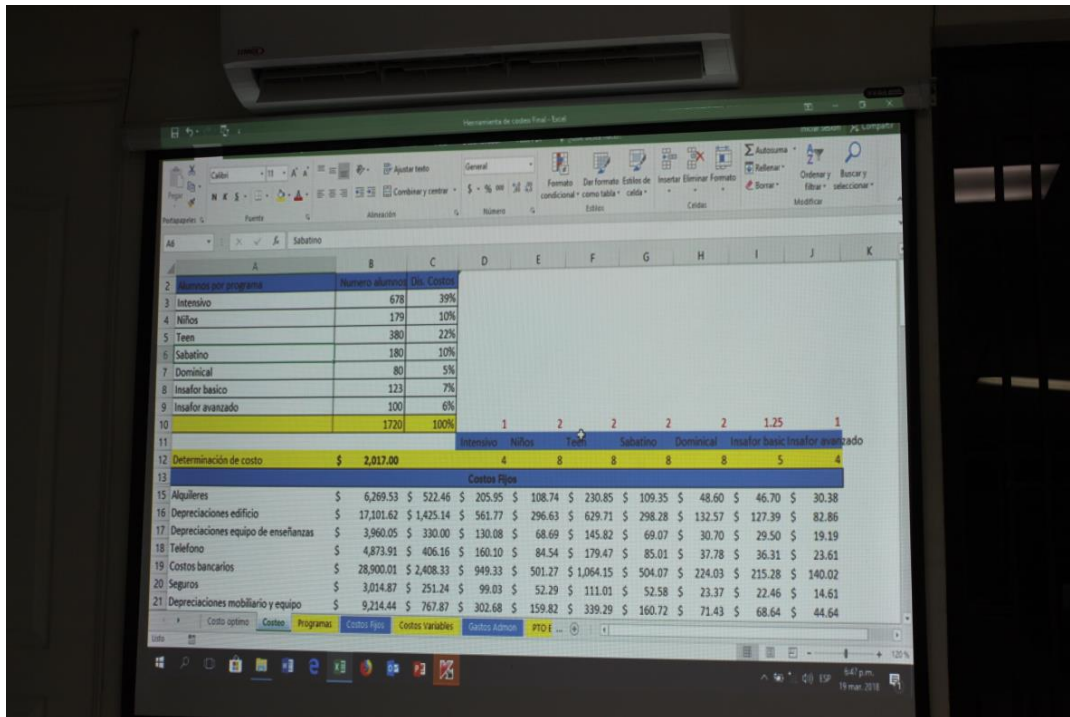


Imagen que muestra el vaciado de los costos para la generación de gráfico de punto de equilibrio

2.3.3 Acción clave de éxito complementaria: Elaboración de Herramienta financiera

Como producto adicional a la acción clave de éxito PEI, como equipo consultor se les propuso apoyarles con una segunda herramienta que beneficie la toma de decisiones de la Junta Directiva, específicamente la comisión de Finanzas. Se procedió a recopilar información financiera de los años 2015, 2016 y 2017, los datos nos permitieron definir los parámetros de la herramienta y se procedió a su elaboración, enfocados en que su uso se convierta en una buena práctica de aquí en adelante, mediante el conocimiento de las principales razones financieras para una mejor toma de decisiones.

A continuación, se muestran los principales apartados de dicha herramienta:

2.3.3.1 Índice General

Como índice lo que contiene esta herramienta son Balance General, Estado de Resultado, Análisis de Ratios, Sistema Du-Pont y Conceptos que ayuda a comprender las ratios para una mejor toma decisiones.



Imagen de portada de la herramienta financiera

BGER

ANALISIS DE RATIOS

SISTEMA DU-PONT

CONCEPTOS

2.3.3.2 Vaciado del Balance General

En la herramienta se incorporó el Balance General de los años 2015 al 2017 proporcionados por la administración, con lo cual se logró realizar un análisis horizontal y comparativo de las cifras, buscando una forma fácil para comprender mejor los cambios que se han obtenido de un año a otro.

Empres: Prolingua S.A de C.V							
Sector: Servicios		INDICE					
País: El Salvador							
Cierre: 31 de diciembre de 2017							
BALANCE GENERAL	2017	2016	2015	'17 vs. '16	'16 vs. '15		
Disponibilidades	\$ 11.076	\$ 30.456	\$ 52.103	\$ -19.380	-63,6%	\$ -21.647	-41,5%
Inversiones Transitorias				\$ 0		\$ 0	
Cuentas a Cobrar	\$ 3.918	\$ 4.557	\$ 8.834	\$ -639	-14,0%	\$ -4.277	-48,4%
Inventarios	\$ 10.946	\$ 8.876	\$ 11.606	\$ 2.070	23,3%	\$ -2.731	-23,5%
Otros Activos Corrientes	\$ 488			\$ 488		\$ 0	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 26.429	\$ 43.889	\$ 72.544	\$ -17.460	-39,8%	\$ -28.655	-39,5%
Activos Fijos Netos	\$ 804.655	\$ 830.059	\$ 635.753	\$ -25.404	-3,1%	\$ 134.306	30,6%
Activos Intangibles Netos	\$ 6.438	\$ 7.848	\$ 5.459	\$ -1.350	-17,2%	\$ 2.389	43,8%
Inversiones Permanentes				\$ 0		\$ 0	
Otros Activos No Corrientes	\$ 8.987	\$ 9.867	\$ 8.463	\$ -881	-8,3%	\$ 1.405	16,6%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 820.140	\$ 847.775	\$ 649.675	\$ -27.634	-3,3%	\$ 198.100	30,5%
ACTIVOS TOTALES	\$ 846.569	\$ 891.664	\$ 722.219	\$ -45.094	-5,1%	\$ 169.445	23,5%
Proveedores	\$ 11.785	\$ 19.382	\$ 26.378	\$ -8.197	-41,0%	\$ -6.995	-25,9%
Deudas Bancarias y Financieras CP	\$ 30.240	\$ 18.613	\$ 42.743	\$ 11.627	62,5%	\$ -24.130	-56,5%
Impuestos, Sueldos y Previsiones a Pagar	\$ 4.055	\$ 4.271	\$ 13.445	\$ -216	-5,1%	\$ -9.174	-68,2%
Otros Pasivos a Pagar		\$ 5.893	\$ 36.852	\$ -5.893		\$ -30.959	-84,0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 46.080	\$ 48.160	\$ 120.018	\$ -2.679	-5,5%	\$ -71.258	-59,4%
Deudas Bancarias y Financieras LP	\$ 324.361	\$ 366.824	\$ 144.742	\$ -41.863	-11,4%	\$ 222.083	153,4%
Otros Pasivos a Pagar de LP				\$ 0		\$ 0	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 324.361	\$ 366.824	\$ 144.742	\$ -41.863	-11,4%	\$ 222.083	153,4%
PASIVOS TOTALES	\$ 370.441	\$ 415.004	\$ 264.760	\$ -44.543	-10,7%	\$ 150.824	57,0%
Capital Social	\$ 400.530	\$ 400.530	\$ 400.530	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%
Reservas Legales y Estatutarias	\$ 31.835	\$ 30.915	\$ 29.067	\$ 920	3,0%	\$ 1.848	6,4%
Ajustes y Reservas por Revaluación				\$ 0		\$ 0	
Utilidades Retenidas	\$ 43.163	\$ 44.635	\$ 27.863	\$ -1.472	-3,3%	\$ 16.772	60,2%
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 475.528	\$ 476.080	\$ 457.459	\$ -552	-0,1%	\$ 18.620	4,1%
PASIVOS + PN	\$ 846.569	\$ 891.664	\$ 722.219	\$ -45.094	-5,1%	\$ 169.445	23,5%
Check!!	\$ 0	\$ 0	\$ 0				

2.3.3.3 Vaciado del Estado de Resultado.

En la herramienta también se realizó el vaciado de la información de los Estados de Resultado de los años 2015 al 2017 proporcionados, la herramienta muestra un análisis horizontal y comparativo de las cifras, que ayudan a comprender mejor los cambios que se han obtenido de un año a otro.

ESTADO DE RESULTADOS	2017	2016	2015	'17 vs. '16		'16 vs. '15	
Ingresos por Ventas	\$ 746.628	\$ 878.647	\$ 954.468	\$ -132.019	-15,0%	\$ -75.821	-7,9%
	\$ 0	\$ 0		\$ 0		\$ 0	
(-) Costo de Venta	\$ 471.793	\$ 578.578	\$ 635.990	\$ -106.785	-18,5%	\$ -57.412	-9,0%
	\$ 0	\$ 0		\$ 0		\$ 0	
Costo de Ventas	\$ 471.793	\$ 578.578	\$ 635.990	\$ -106.785	-18,5%	\$ -57.412	-9,0%
UTILIDAD BRUTA	\$ 274.835	\$ 300.069	\$ 318.478	\$ -25.234	-8,4%	\$ -18.409	-5,8%
Gastos de Comercialización				\$ 0		\$ 0	
Gastos de Administración	\$ 202.514	\$ 223.916	\$ 234.142	\$ -21.402	-9,6%	\$ -10.226	-4,4%
Otros Gastos Generales(Reserva Legal)	\$ 920	\$ 1.848	\$ 2.971	\$ -928	-50,2%	\$ -1.122	-37,8%
Depreciaciones	\$ 30.276	\$ 30.620	\$ 27.498	\$ -444	-1,4%	\$ 3.122	12,1%
Amortizaciones				\$ 0		\$ 0	
(-) TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$ 233.710	\$ 256.584	\$ 264.611	\$ -22.874	-8,9%	\$ -8.026	-3,0%
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	\$ 41.125	\$ 43.485	\$ 53.867	\$ -2.360	-5,4%	\$ -10.383	-19,3%
Intereses Pagados	\$ -28.900	\$ -18.930	\$ -14.401	\$ -9.970	52,7%	\$ -4.528	31,4%
Intereses Cobrados				\$ 0		\$ 0	
Resultados No Operativos (Extraordinarios)				\$ 0		\$ 0	
UTILIDAD a/IMPUESTOS (EBT)	\$ 12.225	\$ 24.555	\$ 39.466	\$ -12.330	-50,2%	\$ -14.911	-37,8%
Impuesto a las Ganancias	\$ -3.697	\$ -7.474	\$ -11.918	\$ 3.777	-50,5%	\$ 4.444	-37,3%
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 8.528	\$ 17.081	\$ 27.548	\$ -8.553	-50,1%	\$ -10.467	-38,0%

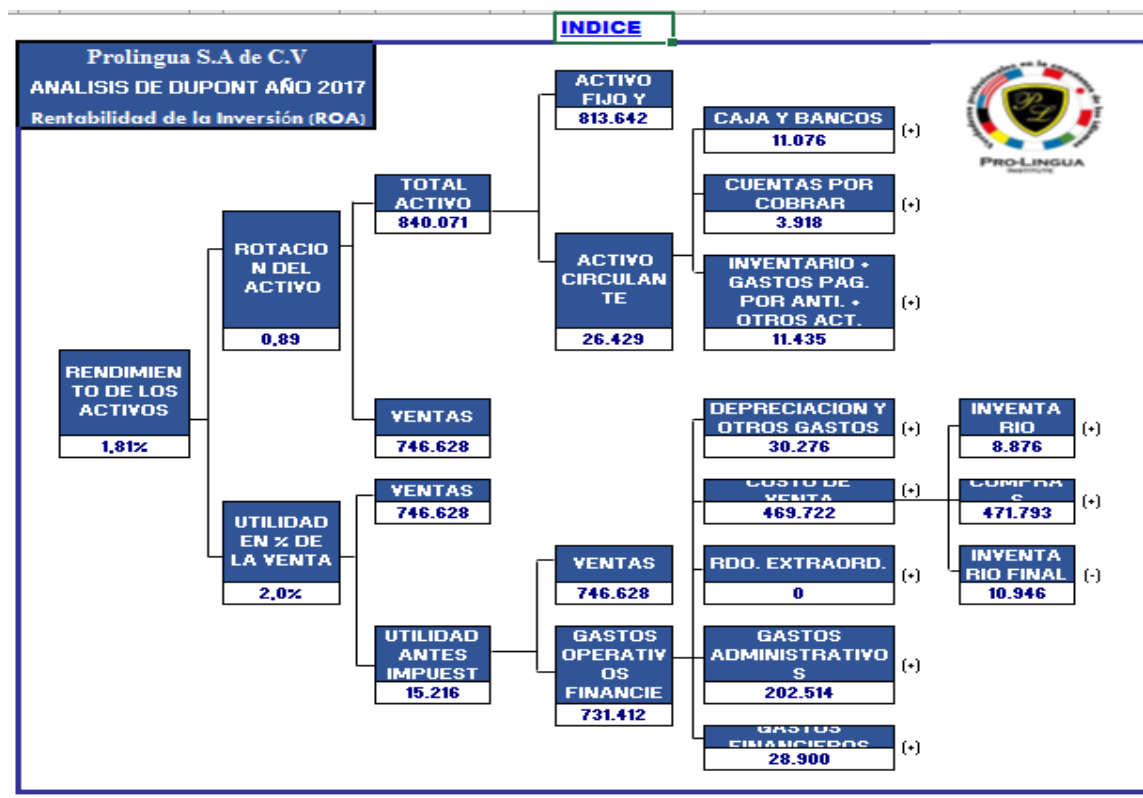
2.3.3.4 Reporte de razones financieras.

La herramienta despliega una lista de los principales ratios financieros, dando al mismo tiempo un pequeño resumen de las ratios más importantes de la clasificación, es decir del análisis Liquidez, Actividad, Rentabilidad, Solvencia y Cobertura, permitiendo analizar el estado actual o pasado de una organización, en función de niveles óptimos; así mismo un análisis comparativo de un año a otro.

Empres: Prolingua S.A de C.V								
Sector: Servicios		INDICE						
País: El Salvador								
Cierre: 31 de diciembre de 2017								
ANALISIS FINANCIERO		2017	2016	2015	'17 vs. '16		'16 vs. '15	
DIMENSION 1: SITUACION FINANCIERA DE CORTO PLAZO - ANALISIS DE LA LIQUIDEZ								CONCEPTOS
Activo Corriente	\$ 26.429	\$ 43.889	\$ 72.544	\$ -17.460	-39,8%	\$ -28.655	-39,5%	
(-) Pasivo Corriente	\$ -46.080	\$ -48.760	\$ -120.018	\$ 2.679	-5,5%	\$ 71.258	-59,4%	
(=) Capital de Trabajo	\$ -19.651	\$ -4.871	\$ -47.474	\$ -14.781	303,4%	\$ 42.603	-89,7%	
(f) Ventas	\$ 746.628	\$ 878.647	\$ 954.468	\$ -132.019	-15,0%	\$ -75.821	-7,9%	
(=) Capital de Trabajo/Ventas	-2,6%	-0,6%	-5,0%	-0,02 pp	374,8%	0,04 pp	-88,9%	
(f) Total de Activos	\$ 846.569	\$ 891.664	\$ 722.219	\$ -45.094	-5,1%	\$ 169.445	23,5%	
(=) Capital de Trabajo/Activos	-2,3%	-0,5%	-6,6%	-0,02 pp	324,9%	0,06 pp	-91,7%	
Activo Corriente	\$ 26.429	\$ 43.889	\$ 72.544	\$ -17.460	-39,8%	\$ -28.655	-39,5%	
(f) Pasivo Corriente	\$ 46.080	\$ 48.760	\$ 120.018	\$ -2.679	-5,5%	\$ -71.258	-59,4%	
(=) Ratio de Liquidez	0,6	0,9	0,6	-0,33 p	-36,3%	0,30 p	48,9%	
Activo Corriente	\$ 26.429	\$ 43.889	\$ 72.544	\$ -17.460	-39,8%	\$ -28.655	-39,5%	
(-) Inventarios	\$ -10.946	\$ -8.876	\$ -11.606	\$ -2.070	23,3%	\$ 2.731	-23,5%	
(f) Pasivo Corriente	\$ 46.080	\$ 48.760	\$ 120.018	\$ -2.679	-5,5%	\$ -71.258	-59,4%	
(=) Prueba Acida	0,3	0,7	0,5	-0,38 p	-53,2%	0,21 p	41,4%	
Disponibilidades + Inversiones Transitorias	\$ 11.076	\$ 30.456	\$ 52.103	\$ -19.380	-63,6%	\$ -21.647	-41,5%	
(f) Pasivo Corriente	\$ 46.080	\$ 48.760	\$ 120.018	\$ -2.679	-5,5%	\$ -71.258	-59,4%	
(=) Prueba Defensiva	24,0%	62,5%	43,4%	-0,38 pp	-61,5%	0,19 pp	43,9%	
Por cada dolar de Deuda Exigible en el Corto Plazo, la empresa cuenta con 0,6 dolar para pagarla; -0,33 puntos menos que el año anterior. Si excluimos los Inventarios, la empresa cuenta con 0,3 para pagarla; -0,38 puntos porcentuales menos que el año anterior.								
Según la Prueba Defensiva, la empresa cuenta con 24% de liquidez para operar sin recurrir a los flujos de venta. Asimismo, El Capital de Trabajo nos muestra que la empresa no cuenta con recursos para pagar sus obligaciones.								
Capital de Trabajo con un -2,6% % de las ventas se observa una ligera baja derivada principalmente de la disminución en los inscritos en a los programas, falta de recursos en el balance para soportar el nivel de operaciones								

2.3.3.5 Análisis DU-PONT

La herramienta incluye el reporte del análisis de DU-PONT de forma automática del análisis financiero, este conjunta las razones y proporciones de actividad con las de rendimiento sobre ventas, dando como resultado la forma en que ambas interactúan para determinar el rendimiento de los activos.



2.3.3.6 Conceptos de razones financieras

Como último elemento de la herramienta se ha incluido el detalle de la fórmula utilizada en cada ratio, así como una breve conceptualización del mismo buscando que la herramienta sea más comprensible y consecuentemente permita realizar el análisis financiero de forma más expedita.

