



**BENEMÉRITA
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS DE
LA ESTANCIA JUAN PABLO II PARA SU AMPLIACIÓN Y
PARTICIPACIÓN EN EL PROYECTO DE ECONOMÍA DE COMUNIÓN**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

PRESENTA

ANA CRISTINA CAMPA SÁNCHEZ

**DIRECTORA DE TESIS
ROSA MARÍA GONZÁLEZ LÓPEZ**

PUEBLA, PUE.

JUNIO DE 2016

AGRADECIMIENTOS

Para toda mi familia que siempre me ha apoyado y querido.

Y en especial para todas aquellas personas que comparten conmigo el ideal de creer que se puede vivir una nueva cultura económica, donde la comunión, la gratuidad y reciprocidad existen y se practican día a día, y viviendo así buscamos construir un mundo más unido y fraterno.

En especial a todos los que viven y estudian la Economía de comunión.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	2
INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.2 DELIMITACIÓN DEL TEMA	12
1.2.1 Delimitación temporal.....	12
1.2.2 Delimitación Teórica.....	12
1.2.3 Delimitación Cultural	12
1.2.4 Delimitación Política	12
1.2.5 Delimitación de Unidades de Análisis.	12
1.2.6 Delimitación geográfica	13
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	13
1.4 OBJETIVO GENERAL	13
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.6 HIPÓTESIS.....	14
1.7 LIMITACIONES Y ALCANCES.....	14
CAPITULO II. MODELO DE NEGOCIOS Y EL PROYECTO ECONOMÍA DE COMUNIÓN	16
2.1 LA RESPONSABILIDAD CIVIL DE LA EMPRESA	16
2.2 EL PROYECTO ECONOMÍA DE COMUNIÓN COMO RESPUESTA A LA RESPONSABILIDAD CIVIL DE LA EMPRESA	18
2.2.1. Principios para dirigir una empresa de Economía de comunión ...	22
2.3 EL EMPRENDEDOR	26

2.4 MODELO DE NEGOCIOS	27
2.5 FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	28
2.6 ELEMENTOS DE UN MODELO DE NEGOCIOS	31
2.7 VENTAJAS DE LOS MODELOS DE NEGOCIOS	32
2.8 DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS	32
2.8.1 Segmento de mercado	35
2.8.2 Propuesta de valor	35
2.8.3 Canales de distribución	36
2.8.4 Relación con los clientes.....	37
2.8.5 Fuentes de ingresos.....	37
2.8.6 Recursos clave.....	38
2.8.7 Actividades clave.....	39
2.8.8 Asociaciones clave.....	39
2.8.9 Estructura de costos.....	39
2.9 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS ..	40
2.10 MODELO DE NEGOCIOS Y PLAN DE NEGOCIOS.....	42
CAPITULO III. METODOLOGÍA	44
3.1 SUJETOS	44
3.2 OBJETIVO GENERAL	44
3.3 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN Y CONDICIONES DE APLICACIÓN.....	44
3.4 INSTRUMENTOS Y MARCO ANALÍTICO.....	46
3.4.1 Procedimiento	46
CAPITULO IV. DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS PARA LA AMPLIACIÓN DE LA ESTANCIA JUAN PABLO II.....	48
4.1 MOVILIZACIÓN, COMPRENSIÓN Y DISEÑO	48

4.1.1	Identidad corporativa de la empresa	49
4.1.2	Organización interna	51
4.1.3	Diagnostico interno.....	52
4.1.4	Diagnostico externo.....	53
4.1.4.1	Análisis de la demanda.....	53
4.1.4.2	Análisis de la oferta	53
4.1.4.3	Normatividad.....	54
4.2	FILOSOFÍA DE LA ESTANCIA INFANTIL JUAN PABLO II.....	58
4.2.1	Pacto sobre la misión de la empresa	58
4.2.1.1	Identidad	58
4.2.1.2	Valores	59
4.2.1.3	Finalidad.....	59
4.2.1.4	Estrategia	60
4.3	DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS AMPLIACIÓN ESTANCIA JUAN PABLO II	60
4.3.1	Segmento de mercado	60
4.3.2	Propuesta de valor	61
4.3.3	Canales de distribución	62
4.3.4	Relación con los consumidores.....	65
4.3.5	Flujos de efectivo	66
4.3.6	Recursos clave.....	67
4.3.6.1	Recursos materiales:	67
4.3.6.2	Recursos técnicos:	69
4.3.6.3	Recursos humanos:.....	69
4.3.6.4	Recursos financieros:	70

4.3.7 Actividades clave.....	71
4.3.8 Socios clave	72
4.3.9 Estructura de costos.....	73
4.3.10 DESCRIPCIÓN GRAFICA DEL MODELO	74
4.4 APLICACIÓN Y GESTIÓN DEL PROYECTO.....	75
4.4.1 Aplicación y gestión económica-administrativa del proyecto.....	75
4.4.2 Aplicación y gestión del proyecto de acuerdo a los principios de la EdC.....	79
CONCLUSIONES	82
BIBLIOGRAFÍA.....	83

INTRODUCCIÓN

Gabriela Mistral premio nobel de literatura mencionó que “El futuro de los niños es siempre hoy, mañana será tarde”; cuántas veces se ha referido que lo más valioso que se tiene como sociedad es la niñez, y por lo tanto es necesario custodiarla.

De acuerdo a diferentes investigaciones en disciplinas como la psicología, antropología, medicina, sociología entre otras, recalca la importancia fundamental del desarrollo de la infancia desde los primeros años de vida, ya que repercutirá en su inteligencia, personalidad y comportamiento en su entorno social.

Corresponde a los padres de familia en primer lugar cuidar el crecimiento sano de sus hijos, pero ante las constantes crisis económicas que vivimos, en la mayoría de las familias, el padre y la madre han tenido la necesidad de salir a trabajar para poder obtener los recursos financieros necesarios y así solventar sus necesidades básicas de alimentación, vivienda, vestido, recreación, salud, educación entre otras. Por lo que el cuidado de los hijos pequeños se ha vuelto un dificultad, es así las guarderías y estancias infantiles se han vuelto una buena opción para el cuidado de los menores.

Es así que la Estancia Juan Pablo II surge en el 2011 como una opción dentro del municipio de Acatzingo, Pue. Para proporcionar servicios de cuidado y atención infantil a menores que oscilan de uno hasta cuatro años de edad. Durante los años que ha brindado servicio, ha podido apoyar a los padres de familia que trabajan, cuidando, asistiendo y fomentando la educación inicial de sus hijos. Por otra parte crea fuentes de empleo a personas que tienen la vocación para educar y cultivar a los niños pequeños.

Pero también está consiente que como empresa integrada por ciudadanos no solo persigue obtener una utilidad meramente monetaria, sino que también tiene motivaciones solidarias que sean capaces que contribuir a edificar una economía más justa y en el proyecto de Economía de comunión ha encontrado los principios para realizar dicha labor.

Ante lo anterior y a la gran aceptación que ha tenido dentro de su segmento de mercado, la empresa requiere diseñar e implementar un modelo de negocios

para ampliarse y desarrollar una nueva sección de la estancia infantil “Juan Pablo II”.

En dicha ampliación se requiere establecer y desarrollar una metodología que le permita seguir participando en el proyecto de Economía de Comunción, que busca armonizar los conceptos empresariales y el desarrollo social e integral de la persona, y en el método que propone el autor Alexander Osterwalder, encontró la forma de crear su modelo de negocios.

Dentro del capítulo dos, encontraremos lo que es la responsabilidad civil de la empresa y el nuevo papel que tienen las organizaciones dentro de su comunidad. Se explicará a más detalle de que se trata el proyecto economía de comunción, la cual perteneciente a la corriente de la economía civil.

Trataremos los principios que se tienen para dirigir empresas que adhieren al proyecto Economía de comunción. Y se describirá quién es el emprendedor y su función como innovador y creador de empresas.

También se explicará la importancia de la filosofía empresarial y como fomentarla dentro de la organización por medio del “pacto con la misión”, como definirla y motivar a los miembros de la empresa con una actitud pro-social.

Definir el modelo de negocios de una empresa, es detallar como se genera valor dentro de la organización, y el método que propone Alexander Osterwalder está elaborado de una forma dinámica que describe de forma gráfica las operaciones y relaciones que tiene la empresa en su entorno externo e interno.

En el tercer capítulo se explicará la metodología que se llevó para poder diseñar e implementar el modelo de negocios de Osterwalder para describir el funcionamiento y relaciones que tendrá la ampliación de la Estancia infantil Juan Pablo II.

El caso práctico que corresponde al capítulo cuatro, se detallará cómo fue realizado el proceso del diseño del modelo y presenta una propuesta para su implementación. Para esto previamente se describirá un diagnóstico interno y externo de la empresa que funge como la base para comprender y diseñar el modelo.

Dentro de la descripción del modelo de negocios, se define la filosofía de la empresa y como está estructurada su misión. Posteriormente se diseña la estrategia del modelo de negocios, se describe el funcionamiento de cada uno de los elementos, y también en base a los principios de la Economía de comunión, se describen como cada módulo se relacionan con los valores de fraternidad y reciprocidad.

Posteriormente se especifica cómo realizar la implementación del proyecto presentando el monto de la inversión, la puesta en marcha en tiempo y secuencia de acciones, así como una proyección de flujo de efectivo y el cálculo del punto de equilibrio como un indicador financiero importante para la empresa.

En cuanto a la gestión del modelo de negocios y como consiente de pertenecer al proyecto Economía de comunión, se presenta una matriz de verificación que enumera los criterios para administrar y dirigir la empresa, basados en los principios que propone a todas las organizaciones productivas que siguen su mensaje.

CAPITULO I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La UNESCO en el 2010 define a la primera infancia como “un periodo que va del nacimiento a los ocho años de vida, etapa donde el cerebro se desarrolla de una manera extraordinaria y sienta las bases para el aprendizaje posterior”, apoyada en esta definición se promueven la participación de diferentes países para crear políticas de acceso a servicios de calidad educativa y de protección para los menores y, en particular es enfocada a los sectores más vulnerables.

Lamentablemente, no todos los países responden a esta situación de manera favorable, pues en algunos de ellos sobre todo en los que se encuentran en vías de desarrollo solo se fomentan servicios educativos alternos y poco favorables para la sociedad creando problemas tanto de calidad como de sostenibilidad económica.

México como un país en desarrollo no es ajeno a estos problemas, ha contribuido con la formación de centros de atención infantil en varias modalidades, ya sea pública, privada o mixta¹, así por medio de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) en conjunto con el sistema nacional de Desarrollo Integral de la Familia (DIF) establecieron en el año 2007 el” Programa de Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadores y Padres Solos”.

En síntesis el programa consiste en certificar un establecimiento y capacitar a una responsable para el cuidado y atención infantil, donde reciba a niños de uno hasta 4 años, cubriendo con una parte económica el costo del servicio y el resto lo contribuirán los padres o tutores.

Ante la apertura de este programa un grupo de personas decidieron fundar en el 2011 una guardería, al observar que existía la necesidad de contar con un establecimiento dedicado al cuidado de niños pequeños que tuvieran toda la seguridad adecuada para su atención.

¹ Ley general de prestación de servicios para la atención, cuidado y desarrollo infantil, Artículo 39, Diario Oficial de la Federación, 2014.

A cuatro años de haber empezado a dar servicios de cuidado infantil llamándose “Estancia Infantil Juan Pablo II”, ha tenido gran aceptación dentro de la comunidad, por lo que ha crecido de tal manera que ha sobrepasado su capacidad instalada que es de sesenta niños inscritos, y viéndose en la situación de no poder ingresar a más infantes que requieren el servicio.

Cabe destacar que la empresa se fundó con la filosofía de destinar parte de sus beneficios (no solo económicos sino también sociales) para atender a personas que viven la pobreza; ha promovido con todos los agentes externos e internos (clientes, proveedores, competencia, gobierno, empleados, entre otros) relaciones de apertura, confianza recíproca y buscando entre ellos siempre al bien común; y sobre todo vivir y difundir una cultura de la generosidad o solidaridad, de la paz, legalidad y respeto por el entorno, dentro y fuera de la empresa.

Por otra parte, a causa de los ajustes presupuestarios a nivel Federal, en específico al Programa de Estancias Infantiles de SEDESOL en Puebla que ha tenido una reducción de tres millones de pesos, han existido limitantes para poder acceder al apoyo que otorga, por lo que cada vez no se puede tener acceso a los beneficios económicos que otorga la secretaría.

Así ante la demanda que se observa se tiene la necesidad de buscar una estrategia para poder satisfacer al segmento de mercado que requiere el servicio, por lo que una ampliación de la estancia pudiera ser una solución a la problemática que presenta la empresa.

Actualmente se cuenta dentro del mismo inmueble un segundo piso con un departamento que en estos momentos no está habitado y puede hacerse las modificaciones para adecuarlo a una guardería, y con esto abrir una nueva sección dentro de la estancia que funcione económicamente y operativamente de manera particular, sin las reglas que establece SEDESOL, pero basándose en el know how de la estancia ya establecida.

Por lo anterior, la presente investigación busca diseñar un modelo de negocios que detalle la ampliación y desarrollo de una nueva sección de la estancia infantil, “Juan Pablo II”, donde se establezca y desarrolle la metodología de Osterwalder que permita participar en un proyecto de Economía de Comunità;

donde se busque la armonización de los conceptos empresariales y el desarrollo social e integral de las personas. Por lo que es necesario conocer ¿cuál es la propuesta de valor que se ofrece al cliente?, ¿qué recursos se necesitan para el desarrollo del proyecto?, enumerar las actividades claves del servicio, ¿qué estrategia de precio es la más adecuada?, y ¿cuál será el monto total de la inversión?

1.2 DELIMITACIÓN DEL TEMA

1.2.1 Delimitación temporal

La investigación abarca del mes de Junio a septiembre de 2015.

1.2.2 Delimitación Teórica

Se trabajará con los siguientes fundamentos teóricos:

Metodología de Alexander Osterwalder

Economía civil

Fundamentos y principios del proyecto Economía de comunión

1.2.3 Delimitación Cultural

La situación actual de Acatzingo, como un municipio en crecimiento, hace que carezca de darle importancia a la educación inicial y al cuidado especializado de los menores de cuatro años, por lo que se requiere un modelo que proponga una propuesta de valor atractiva para poder incidir en un cambio de hábitos y costumbres en la atención infantil.

1.2.4 Delimitación Política

Siendo las guarderías o establecimientos de cuidado infantil un sector vulnerable, existen diversos organismos gubernamentales que supervisan este tipo de actividad como SEDESOL (Secretaría de Desarrollo Social) y SNDIF (Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia).

1.2.5 Delimitación de Unidades de Análisis.

La estancia infantil Juan Pablo II

1.2.6 Delimitación geográfica

Se realizará en el municipio de Acatzingo.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Ante las crisis económicas que hemos vivido durante estos años y las desigualdades sociales que se ven no solo en México sino en todo el mundo, surge como respuesta el proyecto de Economía de Comunción, queriendo así contribuir para la solución de los problemas sociales, proponiendo hacer una armonización entre las reglas y los conceptos empresariales, con los valores humanos de la correspondencia y la fraternidad universal.

La estancia infantil no solo busca generar utilidades monetarias, sino también obtener beneficios sociales, está consciente y trabaja día a día en tener una responsabilidad social empresarial, donde el sistema económico se humanice y se transforme a una economía civil, teniendo como principios fundantes la reciprocidad y la cooperación, encontrando en el mercado relaciones interpersonales más personalizadas, comunitarias y socializadas.

Así mismo este modelo de negocios esta principalmente motivado para continuar participando en el proyecto de Economía de Comunción que busca el desarrollo social e integral de las personas, ya que se considera que una empresa cuyo objetivo sea solamente las utilidades a través de un mercado, no tiene ningún valor ni sentido antropológico de desarrollo social.

Es por eso que el corazón de la empresa es de promover el desarrollo social, causa que de acuerdo con las teorías de Marketing social será factor para el éxito de la misma.

1.4 OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar un modelo de negocios para la ampliación y desarrollo de una nueva sección de la estancia infantil, "Juan Pablo II", donde se establezca y desarrolle la metodología de Osterwalder que permita participar en un proyecto de Economía de Comunción y armonizando los conceptos

empresariales y el desarrollo social e integral de las personas mediante la creación de valor para la empresa.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar las fortalezas actuales que tiene la empresa

Describir cual es la propuesta de valor que tiene la empresa

Distinguir cual es la concepción que tiene el mercado acerca de la marca Estancia Juan Pablo II

Describir cual es el segmento de mercado que desea satisfacer la empresa

Especificar la demanda de la empresa, analizar la oferta y establecer el precio para el nuevo proyecto

Definir el proceso de funcionamiento u operacional de la empresa

Describir la rutina diaria con los menores y qué tipo de organización administrativa y educativa tendrá la nueva guardería

Calcular la inversión total del proyecto,

Presupuestar los ingresos y gastos que se tendrán

Definir las formas de financiamiento.

1.6 HIPÓTESIS

El modelo de negocios con una metodología de Osterwalder para la ampliación de la Estancia Infantil Juan Pablo II tendrá los elementos necesarios para el funcionamiento operativo y generará una propuesta de valor para la empresa y contribuirá al desarrollo social e integral de las personas.

1.7 LIMITACIONES Y ALCANCES

La presente investigación se realizará en donde se encuentra actualmente la empresa ubicada que es el municipio de Acatzingo, estado de Puebla, específicamente en la cabecera municipal.

Para esta investigación se aplicará el método deductivo, llevándonos de lo general a lo particular.

El estudio que se realizará será descriptivo, se van a referir los rasgos, cualidades o atributos del segmento de mercado, el objetivo de los padres de familia que buscan el servicio de cuidados infantiles mientras ellos trabajan.

Las técnicas que se utilizarán serán documentales y de campo.

En cuanto a la limitación teórica se sustentará en las teorías de modelos de negocios, no se profundizará en los elementos de un plan de negocios, y se reforzará el estudio con la nueva tendencia empresarial de responsabilidad civil, donde ahora se le pide a las organizaciones que quieran ser responsables y que inicie un proceso de innovación, se esfuerce no solo en buscar su propio rendimiento, sino que también busque el impacto potencial que repercute en la comunidad y contribuir junto con el Estado y la sociedad civil para el rediseño del marco económico e institucional heredado del pasado reciente. (Zamagni, 13).

El tiempo de realización del trabajo de investigación será de junio 2015 a septiembre de 2015.

Las unidades de análisis serán los padres de familia con hijos de un año hasta cuatro años que trabajan y tengan el problema del cuidado infantil.

