

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN – MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL-PROCOMIN



TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN
FUNCIONAL DE EMPRESAS.

TEMA DE INVESTIGACIÓN
DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO
PARA LA ESCUELA DE INGLÉS HOWARD BILINGUAL SCHOOL
PARA EL PERIODO 2021-2022.

MAESTRANTE:
ING. MAXWEL ENMANUEL RAMOS SOZA

TUTOR:
MBA. TANIUSKA GUTIÉRREZ

MANAGUA, NICARAGUA
MAYO DEL 2021

i. **Dedicatoria**

Dedico este trabajo primeramente a Dios, por ser nuestro creador y ayudarme a cumplir esta gran meta de mi vida. Además, de brindarme su protección, llenarme de ánimo y fortaleza.

A mis padres, por brindarme su soporte desde el primer día, tanto monetario como moral, sus consejos y educación han sido de los mejores.

ii. Agradecimiento

Este logro se lo debo principalmente a Dios que ilumino mi camino en este proceso, no fue un sendero fácil, tropecé muchas veces, pero satisfactoriamente alcancé la meta propuesta, y a ustedes mi familia que de una u otra manera aportaron con sus palabras de aliento y motivación para hacer realidad este logro profesional.

Muy especialmente a la maestra Taniuska Gutiérrez por compartir sus conocimientos a lo largo de la preparación del documento y para poder culminar el trabajo.

iii. Carta Aval del Tutor

Managua, 04 de Mayo del 2021

Msc. Ramfis Muñoz Tinoco
Director de Procomin

Estimado Maestro Ramfis:

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, por este medio dictamino en informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: “**Diseño de un plan estratégico para la escuela de inglés Howard Bilingual School para el periodo 2021-2022.**”, como requisito para optar el título de Máster en **ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE EMPRESAS**, cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutora del **ING. MAXWEL ENMANUEL RAMOS SOZA**, considero que la tesis contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo del Ing. Ramos, se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de problemas de **ESTRATEGIA EMPRESARIAL**.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los cuatro días del mes de mayo del año 2021.

MBA. Taniuska N. Gutiérrez Gutiérrez

Tutor

iv. Resumen

El objetivo de este estudio es elaborar un plan estratégico para la escuela Howard Bilingual School, con la finalidad de superar el problema que presenta respecto al déficit de alumnos matriculados. Algunas de las causas relacionadas a este problema es la falta de un plan de publicidad que permita dar a conocer a la población en general los servicios que ofrece la escuela, la adaptación con las nuevas formas de impartir clases (presencial, virtual) y la falta de estrategias alineadas a diversificar sus servicios.

El estudio se logra construir partiendo de la información recopilada de la escuela para conocer sus diferentes aspectos como son sus fortalezas, las oportunidades existentes en el mercado, las debilidades y sus amenazas que pueden afectar su crecimiento.

Se hace uso de diferentes herramientas (Matrices) que permiten determinar el lineamiento estratégico que puede seguir la escuela para ser consecuente con los objetivos estratégicos planteados. En los resultados obtenidos de las matrices nos muestra que la estrategia adecuada que debe implementar la escuela es la de diversificación permitiendo descubrir nuevos nichos de mercado donde se puede penetrar y lograr éxito.

Posteriormente se elabora un plan de acción que especifica la hoja de ruta a seguir, sus objetivos, personal involucrado y el tiempo requerido para cada tarea, todo esto alineados a las estrategias seleccionadas que mejor se adecuen a la necesidad de la escuela.

La investigación planteada tiene un alcance documental y descriptivo, de enfoque cualitativo recopilando fuente de información primaria y secundaria, se utilizan herramientas como entrevista, encuesta, lista de cotejo y documentos proporcionados por la escuela.

índice

i. Dedicatoria	i
ii. Agradecimiento	ii
iii. Carta Aval del Tutor.....	iii
iv. Resumen.....	iv
I.INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes.....	3
1.1.1. Antecedentes históricos	3
1.1.2. Antecedentes de campo	4
1.2. Justificación.....	6
1.3. Planteamiento del problema	7
1.4. Formulación del problema.....	8
II. OBJETIVOS	9
2.1. Objetivo general	9
2.2. Objetivos específicos.....	9
III. MARCO TEÓRICO	13
3.1 Estrategia Empresarial.....	13
3.1.1 Definición de Estrategia	13
3.1.2 Tipos de Estrategia	15
3.1.3 Niveles de una Estrategia.....	18
3.1.4 Plan estratégico	19
3.1.4.1 Definición de plan estratégico	19
3.2 Diagnóstico Empresarial	21
3.2.1 Definición de diagnóstico.....	21
3.2.2 Análisis interno.....	21
3.2.2.1 Matriz DAFO.....	21

3.2.2.2 Matriz de perfil Competitivo MPC.....	24
3.2.2.3 Matriz de evaluación de la posición estratégica y de la acción PEYEA	24
3.2.2.4 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	24
3.2.2.5 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	24
3.2.3 Análisis externo	25
3.2.3.1 Análisis Macroambiental	25
3.2.3.2 Entorno general.....	25
3.2.3.3 Entorno Especifico.....	27
3.2.3.4 Las 5 fuerza competitivas de Michael Porter.	27
3.3 Formulación Estratégica.....	31
3.3.1 Proceso para Formular Estrategias.	31
3.3.2 Objetivos Estratégico y Financieros	32
3.3.2.1 Objetivos Estratégicos	32
3.4 Objetivos financieros.....	33
3.4.1 Apalancamiento financiero	34
3.4.2 Indicadores financieros y presupuesto.....	35
3.5 Tipo de Planes	37
3.5.1 Plan de acción.	37
3.5.2 Plan Operativo	38
IV. PREGUNTAS DIRECTRICES.	39
V. DISEÑO METODOLÓGICO.....	40
5.1 Tipo de Estudio.....	40
5.2 Enfoque del Estudio	41
5.3 Universo y Muestra	42
5.4 Tipo de Muestreo.....	42

5.5	Métodos teóricos y Empíricos	43
5.6	Plan de Análisis	44
5.7	Operacionalización de Variables.	45
5.8	Plan de Recolección de Datos	46
5.9	Instrumentos utilizados.....	46
VI.	RESULTADOS	47
VII.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	49
7.1	Diagnostico de la situación actual del instituto.	49
7.1.1	Análisis interno.	49
7.1.2	Análisis externo	50
7.2	Valoración de la situación actual del instituto respecto al déficit de alumnos matriculados.	51
7.3	Formulación de estrategias.....	52
7.4	Formulación de Objetivos Financieros.....	57
VIII.	CONCLUSIONES	60
IX.	RECOMENDACIONES	61
X.	BIBLIOGRAFÍA	62
XI.	ANEXOS	65

Índice de tabla

Tabla 1 Resultado Muestra Finita Estudiante	42
Tabla 2 Resultado Muestra Finita Docente	42
Tabla 3 Plan de análisis	44
Tabla 4 Plan de Recolección de la información	46
Tabla 5 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	52
Tabla 6 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	53
Tabla 7 Matriz de perfil Competitivo(MPC)	53
Tabla 8. Matriz de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas(FODA).....	54
Tabla 9 Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar).....	55
Tabla 10 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	56
Tabla 11 Tabla de amortización del crédito	58
Tabla 12 Plan de acción	59

Índice de Gráfico

Gráfico 1 Línea de tiempo para el cumplimiento de la asignación.....	44
Gráfico 2 Línea de tiempo plan de recolección de datos	46
Gráfico 3 Línea de tiempo para las actividades del plan de acción.	59

I. INTRODUCCIÓN

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el que hacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno.

Las ventajas de la planeación estratégica son múltiples; algunas de las más importantes se originan en el hecho de que al establecer métodos de utilización racional de los recursos, se reducen los niveles de incertidumbres y se prepara a las organizaciones para hacer frente a las contingencias.

En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la planeación estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos.

El objetivo de este trabajo es elaborar un plan estratégico para la escuela Howard Bilingual School para el periodo 2021-2022. El plan estratégico sugiere estrategias y acción a seguir para mejorar el desempeño y su competitividad en la industria de la enseñanza del idioma inglés.

Establecer las líneas de acción que debe seguir la escuela en los próximos años le permitirá aprovechar las oportunidades, potenciando sus fortalezas, anticipante a las amenazas existentes en la industria y mitigando sus debilidades para ser una escuela competitiva en el mercado, además de mejorar la asignación de los recursos.

Esta investigación está conformada por once capítulos los cuales se indican a continuación:

Acápite I. Presenta la introducción, que describe de manera general los antecedentes históricos y de campo, justificación, planteamiento del problema y formulación del problema. Acápite II. Exhibe los objetivos de la investigación, Objetivo general y específicos de la tesis. Acápite III. Marco teórico donde se detalla toda la teoría relacionada con la investigación. Acápite IV. Preguntas directrices, nos presentan series de preguntas conforme a la problemática planteada. Acápite V. Diseño metodológico. Nos puntualiza la metodología utilizada en el tema de investigación. Acápite VI. Resultados. Acápite VII. Análisis y discusión de resultado. Acápite VIII. Conclusiones. Salida a los objetivos específicos. Acápite IX. Recomendaciones. Posterior al análisis y conclusiones de la investigación se realiza un proceso de recomendaciones. Acápite X. Bibliografía. Se detallan las diferentes fuentes, tanto de libros, revistas e internet. Acápite XI. Anexos.

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes históricos

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Oskar Morgenstern en su obra. La teoría de juegos es un área de la matemática aplicada que utiliza modelos para estudiar las estrategias óptimas, así como el comportamiento previsto y observado de individuos en juegos, esta se formalizó por primera vez a partir de los trabajos de estos dos matemáticos antes y durante la Guerra Fría, debido sobre todo a su aplicación a la estrategia militar; "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta".

Según David (2013), El término planeación estratégica se originó en la década de 1950 y gozó de gran popularidad entre mediados de la década de los sesenta hasta mediados de los setenta.

En ese entonces se pensaba que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas y muchas de las corporaciones estado unidenses estaban "obsesionadas" con ella. Sin embargo, después de ese "auge", la planeación estratégica se dejó de lado durante la década de 1980, pues los diversos modelos de planeación no generaron rendimientos mayores. No obstante, la década de 1990 trajo consigo el resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad, este proceso se practica ampliamente en el mundo de los negocios. (p.5)

Solórzano y Alaña (2015) Afirma que:

Hoy más que nunca en el entorno empresarial la única constante es el cambio. Las empresas exitosas son aquellas que logran sortear la incertidumbre con gran efectividad, adaptando continuamente sus burocracias, estrategias, sistemas, productos y culturas con el fin de sobrevivir a los impactos y prosperar gracias a las mismas fuerzas que destruyen a la competencia. (p. 31)

1.1.2. Antecedentes de campo

Un primer trabajo de tesis corresponde a Silva (2017), que lleva por título: “Propuesta de Plan Estratégico de Súper de Guadalupe de Jinotega para el periodo 2018-2020”.

Este trabajo se relaciona con la investigación en curso porque se realizan diferentes análisis previos a la elaboración de un plan estratégico como son: Análisis Macroambiental, Análisis de la industria y el diagnóstico interno de la empresa. Se utilizan herramientas para el análisis estratégico como son las matrices: Matriz EFE, Matriz EFI, Matriz MPC, Matriz IE, Matriz PEYEA, Matriz FODA cruzado, Matriz MPCE, Matriz Competitiva de Porter, Matriz de Factibilidad, Matriz de Aceptabilidad. Con el objetivo de encontrar la estrategia más adecuada para alcanzar la visión de la empresa considerando las condiciones interna y externa.

Los resultados obtenidos en el estudio de las matrices de evaluación estratégica indicaron que la estrategia de penetración de mercado es la más adecuada para la empresa. La elaboración de un plan de acción y un cuadro de mando integral que permite dar seguimiento y evitar desviaciones del plan estratégico recomendado.

La investigación realizada tiene un alcance documental y descriptivo, de enfoque cualitativo y cuantitativo, recopilando fuentes de información primarias y secundarias; igualmente para la recolección de información se utiliza herramientas como entrevistas, encuestas, observación de campos y documentos oficiales de diferentes instituciones. Con la propuesta de plan estratégico le permitirá al súper mejorar su condición actual a nivel de su administración estratégica.

Un segundo trabajo de tesis corresponde a Zambrana (2018), que lleva el título: “Propuesta de plan estratégico de la empresa Convergys Nicaragua S.A. para el período 2019-2021”. La propuesta se ha elaborado enfocado en la industria de call centers en Nicaragua con el objetivo de apoyar las futuras decisiones estratégicas de la compañía.

Este trabajo se relaciona con este proyecto porque se realizar diferentes tipos de análisis macro ambiental, análisis industrial del sector, diagnostico interno de la empresa. En su análisis se hace uso de las 5 fuerza competitivas de Michael Porter como son: la amenaza de nuevos ingresos, poder de negociación con los compradores, poder de negociación de los proveedores, rivalidad entre los competidores existentes, amenazas de productos sustitutos. Se aplican herramientas para el análisis de factores internos y externos que le compiten como son las matrices: FODA, EFE, EFI y MPC. Se plante un plan de acción que le permita a la empresa plantear las actividades a realizar para alcanzar su objetivo estratégico en un tiempo determinado y también las personas que estarán a cargo.

Un tercer trabajo de tesis corresponde a Viera (2018), que lleva el título: “Propuesta de plan estratégico de la empresa familiar Farmacia Viera para el periodo 2019-2021”. La empresa con este proyecto pretende identificar los medios y la ruta a seguir para alcanzar estrategias identificadas, además permitirá conocer al recurso humano idóneo para la correcta ejecución de los recursos y los objetivos estratégicos planteados.