ANÁLISIS FINANCIERO - RAZONES FINANCIERAS

ÍNDICE

DIMENSION 1: SITUACIÓN FINANCIERA DE CORTO PLAZO -

ANÁLISIS DE RAZONES

ANÁLISIS DE LA LIQUIDEZ	Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$	Es lo que queda a la empresa después de saldar sus deudas inmediatas
	Rotación de Capital de Trabajo	Ventas / Capital de trabajo	x	Mide cuan eficientemente administra sus activos y pasivos para la generación de Ingresos
	Necesidades Operativas de Fondos (NOF)	(Act Corr - Caja Excedente) - (Pas Corr - Deuda Fin CP)	\$	Gestión de las necesidades operativas de fondos a corto plazo
	Capital de Trabajo/Ventas	Capital de trabajo / Vtas	%	Cuanto mayor sea el % un mayor riesgo financiero está involucrado en las operaciones
	Capital de Trabajo/Activos	Capital de trabajo / Activos totales	%	Mide la relación el capital de trabajo, entendido como el efectivo que posee la empresa en caja
	Ratio de Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	\$	Miden la capacidad de la empresa para hacerle frente al endeudamiento a corto plazo 1.5 y 2 aceptable
	Prueba Ácida o Liquidez Seca	(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corr	\$	Nos proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago corto plazo
	Prueba Defensiva	(Disponib + Invers Transit) / Pas Corr	%	Permite medir la capacidad efectiva de la empresa en el corto plazo

DIMENSION 2: EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS -

ANÁLISIS DE RAZONES

RATIOS DE ACTIVIDAD	Rotación de Cuentas por Cobrar	$\text{Ingr} \times \text{Ventas} / \{ \text{Prom Ctas a cobrar} / (1 + \text{IVA}) \}$	x	Mide cuántas veces al año se cobran las cuentas pendientes por cobrar y se vuelve a prestar dinero
	Días de Cuentas por Cobrar	$\{ \text{Prom Ctas a cobrar} / 1,21 \} / \text{Ventas} \times 365$	Días	Indica el número de días que transcurren desde que se efectúa una venta a crédito hasta que se cobra
	Rotación de Inventario	$\text{CMV} / \text{Inventarios}$	x	Nos indica las veces que cubrimos los inventarios con las compras, cuanto más alto más eficiente
	Días de Inventarios	$\{ \text{Inventarios} / \text{CMV} \} \times 365$	Días	medir la eficiencia en el empleo de los inventarios, sólo que ahora el resultado se expresa no como número de veces, sino a través del número de días de rotación
	Rotación de Cuentas por Pagar	$\text{Compras} / \{ \text{Ctas a Pagar} / (1 + \text{IVA}) \}$	x	Mide el plazo que la empresa cuenta para cancelar sus compromisos a proveedores
	Días de Cuentas por Pagar	$\{ \text{Ctas a Pagar} / (1 + \text{IVA}) \} / \text{Compras} \times 365$	Días	Indica el número de días que tardamos en pagar a nuestros proveedores
	CICLO OPERATIVO	Días de Ctas a Cob - Días de Invent	Días	Es el tiempo necesario para adquirir o elaborar el producto o servicio, venderlo y recuperar las cuentas por cobrar
	CICLO DE CAJA	Ciclo Operat - Días Ctas a Pag	Días	expresa la cantidad de tiempo que transcurre a partir del momento que la empresa compra la materia prima hasta que se efectúa el cobro
	Días de Caja y Bancos	$\{ \text{Disp} + \text{Inv Transit} \} \times \text{Días Banc} / \text{Ing Vtas}$	Días	Da una idea sobre la magnitud de la caja y bancos para cubrir días de venta
	Caja y Bancos / Activos Totales	Caja y Bancos / Activos Totales	%	Mide la relación del activo Total en comparación con el efectivo que posee la empresa en caja

2.3.3.7 Socialización y capacitación de herramienta financiera a Junta Directiva



Imagen de capacitación y socialización de la herramienta financiera con miembros de la junta directiva y personal administrativo

2.3.3.8 Entrega formal de los productos PEI PRO-LINGUA 2018-2022
impreso tipo revista, Misión, Visión y valores impresos en PVC para pared, memoria USB nueva con todos los archivos en digital.



2.4 Fundamentación teórica de la acción clave

Para el desarrollo de la consultoría fue necesario recurrir a diferentes fuentes de información para poder decidir qué metodología implementar, elegir cuales serían los mejores instrumentos claros pero precisos que fueran efectivos en el tipo de empresa, es decir que cumpliera las expectativas en cuando al tipo, tamaño y necesidades.

A continuación, se detallan:

2.4.1 Plan Estratégico PRO-LINGUA 2018-2022

2.4.1.1 Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico

Hemos retomado el principal instrumento de Harvard Business School segunda edición denominado Cuadro de Mando Integral por sus siglas CMI. (Robert S. Kaplan y David P. Norton, 2000, pág. 2). Bajo esta misma bibliografía se utilizó para crear el mapa estratégico. Para el instrumento utilizado en Excel se retomó un modelo del CMI que fue proporcionado por la UTEC en una materia de la maestría en la cual ya se tenían las formulas, opciones de indicadores, pero fue adaptado a las condiciones específicas de la empresa.

2.4.1.2 Elaboración de matriz FODA

Para la elaboración del FODA o DAFO el instrumento utilizado fue proporcionado por la UTEC el cual contiene el diseño básico y los escenarios para poderlo aplicar basado en el estándar de Albert S. Humphrey, creador del mismo, más la incorporación de la matriz de confrontación de los diferentes escenarios y su posición estratégica, posterior se aplicaron los criterios académicos durante los talleres.

2.4.1.3 Elaboración de cadena de valor

El equipo consultor se basó en el concepto original de “Cadena de Valor” (Michael Porter, 1987) que presento en su libro, “Ventaja competitiva” teórica que sigue funcionando y ubica rápidamente al empresario en el escenario en el que opera. Adicional se incorporó el concepto de “Valor Compartido” (Michael Porter & Mark Kramer, Enero 2011), extraído y analizado desde la publicación de Harvard Business Review en el cual los autores promueven se incluye a este modelo teórico la necesidad de pensar no solo en factores económicos convencionales si no de incluir a la sociedad, comunidad y crear valor para ellos fomentando las conexiones de progreso económico y social.

2.4.1.4 El recorrido de PRO-LINGUA I a PRO-LINGUA II

En este aparato se utilizó un modelo de reflexión que trata de listar y plasmar en una casa pequeña lo que actualmente se tienen, como opera; en una casa grande la visión esperada, dicha técnica es pública en el Plan Estratégico de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) el cual un miembro del equipo consultor lo conoce previa trayectoria laboral con dicha institución. Este se ha utilizado como herramienta de apoyo a la MIPYME para dar asistencias técnicas entre otras como el método CANVAS.

2.4.2 Estructura de Costos y Herramienta de punto de equilibrio

Para el desarrollo de la base teórica de la acción clave de éxito complementaria, se ha tomado en cuenta los siguientes conceptos:

¿Qué es una estructura de costos?

Para Ortiz Aragón Alfredo la estructuración de costos es un proceso orientado a organizar de manera práctica la gestión de costos, basado en las prioridades estratégicas y operativas de la organización. Como tal, debe cubrir todas las operaciones de la organización, definir mecanismos para el procesamiento de datos financieros, y desarrollar la capacidad de disseminación de información oportuna y de calidad a nivel interno y externo.

2.4.2.1 Tipos de costos

Los costos se pueden clasificar en:

Costos fijos: Son los que se tienen que pagar sin importar si la empresa produce mayor o menor cantidad de productos, como ejemplo están los arrendamientos, que, aunque la empresa este activa o no hay que pagarlos, así produzca 100 o 500 unidades siempre deberá pagar el mismo valor por concepto de Arrendamiento

Costos variables: Son los que se cancelan de acuerdo al volumen de producción, tal como la mano de obra, (si la producción es baja, se contratan pocos empleados, si aumentan pues se contrataran más y si disminuye, se despedirán), también tenemos la materia prima, que se comprará de acuerdo a la cantidad que se esté produciendo.

¿Qué es un sistema de costos?

Según (Faga & Mejía, 2006) un sistema de costos se entiende como los diversos caminos utilizables para lograr la adecuada valorización de los productos en cada una de las etapas de la operación, con especial énfasis en lo relativo al proceso productivo.

De acuerdo a García & Cruz, los sistemas de costos son un conjunto de métodos, normas y procedimientos, que rigen la planificación, determinación y análisis del costo, así como el proceso de registro de los gastos de una o varias actividades productivas, de forma interrelacionada con los subsistemas

que garantizan el control de la producción y/o servicios y de los recursos materiales, laborables y financieros.

Estas definiciones demuestran la importancia de que pueda contar con una estructura de costos definidas, así como una herramienta de costeo, el cual permitirá conocer los diferentes costos en los cuales se incurre para la prestación de servicios, así como conocer los costos que le genera cada programa que ofrecen a sus estudiantes.

Según Chavaría, 2006, los principales propósitos de un sistema de costeo son proporcionar:

- Información de costos para la toma de decisiones gerenciales estratégicas.
- Información de costos para el control de las operaciones.
- Mediciones agregadas del valor de inventarios y el costo de los bienes producidos, para información de inversionistas, acreedores y accionistas externos.

A través de cada uno de estos propósitos mencionados, se pueden generar medidas correctivas que permitan marcar el rumbo de PRO-LINGUA y así competir eficientemente en el mercado.

2.4.2.2 Clasificación de un sistema de costeo

Para el autor Celis, los sistemas de costos se pueden clasificar en:

Según el tipo de producción:

- Por órdenes específicas. Son aplicables a las industrias cuyo proceso de producción tiene un carácter interrumpido, lotificado que responde en cada caso a órdenes o instrucciones concretas y específicas de producir uno o varios artículos o un conjunto similar de los mismos.
- Por procesos continuos. Es aplicable a las industrias cuyo proceso no está sujeto a interrupciones, sino que se desarrolla en forma continua e interrumpida, mediante una afluencia constante de materias primas a los procesos transformativos.

Según el momento en que se determinan:

- Reales o históricos. Son aquellos que se obtienen después de que el producto ha sido elaborado.
- Predeterminados. Son aquellos que se calculan antes de fabricarse el producto y se dividen en costos estimados y costos estándar.

Según los elementos que lo integran:

- Directos. En este sistema, sólo se asignan al producto los costos variables de producción, al usar este sistema se elimina el problema del efecto del volumen sobre los costos fijos.
- Por absorción. En este sistema los costos unitarios de producción, se determinan utilizando todos los costos incurridos, sean estos fijos o variables.

Dependerá de la naturaleza de cada empresa implementar el sistema de costeo que más le convenga a fin de facilitar la toma de decisiones.

2.4.3 Herramienta financiera

El análisis de las cifras que componen los estados financieros es sin lugar a duda un elemento crítico para la Compañía en la toma de decisiones.

Para el desarrollo de la base teórica de la acción clave de éxito complementaria denominada Herramienta financiera se ha tomado en cuenta los siguientes conceptos:

2.4.3.1 Análisis de estados financieros.

El análisis de estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros”

2.4.3.2 Importancia del análisis de los estados financieros

El análisis de estados financieros es un componente indispensable de la mayor parte de las decisiones sobre préstamo, inversión y otras cuestiones próximas, al facilita la toma de decisiones a los inversionistas o terceros que estén interesados en la situación económica y financiera.

2.4.3.3 Concepto de razones financieras.

Son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir y cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones.

Las razones financieras permiten hacer comparativas entre los diferentes periodos contables o económicos para conocer cuál ha sido el comportamiento de esta durante el tiempo y así poder hacer proyecciones a corto, mediano y largo plazo, simplemente hacer evaluaciones sobre resultados pasado para tomar correctivos si a ello hubiere lugar.

Las razones financieras se clasifican en:

- Razones de liquidez
- Razones de endeudamiento
- Razones de rentabilidad
- Razones de cobertura

Razones de liquidez: Permiten identificar el grado o índice de liquidez con el que se cuenta y para ello se utilizan los siguientes indicadores:

- Capital neto de trabajo
- Índice de solvencia
- Prueba acida
- Rotación de inventarios
- Rotación de cartera
- Rotación de cuentas por pagar

Razones de endeudamiento: Permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos y para ello se utilizan los siguientes indicadores:

- Razón de endeudamiento
- Razón pasivo capital

Razones de rentabilidad: Con estas razones, se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad que se obtiene ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos o respecto al capital aportado por los socios y para ello se utilizan los siguientes indicadores:

- Razón margen de utilidades operacionales
- Razón margen neto de utilidades
- Rotación de activos
- Rendimiento de la inversión
- Rendimiento del capital
- Utilidad por acción
- Razón margen bruto de utilidad

Razones de cobertura: Mide la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones o determinados cargos que pueden comprometer la salud financiera de la Compañía y para ello se utilizan los siguientes indicadores:

- Cobertura total del pasivo

- Cobertura total

2.4.3.4 Uso de las razones financieras

El análisis de razones financieras evalúa el rendimiento de la empresa mediante métodos de cálculo e interpretación de razones financieras. La información básica para el análisis de razones se obtiene del estado de resultado y del balance general de la empresa, es importante para sus accionistas, sus acreedores y para la propia gerencia". (Gerencie, 2010)

2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito

En este punto el equipo ha sugerido seguir un plan de acción para darle mayor empuje a las acciones de socialización y adopción de la nueva cultura de planificación, las acciones planteadas están enfocadas a lograr un excelente cierre del año 2018 y hacer una buena planificación 2019 con enfoque de resultados. Este plan de acción deberá ser retomado por el presidente de la junta directiva con apoyo de los coordinadores de los Comités de Desarrollo Instruccional (CDI).

Plan de acción para el 2018

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	tri 2, 2018 abr	may	jun	tri 3, 2018 jul	ago	sep	tri 4, 2018 oct	nov	dic
1	Jornadas de sensibilización PEI 2018-2022 a todos los empleados	5 días	lun 30 04 18	vie 4 05 18										
2	Incorporar apoyo de empleados a los Comité de Desarrollo Institucional	7 días	lun 7 05 18	mar 15 05 18	1									
3	Implementación de Planificación Operativa Anual (segundo semestre) y revisión de metas basados en el nuevo modelo	8 días	mié 16 05 18	vie 25 05 18	2;1									
4	Actualización de información para la generación de reportes de ratios financieros	10 días	lun 1 10 18	vie 12 10 18										
5	Actualización de información de costos al modelo de punto de equilibrio	10 días	lun 1 10 18	vie 12 10 18										
6	Elaboración del Plan Operativo Anual 2019	7 días	lun 15 10 18	mar 23 10 18	5;4									
7	Creación de metodologías, documentos o políticas planificadas para el 2018	160 días	mar 1 05 18	lun 10 12 18										

III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito

A continuación, en la siguiente tabla se resumen los principales resultados obtenidos de la intervención realizada por el equipo consultor en el periodo comprendido entre el mes de enero y abril de 2018.

3.1 Acción clave de éxito Planeación Estratégica

Área intervenida: Dirección Estratégica

Área-sub área intervenida: Objetivos Estratégicos

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
La empresa no tenía actualizada su filosofía empresarial acorde a las nuevas exigencias. Tampoco se había socializado con el personal, únicamente existía en su sitio web bajo el concepto original de su creación	La empresa cuenta con su filosofía empresarial actualizada, que incluye su misión, visión, valores, objetivos, y su horizonte a 5 años. También se ha socializado con los empleados y se ha	Se cuenta con los productos realizados, el PEI en versión revista y versión editable en Word. Se cuentan con las fotografías de entrega de los productos al presidente, que incluye impresión de los documentos, entrega de afiches en madera de la visión-

	publicado en la pared principal de las oficinas centrales.	misión y las fotografías de publicación de estos últimos en su pared principal. (Anexo 1)
No se contaba con ningún documento o guía rectora de planificación estratégica que enunciara claramente las metas esperadas a cinco años ni las principales ideas y acciones para lograrlas	La empresa cuenta con un documento tipo revista con diseño atractivo como instrumento rector de la planificación a cinco años. Cuenta con métricas medibles e iniciativas para lograr sus objetivos y metas plasmados en el PEI	Se cuentan con las fotografías de la entrega del documento impreso y en digital. Además, se cuenta con copia de todos los archivos electrónicos que se entregaron y la presentación de los talleres que se llevaron a cabo para concluir con el documento final. (Anexo 1.2)
No se contaban con equipos de trabajo coordinados entre directivos y empleados en función de resultados e indicadores verificables, únicamente se tenían comisiones de trabajo para	Se cuentan con comisiones de trabajo liderados por los directivos y alineados con la planificación estratégica. Estos a su vez cuentan con las herramientas para la planificación operativa, misma	Tanto en el documento PEI y en la presentación de los talleres queda plasmada la conformación de los comités con nombre, apellidos y principales funciones, también se cuentan con correos electrónicos en donde los directivos solicitan recomendaciones y

temas operativos o para solventar problemas que surgían en el momento.	que han empezado a implementar en este año.	comentan que están haciendo el Plan Operativo 2018 bajo esta nueva forma. (Anexo 1.2)
--	---	--

3.2 Acción clave de éxito Complementaria #1 Herramienta de costeo y punto de equilibrio

Área intervenida: Finanzas

Área-sub área intervenida: Análisis de Costos

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
No se tiene definida una estructura de costos.	Se definió una estructura de costo en Excel que permita la adecuada clasificación de los mismos.	Herramienta en una hoja de Excel “Sistema de Costeo y Punto de Equilibrio” y su respectivo manual de usuario. (Anexo 2) Capacitación sobre herramienta de costeo y determinación de Punto de Equilibrio. (Anexo 2.1)

No se tiene una herramienta que permita determinar los costos por cada programa educativo.	Se desarrolló una herramienta en una hoja de Excel que permita conocer los costos en los que se incurren para la prestación de servicios por cada programa con el que se cuenta.	Herramienta en una hoja de Excel “Sistema de Costeo y Punto de Equilibrio” y su respectivo manual de usuario. (Anexo 2.2) Capacitación sobre herramienta de costeo y determinación de Punto de Equilibrio. (Anexo 2.1)
No se cuenta con una herramienta que ayude a la determinación del Punto de Equilibrio	Se desarrolló una herramienta en una hoja de Excel que permita conocer el Punto de Equilibrio por cada programa con el que se cuenta, así tomar decisiones para la efectividad de los diferentes grupos.	Herramienta en una hoja de Excel “Sistema de Costeo y Punto de Equilibrio” y su respectivo manual de usuario. (Anexo 2) Capacitación sobre herramienta de costeo y determinación de Punto de Equilibrio. (Anexo 2.1)

3.3 Acción clave de éxito Complementaria #2 Análisis financiero

Área intervenida: Finanzas

Área-sub área intervenida: Administración Financiera

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
No se tiene una herramienta de cálculos de ratios financieros.	Se elaboró en una Hoja de Cálculo de Excel, que cuenta con un índice que refleja todo el contenido, como primer ítem es el vaciado de los Estados Financieros, de forma muy sencilla y amigable.	Herramienta elaborada en Hoja de Cálculo de Excel: "Análisis Financiero" índice. (Anexo 3) Herramienta elaborada en Hoja de Cálculo de Excel: "Análisis Financiero" BG & ER (Anexo 3) con su respectivo manual de usuario (Anexo 3.2)
No cuentan con una herramienta que les genere las ratios automáticamente.	La herramienta permite generar ratios para analizar la situación financiera de la organización, así	Herramienta elaborada en Hoja de Cálculo de Excel: "Análisis Financiero" en la Hoja de Análisis de ratios. (Anexo 3)

	como su respectivo comparativo con años anteriores.	
No se tenía un análisis Dupont	La herramienta permite generar de forma automática el DuPont de análisis financiero que conjunta las razones y proporciones de actividad con las de rendimiento sobre ventas, dando como resultado la forma en que ambas interactúan para determinar el rendimiento de los Activos.	Herramienta elaborada en Hoja de Cálculo de Excel: “Análisis Financiero” Sistema Du-pont (Anexo 3) Capacitación de herramienta (Anexo 3.1)

3.4 Fotografías de capacitación en la implementación de herramientas complementarias.



Imagen de capacitación de la herramienta financiera a miembros de junta directiva y personal administrativo.