Con respecto al aspecto cultural, se describirán las costumbres que se realizan para el cuidado y desarrollo del niño o niña.

Existen limitaciones con respecto a la normatividad oficial como la Ley general de educación, la ley de cuidado y asistencia infantil y las normas de seguridad y protección civil.

Se investigará el porcentaje del gasto familiar en el municipio de Acatzingo, y lo que se destina para la educación y desarrollo de los hijos.

CAPITULO II. MODELO DE NEGOCIOS Y EL PROYECTO ECONOMÍA DE COMUNIÓN

2.1 LA RESPONSABILIDAD CIVIL DE LA EMPRESA

El hombre desde su aparición ha tenido necesidades y estas deben de que ser satisfechas; por lo que al ser sociable por naturaleza y tener la capacidad de relacionarse con los demás seres humanos, busca entablar relaciones que vayan acompañadas de un objetivo en particular, es por esto que siempre opta en asociarse, organizarse y así poder satisfacer sus necesidades.

A esta asociación se le conoce como empresa, es decir al manejo del hombre por los recursos disponibles para cumplir un objetivo. Por el paso del tiempo estas asociaciones fueron creciendo y desplazándose, desarrollándose las actividades de producción, comercio y servicio.

El concepto de empresa no es fácil definir ya que tiene diversos enfoques (Münch, 43), la real academia de la lengua española define a la empresa como “acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo” o también es la “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”.

El enfoque que nos concierne ahora es el administrativo y de negocios, por lo que la empresa se define como un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.²

Con lo anterior se puede explicar que la empresa es una organización que produce bienes y servicios para satisfacer al mercado; pero no solamente es el ofrecer productos a cambio de un precio, para obtener una ganancia; sino que para actuar dentro del mercado, y permanecer dentro de este se requiere de un proceso de gestión o administración dentro de la empresa basado en los principios de eficacia y eficiencia para así poder obtener los adecuados niveles de rentabilidad (Argiolas, 24), y con esto tener una presencia y estabilidad dentro del mercado.

² Münch Galindo, pág. 44

Hasta ahora dentro del sistema económico se ha tenido la perspectiva en primer lugar de concebir al ser humano como un homo economicus, es decir que busca maximizar sus opciones, decidir en forma racional y comportarse de forma egoísta; y en segundo lugar colocar al mercado como el principal factor y motor de la economía, lo anterior hace que se presenten dos instituciones que son el Estado y el mercado.

En el cual el primero busca el interés de la sociedad de forma pública y el segundo trabaja para sus propios intereses, es decir obtener una ganancia y acumular capital; ante lo anterior surge el siguiente cuestionamiento ¿y la sociedad civil o ciudadanía?, qué papel juega en este escenario.

Al parecer para estos dos organismos antes mencionados, al ciudadano solo se le ha limitado a ser parte del “presupuesto” del Estado, o simplemente ser un consumidor más de la sociedad y trabajar como mano de obra barata.

Con lo anterior se origina una enorme desigualdad, que comienza con la falta de recursos económicos que conlleva a la pobreza, después a la carencia de oportunidades tanto educativas, de trabajo, de justicia, entre otras; por lo que hoy en día la sociedad hace un reclamo para que la empresa como una organización integrada por personas, muestre mayor atención a las cuestiones sociales. El presidente de COPARMEX en 2015 cita a la Harvard Business Review, donde menciona que “las mejores empresas crean valor para la sociedad, resuelven los problemas del mundo y también obtiene beneficios”.

Por otra parte el recalcar que las empresas tengan como su único objetivo buscar la rentabilidad o ser lucrativas en su totalidad, es un fin un poco limitativo, Theodore Levitt en 1990, citado por Argiolas 2014, hace una analogía donde afirma que las empresas que tienen como su único objetivo hacer dinero, carece de significado, es como si el fin de la vida sea comer solamente; alimentarse es importante para vivir, así como las utilidades sirven para el crecimiento y supervivencia de la empresa, pero no lo es todo; una empresa también busca realizar un proyecto social o trascender.

Pero no solo es que la empresa se limite a organizar acciones sociales, ambientales o de filantropía, para cumplir con su responsabilidad social, y así buscar la sustentabilidad del medio ambiente y las futuras generaciones.

Sino que se requiere de algo más, que las empresas tengan una responsabilidad civil empresarial; el economista Bruni explica en su libro “la herida del otro” que la responsabilidad civil de la empresa es buscar la relación entre el mercado y la sociedad, que dichas instituciones se reunifique, y que haga posible la felicidad incluso mientras se trabaja, produce, consume o se ahorra. Es decir situar los principios fundamentales de economía civil que son la reciprocidad y la cooperación en las relaciones de mercado, para dejar el anonimato y buscar la personalización, la comunidad y socialización.

Para Stefano Zamagni la nueva arquitectura de la sociedad debe estar basada en tres pilares que son el Estado, el sector privado (las empresas) y la sociedad civil, donde los tres deben de actuar de manera orgánica, es decir, esta debe de conjuntar tanto las actividades que el poder del estado organiza (economía pública) y los beneficios que busca el libre intercambio de bienes (economía privada), pero además entidades que sin perseguir ganancias sean capaces de generar valor añadido y riqueza; todos bajo el principio de la confianza y la reciprocidad, en resumen hacer que todos los actores sociales se reconozcan recíprocamente y tengan el compromiso de no engañar al inicio del proceso y esto es un don gratuito.

Por lo tanto la responsabilidad civil de la empresa es cuando además de realizar los fines por el cual fue creada (buscar rentabilidad), también trabaja para contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad y del ser humano.

2.2 EL PROYECTO ECONOMÍA DE COMUNIÓN COMO RESPUESTA A LA RESPONSABILIDAD CIVIL DE LA EMPRESA

Ante las enormes desigualdades sociales, económicas, educativas que el sistema económico actual presenta, han surgido varias propuestas o modelos de negocios sociales, para incorporar los valores humanos que la economía civil propone, con las actividades económicas, y simplemente diseñar empresas que resuelvan

problemas sociales, dando respuesta a cumplir con la responsabilidad civil empresarial.

Por ejemplo el premio nobel de la paz 2006 Muhammad Yunus y con el banco Grameen han contribuido a construir una economía más justa con el sistema de microcréditos hacia las clases más desprotegidas.

Otro ejemplo y es el que incumbe el presente trabajo es el proyecto economía de comunión (en adelante EdC) que surge como respuesta para enfrentar y resolver los problemas sociales que presenta el sistema económico actual. En primer lugar proviene de una intuición de Chiara Lubich, de origen italiano y fundadora del Movimiento de los focolares, en un viaje realizado en Brasil en el año de 1991, al observar la desigualdad social que se manifiesta entre las favelas que rodean los enormes edificios de lujo de la gran megalópolis de Sao Paulo.

Ante la fuerte impresión, propone a los miembros de su movimiento a estimular la creación de empresas dirigidas por personas competentes, capaces de hacer que funcionen con eficiencia y eficacia, para así obtener utilidades y ponerlas en común con el fin de abordar tres objetivos específicos que son:

1. Una parte de los beneficios debe autofinanciar a la empresa, siguiendo los modelos de eficiencia y eficacia, con el objeto de obtener la recapitalización necesaria para el desarrollo de la propia organización, y tener condiciones de estabilidad y poder perpetuar (Argiolas, 332).
2. Una segunda parte de los beneficios debe ser diseñado para crear y apoyar la formación de personas animadas por la “cultura del dar”. Esta formación incluye no sólo a los empresarios, gerentes y trabajadores; sino también estudiantes y jóvenes. La cual debe de caracterizarse por el desarrollo integral de la persona entera, generando así hombres y mujeres capaces de transformar la sociedad. La razón de invertir en este tipo de formación es que sin una inversión en la cultura no hay esperanza de que los problemas sociales del mundo se puedan resolver (Bruni & Crivelli, 20).
3. La parte restante de la ganancia se plantea como apoyo para aliviar directamente las necesidades más urgentes de personas que atraviesan

situaciones de dificultad económica. La intención no es ayudar financieramente, aunque se pueda hacer como medida de emergencia temporalmente, sino proveer sus necesidades hasta que encuentre su propia independencia, siendo este el más alto propósito del proyecto (Bruni & Crivelli, 21).

Es importante destacar que las empresas que se adhieren al proyecto de EdC, no tienen como objetivo el fomento a la actividad filantrópica o una causa social. Su visión es totalmente diferente.

La filantropía vista como una actividad que busca alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y próspera, es concebida en el sentido de aquellos que tienen buenas condiciones económicas y pueden intervenir en nombre de aquellos que están en la pobreza o miseria. En parte se admira esta actividad, pero en cierto sentido se puede crear un problema, ya que la ayuda es vista de arriba hacia abajo, sin una verdadera relación entre las personas, y sin equidad.

El riesgo puede ser el fin de mostrar su generosidad, el que está en el fondo solo puede aceptar la ayuda, lo anterior crea un desequilibrio entre las personas, pudiendo llegar a una dependencia psicológica, social y material (estado paternalista).

La propuesta de economía de comunión no es filantropía, más bien busca las relaciones interpersonales, donde dar y recibir se entrelazan al mismo tiempo, con la libertad y gratuidad de la misma, creándose un clima de reciprocidad entre las personas.

La gratuidad no sólo se manifiesta en la libre aceptación de la donación de ganancias, sino también en otras acciones como generar la confianza y empatía hacia trabajadores, proveedores o clientes. Este nuevo principio fundamental para la economía y la responsabilidad civil de la empresa, se le ve como un comportamiento que se hace por motivaciones intrínsecas y no primariamente por un objetivo externo al comportamiento mismo (Bruni, 74).

Las empresas de la Edc para conseguir la auténtica reciprocidad, en las relaciones interpersonales de trabajo, se tiene que hacer uso del diálogo y la confianza como herramientas que facilita el encuentro y relaciones entre las

personas, siempre orientándolo a la cooperación de cada uno de sus miembros para generar el trabajo en equipo y no a la imposición de ideas.

Para esto Bruni considera que hay tres tipos de reciprocidad:

- Condicional: los sujetos únicamente realizan lo que el contrato expresa, no están obligados a relacionarse más allá de lo que la normatividad dice.
- Parcialmente condicional: existe un contrato entre las personas, pero este no es suficiente, se busca una amistad que en un momento dado se pide que haya una corresponsabilidad.
- Incondicional: esta fase tiene la característica de ser incondicional y totalmente gratuito, existe una motivación intrínseca de un sujeto tan alto que no es incentivado con los instrumentos del mercado.

Con lo anterior se producen relaciones interpersonales dentro de las actividades económicas, las cuáles no pueden ser actualmente calculadas con un importe, por lo que el economista Benedetto Giu, citado por Bruni, observa que dichas relaciones producen un valor y lo llama “bienes relacionales” los cuales consiste en “bienes no materiales, que por lo tanto no son servicios que se consumen individualmente, sino que están ligados a las relaciones interpersonales”

Es decir los bienes relacionales son aquellas motivaciones e intenciones que orientan las decisiones de las personas para producir o consumir un determinado bien. Es importante no asignarle un precio ya que así pierde su valor relacional.

Al principio del proyecto no se tenía la intención de crear una nueva teoría económica y de gestión (Lubich, 15), sin embargo a veinticuatro años de haber iniciado, ha llamado la atención de estudiosos en diversas disciplinas como la economía, sociología, psicología, administración, entre otras; que han vislumbrado una nueva clave en cuanto a las relaciones sociales y los conceptos económicos-empresariales.

La EdC no busca estar en contra del sistema económico actual, sino examina los elementos positivos de cada concepto económico para ponerlos en diálogo.

Actualmente dentro del proyecto economía de comunión adhieren 861 empresas que se localizan en los cinco continentes, dichas realizan actividades diferentes, su tamaño son diversos, escogen formas jurídicas diferentes, sin embargo se empeñan en trabajar por humanizar la economía, buscando un estilo de administración y gestión que esté atento a la calidad de las relaciones personales que se generan ya sea interna o externamente, hasta llegar a compartir las propias utilidades en iniciativas o proyectos de desarrollo cultural y social (Argiolas 32).

2.2.1. Principios para dirigir una empresa de Economía de comunión

Tomando en cuenta el trabajo como un elemento constitutivo del hombre, y este a su vez como un recurso necesario para que la empresa funcione, los empresarios y empleados de las empresas de EdC, al sentirse involucrados en el proyecto y al comprometerse por el destinatario de sus productos o servicios; se orienta a construir relaciones de fraternidad con sus compañeros y en el ambiente de trabajo ya al interno o externo de la organización.

Para expresar la dinámica de relaciones y vida laboral en el día a día dentro de las empresas que siguen el mensaje de la cultura del dar y compartir; empresarios y trabajadores adheridos al proyecto, han reflexionado y propuesto la administración de siete principios o aspectos para vivir en todas las áreas de la organización, con el fin de obtener actividades prácticas y concretas para expresar los principios de comunión, gratuidad y reciprocidad.

Tomando como analogía el experimento de Isaac Newton sobre la refracción de la luz blanca que pasa por un prisma de vidrio y se convierte en los siete colores del arcoíris, así cada color se convierte de forma gráfica y didáctica en un aspecto práctico para vivir dentro de la actividad laboral de la organización.

El primer aspecto que se le conoce como el rojo su principio es de empresarios, trabajadores y empresas, donde la organización adopta como valor fundamental para su misión la comunión y lo practica en todos los niveles. Para

esto todas las funciones y los roles dentro de la organización están definidos, se ejerce una dirección participativa, se comparten los objetivos y se tiene especial atención a la calidad de las relaciones interpersonales. Las ganancias de la empresa, los empresarios y socios se comprometen a compartirlas para ayudar a personas en indigencia; a consolidar a la organización para el mejoramiento de sus bienes y servicios; y fomentar a la formación de personas hacia una cultura del dar y fraternidad.

El naranja que corresponde al segundo aspecto, corresponde a fortalecer relaciones buenas y abiertas con profesionalismo, de forma leal y cívicamente hacia los clientes, proveedores, inversionistas, los competidores, autoridades gubernamentales y la sociedad civil. Así también busca promover y difundir junto con otros empresarios el mensaje del proyecto de economía de comunión hacia otros empresarios, colaboradores y los jóvenes, realizando foros, congresos y seminarios.

En el tercer principio, llamado el amarillo, se ve al trabajo como una oportunidad de realización de la persona, desde una perspectiva integral, es decir en el ámbito profesional, espiritual y ético. Con lo anterior se comprometen a respetar y cumplir las leyes, normas, autoridades públicas y organismos institucionales. Por otra parte las dificultades son ocasiones de aprendizaje y crecimiento para la empresa.

Para las empresas de EdC es importante cuidar la calidad de vida de todos los que colaboran, por lo que se presta atención a la salud pública, el deporte y el cuidado del medio ambiente. También se cuida el clima laboral, por lo que se ocupan diversas estrategias para fortalecer y dar sentido de pertenencia a las relaciones personales; a lo anterior se le conoce como el principio verde. También dentro de este aspecto se busca que la empresa se sienta como una comunidad, por lo que organiza encuentros periódicos, entrevistas entre los trabajadores y responsables, hace momentos de revisión y corrección comunitaria vistos desde el valor de la fraternidad e igualdad.

Tener una armonía en el ambiente de trabajo, corresponde al quinto aspecto que es el azul; se cuida la higiene, limpieza, orden y las normas de

seguridad, con el fin de que tanto trabajadores, propietarios, clientes, proveedores y visitantes se sientan a gusto por las instalaciones.

El sexto principio se trata de la formación y la instrucción, no solo en el aspecto del desarrollo profesional, sino también busca el aprendizaje de los valores y cultura que promueve el proyecto economía de comunión, ya sea dentro de la empresa o con otros empresarios y trabajadores que estén adheridos y compartan el proyecto. Se le conoce como color índigo.

El último aspecto que se le identifica como color violeta, involucra en crear constantemente una comunicación abierta y sincera para favorecer el intercambio de ideas e información en todos los niveles de responsabilidad. Se utiliza el instrumento de rendición de cuentas periódicas, así como mostrar con hechos el valor social generado para los diversos sujetos interesados en la actividad empresarial. También con los empresarios que integran la economía de comunión a nivel nacional o internacional buscan los medios tecnológicos para estar comunicados entre ellos con el fin de tener un espíritu recíproco de apoyo y solidaridad para construir un mundo más justo, fraterno y unido.

En la siguiente matriz, Argiolas propone un cuadro donde relaciona los principios anteriormente descritos en conjunto con las áreas principales de la empresa, para poder verificar, tener bajo control y desarrollar indicadores que permitan expresar si la empresa va teniendo una gestión como lo propone la EdC.

	<i>Rojo</i>	<i>Naranja</i>	<i>Amarillo</i>	<i>Verde</i>	<i>Azul</i>	<i>Índigo</i>	<i>Violeta</i>
<i>Dirección General</i>							
<i>Organización y Capital Humano Gestion</i>							
<i>Producción</i>							
<i>Marketing</i>							
<i>Administración Finanzas y Control</i>							

	<i>Empresarios, trabajadores y empresa - La relación con los bienes</i>	<i>Red de relaciones - La relación con los clientes, los proveedores, los inversores, la sociedad civil y otros sujetos externos</i>	<i>Ética - valores, redes y cultura</i>	<i>Calidad de la vida y de la producción - confianza y salud ambiental</i>	<i>Armonía en el ambiente de trabajo - la forma de las relaciones</i>	<i>Formación e instrucción</i>	<i>Comunicación</i>
--	---	--	---	--	---	--------------------------------	---------------------

Fuente: Argiolas Giuseppe, "Il valore dei valori" Roma, Città Nuova, 2014, pág. 202-203

2.3 EL EMPRENDEDOR

En la actualidad uno de los ejes fundamentales para el progreso de un país es el desarrollo de empresas, y con esto surgen personas, que por diferentes causas deciden lanzarse a la aventura de “emprender” sus proyectos.

Pero ¿Qué es un emprendedor?, ya en el siglo XVII Richard Cantillón acuñó este término y lo consideró como una persona que asumía riesgos; para uno de los primeros teóricos del pensamiento emprendedor Joseph Schumpeter, dijo que “el emprendedor es el fundador de una nueva empresa, un innovador que rompe con la forma tradicional de hacer las cosas, con las rutinas establecidas”. Robert D. Hisrich y otros autores en su libro “Entrepreneurship” definen las características de un emprendedor como el individuo que inicia con un proceso de creación de algo nuevo con valor, le dedica tiempo y esfuerzo, asume los riesgos para después tener una recompensa ya sea económica, de independencia laboral o satisfacción personal.