Se realiza un análisis macro ambiental en el cual se aborda los factores económicos, políticos culturales y demográficos del entorno, también se aplica para el diagnóstico de la empresa la metodología de cadena de valor de Michael Porter y la herramienta de análisis FODA. Por último, se realiza el plan de acción para dar continuidad a metas y objetivos establecidos.

1.2. Justificación

En la actualidad la planeación estratégica permite conocer las variables internas y externas que influyen en el desempeño de las empresas en un entorno cambiante; permite la posibilidad de prever situación futuras y tomas decisiones acertadas.

Para las organizaciones los beneficios que trae la planeación estratégica son necesarios para su desarrollo, desempeño y crecimiento, por lo tanto, es fundamental desarrollar modelos de planeación estratégica apropiados a las necesidades de las empresas.

La presente investigación se enfoca en el diseño de un plan estratégico para la escuela Howard Bilingual School, siendo clave conocer su situación interna y externa que le permita obtener un diagnóstico de la situación actual, además desarrollar estrategias con el fin de alcanzar sus objetivos empresariales.

Así, el presente trabajo es de suma importancia porque les permitirá a los socios de la escuela y trabajadores conocer la misión, visión y objetivos empresariales, siendo ellos pieza clave en el proceso, control y seguimiento de las metas planteadas.

1.3. Planteamiento del problema

Dentro de los principales **síntomas**: La disminución en la cantidad de alumnos matriculados anualmente en la escuela provoca que las cifras reflejadas en los últimos años basados en los informes financieros no sean los esperados por los socios del negocio, debido a que no muestran una rentabilidad esperada.

Las causas: La escuela no posee un plan estratégico empresarial que le permita establecer objetivos, políticas y estrategias claras; ya que desde inicio sus operaciones, la escuela ha realizado sus actividades de manera empírica sin una planificación adecuada, teniendo como resultado deficiencia en sus procesos en el área operativa y administrativa, desafortunadamente este tipo de costumbre impide que la escuela realice sus actividades enmarcadas en objetivos alineados a la visión de la empresa.

El **pronóstico** de no atender el problema provocaría que la empresa continúe sin crecimiento económico, sin una posición exitosa en el mercado y un posible cierre de sus operaciones a corto plazo.

Por lo que se puede **controlar el pronóstico** con la creación de un plan estratégico para el negocio con una visión a futuro, le permitirá a la escuela adaptarse ante los posibles cambios existentes en el mercado, permitiendo que se tomen las decisiones que estime conveniente para alcanzar sus metas. El no mejorar el servicio brindado respecto a sus competidores actuales, la escuela podría cerrar sus operaciones por falta de liquidez.

1.4. Formulación del problema

¿De qué manera se mejoraría la rentabilidad y la participación de mercado en los servicios que ofrece la escuela Howard Bilingual School durante el periodo, 2021-2022?

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

- Diseñar un plan estratégico para la escuela de inglés Howard Bilingual School para el periodo 2021-2022.

2.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la escuela con respecto al ambiente industrial y al ambiente interno.
- Formular objetivos estratégicos y financieros que permitan aprovechar las oportunidades existentes en el mercado.
- Diseñar un plan de acción en función del contexto actual y enfoque futuro.

CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

Perfil de la empresa

Historia de la empresa.

Howard Bilingual School es una empresa nicaragüense, fundada el 4 de agosto de 2003 y se dedica a brindar sus servicios de enseñanza de idioma inglés en 12 niveles, cuenta con profesores calificados y un pensum académico adaptado a la necesidad de los alumnos, contribuyendo de esta manera al desarrollo personal e intelectual del estudiante.

La escuela de origen familiar y legalmente constituida conformado por los socios; el señor Edward Antonio Ramos, Ericka de los Ángeles valle Jiménez, Howard Francisco Ramos, quienes observaron la necesidad de ofrecer los servicios de enseñanza del idioma inglés a todas las personas que desearan aprenderlo, se inició impartiendo clases a 12 estudiantes quienes luego de haberse graduados lograron obtener mejor trabajo mejorando su calidad de vida.

Desde el inicio de sus operaciones se encuentra suscrito al instituto Nacional Tecnológico (INATEC) con su código 0024, lo que le ha permitido tener la oportunidad de participar en la enseñanza logrando que los alumnos graduados dispongan de un (Certificado) reconocido a nivel nacional y estar mejor calificado para optar a mejores ofertas laborales.

En el transcurso de los años desde su fundación la escuela siempre ha aportado no solo a la educación de las familias nicaragüense, sino también ha venido a contribuir al progreso del país y a ser partícipe de generar empleos tanto interno como externos.

Misión

Formar alumnos con capacidad para leer, escribir, escuchar y hablar el idioma inglés que les permita obtener una mejor formación personal, académica y profesional.

Visión

Ser una academia líder y competitiva en la enseñanza del idioma inglés comprometido con la excelencia académica y la calidad en nuestros servicios, manteniendo la mejora continua adaptada a las necesidades de nuestros clientes.

Valores

- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Excelencia.
- ✓ Calidad
- ✓ Pasión
- ✓ Trabajo en equipo

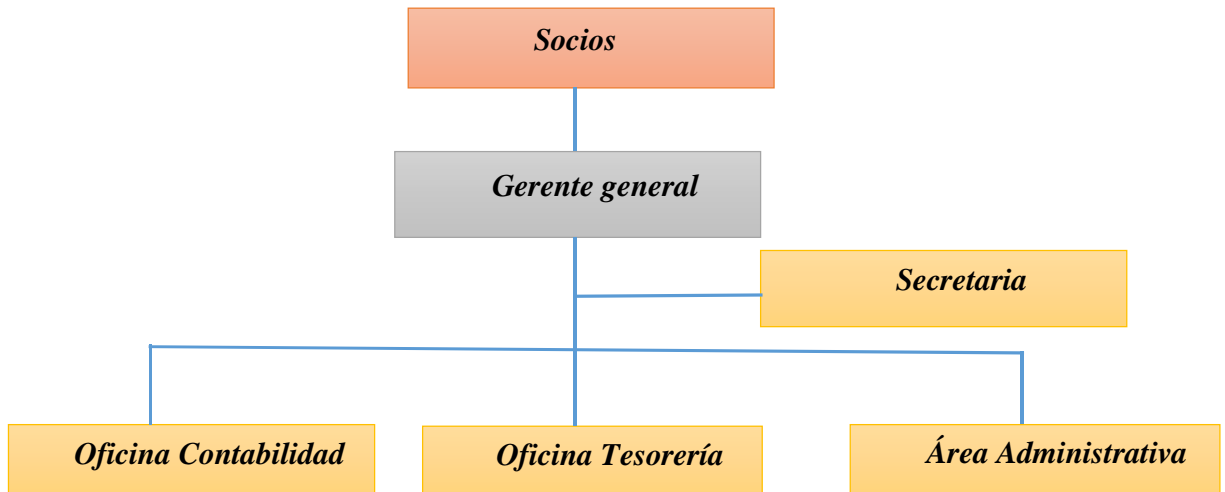
Servicios

- ✓ Traducción de documentos Inglés a español / español a Inglés.
- ✓ Curso de Inglés en línea o a distancia.
- ✓ Curso personalizados y preparación para Call center.

Organigrama

La estructura organizacional de la escuela de inglés, está compuesta de la siguiente forma:

Figura 1 Organigrama de la escuela



III. MARCO TEÓRICO

3.1 Estrategia Empresarial

3.1.1 Definición de Estrategia

Para la definición del término estrategia, varios autores han aportado su punto de vista relacionado a este concepto. Chiavenato (2001) afirma: “La estrategia es un conjunto de objetivos y políticas principales capaces de guiar y orientar el comportamiento de la empresa a largo plazo”(p.115).

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Según Munch (2008) declara que “el termino estrategia proviene del griego strategas, que significa uso y asignación de recursos. Las Estrategias son alternativas o curso de acción que muestran los medios, los recursos y los esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos” (p.37). En el campo de la administración, una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Para los autores Giménez, Fernández, y Massachs (2013) afirman:

El termino estrategia es el conjunto de decisiones que una empresa puede tomar sobre las actuaciones a realizar y sobre los recursos que puede utilizar para llevar a cabo estas acciones. Todo ello busca alcanzar una serie de objetivos empresariales a diversos niveles, relacionados con el éxito. (p.120)

Según Thomson (2012) plantea que “la estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (p.4). En términos empresariales, la estrategia se puede definir como:

La movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global para conseguir objetivos a largo plazo. Táctica es el esquema específico para emplear algunos recursos en una estrategia general. En el plano militar, la movilización de tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plano gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones es un plan táctico dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere una o más estrategias: cada estrategia da lugar a muchas tácticas. La planeación a cinco años en la empresa requiere una estrategia a la que van unidos los planes tácticos de cada año de ese periodo. (Chiavenato, 2001, p. 115)

La estrategia es, básicamente, el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual.

Según García y Paredes(2014), definen el termino estrategia: Como la “determinación, selección y organización de actividades futuras que, partiendo de los recursos disponibles, se estructuran armónicamente con miras al logro de determinados objetivos” (pág. 5).

La definición de estrategia implica: El proceso de planificación de recursos y acciones que habrán de utilizarse y ejecutarse en el futuro, El plan que habrá de desglosarse en una serie de acciones concretas y precisas en la práctica, El propósito: el fin último de toda estrategia es el de ganar.

La estrategia contempla 5 factores, a saber:

1. **Recursos:** ¿De qué elementos se disponen para alcanzar el objetivo previamente establecido? ¿Están disponibles? Si no se dispone de ellos, ¿podremos conseguirlo?, ¿podremos realmente controlarlos?
2. **Acciones:** ¿Qué pasos se deben dar para alcanzar el objetivo establecido? ¿Cuál es la secuencia? ¿Cuál es la relación entre ellos? ¿Cuál es el orden de prioridad?
3. **Personas:** ¿Quiénes, ¿cuántas y con qué características? ¿Qué acciones debe ejecutar cada persona? ¿Están disponibles estas personas?
4. **Controles:** ¿Qué mecanismos se deben establecer para medir el cumplimiento de las acciones, pasos, progresos, etcétera?
5. **Resultados:** ¿Qué resultados reales y concretos se pretende alcanzar con la o las estrategias? ¿Pueden ser cuantificados? ¿Se han definido con suficiente especificidad? Estos resultados, en conjunto, ¿aseguran el logro del objetivo previamente establecido?

3.1.2 Tipos de Estrategia

3.1.2.1 Estrategias básicas para elaborar plan estratégico

Según Munch (2008), son cuatro estrategias básicas que definen el rumbo que puede tomar la empresa, son de carácter general y trascendental y se toman en cuenta al elaborar el plan estratégico:

1. Estrategia de Crecimiento.

Se plantean en empresas que han tenido un desempeño altamente satisfactorio en cuanto a utilidades, demandas, mercado y clientes, y que, sin haber abarcado completamente

la totalidad del mercado, sus recursos le permiten continuar creciendo. Las estrategias de crecimiento deben fundamentarse en un estudio de factibilidad.

Las estrategias de crecimiento a su vez pueden ser:

- **Estrategia de integración:** Su propósito es el crecimiento de la eficiencia y del control de todas las operaciones mediante la realización de actividades y procesos que normalmente se llevan a cabo otras organizaciones ajenas a la empresa, siempre y cuando estos le sean redituables. La integración se puede dar en tres sentidos:
- **Hacia delante:** Su finalidad es lograr un alto grado de dominio sobre los sistemas de distribución, para lo cual la empresa que produce se dedica también a distribuir, es decir, la empresa productora crece estableciendo sus centros de distribución, eliminando intermediarios.
- **Hacia atrás:** Se realiza para obtener un mayor control sobre los sistemas de suministros.
- **Horizontal:** Se refiere a efectuar un mejor control sobre los elementos de la competencia, mediante alianzas o fusiones estratégicas.

2. Estrategia de estabilidad organizacional.

Se utiliza cuando no se desea continuar creciendo, pero se mantiene la posición en el mercado; para ello se realizan un análisis que comprenden la revisión de la misión y una evaluación de las oportunidades que se le presentan a la empresa, además de que se evalúan los riesgos, los escenarios y el rendimiento de la inversión.

3. Estrategia de contracción.

La contracción se realiza cuando la empresa se ha diversificado a tal grado que los costos de producción aumentan. Su finalidad es lograr que todos los productos sean rentables. La ventaja de aplicar esta estrategia es que se reducen los costos de producción al no tener que fabricar una gran diversidad de productos.

4. Estrategias combinadas.

Cuando los objetivos de rendimiento que busca la empresa no se alcanzan con la aplicación de una sola estrategia se recurre a la mezcla de dos o más estrategias, para lo que es necesario efectuar una evaluación cuidadosa, de tal forma que la empresa aplique dos o más estrategias con el fin de optimizar recursos.

3.1.2.2 Estrategias genéricas de Michael Porter

Según (Porter M. E., 2008) las estrategias permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgo de costo, diferenciación y enfoque. Michael Porter denomina a estas bases estrategias genéricas.

1. Liderazgo de Costo

Un líder en costo debe lograr la paridad o proximidad en las bases de diferenciación en relación a sus competidores para ser un ejecutor sobre el promedio, aunque descansa en el liderazgo de costo para su ventaja competitiva.

La paridad en la base de la diferenciación permite aun líder de costo traducir su ventaja en costos directamente a utilidades mayores que sus competidores. La proximidad en la diferenciación significa que el descuento necesario en el precio para lograr una participación en el mercado aceptable no sobrepase la ventaja en el costo del líder de costo y por tanto el líder de costo gana retorno sobre el promedio.