Imagen de capacitación de la herramienta financiera y costos a miembros de junta directiva y personal administrativo.



Imagen de capacitación de la herramienta financiera y costos a miembros de junta directiva y personal administrativo.

Conclusiones del equipo consultor

A continuación, se presentan las conclusiones del proceso de consultoría realizado:

PRO-LINGUA inició sus operaciones el 14 de febrero del año 2000 por el interés de profesores de la UES, de iniciar un nuevo proyecto afines a su carrera profesional, se inició con 5 empleados administrativos y 10 profesores de idiomas de la Universidad Nacional, mes a mes se fueron aventurando nuevos grupos ya que la demanda del idioma inglés en esa época era muy fuerte y pocas instituciones se dedicaban a ofrecer beneficios similares.

Desde la formación de PRO-LINGUA, año con año ha ido creciendo en el número de estudiantes y su personal a esta fecha se cuenta con 15 accionistas y más de 17 años de experiencia.

El trabajo de consultoría realizado identifico las siguientes áreas y sub-áreas como fortalezas:

- **Historia de la Empresa:** El conocimiento del negocio por parte de la alta gerencia; ha permitido que la empresa se adapte con el fin de convertirse en la mejor academia de El Salvador generando credibilidad en sus servicios.
- **Autonomía:** Tener autonomía en la toma de decisiones estructurales logra un pleno control en los cambios, dándose de manera rápida y sin mayor

trámite, lo cual le permite adaptarse a los nuevos retos que demandan los clientes.

- Instrumentos de gestión: La práctica continua de instrumentos de gestión (estudios, criterios, informes financieros) ha permitido un razonable uso de recursos, análisis de inversiones realizadas y logro en ciertos ahorros.
- Análisis de proveedores: La estrategia de bajo costo y buena calidad ha permitido a la Empresa que logre competitividad y sostenibilidad en el tiempo diferenciándose en el servicio con ciertos estándares internacionales.
- Registros contables: Los procesos contables adecuados, permite obtener datos oportunamente para la toma de decisiones y generación de instrumentos gerenciales.

Además, el diagnostico reflejo el resultado de 5 áreas de oportunidad, de las cuales se propusieron soluciones para el fortalecimiento y desarrollo de la Empresa, las mismas se detallan a continuación:

AREAS DE OPORTUNIDAD	
AREA	SU AREA
Dirección estratégica	Objetivos estratégicos
Producción y operaciones	Manejo de inventarios
Producción y operaciones	Planificación de servicios
Finanzas	Análisis de costos
Finanzas	Administración financiera

De acuerdo a las áreas de oportunidad presentadas al empresario se seleccionó la solución de mayor factibilidad e impacto que contribuirá al mejoramiento de PRO-LINGUA, planteada en acción clave de éxito el cual se detalla a continuación:

Área- Dirección estratégica, Sub área- Objetivos estratégicos:

Planeación estratégica en el cual se revisó y redefinió la filosofía empresarial, formulando objetivos estratégicos mediante el Cuadro de Mando Integral en función del cumplimiento de los mismos.

A la vez como equipo consultor se desarrollaron dos acciones complementarias que ayudaran al cumplimiento de los objetivos plasmados en el Cuadro de Mando Integral.

1- Acción clave de éxito desarrollada de forma complementaria:

Estructura de costos y herramienta de punto de equilibrio

Como complemento a la estrategia financiera que se abordó en la consultoría, se desarrolló una estructura de costos y sistema de costeos, a través de una hoja de cálculo en Microsoft Excel, con la cual se pretende definir una estructura de costos que permita la correcta clasificación de los mismos; así como determinar los costos que la Compañía incurre para la prestación de servicios del idioma Inglés.

2- Acción clave de éxito complementaria: Elaboración de Herramienta financiera.

Como producto adicional a la acción clave de éxito PEI, como equipo consultor se les propuso apoyarles con una segunda herramienta que beneficie la toma de decisiones de la Junta Directiva, específicamente la comisión de Finanzas.

Las ventajas competitivas que diferenciaran a PRO-LINGUA respecto a otras empresas de su rubro, posterior a la implementación de la acción clave de éxito y acciones complementarias son:

Acción clave de éxito 1. Dirección Estratégica – Objetivos Estratégicos.

- a) Fortalecer la planificación de sus recursos y toma decisiones.
- b) Controlar indicadores estratégicos para medir y alcanzar sus objetivos.
- c) Dirección estratégica de la organización.
- d) Impulsar una cultura orientada al cumplimiento de objetivos estratégicos.

Acción clave de éxito complementaria 1. Finanzas – Análisis de costo: Herramienta de costeo

- a) Obtener oportunamente la medición de los costos por los servicios prestados.
- b) Facilitar la toma de decisiones respecto a la optimización de costos de los cursos de inglés que ayuden a generar mayor rentabilidad.

- c) Definir una estructura de costos que ayuden a la correcta valorización y medición de los mismos.

Acción clave de éxito complementaria 2. Finanzas – Administración Financiera: Herramienta Financiera.

- a) Fortalecer procesos de medición financiera.
- b) Determinar información fiable para la toma de decisiones.
- c) Implementar cultura de transparencia en el uso de recursos.
- d) Generar confianza en la información disponible.

Finalmente es importante que PRO-LINGUA le dé seguimiento a la implementación de la acción clave de éxito propuesta, así como las acciones complementarias con el objetivo de contribuir al fortalecimiento de la Empresa, buscando implementar las mejores prácticas para lograr la sostenibilidad en el tiempo.

Referencias bibliográficas

Referencias

Michael Porter & Mark Kramer. (Enero 2011). *Harvard Business Review*. Massachusetts:

HBAL.COM.

Domingo Hernandez Celis. (s.f.).

Faga H.A., & Mejia, M.E. (2006). *Como conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Garcia, C.G. & Cruz H.S. (s.f.). *Gerencia.com*.

Gerencie.com. (26 de Abril de 2018). Obtenido de www.gerencie.com:
www.gerencie.com/analisisdeestadosfinancieros.html

Gerencie.com. (26 de abril de 2018). Obtenido de *Gerencie.com*:
www.gerencie.com/analisisdeestadosfinancieros.html

Michael Porter. (1987). *Ventaja Competitiva*. Mexico: Grupo Editorial Patria.

Ortiz Aragon, Alfredo. (2016). *Estructura de costos, conceptos y metodologias*. Estados Unidos.

Robert S. Kaplan y David P. Norton. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Anexos

Anexo 1

**Acción Clave de Éxito: Dirección Estratégica -
Planificación Estratégica**

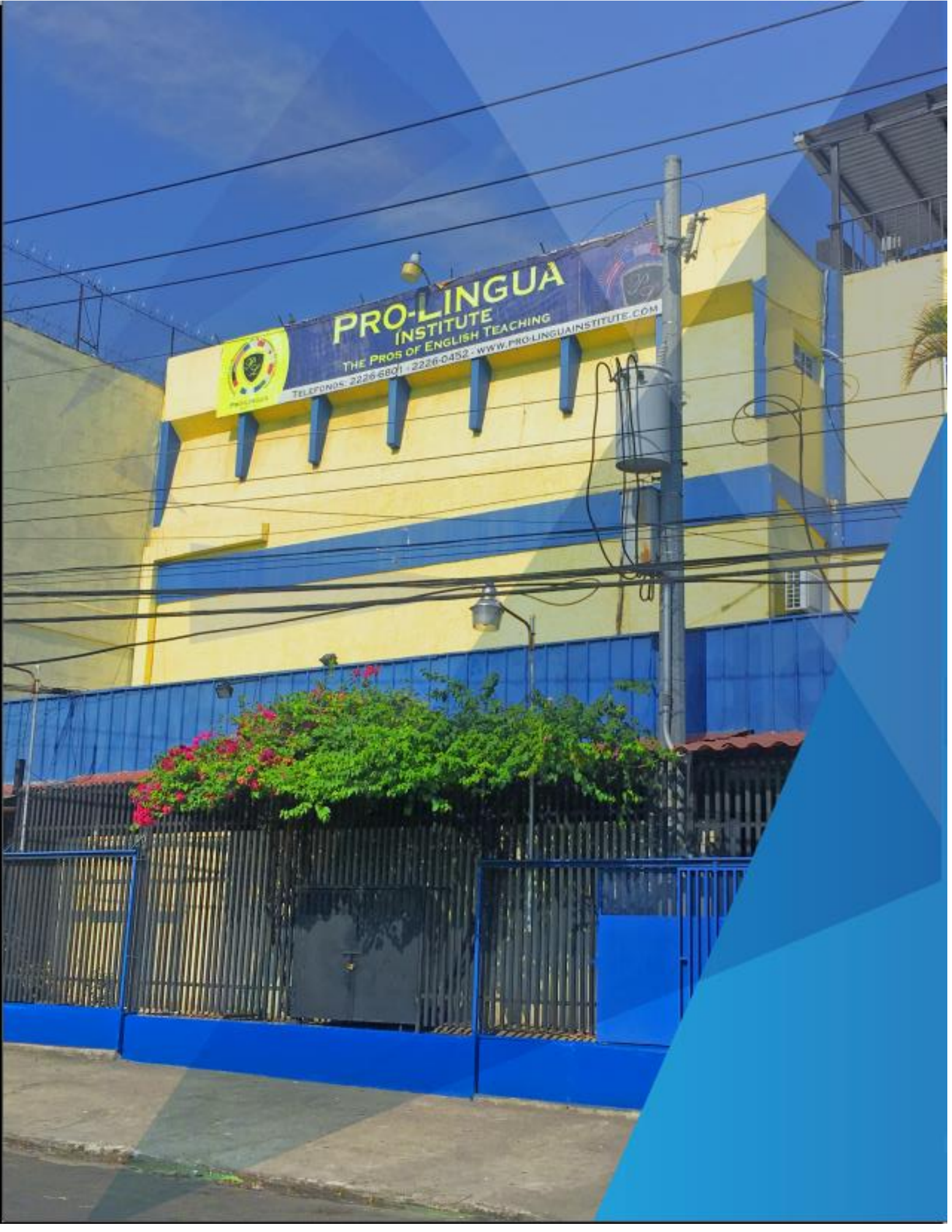


PLAN ESTRATÉGICO PRO-LINGUA INSTITUTE

2018-2022



PRO-LINGUA
INSTITUTE



PRO-LINGUA INSTITUTE

THE PROS OF ENGLISH TEACHING

TELEFONOS: 2226-6801 - 2226-0452 - WWW.PRO-LINGUA.INSTITUTE.COM

CONTENIDO |

Aspectos generales \ \	Pág. 04
Filosofía empresarial \ \	Pág. 05
Nuevas oportunidades por aprovechar \ \	Pág. 06
Nuestro recorrido \ \	Pág. 09
Sectores priorizados \ \	Pág. 10
Valor que compartimos \ \	Pág. 11
Mapa Estratégico \ \	Pág. 12
Planificación por perspectivas \ \	Pág. 14
Creación de los Comités de Desarrollo e implementación CDI \ \	Pág. 18
Equipo coordinador de los CDI \ \	Pág. 18
Implementación de Planificación Operativa Anual (POA) \ \	Pág. 20

ASPECTOS GENERALES

El Plan Estratégico 2018-2022 de PRO-LINGUA expresa los principales fundamentos y el nuevo rumbo que se quiere seguir en dicha institución, a partir de un diagnóstico previo realizado con experiencia colectiva entre los miembros que actualmente conforman la junta directiva, representación de accionistas, personal administrativo y necesidades de mejora identificadas junto a un equipo consultor de la Universidad Tecnológica de El Salvador.

A partir del año 2018 el presente documento se volverá el principal instrumento de gestión estratégica, con el fin de contribuir a establecer prioridades en la ejecución de actividades que agreguen valor año con año y para un adecuado soporte de los procesos estratégicos, visionarios misionales y administrativos que regirán de aquí en adelante a PRO-LINGUA, estando más que demostrado que solo a través del “enfoque” es posible llevar a cabo grandes proyectos.

La empresa a raíz de diferentes aspectos estructurales como la situación socioeconómica del país, surgimiento de nueva competencia y el empoderamiento de clientes más exigentes, se ve en la necesidad de replantearse su rol como agente de cambio en la enseñanza de los idiomas extranjeros, de reforzar y avanzar hacia una cultura más ejecutiva, más planificada, mejor organizada y con mejores iniciativas para hacerle frente a las nuevas exigencias del mercado. Se reconoce que factores de éxito en el pasado desde su funda-

ción ya no son suficientes, en el 2018, se requiere desde un enfoque de modernización hasta la creación de una nueva imagen e institucionalidad centrada en el cliente, procesos, recurso humano y gestión financiera. Así mismo se ha reflexionado en la necesidad de dar un nuevo rumbo y de innovar constantemente, la profesionalización de los programas académicos a la par del capital humano y como pieza clave el nuevo rol estratégico que jugará de ahora en adelante la junta directiva y accionistas adquiriendo nuevas responsabilidades o compromisos de cara a este nuevo enfoque de planificación, retomando con más empeño la ejecución, siendo más organizada, más comprometida con el día a día, con la rendición de cuentas y dirigiendo equipos multidisciplinarios con nuevas responsabilidades todo ello en pro de poder crecer, expandirse y seguir cambiando vidas a través de la enseñanza de los idiomas.

Que el 2018 sea el punto de inflexión en donde hemos de pasar de PRO-LINGUA I a PRO-LINGUA II, constituyéndose en el primer paso a la institucionalización del *Primer Plan Estratégico PRO-LINGUA 2018-2022* el cual se dará a conocer tal cual y sin ambigüedad desde su forma más general hasta sus específicos, desde el presidente de la junta directiva hasta el último cargo en la línea y no por eso menos importante.

“Cambia antes que tengas que hacerlo”

Jack Welch. G.E

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

VISION:

Ser en el año 2022 la academia de idiomas más prestigiosa del país, que acredite la excelencia académica con estándares y certificaciones internacionales, recursos tecnológicos de última generación e instalaciones modernas, brindando nuestros servicios en todo el territorio nacional respetando la diversidad y con alto sentido social.

MISION:

Proveer una formación integral con excelencia académica, facilitando el aprendizaje de los idiomas, que responda a las necesidades de nuestros

clientes de acuerdo a los estándares y exigencias del mercado nacional e internacional.

NUESTROS VALORES EMPRESARIALES:

PRO-LINGUA quiere expresar la importancia de simular en la organización específicamente en el capital humano, valores renovados que se conviertan en impulsores de una filosofía mas moderna y comprometida con las necesidades de nuestros clientes. La importancia de los valores empresariales radica tambien en que deben estar presente siempre en todas nuestras decisiones empresariales y no deben contradecir nunca lo que se dice con lo que se hace o con lo que se percibe a traves de la visión/misión.