Es importante recalcar que no todo aquel que sea dueño de una empresa es considerado un “emprendedor”, Luigino Bruni considera que este término ha sido mal empleado, el mismo discurre que existen dos tipos de personas que son: en primer lugar el especulador que inicia una empresa de cualquier giro, siempre y cuando dicha actividad solo le proporcione maximizar sus utilidades, utiliza a la empresa como un instrumento para obtener riqueza; y en segundo lugar está el verdadero emprendedor que busca realizar un propósito, es decir ve a la empresa como un proyecto que tiene valor individual y colectivo, busca utilidades pero no es su fin, sino ellas reflejan y sirven como indicador del estado de la compañía.

Ahora bien, dentro de la economía de mercado en la cual se vive actualmente, la oferta está saturada de múltiples opciones, que deja poco espacio para desarrollar una propuesta de valor; Bruni citando al mismo Schumpeter que con innovación y creatividad el emprendedor podrá llevarse el premio, crecer y vivir en el mercado. Menciona que la naturaleza de la innovación nace cuando en un mercado específico existen empresas rutinarias o en estado estacionario, de ahí

surge un emprendedor con una idea que se llama innovación, dicha puede ser una nueva combinación, un nuevo producto, o un método diferente de producción o mercado; dando como resultado una reducción de costos, para así generar más riqueza y se incrementa el valor agregado.

Pero dicha invención no dura todo el tiempo, ya que la economía y la sociedad van dirigidas hacia esa innovación, de ahí surgen los imitadores, y esto provoca que se genere una carrera impulsiva entre los innovadores y los que copian.

En este punto menciona Bruni que surge el verdadero emprendedor, que aparte de tener la capacidad de innovación y ver la ganancia como un premio, considera a la imitación como función del bien común, y responde con más innovación, considera que “la respuesta por vivir o crecer no es lamentarse o pedir políticas proteccionistas, sino relanzarse a reinvertir en el arte de innovar” (Bruni, 40)

2.4 MODELO DE NEGOCIOS

El emprendedor que innova tiene una motivación intrínseca que le ayuda a observar a su alrededor, identifica una necesidad, decide satisfacerla y que esta contribuya al bien común, es la clave para innovar y crear un valor económico; es decir una nueva idea de negocio, entendida como la base con que la persona emprendedora piensa que un negocio se puede iniciar y que generalmente bosqueja el cómo se puede hacer (Mateo Dueñas & Sagarra Porta, 29).

Pero no todas las ideas pueden llegar a ser negocios rentables, para esto es importante evaluarlas y quedarse con la que tenga mayor nivel de atracción, tanto para el emprendedor, los clientes o consumidores potenciales y que genere valor agregado.

En el mundo de las ideas, donde existe infinidad de ellas, los emprendedores se preguntarán ¿qué idea será la ideal para realizarla?, ¿cuál tiene más ventaja competitiva?, ¿Qué negocio es el más factible? Entre otras cuestiones. Para esto es importante precisar cuál es el modelo de negocios que se va a llevar a cabo.

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur definen que un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Rafael Alcaraz Rodríguez expone que un modelo de negocios podría ser un diagrama de los componentes claves de la empresa a integrar al iniciar y operar la misma. Es importante recalcar que el modelo de negocios nos permite describir como todos los elementos de la empresa se embonan para generar valor y como se diferencia de la competencia.

Un modelo de negocios nos permite responder ¿quiénes son nuestros clientes?, ¿qué producto o servicio se ofrece?, ¿cómo se elabora el producto o servicio?, ¿de qué forma el producto o servicio saldrá al mercado?, ¿qué recursos se necesitan? Y ¿cómo se va a generar el ingreso?

2.5 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Antes de abordar los elementos, ventajas y detallar el diseño de un modelo de negocios, es importante recalcar que como seres humanos y racionales que somos, es necesario tener un conjunto de ideas fundamentales que caracterice nuestro pensamiento, ya sea individual o de una comunidad. Es por esto que es que toda empresa tenga una filosofía, es decir tener principios fundamentales que represente a la organización, que la conserve y que sea la guía de base a cómo actuar.

Dentro de los modelos de negocio, definir los objetivos últimos de la empresa es precisar las ideas fundamentales que caracterice a la organización. Para esto es importante un elemento del proceso administrativo que es la planeación, Rodríguez Valencia considera que “la planeación está compuesta de numerosas decisiones orientadas hacia el futuro” y estas decisiones que se tienen que tomar en un plan de negocios son definir bien el modelo de negocios, instituir la misión de la empresa y precisar la visión de la organización.

Todo esto con el fin de establecer la filosofía de una empresa, para crear valor agregado y como consecuencia tener valor compartido, ya que una organización

que busca solamente tener utilidades monetarias es muy limitante, sino también es necesario contribuir a obtener utilidades sociales para buscar el bien común.

Dentro de la filosofía de la empresa lo primero que se tiene que preguntar es ¿cuál es la razón de ser de una organización?, al responder dicha interrogación se está definiendo lo que llamamos “misión” de la empresa, Jack Fleitman considera que “es lo que pretende hacer la empresa y para quien lo va hacer, es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa”, el declarar la misión nos ayudará como carta de presentación de la empresa para así motivar y convencer al personal involucrado, con eso determinar una dirección para evitar desvíos con el fin de poder permanecer en el tiempo.

Dentro del proyecto economía de comunión la misión de la empresa asume un significado muy relevante, no solo sirve para comunicar, sino para dirigir y atraer a los trabajadores hacia una motivación pro-social. Lo anterior se logra utilizando un instrumento llamado “pacto sobre la misión de la empresa”, que implica la participación de todos los empleados de la empresa a comprometerse ya sea formal o informalmente; a compartir sus propios conocimientos, inteligencia, valores, características y peculiaridades con el fin de construir relaciones armónicas.

Giuseppe Argiolas propone que para elaborar la misión de la empresa se puede definir por “4W” (Who, What, Ways, Why), siguiendo la siguiente ruta:



Fuente: Argiolas Giuseppe, "Il valore dei valori" Roma, Città Nuova, 2014, pág. 160

1. Identidad

En esta parte se define la misión en términos de identidad, es decir respondemos sobre quiénes somos, cuál es la historia de la organización, cómo nos percibe el mercado y la sociedad en nuestro ser y actuar, cuáles son las características que nos identifican todos los stakeholders para tomar conciencia si es suficiente o falta.

2. Finalidad

Se contesta en términos de finalidad, cuál es la razón de ser de la empresa, qué fin se persigue, qué rol interpreta dentro del mercado y la sociedad, cuáles son los aspectos que el mercado y la sociedad legítimamente nutren en contra de la empresa y a los cuáles se les dará respuesta.

3. Estrategia

En este aspecto se desarrolla el cómo se llegará a la finalidad anteriormente definida, a través del producto o servicio que se proporcionará, a quienes se les ofrecerá, que tipo de precio, cómo será la producción del producto y la venta; a que se le dará mayor importancia si a la calidad, funcionabilidad, accesibilidad,

entre otros; en cuanto a las relaciones internas y externas de la empresa como se efectuará y cuál será la distinción y relación con los competidores.

4. Valores

Definir la misión en términos de valores, se responde al por qué se trabaja de este modo, cuáles serán los valores, los principios, los ideales que serán las bases para actuar. Qué idea de mercado y sociedad se desea contribuir para construir, cuál será el sentido del propio actuar como institución económica y social.

Para que el pacto sobre la misión tenga un resultado efectivo, es necesario que haya una lógica en el desarrollo e implementación del proceso, a través de la participación de todos los miembros de la empresa, que el contenido sea el adecuado y que refleje la identidad y filosofía de la organización junto con los propios valores fundamentales y que haya respuesta coherente en el propio comportamiento a nivel individual de todos los involucrados.

Una vez definida la razón de ser de la empresa, a continuación se desarrollará el modelo de negocio (la estrategia) con el cuál la organización definirá el cómo laborar.

2.6 ELEMENTOS DE UN MODELO DE NEGOCIOS

Existen muchos autores que enumeran los diferentes elementos que un modelo de negocios debe de tener, Rafael Alcaraz recomienda que un modelo no es fijo ni permanente, sino que se debe ajustarse de acuerdo a los cambios tanto internos como externos de la empresa.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de algunos autores que proponen los elementos de un modelo de negocio.

Cuadro comparativo de los diferentes elementos de un modelo de negocios		
Chesbrough y Rosenbloom	Osterwalder y Pigner	Ramírez
1. Propuesta de valor	1. Segmento de mercado	1. Concepto de negocio
2. Segmento de mercado	2. Propuesta de valor	2. Diferenciación del producto o servicio
3. Estructura de la cadena de valor	3. Canales de distribución	3. Diferenciación mediante bajos costos
4. Generación de ingresos y ganancias	4. Relación con los consumidores	4. Mercados y clientes
5. Posición de la compañía en la red de oferentes(competencia)	5. Flujos de efectivo	5. Dimensionamiento financiero
6. Estrategia competitiva	6. Recursos clave	6. Modelo de ingresos
	7. Actividades clave	7. Cadena de valor y estructura de procesos
	8. Socios clave	8. Recursos e infraestructura
	9. Estructura de costos	9. Capacidades de entrega de servicios o productos
		10. Sustentabilidad

Fuente: Elaboración propia tomada del libro (Alcaraz Rodríguez, 42-44)

2.7 VENTAJAS DE LOS MODELOS DE NEGOCIOS

El diseñar un modelo de negocios de acuerdo a Daniela Ruiz Massieu, permite el fomento a la innovación, con esto se crea valor a la empresa, y como consecuencia para los clientes y los stakeholders. También precisa el funcionamiento de la empresa y como esta genera dinero. Por otra parte se identifican los procesos para crear valor y sirve como plan de acción para instrumentar las estrategias a través de estructuras organizacionales, de procesos y sistemas.

Un modelo de negocios también se adapta a la situación económica del entorno, por lo tanto no es fijo, sino dinámico y se ajusta continuamente. (Alcaraz Rodríguez, 44)

2.8 DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS

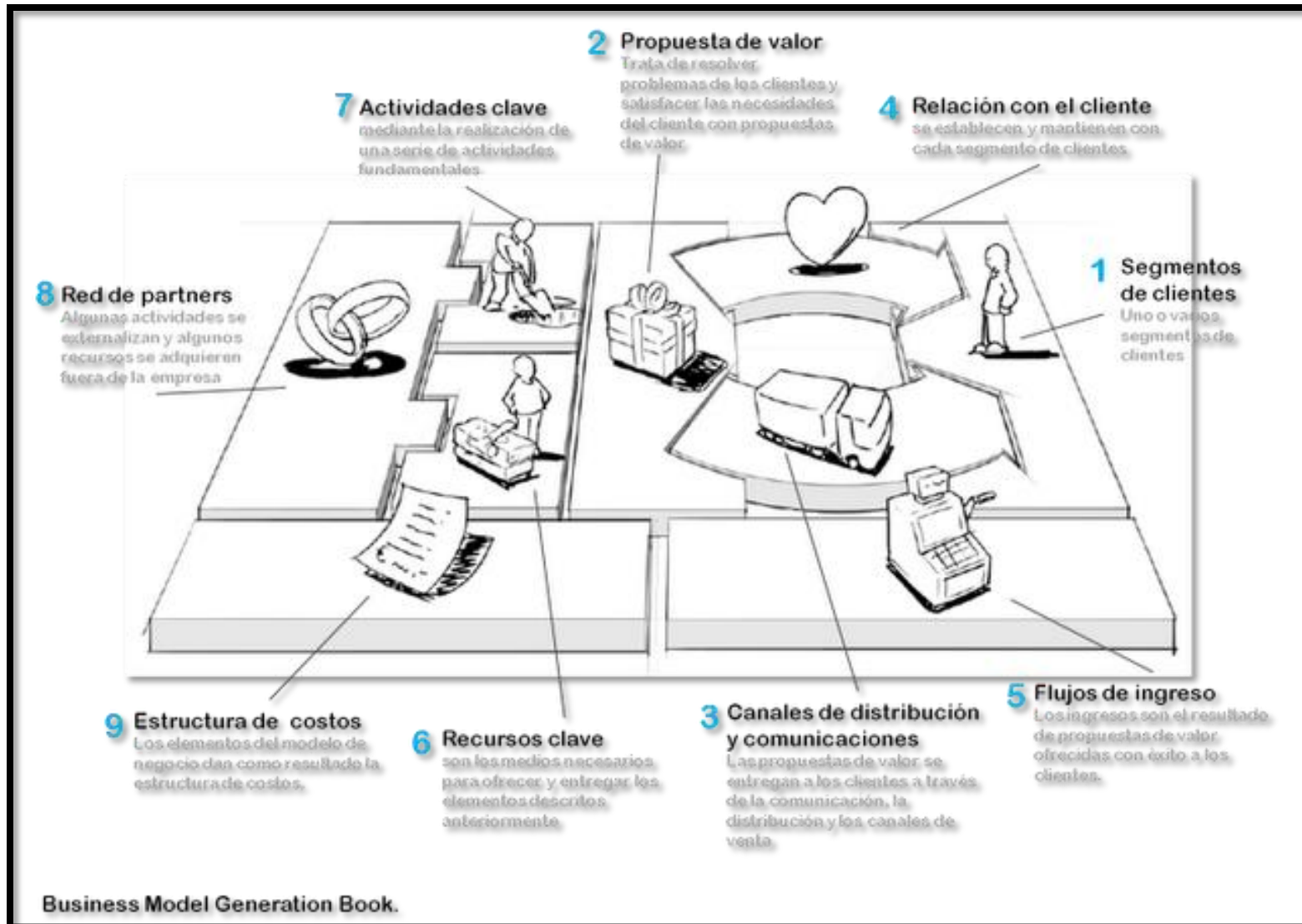
Para identificar, diseñar y describir un modelo de negocios innovador y que cree valor, Alexander Osterwalder divide el modelo en nueve módulos, que cubren las

cuatro áreas principales de una empresa: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Estos módulos son:

1. Segmento de mercado
2. Propuesta de valor
3. Canales de distribución
4. Relación con los consumidores
5. Flujos de efectivo
6. Recursos clave
7. Actividades clave
8. Socios clave
9. Estructura de costos

Estos nueve módulos se plasman en un diagrama, para poder visualizar como se embonan entre sí y como la empresa crea valor.



Fuente: Modelo Canvas: <http://emprendedorprofesionalfp.blogspot.mx/2011/05/el-modelo-canvas-como-guia-para.html>

2.8.1 Segmento de mercado

Las empresas proporcionan un producto o servicio a personas u organizaciones, a ellos se les llaman clientes, por lo que se busca su satisfacción. Pero estos clientes tienen diferentes gustos, preferencias, estilos, capacidad de compra, cultura, creencias, entre otros. Por lo que es necesario agruparlos con características similares. A estos grupos se les conoce como segmento de mercado. Philip Kotler menciona que al proceso de dividir un mercado en grupos distintos de compradores con base en sus necesidades, características o comportamiento y que podrían requerir productos diferentes se le llama segmentación de mercado.

Después de definir cuál es el segmento de mercado al que el modelo de negocios que se está diseñando se enfocará; es necesario describir al cliente en forma detallada acerca de sus necesidades, qué es lo que hace, piensa, ve, siente, oye, dice, realiza con esfuerzo y obtiene.

2.8.2 Propuesta de valor

Una vez de haber conocido a nuestro segmento de mercado, la propuesta de valor es lo que la empresa le ofrece al consumidor. Es el factor que hace que un cliente opte por una u otra oferta, y su fin es satisfacer una necesidad (Osterwalder & Yves, 22).

Rafael Alcaraz Rodríguez menciona los elementos a considerar para generar una propuesta de valor que son:

Elementos	Definición
Cualidades del producto	Se refiere a los beneficios que ofrece el producto: funcionalidad, calidad y precio de dicho producto, entre otras.
Relación con el consumidor	Es la respuesta de los clientes hacia el producto/servicio, es decir, cuán satisfecho queda el cliente y qué aceptación le da al producto; esto implica la percepción que el cliente tiene de su costo-beneficio.
Imagen y prestigio	Son los factores que atraen a un cliente hacia una empresa y le permiten a ésta definirse de manera positiva ante sus clientes.

Fuente: Alcaraz Rodríguez Rafael, "El emprendedor de éxito", México, Mc Graw Hill, 2011, 34

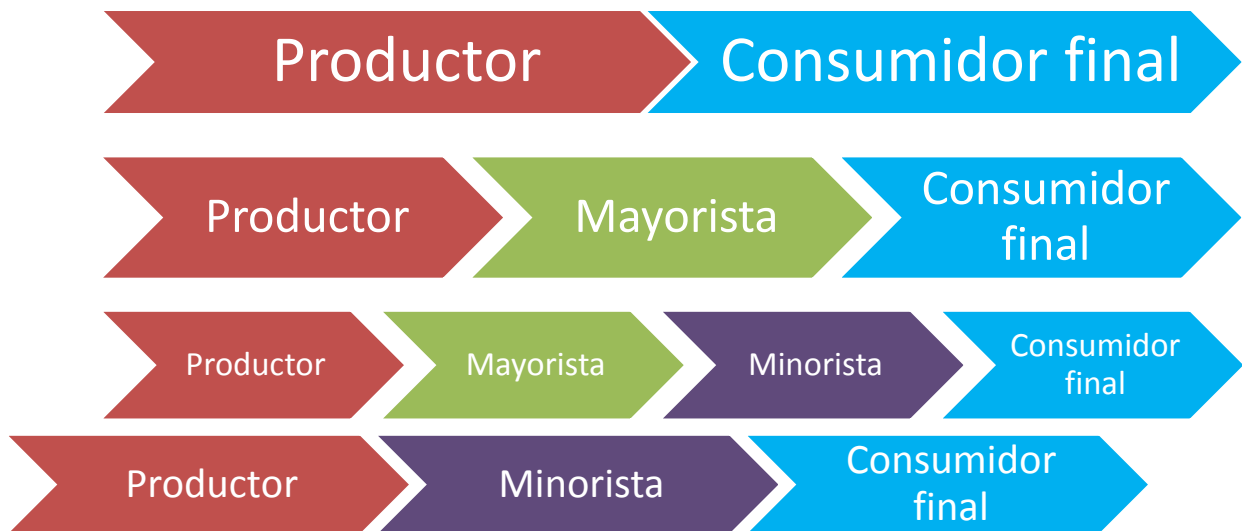
Al redactar la propuesta de valor que ofrecemos al cliente, es indispensable responder si nuestra oferta proporciona valor y que problema o necesidad le solucionamos al cliente.