La estrategia lógica del liderazgo de costo normalmente requiere que una empresa sea el líder en costos, y no una de varias empresas luchando por esta posición.

2. Diferenciación.

La lógica de la estrategia de diferenciación requiere que una empresa elija atributos en los que se diferencie a sí misma, y que sean diferente a los de sus rivales. Una empresa debe ser realmente única en algo o ser percibida como única si quiere un precio superior. En contraste con el liderazgo de costos, sin embargo, puede haber más de una estrategia de diferenciación exitosa en un sector industrial si hay varios atributos que sean ampliamente valorados por los compradores.

3. Enfoque

Por su parte en la ventaja competitiva el enfoque se sustenta en la identificación de un panorama de competencia estrecho asociado a las características de sector industrial, allí se selecciona un segmento blanco o desatendido en el cual se busca desarrollar una ventaja competitiva, aunque ésta no se constituya para todo el sector.

Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta la estrategia a servirlos con la exclusión de otros.

La estrategia de enfoque tiene dos variantes. En el enfoque de costo una empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco, mientras que en el enfoque de diferenciación una empresa busca la diferenciación en su segmento blanco.

3.1.3 Niveles de una Estrategia

La estrategia en una organización según su tamaño tiene cuatro o tres niveles:

Nivel 1: estrategia corporativa: es la de nivel más alto. Es la que decide los negocios a desarrollar y los negocios a eliminar.

Nivel 2: estrategia de negocio: es la estrategia específica para cada negocio, como se va a manejar el negocio, que cartera de productos va a desarrollar la empresa, etc.

Nivel 3: estrategias funcionales: son las estrategias correspondientes a las áreas funcionales: marketing, producción, finanzas. Son implementadas por las áreas, pero siempre decididas por el gerente general.

Nivel 4: concierne a la forma de administrar las unidades organizacionales de primera línea dentro de un negocio (local, adquisiciones, ventas, misceláneos).

3.1.4 Plan estratégico

3.1.4.1 Definición de plan estratégico

David (2013) afirma “Un plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de acción menos deseables” (p.5).

Thompson (2012) afirma que:

El desarrollo de una visión y misión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia son tareas básicas para determinar el rumbo; señalan hacia dónde va una compañía, su propósito, los resultados estratégicos y financieros que se plantea como meta, su modelo básico de negocios y los movimientos competitivos y planteamientos de acciones internas con que se obtendrán los resultados de negocios planeados. (p.37)

Según el autor (Ancín, 2012), al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones

estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders). (p.39)

Para Martínez y Milla Gutiérrez (2005), un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. (p.8) La idea del plan estratégico debe surgir de la dirección de la organización, del dueño, de la directiva, del gerente, en función de la estructura de la sociedad. Es decir, de la persona o personas cuya misión es dirigir la empresa hacia el éxito.

El Plan Estratégico es, por lo tanto, un documento cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas, y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

Según (Ancín, 2012), la elaboración de planes estratégico involucra una serie etapas o pasos que se deben cumplir:

1. Análisis de la situación.
2. Diagnóstico de la situación.
3. Sistema de Objetivos Corporativos.
4. Elección de estrategias.
5. Decisiones Operativas: Planes de acción.

3.2 Diagnóstico Empresarial

3.2.1 Definición de diagnóstico.

Para Arizabaleta (2004), define el diagnóstico como:

“Un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo” (p.20).

El proceso diagnóstico es un medio, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización; es un insumo para la planeación estratégica que reconoce la existencia de un “otro”, lo que implica que el entorno es diferente de cero.

El diagnóstico estratégico constituye una técnica que abarca toda organización y el entorno, por lo que al aplicarlo a la empresa logra que esta tenga una proyección de futuro en el negocio, desarrollando capacidad competitiva. Trata de dar una visión de conjunto sobre los recursos principales, los medios de que dispone y las habilidades de la empresa para hacer frente al entorno que se ha analizado.

Luego de analizar la situación interna y externa, de haber detectado las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se debe elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa. Para ello, se utiliza la herramienta DAFO o SWOT.

3.2.2 Análisis interno

3.2.2.1 Matriz DAFO

Su origen se remonta a la década de los 70 debido a la investigación conducida por un equipo de trabajo del Stanford Research Institute, cuyo propósito era descubrir por qué falla la planificación corporativa, para luego conseguir alguna solución o crear un modelo que permitiera recopilar, estructurar y analizar la información clave para las decisiones estratégicas. (Castellanos, 2015)

Los autores Giménez et al.(2013) enfatizan que:

El análisis DAFO es un método que ayuda a analizar los factores que pueden condicionar a la empresa. Por un lado, tenemos las fortalezas y debilidades, que surgen de la evaluación interna de la empresa; y por otro las oportunidades y amenazas, que proceden del análisis del entorno, ya sea en el momento actual o las que pueden venir en un futuro. (p.127)

La conocida matriz debilidades-oportunidades-fortalezas-amenazas o DOFA identifica tanto factores externos (amenazas y oportunidades) como internos (fortalezas y debilidades). Se define como una herramienta de auditoria de la organización, para detectar tanto el impacto presente y futuro del entorno, como los problemas propios de la organización. (Arizabaleta, 2004, p. 45)

El análisis interno de la empresa lo forman las fortalezas y las debilidades de la empresa, es decir, los puntos fuertes y débiles de la propia empresa respecto a sus competidores. Se basa sobre todo en analizar la organización de la empresa comparándola con la competencia; nos referimos a los recursos humanos, al capital, a las instalaciones, a la imagen, al producto, a la distribución del mismo, etc.

En cuanto al análisis externo, tenemos que estudiar el entorno, tanto el general como el específico, y ver las amenazas y las oportunidades que se presentan con respecto a la competencia. Las amenazas las tenemos que analizar e intentar afrontarlas para que no estemos en desventaja competitiva, y las fortalezas las tenemos que aprovechar y potenciar para hacernos fuertes en el mercado.

Fortaleza

Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades (Tirado, 2013, p. 39).

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. (Castellanos, 2015).

Debilidades

Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

Podríamos decir también que son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc (Navarro, 2012, p. 29).

Oportunidades

Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas (Castellanos, 2015).

Amenazas

Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

3.2.2.2 Matriz de perfil Competitivo MPC

El objetivo de esta matriz es identificar los principales competidores de la empresa, así como sus factores clave particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. En una MPC, los factores críticos o determinantes para el éxito son más amplios, incluyen cuestiones internas o externas e inclusive puede concentrarse sólo en factores internos.

3.2.2.3 Matriz de evaluación de la posición estratégica y de la acción PEYEA

La matriz PEYEA es un instrumento que puede ayudar a estudiar la adecuación de la estrategia en una organización dada. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva ha sido la más adecuada.

Los ejes de la matriz PEYEA representan:

1. Dos dimensiones internas, Fuerza financiera (FF) y Ventaja competitiva (VC).
2. Dos dimensiones externas, Estabilidad del ambiente (EA) y Fuerza de la industria (FI).

3.2.2.4 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

3.2.2.5 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

3.2.3 Análisis externo

3.2.3.1 Análisis Macroambiental

Al elaborar un plan puede existir certeza acerca de la existencia de determinados eventos, mas no así de otros que afectaran su desarrollo; es necesario, por tanto, tomar en cuenta diversos escenarios que permitan reducir la incertidumbre inherente del futuro. (Munch, 2008, p. 20)

Mediante el análisis ambiental la empresa procura conocer su ambiente externo y diagnosticar qué ocurre en él. Para que la empresa pueda operar con eficiencia y eficacia, es necesario que conozca el ambiente externo que la rodea: sus necesidades, oportunidades, recursos disponibles, dificultades y restricciones, amenazas, coacciones y contingencias de las que no puede huir ni escapar. (Chiavenato, 2001, p.154)

3.2.3.2 Entorno general

Los autores Giménez et al. (2013) indican que:

El entorno general, que afecta a todas las empresas en general. Hay muchos aspectos que influyen en él, como los culturales, tecnológicos, políticos, legales, demográficos, sociológicos, económicos, etc. Por ejemplo, el entorno de un país subdesarrollado ofrece más dificultades para la actividad económica que el de un país avanzado, si nos referimos a la infraestructura, al capital humano, a los servicios financieros. (p.126)

- **Factores tecnológicos**

Incluyen costos y disponibilidades de todos los factores productivos utilizados en las empresas y los cambios tecnológicos que implican y afectan esos factores de producción, así como nuevos productos o servicios que podrían sustituir los productos o servicios actuales ofrecidos.

- **Factores políticos**

Incluyen decisiones gubernamentales capaces de afectar las actividades y operaciones de la empresa. Los gobiernos pueden ser grandes compradores de bienes y servicios, subsidiar empresas o industrias que los ayuden a sobrevivir y prosperar, proteger las empresas locales de la competencia extranjera y, en especial, ver en las empresas las oportunidades de empleo indispensables para la supervivencia y el bienestar de los ciudadanos.

- **Factores económicos**

Estado de la economía (depresión, recesión, recuperación o prosperidad), tendencia de los precios de los bienes o servicios (inflación o deflación), políticas monetarias, políticas fiscales, balanza de pagos, etc. Cada una de estas facetas de la economía puede facilitar o dificultar el alcance de los objetivos de la empresa y el éxito o el fracaso de su estrategia.

- **Factores legales:**

La legislación afecta cada vez más operaciones y actividades de las empresas. La legislación sobre asuntos como salarios y control de precios, higiene y seguridad en el trabajo, concesión de crédito directo al consumidor, construcción de edificios, condiciones de trabajo, facturación, inventario y depósito de materias primas y productos acabados, y una infinidad de otros aspectos, sujeta la actividad empresarial a limitaciones y restricciones legales. En ocasiones, la estrategia empresarial choca con ciertos impedimentos legales.

- **Factores sociales**

Los valores sociales y las actitudes de las personas, como clientes o empleados, pueden afectar la estrategia empresarial.

- **Factores demográficos**

Estos factores, que comprenden la densidad de población y distribución geográfica, la distribución por edad, sexo, raza, etc., definen la manera como se distribuyen los clientes en el mercado.

- **Factores ecológicos**

Incluyen aspectos del ambiente físico y natural, así como políticas gubernamentales al respecto.

3.2.3.3 Entorno Especifico

Giménez et al. (2013), El entorno específico, que afecta de una manera concreta a cada una de las empresas, por lo que varía según el tipo de empresa. (p.127)

- **Proveedores:** Aportan las materias primas y otros recursos necesarios para fabricar los productos a cambio de un precio.
- **Intermediarios o distribuidores:** Se encargan de hacer llegar los productos desde los fabricantes hasta los minoristas.
- **Clientes o consumidores:** Adquieren los productos y servicios de la empresa.
- **Competidores:** Ofrecen productos o servicios similares en el mercado y que se dirigen a los mismos clientes.
- **Intermediarios financieros:** Prestan fondos a las empresas para llevar a cabo diversas operaciones.

3.2.3.4 Las 5 fuerza competitivas de Michael Porter.

La principal contribución desarrollada alrededor de la perspectiva de estructura industrial definitivamente es el modelo de fuerzas competitivas de Porter presentado por primera vez en su artículo “How competitive forces shape strategy” (Porter, 1979).

Este modelo ha sido quizá el primero en abordar de manera puntual factores asociados al entorno donde se desenvuelve la industria, lo que le da un gran valor en el campo de la estrategia. La lógica del modelo se basa en la afirmación de que existen cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, determinan el potencial de utilidad de una industria.

Según Michael Porter en la revista “Harvard Business Review América Latina”, La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia (Porter M. E., 2008, p. 2).

Los cinco Fuerzas:

1. Amenazas de nuevos competidores.

Para River, Pulgarín y Malaver (2012) mencionan que:

De acuerdo con Porter, identificar aquellas empresas con la intención de ingresar a un sector industrial es de suma importancia puesto que un nuevo competidor podría significar una amenaza visible a la distribución de la participación del mercado y las rentas que ya poseen las empresas existentes. (p. 41)

En adición nuevos competidores representan incrementos en la capacidad productiva del sector, y a menos que la demanda de los bienes o servicios se encuentre en aumento la capacidad adicional significaría una potencial reducción de precios a los consumidores y por ende menos ingresos y rendimientos para las empresas que están en competencia

La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores.

2. Amenazas de productos sustitutivos.

River et al. (2012), Un producto sustituto es aquel bien o servicio que proviene de afuera de una industria y al mismo tiempo cumple con funciones similares o iguales a las del producto que produce esta industria. Un producto sustituto puede representar una amenaza para una industria si su capacidad para reemplazar atributos tales como costo, eficiencia, calidad, disponibilidad, acceso, entre otros es mayor.

Si la relación costo beneficio del producto sustituto es superior a la del producto o servicio principal el consumidor optara por preferir el bien sustituto lo que afectaría considerablemente los ingresos de una industria en particular

3. Poder de negociación de los clientes.

En el planteamiento de Porter, la racionalidad de cualquier empresa es maximizar el rendimiento sobre el capital que ha invertido, esto significa asignarle a los productos o servicios el precio máximo que el cliente estaría dispuesto a pagar y al mismo tiempo realizar un adecuado control de costos.

Sin embargo, los compradores en contraparte buscan adquirir el producto al precio más bajo posible, lo que implicaría una reducción en los niveles de rendimiento de las empresas. Un comprador a fin de lograr reducir sus costos buscar realizar “Negociaciones” que lo lleven a obtener la mejor cantidad, la mejor calidad y por supuesto el precio más bajo.

4. Poder de negociación de los proveedores.

Según Porter, un proveedor puede utilizar aspectos como el aumento del precio o la disminución en la calidad de los insumos a fin de ejercer su poder sobre aquellas empresas que compiten en una industria.