OBJETIVOS

A continuación, se presentan tres objetivos claves y alcanzables que, sintetizan lo que se tiene en expectativa a cinco años, respondiendo a una coherencia con la nueva visión que nos hemos trazado:



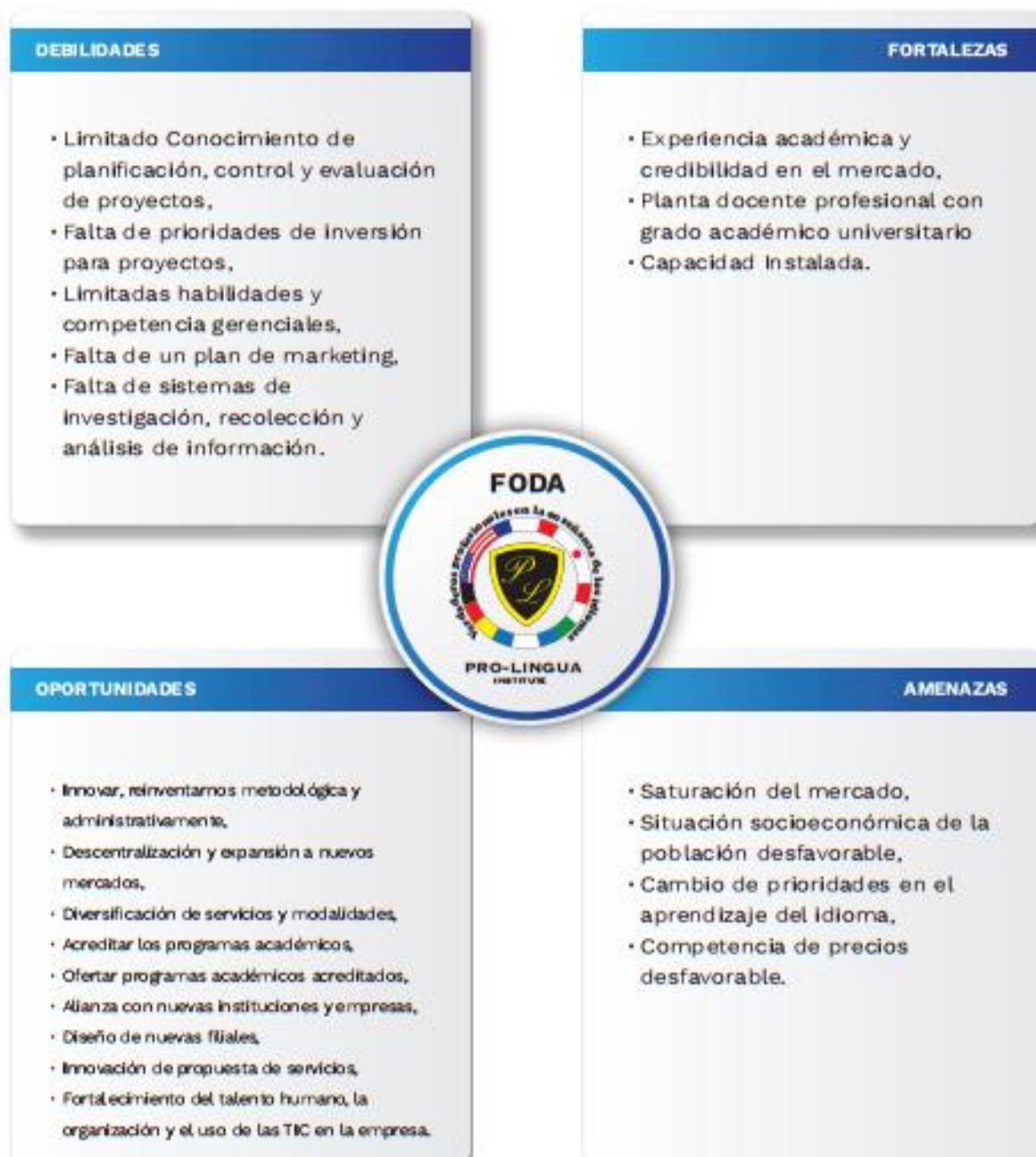
NUEVAS OPORTUNIDADES POR APROVECHAR

La herramienta de análisis FODA que se utilizó es un instrumento poderoso que tiene la capacidad de asignar o cambiar prioridades de acción en PRO-LINGUA. A través de dicho ejercicio se hizo una reflexión realista de cómo estamos con relación a cuatro paneles que proponen cuatro escenarios estratégicos:

1. Fortalezas + oportunidades: Estrategias ofensivas.
2. Fortalezas + Amenazas: Estrategias defensivas.
3. Debilidades + Oportunidades: Reorientación.
4. Debilidades + Amenazas: Estrategias para sobrevivir.

Al cierre del ejercicio, PRO-LINGUA ha sido evaluada por pesos relativos, es decir cuál de ellos es más predominante no por cantidad si no por relevancia estratégica. PRO-LINGUA actualmente tiene más peso en las debilidades que fortalezas y tiene más peso en oportunidades que amenazas (Debilidades + Oportunidades) por lo que su estrategia que se defina en el Cuadro de Mando Integral deberá estar enfocada hacia una reorientación empresarial.

ANÁLISIS FODA



A blue silhouette of a person is shown climbing a rope on the left side of the image. The background is a vibrant sunset sky with a gradient from light blue at the top to orange and yellow near the horizon, filled with soft, white clouds. The text "ES TIEMPO DE AVANZAR" is written in large, bold, white capital letters on the right side of the image.

**ES
TIEMPO
DE
AVANZAR**

NUESTRO RECORRIDO

PRO-LINGUA, en los últimos años, ha venido operando bajo una ruta y un ritmo heredado desde sus orígenes cuando fue fundada, producto de la visión de un pequeño grupo de maestros profesionales en los idiomas, la cual le permitió atender en su momento de forma eficaz y oportuna las expectativas de sus clientes. Al analizar las características que definían a PRO-LINGUA I en el año

2017, se ha determinado que sigue manteniendo muchas cualidades, pero en su conjunto ya no son suficientes para responder a las exigencias actuales y del futuro. Para la nueva PRO-LINGUA II, a través de un ejercicio de reflexión, se determinó la necesidad de reorientarnos, reinventarnos y potenciar lo que ya hacemos bien



SECTORES PRIORIZADOS



En PRO-LINGUA hemos identificado los 4 principales sectores estratégicos en los que debemos enfocar sus esfuerzos y recursos para potenciar a dichos segmentos de la población. Estos sectores a su vez poseen otros sub sectores y es allí donde debemos trabajar y adecuarnos internamente para cumplir sus demandas y características que los hacen diferentes, todo esto sin dejar de lado la planificación de las nuevas inversiones para tal propósito que a continuación, se mencionan:

- **Gran Empresa:** Empresas de Aerolíneas (certificaciones), Empresas de Centros de tele servicios, Empresas de industrias Plásticas, Call Centers y la modalidad de clases in situ
- **Sector Gobierno:** Institutos o escuelas de formación pública, Ministerios (RRE,

MINED, SEGURIDA Y JUSTICIA, ECONOMIA Etc.) Autónomas, programas de prevención de violencia, programas de desarrollo juvenil (Gob-cooperación internacional), municipalidades y FOMILENIO II

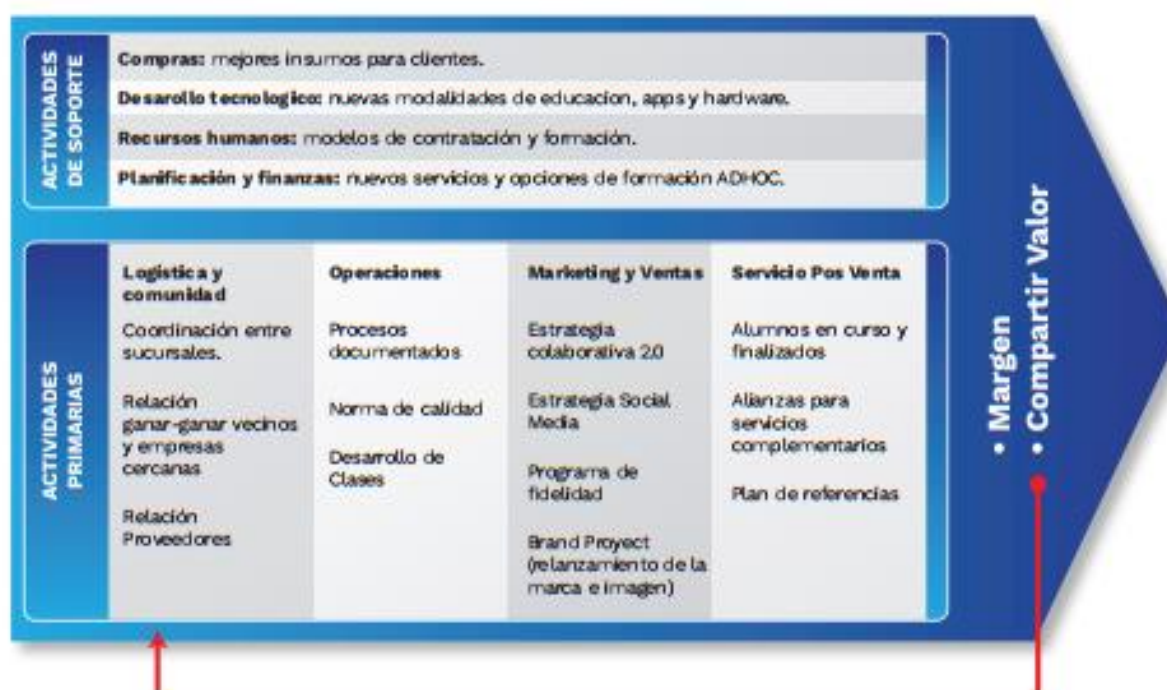
- **Sector Turismo:** Formación a propietarios MYPE de turismo, profesionales y estudiantes en carreras de administración turística, pequeñas agencias de viajes, instituciones en general vinculadas al Desarrollo Turístico Nacional, TURISMO, CORSATUR,
- **Organismos de Cooperación:** Programas de cooperación para jóvenes, programas de formación para el trabajo o empleo, formación continua para empleados de los mismos organismos.

VALOR QUE COMPARTIMOS

La competitividad de una empresa y la salud de las comunidades donde opera están fuertemente entrelazadas. De igual manera la nueva PRO-LINGUA II necesita de una comunidad exitosa, visto para crear mejores condiciones en sus servicios o un clima agradable que propicie un entorno que apoye al negocio, así mismo para su expansión en

la localidad. Nuestros vecinos necesitan empresas exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades para sus ciudadanos, y es por eso que no solo nos enfocamos en valor propiamente económico, también nos enfocaremos en identificar y expandir las conexiones entre progreso económico y la sociedad que nos rodea.

CADENA DE VALOR



MAPA ESTRATÉGICO



Hemos retomado el principal instrumento de Robert S. Kaplan y David P. Norton de la Harvard Business School denominado Cuadro de Mando Integral por sus siglas CMI, instrumento para la planificación no solo de empresas sino de diversas organizaciones en la cual se determinan cuatro perspectivas con sus principales acciones e indicadores de cumplimiento o KPI. Estas perspectivas en coherencia con todo el análisis de la visión, las oportunidades, la necesidad de transitar hacia una PRO-LINGUA II y cadena de valor, llevan un orden lógico de abajo hacia arriba siendo la perspectiva cuatro la que soporta a la tres, la tres a la dos y así sucesivamente. De esta forma evidenciamos a través de un mapa estratégico los objetivos por perspectivas y en el CMI las iniciativas que debemos cumplir para lograr nuestra visión.

P1: Perspectiva FINANCIERA

Esta perspectiva se centra en la rentabilidad, el crecimiento y el valor agregado de PRO-LINGUA. Aquí se ha respondido la pregunta: ¿Cómo generamos valor para los accionistas?

P2: Perspectiva del cliente

En el CMI dicha perspectiva se centra en la imprescindible orientación hacia el nuevo cliente de PRO-LINGUA, como mejoramos la vida y llevamos a otro nivel los servicios. Hemos contestado la pregunta: ¿Cómo satisfacemos a nuestros clientes?

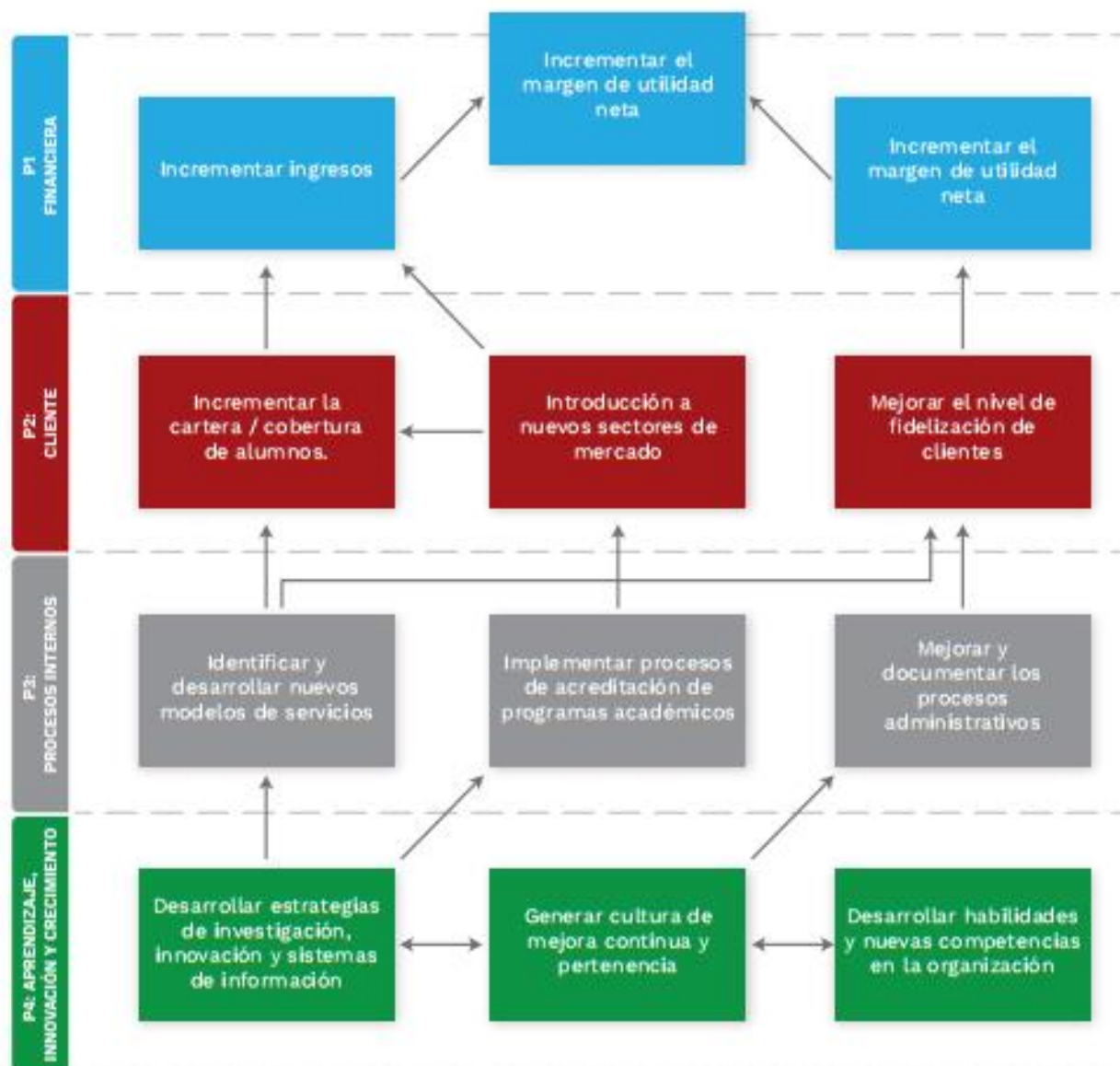
P3: Perspectiva de los procesos internos

En la perspectiva tres la empresa se deberá centrar en la excelencia operativa interna, la que nos permite construir una buena base administrativa y de calidad para resolver las necesidades de la perspectiva dos. Hemos contestado la pregunta: ¿En qué debemos ser excelentes?

P4: Perspectiva de aprendizaje, innovación y crecimiento

Esta perspectiva se centra en las competencias esenciales del capital humano de PRO-LINGUA, en la innovación y la capacidad para crecer como academia. Hemos dado respuesta a la pregunta: ¿Qué debemos aprender, mejorar e innovar para crecer y seguir generando valor?

MAPA ESTRATÉGICO
PRO-LINGUA
2018-2022



PERSPECTIVA 1: FINANCIERA									
Objetivos	Iniciativas	Indicadores	Calculo	Ratio	Meta	Actual	anterior	Año meta	periodo
P1.1 Incrementar los ingresos	P1.1.1 Incrementar los ingresos por cada alumno	Ingresos entre alumno	Total de ingresos/total de alumnos		\$55	\$51.74	N/D	2019	3º TRIM
	P1.1.2 Incrementar los ingresos por nuevos servicios	Total de ingresos de nuevos servicios	Total de ingresos de nuevos servicios		\$3,000	N/D	N/D	2019	4º TRIM
	P1.1.3 Incrementar los ingresos por apertura de nuevas sucursales	Total de ingresos anual de nuevas sucursales	Total de ingresos anual de nuevas sucursales		\$24,000	N/D	N/D	2020	2º TRIM
	P1.1.4 Definir estructura de costos de servicios	Estructura de costos	Creación de estructura de costos		1	N/D	N/D	2018	4º TRIM
P1.2 Maximizar los costos y reducir los gastos.	P1.2.2 Ejecución de presupuesto en relación a lo planificado	Ejecución presupuestaria	(Ejecutado/proyectado)*100		100%	70%	70%	2018	4º TRIM
	P1.2.3 Incrementar las opciones de proveeduría de los principales gastos	Numero de proveedores	Nuevos proveedores		13	10	N/D	2018	3º TRIM
	P1.3.1 Diversificación de fuentes y formas de financiamiento	Reducción del riesgo y gasto financiero	Nuevas formas de financiamiento implementadas		3	2	2	2021	4º TRIM
P1.3 Incrementar la rentabilidad	P1.3.2 Definir política de dividendos y reinversión	Política de dividendos	Implementación de política		1	N/D	N/D	2020	1º TRIM
	P1.3.3 Sostenibilidad de flujos operativos	Flujo operativo constante	(Flujo real/flujo proyectado)*100		100%	N/D	N/D	2019	2º TRIM
	P1.3.4 Incrementar la rentabilidad neta	Incremento de la rentabilidad neta	rentabilidad neta de año anterior- rentabilidad neta actual		2%	1.10%	1.90%	2019	4º TRIM