2.8.3 Canales de distribución

En este aspecto se define la manera en la cual cómo se va hacer llegar nuestra propuesta de valor a los clientes. Es necesario indicar cuáles son los canales de comunicación, distribución y venta del producto o servicio.

Existen 4 canales de distribución que son:

Esquema de los diferentes canales de distribución



La elección del cualquiera de estos canales depende de los costos de distribución, capacidad de la empresa para distribuir y conveniencia el consumidor final.

Por otra parte Osterwalder menciona que los canales tienen cinco fases que son:

1. Información: ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?
2. Evaluación: ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?

3. Compra: ¿Cómo pueden comprar nuestros clientes el producto o servicio?
4. Entrega: ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?
5. Posventa: ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?

2.8.4 Relación con los clientes

Dentro de este módulo se describen el tipo de comunicación que la empresa tendrá con sus clientes, ya sea personalizada, asistencia exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, creación de comunidades, por medio de portales web, redes sociales, entre otros.

Es importante destacar que en el momento de elegir el tipo de relación que se tendrá con los clientes depende del segmento de mercado que se tenga y el costo que genere.

2.8.5 Fuentes de ingresos

Es la manera en la cual la empresa podrá recibir ingresos con la propuesta de valor que ofrece. Aquí es necesario establecer un mecanismo de fijación de precios.

El precio es la cantidad de dinero u otros elementos que se necesitan para adquirir un producto o servicio, por lo que el establecimiento de este elemento no es sencillo. Para Rafael Alcaraz la fijación del precio influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto o servicio. También se tiene que tener en cuenta el segmento de mercado, el precio que ofrece la competencia, y de otros productos similares; si el precio lo determina el estado, entre otros.

Para la fijación del precio del producto o servicio es importante verlo desde dos enfoques diferentes, por una parte el aspecto financiero y la otra desde el punto de vista estratégico, para así determinar un precio.

En el aspecto financiero los elementos a considerar son los costos variables, los costos fijos y el porcentaje de utilidad que se desea, quedando la siguiente fórmula:

$$\text{Precio de venta} = \text{Costo Total} + \% \text{ de utilidad deseado}$$

Dentro del punto de vista estratégico, fijar un precio es de vital importancia ya que nos indicará la dirección que se pretende llevar y que movimientos se harán durante el ciclo de vida del producto o servicio. Entre estas estrategias se puede fijar un precio de penetración en el mercado para alcanzar el mercado masivo; o también asignar el descremado de precios es decir asignar un precio alto junto con una fuerte promoción; o simplemente establecer un precio de statu quo que significa ajustarse a la competencia. Otras opciones pueden ser tener una lista de precios fijos, negociaciones, por subastas, según mercado, por el volumen de venta o gestión de la rentabilidad.

2.8.6 Recursos clave

Para que una empresa funcione es necesario tener una serie de elementos o recursos que enlazados contribuyan al funcionamiento del modelo de negocios.

Los recursos se clasifican en materiales, técnicos, humanos y financieros.

- Recursos materiales: son aquellos bienes activos fijos, materias primas y todos los bienes tangibles
- Recursos técnicos: Son los que sirven para la coordinación de otros recursos, como sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas administrativos, fórmulas, patentes, derechos de autor, entre otros.
- Recursos humanos: como su nombre los indica son todas aquellas personas que aportan su conocimiento, creatividad, ideas, experiencia, habilidades, sentimientos, entre otros; para ejecutar la propuesta de valor.
- Recursos financieros: son los elementos monetarios como el dinero en efectivo, líneas de crédito o aportaciones de los socios, que sirven para la ejecución de actividades.

Cabe señalar que los recursos pueden ser propiedad de la empresa, prestados o aportación de socios.

2.8.7 Actividades clave

Son las principales acciones que se deben de realizar para que el modelo de negocios funcione, estas varían de acuerdo al modelo.

Dentro del modelo de negocios de Osterwalder las actividades clave las divide en:

- **Producción:** esta actividad está relacionada con el diseño, fabricación y entrega del producto; generalmente esta actividad se enfoca a las empresas que fabrican un bien.
- **Resolución de problemas:** implica la búsqueda de soluciones a problemas individuales que tienen los clientes, este tipo de actividad se enfoca más a empresas de servicios como consultoría, hospitales, educación, transporte, entre otros.
- **Plataforma o red:** Son modelos diseñados por una plataforma o la red, sus actividades clave son la gestión de la plataforma, prestación de servicios y promoción.

2.8.8 Asociaciones clave

Está conformada por los proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de la empresa, con el fin de reducir riesgos o adquirir recursos.

Estas asociaciones pueden ser alianzas estratégicas, empresas conjuntas para crear nuevos negocios o relaciones cliente-proveedor.

Al buscar los proveedores o aliados que mejor beneficien al negocio es indispensable establecer todas las especificaciones técnicas que se requieren para el funcionamiento del modelo de negocios, por lo que hay que tener en cuenta la calidad, precio, servicio, periodos de entrega, sistema de pago, procedencia del proveedor, localización y sistema de envío.

2.8.9 Estructura de costos

Dentro de este módulo se describe todos los costos que son necesarios para el funcionamiento del modelo de negocios. Se calcula desde la elaboración de la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, proveedores, las actividades clave, hasta los recursos.

Los costos se clasifican de acuerdo al enfoque que se les dé de acuerdo ha su:

1. Función:
 - a. Costos de producción: donde existe un proceso de transformación, involucra la materia prima, mano de obra y cargos indirectos.
 - b. Costos de distribución: todos aquellos que se encargan de llevar el producto al consumidor, como sueldos y comisiones de vendedores, publicidad, ventas, entre otros.
 - c. Costos de administración: Están relacionados con la dirección y manejo de las actividades generales de la empresa.
 - d. Costos financieros: se originan por obtener recursos externos
2. Identificación:
 - a. Costos directos: se identifican completamente con los productos terminados o áreas específicas
 - b. Costos indirectos: no se pueden identificar ni cuantificar plenamente con los productos
3. Comportamiento
 - a. Costos fijos: son los costos que permanecen constantes, independientemente de la producción o actividades claves del negocio
 - b. Costos variables: estos costos cambian en razón directa a los volúmenes de operaciones realizadas o producidas
 - c. Costos mixtos: son costos que tienen elementos fijos y variables

2.9 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

Hasta este punto se han visto los elementos que contiene un modelo de negocios, y la forma de visualizarlos en el lienzo de acuerdo a la metodología de Osterwalder.

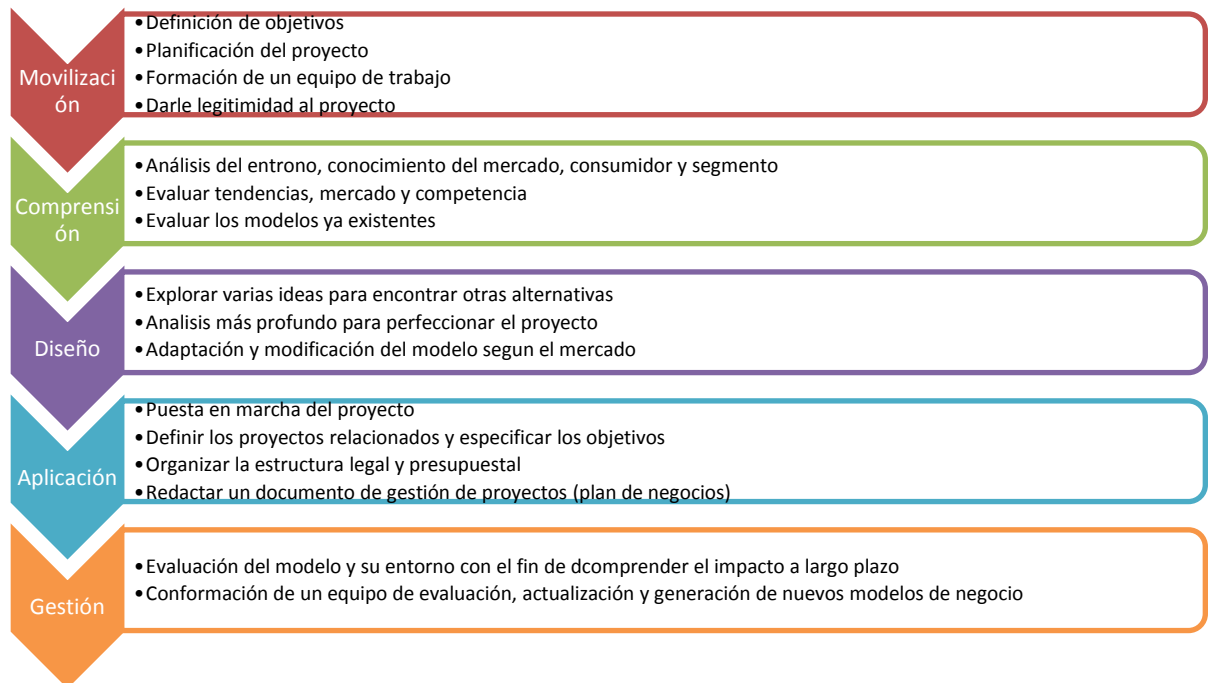
Ahora es importante implementarlo en la empresa (si es un modelo para una organización ya existente) o trabajar en el nuevo proyecto (si es de nueva creación), por lo que necesario llevar a cabo un proceso de diseño e implementación del modelo de negocios.

En el libro “Generación de modelos de negocio” de Osterwalder propone cinco fases para el diseño y puesta en marcha de un modelo de negocios, estas fases son:



El trabajar con este proceso no suele ser tan lineal, las primeras fases se pueden aplicarse en forma paralela.

A continuación se describirán en forma breve cada una de las fases y que actividades específicas se realizan para el diseño de un modelo de negocios



2.10 MODELO DE NEGOCIOS Y PLAN DE NEGOCIOS

Debido a los constantes cambios en el mercado y el surgimiento de nuevas formas de hacer negocios, se ha preguntado cuál es la mejor forma de responder a las necesidades del mercado y emprender con mayor rapidez.

Según la práctica convencional, para poder realizar la idea de negocio que se tiene, es necesario elaborar un plan de negocios, debido a que por falta de una planeación muchos de estos emprendimientos fracasan. Para Robert D. Hisrich el plan de negocio es “un documento escrito, preparado por el emprendedor, que describe todos los elementos relevantes, externos e internos, de la puesta en marcha de una nueva empresa”. Es así que al elaborar un plan de negocios ayuda a los emprendedores a realizar una investigación por escrito y en ocasiones de forma aislada, el establecimiento de los objetivos del proyecto, conocer el negocio en profundidad, el mercado potencial, la competencia, estudiar la factibilidad del negocio, buscar financiamiento y elaborar estrategias antes de que el proyecto se ponga en marcha.

Una vez que se está ejecutando el plan, la empresa empieza a tener una retroalimentación por parte del cliente acerca del producto o servicio que se oferta, llegando con eso a un riesgo, que puede tener la probabilidad que lo que se planeó fue lo correcto o el cliente no desea la mayoría de las características del producto.

Es por esto que el concepto de modelo de negocios ha empezado a generar mayor interés. No obstante elaborar un plan de negocios ayuda para encontrar financiamiento, para la creación o ampliación de nuevas propuestas de valor.

Aldaña Fariñas junto con un equipo de investigación, muestra un cuadro comparativo de la utilidad de ambas herramientas para el aprendizaje del emprendimiento y el impulso al desarrollo del espíritu emprendedor.

MODELO DE NEGOCIOS	PLAN DE NEGOCIOS
Identificación y explotación de oportunidades	Desarrollo de rutinas, sistemas, algoritmos y estructuras
Explotación de ideas creativas. Impulso al pensamiento innovador	Formulación de la operación del negocio
Orientación a la creación de valor	Orientación a la captura de valor
Aprendizaje experimental/prueba y error	Explotación de un modelo probado
Análisis, revisión y reformulación	Aseguramiento de la sustentabilidad
BASE PARA EL DESARROLLO FUTURO DE UN BUEN PLAN DE NEGOCIOS	BASE PARA LA ROBUSTEZ Y ESCALONAMIENTO DEL NEGOCIO Y/O BÚSQUEDA DE FINANCIAMIENTO
Fuente: Aldana Fariñas Eugenia del Carmen, Ibarra Santa Ana Ma. Teresa, Revista Ciencias Estratégicas, “El modelo de negocios como reforzador del emprendimiento en las universidades. Caso del Tecnológico de Monterrey campus Ciudad de México”, Julio-Diciembre 2011, pág. 193	

Por lo tanto definir un modelo de negocios propio de la empresa, ayuda a diseñar de forma dinámica, gráfica, ágil y veloz su propuesta de valor. Al confrontar en un principio los productos o servicios que desean desarrollar, saliendo a preguntar a los usuarios potenciales, compradores y socios para obtener retroalimentación. Después se revisan las hipótesis, se rediseña el producto y se elabora un desarrollo ágil que trabaja mano a mano con el cliente haciéndolo de forma interactiva.

CAPITULO III. METODOLOGÍA

3.1 SUJETOS

En la presente investigación se contó con la participación del consejo de fundadores de la empresa, y los once empleados que laboran en la Estancia Juan Pablo II, los cuales proporcionaron toda la información documental y de campo para realizar el trabajo.

También se consultaron las reglas de operación del programa de estancias infantiles para apoyar a madres trabajadoras y padres solos que promueve la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) y el Desarrollo integral de la familia (DIF), las cuales por medio de supervisores aportan para que se realice el buen funcionamiento de cuidado infantil.

3.2 OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar un modelo de negocios para la ampliación y desarrollo de una nueva sección de la estancia infantil, “Juan Pablo II”, donde se establezca y desarrolle la metodología de Osterwalder que permita participar en un proyecto de Economía de Comunión y armonizando los conceptos empresariales y el desarrollo social e integral de las personas mediante la creación de valor para la empresa.

3.3 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN Y CONDICIONES DE APLICACIÓN

Para la recolección de datos se utilizaron fuentes primarias, secundarias y se efectuaron observaciones.

Las fuentes primarias que se utilizaron fueron las siguientes:

- a. Entrevista no estructurada a los fundadores de la empresa: se elaboró un grupo de preguntas base para elaborar la entrevista, las cuales fueron: ¿cuáles fueron sus motivos para fundar la empresa que tiene ahora?, ¿Por qué decidió incorporarse al programa de estancias infantiles de SEDESOL?, ¿cuál es la visión que tiene de la empresa?, ¿nos puede mencionar la misión de la Estancia Juan Pablo II?, ¿cuáles son sus

fortalezas con respecto a su competencia?, ¿Qué obstáculos ha encontrado que le impiden crecer como empresa?

- b.** Grupo focal a los empleados: dentro de este rubro se realizó una dinámica para que los empleados expresaran los valores con los cuales son necesarios para realizar su trabajo; se encontraron los valores que la mayoría coincidía y en base a los más votados se elaboró un consenso para definir y establecer los valores que guiarán la vida laboral de la organización.
- c.** Archivos históricos de inscripciones de la empresa a partir del 2011: Se contabilizarán el número de niños inscritos por mes desde que se fundó la empresa en noviembre del 2011 hasta septiembre del 2015. Por otra parte se detalló el grado de estudios y actividad laboral de los padres de familia registrados en el periodo 2014 al 2015.
- d.** Estados financieros del 2014-2015: Se analizaron los estados financieros del año 2014 y 2015, en específico la balanza de comprobación y saldos que indicó el sistema contable que utiliza la empresa, con el fin de calcular el costo unitario del servicio.
- e.** Manual de operaciones de la empresa: Este documento describe todas las actividades que se realizan con los niños, por lo que se examinaron con el fin de conocer el know how de la empresa.
- f.** Fotografías y diapositivas de la organización: Se observaron las fotografías de la empresa, con la finalidad de conocer el diseño estructural del inmueble. En cuanto a las diapositivas se encontraron que estaban ahí escritas las primeras motivaciones y objetivos que se establecieron al momento de fundar la empresa.

Por otra parte se consultaron las fuentes secundarias con el objetivo de enumerar las medidas de higiene, seguridad y educativas que marca la normatividad para poder describir los recursos, actividades y socios claves que se necesiten para la ampliación, dichos materiales fueron:

- Estándar de competencias EC0435 “prestación de servicios para la atención, cuidado y desarrollo integral de las niñas y los niños en centros de atención infantil”
- Reglas de operación del programa Estancias Infantiles de SEDESOL 2015
- Norma oficial mexicana NOM 167 SSA1 1997 para la prestación de servicios de asistencia para menores y adultos mayores

Se efectuaron observaciones directas con respecto a:

- Búsqueda y análisis físico de la competencia: Se anotaron los datos como dirección, capacidad instalada en su inmueble (número máximo de niños que puede dar servicio), años de servicio dentro del mercado.
- Análisis físico del inmueble: se tomaron medidas del inmueble designado para la ampliación, con el fin de establecer la capacidad instalada, y proponer la distribución del espacio para que se realicen las diferentes actividades.
- Expectación de las actividades diarias que realizan dentro de la empresa: con la finalidad de mirar el trabajo en equipo que se ejecuta; cotejar lo escrito en el manual de operaciones y medir los tiempos y movimientos que realizan durante el día.

3.4 INSTRUMENTOS Y MARCO ANALÍTICO

3.4.1 Procedimiento

Para el diseño de un modelo de negocios para la empresa Estancia Infantil Juan Pablo II, primero se realizó un diagnóstico interno y externo de la empresa.

1. Se registró la población inscrita desde su apertura hasta septiembre del 2015 para observar su crecimiento en cuatro años.
2. Se tabularon los registros sobre nivel educativo y actividad laboral para poder describir el perfil del cliente que se tiene.
3. Se realizaron las entrevistas a los fundadores de la empresa para conocer la historia de la empresa, las fortalezas y obstáculos que han influido en la vida de la organización.