Los proveedores pueden ganar poder derivado varios aspectos como el nivel de exclusividad del insumo y consecuentemente el nivel de concentración de la industria que lo vende, la inexistencia de algún sustituto satisfactorio para reemplazar el insumo original, el nivel de criticidad del insumo en la cadena productiva, entre otras.

5. Grado de rivalidad de los competidores.

La rivalidad entre competidores es mayor cuando la acción de alguno de ellos se constituye en un reto para las otras empresas o cuando éstas identifican alguna oportunidad para mejorar su posición de mercado antes que los competidores lo que representa una mayor participación en ventas.

Para Alfaro, Gonzales y Pina (2013), “La existencia de un mercado con mucha competencia o con un gran número de competidores determinará el éxito del negocio y sus expectativas de futuro, ya que lo hacen menos atractivo” (p.129).

Frecuentemente, se considera que los cuatro factores anteriores tienen capacidad para determinar el grado de rivalidad interna del mercado, que habitualmente depende de:

- La estructura de la competencia.
- Los costes fijos elevados.

La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia. (Porter M. E., 2008)

3.3 Formulación Estratégica

3.3.1 Proceso para Formular Estrategias.

Las principales actividades que conforman la formulación de la estrategia son la percepción de las oportunidades y las amenazas en el entorno en el que se desarrolla la compañía, así como atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones.

Según (David, 2013) afirma que:

La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil. (p.5)

- **Declaración de la visión y misión**

La declaración de la misión es una “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado”.

- **Las oportunidades y amenazas externas:**

Se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas están fuera del control de una sola empresa, de ahí el uso de la palabra externas.

- **Objetivos a largo plazo**

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. A largo plazo significa un periodo superior a un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control.

- **Estrategias:** Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo.
- **Objetivos anuales:** Los objetivos anuales son metas a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder lograr sus objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y jerarquizados.

3.3.2 Objetivos Estratégico y Financieros

3.3.2.1 Objetivos Estratégicos

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener; son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente. (Munch, 2008, p. 35)

Según (David, 2013), los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. A largo plazo significa un periodo superior a un año (p.5).

Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control.

Los objetivos deben ser desafiantes, medibles, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional, los objetivos deben establecerse de manera general para toda la organización y particulares para cada una de las divisiones.

Según Torres (2014) “Los objetivos a largo plazo son el reflejo de cómo quiere estar una organización en el futuro y deben ser lo bastante elevados para producir resultados por lo menos en forma incremental, mejores que el desempeño actual” (p.164).

Son los resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. Largo plazo, por lo general, se refiere a un periodo de 1 a 5 años.

3.4 Objetivos financieros

Morales y Morales (2014) plantea que:

La planeación financiera, hace un diagnóstico de la situación actual, identificando las oportunidades, amenazas, fuerzas, y desventajas, integra a todas las áreas de la empresa, se anticipa al futuro describiendo escenarios de diversa índole, al desarrollar planes de acción para lo inesperado. Durante el proceso de la planeación se establece un control para verificar el cumplimiento de los objetivos financieros donde se pueden usar diversos indicadores de la medición del desempeño financiero. (p.10)

Las finanzas son una rama de la administración que trata el tema relacionado con la obtención y gestión del dinero, recursos o capital por parte de una persona o empresa. Las finanzas se refieren a la forma cómo se obtienen los recursos, a la forma cómo se gastan o consumen, a la forma cómo se invierten, pierden o rentabilizan. (Peña, 2014, p. 15)

Las finanzas de un negocio no pueden ser subestimadas, porque puede decirse que es el sustento de un negocio y necesario para su bienestar. Puede decirse, asimismo, que es un lubricante que mantiene el negocio en funcionamiento. Los objetivos financieros son fines o metas variables y cuantificables que pretende alcanzar una empresa.

Todo el esfuerzo desarrollado por la gestión financiera debe tender hacia un fin, **MAXIMIZAR EL VALOR DE LA EMPRESA** ese fin corresponde, por lo general, al propósito de los accionistas, inversionistas o dueños, de incrementar su propia riqueza, es decir, su inversión. (Prieto hurtado, 2010, p. 13)

3.4.1 Apalancamiento financiero

Según Gitman y Zutter (2012), el termino apalancamiento se refiere a los efectos que tienen los costos fijos sobre el rendimiento que ganan los accionistas; por lo general, mayor apalancamiento se traduce en rendimientos más altos, pero más volátiles.

Los autores Alan, WesterField y Bradfor (2010) indican que:

El empleo de la deuda en la estructura de capital de una empresa se llama apalancamiento financiero. Cuanta más deuda tenga una empresa (como un porcentaje de los activos), mayor será su grado de apalancamiento financiero. El apalancamiento financiero incrementa la recompensa potencial para los accionistas, pero también acrecienta el potencial de que surjan problemas financieros y de que la empresa quiebre. (p. 23)

Gitman y Zutter (2012) afirma que:

El apalancamiento financiero es el aumento del riesgo y el rendimiento mediante el uso de financiamiento de costo fijo, como la deuda y las acciones preferentes. Cuanto mayor es la deuda de costo fijo que utiliza la empresa, mayores serán su riesgo y su rendimiento esperados. (p.70)

El grado de apalancamiento financiero que la empresa decida emplear. Esto determinará el monto de los préstamos que utilice la empresa para financiar su inversión en activos fijos. Es la política de estructura de capital de la empresa.

3.4.2 Indicadores financieros y presupuesto

3.4.2.1 Flujo de efectivo

Gitman y Zutter (2012), afirma que:

Las utilidades que reporta una empresa son simplemente una estimación de cómo se comporta, una estimación que se ve influida por muchas decisiones de contabilidad que toma la empresa cuando elabora sus estados financieros. El flujo de efectivo es un indicador más directo del dinero que entra y sale de la compañía. Las compañías tienen que pagar sus facturas en efectivo, no con utilidades, de modo que el flujo de efectivo es lo que más interesa a los gerentes financieros.(p.10)

3.4.2.2 Valor actual neto (VAN)

El valor actual neto (VAN) es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, que señala cuánto se ganaría al hacerlo por sobre la rentabilidad que se le exige al proyecto y después de recuperada la inversión. O sea, si este resultado fuese 0, el proyecto es satisfactorio, porque da al inversionista justo lo que quiere ganar y le permite recuperar todo lo invertido. (Sapag Chain, 2011)

Mide el excedente resultante después de obtener la rentabilidad deseada o exigida y después de recuperar toda la inversión. Para ello, calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja, proyectados a partir del primer periodo de operación, y le resta la inversión total expresada en el momento 0.

3.4.2.3 Tasa interna de retorno (TIR)

Alan et al. (2010) indica que, “la TIR es la tasa de descuento que hace que el VPN estimado de una inversión sea cero; a veces se le llama flujo de efectivo descontado” (p.287).

3.4.2.4 Presupuestos

Los presupuestos, en esencia, son los recursos que se requieren para llevar a cabo el plan. Se refiere básicamente al flujo de dinero dentro de la organización; implica una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos. (Munch, 2008, p. 51-52)

El presupuesto es un documento expresado en términos económicos financieros o no financieros que muestra la asignación de recursos para llevar a cabo los planes y las actividades de la organización. La elaboración de presupuestos se hace a partir de los objetivos generales establecidos por la dirección; se calculan de acuerdo con los pronósticos y datos numéricos de ejercicios anteriores.

En su cálculo participan los responsables de los departamentos y/o secciones involucradas. Un sistema presupuestal integral debe incluir:

1. **Presupuesto de operación.** Comprende los presupuestos de: Ventas, producción, compras, mano de obra, gastos diversos.
2. **Presupuesto Capital.** Incluyen los presupuestos de inversiones capitalizables que realiza la empresa y de activos fijos como: Maquinarias y equipos, edificios, construcciones, mobiliario, mantenimiento.
3. **Presupuesto financiero.** En este se contemplan: Balance, estados de resultados de origen y aplicación de recursos y de flujo de caja.

3.5 Tipo de Planes

3.5.1 Plan de acción.

La estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones. (Thompson, 2012, p. 4)

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto. (Pérez y Merino, 2009)

En general, los planes se estructuran principalmente mediante proyectos de inversión, sin embargo, un plan debe contener también, el desarrollo de las tareas específicas. La formulación de un Plan de Acción que priorice las iniciativas más relevantes para cumplir con los objetivos y metas de gestión requiere estructurar adecuadamente su financiamiento y enlace con el presupuesto institucional. (Duran Esquivel, 2004)

Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del Planeamiento Estratégico de la Empresa, ya que, por medio de ellos, es que se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto.

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.

3.5.2 Plan Operativo

Un plan operativo (POA) es un documento en el cual los responsables de una organización establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir. El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano.

El plan operativo se compone de varios pasos:

- 1) **Planificación:** Conocer los equipos, recursos suministros con lo que deberá contarse y desarrollar un plan de acción.
- 2) **Programación:** Consiguiendo que cada parte que intervendrá en el proceso, tenga noción de cuáles son sus responsabilidades.
- 3) **Seguimiento y evaluación:** Analizar el desempeño de las diferentes agentes que participan en la producción a fin de saber aprovechar al máximo los recursos y reeducar, en caso de que fuera necesario.

Para que un plan operativo sea eficiente todas las partes deben cumplir con cinco normas:

- 1) **Ser efectivo:** Hacer efectivamente lo que se espera de ello.
- 2) **Eficiente:** Realizar correctamente su labor
- 3) **Responsable:** Realizar la labor con plena conciencia
- 4) **Oportuno:** Realizar el trabajo en el tiempo en el que se le ha pedido.
- 5) **Rentable:** Aprovechando al máximo los recursos que se le han dado, es decir una rentabilidad óptima.

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES.

1. ¿Cuáles son los factores internos y externos que provocan la baja cantidad de alumnos matriculados anualmente en la escuela HBS?
2. ¿De qué manera se podrá valorar la situación actual de la escuela en cuanto el déficit de alumnos matriculados?
3. ¿Qué estrategias necesita implementar HBS para superar la baja disminución en los de los alumnos matriculados?
4. ¿En que mejoraría la formulación de objetivos financieros para la escuela respecto a la rentabilidad?
5. ¿Cuál sería la utilidad de realizar un plan de acción en función de las estrategias establecidas?

V. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 Tipo de Estudio

El tipo de estudio utilizado en la elaboración de la tesis tiene un alcance documental y descriptivo. La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio (Torres, 2010, p. 111).

Las principales fuentes de información en este tipo de investigación son: documentos escritos (libros, periódicos, revistas, actas notariales, tratados, conferencias escritas, etcétera), documentos fílmicos (películas, diapositivas, etcétera) y documentos grabados (discos, cintas, casetes, disquetes, etcétera).

Barrante (1999) afirma que “la finalidad de la investigación aplicada es la solución de problemas prácticos para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa. El propósito fundamental no es aportar al conocimiento teórico” (p.64).

Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis.

5.2 Enfoque del Estudio

El enfoque de esta investigación es cualitativo de tipo descriptiva, su propósito es examinar diferentes aspectos como: la manera como perciben los estudiantes la calidad en la enseñanza del idioma inglés y las condiciones laborales por parte de los profesores, con el fin de conocer la situación actual de la escuela. Para la recolección de la información de utilizaran técnicas como la encuesta, entrevista, la observación y la revisión de documental.

El enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia los fenómenos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorgan). (Sampieri, 2010)

El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados.

5.3 Universo y Muestra

En esta investigación la población en estudio comprende los estudiantes de la escuela del instituto, que tiene un total de 70 alumnos activos, 3 maestro y el director.

5.4 Tipo de Muestreo.

Un muestreo apropiado probabilístico permite que se obtenga una pequeña muestra parte de la población con una medida confiable de todo el conjunto. Como se está trabajando con una población finita (Fisher y Navarro), se aplica la fórmula:

Fórmula para el cálculo de la muestra finita.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

- n** = Tamaño de muestra buscado
- N** = Tamaño de la Población o Universo
- Z** = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)
- e** = Error de estimación máximo aceptado
- p** = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)
- q** = (1 - p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Nivel de confianza	Z _{alfa}
99.7%	3
99%	2.58
98%	2.33
96%	2.05
95%	1.96
90%	1.645
80%	1.28
50%	0.674

Aplicando la fórmula para obtener las muestras necesarias para población de 70 estudiantes y 3 docentes.

Tabla 1 Resultado Muestra Finita Estudiante

Parametro	Insertar Valor
N	70
Z	1.960
P	31.00%
Q	11.00%
e	5.00%

Tamaño de muestra
"n" =
30.21

Elaboración propia Ramos. S.M (2021)

Tabla 2 Resultado Muestra Finita Docente

Parametro	Insertar Valor
N	3
Z	1.960
P	31.00%
Q	11.00%
e	5.00%

Tamaño de muestra
"n" =
2.89

Elaboración propia Ramos. S.M (2021)

De acuerdo con este cálculo se obtiene que el número a encuestar es de 30 alumnos y 3 docente, no se aplicó la fórmula para el caso de la entrevista con el director debido a que la población es igual a uno.

Los criterios para la selección de la muestra son:

- 1- Estudiantes que estén cursando cualquiera de los niveles de los 12 que ofrece el instituto.
- 2- Profesores que estén dispuesto a brindar la información solicitada.

5.5 Métodos teóricos y Empíricos

Método Teórico:

Permiten descubrir en el objeto de investigación las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales, no detectables de manera sensoperceptual. Por ello se apoya básicamente en los procesos de abstracción, análisis, síntesis, inducción y deducción.

El método analítico-sintético estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto en estudio, en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual y luego integrarla. Aplicado este concepto al caso de estudio el análisis de la información está dividido en 2 fases: análisis interno y externo de la escuela lo que permitirá realizar una síntesis de la información para su posterior tratamiento.

Método Empírico:

Empírico significa referente a la experiencia. Se refiere a uso de los sentidos, tanto para la observación y fenómenos como la experimentación o manipulación física de ellos. Los sentidos y el aspecto físico de las cosas están en el primer plano de la atención.

Los métodos empíricos se acercan al conocimiento de la realidad por medio del estudio directo y aplicación de la experiencia, bajo modalidades de investigación como la observación, medición y la experimentación.

Estos métodos permiten conocer los vínculos y características fundamentales del objeto o problema de estudio mediante procedimientos prácticos de exploración, análisis de datos, así como la comprobación de concepciones teóricas. (Neill y Cortez Suárez, 2018, p. 25). Para este estudio se utilizaron técnicas como la observación y la entrevista.

5.6 Plan de Análisis

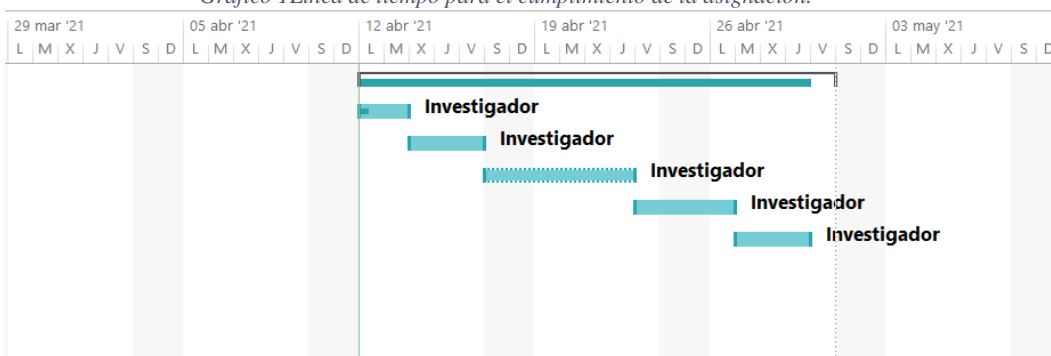
Se detalla a continuación del plan de análisis para revisar, procesar y analizar la información suministrada en la encuestas y entrevistas.

Tabla 3 Plan de análisis

	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los	% completado
		Plan de Análisis	15 días	lun 12/04/21	vie 30/04/21	Investigador	1%
		Revisión y procesamiento de encuestas y entrevista	2 días	lun 12/04/21	mar 13/04/21	Investigador	5%
		Planteamiento de los resultados	3 días	mié 14/04/21	vie 16/04/21	Investigador	0%
		Análisis y discusión de resultados.	5 días	sáb 17/04/21	jue 22/04/21	Investigador	0%
		Conclusiones	2 días	vie 23/04/21	lun 26/04/21	Investigador	0%
		Recomendaciones	3 días	mar 27/04/21	jue 29/04/21	Investigador	0%

Elaboración propia Ramos. S.M (2021)

Gráfico 1 Línea de tiempo para el cumplimiento de la asignación.



Elaboración propia Ramos. S.M (2021)

5.7 Operacionalización de Variables.

Operacionalización de las Variables					
Objetivo	Variables	Definición	Dimensión	Indicadores	Instrumentos
Realizar un diagnóstico de la situación actual de la escuela respecto al ambiente industrial y al ambiente interno	Análisis Cualitativo FODA	El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro. (Thomson, 2012, p. 101).	Factores Internos y Externos.	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	Análisis FODA
Formular objetivos financieros y estratégicos que permitan aprovechar las oportunidades existentes en el mercado	Formulación de Objetivos	Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. (David, 2013, pág. 11)	Tipo de Objetivos	Objetivos Estratégicos y Financieros.	Fuente bibliográfica
Diseñar un plan estratégico de acción en función del contexto actual y enfoque futuro	Plan de acción	La estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones. (Thompson, 2012, pág. 4)	Estructura del plan	Asignación de metas y tareas.	Fuente Bibliográfica

5.8 Plan de Recolección de Datos

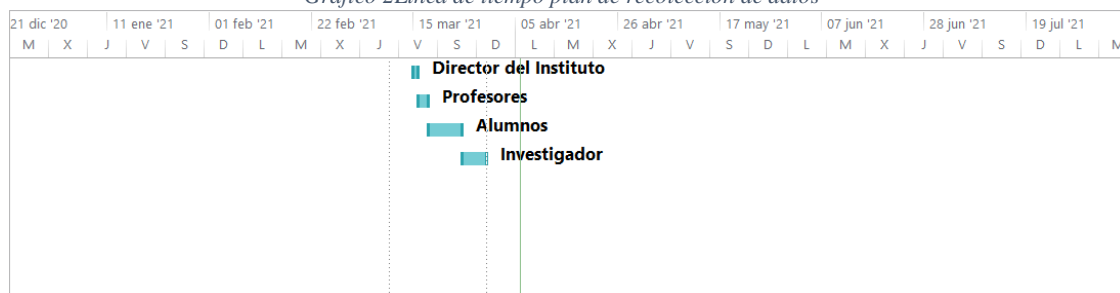
El siguiente plan de trabajo especifica el tiempo y las actividades a realizar durante el mes de marzo 2021.

Tabla 4 Plan de Recolección de la información

Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	% completado	Nombres de los recursos
➔	Entrevista con gerente general	1 día	lun 15/03/21	lun 15/03/21	0%	Director del Instituto
➔	Encuesta Profesores	2 días	mar 16/03/21	mié 17/03/21	0%	Profesores
➔	Encuesta alumnos(Niveles)	5 días	jue 18/03/21	mié 24/03/21	0%	Alumnos
➔	Plasmear resultado obtenido	3 días	jue 25/03/21	lun 29/03/21	0%	Investigador

Elaboración propia Ramos. S.M (2021)

Gráfico 2 Línea de tiempo plan de recolección de datos



Elaboración propia Ramos. S.M (2021)

5.9 Instrumentos utilizados

Para la recolección de la información de la presente investigación, se utilizarán los siguientes instrumentos:

1. **Fuente primaria:** la entrevista y encuesta como fuente primaria para recopilar información suministrada por la escuela gerente general, profesores, alumnos y otra documentación adicional que provea el instituto.
2. **Las fuentes secundarias:** se utilizará para la recolección adicional de la información son: libros, periódicos, informes financieros y páginas de internet, que sirvan de base para el desarrollo de este proyecto.

VI. RESULTADOS

La aplicación de la encuesta y entrevista se llevó a cabo según el plan de recolección de datos, el total de participantes considerando las encuestas aplicadas a estudiante y maestros fueron 33 de un total de 70 alumnos, 3 maestros y el director.

Previamente al análisis de los datos, se realizó una tarea de revisión de la información suministrada con el objetivo de omitir inconsistencia en las respuestas.

Los resultados expuestos a continuación se ordenaron de la siguiente manera:

1. Encuesta estudiante.

El resultado de encuestar 30 estudiante es el siguiente:

1. En relación con el aprendizaje y enseñanza en el aula de clases 30 estudiante indicaron satisfacción, existe motivación al recibir las clases.
2. Respecto a las instalaciones para recibir la clase 30 estudiante respondieron que el salón de clases tiene las condiciones adecuadas.
3. Treinta estudiantes respondieron que los profesores están calificados y tiene la experiencia necesaria para impartir clases.
4. Los datos obtenidos respecto al material didáctico 30 de ellos indicaron que corresponden los objetivos del programa en curso.
5. El resultado obtenido en relación si existe una biblioteca para consultar información 22 alumnos respondieron que existe y 8 indicaron no.

2. Encuesta al profesor.

Los resultados obtenidos respecto a los 3 profesores encuestados fue el siguiente:

1. Los 3 profesores indicaron conocer la misión, visión, giro comercial y también el conocimiento interno de la escuela.

2. Respecto a las capacitaciones 2 de ellos indicaron recibir entrenamiento constante para un mejor desempeño al momento de impartir las clases, uno de ellos indico no recibirla.
3. Los comunicados de las tareas 3 indicaron recibirla por parte de administración.
4. Las herramientas necesarias para impartir clases 3 profesores indicaron que las tienen al momento de impartir el curso.
5. El dato obtenido respecto al desempeño laboral 2 profesores respondieron estar recibir algún tipo de incentivos, 1 maestro indico que no recibir.
6. Las oportunidades por su buen desempeño que ofrece la empresa 2 profesores indicaron tener conocimiento sobre el tema.

3. Entrevista al director.

Los resultados obtenidos después de aplicar la entrevista detallan lo siguiente:

1. El instituto cuenta con misión y visión a futuro.
2. Los servicios ofrecidos están orientado a personas mayor a 12 años.
3. La estructura organizativa está formada por gerente general, contabilidad, finanza y administración.
4. No se cuenta con ningún tipo de financiamiento por parte de entidades financieras.
5. Al consultar sobre el plan de mercadeo indico que no se tiene, no tiene trazado ningún tipo.
6. Los convenios entre empresa privada y estatales son nulas.
7. Se realizan evaluación periódica para medir los objetivos y cumplimientos.
8. Los programas de capacitaciones son elaborados anualmente.

4. Lista de cotejo.

Por medio la observación efectuada en el instituto se detallan los resultados obtenidos:

1. No se cuenta con sistema informático para administrar la información.
2. Legalmente la escuela se encuentra constituida.

3. Los materiales de didáctico son propiamente de la escuela no se tiene derecho de autor aún.
4. No existe plataforma digital para recibir clases en línea.
5. Se cuenta con reglamento interno.
6. El aula tiene las condiciones necesarias para impartir clases.
7. El estudiante no tiene conocimiento de los servicios que ofrece el instituto.
8. Existe planes de descuesto por personas.
9. No existe parqueo.
10. Las aulas están debidamente identifica incluyendo donde se realizan los laboratorios y prácticas.
11. No se cuenta con sistema informático para administrar la información.

VII. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

7.1 Diagnostico de la situación actual del instituto.

7.1.1 Análisis interno.

Durante el desarrollo del proceso investigativo se identificaron varios factores internos y externo que sobresalen en el instituto, partiendo de la información recopilada a través de los instrumentos de recolección de datos.

Fortalezas:

En este apartado se mencionan aquellos aspectos internos de la empresa que le permite ganar en competitividad y aprovechar las oportunidades.

Como principales fortalezas la escuela posee profesores con personal calificado y con experiencia lo que permite brindarle al cliente un servicio de calidad en las clases que se imparten, así mismo podemos mencionar que otras de sus fortalezas es la motivación que tiene los profesores al momento de desempeñar sus clases, su amplia oferta de servicios que ofrece le permite al cliente tener varias opciones para seleccionar el servicio que esté de acuerdo a su interés.

Debilidades:

A continuación, se indican debilidades que dificultan al instituto alcanzar sus objetivos propuestos, desconocimiento de las personas sobre los servicios que ofrece el instituto, no se tiene una plataforma tecnológica para impartir clases mixta (presencial y en línea). Otro punto a mencionar es que únicamente existe una sede a nivel nacional y no se tiene un local propio.

Oportunidades:

La escuela se encuentra geográficamente en una posición clave, cercano a sus alrededores se encuentran escuela públicas y privadas que imparten nivel primaria y secundaria en sus turnos matutino y vespertino, no existe competencia en la zona, el implementar el uso de la tecnología en el proceso de aprendizaje puede darle al instituto un valor agregar hacia sus clientes.

Amenazas:

A continuación, se indican cuáles son aquellas fuerzas externas que podrían dificultar el desarrollo de las estrategias o la consecución de los objetivos establecidos. La situación socio-económica del país afecta el nivel adquisitivo de las personas esto puede provocar que no se pueda optar a estudiar el idioma inglés, un punto importante también a destacar un posible ingreso de nuevas escuelas y la falta de financiamiento de crédito por parte de entidades financieras.

7.1.2 Análisis externo

Basando en el microentorno, los clientes están optando por la modalidad de recibir clases en línea, actualmente existen institutos que ofrece los mismos servicios de enseñanza

inglés y se apoyan de las herramientas tecnológicas para impartir clases bajo la modalidad presencial y en línea.

7.2 Valoración de la situación actual del instituto respecto al déficit de alumnos matriculados.

Se valoró la situación actual de la escuela mediante la realización de entrevista al director del instituto siguiente y de acuerdo a sus declaraciones se obtuvo la siguiente información:

La falta de publicidad no le permite a la escuela atraer nuevos alumnos, las debilidades internas y de las amenazas del entorno son desconocidas, así como sus fortaleza y las oportunidades que brinda el mercado.

Para alcanzar metas y crecer, es necesario identificar oportunidades, estas oportunidades tiene una ventana de tiempo dentro de la cual se puede lograr, en el instituto no existe una planificación anual de los objetivos y metas a cumplir lo que ocasiona una pérdida de oportunidades, una asignación inadecuada de recursos, poca eficiencia y una desventaja competitiva que puede aprovechar la competencia, el no realizar la planificación no se obtiene las base para realizar el presupuesto financiero para alcanzar el conjunto de actividades en función de logros a alcanzar.

Las empresas están conscientes de la necesidad de competir, la velocidad y el impacto de los cambios del entorno, están modificando el mundo empresarial, la escuela no está implementando alianzas estratégicas con empresas privadas y estatales como alternativa de dar a conocer los servicios que ofrece de esta forma obtener un mejor crecimiento económico.

Con el avance y uso de la tecnológica las empresas logran mejoras, reducen la ventaja de la competencia o logran ventaja competitiva, la escuela carece de una modalidad mixta (presencial y online) de aprendizaje del idioma, por cuanto no dispone de una plataforma virtual ni de una página web que indique los servicios que ofrece.

La investigación refleja que la tendencia general sobre la modalidad de aprendizaje es la modalidad mixta, por ser la más acertada para atender a segmentos de mercado diversos en la oferta de servicios del idioma inglés.

7.3 Formulación de estrategias.

En esta etapa se hace uso del modelo integral para la formulación estratégica planteado por autor (David, 2013, pág. 174), se hace uso de las siguientes herramientas para su análisis:

1. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)
2. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)
3. Matriz de perfil competitivo (MPC)
4. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)
5. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Tabla 5 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

MATRIZ EFE
(FACTORES EXTERNOS)
Howard Bilingual School

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	30%		
1. Situación socio-económico del entorno	0.1	3	0.3
2. Captación de nuevos estudiante por parte de la competencia por falta de un mal servicio al cliente.	0.1	3	0.3
3. Perdida de estudiante por la situación económica	0.1	3	0.3
		1	0
OPORTUNIDADES	70%		
1. Escuela de nivel primaria y secundaria cercano al instituto.	0.1	4	0.4
2.Brindar el servicio de inglés para niños de 7 a 11 años y tutorías personalizadas de inglés comunicativo.	0.2	4	0.05
3.Enseñanza del idioma inglés para empresas.	0.2	4	0.8
4.Brindar clases bajo la modalidad mixta(presencial y en línea)	0.1	4	0.4
5.Poca Competencia en la zona	0.1	4	0.4
Totales	100%		2.95

Calificar entre 1y 4	4	Muy importante
	3	Importante
	2	Poco importante
	1	Nada importante

Elaboración propia Ramos. S.M (2021)

La calificación obtenida fue de 2.95 lo que se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas.

Tabla 6 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

**MATRIZ EFI
(FACTORES INTERNOS)
Howard Bilingual School**

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades			
50%			
1.Pocas personas conocen el instituto.	0.05	2	0.1
2.Los servicios ofrecido es modalidad presencial	0.05	2	0.1
3.Falta de una plataforma virtual para impartir clase en línea	0.05	2	0.1
4.Falta de local propio para el negocio	0.3	2	0.6
5.No existe una área destinada al servicio al cliente.	0.05	2	0.1
Fortalezas			
50%			
1.Infraestructura con iluminación y ventilación adecuada.	0.03	4	0.12
2.Accesibilidad al local.	0.01	4	0.04
3.Profesores capacitados y con experiencia.	0.01	4	0.04
4.Amplia oferta de servicios ofrecidos.	0.01	4	0.04
5.Personal motivados y comprometido con el instituto.	0.16	4	0.64
6.El Material didáctico son elaboración propia de la escuela.	0.1	4	0.4
7.Flexibilidad de horarios.	0.1	4	0.4
8.Fuente de financiamiento propio.	0.08	4	0.32
Totales	100%		3

Calificar entre 1y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

Elaboración propia Ramos. S.M (2021)

El resultado obtenido de 3 indica que la escuela está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades.

Tabla 7 Matriz de perfil Competitivo(MPC)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
Howard Bilingual School							
		HOWARD BILINGUAL SCHOOL		ACADEMIA DE INGLES CCNN		ACADEMIA EUROPEA	
Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Participación en el mercado	0.1	2	0.2	8	0.8	6	0.6
Competitividad de Precios	0.1	5	0.5	7	0.7	5	0.5
Posición Financiera	0.1	4	0.4	8	0.8	8	0.8
Calidad del Producto/Servicio	0.3	8	2.4	9	2.7	7	2.1
Lealtad del cliente	0.2	4	0.8	8	1.6	6	1.2
Cualificación del personal	0.2	8	1.6	8	1.6	5	1
TOTAL	1	31	5.9	48	8.2	37	6.2

Escala de calificación de 1 -10

Elaboración propia Ramos. S.M (2021)

Se realizó la evaluación considerando la academia de inglés CCNN y la academia europea, los datos nos indica que la escuela debe mejora su participación en el mercado para aumentar su calificación.

Tabla 8. Matriz de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Fortalezas	Debilidades
1. Infraestructura con iluminación y ventilación adecuada.	1. Pocas personas conocen el instituto.
2. Accesibilidad al local.	2. No existe modalidad mixta para impartir clases.
3. Profesores capacitados y con experiencia.	3. No existe plan de publicidad.
4. Amplia oferta de servicios ofrecidos.	4. Falta de una plataforma virtual para impartir clase en línea.
5. Personal motivados y comprometido con el instituto.	5. Falta de local propio para el negocio.
6. El Material didáctico son elaboración propia de la escuela.	6. No existe un área destinada al servicio al cliente.
7. Flexibilidad de horarios.	7. No posee sistema informático para registrar las operaciones.
8. Fuente de financiamiento propio.	8. Falta de página web para ofertar sus servicios
Oportunidades	Amenazas
1. Escuela de nivel primaria y secundaria cercana al instituto	1. Situación socio-económico del entorno
2. Brindar el servicio de inglés para niños de 7 a 11 años y tutorías personalizadas de inglés comunicativo.	2. Captación de nuevos estudiantes por parte de la competencia por falta de un mal servicio al cliente.
3. Enseñanza del idioma inglés para empresas.	3. Pérdida de estudiante por la situación económica.
4. Brindar clases bajo la modalidad mixta (presencial y en línea).	4. Sueldos bajo de los instructores.
5. Poca Competencia en la zona.	

Elaboración propia Ramos. S.M (2021)

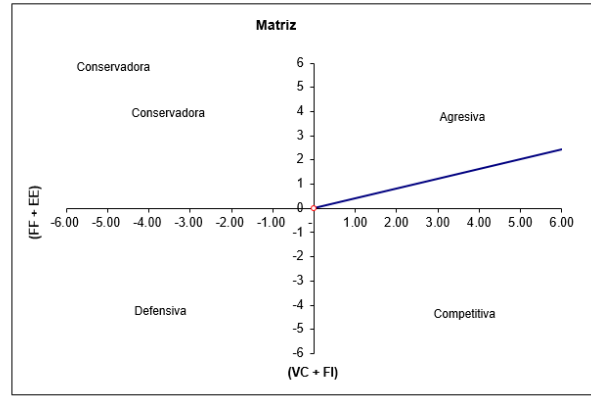
Tabla 9 Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar).

Estrategias FO	Estrategias DO
1. Hacer uso de la experiencia de los profesores para ofrecer nuevos servicios (F3, O2, O3).	1. Adquirir programa informático para implementar el servicio de clases en línea (D4, O4).
2. Adecuar las instalaciones para ofrecer el servicio de inglés a menores de edad y tutorías. (F8, O2)	2 Elaborar un plan de publicidad para dar a conocer los nuevo servicios ofrecido(D3,O1,O2,O3)
3. Establecer alianzas con empresas públicas y privada para la enseñanza del idioma ingles a sus trabajadores (F8, O3).	
Estrategias FA	Estrategias DA
1. Implementar planes de descuento en el pago de matrícula y mensualidades (F8, A1, A3)	Contratar personal dedicado a brindar un servicio de atención al cliente de calidad (D6, A2)

Elaboración propia Ramos. S.M (2021)

Tabla 10 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Ventaja competitiva (VC)		Fortaleza de la industria (FI)	
Calidad del servicio	4	Potencial Crecimiento	4
Lealtad de los clientes	3	Demanda	4
Conocimiento tecnológico	1	Facilidad para entrar al mercado	4
Precio	4		
Profesores Capacitados	5		
Promedio	3.4	Promedio	4
Total de la coordenada X: 7.40 (VC + FI)			
Fortaleza financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)	
Solvencia	5	Cambios tecnológicos	-2
Apalancamiento	5	Estabilidad Política y social	-2
Liquidez	5	Acceso a financiamiento	-2
Capital de trabajo	5		
Promedio	5	Promedio	-2
Total de la coordenada Y: 3 (FF + EE)			



Elaboración propia Ramos. S.M (2021)

El cuadrante de posición agresiva indica que la empresa debe usar las fuerzas internas para aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar amenazas externas, la empresa debe implementar estrategias agresivas.

7.4 Formulación de Objetivos Financieros.

Entre los objetivos financieros figuran los relacionados con el aumento de ingresos, utilidades, dividendos, márgenes de utilidad, rendimientos sobre la inversión, utilidades por acción, precio por acción, flujo de efectivo, apalancamiento financiero apropiado.

Los objetivos financieros propuestos para la escuela son:

1. Diversificar servicios para aumentar las fuentes de ingresos 10%.
2. Hacer uso de nuevas fuentes de financiamiento externo para nuevos proyectos con una tasa de interés baja.
3. Determinar el monto estimado de la inversión.
4. Analizar las alternativas de fuentes de financiamientos.
5. Seleccionar la mejor opción financiera que se adapte al requerimiento.
6. Cumplir con los requisitos legales para el préstamo.

El proyecto buscara financiamiento externo de bancos para el crédito correspondiente, básicamente los requisitos en general que solicitan para el desembolso son los siguientes:

- Ser mayor de 21 años
- Tener mínimo 1 año de establecido el negocio
- Fotocopia de cédula de identidad de los accionistas.
- Fotocopia de matrícula de la alcaldía o número RUC
- Referencias comerciales o crediticias
- Estados financieros o bien un ejecutivo de negocio los elaborará
- Descripción de plan de inversión y estudio de factibilidad

El monto a prestar para la implementación de las nuevas estrategias es de \$7,200 dólares a un plazo de 5 años, un punto importante que se debe señalar que la tasa de interés buscada en las instituciones financieras es del 18% anual aproximadamente. La escuela cumple con los requisitos para optar al préstamo debido a que se encuentra legalmente constituida.

A continuación, se detalla el plan de amortización del crédito quedando con una cuota de \$182.83 dólares esta podría tener una variación al momento de realizar la solicitud.

Tabla 11 Tabla de amortización del crédito

#PAGO	Pago Interes	PagoCapital	Saldo	#PAGO	Pago Interes	PagoCapital	Saldo
1	108.00	74.83	7,125.17	31	65.86	116.97	4,273.91
2	106.88	75.96	7,049.21	32	64.11	118.72	4,155.19
3	105.74	77.09	6,972.12	33	62.33	120.50	4,034.68
4	104.58	78.25	6,893.87	34	60.52	122.31	3,912.37
5	103.41	79.42	6,814.44	35	58.69	124.15	3,788.22
6	102.22	80.62	6,733.83	36	56.82	126.01	3,662.21
7	101.01	81.83	6,652.00	37	54.93	127.90	3,534.31
8	99.78	83.05	6,568.95	38	53.01	129.82	3,404.50
9	98.53	84.30	6,484.65	39	51.07	131.77	3,272.73
10	97.27	85.56	6,399.09	40	49.09	133.74	3,138.99
11	95.99	86.85	6,312.24	41	47.08	135.75	3,003.24
12	94.68	88.15	6,224.09	42	45.05	137.78	2,865.46
13	93.36	89.47	6,134.62	43	42.98	139.85	2,725.61
14	92.02	90.81	6,043.81	44	40.88	141.95	2,583.66
15	90.66	92.18	5,951.63	45	38.75	144.08	2,439.58
16	89.27	93.56	5,858.07	46	36.59	146.24	2,293.34
17	87.87	94.96	5,763.11	47	34.40	148.43	2,144.91
18	86.45	96.39	5,666.73	48	32.17	150.66	1,994.25
19	85.00	97.83	5,568.89	49	29.91	152.92	1,841.33
20	83.53	99.30	5,469.59	50	27.62	155.21	1,686.12
21	82.04	100.79	5,368.81	51	25.29	157.54	1,528.58
22	80.53	102.30	5,266.50	52	22.93	159.90	1,368.67
23	79.00	103.84	5,162.67	53	20.53	162.30	1,206.37
24	77.44	105.39	5,057.28	54	18.10	164.74	1,041.63
25	75.86	106.97	4,950.30	55	15.62	167.21	874.42
26	74.25	108.58	4,841.73	56	13.12	169.72	704.71
27	72.63	110.21	4,731.52	57	10.57	172.26	532.45
28	70.97	111.86	4,619.66	58	7.99	174.85	357.60
29	69.29	113.54	4,506.12	59	5.36	177.47	180.13
30	67.59	115.24	4,390.88	60	2.70	180.13	0.00

Monto Credito	\$ 7,200.00
Tasa Interes Anual	18%
NumeroPagos	60
Pago(Mensual)	\$ 182.83

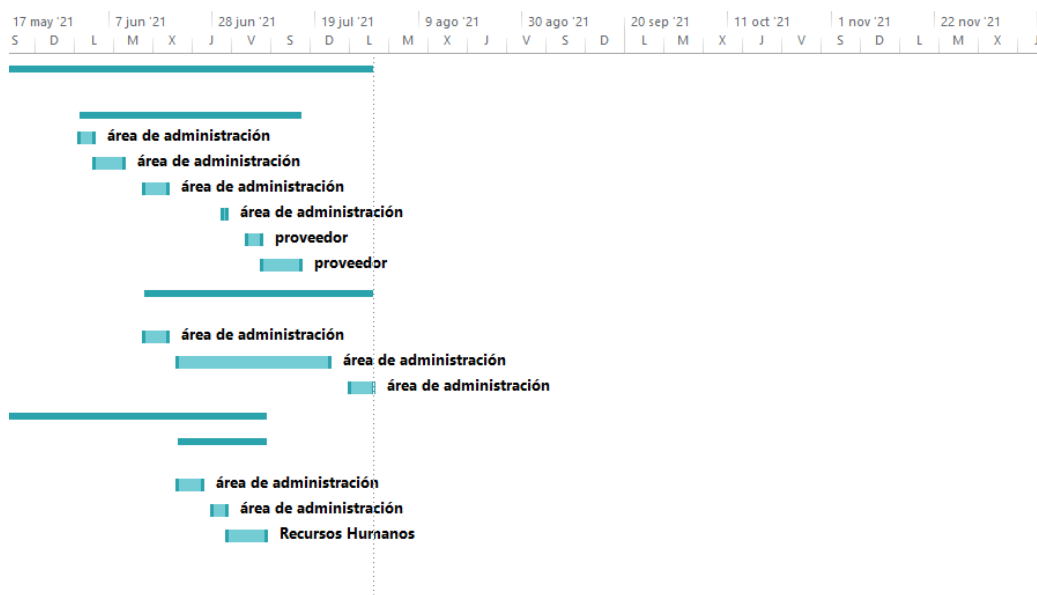
Elaboración propia Ramos. S.M (2021)

Tabla 12 Plan de acción

Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos	% completado	Estimación de Gasto
1	• Estrategia Ofrecer nuevos servicios enfocado a la necesidad actual de los clientes.		vie 30/4/21			0%	0
2	• Implementar clases bajo la modalidad en línea.		vie 30/4/21			0%	0
3	Indigar las empresas que oferta la aplicación informática	3 días	mar 1/6/21	jue 3/6/21	área de administración	0%	0
4	Solicitud proformas proveedores	4 días	vie 4/6/21	mié 9/6/21	área de administración	0%	0
5	Evaluación de ofertas proveedores	5 días	lun 14/6/21	vie 18/6/21	área de administración	0%	0
6	Compra del producto	1 día	mié 30/6/21	mié 30/6/21	área de administración	0%	\$200
7	Instalación y configuración.	3 días	lun 5/7/21	mié 7/7/21	proveedor	0%	0
8	Capacitación del personal sobre el uso.	6 días	jue 8/7/21	jue 15/7/21	proveedor	0%	0
9	• Brindar el servicio de ingles para niños de 7 a 11 años, empresas y tutorías personalizadas.		vie 30/4/21			0%	0
10	Definir presupuesto de gasto	5 días	lun 14/6/21	vie 18/6/21	área de administración	0%	5000
11	Adecuar aulas al nuevo servicio ofrecido	23 días	lun 21/6/21	mié 21/7/21	área de administración	0%	0
12	Compras de mobiliarios	5 días	lun 26/7/21	vie 30/7/21	área de administración	0%	0
13	• Estrategia plan de publicidad					0%	0
14	• Elaborar un plan de publicidad para dar a conocer los servicios de la escuela.					0%	0
15	Definir el presupuesto.	5 días	lun 21/6/21	vie 25/6/21	área de administración	0%	2000
16	Identificar el medio a utilizar para la publicidad	3 días	lun 28/6/21	mié 30/6/21	área de administración	0%	0
17	Contratación de personal.	6 días	jue 1/7/21	jue 8/7/21	Recursos Humanos	0%	0

Elaboración propia Ramos. S.M (2021)

Gráfico 3 Línea de tiempo para las actividades del plan de acción.



Elaboración propia Ramos. S.M (2021)

VIII. CONCLUSIONES

Para plantear las conclusiones es importante recordar cuales son los objetivos específicos:

1. La realización de un diagnóstico de la situación actual de la escuela respecto al ambiente industrial y ambiente interno ha podido reflejar cuales son las debilidades y amenazas que han llevado a la escuela a una disminución en cuanto a la cantidad de alumnos matriculados.
2. A partir del diagnóstico interno y externo de la escuela, se elaboraron las siguientes estrategias: la primera una estrategia enfocada en publicidad para dar a conocer los servicios que ofrece la escuela, la segunda es brindar nuevos servicios basados en las necesidades presentes en el mercado y la última buscar alianzas estratégicas con el sector público y privado.
3. Los objetivos financieros planteados le permitirán además lograr un crecimiento en económico en cuanto a sus ingresos.
4. El definir un plan de acción le ayudara a la escuela cumplir sus metas y objetivos en un periodo determinado, además las actividades y personal a cargo involucrado.

IX. RECOMENDACIONES

Se plantea para la escuela Howard Bilingual School, las siguientes recomendaciones:

1. Realizar un plan publicidad en el menor plazo posible, y establecer prioridades de acuerdo con la capacidad económica de la empresa.
2. Enfocar estrategias hacia nuevos segmentos de mercados.
3. Considerar la posibilidad de un préstamo para asumir las acciones de un plan de publicidad y mejoras de las instalaciones para ofrecer los nuevos servicios.
4. Revisión periódica del plan de acción propuesto para conocer el nivel de cumplimiento de las actividades asignadas, enfocado al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.
5. Establecer nuevos convenios con empresas.
6. Brindar una adecuada información a los futuros clientes de los servicios que ofrece la escuela.
7. Compra de una aplicación informática que le permita llevar un registro y control de la información.

X. BIBLIOGRAFÍA

- Alan Ross, S., WesterField, R., & Bradford, J. (2010). *FUNDAMENTOS DE FINANZAS CORPORATIVAS*. México: McGraw-Hill.
- Alfaro Giménez, J., Gonzáles Fernández, C., & Pina Massachs, M. (2013). *Economía de la empresa*. España: McGraw-Hill.
- Ancín, J. M. (2012). *El plan Estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Arizabaleta, E. V. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Colombia, Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Barrantes Echavarría, R. (1999). *Investigación un camino al conocimiento*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Castellanos, L. R. (2015). *Estrategia y Planificación Estratégica*. Maracaibo, Zulia, Venezuela : Edicione IE.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración*. Bogota D.C: McGRAW-HILL.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Duran Esquivel, G. (14 de Junio de 2004). *Plan de acción para la ejecución de metas y tareas*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/plan-accion-ejecucion-metas-tareas/>
- García Nava, J. A., & Paredes Hernández, L. M. (2014). *Estrategias Financieras Empresariales*. México. D.F.: PATRIA, S.A. DE C.V.
- Giménez, J., Fernández, C., & Massachs, M. (2013). *Economía de la Empresa*. España: McGraw-Hill.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Administración Financiera*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Hernández, L. C., Christen, M., Levi , E. J., Roca, L. V., & Zamudio Rodríguez , L. E. (1999). *Técnicas actuales de investigación documental*. México: Trillas, S.A. de C.V.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.

- Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2014). *Planeación Financiera*. México: Patria.
- Munch, L. (2008). *Planeación Estratégica El rumbo hacia el éxito*. México: La industria editorial.
- Navarro, R. E. (2012). *Mercadotecnia internacional*. Estado de México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Neill, D. A., & Cortez Suárez, L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Machala - Ecuador: UTMACH.
- Peña, S. A. (2014). *FINANZAS I*. Perú: Imprenta Unión.
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2009). *Definición de plan de acción*. Obtenido de definicion.de: <https://definicion.de/plan-de-accion/>
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva Creacion y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Buenos Aires Argentina: Rei Argentina, S.A.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 15.
- Prieto hurtado, C. A. (2010). *Análisis Financiero*. Bogotá Colombia: FOCO.
- River Rodríguez, H. A., Pulgarín M, S. A., & Malaver Rojas, N. (2012). *Estrategia Empresarial: Conceptos, Teorías y Principales Herramienta*. Alemania: Editorial Académica Española.
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL.
- Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de inversión Formulación y Evaluación*. Chile: Pearson.
- Silva Salgado, N. (09 de 2017). *Propuesta de plan estratégico de Super Guadalupe de Jinotega para el periodo 2018-2020*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad CentroAmericana: <http://repositorio.uca.edu.ni/4707/>
- Solórzano Solórzano, S. S., & Alaña Castillo, T. P. (2015). *Planeación Estratégica*. Ecuador: UTMACH.
- Thompson, A. (2012). *Administración Estratégica*. México D.F: McGraw-Hill.
- Tirado, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. une.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México, D.F: Patria, S.A DE C.V.

- Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Prentice Hall.
- Viera Arteaga, L. A. (04 de 2018). *Propuesta de plan estratégico de la empresa familiar Farmacia Viera para el periodo 2019-2021*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad Centroamericana: <http://repositorio.uca.edu.ni/5007/>
- Zambrana Raudales, M. (08 de 2018). *Propuesta de plan estratégico de la empresa Convergys Nicaragua S.A. para el período 2019-2021*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad CentroAmericana: <http://repositorio.uca.edu.ni/4998/>

XI. ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a gerente general.

ENTREVISTA A GERENTE GENERAL

Nombre del entrevistado: _____

Puesto que desempeña: _____

Fecha: _____ / _____ / _____

Hora de

Inicio: _____:

Hora Final: _____:

Objetivo de la Entrevista Obtener información a fin de conocer la situación actual en la que se encuentra la escuela de inglés "Howard Bilingual School" como base fundamental para la toma de decisiones.

Preguntas.

1. ¿Cuál es la visión y misión a futuro del instituto?
2. ¿Qué tipo de servicios que ofrece a la población?
3. ¿Cuenta el instituto con varias sedes a nivel nacional?
4. ¿Cuál es la estructura organizativa que tiene la escuela?
5. ¿Se realiza algún tipo de planificación anual para alcanzar las metas establecidas?
6. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento actuales que tiene el instituto?
7. ¿Existe un plan de mercadeo que se le permita a la escuela dar a conocer los servicios que ofrece?
8. ¿Qué plataformas digitales usa el instituto para promocionar sus servicios?
9. ¿Existe algún programa de capacitación para los profesores que les permita ampliar su conocimiento para implementarlo en las clases?
10. ¿Existe algún método para medir la calidad de la enseñanza a los profesores?
11. ¿Cuál es el valor agregado que brinda el instituto a sus alumnos?
12. ¿Existe algún tipo de convenios con empresas privada y estatales para la capacitación de su personal para estudiar el idioma inglés?
13. ¿Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño de competencias y cumplimiento de los objetivos de los directivos y del personal clave de la empresa?

Anexo 2. Encuesta a maestros.

ENCUESTA A MAESTROS

Nombre del entrevistado: _____
Puesto que desempeña: _____
Fecha: _____ / _____ / _____

Objetivo de la Entrevista Obtener información a fin de conocer las condiciones laborales internas que les brinda la escuela de inglés "**Howard Bilingual School**".

Preguntas

Marque con una X la respuesta de su selección.

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la escuela?
Sí () No ()
2. ¿Sabe el giro comercial de la escuela?
Sí () No ()
3. ¿Le son comunicado las tareas a realizar por parte de la administración?
Sí () No ()
4. ¿Tiene conocimiento del reglamento interno y política de la escuela?
Sí () No ()
5. ¿Cuentas con las herramientas necesarias para desempeñar con calidad las clases?
Sí () No ()
6. ¿Considera las instalaciones son las adecuadas para impartir clases?
Sí () No ()
7. ¿Le son comunicados los logros y resultados obtenidos por la empresa gracias a su labor?
Sí () No ()
8. ¿Recibe bonos salariales y otras remuneraciones como reconocimiento por su buen desempeño en el trabajo?
Sí () No ()
9. ¿La empresa le ofrece oportunidades para ascender si muestra un buen desempeño?
Sí () No ()
10. ¿Recibe usted entrenamiento constante para la labor que realiza?
Sí () No ()

Anexo 3. Encuesta a estudiantes.

ESCUESTA DIRIGIDA A ESTUDIANTE

Nombre del entrevistado: _____
Nivel en Curso: _____
Fecha: _____ / _____ / _____
Objetivo de la Entrevista Conocer la satisfacción de la calidad del servicio que ofrece la escuela de inglés "Howard Bilingual School " a sus estudiantes.

Preguntas

Marque con una X la respuesta de su selección.

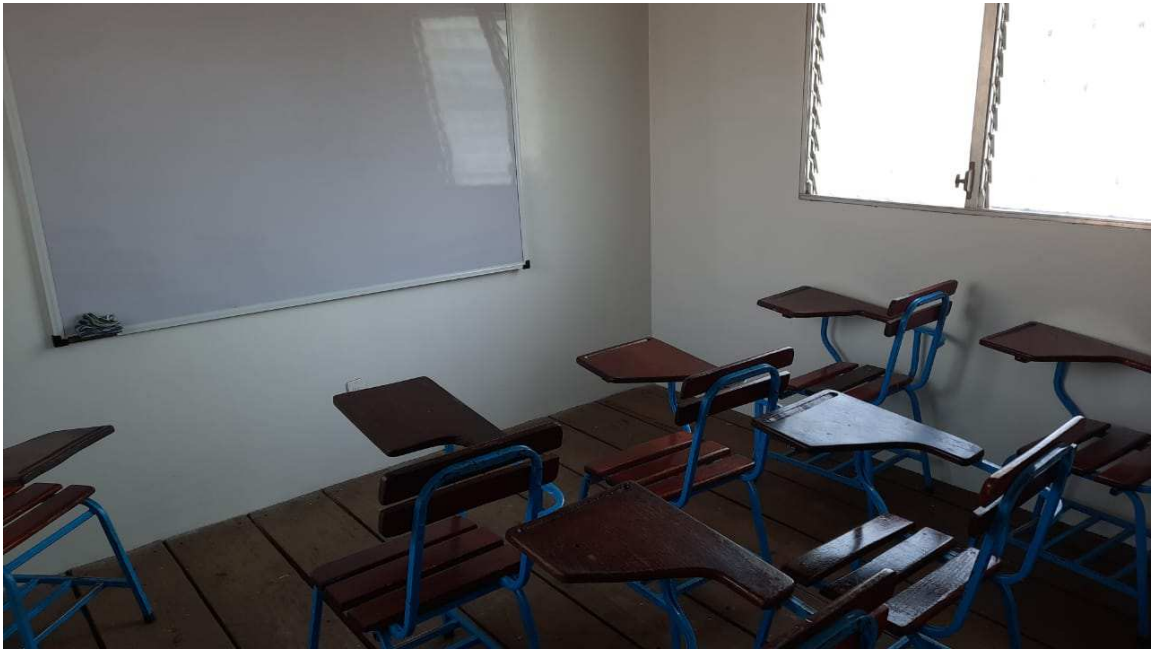
1. ¿El profesor explica los objetivos de la clase de manera que despiertan su interés?
Sí () No ()
2. ¿Las aulas son confortables (mobiliario, iluminación, ventilación, limpieza)?
Sí () No ()
3. ¿Las aulas cuentan con proyector, equipo de audio-video, en buen estado?
Sí () No ()
4. ¿Existe una biblioteca donde se puede consultar algún tipo de información de su interés?
Sí () No ()
5. ¿Las estrategias de enseñanzas utilizadas en clases (exposiciones, debates, investigación) le ayudan a mejorar su aprendizaje?
Sí () No ()
6. ¿El profesor que le imparte la clase posee dominio del tema?
Sí () No ()
7. ¿El material didáctico entregado corresponden a los objetivos del programa en curso?
Sí () No ()
8. ¿El profesor que le imparte la clase se encuentra debidamente identificado?
Sí () No ()
9. ¿Los contenidos después de cada sesión de clases se han expuestos con claridad?

Sí () No ()


Nota: Le agradecemos su amabilidad y disponibilidad para responder esta corta encuesta, le recordamos que la información suministrada será tratada con confidencialidad y es de uso exclusivo para fines de mejoras en la calidad de enseñanza del instituto.

Anexo 4. Fotografías del instituto Howard Bilingual School.










Howard Bilingual School – H.B.S
 Where success begins!
[http:// howardbilingualschool@gmail.com](http://howardbilingualschool@gmail.com)
howardbilingualschool@yahoo.com

“El estudio es la base del desarrollo hacia el futuro”


CURSOS QUE OFRECEMOS

CURSOS	HORARIOS	ARANCELES	
Inglés Comunicativo	Regular: 8:00 A.M a 9:00 A.M 9:00 A.M a 10:00 A.M 10:00 A.M a 11:00 A.M 2:00 P.M a 3:00 P.M 3:00 P.M a 4:00 P.M 6:00 P.M a 7:00 P.M	Mensualidad y Material. \$ 35.00	
Inglés como Segunda Lengua (ESL)		Inscripción \$ 10.00	
Conversación I, II, III		APRENDIZAJE	
Traducciones Inglés/Esp-Esp/inglés			Gramática Escucha
Curso de Call Center Training			Escritura Habla
	Sabatino: 8:30 A.M a 12: 00 MD 1:30 P.M a 5: 00 P.M	Lectura	
	Dominical: 8:30 A.M a 12: 00 MD		


Inicio: Agosto 2020
 Sábado Domingo Regular



26



27



21

MATRICULAS ABIERTAS

12 niveles en 15 meses

Centro de Formación
 Colegio 1ro de mayo,
 Costado Sur. Casa # 694
 Telf.: 2289-2618

Howard Bilingual School – H.B.S

RECIBO OFICIAL DE CAJA

Tel.: 2289-2618

No. RECIBO 5028

FECHA: _____

RECIBIMOS DE: _____

Original

LA SUMA DE: _____

MENSUALIDAD DE	HORARIO	DEBE	IMPORTE
	Inglés		
	Computación		
EFECTIVO - CAJA		VALOR	

CAJERO(A): _____

CANCELADO

Fecha: _____

FIRMA

Anexo 5. Horarios e Inversión para estudiar en la Academia Europea.

HORARIOS E INVERSIÓN

MULTICENTRO LAS AMÉRICAS

SÚPER INTENSIVOS

De Lunes a viernes

☀️ 6:50 am a 7:50 am	☀️ 3:00 pm a 4:00 pm
☀️ 8:00 am a 9:00 am	☀️ 4:00 pm a 5:00 pm
☀️ 9:10 am a 10:10 am	☀️ 5:10 pm a 6:10 pm
☀️ 12:15 pm a 1:15 pm	🌙 6:15 pm a 7:15 pm
☀️ 2:00 pm a 3:00 pm	🌙 7:30 pm a 8:30 pm

Matrícula Inicial	Inversión Mensual (cada 4 semanas)	Inversión de libros
\$50.00	\$100.00	\$55.00

SÁBADOS Y DOMINGOS

☀️ 8:00 am a 12:00 pm
☀️ 1:00 pm a 5:00 pm

Matrícula Inicial
\$50.00
Inversión Mensual (cada 4 semanas)
\$90.00
Inversión de libros
\$55.00

MÁS BENEFICIOS:

- 📖 Material adicional al texto
- 📜 Diploma al finalizar cada nivel y fiesta de graduación
- 📖 Clases de refuerzo GRATIS
- 🛡️ Garantía absoluta por escrito

¡INSCRÍBETE HOY!

Anexo 6. Horarios e Inversión para estudiar en el Centro Cultura Nicaragüense Norte Americano.



COMMUNICATIVE ENGLISH PROGRAM
Edad: de 17 en adelante

Modalidad Presencial y Virtual
Duración del Programa: 14 niveles

Este programa lleva al participante desde un nivel inicial hasta un nivel avanzado, desarrollando los diferentes aspectos y habilidades del idioma de manera integral.

Cursos Diarios | Inversión por nivel
US\$ 112.00 Dólares
Cuota Quincenal de US\$ 37.33 dólares

Lunes a Jueves:
8AM a 10AM / 10AM a 12MD / 2 PM a 4PM / 4PM a 6PM / 6PM a 8PM

Cursos Sabatinos y Dominical
Inversión por nivel
US\$ 126.00 Dólares
Cuota Mensual de US\$ 42.00 dólares

Sabatino:
8AM a 12:30MD / 1PM a 5:30PM
Dominical:
8AM a 12:30MD

Material Didáctico
US\$ 25.00 a US\$ 49.00 dólares (según nivel)

Horarios sujetos a disponibilidad de cupos.



GLOBAL TEENS PROGRAM
Edad: de 12 a 16 años

Modalidad Presencial y Virtual
Duración del Programa: 12 niveles

Desarrollado para adolescentes. Este programa promueve el aprendizaje del idioma teniendo en cuenta los intereses, necesidades y características de los adolescentes.

Inversión por nivel: US\$ 105.00 Dólares

Para cursos diarios:
Cuota quincenal de US\$ 35.00 dólares

Para cursos sabatinos:
Cuota Mensual de US\$ 35.00 dólares

Lunes a Jueves (Presencial/Virtual)
Horario: 3 a 5:00 PM
Duración del nivel: 6 semanas

Sabatino (Presencial/Virtual)
Horario: 1PM a 5:00 PM
Duración del nivel: 11 sábados

Material Didáctico:
US\$ 39.00 a US\$ 44.00 dólares (según nivel)

Horarios sujetos a disponibilidad de cupos.
www.ccn.org.ni



CHILDREN PROGRAM
Edad: de 7 a 11 años

Modalidad Presencial / Virtual
Duración del Programa: 12 niveles

Promueve y desarrolla las habilidades básicas del idioma inglés en los niños y niñas, este programa permite el aprendizaje de manera interesante, divertida y acorde a las características propias de la niñez.

Inversión por nivel: US\$ 99.00 Dólares

Cuota Mensual de US\$ 33.00 dólares
Sabatino (Presencial/Virtual)
Horarios: 8 AM a 12 MD / 1 PMA 5 PM
Duración del nivel: 11 sábados

Material didáctico: US\$ 39.00 dólares (según nivel)

Requisitos: Primer grado de educación primaria aprobado.

Horarios sujetos a disponibilidad de cupos.
www.ccn.org.ni




SMALL WONDERS PROGRAM
Edad: de 4 a 6 años

Modalidad Presencial
Duración del Programa: 12 niveles

Dirigido a niñas y niños en edad preescolar. Este programa se enfoca en enseñar a infantes el idioma inglés a través de actividades lúdicas y recursos de su interés que promuevan su desarrollo físico y mental, a la vez que explora la interacción social y el crecimiento en las habilidades del idioma.

Inversión por nivel: US\$ 105.00 Dólares

Cuota Mensual de US\$ 35.00 dólares

Sabatino (Presencial)
Horarios: 8:30 AM a 11:45 AM
Material didáctico: US\$ 25.00 dólares
Duración del nivel: 11 sábados

Horarios sujetos a disponibilidad de cupos.
www.ccn.org.ni
info@ccnn.org.ni



Anexo 7 Requisitos para adquirir un préstamo por medio del banco Ficohsa.

BENEFICIOS
& REQUISITOS

CALCULADORA
FINANCIERA

SOLICÍTALO
AQUÍ

Seleccione

Préstamo Personal



Requisitos - Préstamo Personal

Requisitos Asalariado

- 1 Copia de cedula
- 2 Mayor 21 años
- 3 Constancia laboral o colilla INSS

Requisitos Independiente

- 1 Copia de cedula
- 2 Mayor 21 años
- 3 Estado financieros últimos 6 meses
- 4 Copia de matrícula de los últimos 2 años.

Beneficios

- 1 Disponibilidad 48 hrs (Personal)
- 2 Hasta 60 meses
- 3 Tasa preferencial
- 4 Otros

Anexo 8 Cálculo de la cuota en el simulador que posee el banco Ficohsa.

Calcula la cuota de tu préstamo

BENEFICIOS
& REQUISITOS

CALCULADORA
FINANCIERA

SOLICÍTALO
AQUÍ

Cálculo de Cuota & TCEA

DATOS DEL PRÉSTAMO	
Tipo de Préstamo	Préstamo Personal
Fecha de Desembolso	21/6/2021
Fecha Máxima de Pago	21/7/2021
Tasa de Interés Anual	18%
Plazo (en meses)	60

COTIZACIÓN	
Monto a Financiar	\$7,200.00
Cuota Nivelada sin Seguro	\$182.83
Seguro de Vida	\$8.64
Comisión por Desembolso	\$180.00
Total Cuota	\$191.47
Tasa de Costo Efectiva Anual (TCEA)	25.03%

La comisión es descontada del monto del préstamo.

"Nota: La información aquí presentada es aproximada, consiste en una simulación en base a los datos referenciales ingresados y no constituye compromiso alguno de Banco Ficohsa Nicaragua", las condiciones particulares son negociables con el cliente.

Si requiere información adicional sobre los costos del producto, referirse a cualquiera de nuestras sucursales o desde nuestra página web www.ficohsa.com.ni en la sección Banca de Personas > Préstamos.

VOLVER

Anexo 9 Requisitos para adquirir un préstamo en el banco Banpro.



Banpro
Grupo Promerica

Nicaragua



f t i y l w



Quiénes Somos Banca de Personas Banca de Empresas Canales de Atención **BANPRO EN LÍNEA >**

Créditos /
CRÉDITOS DE CONSUMO

Crédito Consumo

Condiciones Generales:

- Plazo máximo:
 - Consolidación de Deudas: hasta 60 meses.
 - Gastos Médicos: hasta 60 meses.
 - Estudios de Maestría: hasta 60 meses, incluyendo un periodo de gracias de hasta 24 meses.
 - Viajes: hasta 36 meses.
- Tasa de Interés: La establecida por el banco y vigente al momento de presentar la solicitud.

[SOLICITE SU CRÉDITO AQUÍ](#)


[PREGUNTAS FRECUENTES](#)

[Calcula tu cuota aquí](#)


Requisitos Generales:

- Solicitud de crédito con todos los datos del solicitante y/o fiador.
- Fotocopia de cédula de identidad ciudadana o residencia del solicitante y/o fiador.
- Estados de cuentas bancarias y tarjetas de crédito del solicitante y/o fiador.
- Constancia de Ingresos y última colilla de pago INSS del solicitante y/o fiador.
- Copia de un recibo de pago de servicios públicos (Agua, Luz o Teléfono).
- Abrir cuenta bancaria en BANPRO.


Anexo 10 Cálculo de la cuota en el simulador que posee el banco Banpro.




Banpro
Grupo Promérica



Nicaragua



f t i y l w



Quiénes Somos Banca de Personas Banca de Empresas Canales de Atención **BANPRO EN LÍNEA >**

Créditos /
CALCULA LA CUOTA DE TU PRESTAMO PERSONAL

Por favor, complete los datos solicitados y al finalizar, haga click en "Calcular"

VALOR DEL PRÉSTAMO (Dólares) (requerido)	PLAZO (meses) (requerido)
<input type="text" value="\$ 7,200"/>	<input type="text" value="60"/>
TASA DE INTERÉS ANUAL	
<input type="text" value="18.00 %"/>	
COMISIÓN BANCARIA + HONORARIOS LEGALES (2%)	MONTO A RECIBIR (Incluye Comisión Bancaria)
<input type="text" value="\$ 144.00"/>	<input type="text" value="\$ 7,056.00"/>
CUOTA NIVELADA MENSUAL (sin seguro)	MONTO MENSUAL APROXIMADO DEL SEGURO DE VIDA SALDO DEUDOR (0.15% sobre saldo, mínimo \$2)
<input type="text" value="\$ 183.86"/>	<input type="text" value="\$ 10.80"/>
CUOTA NIVELADA MENSUAL (incluye seguro de vida)	
<input type="text" value="\$ 194.66"/>	

Nota: El Banco podrá gestionar la contratación del seguro de vida sin costo adicional para el cliente.

CALCULAR