PERSPECTIVA 2: CLIENTE

Objetivos	Iniciativas	Indicadores	Cálculo Ratio	Meta	Actual	anterior	Año meta	período
P2.1 Incrementar la cartera de alumnos.	P2.1.1 Incrementar la cuota de alumnos del sector estudiantil jóvenes y niños (tradicional)	Incremento % de alumnos del sector estudiantil jóvenes y niños	(Numero de nuevos alumnos jóvenes y niños sobre el total actual) * 100	25%	1,720	1,771	2019	4º TRIM
	P2.1.2 Incorporación de cartera de alumnos de los nuevos sectores priorizados	Numero de nuevos alumnos de sectores priorizados	(Numero de nuevos alumnos de sectores priorizados sobre el total inicial) * 100	10%	1,720	1,771	2019	4º TRIM
	P2.1.3 Promoción e Implementación de nuevos programas bilingües	Numero de Nuevos programas funcionando	Conteo de nuevos programas	2	N/D	N/D	2021	4º TRIM
P2.2 Introducción a nuevos sectores de mercado	P2.2.1 Implementar procesos de venta de nuevos servicios y productos complementarios o cruzados	Total de servicios y productos complementarios o cruzados facturados	Total de servicios y productos complementarios o cruzados facturados	\$10,000.00	\$7,135.00	N/D	2020	3º TRIM
	P2.2.2 Desarrollo de nuevas alianzas estratégicas publicas-privadas-academia (para mejorar ingresos)	Numero de nuevas alianzas estratégicas (Ganar-Ganar)	Numero de nuevas alianzas estratégicas (Ganar-Ganar)	3	N/D	N/D	2019	4º TRIM
	P2.2.3 Implementar procesos de acreditación	Porcentaje de avance del plan del Proceso de Acreditación Implementado	(Programado de plan de acreditación / Ejecutado)*100	100%	N/D	N/D	2022	4º TRIM
P2.3 Mejorar el nivel de fidelización de clientes	P2.3.1 Aumentar el nivel de retención y fidelización de alumnos en general	Promedio de alumnos por cada modulo	(N. Alumnos M1 + Alumnos M2 + ... N.Alumnos MN)/ total de módulos de la carrera	100%	92%	N/D	2019	4º TRIM
	P2.3.2 Implementar una reforma de renovación de Marketing, Branding y Ventas con orientación a la cadena de valor.	Plan de renovación implementado acciones tiempo y dinero	Total de la ejecución acciones-tiempo y recursos / total planificado	100%	N/D	N/D	2020	2º TRIM
	P2.3.3 Aumentar los niveles de atención y satisfacción al cliente de las actividades primarias de la cadena de valor	Ratio en el nivel de satisfacción del cliente (misma metodología)	Total de calificación nivel de satisfacción clientes	90.0%	70%	N/D	2019	3º TRIM

PERSPECTIVA 3: PROCESOS INTERNOS

Objetivos	Iniciativas	Indicadores	Cálculo Ratio	Meta	Actual	anterior	Año meta	período
Objetivo P3.1 Identificación y desarrollo de nuevos servicios	P3.1.1 Creación y documentación metodológica de nuevos programas bilingües	Nuevas metodologías programas bilingües	Documento de nuevas metodologías	2	N/D	N/D	2021	1º TRIM
	P3.1.2 Creación de procesos y nuevos servicios orientados a sectores prioritizados	Nuevos servicios prioritizados	Documento de procesos servicios de sectores prioritizados	1	N/D	N/D	2019	4º TRIM
	P3.1.3 Crear o mejorar metodologías orientadas en la medición de satisfacción de los clientes	Nuevas metodología para satisfacción clientes	Documento de metodología de medición de satisfacción	1	N/D	N/D	2018	4º TRIM
	P3.2.1 Creación de procesos y procedimientos de acreditación de programas académicos	Nuevas acreditaciones para programas académicos	Documento de procesos y procedimientos de programas	1	N/D	N/D	2019	4º TRIM
Objetivo P3.2 Implementar procesos de acreditación académica	P3.2.2 Definir políticas de alianzas estratégicas Público-Privada-Academia	Definición de políticas de cooperación	Política de alianzas	1	N/D	N/D	2018	4º TRIM
	P3.2.3 Documentar los nuevos servicios y productos complementarios y/o cruzados	Documentación de nuevos servicios	Documento de nuevos servicios y productos complementarios	1	N/D	N/D	2018	4º TRIM
	P3.3.1 Creación de protocolos de atención, soporte y apoyos administrativos	Creación de protocolos de atención	Documento de protocolo y apoyos Administrativos	1	N/D	N/D	2018	3º TRIM
Objetivo P3.3 Mejora y documentación de procesos administrativos	P3.3.2 Creación de manual de organización y funciones	Revisión y ajuste del manual de organización y funciones	Manual de organización y funciones	2	N/D	N/D	2019	3º TRIM
	P3.3.3 Creación de perfiles de puestos							
	P3.3.4 Creación del registro de maestros activos	Registro de maestros activos	Base de datos de registro de maestros activos	1	N/D	N/D	2019	3º TRIM

PERSPECTIVA 4: APRENDIZAJE, INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO

Objetivos	Iniciativas	Indicadores	Calculo	Ratio	Meta	Actual	anterior	Año meta	período
Objetivo P4.1 Desarrollar estrategias de investigación e Innovación	P4.1.1 Desarrollar un modelo de análisis continuo de comportamiento de cuotas mercado	Practica de estudio de mercado y/o Modelo desarrollado	Modelo Implementado		100%	N/D	N/D	2019	4º TRIM
	P4.1.2 Contar con un método de Innovación y evaluación continua.	Método de Innovación acorde al mercado.	Método Implementado		100%	N/D	N/D	2019	4º TRIM
Objetivo P4.2 Generar cultura de mejora continua y pertenencia	P4.2.1 Programa de formación continua para empleados fijos y temporales.	Porcentaje de empleados formados	(Empleados formados/total de empleados) x 100		100%	15%	N/D	2019	2º TRIM
	P4.2.2 Desarrollar un programa de integración y trabajo en equipo	Motivación de personal	(valor motivacional año N - valor motivacional año anterior)/Año anterior) x 100		90%	N/D	N/D	2021	4º TRIM
	P4.2.3 Diseñar e Implementar una cultura de pertenencia y/o identidad del empleados	Retención de Empleados	(No.de Trabajadores que abandonaron la empresa/ No. de trabajadores)		95%	N/D	N/D	2020	1º TRIM
Objetivo P4.3 Desarrollar habilidades y nuevas competencias en la organización para el trabajo en equipo	P4.3.1 Implementar un programa de automatización y simplificación de operaciones administrativas simples	Productividad de los empleados	Programa Implementado		100%	N/D	N/D	2019	4º TRIM
	P4.3.2 Implementar un método de retroalimentación de trabajo, información y nuevas ideas.	Método Implementado	% de método implementado		100%	N/D	N/D	2018	4º TRIM

CREACIÓN DE LOS COMITÉS DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN CDI

En el marco de esta nueva planificación de PRO-LINGUA se crean los Comités de Desarrollo e Implementación, por sus siglas CDI el cual está conformado por personal de la misma institución quienes jugarán un papel trascendental en la aplicación desde las ideas, conceptos, normas, procesos y principalmente las iniciativas del Cuadro de Mando Integral. Son cuatro comités que se integran por miembros de la junta directiva principalmente con participación de un accionista y apoyados por personal administrativo o de planta, cada uno representando a una perspectiva.

Los comités están liderados por el presidente de PRO-LINGUA, pero cada uno de ellos cuenta con un coordinador o referente, mismo que no se exime de responsabilidad directa no solo en la coordinación sino también en la ejecución.

Adicional deberán replantearse las funciones de las comisiones que originalmente ya estaban conformadas en PRO-LINGUA a fin de no duplicar esfuerzos y reenfocar los tiempos en sacar adelante las iniciativas y proyectos estratégicos, delegando poco a poco las decisiones operativas en el personal.

EQUIPO COORDINADOR DE LOS CDI



COMITÉ DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN POR CADA PERSPECTIVA



El coordinador o coordinadora del comité de Desarrollo e Implementación (CDI) puede tener relación directa hacia el personal de apoyo, también cada miembro de la junta puede tener temas o proyectos directos y apoyarse por personal administrativo u operativo y accionistas.

Funciones principales de cada comité CDI

- 1) Conformar el equipo de trabajo año con año en función de las iniciativas estratégicas del Cuadro de Mando Integral
- 2) Convocar a reunión al equipo de trabajo, y elaborar agenda de trabajo en función del Plan Operativo Anual POA.
- 3) Asistir a las reuniones de coordinación convocadas por el presidente de la junta directiva
- 4) Apoyar y dirigir las tareas bajo su responsabilidad, respetando, escuchando y liderando con el ejemplo a los demás miembros del comité.
- 5) Informar sobre cambios y nuevas funciones al personal que integra el comité, respetando los derechos laborales de conformidad a la Ley.
- 6) Planificar y trabajar en función de resultados, hacer los movimientos necesarios dentro de su ámbito de control para el logro de objetivos sin menoscabo de los intereses de la empresa en general.
- 7) Implementar rendición de cuentas y transparencia de los resultados obtenidos cuando sean convocados a sesión general por la presidencia.
- 8) Implementar programas de reconocimiento a sus empleados miembros de los comités en función de logros o metas.
- 9) Proponer y capacitar a nuevos miembros coordinadores o integrantes en caso de renuncia del coordinador, incapacidad por salud u otras razones de ausencia por fuerza mayor, en cuyo caso el Presidente designara el nuevo coordinador y gestionara la transición retomando las actividades del mismo. En caso de renuncia, incapacidad por salud, ausencia fortuita o similares para un miembro no coordinador, el líder coordinador retomara las funciones hasta la designación de un nuevo integrante.

IMPLEMENTACIÓN DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL (POA)



Creación del primer POA

A partir de la visión de la nueva PRO-LINGUA se deberá implementar la planificación anual como una práctica para quedarse, y es que el plan operativo anual se deberá detallar por parte de los responsables de las unidades y los comités los objetivos a conseguir año con año. El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el PEI 2018-2022 de la empresa, con sus metas y tiempos, así mismo sus actividades pueden estar condicionadas a presupuesto o sin presupuesto y sirve para concretar además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos por parte cada unidad, comité CDI, departamento, o sucursal. Para ello es importante considerar que se debe planificar solo lo que es alcanzable en el año sin caer en el error de agregar tantas pequeñas acciones. El Plan de PRO-LINGUA no debería de llevar más de 3 actividades alineadas por cada iniciativa del PEI y en total

todas estas actividades no deberían superar las 5 actividades por cada comité o unidad. Un POA con más de 5 actividades por unidad o comité se puede volver inconcreto, la idea es tener al final un consolidado de todos los POA de las unidades para obtener el POA institucional.

Para esta nueva practica se establece un formulario básico donde lo primero es agregar a que perspectiva estamos contribuyendo, los objetivo y acciones alineadas a por lo menos una iniciativa del PEI, sin superar las 5 actividades en total por cada POA de un área o comité. Este alineamiento es clave para que el Presidente de PRO-LINGUA pueda ver rápidamente si sus equipos están en sintonía con los grandes desafíos o por el contrario se están enfocando en acciones de poco valor, y de ser así con una simple revisión de las actividades se puede corregir y guiar a los equipos por buen camino.

Seguimiento del POA

Para el seguimiento se utiliza un formato parecido en donde lo que recoge es principalmente el cumplimiento de las metas, utilizando una simple formula (ejecutado/programado) X100, para obtener el nivel de avance de las metas del año. Esta práctica también la puede utilizar para calcular las metas trimestrales, semestrales incluso mensual. Para el caso lo ideal es que al menos se lleve un control a cada tres meses del avance del POA institucional.



Formato de Plan Operativo Anual PRO-LINGUA

PLAN OPERATIVO ANUAL 20 ____												
Unidad / comité:										Fecha de elaboración:		
Perspectiva según PEI:												
	1	2	3	4								
Objetivo estratégico según PEI:												
Código iniciativa según PEI	Iniciativa según PEI	Objetivo POA	Actividades anuales del POA	Resultado esperado en el año	Indicadores esperados	Responsable	Medio de verificación	Meta Anual	Meta trimestral			
									1	2	3	4
								PROGRAMADO				
								PROGRAMADO				
								PROGRAMADO				
								PROGRAMADO				
								PROGRAMADO				

Elaborado por:

Sello o firma autorizado



Formato de Seguimiento al Plan Operativo Anual PRO-LINGUA

SEGUIMIENTO PLAN OPERATIVO ANUAL 20____													
Unidad / comité:							Fecha de seg.:						
Perspectiva según PEI:													
Objetivo estratégico según PEI:													
Objetivo estratégico según PEI:													
Codigo iniciativa Según PEI	Iniciativa Según PEI	Objetivo POA	Actividades anuales del POA	Resultado esperado en el año	Indicadores esperados	Responsable	Medio de verificación	Meta Anual	Meta trimestral				
									1	2	3	4	%
								PROGRAMADA					
								EJECUTADA					
								PROGRAMADA					
								EJECUTADA					
								PROGRAMADA					
								EJECUTADA					

Elaborado por:

Sello o firma autorizado





PLAN ESTRATÉGICO PRO-LINGUA INSTITUTE

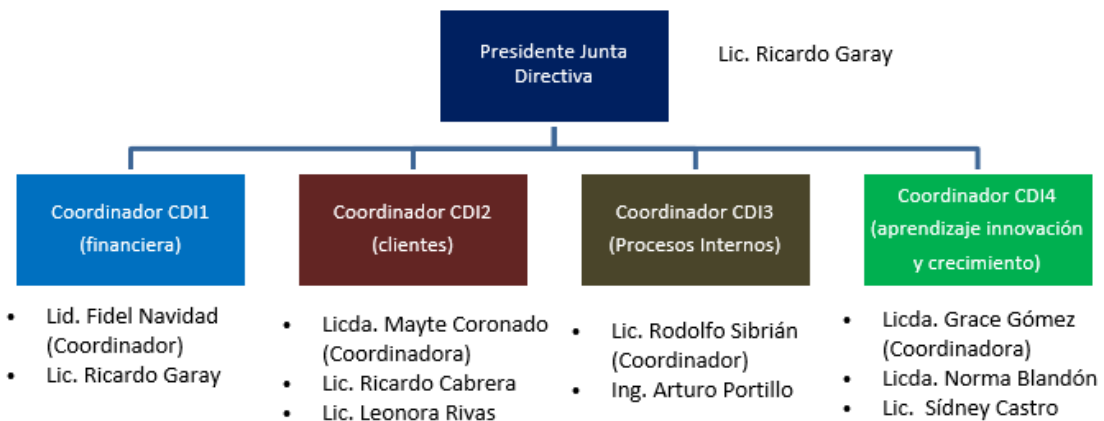
2018-2022

Anexo 1.1 Fotografías Entrega formal de los productos PEI PRO-LINGUA 2018-2022 impreso tipo revista, Misión, Visión y valores impresos en PVC para pared, memoria USB nueva con todos los archivos en digital



Anexo 1.2 Conformación de comités

Equipo coordinador de los CDI



Anexo 2

Acción Clave de Éxito Complementaria: Finanzas – Análisis de Costos

Anexo 2. Herramienta de costeo y Punto de Equilibrio



ESTRUCTURA DE COSTOS	COSTOS VARIABLES
ACTUALIZACIÓN DE DATOS	GASTOS ADMINISTRATIVOS
COSTO HORA CLASE	PUNTO DE EQUILIBRIO
COSTOS FIJOS	

Anexo 2.1 Capacitación de herramienta de Costeo y Punto de Equilibrio



Anexo 2.2. Manual de usuario de sistema de Costeo y Punto de Equilibrio



1- Objetivos del manual

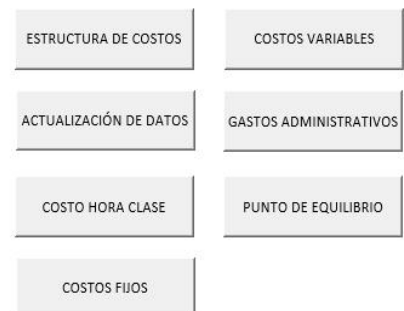
- Proporcionar una guía de uso de la herramienta de costeo.
- Identificar los costos incurridos en cada programa, así como su utilidad o pérdida.
- Conocer el punto de equilibrio en número de alumnos por cada programa

2- Alcance

La herramienta de Costeo y Punto de Equilibrio define la estructura de costos, identificados de acuerdo a su clasificación como costos fijos, costos variables y gastos administrativos; además la herramienta permitirá determinar el punto de equilibrio en número de alumnos necesario para obtener utilidad.

3- Operatividad del sistema

El menú principal presenta diferentes hojas de cálculo de la herramienta de costeo y punto de equilibrio, a las que se puede acceder a través de un clic.



4- Estructura de costos

En esta hoja de cálculo se tienen identificados los costos según su clasificación y uso para la determinación del costo por programa; si en algún momento los mismos sufren variaciones o cambio el usuario puede agregar y/o cambiar su estructura.