4. Se estudiaron las normas, reglamentos y estándares que se manejan a nivel nacional para la prestación de servicios en atención infantil.
5. Se procedió a buscar y ubicar a la competencia, basándose en los datos que arrojó el INEGI y cotejarlo con la realidad.
6. Se recopiló la información descrita en el manual de operaciones de la empresa y se comparó con lo estudiado en las normas, reglamentos y estándares anteriormente vistos.
7. Se analizó el organigrama de la empresa y las diapositivas que hablaban sobre la historia de la organización.
8. Se conocieron físicamente las instalaciones de la empresa, así como el departamento designado para la ampliación, se tomaron medidas y se registraron las instalaciones sanitarias e hidráulicas del inmueble.
9. Por medio de los estados financieros se analizaron los costos unitarios que maneja la empresa.
10. Se comenzó a describir el modelo de negocio.
11. Con el grupo de empleados se hizo la dinámica grupal para definir los valores organizacionales.
12. Se describieron las primeras 3 W sobre el pacto de la misión de la empresa
13. Se puntualizó cada uno de los elementos del modelo de negocio

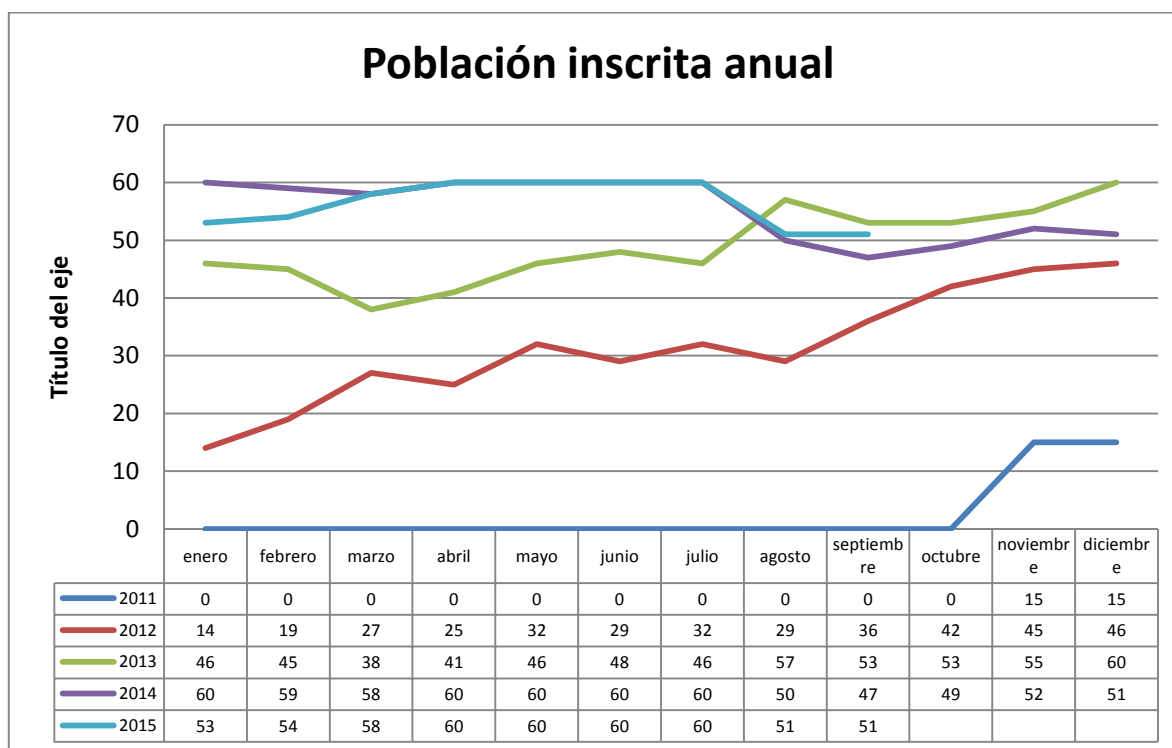
CAPITULO IV. DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS PARA LA AMPLIACIÓN DE LA ESTANCIA JUAN PABLO II

El diseño del modelo de negocios para la ampliación de la estancia infantil Juan Pablo II, se tomará primero en cuenta las tres primeras fases de acuerdo a la metodología Osterwalder, que son: movilización, comprensión y diseño.

Lo anterior servirá de base para posteriormente diseñar cada uno de los elementos del modelo de negocio.

4.1 MOVILIZACIÓN, COMPRENSIÓN Y DISEÑO

La empresa llamada Estancia Infantil Juan Pablo II se fundó en noviembre del 2011, con 10 niños inscritos. A continuación se muestra una gráfica de la población inscrita en cuatro años de funcionamiento.



Fuente: Elaboración propia de los registros de la empresa de 2011-2015

Ante lo anterior se observa un rápido crecimiento en la demanda del servicio, por lo que una ampliación de la empresa se requiere para poder cubrir la demanda existente.

Debido a las reglas de operación del programa de Estancias Infantiles de SEDESOL no es permitido atender a más de 60 niños(as) en el mismo espacio, por lo que adaptar en el segundo piso del inmueble otro espacio para el cuidado y atención infantil es viable, tomando en cuenta que laborará en forma independiente a la estancia inicial, para evitar incurrir en faltas a las reglas de operación de SEDESOL.

Por lo tanto es necesario diseñar e implementar un modelo de negocios para la ampliación y desarrollo de una nueva sección de la estancia infantil, “Juan Pablo II”.

4.1.1 Identidad corporativa de la empresa

El logotipo de la empresa es el siguiente



Los fundadores de la empresa consideraron tomar como nombre el de Juan Pablo II, ya que lo admiraban como un personaje que difundió el mensaje de paz, fraternidad e igualdad durante toda su vida, por lo que adoptaron su filosofía como principio fundante de la organización. Adhirieron como slogan una de sus frases para practicarlo con los niños (as) y en general con todas las actividades de la empresa y esta es:

“Amar a cada persona que el Señor nos envía y confía”

En su marco legal está registrada como persona física en el régimen de incorporación fiscal.

Con domicilio en la Calle 6 Norte #401, Barrio San Gabriel, en Acatzingo, en el Estado de Puebla.

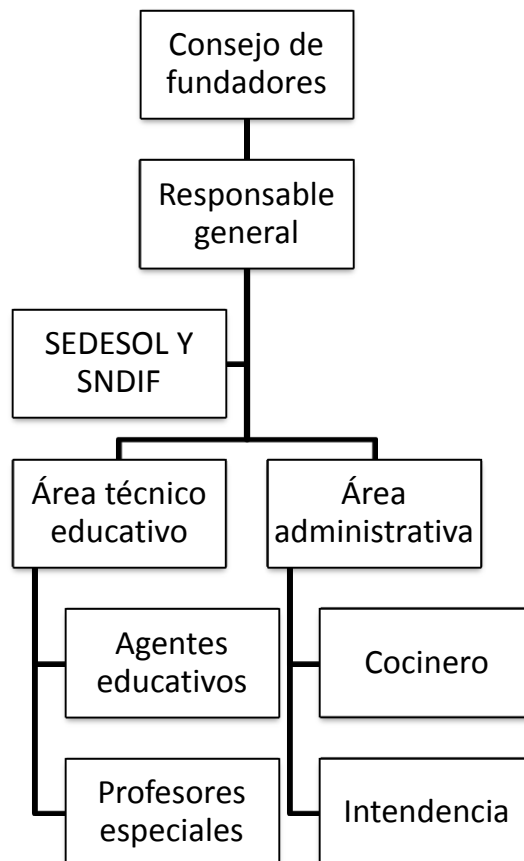


Vista actual de la empresa



4.1.2 Organización interna

El organigrama actual de la empresa es el siguiente:



Hoy en día se cuenta con todos los puestos ocupados, con respecto a los agentes educativos actualmente hay 9 personas que son las que están frente al grupo de los niños; los profesores especiales solo existe uno que es de estimulación musical.

4.1.3 Diagnostico interno

Se enumerarán las fortalezas y debilidades de cada uno de los recursos que dispone la organización:

En cuanto a los recursos Humanos la empresa presenta lo siguiente:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral agradable • Trabajo en equipo • Compañerismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta rotación de recursos humanos • Baja remuneración económica

Con respecto a los recursos Técnicos se observa lo siguiente:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Se labora con los estándares establecidos de acuerdo a la normatividad y reglas de operación • Se cuenta con los permisos y seguros adecuados para la actividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de mayor información con respecto al trabajo pedagógico en estimulación temprana y educación inicial

En relación a los recursos Materiales se tiene:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Espacio amplio con 492 m2 • Inmueble ubicado en esquina con dos puertas de entrada • Mobiliario suficiente para atender a 60 niños. 	<ul style="list-style-type: none"> • El inmueble es rentado, por lo que se limita para elaborar adaptaciones más profundas • Escases de material didáctico o instrumentos de trabajo muy rudimentarios

Con los recursos Financieros se ve lo subsecuente:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Superado el punto de equilibrio que es de 40 niños inscritos • Optima liquidez • Asesoría contable y fiscal adecuada 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta dependencia financiera hacia SEDESOL

4.1.4 Diagnostico externo

4.1.4.1 Análisis de la demanda

El INEGI en el censo del 2010 reporta que el municipio de Acatzingo cuenta con una población total de 52,078 habitantes, de los cuales el 28.9% son mujeres que oscilan entre 15 a 29 años de edad, es decir en etapa reproductiva.

Por otro lado durante el 2013 se reportaron 1699 nacimientos, 843 varones y 856 mujeres. La tasa de fecundidad en el estado de Puebla es de 2.52. Por lo tanto si existe suficiente demanda que requiera el servicio de educación inicial.

La población económicamente activa dentro del municipio en el 2010 es de 17,926, con el cual el 24.24% son mujeres y el resto hombres.

De modo que se puede concluir que si existe población suficiente que requiera el servicio de cuidado infantil.

4.1.4.2 Análisis de la oferta

Dentro del municipio de Acatzingo, existen los siguientes establecimientos dedicados al servicio de guarderías.

No.	Nombre	Dirección	Capacidad para atender menores	Año de apertura
1	Estancia Infantil Angelitos-SEDESOL-	9 Poniente No. 303, Barrio San José	40 niños	2007
2	Maternal Conejo Dubby –Particular-	Av. Morelos 316, Barrio San Antonio	No disponible, pero tiene de 0 a 5 personas para trabajar	2000
3	Estancia Infantil Mis Amiguitos –SEDESOL-	11 Oriente No. 111, Barrio Guadalupe	60 niños	2015
4	Estancia Infantil Estrellita –SEDESOL-	2 Poniente No. 10, Centro	30 niños	2015
5	Estancia Infantil Luz Clarita –Particular-	3 Sur No. 16, Centro	No disponible	2015

Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) 2014, e investigación de campo

A continuación se muestra el mapa de localización de los servicios de cuidado infantil dentro del municipio de Acatzingo.



Se observa que tres establecimientos son de reciente apertura, por lo que no están posicionadas todavía en el mercado, pero si son una opción para satisfacer la alta demanda que se tiene dentro del municipio. Por otra parte la mayoría está ubicada en el sector Poniente de la población, y la Estancia Infantil Juan Pablo II se enfoca a lado Oriente de la ciudad.

4.1.4.3 Normatividad

Trabajar dentro del sector de cuidado infantil significa adquirir una gran responsabilidad, ya que se interactúa con los padres de familia y los niños; que antes que nada son personas que tienen una cultura, conocimientos, problemas, un entorno social y puntos de vista específicos que se tienen que conjugar con los objetivos y valores que se aplican dentro de las estancias o guarderías.

El prestar servicios de atención, cuidado y desarrollo infantil ya sea a nivel público o privado, se tiene que estar sujeto a la “Ley General de prestación de servicios para la atención, cuidado y desarrollo integral infantil”, en la cual define que los Centros de atención son “espacios donde se prestan servicios para la

atención, cuidado y desarrollo integral infantil en un marco de ejercicio pleno de los derechos de niñas y niños desde los cuarenta y tres días de nacido”(Artículo 8, ley general de prestación de servicios para la atención, cuidado y desarrollo infantil).

Por otra parte la Secretaría de Salud en la Norma Oficial Mexicana NOM 167-SSA1-1997 “Para la prestación de servicios de asistencia social para menores y adultos mayores” uniforma los principios, criterios, políticas y estrategias en la prestación de servicios y desarrollo de actividades en materia de asistencia social a menores y adultos mayores.

Define la NOM 167 que la guardería es un establecimiento que durante la jornada laboral de los padres proporciona atención integral a niños desde cuarenta y tres días de nacido hasta los seis años.

Los menores se clasifican de acuerdo a su edad en:

- Lactante que va de los cuarenta y tres días de nacido hasta un año seis meses
- Maternal que oscila de un año siete meses hasta tres años once meses
- Preescolar que va de los cuatro años hasta la edad cronológica límite que marque cada centro escolar

La prestación de servicios de asistencia social comprende la alimentación, el fomento y cuidado de la salud; vigilancia del desarrollo educativo; atención a menores con discapacidad; actividades educativas y recreativas; atención médica, psicológica y trabajo social.

Cada Centro de atención debe contar con un reglamento interno, manuales técnico-administrativos, un programa general de trabajo que fomente el desarrollo cognitivos con fundamentos científicos, éticos y sociales; elevar los niveles de salud y educación, ofrecer protección y favorecer el desarrollo del niño y la madre.

En cuanto a la organización interna de una Estancia o guardería se recomienda contar como mínimo de una educadora, enfermera, asistente educativa, puericultista, trabajador social y dietista.

La infraestructura del inmueble debe tener un acceso principal, acceso al área de servicios generales, contar con acabados lisos, pisos con materiales

antiderrapantes y de fácil limpieza, elaborados de materiales resistentes y naturales. Poseer con un área específica para funciones administrativas de acuerdo al tamaño del establecimiento y estructura.

En cuanto a la estructura material del inmueble se debe tener WC y lavabos suficientes de acuerdo al número de usuarios; una instalación hidráulica adecuada con tubería, cisterna, tinaco, sistema de bombeo y red de agua caliente. La instalación eléctrica debe de estar controlada por medio de circuitos de alumbrado y contactos, tener interruptores tipo magnético polarizado, luces de emergencia a base de batería. La Ventilación debe de ser adecuada, con iluminación natural.

En lo que respecta a medidas de seguridad es importante contar con un Programa interno de Protección civil, un diseño arquitectónico para desalojo del inmueble en caso de siniestro, prevención contra incendios, detectores de humo, extintores ubicados en lugares estratégicos, sistema de alarmas de emergencia sonoro, señalética adecuada para una posible evacuación, puertas de salida de emergencia y muros que no tengan materiales inflamables.

Los servicios alimentarios que se proporcionan van de acuerdo a la norma oficial mexicana NOM 008 SSA.

Para prestar servicios de guardería específicamente se deben incluir salas de atención para lactantes, maternales y preescolares, un salón de usos múltiples, contar con un área de recepción, de nutrición, área exterior, sanitarios de acuerdo a la edad de los usuarios, respeto a los derechos y pertenencias de los niños, atención de quejas y sugerencias; y cuidado a menores con discapacidad.

En el proceso educativo se debe incluir las siguientes actividades recreativas, lúdicas, de esparcimiento, deportivas, de expresión artística y cultural.

La Secretaria de Educación reconoce dentro de la ley general de educación en el artículo cuarenta, que la educación inicial tiene como propósito favorecer el desarrollo físico, cognoscitivo, afectivo y social de los menores de cuatro años de edad.

Por lo tanto el laborar con niños que tienen este rango de edad es una gran responsabilidad. El DIF nacional en el programa de Estancias Infantiles para

Apoyar a Madres Trabajadoras recomiendan a los agentes educativos que trabajan en las guarderías, que siempre identifiquen y reconozcan sus potencialidades y necesidades, ya que es importante presentarse ante las niñas, los niños y sus familiares con altos niveles de autoestima, una identidad fuerte y consciencia de sí, para poder construir una Estancia con un entorno cálido, enriquecedor e incluyente.

Es por esto que como se realiza una tarea educativa donde se está tratando con personas vulnerables los agentes educativos tiene una gran responsabilidad, por eso es necesario que ellos auto reflexionen, busquen siempre un equilibrio emocional, para así poder aplicar el arte de la comunicación ya sea horizontal, bidireccional, afectivo, abierto e incluyente.

La preparación en cuanto a conocimientos y habilidades en el cuidado de los niños es de suma importancia, ya que a edad temprana existen cuidados especiales que se deben de tener en consideración para proporcionar un buen servicio. Entre las cualidades, aptitudes y capacidades que se considera que los agentes educativos deben de poseer son los deseos de superación, la paciencia, iniciativa, criterio, severidad, creatividad, destreza, control, madurez, dedicación, constancia y afectividad. Todo lo anterior ayudará para poder enfrentar la gran responsabilidad del cuidado de los niños.

Es importante recalcar que conocer las normas y el Estándar de competencia laboral EC 0435 para la “Prestación de servicios para la atención, cuidado y desarrollo integral de las niñas y los niños” ayuda para la asistencia y desarrollo integral desde lo psicológico y físico del niño, para así tener más consciencia de cada acción que se realiza y obtener resultados favorables que auxilie al menor a adquirir las capacidades necesarias para su vida futura y pueda ser un hombre o mujer de bien.

4.2 FILOSOFÍA DE LA ESTANCIA INFANTIL JUAN PABLO II

4.2.1 Pacto sobre la misión de la empresa



4.2.1.1 Identidad

La Estancia Juan Pablo II surge como respuesta ante la problemática de observar que los niños se quedan solos, encerrados en sus casas o bajo el cuidado de terceras personas que no se responsabilizan de un cuidado infantil, en el momento en el cual sus padres salen a trabajar; ocasionando con esto que al no tener la atención adecuada, los menores se expongan a diversos peligros que existen dentro y fuera de su hogar.

Durante cuatro años la empresa ha fomentado la cultura de la guardería, el fomento a la educación inicial y la estimulación temprana. Tiene el compromiso de promover el lugar como un espacio seguro, no solo en instalaciones de acuerdo a la normatividad, sino también que sea un sitio donde los niños, padres de familia, empleados y stakeholders, puedan encontrar calidez humana, acogida, aceptación y ayuda para su desarrollo integral como persona.

4.2.1.2 Valores

Los valores que decidieron todos los colaboradores internos de la empresa y que se comprometieron a vivir de forma interna y externa son:

AMOR: Se manifiesta de muchas formas, según se aplique; es desinteresado, incondicional, sincero, nace solo y no es forzado

HUMILDAD: Es agradecer las cosas que nos dan, significa obedecer sinceramente con sencillez y respeto lo que se nos encomienda siempre y cuando no vaya en contra de nuestros principios.

RESPONSABILIDAD: Es hacer lo que nos corresponde, sin que un tercero tenga que recalcar o recordar el deber, con disciplina, solidaridad y paciencia. Resultando así, la tarea más fácil, ya sea en el trabajo, la familia, entre otros.

TOLERANCIA: es una virtud que todos podemos tener, consiste en escuchar con paciencia, sin juzgar a las personas que nos necesitan, sin criticar su forma de ser. Siendo compañeros y valorando la manera de ser de los demás.

HONESTIDAD: es la capacidad de ser sincero para decir la verdad, sin agraviar los intereses de los demás. Siendo leal ante las circunstancias. Respetando los bienes de los demás y no entrando en competencia de esos bienes.

RESPECTO: Aceptar las diferencias que existen entre las personas y los objetos, así como sus propiedades para que exista paz mutua en la sociedad y así mismo una igualdad entre los derechos y obligaciones

4.2.1.3 Finalidad

Ofrecer el mejor servicio de cuidado infantil a todos los niños de 12 meses a 48 meses de edad, en el municipio de Acatzingo, para ayudar a las madres y padres trabajadores, a que se realicen profesionalmente y que sus hijos obtengan la estimulación temprana que les ayude a tener las herramientas necesarias para su pleno desarrollo, físico, biológico, emocional y psicológico.

Se busca ser la mejor estancia infantil del municipio de Acatzingo, que tenga como característica brindar un servicio de alta calidad, calidez, trabajando con honestidad, responsabilidad y armonía, colaborando con esto en la formación integral de la niñez.

Al referirse al término “mejor”, quiere decir no solo tener los materiales e instalaciones de excelente calidad, o contratar al personal más capacitado; sino caracterizarse en buscar ser los primeros en ayudar a los demás, apoyando con acciones y no sólo con palabras, valorar a cada persona con que se tenga contacto, así como sus ideas; compartir la experiencia profesional y personal que se tenga, con el fin de construir relaciones interpersonales para crear un clima laboral de responsabilidad compartida.

4.2.1.4 Estrategia

En este apartado se utilizará el modelo de Osterwalder para detallar la estrategia.

4.3 DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS AMPLIACIÓN ESTANCIA JUAN PABLO II

4.3.1 Segmento de mercado

El segmento de mercado que actualmente tiene la Estancia Infantil Juan Pablo II son las madres y padres trabajadores que viven en el municipio de Acatzingo, Pue. Y que tienen hijos de uno hasta cuatro años de edad.

Su necesidad es que no tienen familiares o conocidos que les cuiden a sus hijos cuando estén laborando y desean que tenga su menor la educación inicial requerida para su futura vida escolar.

Dentro de las actividades principales que realizan de acuerdo a datos que la propia empresa presenta con respecto a la ocupación laboral de sus clientes son:

OCUPACIÓN	PORCENTAJE
Comerciante independiente	16%
Docente	22%
Empleada de mostrador	22%
Estudiante	4%
Labores del hogar	20%
Profesionista	16%
Total general	100%

Tabla: Elaboración propia con datos de inscripción año 2015

Se observa que el 76% si realiza una actividad económica, por lo que si requiere del cuidado infantil.

En cuanto a su último grado escolar, presenta la siguiente información:

ULTIMO NIVEL DE ESTUDIOS	PORCENTAJE
Primaria	4%
Secundaria	18%
Bachillerato	26%
Técnico	8%
Carrera trunca	6%
Licenciatura	32%
Maestría	6%
Total general	100%

Tabla: Elaboración propia con datos de inscripción año 2015

La mayoría tienen un grado de estudios superior a la educación básica, y tomando en cuenta los niveles socioeconómicos definidos por la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación (AMAI), la estancia infantil actualmente da servicio a los niveles C+, C y C-, por lo tanto seguirá cubriendo dicho segmento para posicionarse dentro del municipio.

Las principales características según lo describe la AMAI en dichos niveles socioeconómicos sus necesidades básicas como vivienda, enseres domésticos, limpieza, higiene, vestido, y servicios de salud ya están cubiertas, en cambio optan por buscar la mayor comodidad y un nivel de vida práctico, aunque tienen algunas limitantes con respecto a invertir y ahorrar su dinero.

En lo que corresponde a la distribución de su gasto, estos niveles designan una mayor proporción a la educación, entretenimiento, comunicación, ahorro y adquisición de vehículos.

4.3.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de la Estancia Infantil Juan Pablo II es compartir, confiar y tener una relación interpersonal de reciprocidad entre los padres de familia y todos los que colaboran en la empresa para el cuidado, atención y formación infantil de los niños de uno a cuatro años de edad.

Se ofrece una atención personalizada ya que por cada ocho infantes se contrata un agente educativo; se le da importancia a la estimulación temprana, en proporcionar alimentos calientes, nutritivos y balanceados para el buen crecimiento del menor;

La enseñanza en valores, hábitos de higiene, orden y disciplina son la clave para el desarrollo emocional y psicológico del niño; fomentándose la educación inicial en los campos formativos de expresión artística como la música y las artes plásticas; así como las áreas de lenguaje y razonamiento lógico-matemático.

4.3.3 Canales de distribución

Al ser servicio, el canal de distribución es directo, es decir:



Para dar a conocer los servicios de la empresa será por medio de:

Carteles colocados en tiendas de abarrotes, papelerías, mercado municipal y farmacias ubicadas a dos kilómetros a la redonda de la ubicación de la empresa, sobre todo en el lado oriente de la comunidad. Dándole mayor importancia a las colonias como San Miguel, San Gabriel, Jesús de Alonso, sección Novena y San Diego.

Se evitará de preferencia las colonias donde existen otras ofertas de cuidado infantil como San José, San Antonio, Guadalupe y el Centro, con el fin de respetar las áreas de oportunidad de la competencia, para poder crear en un futuro espacios colaborativos para el bien del sector.

Pago de un anuncio en el periódico local de la comunidad el cuál es el siguiente:

The advertisement is a rectangular flyer with a light background. At the top left, the title "Estancia Infantil Juan Pablo II" is written in a bold, black font. Below the title, a subtitle reads "Te ofrece cuidado y formación para tu ser más querido con:". To the right of the text is a circular logo featuring two stylized figures holding hands, with the text "Estancia Infantil Juan Pablo II" around the perimeter. Below the subtitle, there are three columns of bullet points listing services: "Atención personalizada", "Estimulación temprana", "Alimentos calientes y nutritivos", "Valores", "Iniciación musical y artística", "Hábitos de higiene", "Orden y disciplina", "Educación inicial", "Razonamiento lógico-matemático", and "Lenguaje". At the bottom left, a dark grey rounded rectangle contains the text "Niños de 1 a 3 años", "Becas SEDESOL", and "Horarios de 8am a 4 pm". At the bottom right, the text "Informes en:" is followed by the address "6 Norte #401 Barrio San Gabriel Acatzingo", the phone number "Tel: 424 28 43", and the cell numbers "Cel: 249 128 7214 ó 249 119 0067".

Para que los clientes adquieran los servicios, es necesario que realicen un registro de inscripción con los datos más importantes del tutor y del menor, con el fin de cumplir con la normatividad y reglas de operación, y tener los datos necesarios para una comunicación directa en caso de cualquier escenario positivo o negativo que se presente.

Los siguientes documentos que se solicitará serán:

- Acta de nacimiento del menor
- Credencial del INE de la mamá o tutor
- CURP del menor y del tutor
- Comprobante de domicilio vigente
- 4 fotografías del menor
- 2 fotografías del tutor
- Copia de cartilla de vacunación
- Certificado Médico del menor
- 2 fotografías de las personas autorizadas a recoger al infante que sean mayores de edad (hasta 3 personas)
- Llenar los formatos de inscripción

El servicio se dará de lunes a viernes en un horario de ocho de la mañana a cuatro de la tarde, dada la naturaleza de la actividad, diariamente se registrará el ingreso y egreso del menor, especificando las condiciones físicas y de salud del menor, así como su comportamiento alimenticio, emocional y de esfínteres en las instalaciones, dicho reporte forma parte del servicio venta y posventa hacia los clientes.

A continuación se presenta el formato que se utilizará:

I. Registro de Ingreso de la (el) niña (o) a la Estancia Infantil		
Fecha: ___/___/___ Nombre completo de la Asistente al cuidado de la (el) niña (o)	Fecha: ___/___/___ Nombre completo de la Asistente al cuidado de la (el) niña (o)	Fecha: ___/___/___ Nombre completo de la Asistente al cuidado de la (el) niña (o)
Hora de entrada: ___ hrs.	Hora de entrada: ___ hrs.	Hora de entrada: ___ hrs.
Nombre y firma de quien entrega a la niña o el niño:	Nombre y firma de quien entrega a la niña o el niño:	Nombre y firma de quien entrega a la niña o el niño:
Nombre y firma del personal de la E.I. quien recibe a la niña o el niño en la E.I.	Nombre y firma del personal de la E.I. quien recibe a la niña o el niño en la E.I.	Nombre y firma del personal de la E.I. quien recibe a la niña o el niño en la E.I.
La niña o el niño está enferma (o) <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	La niña o el niño está enferma (o) <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	La niña o el niño está enferma (o) <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
En el caso de que la niña o el niño ingrese enfermo se dejó medicamento con receta médica y especificaciones	En el caso de que la niña o el niño ingrese enfermo se dejó medicamento con receta médica y especificaciones	En el caso de que la niña o el niño ingrese enfermo se dejó medicamento con receta médica y especificaciones
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No aplica	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No aplica	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No aplica
La niña o el niño ingresa con síntomas de enfermedad	La niña o el niño ingresa con síntomas de enfermedad	La niña o el niño ingresa con síntomas de enfermedad
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> ¿Cuáles? <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> ¿Cuáles? <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> ¿Cuáles? <input type="checkbox"/> No
La niña o el niño se presentó limpia (o)	La niña o el niño se presentó limpia	La niña o el niño se presentó limpia
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
La niña o el niño trajo su mochila completa según sus necesidades	La niña o el niño trajo su mochila completa según sus necesidades	La niña o el niño trajo su mochila completa según sus necesidades
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
La niña o el niño se presentó en buen estado físico	La niña o el niño se presentó en buen estado físico	La niña o el niño se presentó en buen estado físico
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
En caso que la niña o el niño sea entregada(o) con algún rasguño, mordida, quemadura, golpe, rozadura, etc. Indicar la parte del cuerpo donde se presenta y especificar el tipo de lesión.	En caso que la niña o el niño sea entregada(o) con algún rasguño, mordida, quemadura, golpe, rozadura, etc. Indicar la parte del cuerpo donde se presenta y especificar el tipo de lesión.	En caso que la niña o el niño sea entregada(o) con algún rasguño, mordida, quemadura, golpe, rozadura, etc. Indicar la parte del cuerpo donde se presenta y especificar el tipo de lesión.
<input type="checkbox"/> No aplica	<input type="checkbox"/> No aplica	<input type="checkbox"/> No aplica
Observaciones para las (os) Madres, Padres o personas autorizadas:	Observaciones para las (os) Madres, Padres o personas autorizadas:	Observaciones para las (os) Madres, Padres o personas autorizadas:
III. Registro de Salida de la (el) niña (o) de la Estancia Infantil		
¿La niña o el niño se entrega en buen estado físico? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	¿La niña o el niño se entrega en buen estado físico? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	¿La niña o el niño se entrega en buen estado físico? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
En caso que la niña o el niño sea entregada(o) con algún rasguño, mordida, quemadura, golpe, rozadura, etc. Indicar la parte del cuerpo donde se presenta y especificar el tipo de lesión.	En caso que la niña o el niño sea entregada(o) con algún rasguño, mordida, quemadura, golpe, rozadura, etc. Indicar la parte del cuerpo donde se presenta y especificar el tipo de lesión.	En caso que la niña o el niño sea entregada(o) con algún rasguño, mordida, quemadura, golpe, rozadura, etc. Indicar la parte del cuerpo donde se presenta y especificar el tipo de lesión.
<input type="checkbox"/> No aplica	<input type="checkbox"/> No aplica	<input type="checkbox"/> No aplica
Hora de salida: ___ hrs.	Hora de salida: ___ hrs.	Hora de salida: ___ hrs.
Nombre y firma de quien recibe a la niña o el niño:	Nombre y firma de quien recibe a la niña o el niño:	Nombre y firma de quien recibe a la niña o el niño:
Nombre y firma del personal de la E.I. quien entrega a la niña o el niño en la E.I.	Nombre y firma del personal de la E.I. quien entrega a la niña o el niño en la E.I.	Nombre y firma del personal de la E.I. quien entrega a la niña o el niño en la E.I.
La niña o el niño se entregó limpia(o)	La niña o el niño se entregó limpia(o)	La niña o el niño se entregó limpia(o)
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
La niña o el niño se entregó con pertenencias completas (mochila completa)	La niña o el niño se entregó con pertenencias completas (mochila completa)	La niña o el niño se entregó con pertenencias completas (mochila completa)
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Observaciones:	Observaciones:	Observaciones:
Nombre y firma del personal de la E.I. quien entrega a la niña o el niño en la E.I.	Nombre y firma del personal de la E.I. quien entrega a la niña o el niño en la E.I.	Nombre y firma del personal de la E.I. quien entrega a la niña o el niño en la E.I.

II. Registro de la (e)l niña (o) en la Estancia Infantil														
Fecha: ___/___/___ L M M J V				Fecha: ___/___/___ L M M J V				Fecha: ___/___/___ L M M J V						
Alimentación				Alimentación				Alimentación						
La niña o el niño consumió los alimentos durante el:														
Desayuno	Nada	Poco	Todo	Pidió más	Desayuno	Nada	Poco	Todo	Pidió más	Desayuno	Nada	Poco	Todo	Pidió más
Colación	Nada	Poco	Todo	Pidió más	Colación	Nada	Poco	Todo	Pidió más	Colación	Nada	Poco	Todo	Pidió más
Comida	Nada	Poco	Todo	Pidió más	Comida	Nada	Poco	Todo	Pidió más	Comida	Nada	Poco	Todo	Pidió más
Observaciones Generales:				Observaciones Generales:				Observaciones Generales:						
Descanso				Descanso				Descanso						
¿La niña o el niño durmió? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No														
Tiempo de siesta: _____ minutos				Tiempo de siesta: _____ minutos				Tiempo de siesta: _____ minutos						
Comentarios:				Comentarios:				Comentarios:						
Funciones Excretoras				Funciones Excretoras				Funciones Excretoras						
Control de esfínteres		Pipí y/o Popó		Control de esfínteres		Pipí y/o Popó		Control de esfínteres		Pipí y/o Popó				
No aplica		Número de veces		No aplica		Número de veces		No aplica		Número de veces				
Avisó	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Número de veces		Avisó	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Número de veces		Avisó	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Número de veces				
Número de veces		pipí		pipí		popó		Número de veces		pipí		popó		
pipí		popó		pipí		popó		pipí		popó				
Observaciones:				Observaciones:				Observaciones:						
Estado de ánimo				Estado de ánimo				Estado de ánimo						
¿Durante su estadía, la niña o el niño estuvo?														
¿Lloró?				¿Lloró?				¿Lloró?						
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No						
¿Peleó?				¿Peleó?				¿Peleó?						
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No						
Feliz				Triste				Enojado						
¿Participó?				¿Participó?				¿Participó?						
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No						
Observaciones:				Observaciones:				Observaciones:						
Accidentes				Accidentes				Accidentes						
¿La niña o el niño tuvo algún accidente? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No														
Descripción breve del accidente:				Descripción breve del accidente:				Descripción breve del accidente:						
Folio de reporte de accidentes:				Folio de reporte de accidentes:				Folio de reporte de accidentes:						
Salud				Salud				Salud						
¿La niña o el niño presentó algún problema de salud? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No														
¿Cuál?				¿Cuál?				¿Cuál?						
Atención proporcionada				Atención proporcionada				Atención proporcionada						
Observaciones Generales:				Observaciones Generales:				Observaciones Generales:						

Para el registro de dicho documento, es necesario que el niño y la persona que lo entrega pase a un área de la empresa que se llama “filtro”, que está en el área recepción y ahí se saludan, se revisa al menor físicamente cuidando su integridad, y después se les pregunta ¿Cómo están?, ¿Cómo se sienten?, ¿Si les duele algo?, ¿Qué quieren compartir antes para entrar?, ¿Cómo estuvieron el día anterior? Y si hay algo importante que comunicar antes del ingreso del niño a la estancia.

En cuanto al egreso o salida, se vuelve a pasar a la misma área llamada “filtro” y ahí la persona que viene a recoger al infante lo revisa, se le saluda, y se le comunica el estado de ánimo que presentó, su comportamiento alimentario y si hubo alguna anomalía física y de salud durante el desarrollo de sus actividades. Con el fin de compartir la formación del niño con sus padres.

4.3.4 Relación con los consumidores

La relación con los padres de familia y menores será de asistencia personalizada, ya que se reconoce que cada uno es único e irreplicable, tiene un don que está en

su inteligencia, creatividad y cooperación. Se privilegia el dialogo como espacio para que se pueda expresar dudas, sugerencias o quejas, dándole importancia al concepto de bien relacional.

La cortesía es la clave principal para poder crear un ambiente de confianza y buen servicio, buscando siempre que los clientes se sientan como en casa, importantes, comprendidos y sobre todo que aprecien que el trabajo que se ofrecerá es profesional.

Por otra parte se observarán las dudas, sugerencias o quejas que se tengan, en base a eso se dará el seguimiento respectivo para poder proporcionar una respuesta oportuna.

Se creará la comunidad de padres de familia, para establecer espacios donde ellos podrán tener una formación en cuanto a la filosofía y normatividad de la empresa; la educación de los hijos, alimentación entre otros temas de interés acerca del desarrollo infantil.

4.3.5 Flujos de efectivo

La estrategia del precio del servicio será en base al cálculo del costo y aumentando el porcentaje de utilidad.

$$\text{Precio de venta} = \text{Costo Total} + \% \text{ de utilidad deseado}$$

$$\text{Precio de venta} = 826.80 + 17.30\% \text{ de utilidad deseado}$$

$$\$1000.00 = 826.80 + 173.00$$

El Precio se establece a \$1000.00 mensuales, así se cubren los costos totales, por otra parte no se puede elevar más el precio debido a la competencia.

Se cobrará una cuota de inscripción anual para poder solventar los gastos generales como el seguro escolar, los costos de instalación, capacitación y seguridad, quedando de la siguiente manera:

$$\text{Cuota de inscripción} = \text{Gastos generales} + \% \text{ de utilidad deseado}$$

$$\text{Cuota de inscripción} = 230.10 + \% 52.10 \text{ de utilidad deseado}$$

$$\text{Cuota de inscripción} = 350.00$$

Analizando el precio que ofrece el mercado con respecto a las otras ofertas que existen dentro del municipio, en las estancias que están adheridas a SEDESOL, cobran alrededor de \$1400.00 mensual, teniendo el mismo apoyo de

\$900.00 que otorga la secretaría, por lo que los padres pagan 500 al mes. Proporcionan los mismos servicios que actualmente ofrece la empresa Juan Pablo II, a excepción de la iniciación musical y artística, así como la educación inicial en pensamiento matemático y lenguaje.

La estancia “Luz Clarita”, que es no adhiere a ninguna dependencia pública, cobra \$800.00 al mes, pero carece de las medidas de seguridad, permisos oficiales y alimentos.

Por otra parte la manera en la cual se cobrará será en pagos semanales o quincenales, ya que de acuerdo a datos históricos de clientes de la estancia un 38% que se dedican al comercio y empleados de mostrador les pagan por semana, el otro 38% que son los docentes y profesionistas sus pagos son quincenales, dejando la apreciación hacia los clientes de no realizar un pago fuerte a principios de mes para no descapitalizarse y que sientan una carga liviana el pago del servicio. Por lo que quedarán los pagos semanales en \$250.00.

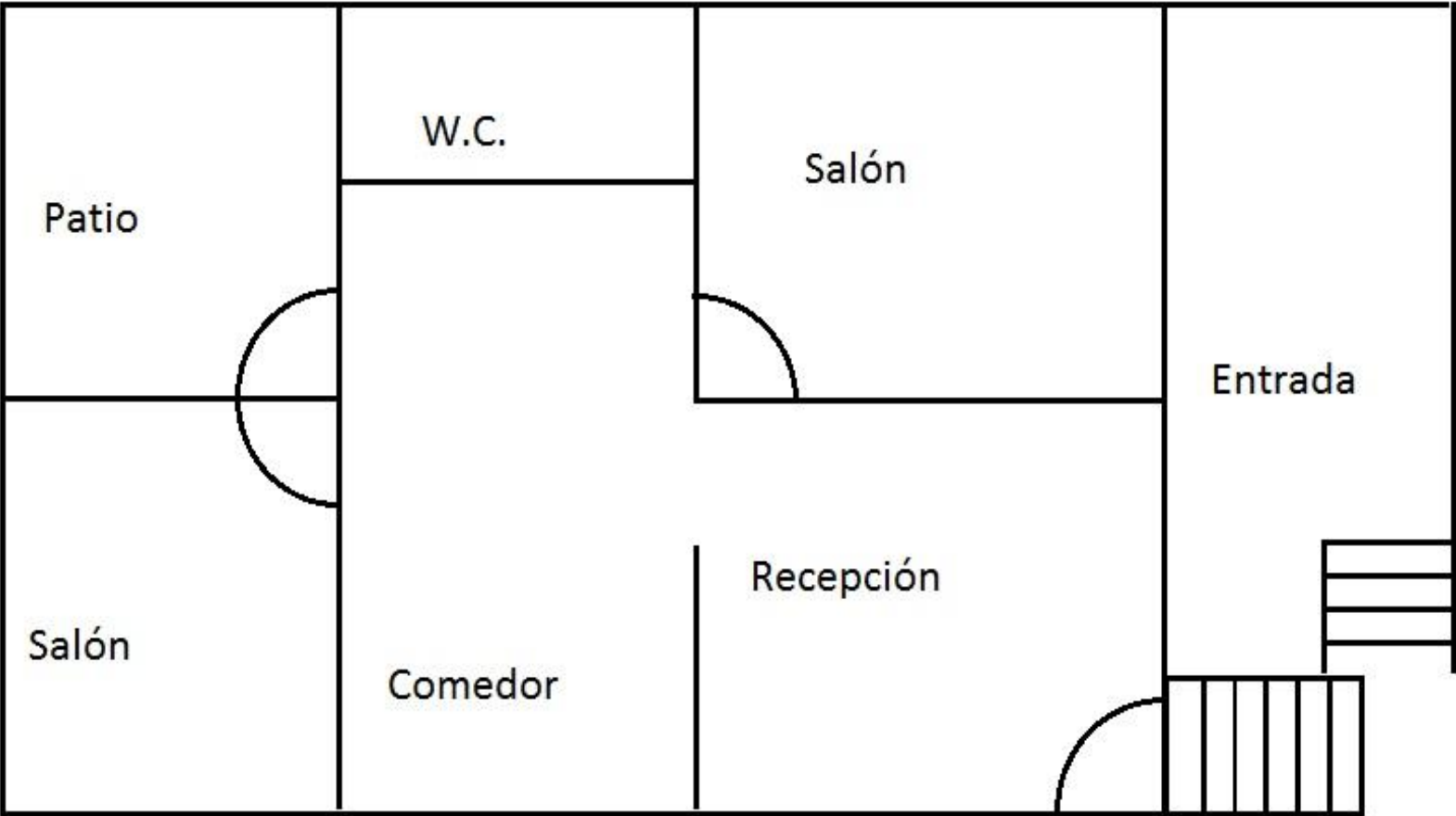
4.3.6 Recursos clave

Los recursos que se necesitarán de acuerdo a la siguiente clasificación serán:

4.3.6.1 Recursos materiales:

- Inmueble: Parte superior de lo que actualmente está la Estancia Infantil hay un departamento con 2 recámaras, dos áreas comunes, un W.C. y un patio de servicios; cuenta con luz, agua y drenaje.

Plano estructural del inmueble y distribución de los espacios



- Muebles: mesas y sillitas para menores, señalética de seguridad, material didáctico para ejercicios de estimulación temprana y razonamiento matemático, equipo de sonido, enseres y artículos de comedor, equipo de limpieza.

4.3.6.2 Recursos técnicos:

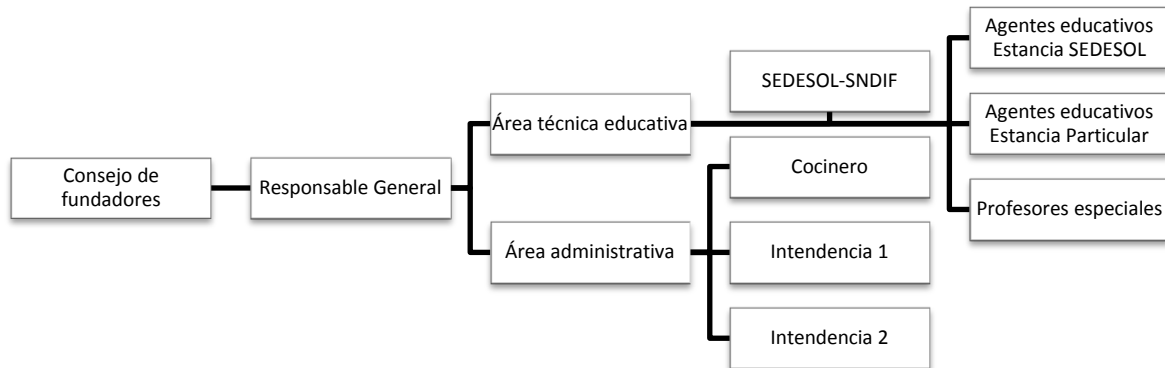
- Manual de operaciones actualizado de la Estancia Infantil Juan Pablo II, basado en el estándar de competencia EC 0435 que se refiere a la prestación de servicios para la atención, cuidado y desarrollo integral de las niñas y los niños en centros de atención infantil.
- Programa interno de protección civil, permisos de funcionamiento, salubridad y recolección de basura por parte del ayuntamiento.

4.3.6.3 Recursos humanos:

- Responsable o Directora general de la Estancia infantil: Su labor es coordinar todas las acciones y recursos para ofrecer los servicios de cuidado y atención infantil, así como ser la responsable directa ante SEDESOL, DIF y autoridades.
- Personal Administrativo general: Es responsable de la planeación, organización, coordinación de los recursos financieros y materiales; junto con la responsable designan el uso de los recursos; lleva el control y registro de ingresos y egresos, así como realiza la contabilidad administrativa y comunicación frecuente con el asesor fiscal que se tenga.
- Asistente educativo: es responsables del trabajo directo con los niños, debe asistir y preparar el ambiente del salón para crear situaciones de aprendizaje que permitan el desarrollo integral del niño.
- Personal de limpieza: realiza las actividades de limpieza e higiene de las instalaciones; por otra parte administra y controla los insumos propios de su área de trabajo.

- Personal de cocina general: se encarga de la preparación de los alimentos, así como la administración y control de los enseres y artículos de comedor.

Por lo tanto quedando la ampliación, el organigrama de la empresa tendrá una modificación quedando de la siguiente forma:



El organigrama cambia de ser piramidal como se mostró en la primera etapa de este estudio, a uno de tipo lineal u horizontal. Lo anterior se eligió para privilegiar el trabajo en equipo, la cooperación, la libertad, la comunicación y la confianza entre los miembros de la empresa. Para así poder contar con una dirección participativa, compartir los objetivos y dar una especial atención a la calidad de las relaciones interpersonales.

4.3.6.4 Recursos financieros:

Para realizar las adecuaciones del inmueble se requiere de la siguiente inversión inicial:

INVERSIÓN INICIAL				
CANTIDAD	CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	TOTAL	
16	MESA DE MADERA DE 80 cm x 60 cm x 50 cm alto	\$ 300.00	\$	4,800.00
32	SILLAS PEQUEÑAS DE MADERA	\$ 100.00	\$	3,200.00
3	SILLAS PARA ADULTOS	\$ 300.00	\$	900.00
20	TAZÓN PEQUEÑO CAP. 136 ML	\$ 13.00	\$	260.00
20	JUEGO DE CHUCHARA Y TENEDOR	\$ 13.00	\$	260.00
20	TAZAS	\$ 14.50	\$	290.00
20	PLATO EXTENDIDO	\$ 15.00	\$	300.00
20	VASOS	\$ 10.00	\$	200.00
1	MANTEL	\$ 80.00	\$	80.00
3	CUBIERTOS DE SERVICIOS	\$ 65.00	\$	195.00
2	JARRA DE PLÁSTICO DE 1.5 MLT	\$ 50.00	\$	100.00
2	ESCRITORIO	\$ 800.00	\$	1,600.00
1	ESTANTERÍAS	\$ 500.00	\$	500.00
3	EQUIPO DE LIMPIEZA (ESCOBA, MECHUDO, RECOGEDOR)	\$ 100.00	\$	300.00
2	BOTES DE BASURA	\$ 150.00	\$	300.00
1	SEÑALÉTICA	\$ 300.00	\$	300.00
2	EXTINTORES	\$ 900.00	\$	1,800.00
1	MATERIAL DIDÁCTICO	\$ 3,000.00	\$	3,000.00
1	EQUIPO DE SONIDO	\$ 500.00	\$	500.00
1	BOTIQUÍN	\$ 200.00	\$	200.00
8	COLCHONETAS	\$ 350.00	\$	2,800.00
1	CAMBIADOR	\$ 2,500.00	\$	2,500.00
4	DETECTORES DE HUMO	\$ 210.00	\$	840.00
			\$	25,225.00

4.3.7 Actividades clave

Para el desarrollo integral de los niños (as) es necesario que se tengan una rutina/jornada diaria, dicha ayuda a respetar el ritmo personal de cada menor en el logro de sus aprendizajes y habilidades, proporciona seguridad y contribuye a su crecimiento emocional. Por lo que esta rutina será considerada dentro del modelo, parte fundamental de las actividades clave de la empresa.

Cada una de estas actividades o también llamados momentos del día, son establecidos para poder cumplir con una serie de desempeños descritos a nivel nacional en el Sistema Nacional de Competencias, quienes han desarrollado el Estándar de competencia EC 0435, con título “Prestación de servicios para la

atención, cuidado y desarrollo integral de las niñas y los niños en Centros de Atención Infantil”, los cuales son fundamentados con criterios de legalidad, competitividad, libre acceso, respeto, trabajo digno y responsabilidad social.

Los momentos del día serán los siguientes:

8:00 a 8:30	Entrada y recepción de niños
8:30 a 9:00	Clase Cantos y Juegos con Música
9:00 a 10:00	Desayuno e higiene bucal
10:00 a 11:00	Actividades lúdico-educativas
11:00 a 11:30	Receso y juego libre
11:30 a 12:00	Colación
12:00 a 13:00	Siesta y/o actividades sobre temas
13:00 a 14:00	Comida
14:00 a 14:30	Higiene personal/ cambio de ropa
14:30 a 15:30	Juegos de mesa
15:30 a 16:00	Despedida y entrega de niños

El cumplir con cada una de las actividades de acuerdo al estándar de competencias promueve el respeto a las normas de seguridad no solo de los menores, sino también de quien trabaja; y se concientiza sobre la calidad de la vida laboral en la realización de la persona y el desarrollo de su vocación como trabajador y ser humano.

4.3.8 Socios clave

Las personas o empresas que ayudarán para el buen funcionamiento del modelo son:

- Proveedores de alimentos que vivan en la región de Acatzingo, que ofrezcan su producto en las condiciones adecuadas, como limpieza, fresca, que sus características de olor y color corresponda al producto, que se encuentre el alimento dentro de su vida útil.
- Proveedores de productos de limpieza y mantenimiento que estén establecidos en el municipio de Acatzingo o poblaciones aledañas que ofrezcan productos no tóxicos, que sean biodegradables, se presenten en envases reciclables y ofrezcan una opción de reciclado.
- Proveedores de material didáctico y papelería que brinden precios razonables, que la calidad de sus productos sean los adecuados

para menores de cuatro años. Si el material lo requiere tengan políticas de crédito y buen servicio de cobranza.

- Colaboradores de mantenimiento y construcción que vivan en el municipio de Acatzingo, sean honestos, responsables y que busquen trabajos eventuales, ya que la naturaleza de la colaboración es para trabajos específicos.

Cada una de las relaciones que se entablarán con los socios y colaboradores clave, será de manera leal y cívica; fortaleciendo la relación personal con ellos, y buscando el bien común.

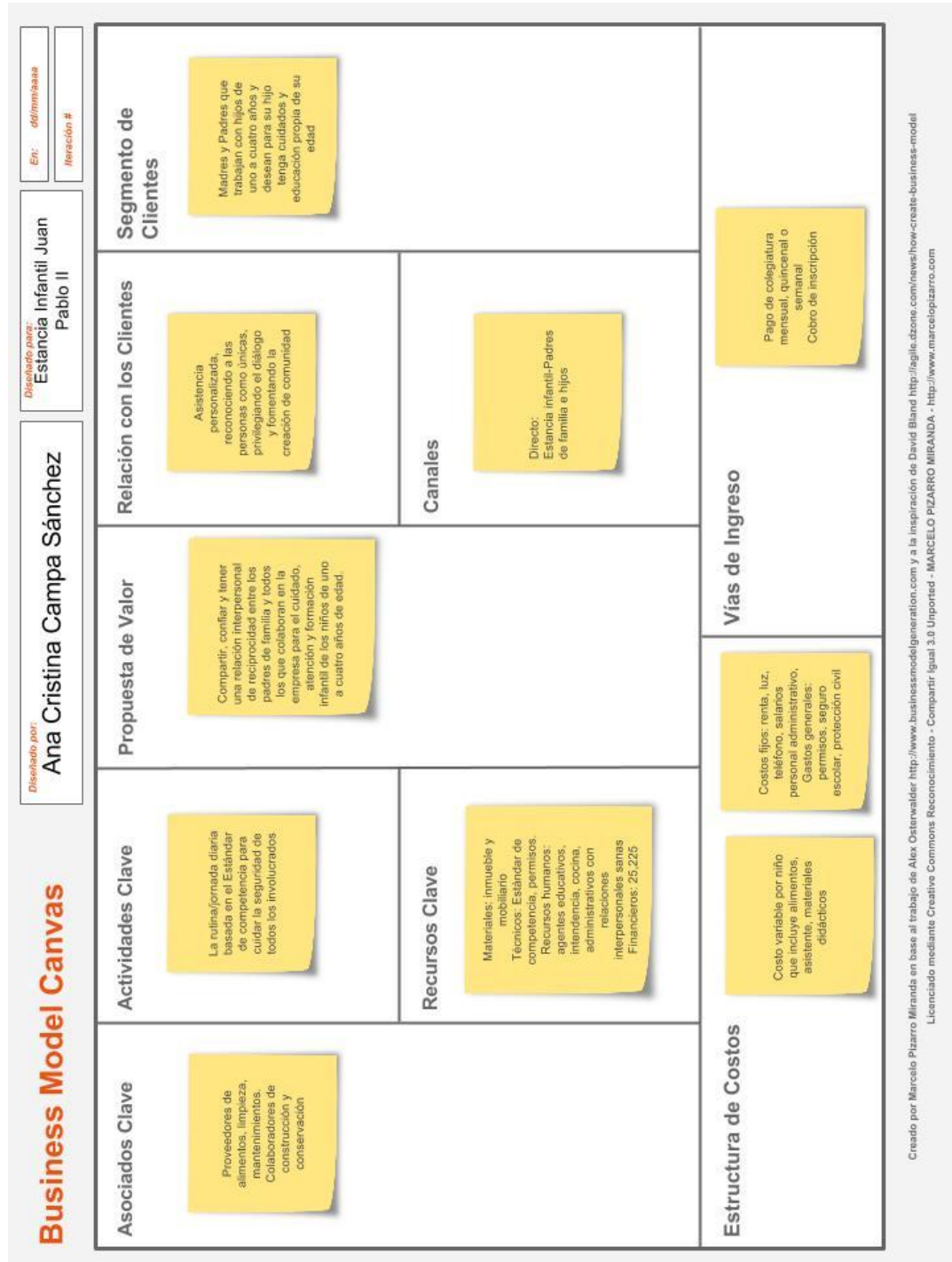
4.3.9 Estructura de costos

En base a los costos que presenta durante el ejercicio 2015, se calcula la ampliación de la estancia.

1. COSTO VARIABLE	COSTO UNITARIO
1.1 ALIMENTOS	130.00
1.2 SALARIO ASISTENTES	304.40
1.4 MATERIAL DIDÁCTICO	44.00
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$478.40
2. COSTOS FIJOS	
2.1 RENTA	108.75
2.2 LUZ	6.25
2.3 TELÉFONO	5.11
2.4 SALARIO PERSONAL INTENDENCIA	152.20
2.5 SUELDO CLASES ESPECIALES	19.53
2.6 GAS	6.57
2.7 GASTOS VARIOS ADMINISTRATIVOS Y MANTENIMIENTO	50.00
COSTO FIJO UNITARIO	\$348.40
COSTO TOTAL	\$826.80
COSTO DE INSCRIPCIÓN	
3. GASTOS GENERALES	
3.1 SEGURO ACCIDENTES ESCOLARES	\$100.00
3.3 GASTOS SEGURIDAD EN INSTALACIONES	62.50
3.5 GASTOS PERMISOS GUBERNAMENTALES	24.44
3.6 GASTOS CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	43.20
	\$230.10

4.3.10 DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL MODELO

A continuación se ilustra el resumen de cada uno de los elementos que constituye el diagrama para poder visualizar como embonan cada uno de los elementos anteriormente descritos y observar como la Estancia Infantil Juan Pablo II crea valor.



4.4 APLICACIÓN Y GESTIÓN DEL PROYECTO

4.4.1 Aplicación y gestión económica-administrativa del proyecto

Para la aplicación y gestión del proyecto es importante primero identificar el momento en el cual se invertirá en la ampliación de la empresa. Dicho tiempo será cuando la estancia tenga 60 menores inscritos y empiece a tener una lista de espera de por lo menos 8 menores.

La inversión total del proyecto será de la siguiente manera, considerando los costos variables y fijos de un mes de trabajo.

INVERSIÓN INICIAL			
CANTIDAD	CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	TOTAL
16	MESA DE MADERA DE 80 cm x 60 cm x 50 cm alto	\$ 300.00	\$ 4,800.00
32	SILLAS PEQUEÑAS DE MADERA	\$ 100.00	\$ 3,200.00
3	SILLAS PARA ADULTOS	\$ 300.00	\$ 900.00
20	TAZÓN PEQUEÑO CAP. 136 ML	\$ 13.00	\$ 260.00
20	JUEGO DE CHUCHARA Y TENEDOR	\$ 13.00	\$ 260.00
20	TAZAS	\$ 14.50	\$ 290.00
20	PLATO EXTENDIDO	\$ 15.00	\$ 300.00
20	VASOS	\$ 10.00	\$ 200.00
1	MANTEL	\$ 80.00	\$ 80.00
3	CUBIERTOS DE SERVICIOS	\$ 65.00	\$ 195.00
2	JARRA DE PLÁSTICO DE 1.5 MLT	\$ 50.00	\$ 100.00
2	ESCRITORIO	\$ 800.00	\$ 1,600.00
1	ESTANTERÍAS	\$ 500.00	\$ 500.00
3	EQUIPO DE LIMPIEZA (ESCOBA, MECHUDO, RECOGEDOR)	\$ 100.00	\$ 300.00
2	BOTES DE BASURA	\$ 150.00	\$ 300.00
1	SEÑALÉTICA	\$ 300.00	\$ 300.00
2	EXTINTORES	\$ 900.00	\$ 1,800.00
1	MATERIAL DIDÁCTICO	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
1	EQUIPO DE SONIDO	\$ 500.00	\$ 500.00
1	BOTIQUÍN	\$ 200.00	\$ 200.00
8	COLCHONETAS	\$ 350.00	\$ 2,800.00
1	CAMBIADOR	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
4	DETECTORES DE HUMO	\$ 210.00	\$ 840.00
			\$ 25,225.00
1. COSTOS VARIABLES POR 1 MES (iniciando con una población de 8 niños)			
1.1	ALIMENTOS	130.00	\$1,040.00

1.2	SALARIO ASISTENTES	304.40	2,435.20
1.4	MATERIAL DIDÁCTICO	44.00	352.00
	COSTO VARIABLE UNITARIO		\$3,827.20
2. COSTOS FIJOS			
2.1	RENTA		\$1,740.00
2.2	LUZ		187.50
2.3	TELÉFONO		153.30
2.4	SALARIO PERSONAL INTENDENCIA		2,435.20
2.5	SUELDO CLASES ESPECIALES	19.53	624.96
2.6	GAS	6.57	210.24
2.7	GASTOS VARIOS ADMINISTRATIVOS Y MANTENIMIENTO	50.00	400.00
	COSTO FIJO TOTAL		\$5,751.20
	COSTO TOTAL		\$9,578.40
	INVERSIÓN TOTAL		\$34,803.40

El financiamiento para la ampliación de la empresa será propio, ya que algunos activos fijos se tienen en existencia

APORTACIONES DE CAPITAL		
Consejo de fundadores	\$	34,803.40
TOTAL	\$	34,803.40

Para la puesta en marcha de la ampliación de la estancia infantil, la siguiente grafica de Gantt muestra el tiempo y la secuencia de acciones a realizar para la apertura de la nueva sección.

Tiempo		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
No.	Actividad				
1	Elaboración de la publicidad y colocación de anuncios	■	■		
2	Instalación de la señalética, extintores y medidas de seguridad	■			
3	Adquisición de mobiliario, enseres de comedor y material didáctico		■		
4	Disposición de muebles y material didáctico dentro del inmueble		■	■	
5	Reclutamiento, selección y contratación de una asistente educativa		■		
6	Reclutamiento, selección y contratación de una asistente en intendencia		■		
7	Capacitación de la asistente educativa			■	
8	Capacitación de la asistente en intendencia			■	
9	Recepción de inscripciones	■	■	■	■
10	Apertura e inicio de clases				■

En la siguiente proyección de flujo de efectivo se muestra el total de dinero líquido que ingresará y saldrá de la empresa específicamente con la ampliación, durante el primer año. Con esto presupuestará de manera más concreta la liquidez que tendrá la empresa y se comparará con lo que realmente sucederá.

La proyección se calculó tomando en cuenta que comenzará la ampliación con 8 niños y aumentará dos menores cada mes, hasta completar el cupo total que es de 16.

Por otra parte se contratará una segunda asistente en el momento en que haya 12 niños inscritos.

FLUJO DE EFECTIVO AÑO 1	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESOS												
TOTAL DE NIÑOS INSCRITOS	8	10	12	14	16	16	16	16	16	16	16	16
INGRESOS POR INSCRIPCIÓN	\$ 2,800.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INGRESOS POR COLEGIATURA	\$ 8,000.00	\$ 10,000.00	\$ 12,000.00	\$ 14,000.00	\$ 16,000.00	\$ 16,000.00	\$ 16,000.00	\$ 16,000.00	\$ 16,000.00	\$ 16,000.00	\$ 16,000.00	\$ 16,000.00
TOTAL INGRESOS	\$ 10,800.00	\$ 10,700.00	\$ 12,700.00	\$ 14,700.00	\$ 16,700.00	\$ 16,000.00	\$ 16,000.00	\$ 16,000.00	\$ 16,000.00	\$ 16,000.00	\$ 16,000.00	\$ 16,000.00
COSTOS VARIABLES												
ALIMENTOS	\$ 1,040.00	\$ 1,300.00	\$ 1,560.00	\$ 1,820.00	\$ 2,080.00	\$ 2,080.00	\$ 2,080.00	\$ 2,080.00	\$ 2,080.00	\$ 2,080.00	\$ 2,080.00	\$ 2,080.00
SALARIO ASISTENTES	\$ 2,435.20	\$ 2,435.20	\$ 2,435.20	\$ 4,870.40	\$ 4,870.40	\$ 4,870.40	\$ 4,870.40	\$ 4,870.40	\$ 4,870.40	\$ 4,870.40	\$ 4,870.40	\$ 4,870.40
MATERIAL DIDÁCTICO	\$ 352.00	\$ 440.00	\$ 528.00	\$ 616.00	\$ 704.00	\$ 704.00	\$ 704.00	\$ 704.00	\$ 704.00	\$ 704.00	\$ 704.00	\$ 704.00
SEGURO ESCOLAR	\$ 800.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTOS FIJOS												
RENTA	\$ 1,740.00	\$ 1,740.00	\$ 1,740.00	\$ 1,740.00	\$ 1,740.00	\$ 1,740.00	\$ 1,740.00	\$ 1,740.00	\$ 1,740.00	\$ 1,740.00	\$ 1,740.00	\$ 1,740.00
LUZ	\$ 187.50	\$ 187.50	\$ 187.50	\$ 187.50	\$ 187.50	\$ 187.50	\$ 187.50	\$ 187.50	\$ 187.50	\$ 187.50	\$ 187.50	\$ 187.50
TELÉFONO	\$ 153.30	\$ 153.30	\$ 153.30	\$ 153.30	\$ 153.30	\$ 153.30	\$ 153.30	\$ 153.30	\$ 153.30	\$ 153.30	\$ 153.30	\$ 153.30
SALARIO INTENDENCIA	\$ 2,435.20	\$ 2,435.20	\$ 2,435.20	\$ 2,435.20	\$ 2,435.20	\$ 2,435.20	\$ 2,435.20	\$ 2,435.20	\$ 2,435.20	\$ 2,435.20	\$ 2,435.20	\$ 2,435.20
SUELDO CLASES ESPECIALES	\$ 624.96	\$ 624.96	\$ 624.96	\$ 624.96	\$ 624.96	\$ 624.96	\$ 624.96	\$ 624.96	\$ 624.96	\$ 624.96	\$ 624.96	\$ 624.96
GAS	\$ 210.24	\$ 210.24	\$ 210.24	\$ 210.24	\$ 210.24	\$ 210.24	\$ 210.24	\$ 210.24	\$ 210.24	\$ 210.24	\$ 210.24	\$ 210.24
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
GASTOS DE SEGURIDAD E INSTALACIONES	\$ 500.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS DE CAPACITACIÓN	\$ 345.60	\$ -	\$ 345.60	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 11,224.00	\$ 10,126.40	\$ 10,820.00	\$ 13,257.60	\$ 13,605.60	\$ 13,405.60	\$ 13,405.60	\$ 13,405.60	\$ 13,405.60	\$ 13,405.60	\$ 13,405.60	\$ 13,405.60
SALDO CAJA	-\$ 424.00	\$ 573.60	\$ 1,880.00	\$ 1,442.40	\$ 3,094.40	\$ 2,594.40	\$ 2,594.40	\$ 2,594.40	\$ 2,594.40	\$ 2,594.40	\$ 2,594.40	\$ 2,594.40

Con el fin de evaluar el proyecto y hacer un análisis de los ingresos y egresos, se calculará el punto de equilibrio, el cual indicará el número mínimo de niños inscritos para poder cubrir nuestros costos y gastos, de tal manera que no se tenga pérdidas y la utilidad sea igual a cero.

Para lo anterior se ocupará la siguiente fórmula

$$\begin{aligned} \text{Punto de Equilibrio en ingresos} &= \frac{\text{Costos fijos}}{\left(1 - \frac{\text{Costo variable unitario}}{\text{Precio de venta}}\right)} = \frac{5,751.20}{\left(1 - \frac{478.40}{1,000}\right)} \\ &= \frac{5751.20}{(1 - 0.4784)} = \frac{5751.20}{0.5216} = \$11,026.07 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Punto de equilibrio en unidades} &= \frac{\text{Punto de equilibrio en ingresos}}{\text{Precio de venta}} = \frac{11,026.07}{1,000.00} \\ &= 11 \end{aligned}$$

Por lo tanto es necesario que tenga por lo menos once niños inscritos para que la empresa no pierda financieramente.

4.4.2 Aplicación y gestión del proyecto de acuerdo a los principios de la EdC.

De acuerdo a la matriz de verificación de Argiolas, y poder comprobar si la gestión del proyecto va acuerdo a los principios de la Economía de comunión, a continuación se presentan los indicadores o criterios necesarios para poder desarrollar el proyecto teniendo siempre en cuenta una orientación hacia el desarrollo de la persona.

Debido a que la empresa muestra dos departamentos fundamentales, se enumerarán los criterios clave para tenerlos en cuenta y poder así desarrollar la empresa hacia una orientación social.

Áreas Estratégicas	Aspectos						
	Rojo	Naranja	Amarillo	Verde	Azul	Índigo	Violeta
Administrativa	Definición consensual de la misión y los objetivos	- Enumerar proveedores, clientes, autoridades y competidores. Así como fomentar una relación personal con cada uno de ellos.	Respeto y cumplimiento con las leyes fiscales, educativas, de seguridad y normas.	Organizar los encuentros periódicos para tener una mejora continua	Cuidado de las instalaciones de la empresa, en cuanto a su distribución mobiliaria, mantenimiento constante y limpieza diaria.	Asistencia a cursos de formación profesional y humana para un mejor desempeño del trabajo.	Asegurarse que la comunicación fluya en todas direcciones.
	Compartir los objetivos, metas y estrategias financieras			Realizar entrevistas con todos los colaboradores para conocer su sentir del trabajo			Abrir canales de comunicación como teléfono, redes sociales y personal en actitud de escucha.
	Trabajo en el punto de equilibrio, tanto económico como social	- Fortalecer las relaciones con los demás miembros de la empresa		Estar atento a fechas de cumpleaños para promover un clima laboral sano.			Difusión de una cultura de la prevención, en cuanto a sismos, incendios, evacuaciones, amenazas de bomba y disturbio social.
			Tener cuidado al estado de salud de cada uno de los miembros de la empresa				

	Aspectos						
Áreas Estratégicas	Rojo	Naranja	Amarillo	Verde	Azul	Índigo	Violeta
Educativa	Participación de todos los agentes educativos en la elaboración de objetivos	Construir relaciones de fraternidad y confianza con los padres de familia	Trabajo de acuerdo a los estándares de competencia, reglas de operación y reglamento interno de trabajo.	Fomentar la salud física de todos los que están dentro de las instalaciones	Dar importancia a los hábitos de higiene con los menores.	Cursos de capacitación una vez al mes con respecto a los estándares de competencia, didáctica para niños, psicología infantil y seguridad e higiene.	Evaluación semanal de lo planeado con lo ejecutado con respecto de las actividades lúdico educativa.
	Definición de roles entre los grupos. Y ayuda mutua en caso de necesidad	Hacer el vínculo afectivo con los menores para su desarrollo emocional	Ocuparse de realizar todas las actividades de desarrollo educativo planeadas con anterioridad.	Crear hábitos alimenticios y difundir el plato del bien comer entre todos los miembros.	Uso de los estándares de competencia como herramienta para conservar la limpieza personal y del lugar.	Desarrollo de talleres de superación humana y desarrollo de la persona	Llenado de bitácoras diarias sobre el comportamiento de los menores.
		Estrecha comunicación con la dirección general sobre problemas que salgan de la media para encontrar solución.		Dar importancia de practicar alguna la actividad física después del trabajo.			

CONCLUSIONES

El presente trabajo académico no solo busca ser una descripción de un modelo de negocios como el que propone Alexander Osterwalder, para la empresa Estancia Infantil Juan Pablo II, sino también dicha al ser participante del proyecto Economía de comunión, quiere ser una contribución para reflexionar y estudiar un estilo que esté atento al desarrollo integral de la persona.

De esta manera dicho modelo al mostrarse de una forma gráfica, permite comprender todas las relaciones que existen en la empresa, desde la propuesta de valor, la utilización de los recursos materiales, financieros y técnicos y sobre todo da hincapié a las relaciones interpersonales que se crean dentro de la empresa, empezando con los clientes, socios externos clave y personal que colabora. Con lo anterior se consigue armonizar los elementos de un modelo de negocios con los valores de cooperación, gratuidad y fraternidad.

Dentro del diseño de cada uno de los elementos del modelo, la propuesta de valor que ofrece a su segmento de mercado contribuye al desarrollo sostenible de la sociedad y del ser humano, al fomentar la educación inicial transmite la responsabilidad civil que tiene hacia la comunidad y uno de los objetivos que busca la economía de comunión que es formar hombres y mujeres capaces de transformar la sociedad.

Durante este periodo de diseño del modelo de negocios de la empresa Estancia Infantil Juan Pablo II, se encontró que al estar bien posicionada dentro de su comunidad en el servicio de cuidado infantil, y al observar que dentro de la comunidad donde está establecida existen empresas similares, se sugiere que esté constantemente en el proceso de movilización, comprensión y diseño, con todos los colaboradores de la organización, para poder generar otras innovaciones o propuestas de valor relacionadas con su sector de manera que pueda seguir teniendo condiciones de estabilidad y le permita apoyar a aliviar directamente a las personas con necesidad, siendo esto último el más alto propósito del proyecto Economía de Comunión.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz Rodríguez, R. (2011). *El emprendedor de éxito*. México, D.F.: Mc. Graw Hill.
- Aldana Fariñas, E., & Ibarra Santa, A. (2011). El modelo de negocios como reforzador del emprendimiento en las universidades. Caso del Tecnológico de Monterrey campus Ciudad de México. *Ciencias Estratégicas*, 185-201.
- Argiolas , G., Bruni, L., & Zamagni, S. (2009). *Dizionario de economia civile, Economia di comunione*. Roma: Città Nuova.
- Argiolas, G. (2014). *Il valore dei valori*. Roma: Città Nuova.
- Bruni, L. (2010). *La herida del otro, economía y relaciones humanas*. Buenos Aires: Ciudad Nueva.
- Bruni, L. (2012). *Le nuove virtù del mercato*. Roma: Città Nuova.
- Bruni, L., & Crivelli, L. (2004). *Per un'Economía di Comunione*. Roma: Città Nuova.
- Carrasco, I., Castaño, M. S., & Schumpeter, c. a. (2008). El emprendedor Schumpeteriano y el contexto social. *ICE Marx-Keynes-Schumpeter*, 122.
- Ferrucci, A. (2015). *Rapporto Economia di comunione 2013-2014*. Genova: Associazione Internazionale Economia di comunione.
- García Colín, J. (2001). *Contabilidad de costos*. México: Mc. Graw Hill.
- Geografía, I. N. (2015). *INEGI*. Recuperado el 22 de septiembre de 2015, de www.inegi.org.mx
- Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. (2005). *Entrepreneursip*. Madrid: Mc. Graw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- ley General de prestación de servicios para la atención, c. y. (04-12-2014). *Artículo 30*. DOF.
- López Romo, H. (2011). Actualización regla AMAI NSE 8x7. *Congreso AMAI 2011* (págs. 28, 29). México, D.F.: Comité NSE AMAI, Instituto de Investigaciones Sociales S.C.
- Lubich, C. (1999). Economía de Comunión, una propuesta de gestión económica que nace de la espiritualidad de la Unidad. *Discurso ante el Consejo de Europa* (págs. 9-16). Estrasburgo, Francia: Ciudad Nueva.

- Márquez García, J. (2010). Innovación en modelos de negocio, La metodología de Osterwalder en la práctica. *Revista MBA EAFIT*, 30-47.
- Mateo Dueñas, R., & Sagarra Porta, R. (2004). *Creación de empresas teoría y práctica*. Madrid: Mc. Graw Hill.
- Münch Galindo, & García Martínez. (2003). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Municipal, S. N. (s.f.). *Instituto Nacional para el federalismo y desarrollo municipal*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2015, de <http://www.snim.rami.gob.mx/>
- Osterwalder, A., & Yves, P. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Rodríguez Valencia, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Cengage Learning.
- Ruiz Massieu, D. (2011). ¿Modelo de Negocio o Business plan? *Dirección estratégica ITAM*, 1,2.
- Zamagni, S. (2015). *Liderazgo Responsable Hacia una economía civil*. México: USEM Confederación de las Uniones sociales de empresarios de México A.C.