					Intensivo	Niños	Team	Sabatino	Dominical	Insafor basico	Insafor avanzado							
Costos Fijos																		
Alquileres	\$	6,269.53	\$	522.46	\$	205.95	\$	108.74	\$	230.85	\$	109.35	\$	48.60	\$	46.70	\$	30.38
Depreciaciones edificio	\$	17,101.62	\$	1,425.14	\$	561.77	\$	296.63	\$	629.71	\$	298.28	\$	132.57	\$	127.39	\$	82.86
Depreciaciones equipo de enseñanzas	\$	3,960.05	\$	330.00	\$	130.08	\$	68.69	\$	145.82	\$	69.07	\$	30.70	\$	29.50	\$	19.19
Telefono	\$	4,873.91	\$	406.16	\$	160.10	\$	84.54	\$	179.47	\$	85.01	\$	37.78	\$	36.31	\$	23.61
Costos bancarios	\$	28,900.01	\$	2,408.33	\$	949.33	\$	501.27	\$	1,064.15	\$	504.07	\$	224.03	\$	215.28	\$	140.02
Seguros	\$	3,014.87	\$	251.24	\$	99.03	\$	52.29	\$	111.01	\$	52.58	\$	23.37	\$	22.46	\$	14.61
Depreciaciones mobiliario y equipo	\$	9,214.44	\$	767.87	\$	302.68	\$	159.82	\$	339.29	\$	160.72	\$	71.43	\$	68.64	\$	44.64
	\$	73,334.43	\$	6,111.20	\$	2,408.95	\$	1,271.98	\$	2,700.30	\$	1,279.09	\$	568.48	\$	546.28	\$	355.30
Costo Fijo X alumno					\$	3.55	\$	7.11	\$	7.11	\$	7.11	\$	7.11	\$	4.44	\$	3.55
Costo variables																		
Costo maestros					\$12,037.33	\$	2,762.67	\$	4,933.33	\$	3,946.67	\$	1,776.00	\$	6,175.00	\$	4,940.00	
Energía eléctrica	\$	17,549.70	\$	1,462.48	\$	576.49	\$	304.40	\$	646.21	\$	306.10	\$	136.04	\$	130.73	\$	85.03
Agua	\$	3,175.48	\$	264.62	\$	104.31	\$	55.08	\$	116.93	\$	55.39	\$	24.62	\$	23.65	\$	15.39
Materiales (libros)	\$	46,101.02	\$	3,841.75	\$	1,514.36	\$	799.62	\$	1,697.52	\$	804.09	\$	357.37	\$	343.41	\$	223.36
Horas extras	\$	6,527.76	\$	543.98	\$	214.43	\$	113.22	\$	240.36	\$	113.86	\$	50.60	\$	48.63	\$	31.63
Comisiones	\$	11,018.53	\$	918.21	\$	361.95	\$	191.12	\$	405.72	\$	192.18	\$	85.41	\$	82.08	\$	53.38
Mantenimiento de instalaciones	\$	8,401.70	\$	700.14	\$	275.99	\$	145.73	\$	309.36	\$	146.54	\$	65.13	\$	62.59	\$	40.71
Aseo y limpieza	\$	6,264.10	\$	522.01	\$	205.77	\$	108.65	\$	230.65	\$	109.26	\$	48.56	\$	46.66	\$	30.35
Papelería	\$	11,622.07	\$	968.51	\$	381.77	\$	201.58	\$	427.94	\$	202.71	\$	90.09	\$	86.57	\$	56.31
Costo variables	\$	110,660.36	\$	9,221.70	\$	15,672.40	\$	4,682.07	\$	9,008.04	\$	5,876.79	\$	2,633.83	\$	6,999.32	\$	5,476.15
Costos variable X alumno	\$	183,994.79	\$	15,332.90	\$	23.12	\$	26.16	\$	23.71	\$	32.65	\$	32.92	\$	56.91	\$	54.76

Gastos Administrativos																		
Bonificaciones	\$	7,977.24	\$	664.77	\$	262.04	\$	138.36	\$	293.74	\$	139.14	\$	61.84	\$	59.42	\$	38.65
Cuota patronal IPSFA	\$	794.38	\$	66.20	\$	26.09	\$	13.78	\$	29.25	\$	13.86	\$	6.16	\$	5.92	\$	3.85
Cuota patronal ISSS	\$	14,087.79	\$	1,173.98	\$	462.77	\$	244.35	\$	518.74	\$	245.72	\$	109.21	\$	104.94	\$	68.25
Cuota patronal AFP	\$	8,287.03	\$	690.59	\$	272.22	\$	143.74	\$	305.14	\$	144.54	\$	64.24	\$	61.73	\$	40.15
Atenciones al personal	\$	10,274.06	\$	856.17	\$	337.49	\$	178.20	\$	378.31	\$	179.20	\$	79.64	\$	76.53	\$	49.78
Vacaciones	\$	2,564.74	\$	213.73	\$	84.25	\$	44.49	\$	94.44	\$	44.73	\$	19.88	\$	19.11	\$	12.43
Honorarios	\$	29,723.06	\$	2,476.92	\$	976.37	\$	515.55	\$	1,094.45	\$	518.43	\$	230.41	\$	221.41	\$	144.01
Sueldo base	\$	143,913.59	\$	11,992.80	\$	4,727.39	\$	2,496.18	\$	5,299.14	\$	2,510.12	\$	1,115.61	\$	1,072.03	\$	697.26
Impuestos al cheque	\$	196.26	\$	16.36	\$	6.45	\$	3.40	\$	7.23	\$	3.42	\$	1.52	\$	1.46	\$	0.95
Impuestos y contribuciones	\$	8,536.87	\$	711.41	\$	280.43	\$	148.07	\$	314.34	\$	148.90	\$	66.18	\$	63.59	\$	41.36
Viaticos y transportes	\$	3,975.39	\$	331.28	\$	130.59	\$	68.95	\$	146.38	\$	69.34	\$	30.82	\$	29.61	\$	19.26
Aguinaldos	\$	7,050.49	\$	587.54	\$	231.60	\$	122.29	\$	259.61	\$	122.97	\$	54.65	\$	52.52	\$	34.16
Gastos de representaciones	\$	18,264.73	\$	1,522.06	\$	599.98	\$	316.80	\$	672.54	\$	318.57	\$	141.59	\$	136.06	\$	88.49
Vigilancia	\$	4,961.81	\$	413.48	\$	162.99	\$	86.06	\$	182.70	\$	86.54	\$	38.46	\$	36.96	\$	24.04
Publicidad	\$	3,579.72	\$	298.31	\$	117.59	\$	62.09	\$	131.81	\$	62.44	\$	27.75	\$	26.67	\$	17.34
Indemnizaciones	\$	5,853.22	\$	487.77	\$	192.27	\$	101.52	\$	215.53	\$	102.09	\$	45.37	\$	43.60	\$	28.36
Otros gastos	\$	7,802.13	\$	650.18	\$	256.29	\$	135.33	\$	287.29	\$	136.08	\$	60.48	\$	58.12	\$	37.80
Total costo Administrativo	\$	277,842.51	\$	23,153.54	\$	9,126.80	\$	4,819.17	\$	10,230.64	\$	4,846.09	\$	2,153.82	\$	2,069.68	\$	1,346.14
Costo Administrativo X alumno					\$	13.46	\$	26.92	\$	26.92	\$	26.92	\$	26.92	\$	16.83	\$	13.46
Costo total X alumno					\$	40.13	\$	60.19	\$	57.73	\$	66.68	\$	66.95	\$	78.17	\$	71.78

5- Actualización de datos

En esta hoja de cálculo se tiene definida la estructura de costos, en el cual el usuario únicamente deberá alimentar la columna de datos que se tomaran de los estados financieros para la determinación del costo por cada programa.

	Datos	Intensivo	Niños	Team	Sabatino	Dominical	Insafor basico	Insafor avanzado
Costos Fijos								
Alquileres	\$ 6,269.53	\$ 522.46	\$ 205.95	\$ 108.74	\$ 230.85	\$ 109.35	\$ 48.60	\$ 30.38
Depreciaciones edificio	\$ 17,101.62	\$ 1,425.14	\$ 561.77	\$ 296.63	\$ 629.71	\$ 298.28	\$ 132.57	\$ 82.86
Depreciaciones equipo de enseñanzas	\$ 3,960.05	\$ 330.00	\$ 130.08	\$ 68.69	\$ 145.82	\$ 69.07	\$ 30.70	\$ 19.19
Telefono	\$ 4,873.91	\$ 406.16	\$ 160.10	\$ 84.54	\$ 179.47	\$ 85.01	\$ 37.78	\$ 23.61
Costos bancarios	\$ 28,900.01	\$ 2,408.33	\$ 949.33	\$ 501.27	\$ 1,064.15	\$ 504.07	\$ 224.03	\$ 140.02
Seguros	\$ 3,014.87	\$ 251.24	\$ 99.03	\$ 52.29	\$ 111.01	\$ 52.58	\$ 23.37	\$ 14.61
Depreciaciones mobiliario y equipo	\$ 9,214.44	\$ 767.87	\$ 302.68	\$ 159.82	\$ 339.29	\$ 160.72	\$ 71.43	\$ 44.64
	\$ 73,334.43	\$ 5,111.20	\$ 2,408.95	\$ 1,271.98	\$ 2,700.30	\$ 1,279.09	\$ 568.48	\$ 355.30
Costo Fijo X alumno		\$ 3.55	\$ 7.11	\$ 7.11	\$ 7.11	\$ 7.11	\$ 4.44	\$ 3.55
Costo variables								
Costo maestros		\$12,037.33	\$ 2,762.67	\$ 4,933.33	\$ 3,946.67	\$ 1,776.00	\$ 6,175.00	\$ 4,940.00
Energia eléctrica	\$ 17,549.70	\$ 1,462.48	\$ 576.49	\$ 304.40	\$ 646.21	\$ 306.10	\$ 136.04	\$ 85.03
Agua	\$ 3,175.48	\$ 264.62	\$ 104.31	\$ 55.08	\$ 116.93	\$ 55.39	\$ 24.62	\$ 15.39
Materiales (libros)	\$ 46,101.02	\$ 3,841.75	\$ 1,514.36	\$ 799.62	\$ 1,697.52	\$ 804.09	\$ 357.37	\$ 223.36
Horas extras	\$ 6,527.76	\$ 543.98	\$ 214.43	\$ 113.22	\$ 240.36	\$ 113.86	\$ 50.60	\$ 31.63
Comisiones	\$ 11,018.53	\$ 918.21	\$ 361.95	\$ 191.12	\$ 405.72	\$ 192.18	\$ 85.41	\$ 53.38
Mantenimiento de instalaciones	\$ 8,401.70	\$ 700.14	\$ 275.99	\$ 145.73	\$ 309.36	\$ 146.54	\$ 65.13	\$ 40.71

La herramienta distribuirá los costos de acuerdo a la participación que estos tengan con base al número de alumnos inscritos en cada programa.

6- Costos hora clase

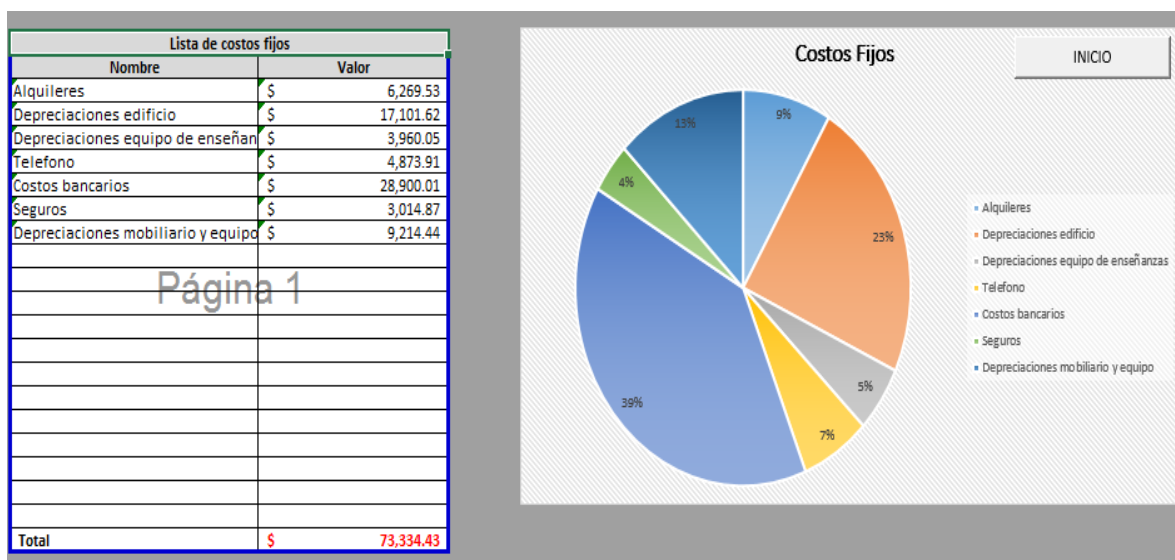
En esta hoja, la herramienta determinara los costos de la hora clase de acuerdo a la duración de los programas, horas semanales, horas por

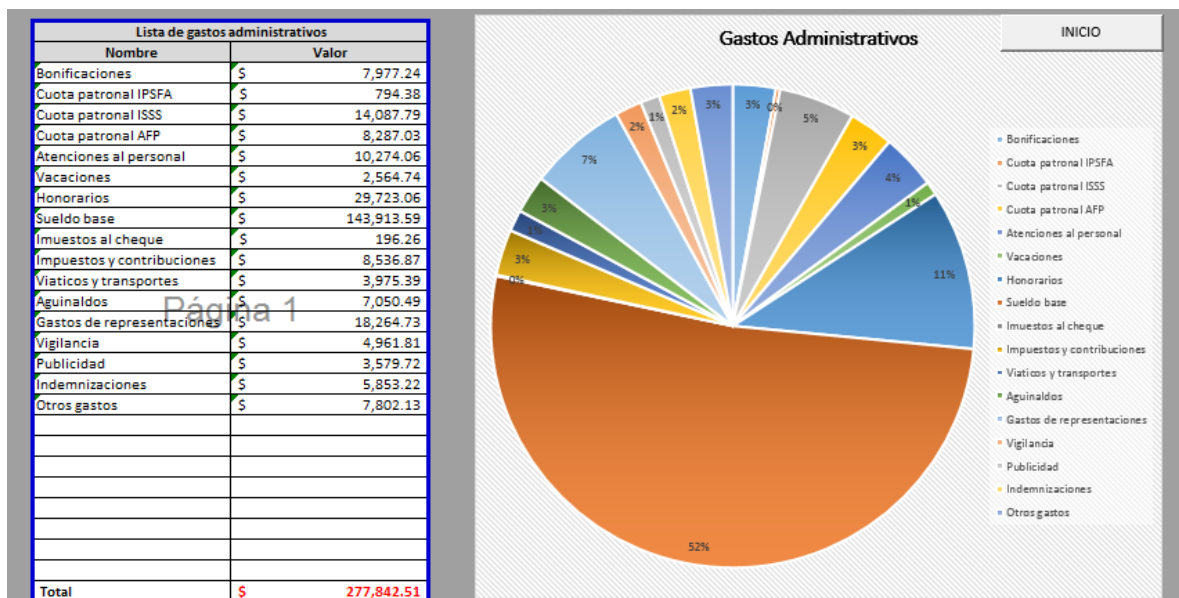
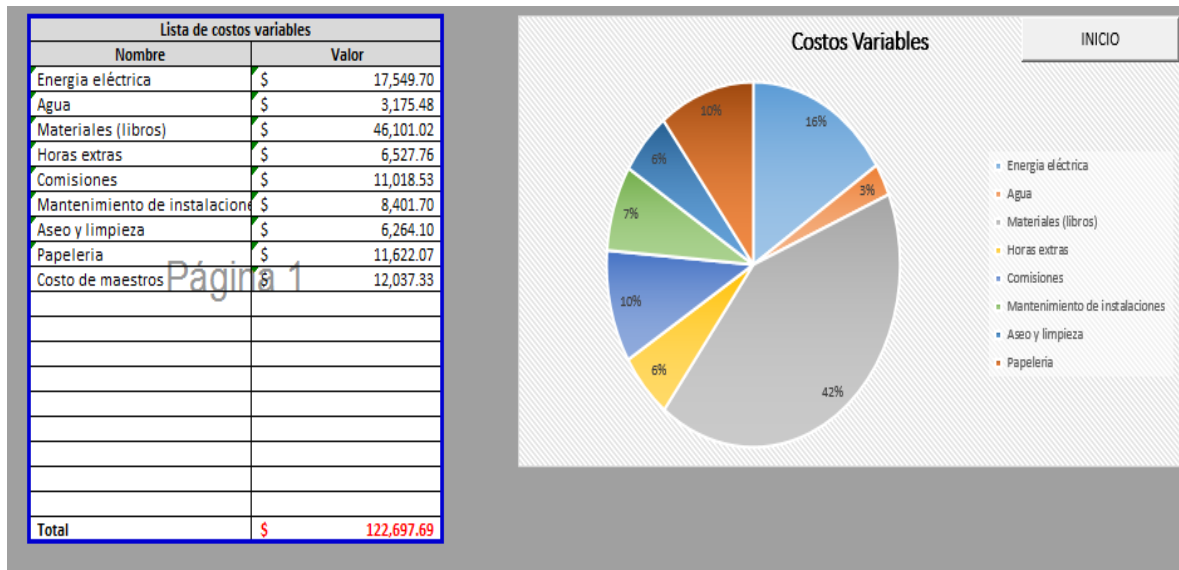
programa y costo por hora impartida, hasta determinar el costo de la hora clase por alumno.

Programas	Alumnos	Cuota	Horas clase X día	Numero dias clase x semana	horas clase x semana	Semanas por modulo	Numero de horas clases x modulo	Secciones por programas	Costo de hora clase	Costo profesor X	Costos de maestros X programa	Costo por alumno
Intensivo	678	\$ 49.75	2	4	8	4	32	61	6.17	\$ 197.33	\$ 12,037.33	\$ 17.75
Niños	179	\$ 49.75	4	1	4	8	32	14	6.17	\$ 197.33	\$ 2,762.67	\$ 15.43
Team	380	\$ 49.75	4	1	4	8	32	25	6.17	\$ 197.33	\$ 4,933.33	\$ 12.98
Sabatino	180	\$ 49.75	4	1	4	8	32	20	6.17	\$ 197.33	\$ 3,946.67	\$ 21.93
Dominical	80	\$ 33.00	4	1	4	8	32	9	6.17	\$ 197.33	\$ 1,776.00	\$ 22.20
Insafor plan basico	123	\$ 80.00	2	5	10	5	50	13	9.5	\$ 475.00	\$ 6,175.00	\$ 50.20
Insafor plan intermedio avanzado	100	\$ 80.00	2	5	10	4	40	13	9.5	\$ 380.00	\$ 4,940.00	\$ 49.40

7- Costo fijos, variables y administrativos

En esta hoja la herramienta mostrara detalle de los costos fijos, variables y administrativos, así como un gráfico porcentual de representación de los mismos.

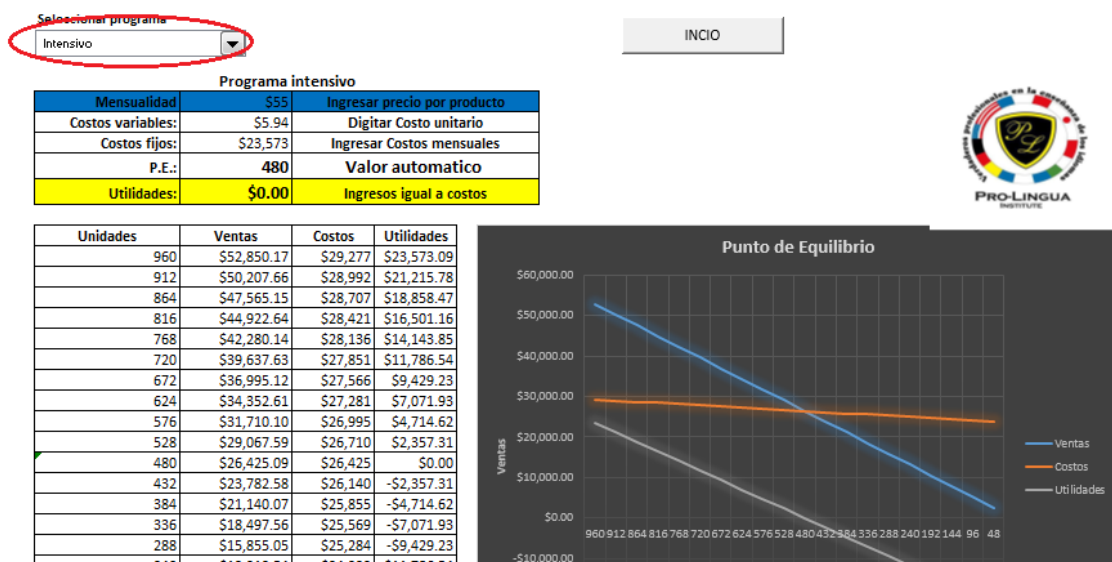




8- Punto de equilibrio

Es esta hoja de cálculo de la herramienta, se mostrará la cantidad de alumnos necesarios los costos e ingresos de Pro-lingua sean iguales, así como una proyección de alumnos para obtener utilidad o pérdida por cada programa.

El usuario debe seleccionar el programa que desea visualizar, al seleccionar el programa el usuario podrá generar la gráfica por cada uno.



Anexo 3

Acción Clave de Éxito Complementaria: Finanzas – Administración Financiera

Anexo 3 Herramienta de Análisis Financiero



Anexo 3.1 Capacitación de Herramienta de Análisis Financiero



Imagen de taller de socialización de herramienta financiera con miembros de la junta directiva

Anexo 3.2 Manual de Herramienta de Análisis financiero



1. Objetivos del manual

- Proporcionar una guía de uso de la herramienta de análisis financieros
- Identificar razones financieras de importancia para la compañía, así como su utilidad para la toma de decisiones.
- Conocer la forma de cómo las razones financieras interactúan entre sí para determinar el rendimiento sobre los activos.

2. Alcance

La herramienta de análisis financiero, se inicia el vaciado dicha información con base a la clasificación de las cuentas, además la herramienta permitirá determinar de forma automática todas las razones financieras, así mismo determinar información sobre el sistema Du-pont.

3. Operatividad del sistema

El menú principal presenta diferentes hojas de cálculo como el balance general, estado de resultado, análisis de ratios, sistema du-pont y conceptos que ayuda a comprender los resultados para una mejor toma decisiones.



4. Estados Financieros (BG&ER)

En esta hoja de cálculo se realiza el vaciado del balance general y estado de resultados según su clasificación y espacios de color blanco, permitiendo determinar un análisis de forma horizontal, representando una variación de un año con otro que nos permite mejor análisis del comportamiento de dichas ratios.

Hoja de vaciado de información de balance general.

Empresa: Prolingua S.A de C.V Sector: Servicios INDICE País: El Salvador Cierre: 31 de diciembre de 2017					
BALANCE GENERAL	2017	2016	2015	'17 vs. '16	'16 vs. '15
Disponibilidades				\$ 0	\$ 0
Inversiones Transitorias				\$ 0	\$ 0
Cuentas a Cobrar				\$ 0	\$ 0
Inventarios				\$ 0	\$ 0
Otros Activos Corrientes				\$ 0	\$ 0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Activos Fijos Netos				\$ 0	\$ 0
Activos Intangibles Netos				\$ 0	\$ 0
Inversiones Permanentes				\$ 0	\$ 0
Otros Activos No Corrientes				\$ 0	\$ 0
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
ACTIVOS TOTALES	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Proveedores				\$ 0	\$ 0
Deudas Bancarias y Financieras CP				\$ 0	\$ 0
Impuestos, Sueldos y Previsiones a Pagar				\$ 0	\$ 0
Otros Pasivos a Pagar				\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Deudas Bancarias y Financieras LP				\$ 0	\$ 0
Otros Pasivos a Pagar de LP				\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PASIVOS TOTALES	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Capital Social				\$ 0	\$ 0
Reservas Legales y Estatutarias				\$ 0	\$ 0
Ajustes y Reservas por Revaluación				\$ 0	\$ 0
Utilidades Retenidas				\$ 0	\$ 0
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PASIVOS + PN	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Hoja de vaciado estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2017	2016	2015	'17 vs. '16	'16 vs. '15
Ingresos por Ventas				\$ 0	\$ 0
(-) Costo de Venta				\$ 0	\$ 0
Costo de Ventas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD BRUTA	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos de Comercialización				\$ 0	\$ 0
Gastos de Administración				\$ 0	\$ 0
Otros Gastos Generales(Reserva Legal)				\$ 0	\$ 0
Depreciaciones				\$ 0	\$ 0
Amortizaciones				\$ 0	\$ 0
(-) TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Intereses Pagados				\$ 0	\$ 0
Intereses Cobrados				\$ 0	\$ 0
Resultados No Operativos (Extraordinarios)				\$ 0	\$ 0
UTILIDAD a/IMPUESTOS (EBT)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuesto a las Ganancias				\$ 0	\$ 0
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Resultado de análisis vertical

Empresa: Prolingua S.A de C.V Sector: Servicios Pais: El Salvador Cierre: 31 de diciembre de 2017				INDICE			
BALANCE GENERAL	2017	2016	2015	'17 vs. '16	'16 vs. '15		
Disponibilidades	\$ 11,076	\$ 30,456	\$ 52,103	\$ -19,380	-63.6%	\$ -21,647	-41.5%
Inversiones Transitorias				\$ 0		\$ 0	
Cuentas a Cobrar	\$ 3,918	\$ 4,557	\$ 8,834	\$ -639	-14.0%	\$ -4,277	-48.4%
Inventarios	\$ 10,946	\$ 8,876	\$ 11,606	\$ 2,070	23.3%	\$ -2,731	-23.5%
Otros Activos Corrientes	\$ 488			\$ 488		\$ 0	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 26,429	\$ 43,889	\$ 72,544	\$ -17,460	-39.8%	\$ -28,655	-39.5%
Activos Fijos Netos	\$ 804,655	\$ 830,059	\$ 635,753	\$ -25,404	-3.1%	\$ 194,306	30.6%
Activos Intangibles Netos	\$ 6,498	\$ 7,848	\$ 5,459	\$ -1,350	-17.2%	\$ 2,389	43.8%
Inversiones Permanentes				\$ 0		\$ 0	
Otros Activos No Corrientes	\$ 8,987	\$ 9,867	\$ 8,463	\$ -881	-8.9%	\$ 1,405	16.6%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 820,140	\$ 847,775	\$ 649,675	\$ -27,634	-3.3%	\$ 198,100	30.5%
ACTIVOS TOTALES	\$ 846,569	\$ 891,664	\$ 722,219	\$ -45,094	-5.1%	\$ 169,445	23.5%
Proveedores	\$ 11,785	\$ 19,982	\$ 26,978	\$ -8,197	-41.0%	\$ -6,995	-25.9%
Deudas Bancarias y Financieras CP	\$ 30,240	\$ 18,613	\$ 42,743	\$ 11,627	62.5%	\$ -24,130	-56.5%
Impuestos, Sueldos y Previsiones a Pagar	\$ 4,055	\$ 4,271	\$ 13,443	\$ -216	-5.1%	\$ -9,174	-68.2%
Otros Pasivos a Pagar		\$ 5,893	\$ 36,852	\$ -5,893		\$ -30,959	-84.0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 46,080	\$ 48,760	\$ 120,018	\$ -2,679	-5.5%	\$ -71,258	-59.4%
Deudas Bancarias y Financieras LP	\$ 324,961	\$ 366,824	\$ 144,742	\$ -41,863	-11.4%	\$ 222,083	153.4%
Otros Pasivos a Pagar de LP				\$ 0		\$ 0	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 324,961	\$ 366,824	\$ 144,742	\$ -41,863	-11.4%	\$ 222,083	153.4%
PASIVOS TOTALES	\$ 371,041	\$ 415,584	\$ 264,759	\$ -44,543	-10.7%	\$ 150,824	57.0%
Capital Social	\$ 400,530	\$ 400,530	\$ 400,530	\$ 0	0.0%	\$ 0	0.0%
Reservas Legales y Estatutarias	\$ 31,835	\$ 30,915	\$ 29,067	\$ 920	3.0%	\$ 1,848	6.4%
Ajustes y Reservas por Revaluación				\$ 0		\$ 0	
Utilidades Retenidas	\$ 43,163	\$ 44,635	\$ 27,863	\$ -1,472	-3.3%	\$ 16,772	60.2%
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 475,528	\$ 476,080	\$ 457,459	\$ -552	-0.1%	\$ 18,620	4.1%
PASIVOS + PN	\$ 846,569	\$ 891,664	\$ 722,219	\$ -45,094	-5.1%	\$ 169,445	23.5%

5. Análisis de Ratios

En esta hoja de cálculo se obtiene el resultado de las razones financieras según su clasificación como: liquidez, actividad, rentabilidad, solvencia y cobertura, mismas que se generan de forma automática; el usuario únicamente deberá revisar la información resultante para mejor entendimiento de la situación financiera de Pro-Lingua, así mismo se genera un pequeño comentario al final de cada dimensión.

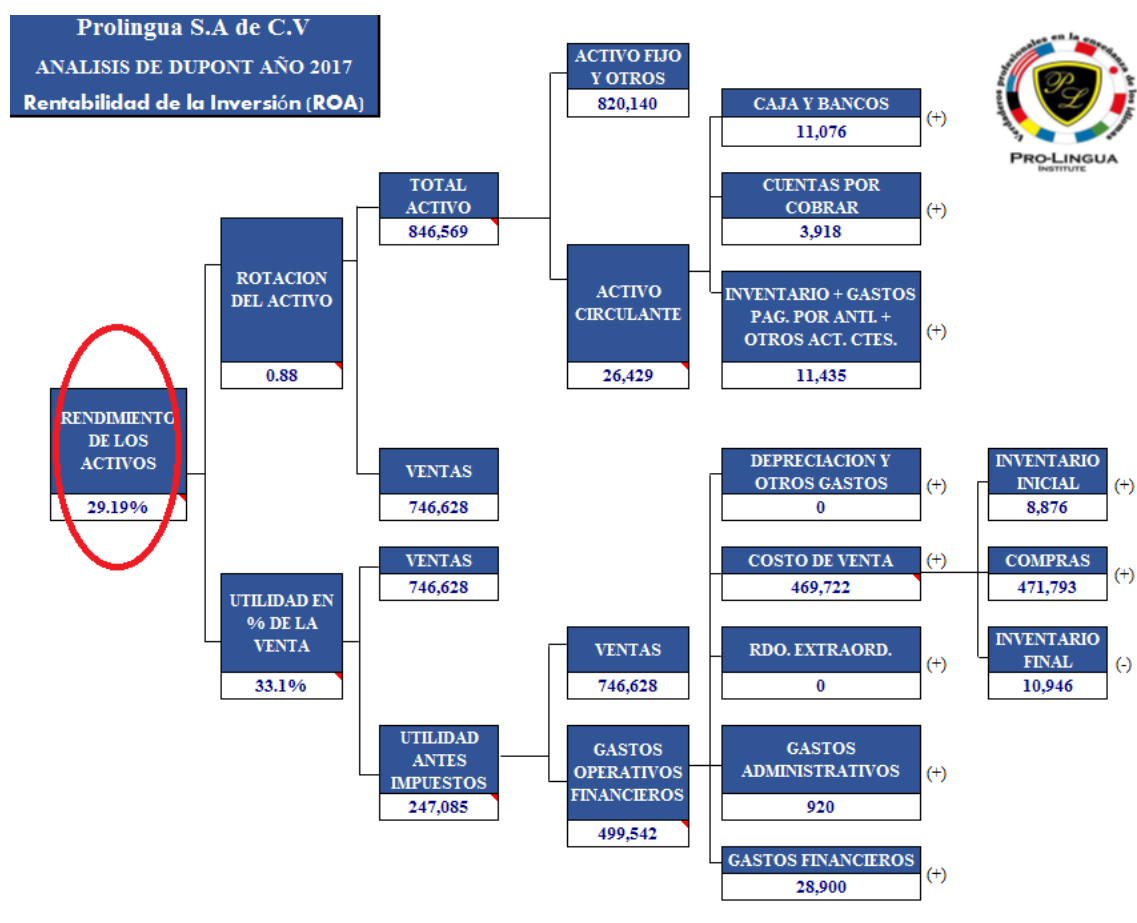
Resultado del análisis de razones financieras

Empresa	Prolingua S.A de C.V			INDICE							
Sector:	Servicios										
País:	El Salvador										
Cierre:	31 de diciembre de 2017										
ANALISIS FINANCIERO	2017	2016	2015	'17 vs. '16		'16 vs. '15					
DIMENSION 1: SITUACION FINANCIERA DE CORTO PLAZO - ANALISIS DE LA LIQUIDEZ											
Activo Corriente	\$ 26,429	\$ 43,889	\$ 72,544	\$ -17,460	-39.8%	\$ -28,655	-39.5%				
(-) Pasivo Corriente	\$ -46,080	\$ -48,760	\$ -120,018	\$ 2,679	-5.5%	\$ 71,258	-59.4%				
(=) Capital de Trabajo	\$ -19,651	\$ -4,871	\$ -47,474	\$ -14,781	303.4%	\$ 42,603	-89.7%				
(/) Ventas	\$ 746,628	\$ 878,647	\$ 954,468	\$ -132,019	-15.0%	\$ -75,821	-7.9%				
(=) Capital de Trabajo/Ventas	-2.6%	-0.6%	-5.0%	-0.02 pp	374.8%	0.04 pp	88.9%				
(/) Total de Activos	\$ 846,569	\$ 891,664	\$ 722,219	\$ -45,094	-5.1%	\$ 169,445	23.5%				
(=) Capital de Trabajo/Activos	-2.3%	-0.5%	6.6%	-0.02 pp	324.9%	0.06 pp	-81.7%				
Activo Corriente	\$ 26,429	\$ 43,889	\$ 72,544	\$ -17,460	-39.8%	\$ -28,655	-39.5%				
(/) Pasivo Corriente	\$ 46,080	\$ 48,760	\$ 120,018	\$ -2,679	-5.5%	\$ -71,258	-59.4%				
(=) Ratio de Liquidez	0.6	0.9	0.6	-0.33 p	-36.3%	0.30 p	40.9%				
Activo Corriente	\$ 26,429	\$ 43,889	\$ 72,544	\$ -17,460	-39.8%	\$ -28,655	-39.5%				
(-) Inventarios	\$ -10,946	\$ -8,876	\$ -11,606	\$ -2,070	23.3%	\$ 2,731	-3.5%				
(/) Pasivo Corriente	\$ 46,080	\$ 48,760	\$ 120,018	\$ -2,679	-5.5%	\$ -71,258	-59.4%				
(=) Prueba Acida	0.3	0.7	0.5	-0.38 p	-53.2%	0.21 p	41.4%				
Disponibilidades + Inversiones Transitorias	\$ 1,076	\$ 30,456	\$ 52,103	\$ -19,380	-63.6%	\$ -21,647	-41.5%				
(/) Pasivo Corriente	\$ 46,080	\$ 48,760	\$ 120,018	\$ -2,679	-5.5%	\$ -71,258	-59.4%				
(=) Prueba Defensiva	24.0%	62.5%	43.4%	-0.38 pp	-61.5%	0.19 pp	43.9%				

6. Sistema Du-pont

En esta hoja, la herramienta determina un análisis de Du-pont de forma automática, este conjunta las razones y proporciones de actividad con las de rendimiento sobre ventas, dando como resultado la forma en que ambas interactúan para determinar el rendimiento de los activos.

Resultado de análisis Du-pont.



7. Conceptos

En esta hoja se ha incluido el detalle de las fórmulas utilizadas en cada ratio, así como una breve conceptualización del mismo, buscando que la herramienta sea más comprensible y consecuentemente permita realizar el análisis financiero de forma más amigable para la compañía logrando una eficiente toma de decisiones.

Hoja de conceptualización y análisis de razones financieras

ANÁLISIS FINANCIERO - RAZONES FINANCIERAS				
ÍNDICE				
DIMENSION	1: SITUACIÓN FINANCIERA DE CORTO PLAZO -	ANÁLISIS DE RATIOS		
ANÁLISIS DE LA LIQUIDEZ	Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$	Es lo que queda a la empresa después de saldar sus deudas inmediatas
	Rotación de Capital de Trabajo	Ventas / Capital de trabajo	x	Mide cuan eficientemente administra sus activos y pasivos para la generación de ingresos
	Necesidades Operativas de Fondos (NOF)	(Act Corr - Caja Excedente) - (Pas Corr - Deuda Fin CP)	\$	Gestión de las necesidades operativas de fondos a corto plazo
	Capital de Trabajo/Ventas	Capital de trabajo / Vtas	%	Cuanto mayor sea el % un mayor riesgo financiero está involucrado en las operaciones
	Capital de Trabajo/Activos	Capital de trabajo / Activos totales	%	Mide la relación el capital de trabajo, entendido como el efectivo que posee la empresa en caja
	Ratio de Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	\$	Este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo.
	Prueba Ácida o Liquidez Seca	(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corr	\$	No se puede precisar cuál es el valor ideal para este indicador, pero, en principio, el más adecuado podría acercarse a 1.
	Prueba Defensiva	(Disponib + Invers Transit) / Pas Corr	%	Permite medir la capacidad efectiva de la empresa en el corto plazo
DIMENSION	2: EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS -	ANÁLISIS DE RATIOS		
RATIOS DE ACTIVIDAD	Rotación de Cuentas por Cobrar	Ingr x Ventas / (Prom Ctas a cobrar / (1 + IVA))	x	Mide cuántas veces al año se cobran las cuentas pendientes por cobrar y se vuelve a prestar dinero
	Días de Cuentas por Cobrar	((Prom Ctas a cobrar / 1,21) / Ventas) x 365	Días	Indica el número de días que transcurren desde que se efectúa una venta a crédito hasta que se cobra
	Rotación de Inventario	CMV / Inventarios	x	Nos indica las veces que cubrimos los inventarios con las compras, cuanto más alto más eficiente
	Días de Inventarios	(Inventarios / CMV) x 365	Días	medir la eficiencia en el empleo de los inventarios, sólo que ahora el resultado se expresa no como número de veces, sino a través del número de días de rotación
	Rotación de Cuentas por Pagar	Compras / (Ctas a Pagar / (1 + IVA))	x	Mide el plazo que la empresa cuenta para cancelar sus compromisos a proveedores
	Días de Cuentas por Pagar	((Ctas a Pagar / (1 + IVA)) / Compras) x 365	Días	Indica el número de días que tardamos en pagar a nuestros proveedores
	CICLO OPERATIVO	Días de Ctas a Cob - Días de Invent	Días	Es el tiempo necesario para adquirir o elaborar el producto o servicio, venderlo y recuperar las cuentas por cobrar

1. Informe de seguimiento

1.1. Vaciado de diagnóstico área Dirección y liderazgo e Análisis del

Entorno 19-10-2017



Imagen de primera visita para realización de diagnóstico con personal de administración académica, financiera y equipo consultor.

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Diagnóstico Herramienta

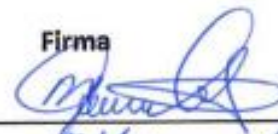
Fecha: 19/10/2017

Equipo Consultor:

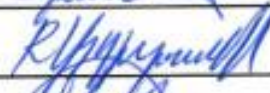
Nombre y Apellidos

Firma

Carlos Maximiliano Pérez Martínez



Raúl Ernesto Velasquez Velasco



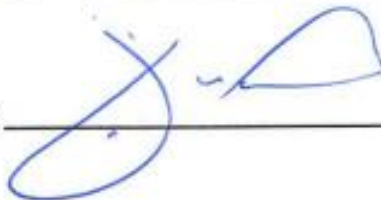
Esmeralda Leticia Jacobo Mejía



Breve descripción de la actividad realizada:

Primer visita para realizar diagnóstico de las áreas
Dirección y Liderazgo e Análisis del Entorno.

Firma del Empresario:



Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.2 Vaciado de cuestionario área Mercado y Ventas, y Producción y Operaciones 20-10-2017



Imagen de segunda visita para realización de diagnóstico con personal de administración académica y equipo consultor.

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: 2da. Visita Diagnóstico

Fecha: 20/10/2017

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Carlos Maximiliano Pérez Martínez

Raúl Ernesto Velasquez Velasco

Esmeralda Leticia Jacobo Mejía



Breve descripción de la actividad realizada:

2da. Visita para realizar diagnóstico de las áreas
Mercadeo y Ventas, Producción y Operaciones

Firma del Empresario:



Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.3 Vaciado de cuestionario áreas Estructura Organizacional y Finanzas

21-10-2017



Imagen de tercera visita para realización de diagnóstico con personal de administración académica, contabilidad y equipo consultor.



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: 3er. Visita Diagnóstico

Fecha: 21 / 10 / 2017

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

<u>Carlos Maximiliano Pérez Martínez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Raúl Ernesto Velasquez Velasco</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Esmeralda Leticia Jacobo Mejía</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Tercer visita para realizar diagnóstico de las áreas
Estructura Organizacional y Finanzas

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.4 Vaciado de Cuestionario área Recursos Humanos 24-10-2017



Imagen de visita para realización de diagnóstico con personal de administración académica, financiera y equipo consultor.

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Diagnóstico de Herramientas

Fecha: 24 / 10 / 2017

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

<u>Carlos Maximiliano Pérez Martínez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Raúl Ernesto Valasquez Valasco</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Esmeralda Leticia Jacobo Mejía</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Visita para realizar diagnóstico de área
Recursos Humanos

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.5 Vaciado de Cuestionario Área Gestión de la información 25-10-2017



Imagen de quinta visita para realización de diagnóstico con personal de administración académica, financiera y equipo consultor.

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Sta. Visita Diagnostico

Fecha: 25 / 10 / 2017

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Raúl Ernesto Velazquez Velasco

Carlos Maximiliano Pérez Martínez

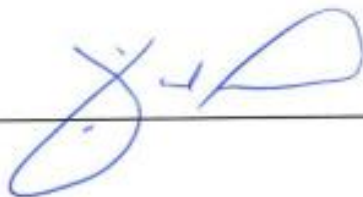
Esmeralda Leticia Jacobo Mejía



Breve descripción de la actividad realizada:

Vista Para realización de diagnostico del
area Gestión de la información

Firma del Empresario:



Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.6 Vaciado de cuestionario Área Gestión de Calidad 26-10-2017



Imagen de la sexta visita para realización de diagnóstico con personal de administración académica, financiera y equipo consultor.



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Visita Diagnóstico

Fecha: 26/10/2017

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

<u>Carlos Maximiliano Pérez Martínez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Raúl Ernesto Velásquez Velasco</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Esmeralda Leticia Sacoba Mejía</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Sexta visita para realizar diagnóstico del área
Gestión de Calidad

Firma del Empresario:

[Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.7 Vaciado de Cuestionario Innovación Tecnológica 1-11-2017



Imagen de séptima visita para realización de diagnóstico con personal de informática, administración financiera y equipo consultor.



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Visita Diagnóstico

Fecha: 1 / 11 / 2017

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Raúl Ernesto Velásquez Velasco

Carlos Maximiliano Pérez Martínez

Esmeralda Leticia Jacobo Mejía

Breve descripción de la actividad realizada:

Septima visita para realizar diagnóstico del area
Innovación Tecnológica.

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.8 Complemento de cuestionario de algunas preguntas en el vaciado

3-11-2017



Imagen de octava visita y finalización de diagnóstico con personal de administración académica, financiera y equipo consultor.

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Visita Diagnóstico

Fecha: 3 / 11 / 2017

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

<u>Carlos Maximiliano Pérez Martínez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Raúl Ernesto Velasquez Velasco</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Esmeralda Leticia Sacobo Mejía</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Se realizó complemento de algunas preguntas
para finalizar el diagnóstico

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.9 Aprobación de acción clave de éxito. 09-01-2018



Imagen con presidente de la junta directiva para la determinación de la acción clave de éxito en base a diagnóstico.

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación y aprobación Acción clave de éxito

Fecha: 9 / 1 / 2018

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Raúl Ernesto Velasquez Velasco

Esmeralda Leticia Jacobo Mejía

Carlos Maximiliano Pérez Martínez



Breve descripción de la actividad realizada:

Presentación y determinación de la acción clave
de éxito a implementar

Firma del Empresario: _____



Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.10 Retroalimentación de presentación acción clave del éxito a Junta

Directiva y definición de la Misión y Visión 22-1-2018



Imagen de grupo junta directiva y equipo consultor posterior a la presentación realizada al presidente sobre acción clave de éxito.

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación a la Junta Directiva, Misión, Visión

Fecha: 22 / 01 / 2018

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Raúl Ernesto Velásquez Velasco

Esmeralda Leticia Jacobo Mejía

Carlos Maximiliano Pérez Martínez



Breve descripción de la actividad realizada:

Presentación de acciones clave de éxito y
retroalimentación de acción clave de éxito
a implementar con la Junta Directiva, así como
la definición de misión y visión con base a
nuevas expectativas

Firma del Empresario:



Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.11 Elaboración de los objetivos y valores con la Junta Directiva

24-01-2018



Imagen con miembros de la junta directiva para la elaboración de objetivos estratégicos y valores empresariales



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Elaboración de objetivos y valores

Fecha: 24 / 01 / 2018

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Raúl Ernesto Velasquez Velasco</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Esmeralda Leticia Jacobo Mejía</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Carlos Maximiliano Pérez Martínez</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Taller realizado con la Junta Directiva Para
la determinación de los objetivos estratégicos
y nuevos valores empresariales.

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.12 Determinación de sectores priorizados y FODA Junta Directiva
29 y 31-01-2018



Sesión con miembros de junta directiva para determinación de sectores priorizados y FODA



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Determinación Sectores Priorizados y FODA

Fecha: 29/01/2018

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Raúl Ernesto Velasquez Velasco</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Esmeralda Leticia Jacobo Mejia</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Carlos Maximiliano Pérez Martínez</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Realización de taller para determinar Sectores
estratégicos Priorizados e iniciación de
FODA con la Junta Directiva y Administración
Académica

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Seguimiento FODA y Cadena de Valor

Fecha: 31 / 01 / 2018

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Raúl Ernesto Velásquez Velasco

Esmeralda Leticia Jacobo Mejía

Carlos Maximiliano Pérez Martínez



Breve descripción de la actividad realizada:

Se continuo con la elaboracion del FODA y
Se inicia construcción de la Cadena de
Valor

Firma del Empresario:



Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.13 Taller para elaboración de Mapa Estratégico y objetivos 04-02-2018



Imagen de sesión para la elaboración de mapa estratégico y objetivos con miembros de la junta directiva

Universidad Tecnológica de El Salvador



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Elaboración Mapa Estratégico

Fecha: 4 / 02 / 2018

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Raúl Ernesto Velasquez Velasco

Esmeralda Leticia Jacobo Mejía

Carlos Maximiliano Pérez Martínez

[Firma]
[Firma]
[Firma]

Breve descripción de la actividad realizada:

Taller para elaboración de Mapa estratégico
y objetivos del mismo con base a las
Perspectivas

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.15 Taller seguimiento elaboración mapa estratégico y CMI 05-02-2018



Imagen sobre seguimiento para la elaboración de mapa estratégico y objetivos con miembros de la junta directiva

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Seguimiento mapa estratégico y CMI

Fecha: 5 / 02 / 2018

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Raúl Ernesto Velasquez Velasco

RVelasquez

Esmeralda Leticia Jacobo Mejía

Esmeralda

Carlos Maximiliano Pérez Martínez

Carlos

Breve descripción de la actividad realizada:

Taller de Seguimiento de elaboración de mapa
estratégico y se inicia la construcción de
La Perspectiva #1 (Financiera) del CMI

Firma del Empresario: 

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Continuación Elaboración perspectiva #1

Fecha: 07 / 2 / 2018 financiera.

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Raúl Ernesto Velasquez Velasco

[Firma]

Esmeralda Leticia Jacobo Mejía

[Firma]

Carlos Maximiliano Pérez Martínez

[Firma]

Breve descripción de la actividad realizada:

Se realizó un taller con miembros de la junta
directiva para concluir la perspectiva #1
financiera

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Construcción de perspectiva #2

Fecha: 11/12/2018

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Raúl Ernesto Velásquez Velasco

Esmeralda Leticia Jacobo Mejía

Carlos Maximiliano Pérez Martínez

Breve descripción de la actividad realizada:

Se realizó un taller con miembros de la
junta directiva para elaborar en forma conjunta
la perspectiva #2 (clientes) del CMI.

Firma del Empresario: _____

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

**1.16 Definición de perspectiva 3 (procesos) e inicio de perspectiva 4
(Aprendizaje) 18-02-2018**



Imagen de taller con miembros de junta directiva para la definición de perspectiva 3

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Definición de perspectiva #3 (proceso)

Fecha: 18/2/2018

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Raúl Ernesto Velasco Velasco



Esmeralda Leticia Jacobo Mejía



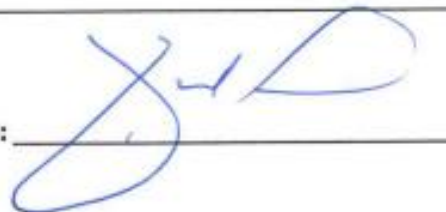
Carlos Maximiliano Pérez Martínez



Breve descripción de la actividad realizada:

Se realizó un taller con miembros de la junta
directiva para la elaboración de la perspectiva
#3 (proceso) del CMI con sus indicadores
a sonar y se inició perspectiva #4

Firma del Empresario:



Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.17 Definición de comités de implementación 19-02-2018



Imagen de taller con miembros de junta directiva para la definición del comité de implementación del PEI



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Definición del nuevo comité de implementación

Fecha: 19/2/2018

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Raúl Ernesto Velosquez Velasco

[Firma]

Emeralda Leticio Jacobs Mejía

[Firma]

Carlos Maximiliano Pérez Martínez

[Firma]

Breve descripción de la actividad realizada:

El equipo consultor llevo una propuesta del
nuevo comité de implementación del PEI PROLINGUA
y se definieron los responsables por cada
perspectiva del CMI

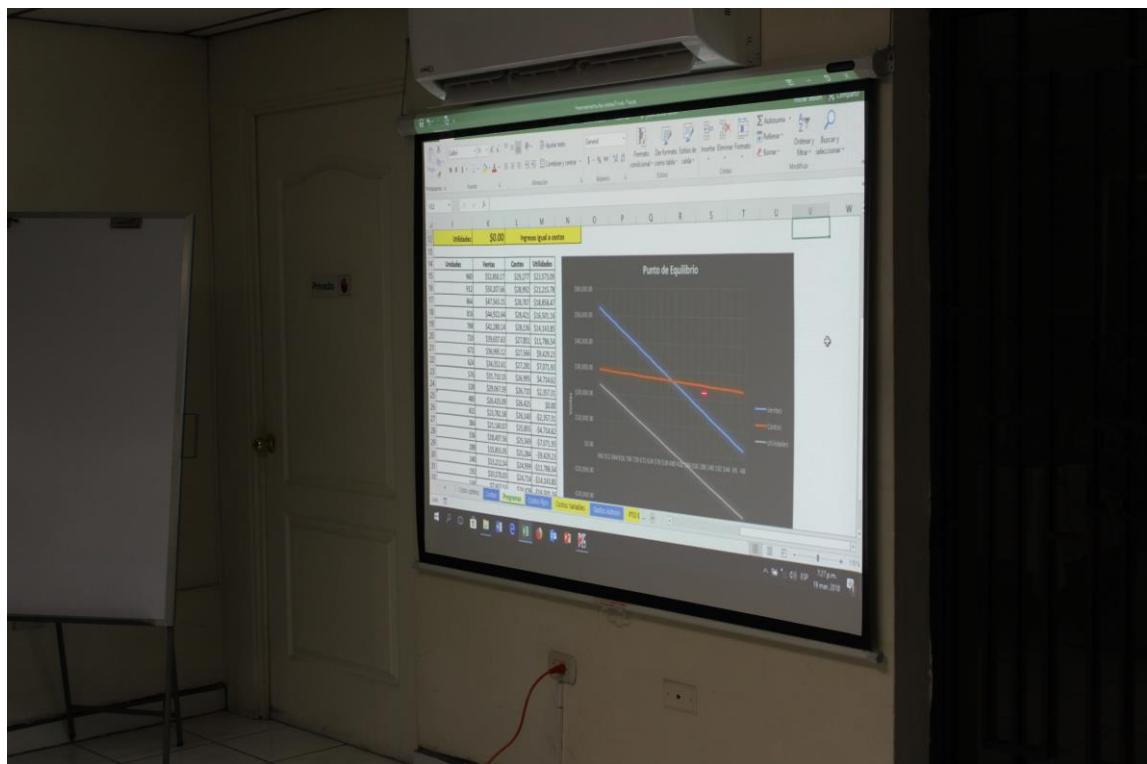
Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.18 Presentación de borrador del PEI y acciones complementarias

Programa	Numero alumnos	Cto. Costos
Intensivo	678	39%
Niños	179	10%
Teens	380	22%
Sabatino	180	10%
Dominical	80	5%
Insalor basico	123	7%
Insalor avanzado	100	6%
Total	1720	100%

Determinación de costo	\$	2,017.00	Intensivo	Niños	Teens	Sabatino	Dominical	Insalor basico	Insalor avanzado	
Costos Fijos			4	8	8	8	8	5	4	
Alquileres	\$	6,269.53	\$	522.46	\$	205.95	\$	108.74	\$	230.85
Depreciaciones edificio	\$	17,101.62	\$	1,425.14	\$	561.77	\$	296.63	\$	629.71
Depreciaciones equipo de enseñanzas	\$	3,960.05	\$	330.00	\$	130.08	\$	68.69	\$	145.82
Telefono	\$	4,873.91	\$	406.16	\$	160.10	\$	84.54	\$	179.47
Costos bancarios	\$	28,900.01	\$	2,408.33	\$	949.33	\$	501.27	\$	1,064.15
Seguros	\$	3,014.87	\$	251.24	\$	99.03	\$	52.29	\$	111.01
Depreciaciones mobiliario y equipo	\$	9,214.44	\$	767.87	\$	302.68	\$	159.82	\$	339.29



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación del Borrador del PEI y

Fecha: 19/13/2018 acciones complementarias

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Raúl Ernesto Velásquez Velasco

Esmeralda Leticia Jacobo Mejía

Carlos Maximiliano Pérez Martínez



Breve descripción de la actividad realizada:

Se presentó a junta directiva el borrador
completo del PEI, se realizan mejoras a
indicadores del Cuadro de Mando Integral
y se presenta propuesta de Herramientas
complementarias: Costos-Punto de Equilibrio y
herramienta financiera.

Firma del Empresario:



Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.19 Entrega de productos finales a presidente 12-04-2018



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Entrega de productos finales a Presidente

Fecha: 12 / 4 / 2018

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

<u>Raúl Ernesto Velásquez Veloso</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Esmeralda Felicit Jacobo Mejía</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Carlos Maximiliano Pérez Martínez</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Se hizo entrega al presidente y un miembro de
junta directiva los siguientes productos:

- Pci 2018-2022 en formato de Revista
- Misión - Visión - Valores en PVC para pared.
- Memoria USB con todos los documentos editables

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.20 Capacitación a junta directiva sobre herramientas complementarias

21-04-2018



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Capacitación a junta directiva sobre Herramientas

Fecha: 21 / 4 / 2018

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

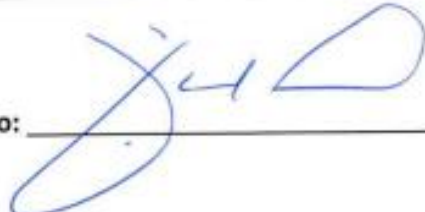
Raúl Ernesto Velásquez Velasco

Esmeralda Lelievre Jacobo Mejía

Carlos Maximiliano Pérez Martínez

Breve descripción de la actividad realizada:

Se realizó un taller de capacitación a
junta directiva y personal administrativo
sobre el uso e implementación de las
herramientas complementarias de costos-punto
de equilibrio y herramienta financiera.

Firma del Empresario: 

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado