

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA**  
**UNAN FAREM-MATAGALPA**



**SEMINARIO DE GRADUACION PARA OPTAR AL TITULO DE:**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**TEMA GENERAL:**

Diagnostico Estratégico de las Pequeñas y Medianas Empresas, en la ciudad de Matagalpa, el II semestre 2014

**SUB TEMA:**

Diagnostico Estratégico de Nicaragua Christian Academia, ciudad de Matagalpa, II Semestre 2014

**AUTOR:**

Br. Olimpia Olivas Molina

Br. Darling Vanessa Ruiz Olivas

**TUTOR:**

Lic. Lilliam Lara Quintero.

Matagalpa, Febrero del 2015



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
UNAN FAREM-MATAGALPA**



**SEMINARIO DE GRADUACION PARA OPTAR AL TITULO DE:  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**TEMA GENERAL:**

Diagnostico Estratégico de las Pequeñas y Medianas Empresas, en la ciudad de Matagalpa, el II semestre 2014

**SUB TEMA:**

Diagnostico Estratégico de Nicaragua Christian Academia, ciudad de Matagalpa, II Semestre 2014

**AUTOR:**

Br. Olimpia Olivas Molina

Br. Darling Vanessa Ruiz Olivas

**TUTOR:**

Lic. Lilliam Lara Quintero.

Matagalpa, Febrero del 2015

**TEMA GENERAL:**

Diagnóstico Estratégico de las Pequeñas y Medianas Empresas, en la ciudad de Matagalpa, el II semestre 2014

**SUB TEMA:**

Diagnóstico Estratégico de Nicaragua Christian Academia, ciudad de Matagalpa, II Semestre 2014

## INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
VALORACION DOCENTE.....	v
RESUMEN.....	vi
I INTRODUCCION.....	1
II JUSTIFICACION.....	4
III OBJETIVOS.....	5
IV DESARROLLO DEL SUB TEMA.....	6
4.1. Diagnóstico Estratégico.....	6
4.1.1 Diagnóstico Corporativo o Interno de la Empresa.....	6
4.1.2 Filosofía de la Empresa.....	7
4.1.2.1. Vision.....	10
4.1.2. 2 Mision.....	11
4.1.2.3 Valores.....	12
4.1.2.4 Políticas.....	15
4.1.2. 5 Objetivos de la Organización.....	16
4.1.3 Analisis Organizacional.....	18
4.1.3.1 Analisis Industrial .....	18
4.1.3.1.1 Entrada de nuevos competidores.....	19
4.1.3.1.2 Rivalidad entre los competidores.....	20
4.1.3. 1.3 Existencia de productos sustitutos.....	22
4.1.3.1.4 Poder de negociación de los compradores ... ..	22
4.1.3.1.5 Poder de negociación de los proveedores.....	24
4.1.4. Analisis FODA.....	24
4.1.4.1. Fortalezas.....	25
4.1.4.2. Oportunidades.....	27
4.1.4.3 Debilidades.....	29

4.1.4.4 Amenazas.....	30
4.1.5 Análisis del entorno.....	32
4.1.5. 1 Segmento demográfico.....	32
4.1.5.2. Segmento tecnologico.....	33
4.1.5.3 Segmento económico.....	34
4.1.5. 4 Segmento Político Legal.....	35
4.1.5.5 Segmento socio cultural.....	36
4.1.5.6. Segmento competitivo.....	36
4.2. Estrategias.....	37
4.2.1 Estrategias Genéricas.....	37
4.2.2 Estrategias de integración.....	37
4.2.3 Intensivas.....	42
4.2. 4. Diversificación.....	44
4.2.5 Defensiva.....	46
4.2.6 Ofensiva.....	48
4.2.7 Asociativas.....	49
4.3 Matriz FODA.....	53
4.4 Selección de Estrategias.....	56
V.CONCLUSIONES.....	57
VI.BIBLIOGRAFIAS.....	58
ANEXOS.....	61

## Dedicatoria

A Dios,

Por haberme permitido llegar hasta el final y darme la oportunidad de vivir y estar conmigo a lo largo de mi camino en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haberme puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo mi periodo de estudio.

A mi Querida y Recordada Madre,

Olimpia Molina, por haber sido mi pilar fundamental de lo que soy, por haberme apoyado en todo momento de mi vida, por sus consejos, regaños y valores que me inculco desde niña y por su gran amor incondicional que me demostró durante estuvo conmigo.” Te amare por siempre querida Mama”.

A mis dos apreciados tesoro que son mis Hijos,

Pedro Emanuel Pérez olivas, Y Nataly Ovet Pérez olivas, por haber sacrificado parte de mi tiempo con ellos para poder estudiar y darles una vida mejor. “los amo mis hermosos tesoros”.

A mis Hermanas Digna, Mayra, Alba Gloria, María Auxiliadora, Lucy Dalia, Jilma, Marisol y Lilliam y Mi Hermano Jairo Ramón que han sido mi motivación constante y a pesar de todo han estado conmigo siempre.

Y a mi esposo Pedro Agustín por su apoyo incondicional en las buenas y en las malas y siempre animarme a continuar con mis estudios.

Gracias mi Dios por ayudarme alcanzar mi meta deseada.

Br. Olimpia Olivas Molina

## Agradecimiento

A Dios mi señor quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para la culminación de mi carrera, también por su alegría y logros alcanzado.

A mi Madre que aunque ya no esté en vida conmigo la llevo por siempre en mi corazón y recuerdos, y desde pequeña me enseñó a luchar por alcanzar mis sueños y metas.

A los dos tesoros de mi vida mis dos hijos:

Por haber sacrificado parte de mi tiempo con ellos para poder estudiar y darles una vida mejor.

Mi triunfo es de ustedes

A mis Hermanas y Hermano por su constante apoyo, motivación.

A mi Tutor Lic. Liliam Lara Quintero, por su apoyo en la culminación de mi trabajo de Graduación.

Gracias a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua por llenarme de sus conocimientos.

A Directora de Nicaragua Christian Academia la Lic. Carey Franklin por permitirme elaborar mi trabajo de graduación enfocado en ellos, las familias, docentes y estudiantes que participaron como encuestados y permitieron la recolección de información primaria para la elaboración de este trabajo final.

A mi compañera de Seminario Darling Vanessa Ruiz, quien es un pilar fundamental en la elaboración de este documento, Gracias por ser mi apoyo durante este proceso.

Y finalmente a los maestro, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario y me ayudaron en las asesorías y dudas presentadas en la elaboración de este trabajo final.

A todos ustedes ¡¡¡ MUCHISIMAS GRACIAS¡¡¡

Br. Olimpia Olivas Molina



## Dedicatoria

Llego el tiempo del galardón, un momento de felicidad donde lo inalcanzable fue alcanzado y lo imposible fue posible y eso no hubiese sido posible sin mi señor, mi salvador que siempre ha estado conmigo y permitirme terminar mi carrera profesional y lograr uno de los objetivos en mi vida, por sus bendiciones e iluminar mi camino, darle inteligencia y fuerza necesaria para lograrlo.

A: a mi esposo:

Jonathan Montes Gracia por tu paciencia, comprensión y ayuda, hoy hemos alcanzado un triunfo más por que los dos somos uno solo y mis logros son tuyos también por compartir alegrías y tristezas, pero siempre junto saliendo adelante.

A mis Padres:

Mayra Olivas y Juan Ruiz, a quienes me dieron dos grandes regalos, la vida y la libertad para vivirla, quienes me hicieron aprender que el amor, el trabajo y el conocimiento deben ser parte de mi existencia, decisión y sobre todo que todo se logra con la fe en Dios. Gracias por sus esfuerzos y sacrificios.

A mi Amado Hijo:

Ethan Montes Ruiz, por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día y poder brindarte un futuro mejor. Y por ser lo más importante en mi vida.

A mi Abuelita:

Olimpia Molina Valdivia, una mujer ejemplar, la que nos dejo grandes enseñanzas las cuales guardare por siempre y aunque no estés conmigo te dedico mi triunfo a ti mi querida y recordada abuela.

Br. Darling Vanessa Ruiz Olivas

## Agradecimiento

A Dios mi señor quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para la culminación de mi carrera, también por su alegría y logros alcanzado.

A mi esposo: Por compartir 12 años de amor en nuestra vida y formar una hermosa familia junto a nuestro hijo y darnos una estabilidad familiar.

A Mis padres:

Por sus consejos, regaños, amor incondicional y lo más importante inculcarme valores y en caminar en el camino de la Fe.

A Mi Hijo:

Por ser el mayor regalo que me regalo Dios, mi alegría, mi compañero, mi todo.

A mis, hermanos, tías, y primos, por ser una familia unida y darnos siempre apoyo.

A mi Tutor Lic. Liliam Lara Quintero, le agradezco por su apoyo, orientación y experiencia que me brindo durante el seminario por su tiempo y dedicación y estar dispuesta ayudarnos sin nada a cambio, solo la satisfacción de verme alcanzado el triunfo por el cual ella me guio.

Gracias a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua por llenarme de sus conocimientos.

A Directora de Nicaragua Christian Academia la Lic. Carey Franklin por permitirme elaborar mi trabajo de graduación enfocado en ellos, las familias, docentes y estudiantes que participaron como encuestados y permitieron la recolección de información primaria para la elaboración de este trabajo final.

A mi compañera de Seminario Olimpia Olivas Molina, por ser una gran compañera y poder culminar nuestra gran meta esperada juntas, por brindarme su apoyo y es un gran orgullo para mí haber trabajado con ella, porque además de mi compañera es mi tía y es un doble triunfo para ambas y nuestra familia.

Y finalmente a los maestros, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario y me ayudaron en las asesorías y dudas presentadas en la elaboración de este trabajo final.

Br. Darling Vanessa Ruiz Olivas

## **Carta Aval**

El presente trabajo elaborado por las Bachilleres: Darling Vanesa Ruiz Olivas, carnet N°08067244 y Olimpia Olivas Molina, carnet N° 08066931, con el subtema: Diagnostico Estratégico de Nicaragua Christian Academia, en la ciudad de Matagalpa, departamento de Matagalpa, II semestre del 2014.

Cumple con las normativas para la modalidad de seminario de graduación, como forma de culminación de estudio y optar al título de Licenciadas en Administración de Empresa. El cual está listo para ser presentado en la defensa.

Atte.

---

Lic. Lilliam Lara Quintero

Tutora

v

## RESUMEN

El siguiente documento se realizó con el fin de realizar un “Diagnóstico Estratégico en Nicaragua Christian Academia en el segundo semestre del 2014, con la finalidad determinar la situación actual del colegio.

El propósito de la investigación es proporcionar una herramienta útil para mejorar el desempeño organizacional de NCA, ya que le permitirá conocer su situación como empresa y su posición frente a la competencia.

Cabe señalar que es de mucha importancia realizar un diagnostico estratégico para lograr identificar el estado de salud que se encuentra la empresa para identificar los problemas y darles soluciones. También será de utilidad para otros empresarios, así como para consultas bibliográficas y además enriquecer los conocimientos de las investigadoras.

Con el diagnóstico estratégico realizado se logró comprobar que NCA tiene definida su filosofía, siendo una gran fortaleza, que prestan un servicio de calidad, en condiciones y ambiente apropiado para brindar un servicio educativo diferenciado. También se logro identificar que han implementado la estrategias de diferenciación y operaciones conjuntas, en base a las fortalezas y oportunidades de crecimiento en el mercado, así como las capacidades con que cuentan, se propone valorar la implementación de las estrategias de desarrollo de producto, desarrollo de mercado, recorte de gastos, innovación, que le ayudan a posicionarse y ser más competitivo. Las que al mismo tiempo le ayudaran a superar las debilidades que enfrentan como son barreras administrativas, comunicación e infraestructura.

## I. INTRODUCCION

El siguiente Documento se realizó con el fin de realizar un Diagnóstico estratégico en las pequeñas y medianas empresa de la ciudad de Matagalpa en el segundo semestre del año 2014.

En un ambiente empresarial tan dominante, las empresas deben realizar constantemente un análisis o diagnóstico, para lograr identificar, analizar el estado actual de la empresa, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las principales estrategias que está desarrollando y se valoraron las estrategias para la formulación de un plan estratégico.

El propósito del presente estudio es elaborar el diagnóstico estratégico del colegio Nicaragua Christian Academia, en la ciudad de Matagalpa, para el año 2014.

En la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM Matagalpa, los estudiantes han realizado trabajos sobre las PYMES, realizando diversos estudios de temáticas tales como: Diagnóstico de las empresas familiares de Matagalpa, con los siguientes autores: Elba María Matamoros Gadea & Fredy Alberto Almendarez Espinoza, tutorado por la Msc. Natalia Golovina, 2012 y la competitividad de las empresas Nicaragüenses en el contexto de la globalización, teniendo como sub tema: Principales estrategias que se formulan y plantean las empresas Nicaragüenses para permanecer en un medio competitivo, elaborado por los siguientes autores: María José Gadea Blandón & MaryorieSurielen Flores Escoto, tutorado por: Ing. Juan Ramón Gutiérrez Lagos, Nicaragua 2014.

Estos trabajos contribuyeron en la identificación de variables, indicadores, fuentes de información, estructura metodológica, entre otros aportes.

Según Gomez, (2009) El enfoque de la investigación que se utilizó para la realización del estudio es mixto, ya que es de tipo cualitativo, mediante el cual se estudia, los significados de las acciones humanas y de la vida social. Utiliza la metodología interpretativa a través del interaccionismo busca llegar al

conocimiento desde adentro por medio del entendimiento de intenciones y el uso de la empatía más inductivo que deductivo la investigación cuantitativo, busca llegar al conocimiento desde afuera, por medio de la medición y el cálculo tiende a ser deductivo.

“Esta investigación se puede clasificar por su aplicabilidad en aplicada ya que tiene como objetivo el problema de estudios concretos, cercanos y que nos lleven a su solución como es el estudio de un Diagnostico Estratégico en Nicaragua Christian Academia en el 2014. Según su amplitud con respecto al proceso de desarrollo del fenómeno en el tiempo, es una investigación de corte transversal porque estudia el fenómeno de un solo periodo y corta duración lo que corresponde al segundo semestre 2014”. Según (Gomez, 2009)

“Se utilizó el método teórico, “es el análisis deductivo, busca sacar conclusiones derivadas de la observación sistemática y periódica de los hechos reales que ocurre en torno al fenómeno en cuestión, con el fin de descubrir las relaciones constante derivadas del análisis y con base en ellos establecer hipótesis que de comprobarse adquirirían el rango de categoría de ley”.(Tamayo, 1984)

“El método deductivo: es aquel que parte de los datos generales aceptados como verdadero, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones es decir, parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobarse a si su validez”.(Tamayo, 1984)Es decir son conclusiones que se llegan al final de cada estudio realizado,

También se utilizó el método empírico: “es todo lo que sabemos y que lo repetimos continuamente sin tener un conocimiento científico por todo lo que hacemos, por ejemplo, solamente cuando te levantas, te viste, desayunas y te peinas, es un proceso emperico porque lo repites con mucha frecuencia”. Según (Gomez, 2009)

Se hizo uso de medios tecnológicos (Computadora e internet) libros facilitados por el tutor y programas de Microsoft Office (Microsoft Word 2010) para la elaboración del documento, Excel para el procesamiento de datos y gráficos, google para la búsqueda de información en la red, adobe Reader para la lectura de documentos

en PDF, en la computadora. Además se contó con la colaboración de docentes especialista en la metodología de la UNAN- FAREN Matagalpa.

Los instrumentos que se aplicaron fueron encuestas, entrevista, observaciones, al Administrador de Nicaragua Christian Academia, a empleados y familias.

Población o Universo es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. (Hernández S, Hernández C, & Baptista L, 2006, pág. 239)

Muestra es un subgrupo de la población de la cual se recolectan los datos y deben ser representativos de dicha población. (Hernández S, Hernández C, & Baptista L, 2006, pág. 236)

El método de tratamiento de fue a través del análisis de resultados obtenidos de las encuesta y la argumentación de la entrevista aplicada la directora de Nicaragua Christian Academia. 59 familias, 50 estudiante, 31 trabajadores. Con una población de 140 y una muestra de 104

Formula Estadística de propiedades de la distribución Anexo N° 7

n= 104

30% trabajadores

30% estudiantes

44% familias de NCA

## II. JUSTIFICACIÓN

El siguiente Documento se realizó con el fin de realizar un Diagnóstico estratégico en las pequeñas y medianas empresa de la ciudad de Matagalpa en el segundo semestre del año 2014.

Se realizará el diagnóstico estratégico para proporcionar una herramienta importante para la empresa, donde conocerá sus puntos fuertes y débiles para superar deficiencias y aprovechar oportunidades.

El presente trabajo investigativo será de gran importancia para la empresa en estudio, ya que a través de dicha investigación se obtendrá valiosa información y nuevos conocimientos acerca la situación de la empresa y podrá hacerle frente a las diferentes situaciones del mercado en una veinte muy dinámico.

Además servirá como herramienta auxiliar para posteriores investigaciones y fuente de información para ampliar conocimientos, tantos para los alumnos, maestros y público en general que se documenten y manejen temas como este para que les sirva como referencia para la elaboración de un diagnostico estratégico para sus negocios ya que cuenta con valiosa información para el buen funcionamiento empresarial presentado alternativas de cambios para la toma de decisiones eficaces.



### **III. OBJETIVOS:**

Objetivo General:

- Elaborar el diagnóstico estratégico del Colegio Nicaragua Christian Academia, en la ciudad de Matagalpa, II Semestre 2014

Objetivos Específicos:

- Determinar la situación actual del Colegio
- Identificar las diferentes estrategias aplicadas por la empresa.
- Valorar las estrategias para la formulación del plan estratégico.

## **IV.DESARROLLO**

### **4.1. Diagnóstico Estratégico**

“El Diagnóstico Estratégico es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégico y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y en relación con ello establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización. “(Scott Jervis, 2011, pág. 19)

“El diagnóstico es una herramienta de la dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones”. (Sanches Cortez, 2008)

Según lo citado anteriormente el paso del diagnóstico es esencial por cuanto propicia el conocimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas para ello se ha estandarizado el empleo de las matrices de evaluación de factores internos y externos (matriz DOFA), no obstante, las variables y procedimientos de estas matrices no son suficientes para definir una posición estratégica fiable.

#### **4.1.1 Diagnóstico Corporativo o Interno de la Empresa**

Según (Scott Jervis, 2011) “El diagnóstico corporativo tiene como objetivo identificar y evaluar las capacidades internas de la organización, es decir, las principales fortalezas y debilidades de la misma.

Las fortalezas son factores claves internos que favorecen el cumplimiento de la misión, las debilidades son lo contrario, es decir, factores internos claves que dificultan el cumplimiento de la misión.

Para la realización del diagnóstico interno, se diseñan encuestas que deben ser diligenciadas por los Gerentes de cada Sucursal en compañía de la mayor cantidad de sus funcionarios, de preferencia en una sesión colaborativa.

#### **4.1.2 Filosofía de la Empresa**

Según Pallares, (2005), “la empresa se la puede considerar como "un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado”.

“La empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman”. (Pallares & Herrera, 2005)

La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo. Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general.” (Maldonado J. A., 2014)

“Nicaragua Christian Academia Matagalpa, es una institución sin fines de lucro, con modalidades desde preescolar hasta secundaria. Su ministerio es capacitar a

futuros líderes nicaragüenses, proveyendo una educación autorizada por el Ministerio de Educación de Matagalpa”. Según(Guia a Padres- Estudiantes, 2014)

Es decir que la empresa es como un cuerpo que se mueve con un fin y dentro de ella existen persona con diferentes funciones, pero en si todas son importante para hacer funcionar el cuerpo, con un determinado comportamiento regido por sus pilares fundamentales como son principios y valores de la Empresa.

Las características de la empresa, definen la aceptación o rechazo de los clientes.

Antecedentes:

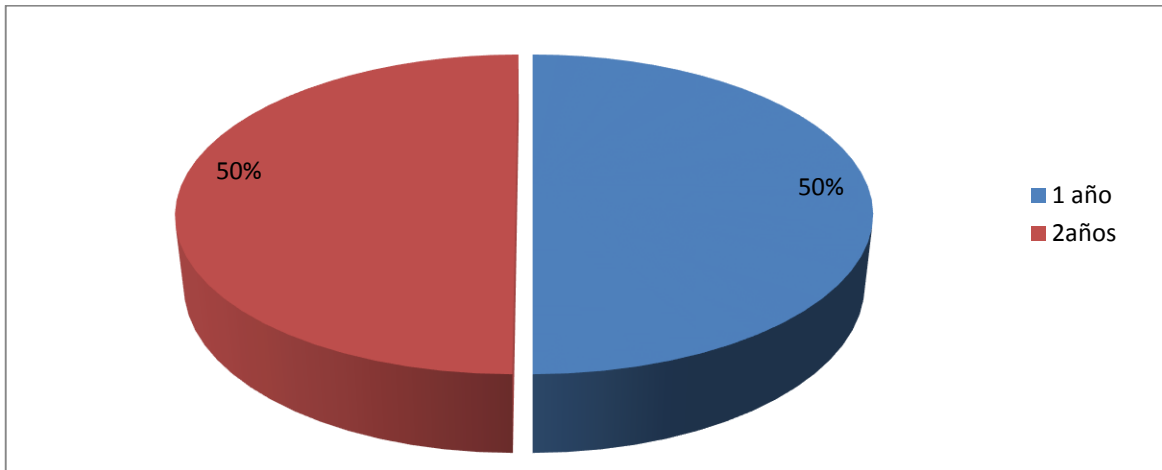
“Nicaragua Christian Academia (NCA) empezó como resultado de la necesidad de tres familias misioneras de buscar una educación cristiana, en Ingles para sus hijos. La escuela empezó en 1991, en una casa como programa de cooperación para la enseñanza en el hogar, con dos maestros y siete estudiantes.

En 1995, NCA, compro su propio terreno y comenzó la construcción del colegio, con el trabajo y la donación de centenares de voluntarios y gente que apoyaba la escuela. En el 2005, NCA abrió su segunda escuela, NCA Nejapa, ofreciendo una educación cristiana con excelencia académica en idioma español. Las dos escuelas ofrecen modalidades desde preescolar hasta secundaria y están siendo dirigidas por la misma junta directiva. En 2008 se establece una educación Cristiana de alta calidad a los hijos de familias en la región norte de Nicaragua. Se conformó un comité de desarrollo integrado por pastores, educadores, y líderes de la ciudad de Matagalpa. En 2011 se compra de un terreno al sur de la ciudad y la construcción comenzó el mismo año. Con expectativas de seguir desarrollando más proyectos”.(Guia a Padres- Estudiantes, 2014)

De acuerdo a la entrevista realizada a la Directora Carey Franklin confirmó la existencia del Colegio en la Ciudad de Matagalpa hace dos años. Esto nos confirma que el colegio es nuevo en la ciudad de Matagalpa.

**Gráfico No1**

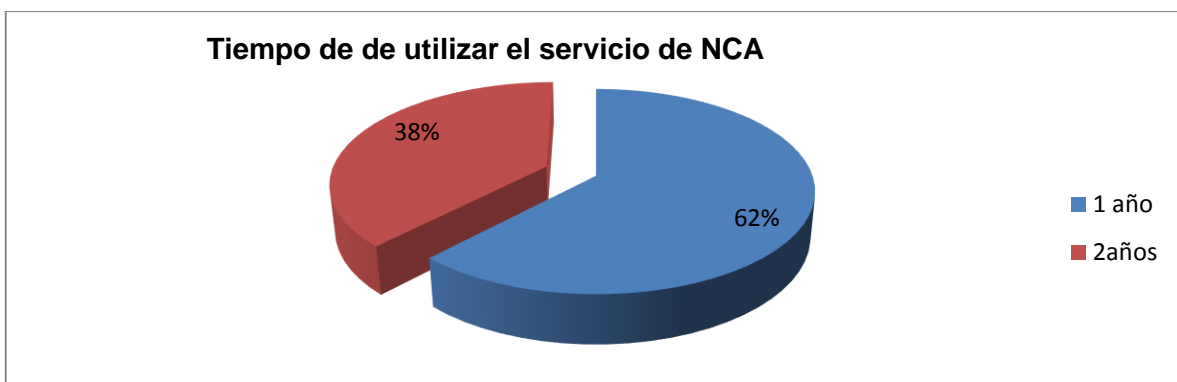
**Tiempo de Laborar en NCA**



**Fuente: autoría propia Encuesta a los trabajadores**

Según la encuesta a los trabajadores de Nicaragua Christian Academia en cuanto al tiempo de laborar en el colegio nos respondieron 50% un año y el otro 50% dos años, por lo que se demuestra que hay estabilidad laboral, y crecimiento esto ayuda a la empresa a evitarse reclutamiento de personal nuevo, gastos en capacitaciones, y fortaleza la comunicación, confianza y armonía laboral, además permite una mayor apropiación institucional, dominio de funciones, conocimientos de los clientes, un mejor clima organizacional.

**Gráfico No 2**



**Fuente: autoría propia encuesta realizada a las familias**

Las familias encuestadas el 62% indico un año y el 38 % dos años eso significa el crecimiento de Nicaragua Christian Academia, debido a su prestigio que las familias han manifestado de la eficiencia y calidad del servicio de NCA

#### **4.1.2 .1 Visión**

“Hay dos conceptos fundamentales en el planeamiento estratégico de las empresas, sean estas pequeñas, medianas o grandes: Visión y Misión estratégicas, que actualmente se constituyen en los pilares sobre los cuales las modernas compañías basarán y conformarán su estrategia empresarial, delimitarán sus metas y planearán sus objetivos al corto, mediano y largo plazo”. Según (Fleitman, 2000)

La Visión, viene a ser “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”; el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo”.

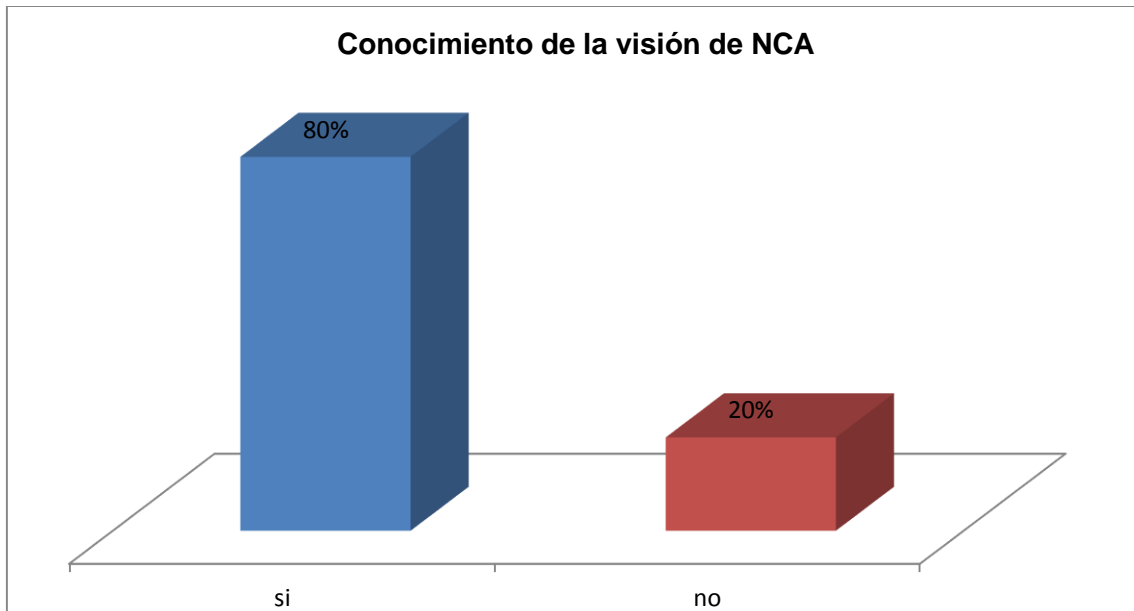
La Visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar(Charles W, 2009, pág. 14)

Es decir que la visión es lo que la empresa pretende lograr en el transcurso del camino, para eso deben formularse estrategias que le ayuden a alcanzarla.

En entrevista con Directora Carey Franklin confirmo cual era la visión de Nicaragua Christian Academia:

Es proveer una educación cristiana a un costo razonable, formar futuros profesionales desde el inicio hasta el final de sus estudios.(Guía a Padres-Estudiantes, 2014)

**Gráfico No3**



**Fuente: autoría propia encuesta a Trabajadores**

Según encuesta realizada a los trabajadores de Nicaragua Christian Academia, en grafico No. 3 en cuanto al conocimiento de la visión del colegio, el 80% confirmo que sí, el 20% indicó que no, eso significa que la mayor parte de los empleados tiene conocimiento de la visión y el restante es nuevo, no se les ha dado a conocer. Según Observación anexo No.6 la visión esta visible en el colegio en un mural en la recepción a la vista de los empleados y familias, esto quiere decir que si hay conocimiento de las familias y trabajadores de la visión que está encaminada el colegio, esto ayuda a identificar a donde quiere ir la empresa, al 20% sería bueno darle capacitaciones, volantes donde tengan definida la visión para que ellos tenga conocimiento de ella.

#### **4.1.2. 2. Misión**

Según Hirt y ferrel, (2004) “Misión es un importante elemento de la planificación estratégica” porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que

son los que guiarán a la empresa u organización, es su propósito general”. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?

“Podría considerarse también que la misión “enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización.

Como lo define Charles W, 2009 (pág. 11) “Misión, la misión describe qué hace la compañía.

Es decir la misión de la empresa sirve como fundamento para todas las decisiones importantes que toma el equipo gerencial. Así, la misión proporciona una guía consistente en la toma de decisiones importantes por parte de la gerencia.

Y en entrevista con el Administrador confirmo que si en el colegio tiene la misión del colegio la cual es: “Misión: equipar a los hijos de Familias Cristianas con el discernimiento espiritual, coraje moral, y excelencia académica para poder impactar a la sociedad con su vida cristiana, motivados por un verdadero amor a Dios”.(Guia a Padres- Estudiantes, 2014)

La misión inspira y motiva a todo aquel que tenga un profundo interés en el futuro de la institución o empresa y todos los planes de la Empresa deben estar alineados a la visión y misión.

En las encuestas realizadas a los empleados sobre la misión el 100% confirmo que si está elaborada. Según grafico (anexo nº6)

Según observación si esta visible en un mural en la recepción del Colegio a la vista de persona, familias de NCA, los estudiantes y persona que visiten el colegio y todo el personal tiene conocimiento de la misión. Esto nos indica que si todo el personal tiene bien definida la misión del colegio, esto ayudara a la empresa lograr sus objetivos proyectados.



### 4.1.2. 3. Valores

Como lo define Frances, (2006) “Los *valores* plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones.

Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal.

“No olvidemos que los valores son la personalidad de nuestra empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad. No es recomendable formular más de seis y siete valores, si no, perderemos credibilidad. Responder a las siguientes preguntas nos ayudara, a definir nuestros valores corporativos: ¿cómo somos?, ¿en que creemos?”(Hirt y ferrel, 2004)

Según lo citado anterior mente los valores son los principios que ayudan a identificarnos de los demás, a lograr la misión que nos hemos planteado. Los valores distinguen, como se es realmente y en que se cree para poder dirigirnos en la misión que se nos ha encomendado a cada quien, logrando los objetivos orientados.

En entrevista con la Directora indico que si se posee conocimiento de los valores, como integridad, honestidad, respeto, comunicación.

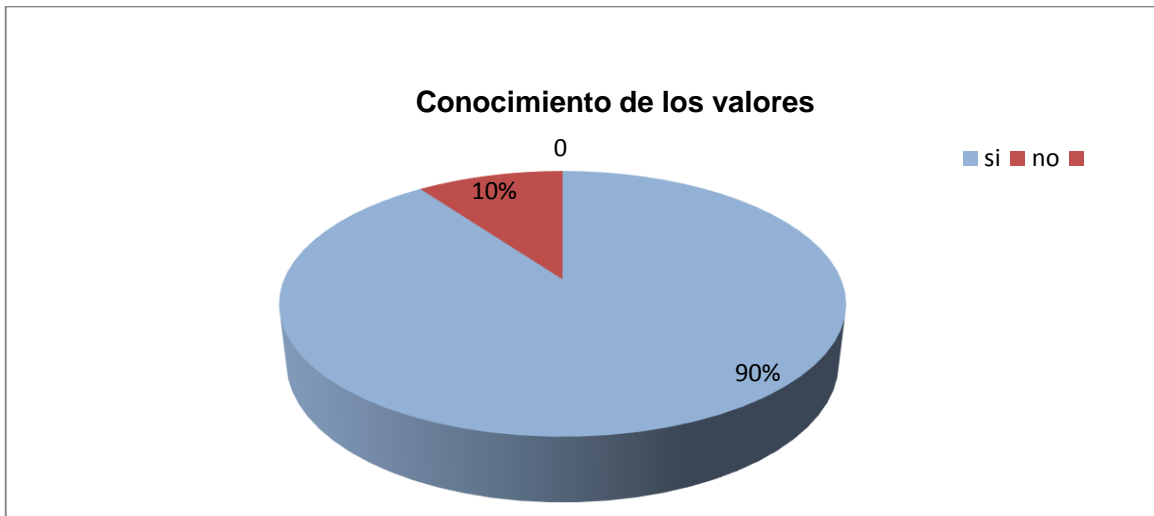
“Nicaragua Christian Academia, está comprometida con el avance de la educación con filosofía cristiana, que fomenta la formación de los seguidores de Cristo que, motivados por sincero amor a Dios, viven como agentes globales de cambio.

Valores de NCA: Personas de virtud: excelencia, integridad, humildad, cristiandad. Centrado en Cristo, liderazgo de servicio, mayordomos de la creación, lleno de gracia y de perdón. Aprendices para toda la vida: el amor por el aprendizaje, auto-

motivados y ávido de conocimiento. Agentes de transformación: creativos e innovadores, restauradores, misioneros, discípulos y hacedores de discípulos.

Como podemos observar en las siguientes gráficas, en encuesta realizada a los trabajadores con respecto a la siguiente pregunta.

**Gráfico N°4**

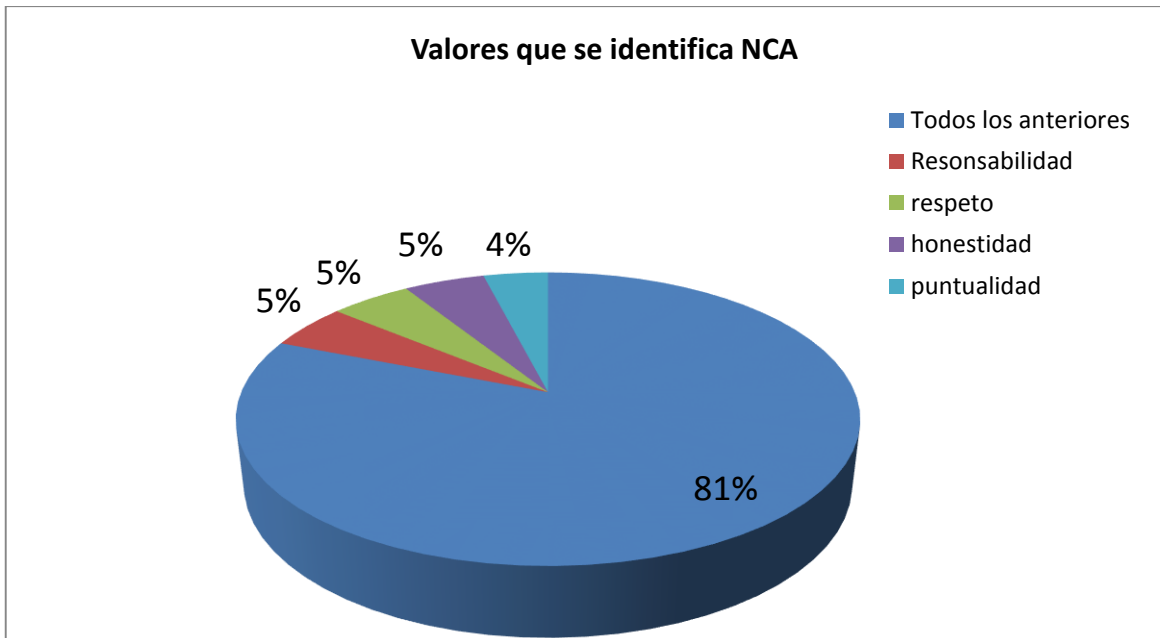


**Fuente: autoría Propia encuesta realizada a trabajadores**

En encuesta realizada a los trabajadores el 90% nos dijo que si conocían los valores y el 10% confirmo que no, esto nos indica que si hay conocimiento de los valores dentro de la empresa lo que ayudara a la empresa en su imagen y respeto a sus clientes y trabajadores, donde hay buenos valores existe armonía, y trabajadores eficiente y confiables.

Es decir que dentro de toda empresa deben estar definido los valores, para lograr identificar cual es la cultura que tiene la empresa y así crear pautas de comportamiento, en todas las organizaciones su cultura la hace diferenciarse, la cual la hace única ya que cada uno tiene distintas personalidades y no es una expresión de deseos de los que la dirigen, sino que tiene que plasmar la realidad, como somos realmente, y cuáles son nuestros verdaderos principios.

**Gráfico No.5**



**Fuente: autoría propia encuesta realizada a trabajadores**

Como puede observarse en la gráfica No. 5 el 81% confirmó que se identifican con todos los valores, el 5% mencionó que responsabilidad, el 5% respeto, 5% honestidad y el 4% manifestó puntualidad, esto nos da a entender que si hay conocimiento de los valores de NCA lo que ayudara al colegio a tener personal calificado, eficiente y confiables esto es bueno para toda empresa en crecimiento. Dentro del FODA esto es una fortaleza del colegio.

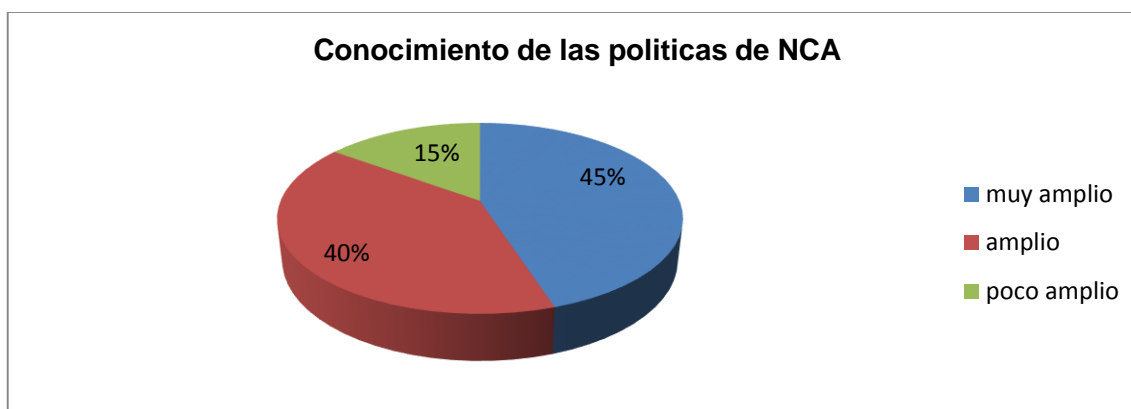
#### **4.1.2.4 Políticas**

Según Frances, ( 2006) " Las políticas son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir. Pueden ser de gran importancia en empresas del estado y en empresas familiares, sujetas a las directrices o preferencias de actores externos.

Según lo citado anteriormente, las políticas regulan las actividades empresariales, para el logro de los objetivos. Asimismo, nos llevan a desechar algunas opciones

que no se consideran aceptables en función de los valores o los fines de la corporación, o en función de otros objetivos de mayor jerarquía”.

**GráficoNo.6**



**Fuente: autoría propia encuesta a trabajadores de NCA**

Según encuesta realizada el 45% expreso tener conocimiento muy alto, el 40% Alto conocimiento, 15% dijo tener conocimiento medio, eso significa que los empleados poseen conocimiento de las políticas que existen en el colegio.

En entrevista con la Directora de NCA, Matagalpa, indicó que las políticas de NCA, son: la contratación de personas con filosofía cristiana; personal calificado, que tenga estudios académicos. Prevenir que el personal entre en conflictos con el consejo. (Directiva)No se ingresan estudiantes si no hacen examen de admisión.

Es decir que las políticas deben contener los valores, y alinearse a los objetivos corporativos que tiene determinada empresa, lo que le contribuye a brindar un Servicio de calidad.

#### **4.1.2.5 Objetivos de la Organización**

Según Tompson & Strickland.A, (2003)“Los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la

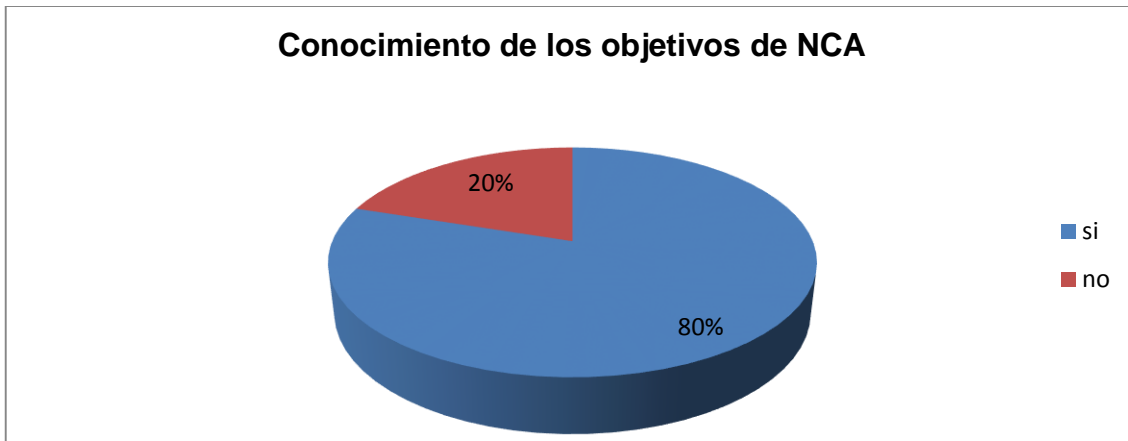
organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.”

Según Arturo, (2012)“Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer. Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa pues éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma.

Nicaragua Christian academia sus objetivos son:

- Ser una comunidad escolar multilingüe, interdenominacional y multicultural con la diversidad en diferentes destrezas y habilidades.
- Promover el respeto y el amor por el cuerpo de creyentes, para que los estudiantes desarrollen destrezas y habilidades para impactar en la sociedad con el amor, maestro bien capacitados, comunidad solidaria y de apoyo.
- Enseñar a los estudiantes a pensar, razonar, y prepararlos para ser aprendices para toda la vida. Inspirándolos con el deseo de saber más acerca de Dios y su Creación.
- Desarrollar enfoques educativos innovadores, promoviendo el desarrollo profesional de todo el personal.
- Garantizar un ambiente de aprendizaje seguro y adecuado.

**Gráfico N°7**



**Fuente: autoría propia Encuesta a trabajadores**

En encuesta realizada a los trabajadores, el 80% indico que sí tiene conocimiento de los objetivos y el 20% no conoce los objetivos, eso significa que la mayor parte de los empleados si tienen conocimiento y el restante no los conoce aún. Esto ayudará a la empresa a alcanzar sus metas y alinear todas sus actividades a los objetivos.

Es decir los objetivos específicos son todos aquellos que tienen definido tiempo lugar y fecha que se estarán alcanzando estos objetivos, para ello deben tener mucho conocimiento de la visión de la empresa.

#### **4.1.3 Análisis Organizacional**

Aunque las fuerzas del entorno influyen en las operaciones de todas las empresas en general, un grupo más específico de fuerzas influyen directamente y afectan poderosamente la planeación estratégica de las actividades de la organización.

Para el análisis del micro entorno de la empresa se empleará las cinco fuerzas que propone el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvar (Scott Jervis, 2011, pág. 22)

Es decir la empresa debe estar atenta a cualquier cambio en micro y macro ambiente, ya que un cambio en cualquiera de los factores, afectara el funcionamiento de la misma.

#### **4.1.3. 1 Análisis Industrial**

##### **4.1.3.1.1 Entrada de nuevos competidores**

**Amenazas de entrada de nuevos competidores.** Cuando un nuevo competidor entra en un mercado su capacidad productiva se expande. Aunque el mercado está creciendo rápidamente una nueva entrada intensifica la lucha por la cuota de mercado; por esa razón, ofrecer bajos precios y elevar la rentabilidad de la empresa es un gran reto. La probabilidad que nuevas firmas entren a un mercado reposa en dos factores esenciales; las barreras de entrada y los esperados contragolpes de los competidores. Según (Scott Jervis, 2011, pág. 25)

Según Scott Jervis, (2011, pág. 25)“a) Barreras de entrada. Altas barreras y claras expectativas de contragolpe reducen la amenaza de entrada de nuevas empresas en el mercado. Se conocen 8 barreras que constituyen obstáculos para entrar en un mercado.

- **Economía de escala.** Se refiere a la reducción del costo por unidad de un producto o servicio (o una operación, una función para producir un producto o servicio) que ocurre con el crecimiento del volumen absoluto de producción en un periodo de tiempo dado.
- **Diferenciación de los productos.** Cuando una firma está establecida en un mercado, generalmente, disfruta de fuertes marcas logrando la identificación y lealtad de los clientes, basadas en las diferencias de sus productos, por lo que los nuevos entrantes deben emplear grandes sumas de dinero y tiempo para sobrepasar esa barrera.

- **Demanda de capital.** La necesidad de invertir amplios capitales financieros para competir es una tercera barrera de entrada ya que se necesitan grandes sumas de dinero para producir los bienes o servicios.

- **Costos alternativos.** Se refiere a los costos en que incurren los clientes si los mismos alternan sus compras de una firma a otra.

**Acceso a los canales de distribución.** Para entrar en los canales de distribución ya establecidos empleados por firmas posesionadas, una nueva firma debe seducir a los distribuidores aprovechando las caídas de precios, promoción cooperativa o promoción de ventas.

- **Desventajas de los costos independientemente de la escala.** Firmas establecidas deben poseer ventajas de costos que no pueden ser superadas por nuevos entrantes, independientemente del tamaño de su economía de escala. Estas ventajas incluyen el derecho a la propiedad de la tecnología.”

Según (Scott Jervis, 2011)

Según lo citado anteriormente la entrada de nuevos competidores intensifica la lucha por la cuota de mercado; por esa razón, ofrecer bajos precios y elevar la rentabilidad de la empresa es un gran reto.

En entrevista con la Directora expresó que sí tiene identificada su competencia, los cuales son el colegio, San Luis, Colegio San José, Colegio Adventista, Colegio Bautista. Si hay competencia ya que los colegio tratan siempre de ser los mejores en el sector de educación, NCA es un colegio nuevo en el mercado Matagalpino sin embargo ha tenido muy buena aceptación entre las familias de la clase media, y clase baja ya que tiene muchas ofertas a las familias como descuentos y becas.



#### 4.1.3.1. 2 Rivalidad entre los competidores

Según Scott Jervis, (2011) “Intensidad en la rivalidad de competidores existentes en el sector. La entrada puede ser frenada cuando una o más de las firmas de un sector ve la oportunidad de mejorar su posición o incrementarla o siente presiones de competencia de otros. Se manifiesta en forma de recortes de precios, batallas de promoción, introducción de nuevos productos o modificación de éstos, incremento o mejora del servicio al cliente o garantías de éste. La intensidad de los competidores depende de un número de factores interactivos.

Según lo citado anterior mente, la rivalidad entre los competidores: Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos; donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues de manera constante estará enfrentada a guerras de precios, Campañas publicitarias dinámicas, promociones y entrada de productos nuevos.

**Gráfico N°8**



**Fuente: autoría propia encuesta a los trabajadores**

Según encuesta grafico N°8 a los trabajadores en cuanto si existía rivalidad entre el colegio y competencia el 75% manifestó que no hay rivalidad, y el 25% confirmo que si hay rivalidad. Esto no da a entender que ellos no tienen rivalidad ya que actualmente es el mejor colegio que está aquí en Matagalpa.

En entrevista con la Directora manifestó que no hay rivalidad entre ellos y la competencia ya que actualmente se siente que son el único con este tipo de servicio especializado, que los hace ser diferentes, como en metodología educativa, integración de los padres en la educación de sus hijos, más horas de clase en el tiempo educativo, ya que inicia a las siete y media y termina dos y media de la tarde.

#### **4.1.3.1. 3 Existencia de productos sustitutos**

“Los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes. La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva poderosa porque limita el precio que pueden cobrar las compañías de una industria por su producto y, por consiguiente, la rentabilidad de la industria”. (Charles W, 2009, pág. 56)

En la entrevista con la directora afirmo que no tiene por este momento producto o servicio sustituto del que ofrece, actualmente brindan educación cristiana, autorizada por el ministerio de educación de Nicaragua.

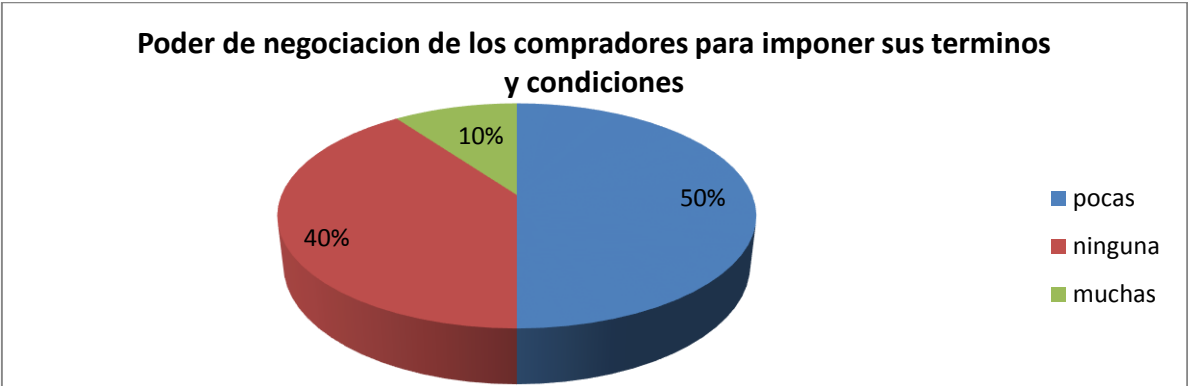
#### **4.1.3.1.4 poder de negociación de los compradores**

Poder de negociación de los compradores. Los compradores de las producciones de un sector pueden bajar las ganancias de ese sector, mediante la negociación por alta calidad o más servicios poniendo una empresa frente a las otras. (Scott Jervis, 2011)

“Poder de negociación de los compradores: Un mercado o uno de sus segmentos no será atractivo cuando los clientes estén muy bien organizados, el producto tenga varios o muchos sustitutos y el producto no estén muy diferenciados o sea de bajo costo para el cliente, lo cual permite que pueda hacer sustituciones por productos de igual costo o más bajo.” (Sanches, 2008)

En la entrevista con la directora, confirmo que el colegio trabaja con un compromiso de diálogo y colaboración con los padres de familias, hay comunicación abierta pero esto no implica que los elementos centrales puedan ser cambiados por los padres. Pero si existen descuesto fijo, programa de descuesto a las familias.

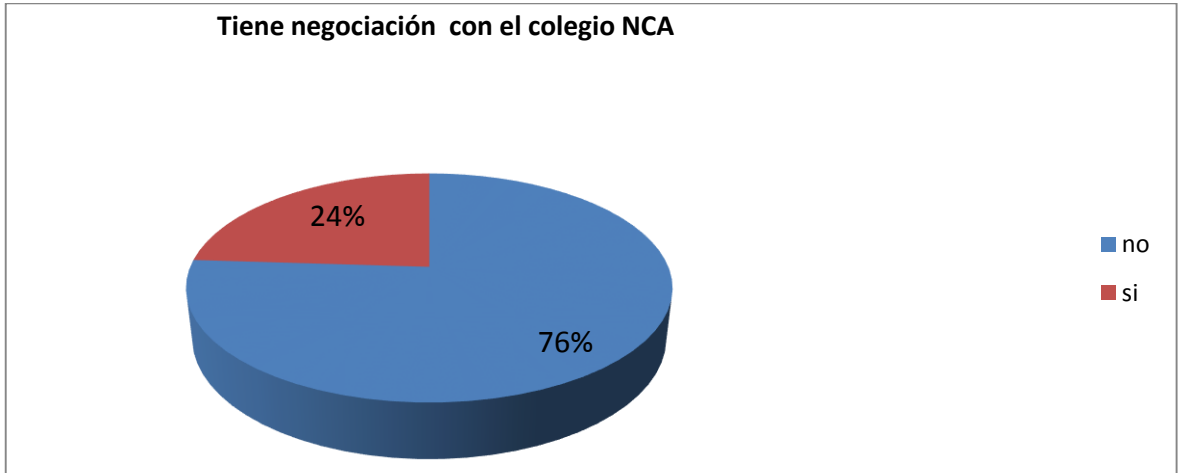
**Gráfico N° 9**



**Fuente: autoría propia Encuesta a trabajadores**

En encuesta realizada a los trabajadores el 50% dijo que pocas imponen sus términos y condiciones, el 40% ninguna condición, 10% muchas condiciones, esto no confirma que los compradores no imponen sus términos lo establece el colegio con mutuo acuerdo sí.

**Gráfico N° 10**



**Fuente: autoría propia encuesta a familias de NCA**

Según la interrogante que si tenía algún tipo de negociación con el colegio, el 76% indicó que no tiene negociación y el 24% mencionó que sí, esto significa que existe negociación con los compradores desde el momento que ellos utilizan el servicio de NCA, ya sea con becas, descuentos.

#### **4.1.3.1. 5 poder de negociación de los proveedores**

**“Poder de negociación de los proveedores.** Los abastecedores pueden reducir las ganancias de una empresa, impidiéndole recobrar los incrementos de los costos al mantenerse estables los precios. (Scott Jervis, 2011)

“Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o uno de sus segmentos no serán atractivos cuando los proveedores estén muy bien organizados en el aspecto genial, tengan fuertes recursos y puedan componer sus condiciones de precio y tamaño del pedido”. (Sanches, 2008)

En la entrevista con la Directora de NCA, Matagalpa expreso “Depende del producto, el volumen variado y lo estipulado por la ley tenemos una buena relación y oportunidad de negociar precios y servicio. En la encuesta que se realizó a los trabajadores el 100% afirmo que sí hay negociación con los proveedores observar Según encuesta y entrevista si existe negociación con los proveedores desde el momento que se le compran los productos o servicios que ofertan. Es muy importante que NCA le mejore el poder de negociación de los proveedores, de manera que le permita reducir costos y así ser más competitivo en el mercado.

#### **4.1.4 Análisis FODA**

La parte final del análisis FODA es traducir el diagnóstico de la situación en acciones para mejorar la estrategia y los prospectos de negocios. Las fortalezas de recursos de una empresa siempre deben conformar las bases de la estrategia;

confiar en gran medida en los mejores activos competitivos es la ruta más segura para atraer clientes y competir con éxito con los rivales. Por regla general, las estrategias que implican fuertes exigencias en áreas donde la compañía es más débil o no tiene una capacidad demostrada no son fiables y deben evitarse. En otras palabras, la administración debe corregir las debilidades competitivas que hagan vulnerable a la empresa, reduzcan su rentabilidad o la descalifiquen para aprovechar una oportunidad atractiva. Además, la estrategia debe dedicarse a capturar las oportunidades comerciales más atractivas y ajustadas al conjunto de competencias de la empresa. Según (Thompson, 2003)

Es decir las oportunidades y amenazas surgen del contexto, es decir, de lo que ocurre o puede ocurrir fuera de la empresa. Por lo general estos eventos no pueden ser influenciados, sino que se dan en forma independiente, un cambio en el marco legal o impositivo, una tendencia en el consumo, la llegada de una nueva tecnología o un cambio de estrategia por parte de un competidor pueden aumentar las posibilidades de éxito.

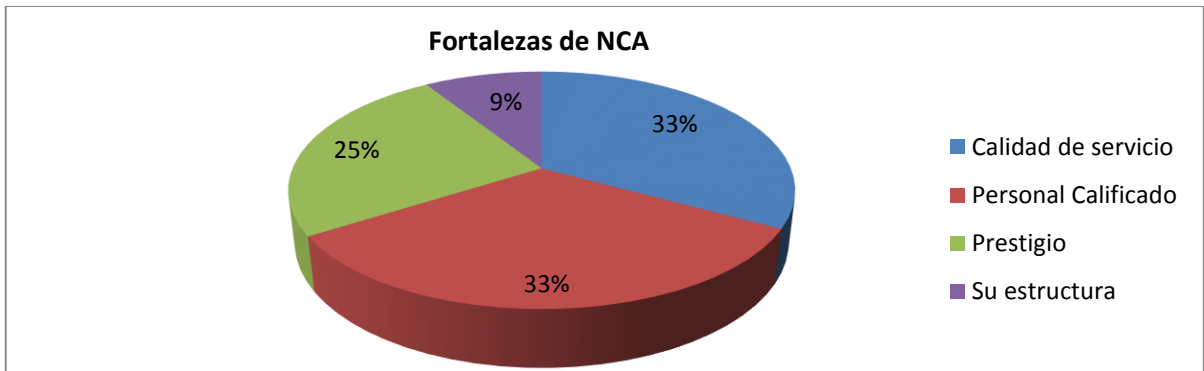
#### **4.1.4.1 Fortalezas**

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente. Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. (Maldonado ,. J., 2014, pág. 138)

Es decir el análisis FODA, es un diagnóstico que se realiza en la empresa, para poder detectar que área de la empresa son las más fuerte y cuáles son las que hay que mejorar.

Para realizar una acertada toma de decisiones sobre un tema en particular, es necesario conocer, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que sin problema no puede existir una solución.

**Gráfico N°. 11**



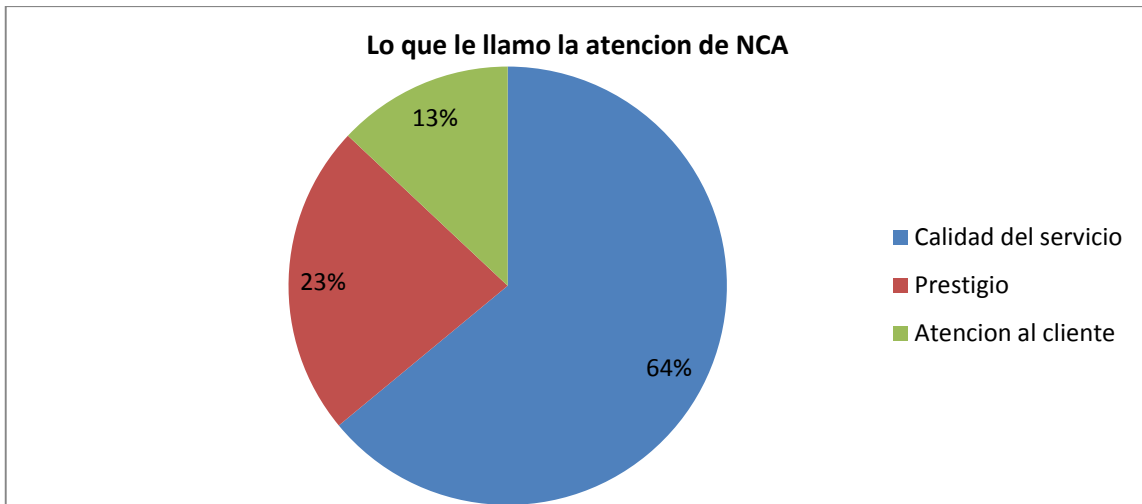
**Fuente: autoría propia encuesta a trabajadores**

Según encuesta realizada (grafico N° 11) el 33% de los trabajadores encuestados indicó que entre la fortaleza es su personal capacitado, el 33 % la calidad del servicio, el 25% el prestigio, y 9% su estructura.

Por lo que se demuestra que las principales fortalezas de NCA es la Calidad de servicio que presta, su personal capacitado, su prestigio y su estructura es muy adecuada están bien organizados. Es muy importante identificar su fortaleza y aprovecharlas al máximo a favor de la empresa cabe señalar que es importante que el producto o servicio que ofrece la empresa sea unas de su principales fortalezas.

En entrevista con la Directora nos manifestó que las fortalezas de NCA, Matagalpa son: Calidad de Educación ofreciendo el inglés, unidad del equipo, actitud de aprendizaje, deseo de aprender y mejorar, su personal calificado, buena imagen entre los consumidores, estructura organizativa, flexibilidad organizativa, su ubicación, capacidad directiva, trabajo en equipo, buena relación con los compradores, buena relación con sus proveedores.

**Gráfico N°. 12**



**Fuente: autoría propia encuesta a familias de NCA**

Según encuesta realizada a las familias en (gráfica N°12) el 64 % de las familias encuestadas expresaron que lo que más le llamo la atención fuer la calidad de Servicio, 23% prestigio y el 13% Atención al Cliente. Lo que nos indica que la calidad del servicio, prestigio y atención al cliente son las fortalezas de NCA, Matagalpa, nos indica que si hay aceptación del servicio de las familias que integran NCA, y tiene una buena imagen del colegio, ya que la metodología de enseñanza es muy buena, integran a los padres en todas las actividades del colegio, toma mucho en consideración sus opiniones y aportes.

#### **4.1.4. 2. Oportunidades**

Según Maldonado ,. J.,( 2014) pág. 138. Dice que las oportunidades: 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. Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las oportunidades son los factores más importantes de la empresa que resultan positivos para esta misma, dentro del entorno externo ósea fuera de la empresa

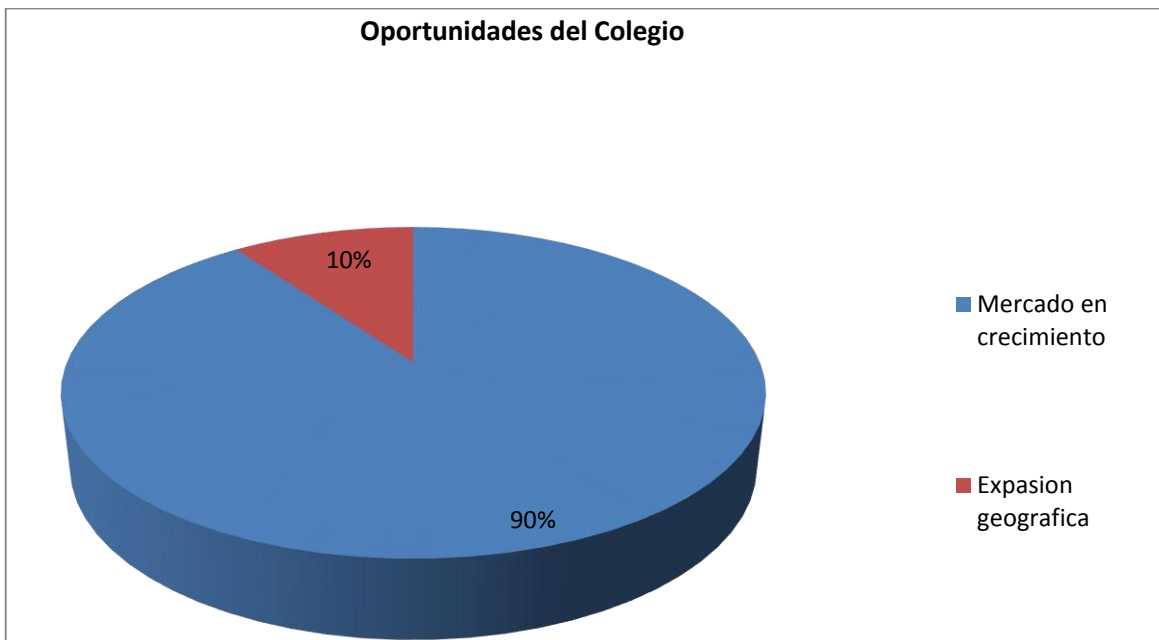
siempre tiene oportunidades que las tiene que aprovechar al máximo para ser los líderes del mercado una de las oportunidades que puede tener la empresa puede ser a sus clientes ya que cuando ellos hagan sus compras dentro de la empresa, los empleados deben de atenderlos con calidad y respeto para que estos regresen siempre a realizar sus compras.

Es decir para que una empresa logre identificar las oportunidades que se le presentan debe formularse las siguientes preguntas como:

¿El mercado en el que opera tu empresa está en crecimiento? ¿Los productos o servicios satisfacen tendencias de consumo, o podrían adaptarse para hacerlo  
¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que tu empresa puede aprovechar?

Es decir las oportunidades son factores positivos para la empresa que le va a permitir obtener ventajas competitivas dentro de la industria que esta se mueve.

**Gráfico N°13**



**Fuente: autoría propia Encuestas a trabajadores**



En las encuesta a los trabajadores el 90% confirmo que mercado en crecimiento, el 10% expansión geográfica, esto nos confirma que la mayor oportunidad es mercado en crecimiento.

Según la entrevista con la Directora sobre las oportunidades del colegio nos expresó que son: es mercado en crecimiento, ya que poco a poco el colegio va creciendo, entrando a nuevos mercados o segmentos, atender a grupos adicionales de cliente, aplicación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes, crecimiento rápido de mercado, diversificación de productos o servicios relacionados, eliminación de la barreras comerciales en los mercados exteriores atractivos , donde se les pregunto señalar cuáles serían las oportunidades que podría aprovechar NCA. Una de las mayores oportunidades de NCA, es mercado en crecimiento, ya que va incrementando la matrícula poco a poco, ya que comenzó con 42 estudiantes y actualmente cuenta con 149.

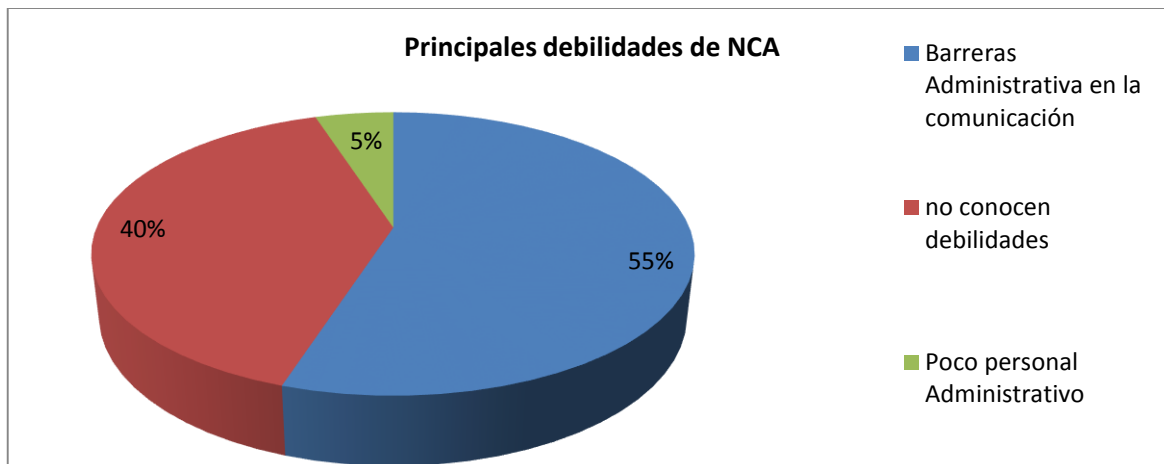
#### **4.1.4.3. Debilidades**

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. Son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Según (Maldonado ,. J., 2014, pág. 139)

Debilidades: Son obstáculos internos del territorio, sobre los cuales éste tiene control, y que mientras no se eliminen, cortan el desarrollo de las fortalezas, impiden el aprovechamiento de las oportunidades, y limitan la reacción frente a las amenazas. (González Gervosoni & Gonzalez Dadone, 2012)

Según lo citado anterior mente, las debilidades de una empresa son los factores interno que limitan su crecimiento y nuevos retos.

**Gráfico N° 14**



**Fuente: autoría propia Encuesta a trabajadores**

Como se refleja en el gráfico N° 14 en donde claramente observamos que el 55% de los trabajadores encuestados expresaron que la principal debilidad de NCA, Barreras Administrativas en la comunicación que generan incompreensión de órdenes y orientaciones para realizar las tareas, el 40% no reconocen debilidades y el 5% poco personal Administrativo.

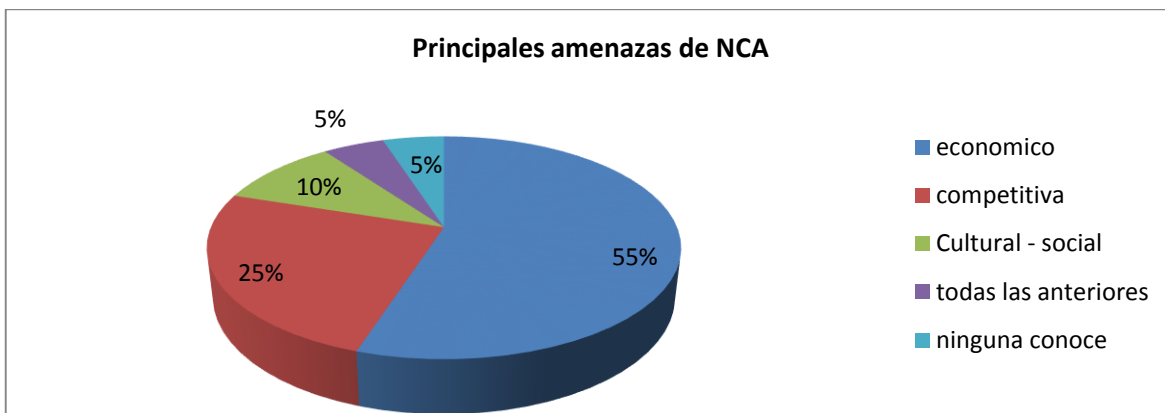
Al respecto en la entrevista con la Directora expreso que sus debilidades considerada son: falta de personal, costo unitarios más alto respecto a los competidores directos, ubicación geográfica al colegio queda un poco largo de la ciudad, su infraestructura no está terminada aun, exceso de problemas operativos internos como es la comunicación constante. También una de las principales debilidades que se logró observar es que hay poca publicidad por falta de presupuesto, la mayor parte de la publicidad la hacen las familias, la aunque favorece en cierto modo al colegio. Se puede apreciar que coinciden en su opinión los trabajadores y la directora, así como en la observación, que las debilidades tienen que ver más que todo con comunicación debido a la diferencia de lengua y también por la misma situación de posicionamiento de la NCA, como toda empresa en crecimiento.

#### 4.1.4. 4 Amenazas

“Las amenazas se presentan cuando las condiciones del ambiente externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio de la compañía. (Charles W, 2009)

Según lo citado anteriormente dentro del análisis externo se realiza un análisis de clientes, análisis de la competencia, análisis del mercado y análisis del entorno.

**Gráfico N° 15**



**Fuente: autoría propia encuestas a trabajadores**

En encuesta realizada a los trabajadores, indico que la mayor amenaza es económica, el 25% manifestó competitiva, el 10% cultural social, 5% indico todas las anteriores, y el otro 5% ninguna conoce, como se puede observar que ambas opiniones conocida con la mayor amenaza es la económica debido a que esta es una institución que sobre vive gracias a los donantes.

En entrevista con el Administrador cuáles eran sus principales amenazas manifiesto que económica, ya que ellos sobre viven gracias a centenares de donantes, y esto no es fijo, entrada de nuevos competidores iguales a ellos, cambio en las necesidades o gusto de los consumidores, cambios adversos en los tipos de política comerciales de otros países. Por lo anterior se puede observar que unas de las principales amenazas que presenta NCA, es cultural y social, por

la percepción del cliente hacia el servicio que brinda NCA, y en lo económico debido a los niveles de ingresos de las familias matagalpinas que limitan la capacidad adquisitiva.

### Listado de FODA

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F<sub>1</sub> Filosofía de la empresa</p> <p>F<sub>2</sub> Calidad del servicio que ofrece</p> <p>F<sub>3</sub> Su personal Calificado</p> <p>F<sub>4</sub> Buena imagen entre los consumidores</p> <p>F<sub>5</sub> Estructura Organizativa</p> <p>F<sub>6</sub> servicio bien diferenciados y valorados en el mercado</p> <p>F<sub>7</sub> Flexibilidad organizativa</p> <p>F<sub>8</sub> Ubicación</p> <p>F<sub>9</sub> Capacidad directiva</p> <p>F<sub>10</sub> Trabajo en equipo</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O<sub>1</sub> Entrar en nuevos mercados o segmentos</p> <p>O<sub>2</sub> Atender a grupos adicionales de clientes</p> <p>O<sub>3</sub> Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes</p> <p>O<sub>4</sub> Crecimiento rápido del mercado</p> <p>O<sub>5</sub> Diversificación de productos relacionados</p> <p>O<sub>6</sub> Eliminación de barreras comerciales en los mercados exteriores atractivos</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D<sub>1</sub> Barreras en la comunicación por diferentes idiomas</p> <p>D<sub>2</sub> el acceso</p> <p>D<sub>3</sub> Infraestructura</p> <p>D<sub>4</sub> Exceso de problemas operativos internos</p> <p>D<sub>5</sub> Poco personal Administrativo</p> <p>D<sub>6</sub> Espacio limitado</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A<sub>1</sub> Entrada de nuevos competidores</p> <p>A<sub>2</sub> Incremento en ventas de productos sustitutivos</p> <p>A<sub>3</sub> Crecimiento lento del mercado</p> <p>A<sub>4</sub> Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores</p> <p>A<sub>5</sub> Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores</p> <p>A<sub>6</sub> Cambios adversos en los tipos de cambio y en políticas comerciales de otros países</p>

Fuente: autoría propia Entrevista y encuestas

#### **4.1.5. Análisis del entorno externo**

“El análisis externo tiene una componente importante en el proceso de pensamiento estratégico. Provoca que el presidente de la compañía y el grupo de alta dirección desarrollen nuevas opciones o alternativas estratégicas y tomen distancia de los problemas operacionales del día a día.

El reto es buscar la estrategia desde el punto de vista del cliente, la competencia, el mercado y el análisis del entorno” (capacineg, 2014)

##### **4.1.5.1 Segmento Demográfico**

“Las fuerzas demográficas son resultado de cambios en las características de una población, como edad, sexo, origen étnico, raza, preferencia sexual y clase social. Al igual que las demás fuerzas del ámbito general, las fuerzas demográficas presentan a los administradores oportunidades y amenazas, además de que pueden generar consecuencias importantes para las organizaciones.”(Charles W, 2009, pág. 69)

Es decir son gustos y preferencia de cada individuo de la sociedad, para NCA es un poco amenazante, ya que es difícil cambiar gustos, hábitos costumbres, culturas de las personas.

##### **4.1.5. 2 Segmento Tecnológico**

Uno de los efectos más importantes del cambio tecnológico es que puede modificar la altura de las barreras que impiden la entrada y, por consiguiente, reformar radicalmente la estructura de la industria. La internet, tan generalizada, tiene potencial para cambiar la estructura competitiva de muchas industrias.(Charles W, 2009, pág. 69)

Nemrac18, (2014) “Son derivados de los avances científicos y estimulados por las consecuencias económicas del empleo de la tecnología como instrumento para competir.”

Según lo citado anteriormente, la integración en este nuevo modelo de sociedad, se presenta como un reto a asumir y para el que hay que estar preparado. El progreso tecnológico, a pesar de contribuir a aumentar el bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos, puede llegar a constituir una forma de segregación y de diferenciación social, entre los que disponen habitualmente de mayores medios y posibilidades de adquisición y actualización de conocimientos, y el resto de la población. En NCA, están bien equipados con la tecnología adecuada, equipos modernos y infraestructura acondicionada para el servicio que presta, lo que representa una fortaleza que le permite el ahorro de recursos económicos y humanos, ya que el uso de tecnología optimiza los negocios.

#### **4.1.5.3 Segmento Económico**

“Ambiente económico. Tiene que ver con la dinámica del comercio y los mercados que rodean a la organización, también incluye los recursos disponibles, precios, costos, economía local o global y otros aspectos que pudieran ser relevantes para la empresa.”(Betancourt, 2006, pág. 146)

“Las fuerzas económicas afectan la salud y bienestar general de una nación o la economía regional de una organización, lo cual a su vez influye en la capacidad de las compañías e industrias para obtener una tasa de rendimiento adecuada. Los cuatro factores más importantes del macro ambiente son la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, los tipos de cambio de divisas y los índices de inflación según (Charles W, 2009, pág. 66)

Es decir el ciclo económico, consiste en las fluctuaciones económicas de la producción total, acompañada de cambios en la mayoría de las variables, económicas entre las que destaca el nivel de desempleo y la tasa de inflación.

Según entrevista en cuanto cómo es el capital de la empresa, la directora expreso que su capital es privado, en encuesta realizada a los trabajadores el 100% confirmo que privado, sobre el estado actual de la empresa en lo económico el administrador expreso que el colegio se encuentra estable económicamente. Como se logró observa, la estructura del colegio está bien acondicionado, mobiliario moderno equipamiento tecnológico moderno, por lo que si confirma que económicamente está estable ya que poco a poco se está acondicionando el colegio. Este factor afecta a NCA, debido a la crisis global mundial que baja a todos niveles afectando también la economía del hogar, por lo tanto es un factor amenazante.

#### **4.1.5.4 Segmento Político - Legal**

“Las fuerzas políticas y legales son el resultado de cambios en las leyes y disposiciones. Son la consecuencia de desarrollos políticos y legales en una sociedad que afectan de manera significativa a administradores y empresas.

Los procesos políticos dan forma a las leyes de una sociedad, las cuales restringen las operaciones de organizaciones y administradores y crean, por ende, oportunidades y amenazas. (Charles W, 2009, pág. 70)

Es decir las fuerzas políticas y legales son proceso político que da forma a las leyes de una sociedad, las que restringen las operaciones de organizaciones y administradores, son las que crean oportunidades y amenazas a las empresas.

En entrevista con Directora de NCA en cuanto a que si el colegio estaba inscrito en las instituciones correspondientes, menciono que si estaba inscrita y en cuanto a nuestra observación nos mostraron los papeles legales del colegio y están regidos bajo las leyes que manda el ministerio de educación de Nicaragua. Este colegio tiene todos sus papeles en regla, paga impuesto a la renta, seguro a los empleados, es decir está cumpliendo con todas las leyes que nuestro país.

Según encuesta realizada a los trabajadores sobre la legalidad, el 100% menciona que si está inscrito en las instituciones correspondiente. Es decir este colegio está legalmente esto es una ventaja competitiva, ya que este colegio está regido bajo las leyes de Nicaragua y esto le da legalidad ante sus clientes. También hay que considerar las políticas del gobierno que en algún momento pueden afectar las actividades del colegio, ya sea en forma positiva o negativa, ya que también se rige al Ministerio de Educación de Nicaragua.

#### **4.1.5. 5. Segmento Socio – Cultural**

Ambiente cultural. Son las pautas culturales del entorno que rodea a la organización. Tiene que ver con valores, creencias, estilos, tendencias y otros aspectos del quehacer diario de la sociedad circundante. (Betancourt, 2006, pág. 149)

“Socio-culturales: Demografía, migraciones, cuestión de género, movilización sociedad civil, desempleo”. (Nemrac18, 2014)

Según lo citado anterior mente el segmento socio cultural es todo lo relacionado con el entorno de la empresa, su valores, su cultura y sus creencias, y son factores que afectan de gran manera a una industria ya sea generando oportunidades o amenazas. En NCA, les ayudara a implementar estrategia que les ayuden a poder captar clientes por medio de publicidad, dando a conocer su servicio y el valor agregado del mismo.

#### **4.1.5. 6 Entorno Competitivo**

“Ambiente competitivo:

Está formado por los clientes, proveedores de insumos, competencia y complementadores del negocio, así como por sus necesidades, expectativas, deseos, conjuntos de valores y otros elementos que determinan las acciones que realizan y que pueden afectarlo”.(Betancourt, 2006, pág. 150)



“La competencia es uno de los principios fundamentales que forman parte de la cultura de la dirección de empresas, en la medida que crea la economía de mercado, da origen al sistema de precios (fundamentos del cálculo económico), establece la soberanía del consumidor, somete a las empresas a un debate permanente y tiende a elegir a las más eficaces”. (Coronado, 2003)

Según lo citado anteriormente el entorno competitivo está formado por los clientes, proveedores de insumos, competencia y complementados del negocio, así como por sus necesidades, expectativas, deseos, conjuntos de valores y otros elementos que determinan las acciones que realizan y que pueden afectar a las empresa cuando ocurren cambios en una de estos factores. Para NCA conocer quién es su competencia le ayudara a ser cada día mejores y así lograr posicionarse y crecer como empresa.

## **4.2. ESTRATEGIA**

Como lo define Charles W, (2009, pág. 3) “Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva”.

Es decir que las estrategias son las que se plantean con anterioridad pero que se usan cuando es necesario aplicarlas cuando surgen imprevisto que no se esperaban se logran utilizar las estrategias para dar soluciones a lo inesperado.

### **4.2.1. Estrategias Genéricas**

“Las estrategias genéricas de Michael Porter son:

Las estrategias competitivas, tienen como principal objetivo mejorar la posición competitiva de una empresa.

Estas estrategias consideran a la empresa como un todo, por lo que su aplicación suele decidir el destino de ésta.

Otras características de las estrategias competitivas son que a través de su aplicación se buscan alcanzar objetivos a largo plazo, son formuladas por los altos directivos de la empresa, y suelen requerir grandes recursos para su ejecución. Según (Brokins, 2008)

#### **4.2.1.1 Liderazgo en costo**

“El modelo de negocios de una compañía que trata de aplicar estrategias de liderazgo en costos se basa en hacer lo posible por reducir su estructura de costos para producir y vender bienes o servicios a un precio más bajo que sus competidores. Entre estas estrategias se incluyen tanto las de carácter funcional diseñado para mejorar su desempeño de operación, como las competitivas que tienen por objetivo poner a su favor la competencia de la industria”. (Charles W, 2009, pág. 160)

Según (Kume, 2014) “El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial”.

“Esta estrategia requiere un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas en las cuales se pueden alcanzar ventajas en costos (costes). El análisis de las actividades en la cadena de valor se realiza desde el punto de vista de los impulsores de costos”. (Kume, 2014)

Es decir esta se orienta en establecer ventajas competitivas frente al Mercado a través de reducir el costo total de producción, esta estrategia no está siendo implementada en NCA, ya que los costo actuales son mayores que la

competencia, pero si existe negociación con los proveedores para poder deducir los costos y favorezcan a las familias y estudiantes.

#### 4.2.1.2 Diferenciación

“Consiste en la incorporación de atributos, tangibles o intangibles, que determinen que el producto sea percibido por los clientes como especial o único dentro del mercado. Para lograr la diferenciación se examinan las diferentes actividades realizadas en la cadena de valor a la luz de los impulsores de valor.” (Frances, estrategia, 2006, pág. 107)

“La estrategia de diferenciación consiste en producir o vender productos considerados únicos en el mercado y que ofrezcan algo que les permita diferenciarse o distinguirse de los de la competencia”. (Charles W, 2009)

Se orienta en establecer ventajas competitivas frente al mercado a través de crear o mejorar el valor agregado que el cliente percibe por el producto y servicios recibidos. Esta estrategia está siendo implementada en NCA, ya que su metodología de educación es diferente a las de otros colegios, aunque se trabaje de la mano con el ministerio de educación de Nicaragua, ya que cuenta con muchos beneficios como es un aprendizaje aplicado.

**Gráfico N°17**



**Fuente: autoría propia Encuesta a trabajadores**

En encuesta realizada a los trabajadores el 95% afirmo que sí existe una estrategia de diferenciación en el colegio ya que el servicio que brinda lo que hace diferente a los demás colegio y el 5% no tener conocimiento.

En entrevista con el Administrador menciono que enfoque integral de perspectiva cristiana evangélica, alta valoración de la educación, enfoque en la clase media, integración de tecnología, amor y calidad al servicio que presta. Esto lo hace diferente a los otros colegios.

#### **4.2.1.3 Segmentación o enfoque**

“La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing”. Según:(Romero& Sanchez, 2012)

Es decir que la estrategia de enfoque consiste en concentrarse en atender las necesidades de un grupo particular de compradores, segmento de mercado o mercado geográfico.

En entrevista con el Administrador menciono que su segmento de mercado es todo Matagalpa y están enfocados en la clase media, a la que está dirigida NCA.

#### **4.2.2 Estrategias de integración**

##### **4.2.2.1 Hacia adelante**

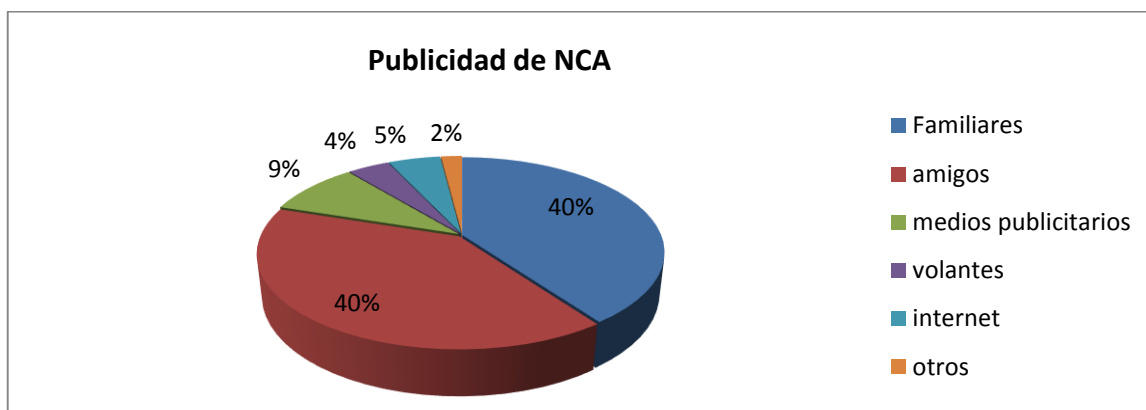
Integración hacia adelante: La integración hacia adelante implica adquirir o entrar a la propiedad sobre distribuidores (comprar o asociarme con mis clientes). El objetivo de este tipo de integración es alcanzar un mayor grado de eficiencia y un mayor control.

También esta estrategia de integración hacia delante hace que una empresa adquiera más canales de distribución, es decir, sus propios centros de distribución (almacenes) y tiendas al detalle. También puede significar que la empresa irá aún más lejos, pues adquiere sus propios clientes.(krito, 2009)

Es decir que este tipo de estrategia es recomendable aplicar cuando: Los distribuidores actuales de una organización son especialmente costosos, poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa.

Según entrevista el Administrador que medios publicitarios utiliza para dar a conocer su producto él nos confirmó que por página de internet, volantes y que mayor publicidad las misma familias de NCA.

**Gráfico N° 18**



**Fuente: autoría propia encuesta a familias**

De acuerdo a las encuestas realizada a las familias el 40% por medios de familiares, 40% amigos 9% volantes, 5 % internet y 2%otros, lo significa que las familias son las que hacen la publicidad del colegio. Esto refleja la satisfacción del cliente de NCA que proyecta hacia afuera la imagen del colegio recomendándolo a otras familias.

#### **4.2.2.2 Hacia atrás**

Este tipo de estrategia es recomendable aplicar cuando: los proveedores actuales de una organización son especialmente costosos, escasos, poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de la empresa (materias primas). Si todos o la gran mayoría de sus competidores depende de proveedores puede con esta estrategia tomar ventajas competitivas reduciendo costos y también porque nuestros competidores necesitan recursos de terceros que nuestra organización sí tendría. (Krito, 2009)

Es decir, esta estrategia puede generar grandes ventajas en costos cuando los proveedores presentan un importante margen de ganancia. Si la empresa tiene la tecnología necesaria puede llevar a cabo una producción más eficiente que la realizada por los proveedores, fortalecer la empresa, mediante la reducción de costos o la diferenciación de productos. Evitar o disminuir el poder negociador de los proveedores cuando son los únicos que producen ese bien o este es escaso. En NCA, sus proveedores, son muy costosos ya que el material que utilizan es de muy buena calidad, lo cual hace subir muy altos sus costos.

#### **4.2.2.3 Horizontal**

##### **Integración horizontal**

Este tipo de estrategia es recomendable aplicarla cuando: Cuando una organización compite en una industria creciente. Cuando la empresa tiene capital y talento humano que necesita para administrar a la empresa que está adquiriendo. (Krito, 2009)

Es decir, esta estrategia es para controlar o adquirir una empresa por parte de otra del mismo mercado, con el objeto de mejorar la eficiencia o para poder aumentar el poder de mercado.

### **4.2.3 Intensivas**

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de “estrategias intensivas,” porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes. Según (krito, 2009)

Es decir son aquellas que requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva.

#### **4.2.3.1 Desarrollo de producto**

El Desarrollo del Mercado: Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorable. Muchas industrias tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva si no conquistan otros. La expansión en los mercados mundiales no garantiza el éxito porque a veces se pierde el control de la calidad y del servicio al cliente. (Arturo, 2012)

Es introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas.

#### **4.2.3.2 Penetración de mercado**

Penetración en el Mercado: Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias. Según (krito, 2009)

Es decir que la penetración de mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

### **4.2.3.3 Desarrollo de mercado**

“Es una estrategia que consiste en la creación de las condiciones necesarias para la colocación en mercado de un producto, esta puede darse cuando la compañía quiere intervenir en un mercado en el que nunca participo o para la colocación de un producto totalmente nuevo que aun no posee mercado según (krito, 2009)

Es decir desarrollo de mercado identifica y desarrolla nuevos segmentos de mercado para productos existente, ofertar nuevos productos o modificados a segmentos de mercados existente.

### **4.2. 4. Diversificación**

La diversificación es una estrategia compleja y difícil de seguir, por lo cual los administradores de la alta gerencia deben poseer la capacidad empresarial para percibir nuevas oportunidades rentables así como la habilidad para poner en práctica las estrategias necesarias para que la diversificación dé buenos resultados. (Charles W, 2009, pág. 346)

Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada.

#### **4.2.2.4.1 Diversificación concéntrica**

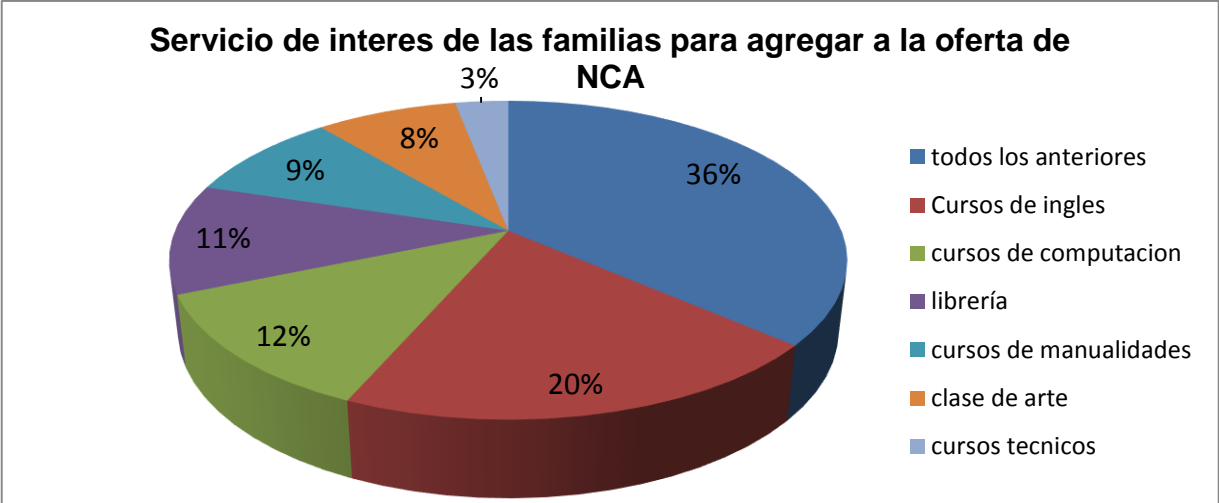
La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, se conoce con el nombre de diversificación concéntrica. Es la incorporación de productos nuevos a la empresa, pero relacionados con el giro del negocio actividad fundamental de la empresa. Según (Maldonado ,. J., 2014, pág. 210)

Es decir una estrategia seria si el colegio ofreciera cursos de ingles, clase de arte pero con un costo adicional, no solamente a los estudiantes si no a todo tipo de personas que desease pagar esos cursos.



En entrevista con la Directora de NCA sobre si el colegio ha valorado elaborar nuevos productos o servicios relacionados con los que ya ofrece nos dijo que si está en sus planes futuros.

**Gráfico N°19**



**Fuente: autoría propia encuesta a familias de NCA**

Según encuesta realizada a las familias de NCA, en cuanto a que servicio le interesaría que NCA integrara a su oferta el 36% todos los anteriores, el 20 % cursos de Inglés, 12% cursos de Computación, 11% librería, 10% cursos de manualidades, 8 % Clase de Arte, 3 % cursos técnicos, esto significa que si hay interés de las familias que se oferten nuevos servicio NCA, Matagalpa.

**4.2.4.2 Diversificación de conglomerado**

La Diversificación en conglomerado: Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco. Según (Capriotti, 1992)

Es decir es introducir nuevos productos o servicios no relacionados, NCA tiene proyectado introducir nuevos servicios como librería, cursos técnicos.

#### **4.2.4.3 Diversificación horizontal**

La Diversificación Horizontal: La adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales se llama diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan arriesgada como la diversificación del conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus clientes actuales. Según (Betancourt, 2006)

Es decir son productos o servicios nuevos no relacionados, para implementar esta estrategia los empresarios deben conocer bien a sus clientes actuales y potenciales.

#### **4.2.5 Defensivas**

Las estrategias defensivas: Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación. Según (Amaya J. , 2005)

Es decir son aquellas estrategias que la empresa usa para compartir riesgo, como son el encogimiento, o la liquidación, pero en conjunto con otras empresa o compañía.

##### **4.2.5.1 Encogimiento**

El encogimiento: Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento, en ocasiones llamado estrategia para reorganizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización.

Durante el encogimiento, los estrategas trabajan con recursos limitados y sufren las presiones de los accionistas, empleados y medios de comunicación.” (Amaya J. A., 2005)

Es decir El encogimiento puede significar la reducción de la empresa, puede suceder con la venta de acciones, o ventas del activo fijo para convertirlo el efectivo circulante.

#### **4.2.5.2 Recorte de gasto**

Es presarial, (2004, pág. 170)“El recorte de gastos ocurre cuando una empresa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disimulación de las ventas y utilidades. El recorte de gasto nombrado en ocasiones como la estrategia de reversión o de reorganización, está diseñado para fortalecer la capacidad distintiva básica de una empresa. Durante el recorte de gasto, las estrategias trabajan con recursos limitados y enfrentan la presión de los accionistas, los empleados y los medios.”

Es decir el recorte de gasto, es cuando se da la reducción del personal, y se pone a la venta los edificios terrenos o se disminuye la compra de materia prima.

#### **4.2.5.3 Enajenación**

La enajenación puede formar parte de una estrategia de recorte de gastos generales para que una empresa se deshaga de empresas que nos son rentables. Enajenación: La venta de una división o parte de una empresa y e utiliza con frecuencia para obtener capital con el propósito de mejorar.(Es presarial, 2004, pág. 173)

Es decir enajenación es cuando la empresa vende parte de sus acciones, o activos fijos para aumentar su capital.

#### **4.2.5.4 Liquidación**

“La venta en partes de todos los activos de una empresa por su valor tangible se denomina liquidación. La liquidación es un reconocimiento de derrota y, por lo tanto, es una estrategia difícil de seguir emocionalmente, sin embargo, es mejor cesar que continuar perdiendo grandes cantidades de dinero”.(Espresarial, 2004, págs. 173-174)

Es decir liquidación es la venta en partes de todos los activos de una empresa por su valor tangible. Es un reconocimiento de derrota por lo tanto una de las estrategias más difíciles de afrontar.

#### **4.2.5.5 Funciones**

La estrategia de funciones, dirigida a mejorar la eficacia operacional de una compañía en áreas tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente. (Charles W, 2009, pág. 18)

Es decir esta estrategia está dirigida a mejorar la eficiencia operacional de una organización.

#### **4.2.6 Ofensivas**

##### **4.2.6.1 Adquisiciones**

Las adquisiciones se utilizan para conseguir la integración vertical o la diversificación cuando la compañía carece de competencias distintivas para competir en una industria y, por consiguiente, emplea su capital para adquirir una compañía establecida que sí las posea. Es más probable que una compañía utilice esta vía cuando necesita moverse con rapidez para establecer su presencia en un sector”. (Charles W, 2009, pág. 355)

Es decir esta estrategia de adquisiciones se da cuando la empresa carece de competencia distintivas para competir en una industria por lo siguiente emplea su capital para comprar una ya establecida.

#### **4.2.6.2 Innovación**

Una estrategia de innovación no es una estrategia de meros cambios cosméticos a las ofertas anteriores, sino de innovación significativa y exclusiva. Como evidentes no todas las empresas persiguen la innovación.(Robbins., 2004).

Es decir La palabra “Estrategia” implica que estamos hablando de algo con un impacto potencialmente grande en la empresa, es decir, no se refiere a una serie de mejoras incrementales a las líneas de productos.

#### **4.2.7 Asociativas**

“Supone un acuerdo de copropiedad en el que los porcentajes de posesión pueden variar sin restricciones entre el uno y el cien por cien. Generalmente se trata de empresas encuadradas en el mismo sector, pero con ventajas comparativas diferentes. Por ejemplo, una de las empresas puede aportar tecnología, mientras que otra contribuye con su conocimiento y experiencia en el mercado exterior”. (Aleman & Escudero, 2007)

Como lo anterior mencionado esto nos permite acomodarse a los problemas políticos existentes o potencialmente asociados con la exportación al mercado exterior, posibilita el uso de activos que serian de disposición muy cara, otorga experiencia local en marketing y fabricación y reparte los riesgos entre varias empresas.

#### **4.2.7.1. Operaciones Conjuntas**

“La estrategia conjunta es una estrategia colectiva, que se origina en los movimientos cooperativos espontáneos y se fundamenta en el enfoque relacional dentro de un sistema o universo estratégico. Son las acciones orientadas a lograr resultados en base a las fortalezas de cada organización individual y obtener la sinergia de la gestión colectiva en aquellos aspectos que individualmente no serían capaces. “ (Alvarez, 2010)

Es decir son aquellas estrategias colectivas con acciones orientadas a lograr resultados en base a las fortalezas de cada organización individual. En NCA trabaja de la mano con el ministerio de educación de Nicaragua, y con otros Colegios de NCA Internacional, y Colegio de NCA, Nejapa.

#### **4.2.7.2 Alianzas estratégicas**

En las alianzas estrategias se vinculan seis dimensiones: los clientes, los proveedores, la estrategia de mercado, la estrategia tecnológica, la estrategia financiera y la estrategia social.

Las alianzas estratégicas son acuerdos entre dos o más empresas que compiten en un mercado que se amplían a otros ámbitos la estrategia de mercado; con otras estrategias tales como la de tecnológica, la financiera y la social. En éste caso existe una cierta competencia entre las empresas, al menos potencialmente, más allá de afirmar una voluntad para cooperar”. Según(Alvarez, 2010)

Es decir es la unión que existe entre los fabricantes, clientes proveedores para llevar un proyecto determinado en conjunto.

#### **4.3. Formulación de la matriz FODA**

Una de las herramientas más utilizadas en la planificación estratégica es la matriz FODA (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas), la cual presenta las

oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa: corporación o unidad de negocio.

La matriz FODA se puede emplear para establecer una tipología de estrategia. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con la fortaleza originan estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas. (Frances, 2006)

Es decir que la matriz FODA, es donde se presentan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, donde se hacen la combinación de las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con la fortaleza originan estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas. Esto ayudara a la empresa a formularse estrategia que le ayuden en el desarrollo de la empresa.

Listado del FODA

#### FORTALEZAS

- Filosofía de la Empresa
- Calidad del servicio que ofrece
- Su personal calificado
- Buena imagen entre los consumidores
- Estructura organizativa
- Servicio bien diferenciados y valorados en el mercado
- Flexibilidad organizativa
- Ubicación
- Capacidad directiva
- Trabajo en equipo
- Buena relación con los compradores

- Buena relación con los proveedores

#### Debilidades

- Barreras administrativas en la comunicación
- Poco personal administrativo
- El acceso
- Infraestructura
- Exceso de los problemas operativos internos
- Poca publicidad

#### Oportunidades

- Entrar en nuevos mercados o segmentos
- Atender a grupos adicionales de clientes
- Aplicación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes
- Crecimiento rápido de mercado
- Diversificación de productos relacionados
- Eliminación de barreras comerciales en los mercados exteriores atractivos

#### Amenazas

- Entrada de nuevos competidores
- Incremento lento del mercado
- Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores
- Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores
- Cambios adversos en los tipos de cambios y en políticas comerciales de otros países



<p style="text-align: center;">INTERNOS FACTORES</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p><b>FORTALEZAS</b>  F<sub>1</sub> Filosofía de la empresa  F<sub>2</sub> Calidad del servicio que ofrece  F<sub>3</sub> Su personal Calificado  F<sub>4</sub> Buena imagen entre los consumidores  F<sub>5</sub> Estructura Organizativa  F<sub>6</sub> servicio bien diferenciados y valorados en el mercado  F<sub>7</sub> Flexibilidad organizativa  F<sub>8</sub> Ubicación  F<sub>9</sub> Capacidad directiva  F<sub>10</sub> Trabajo en equipo  F<sub>11</sub> buena relación con los compradores  F<sub>12</sub> Buena relación con los proveedores</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D<sub>1</sub> Barreras administrativas de comunicación  D<sub>2</sub> el acceso  D<sub>3</sub> Infraestructura  D<sub>4</sub> Exceso de problemas operativos internos  D<sub>5</sub> Falta de personal Administrativo  D<sub>6</sub> poco publicidad</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b>  O<sub>1</sub> Entrar en nuevos mercados o segmentos  O<sub>2</sub> Atender a grupos adicionales de clientes  O<sub>3</sub> Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes  O<sub>4</sub> Crecimiento rápido del mercado  O<sub>5</sub> Diversificación de productos relacionados  O<sub>6</sub> Eliminación de barreras comerciales en los mercados exteriores atractivos.</p>	<p><b>F-O (MAX-MAXI)</b>  Diferenciación del servicio  .  F<sub>1</sub>, F<sub>2</sub>, F<sub>3</sub>, F<sub>4</sub>, F<sub>5</sub>, F<sub>6</sub> + O<sub>1</sub>  Desarrollo del producto o servicio  F<sub>7</sub>, F<sub>8</sub>, F<sub>9</sub>, F<sub>10</sub> + O<sub>2</sub>, O<sub>3</sub>, O<sub>4</sub>,</p>	<p><b>D-O (MINI-MAX)</b>  Desarrollo de mercado  D<sub>1</sub>, D<sub>2</sub>, D<sub>3</sub>, D<sub>4</sub>, + O<sub>5</sub>, O<sub>6</sub>, =  Innovación  D<sub>1</sub>, D<sub>3</sub>, + O<sub>3</sub></p>
<p><b>AMENAZAS</b>  A<sub>1</sub> Entrada de nuevos competidores  A<sub>2</sub> Incremento en ventas de productos sustitutivos  A<sub>3</sub> Crecimiento lento del mercado  A<sub>4</sub> Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores  A<sub>5</sub> Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores  A<sub>6</sub> Cambios adversos en los tipos de cambio y en políticas comerciales de otros países</p>	<p><b>F-A (MAXI-MINI)</b>  Desarrollo de mercado  F<sub>1</sub>, F<sub>2</sub>, F<sub>7</sub>, + A<sub>1</sub>, A<sub>2</sub>, A<sub>3</sub>, A<sub>4</sub>,  Recorte de Gastos  F<sub>7</sub>, F<sub>8</sub>, F<sub>9</sub>, F<sub>10</sub>, + A<sub>4</sub>, A<sub>5</sub></p>	<p><b>D-A (MINI-MINI)</b></p> <p>D<sub>1</sub> + A<sub>2</sub>  Operaciones Conjuntas</p> <p>D<sub>4</sub>, D<sub>5</sub> + A<sub>5</sub>, A<sub>6</sub></p>

#### **4.1.4.1.1. Planteamiento de Estrategias**

##### **F-O (MAX-MAXI)**

E1 Diferenciación del servicio

Se orienta en establecer ventajas competitivas frente al mercado a través de crear o mejorar el valor agregado que el cliente percibe por el producto y servicios recibidos.

F1, F2, F3, F4, F5, F6 + O1

E 2 Segmentación o enfoque

Consiste en concentrarse en atender las necesidades de un grupo particular de compradores, segmento de mercado o mercado geográfico.

F7, F8, F9, F10, F11, F12 + O2, O3, O4,

##### **F-A (MAXI-MINI)**

E 3 Operaciones Conjuntas

Son las acciones orientadas a lograr resultados en base a las fortalezas de cada organización individual y obtener la sinergia de la gestión colectiva en aquellos aspectos que individualmente no serían capaces. F1, F2, F7, + A1, A2, A3, A4,

E4 Desarrollo del Producto

La utilidad del desarrollo de productos radica en que le permite sobrevivir, le da opciones para incrementar las utilidades, le permite conservar su participación de mercado y promover la imagen de empresa innovadora. F7, F8, F9, F10, + A4, A5

##### **D-O (MINI-MAX)**

E5 Desarrollo de mercado

El Desarrollo del Mercado: Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. D1, D2, D3, D4, +O5

E6 Liderazgo en costo

Se orienta en establecer ventajas competitivas frente al Mercado a través de reducir el costo total de producción.

D1, D3, + O3

### **D-A (MINI-MINI)**

Innovación

Una estrategia de innovación no es una estrategia de meros cambios cosméticos a las ofertas anteriores, sino de innovación significativa y exclusiva.

Innovación en ayudar a las organizaciones a alcanzar la meta de crecimiento es a menudo poco claro y el crecimiento de los ingresos provenientes de la innovación no es suficiente, a no ser que sean manejados con gran rigor

D1+-A2

Recorte de gastos

Las empresas que disminuyen costos indirectos logran mejorar su utilidad sin recurrir a despidos; disminuir tu planta de empleados sólo es una solución cuando planeas bajar la producción. D4, D5 + A5, A6

Según la matriz FODA logramos identificar los tipos de estrategias que se implementa en NCA, Matagalpa, como es la de diferenciación de servicio ya que es un Colegio que tiene muchas diferencias en cuanto a su competencia como es su filosofía, su educación, su imagen, su infraestructura, su personal capacitado, otra estrategia, que se logro identificar fue la de segmentación o enfoque, que atiende a un sector exclusivo de clientes, como es la clase media y algunas familias especiales.

Otra estrategia identificada fue la de operaciones conjuntas, ya que en la entrevista con la directora ella manifestó que si trabajan en conjunto con otros colegios y entidades del Gobierno

#### **4.3.1 Selección de Estrategias**

También se logró identificar las estrategia a implementar para mejorar la eficiencia del colegio como son: Liderazgo en costo, esta estrategia ayudara a aumentar la demanda del servicio, ya que podrán disminuir un poco el precio que tiene establecido el colegio.

Recorte de Gastos, Las empresas que disminuyen costos indirectos logran mejorar su utilidad sin recurrir a despidos.

Innovación: Innovación en ayudar a las organizaciones a alcanzar la meta de crecimiento es a menudo poco claro y el crecimiento de los ingresos provenientes de la innovación no es suficiente, a no ser que sean manejados con gran rigor

Para el Colegio desarrollo de producto, les servirá de mucho ya que en encuesta realizadas a las Familias (Anexo No.4), manifestaron que si tienen interés que el colegio ofrezca nuevos productos o servicios.

## **V. CONCLUSIONES**

Se elaboró el diagnóstico estratégico en el Colegio Nicaragua Christian Academia en el segundo semestre 2014.

Con el diagnóstico Estratégico realizado se conoció que la Empresa Nicaragua Christian Academia, cuenta con grandes fortalezas como es la calidad el Servicio y la Infraestructura, además de una filosofía bien definida y apropiada por clientes internos y externos, sin debilidades relevantes y con muchas oportunidades de mercado, enfrentados como toda empresa a las amenazas externas con es el factor económico.

Se logro identificar que han implementado las estrategias genéricas como la diferenciación.

También una vez que se conoció la situación actual de la Empresa se propone valorar la implementación de las estrategias, desarrollo de producto, desarrollo de mercado, e innovación y recorte de gastos, que le ayuden a crecer y posicionarse en el mercado.

## VI. BIBLIOGRAFIA

Arturo E. (veinte de abril de 2012). *www.crecenegocios.com*. Recuperado el 19 de septiembre de 2014, de *www.crecenegocios.com*: <http://www.google.com.ni>

Aleman & Escudero, M. &. (2007). *Estrategias de Marketing: un enfoque basado en el proceso de direccion*. Madrid: ESIC Editorial.

Alvarez, H. f. (22 de septiembre de 2010). *www.monografia.com*. Recuperado el 26 de septiembre de 2014, de *www.monografia.com*: <http://www.google>

Amaya, J. A. (2005). *Gerencia: Planeacion y Estratrategia*. Universidad Santo Tomas de Equino.

Betancourt, J. R. (2006). *Gestion Estrategica Navejando hacia cuatro paridigna*. venezuela: Eumde. ner. Tercera edicion.

Brokins, M. (2008). *segmentacion de mercado*. new york: barbaro.

*capacineg*. (2014). Recuperado el 24 de septiembre de 2014, de *www.capacineg.gob.mix*: <http://www.capacineg.gob.mix>

Capriotti, p. (1992). *La imagen de la Empresa. Estrategia para una comunicacion integrada*. Barselona : El Ateneo.

Charles W, H. (2009). *Administracion Estrategica*. mexico: mcGran Hill. Educacion.

Coronado, F. J. (2003). *Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial*. Madrid, España: 1ra.

Espressarial, D. o. (2004). *Elizabeth Vidal Arizabaleta*. Bogotá: 2da.

Frances, A. (2006). *estrategia*. En A. Frances, *estrategia y planes para la empresa* (pág. 26). mexico: person educacion de mexico S.A. de cv.

Franklin, C. (22 de octubre de 2014). Preguntas sobre la mision y vision valores de la empresa. (o. o. molina, Entrevistador)

Gomez, D. (15 de Agosto de 2009). Metodologia de la Investigacion. *Fundamentos Epistemologicos de la investigacion cientifica y de las Ciencias sociales* . Matagalpa, Matagalpa, Nicaragua: UNAN Matagalpa.

Guia a Padres- Estudiantes. (2014). *Nicaragua Chistian Academy* , 3.

Hirt y ferrel, g. y. (2004). fundamentos del Marketin. En C. F. geofferey hirt y O, *Introduccion a los negocios en el mundo cambiante* (pág. 668). mc graw hill 2004.

Hernández Sampieri, R., Hernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.

krito. (22 de octubre de 2009). *www.estrategia de integracion*. Recuperado el 26 de septiembre de 2014, de *www.estrategia de integracion*: <http://www.google.com>

Kume, A. (7 de julio de 2014). *www.acenegocio.com*. Recuperado el 26 de septiembre de 2014, de *www.acenegocio.com*: <http://www.google.com>

Maldonado, J. A. (2014). *Estrategia y Dirección Estratégica*. Honduras.

Nemrac18. (07 de abril de 2014). *Entorno General de la Empresa*. Recuperado el 24 de septiembre de 2014, de <http://clubensayos.com/Negocios/Entorno-General-De-La-empresa>.

Pallares, R., & Herrera, Z. (2005). Hacer Empresa. En D. R. Zoilo pallares, *Hacer Empresa* (pág. 41). Nueva Empresa.

Rivero, F. (S/f). *jpastor.com*. Obtenido de <http://www.jpastor.com/Documentos/Marketing/Analisis%20DAFO.pdf>

Robbins., S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional. 10a Ediccion*. Mexico: Pearson Education.

Romero& Sanchez, C. &. (8 de marzo de 2012). *www.monografias*. Recuperado el 26 de septiembre de 2014, de *www.monografias*: <http://www.google.com>

Sanches Cortez, J. A. (2008). *La importancia del Desarrollo Organizacional en u a Institucion Publica de educacion superior*. JUAREZ: EUMED.NET.

Scott Jervis, D. (2011). *Manual de planeacion corporativo para empresa de aseguramiento en salud*. Eumed.net.

Tamayo, M. (1984). *Diccionario de investigacion Cientifica*. Mexico: Blanco.

Tompson & Strickland.A. (2003). *Planeacion Estrategica*. MCçgraw- Hill.



# ANEXOS

VARIABLES	DEFINICION	SUB- VARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS	ESCALA	INSTRUMENTOS	DIRIGIDA
Diagnostico Estratégico	“El diagnóstico es una herramienta de la dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones”.(Sanche s cortez, 2008)	FILOSOFIA DE LA EMPRESA	Antecedente	¿Cuánto tiempo tiene el colegio de estar en el mercado?		Entrevista	Directora de NCA
				¿Cuánto Tiempo tiene de laborar en el colegio?	1 años 2 años	Encuesta	Trabajadores
				¿Cuánto tiempo lleva de utilizar el servicio del colegio?	1 años 2 años	Encuesta	Familias de NCA
			Visión	1 ¿Tiene definida la visión de su empresa. Si no Si su respuesta es Si, Puede mostrarla.		Entrevista	Directora de NCA

Diagnostico estratégico		FILOSOFIA DE LA EMPRESA	Visión	Conoce la visión de Nicaragua Christian Academia	Si__ no__	Encuesta	Trabajadores
				La visión esta visible.	Si __ no__	Observación	La empresa
			Misión	¿Tiene elaborada la misión de su empresa?		Entrevista	Directora del NCA
				Nicaragua Christian Academia tiene elaborada la misión?	Si __ no__	Encuesta	Trabajadores
			Esta Visible la misión?	Si __ No__	Observación	La Empresa	

<p>Diagnostico Estratégico</p>	<p>“</p>	<p>FILOSOFIA DE LA EMPRESA</p>	<p>Valores</p>	<p>¿Cuáles son los valores que se practican dentro de la empresa?</p> <p>Conoce los valores del colegio</p> <p>Si su respuesta es afirmativa con cuál de estos valores se identifica?</p> <p>Se encuentran los valores visible</p>	<p>Si__ no__</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Respeto</p> <p>Honestidad</p> <p>Puntualidad</p> <p>Todos los anteriores</p> <p>Todos</p> <p>Algunos</p> <p>Ninguno</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>encuesta</p> <p>Observación</p>	<p>Directora de NCA</p> <p>Trabajadores</p> <p>Trabajadores</p> <p>Salones del colegio</p> <p>Directora del</p>
------------------------------------	----------	--	----------------	--	--	--	---

<p>Diagnostico Estratégico</p>		<p>FILOSOFIA DE LA EMPRESA</p>	<p>POLITICA</p>	<p>Qué tipo de políticas tiene definida la empresa?  Qué tipos de políticas tiene definida la empresa marque con una</p>	<p>1 Mantener la imagen del colegio 2 Atender bien a las Familias que la integran 3 Mantener la calidad del trabajo 4 Mantener la calidad del Servicio 5 Todos los trabajadores deben tener ética 6 Los empleados nuevos se capacitan  Si___ no__</p>	<p>Entrevista  Encuesta</p>	<p>Colegio  Trabajadores          El colegio</p>
------------------------------------	--	--	-----------------	--	---	-------------------------------------	--

Diagnostico Estratégico		FILOSOFIA DE LA EMPRESA	Política	Se dieron a conocer las políticas?	Muy alto medio bajo	observación	trabajadores
			Objetivos	¿Qué nivel de conocimiento posee a cerca de las políticas de Nicaragua Christian Academia?		encuesta	
				¿Están definidos los objetivos de su empresa? si su respuesta es afirmativa menciónelos?	Si__ no__	Entrevista	Directora de NCA

<p>Diagnostico estratégico</p>		<p>FILOSOFIA DE LA EMPRESA</p>	<p>Objetivos</p>	<p>¿Conoce los objetivos de Nicaragua Christian Academia?  Se encuentran visible los objetivos</p>	<p>Si __ no__  Murales, Volantes No están</p>	<p>Encuesta  Observación</p>	<p>Trabajadores  La empresa</p>
------------------------------------	--	--	------------------	--	---	--------------------------------------	---

Variables	Definición	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Escala	Instrumento	Dirigidas
Diagnostico Estratégico	"	LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amenaza de la entrada de nuevos competidores.</li> </ul> Rivalidad entre competidores existentes	<p>¿Qué tipo de servicio oferta el colegio?</p> <p>Tiene identificada a su competencia?</p> <p>¿Si su respuesta es sí menciónela?</p> <p>¿Qué medidas adoptaría al momento de nuevos competidores?</p> <p>¿Existe rivalidad entre el colegio y a la competencia?</p> <p>¿Existe rivalidad entre el colegio y a la competencia?</p>	Si____ no____	Entrevista  Entrevista  Entrevista  Entrevista  Encuesta	Directora de NCA  Directora de NCA  Directora de NCA  Directora de NCA  Trabajadores



<p>Diagnostico Estratégico</p>		<p>LAS CINCO FUERZAS DE PORTER</p>	<p>Rivalidad entre competidores existente</p>	<p>¿Cree usted que la competencia puede superarlos?          ¿De qué manera les afectaría a ustedes como Colegio el hecho de que aparezca otro colegio igual a la de ustedes?</p>	<p>Si ___ no___           Positivamente          Negativamente</p>	<p>entrevista           encuesta</p>	<p>Directora de NCA           Trabajadores</p>
<p>Diagnostico Estratégico</p>			<p>Amenaza de productos o servicios sustitutos.</p>	<p>¿La empresa cuenta con otro tipo de servicios?           ¿Que otros productos o servicios le interesarían que Nicaragua Christian Academia agregara a su oferta?</p>	<p>Cursos de ingles          Clase de Música          Cursos Técnicos          Cursos de Computación          Ningún          Cursos de Ingles cursos técnicos          Curso de Computación          Cursos de Manualidades          Clases de Arte          Una librería</p>	<p>Entrevista           Encuesta</p>	<p>Directora de NCA           Familias de NCA</p>

<p>Diagnostico Estratégico</p>		<p>LAS CINCO FUERZAS DE PORTER</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de negociación de los clientes (compradores)</li> </ul>	<p>¿Qué poder de negociación tienen los compradores para imponer sus términos y condiciones?</p> <p>Tiene algún tipo de negociación con el colegio?</p>	<p>muchas, pocas, ninguna</p> <p>si ____ no ____</p>	<p>Entrevista</p> <p>encuesta</p>	<p>Directora de NCA</p> <p>Familias de NCA</p>
		<p>LAS CINCO FUERZAS DE PORTER</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de negociación de los proveedores.</li> </ul>	<p>¿Quiénes son sus proveedores?</p> <p>¿Los proveedores del colegio son?</p> <p>Qué poder de negociación tiene la empresa con sus proveedores?</p> <p>Tiene la empresa negociación con sus proveedores?</p> <p>¿Existe un número</p>	<p>Nacionales Internacionales mixtos</p> <p>Si__ no__</p>	<p>Entrevista</p> <p>encuesta</p> <p>Entrevista</p>	<p>Directora de NCA</p> <p>Trabajadores</p> <p>Directora de NCA</p>

Diagnostico Estratégico			• Poder de negociación de los proveedores.	reducido de proveedores o se encuentra concentrado en grandes grupos?	Muchos Poco No hay proveedores	Entrevista	Directora de NCA
		MACRO ENTORNO	Político Legal	¿El colegio está inscrito en las instituciones correspondientes? ¿Qué ley rige al colegio? Cree usted que el colegio está inscrito en las instituciones correspondientes? La empresa proporciono a la vista los papeles legales	Si___ no___  Si__ no___	Entrevista  Encuesta  Observación	Directora de NCA  Trabajadores  En el colegio
		Macro entorno	Económico	¿Cómo es el capital de la empresa? ¿Cómo cree que sea el capital del colegio ¿Actualmente cual es el estado económico de la empresa?	Público, Privado, Mixto	Entrevista  Encuesta  Entrevista	Directora de NCA  Trabajadores  Directora de NCA

Diagnostico Estratégico		F	FORTALEZAS	Qué ventajas tiene su Colegio con respecto a la competencia?	La imagen Su Ubicación Su estructura Su personal capacitado Calidad de servicio prestigio	Entrevista	Directora de NCA
		O		¿Cuáles son las fortalezas de Nicaragua Christian Academia?		Encuesta	Trabajadores
		D					
		A		Las fortaleza con mayor fuerza		Observación	El colegio
				¿Por qué cree que el servicio que se presta tiene buena aceptación?		Entrevista	Directora de NCA

		F O D A	FORTALEZAS	<p>¿Cuáles son sus mayores fortalezas?</p> <p>¿Qué preferencia tienen los clientes sobre el servicio que ofrece el colegio?</p> <p>¿Qué le llamo la atención de NCA?</p> <p>¿Qué ventajas tiene su empresa con respecto a su ubicación?</p>	<p>Atención al cliente Prestigio Calidad del servicio.</p> <p>Atención al cliente Prestigio Calidad del servicio.</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p>	<p>Directora de NCA</p> <p>Directora de NCA</p> <p>Familias de NCA</p> <p>Directora de NCA</p>
			OPORTUNIDADES	<p>Cuáles son las principales oportunidades de NCA?</p>	<p>1 Mercado en</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Directora de NCA</p>

			OPORTUNIDADES	¿Cuáles de estas son las oportunidades del colegio?	Crecimiento 2 Expansión Geográfica	Encuesta	Trabajadores
		FODA	DEBILIDADES	¿Cuáles son a su criterio las principales debilidades que enfrenta su empresa?  ¿Cuáles son a su criterio las principales debilidades que enfrenta Nicaragua Christian Academia?  ¿Cómo es la calidad del servicio Nicaragua Christian Academia?	Barreras administrativas de comunicación Poco personal Administrativo Ninguna conozco  Excelente Muy bueno Bueno Regular	Entrevista  Encuesta  Encuesta	Directora de NCA  Trabajadores  Familias de NCA

<p>Diagnostico Estratégico</p>		<p>F O D A</p>	<p>DEBILIDADES</p>	<p>Considera que los productos y servicio que oferta la empresa están por debajo de la competencia?</p>	<p>Si__ no__</p>	<p>Encuesta</p>	<p>Familias de NCA</p>
			<p>AMENAZAS</p>	<p>¿Cuáles son las principales amenazas del colegio?  Que amenaza tiene el colegio</p>	<p>Económico Cultural – social. Político Tecnológico Competitiva</p>	<p>Entrevista  Encuesta</p>	<p>Directora de NCA  Trabajadores</p>

VARIABLES	DEFINICION	SUB- VARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS	ESCALA	INSTRUMENTOS	DIRIGIDA A:
ESTRATEGIA	Como lo define Charles W, (2009, pág. 3) “Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva”	GENERICAS	Liderazgo en costo	¿Qué toma en cuenta para fijar el precio del producto que oferta la empresa?  ¿Considera que los precios de los productos y servicios que oferta este colegio están por debajo de la competencia?	Si___ no__	Entrevista  Encuesta	Directora de NCA  Familias de NCA
			Diferenciación	¿Qué es lo que hace diferente su producto al de la competencia?		Entrevista	Directora de NCA
Estrategias			Diferenciación	¿Qué hace diferente este colegio de la competencia?	La educación El personal Su estructura	encuesta	Familias de NCA



					Su dirección Su ubicación		
		Estrategia de Integración	Enfoque	<p>¿Mencione a que sector está dirigido el colegio?</p> <p>¿Considera que el producto de la empresa está dirigido a un sector exclusivo de clientes?</p> <p>Considera que el producto de la empresa está dirigido a un sector exclusivo de clientes?</p> <p>¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer su producto?</p> <p>Por qué medios se enteró de los productos y servicios que ofrece la empresa.</p>	<p>Totalmente desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo</p> <p>Totalmente desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo</p> <p>Familiares, amigos, medios publicitarios, volantes,</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p>	<p>Directora de NCA</p> <p>Trabajadores de NCA</p> <p>Familias de NCA</p> <p>Directora de NCA</p>

					internet	Encuestas	Familias de NCA
		Estrategia de Integración	Penetración de mercado	A qué mercados va dirigido su servicio?  ¿Qué barreras se le presentan en el momento en que la empresa quiere penetrar en un nuevo mercado?  Cómo trabajadores de la empresa ¿qué piensa de que la empresa busque nuevos mercados	Excelente Muy bueno Regular	Entrevista	Directora de NCA
		Diversificación	Concéntrica	Ha valorado la empresa elaborar nuevos productos o servicios relacionados con los que ya ofrece?		entrevista	Trabajadores de NCA  Directora de NCA
Estrategias		Defensiva	Recorte de Gastos	¿Tiene planes de Reducir su personal? Como se encuentra la empresa económicamente?		Entrevista	Directora de NCA

		ofensiva	Innovación	¿Qué tipo de innovación ha implementado en sus productos o servicios?		entrevista	Directora de NCA
		Asociativas	Operaciones Conjuntas	¿Actualmente realiza operaciones conjuntas con otras empresas?		Entrevista	Directora de NCA

## ANEXO NO. 2

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-FAREM Matagalpa



Entrevista realizada a la Directora de NCA

Somos estudiantes de V año de la carrera Administración de Empresa, del turno sabatino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-FAREM Matagalpa y estamos realizando nuestro seminario de graduación para optar por el Título de Licenciado en Administración de Empresa, como tema de investigación es Elaborar un Diagnostico Estratégico en Nicaragua Christian Academia Matagalpa, por lo que le solicitamos nos proporcione información valiosa para realizar nuestra investigación, de antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

### I Datos Generales

Nombre del Entrevistado \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

### II Desarrollo

#### **III Diagnostico estratégico Antecedentes**

1 ¿Cuánto tiempo tiene el colegio de estar en el mercado?

2 ¿Tiene definida la visión de su empresa. SI no Si su respuesta es SI, Puede mostrarla.

3 ¿Tiene elaborada la misión de su empresa?

4 ¿Cuáles son los valores que se practican dentro de la empresa?

5 ¿Qué tipo de políticas tiene definida la empresa?

6 ¿Están definidos los objetivos de su empresa?

7 ¿si su respuesta es afirmativa menciónelos?

Las cinco fuerzas de porter

8 ¿Qué tipo de servicio oferta el colegio?

9 Tiene identificada a su competencia?

10 ¿Si su respuesta es sí menciónela?

11 ¿Conoce otro servicio que preste la competencia?

12¿La empresa cuenta con otro tipo de servicios?

13¿Qué medidas adoptaría al momento de nuevos competidores?

14 ¿Existe rivalidad entre el colegio y a la competencia?

15 ¿Cree usted que la competencia puede superarlos?

16 ¿Qué poder de negociación tienen los compradores para imponer sus términos y condiciones?

17 ¿Quiénes son sus proveedores?

18 ¿Existe un número reducido de proveedores o se encuentra concentrado en grandes grupos?

Macro entorno

19 ¿El colegio está inscrito en las Instituciones Correspondientes?

20 ¿Qué ley rige al colegio?

21 ¿Cómo es su capital privado o público?

Análisis FODA

22 ¿Qué ventajas tiene su Colegio con respecto a la competencia?

23 ¿Por qué cree que el servicio que se presta tiene buena aceptación?

24 ¿Cuáles son sus mayores fortalezas?

25 ¿Cuáles son a su criterio las principales debilidades que enfrenta su empresa?

26 ¿Cuáles son las principales oportunidades de NCA?

27 ¿Cuáles son las principales amenazas del colegio?

Tipos de Estrategias

28 ¿Qué toma en cuenta para fijar el precio del producto que oferta la empresa?

29 ¿Qué es lo que hace diferente su producto al de la competencia?

30 ¿Mencione a que sector está dirigido el colegio?

31 ¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer su producto?

32 ¿A qué mercados va dirigido su servicio?

33 ¿Ha valorado la empresa elaborar nuevos productos o servicios relacionados con los que ya ofrece?

34 ¿Tiene planes de Reducir su personal?

35 ¿Cómo se encuentra la empresa económicamente?

36 ¿Qué tipo de innovación ha implementado en sus productos o servicios?

37 ¿Actualmente realiza operaciones conjuntas con otras empresas?



ANEXO NO. 3

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-FAREM Matagalpa



Encuesta Dirigida a Trabajadores de NCA

Somos estudiantes de V año de la carrera Administración de Empresa, del turno sabatino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-FAREM Matagalpa y estamos realizando nuestro seminario de graduación para optar por el Título de Licenciado en Administración de Empresa, como tema de investigación es Elaborar un Diagnostico Estratégico en Nicaragua Christian Academia Matagalpa, por lo que le solicitamos nos proporcione información valiosa para realizar nuestra investigación, de antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

I Datos Generales

Nombre del Entrevistado \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Nivel Académico \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

II Desarrollo

Lea detenidamente las siguientes preguntas y marque con un X según lo conveniente.

**III Diagnostico estratégico**

1 ¿Cuánto Tiempo tiene de laborar en el colegio?

1- años

2 años

2-¿Conoce la visión de Nicaragua Christian Academia?

No

3-¿Nicaragua Christian Academia tiene elaborada la misión?

SiNo

4 ¿conoce los valores del colegio?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

5Si su respuesta es afirmativa con cuál de estos valores se identifica?

Responsabilidad

Respeto

Honestidad

Puntualidad

Todos los anteriores

6-¿Qué tipos de políticas tiene definida la empresa marque con una x?

Mantener la imagen del colegio

Atender bien a las Familias que la integran

Mantener la calidad del trabajo

Mantener la calidad del Servicio

Todos los trabajadores deben tener ética

Los empleados nuevos se capacitan

7 Que nivel de conocimiento posee a cerca de las políticas de Nicaragua Christian Academia?

Muy Alto  Alto  Medio  Bajo

8- ¿Conoce los objetivos de Nicaragua Christian Academia?

Si  No

Macro y micro entorno

9 ¿Existe rivalidad entre el colegio y a la competencia?

Si  no

10 ¿De qué manera les afectaría a ustedes como Colegio el hecho de que aparezca otro colegio igual a la de ustedes?

Positivamente

Negativamente

11 ¿ Los proveedores del colegio son:?

Nacionales

Internacionales

Mixtos

12 ¿Cree usted que el colegio está inscrito en las instituciones correspondientes?

Si  no

14 ¿Cómo cree que sea el capital del colegio?

Publico

Privado

Mixto

15 ¿Cuáles son las fortalezas de Nicaragua Christian Academia?

- La imagen      Su Ubicación       Su estructura        
 Su personal capacitado      Calidad de servicio       prestigio

16 ¿Cuáles de estas son las oportunidades del colegio?

- 1 Mercado en Crecimiento      2 Expansión Geográfica

17 ¿Cuáles son a su criterio las principales debilidades que enfrenta Nicaragua Christian Academia?

- Barreras administrativas de comunicación  
 Poco personal Administrativos  
 Ninguna conozco

18 ¿Qué amenaza tiene el colegio?

- Económica  
 Cultural- Social  
 Política  
 Tecnológica  
 Competitiva

19 ¿Considera que el producto de la empresa está dirigido a un sector exclusivo de clientes?

- Totalmente desacuerdo  
 desacuerdo  
 acuerdo  
 Muy de acuerdo

20 ¿Cómo trabajadores de la empresa ¿qué piensa de que la empresa busque nuevos mercados?

- Excelente       Muy bueno       Regular

ANEXO NO. 4

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA,  
MANAGUA

FAREM- Matagalpa

Encuesta dirigida a Familias de NCA



Somos estudiantes de V año de la carrera Administración de Empresa, del turno sabatino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-FAREM Matagalpa y estamos realizando nuestro seminario de graduación para optar por el Título de Licenciado en Administración de Empresa, como tema de investigación es Elaborar un Diagnostico Estratégico en Nicaragua Christian Academia Matagalpa, por lo que le solicitamos nos proporcione información valiosa para realizar nuestra investigación, de antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

I Datos Generales

Nombre del encuestado \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

II Desarrollo

Lea detenidamente las siguientes preguntas y marque con un X según lo conveniente.

**III Diagnostico estratégico**

**1. cuanto tiempo tiene de utilizar el servicio del colegio?**

1- años

2 años

2¿Que otros productos o servicios le interesarían que Nicaragua Christian Academia?

Agregue a su oferta?

Cursos de Ingles

cursos técnicos

Curso de Computación

Cursos de Manualidades

Clases de Arte

Librería

3 ¿Tiene algún tipo de negociación con el colegio?

Si  No

4 ¿Qué le llamo la atención de Nicaragua Christian Academia?

Atención al Cliente

Prestigio

Calidad del servicio

5 ¿Cómo es la calidad del servicio Nicaragua Christian Academia?

Excelente

Muy Buena

Buena

Regular

6 ¿considera que los productos y servicios que oferta la empresa están por debajo de la competencia?

Si  no

7 ¿Considera que los precios de los productos y servicios que oferta este colegio están por debajo de la competencia?

Ato \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_\_

8¿Qué hace diferente este colegio de la competencia?

La educación\_\_\_

El personal\_\_\_

Su estructura\_\_\_

Su dirección\_\_\_ Su ubicación\_\_\_

9 ¿Considera que el producto de la empresa está dirigida a un sector exclusivo de clientes?

Totalmente desacuerdo

En desacuerdo

De acuerdo

Muy de acuerdo

10 ¿Por qué medios se enteró de los productos y servicios que ofrece Nicaragua Christian Academia?

Familiares

Amigos

medios publicitarios

Volantes

interne

Otros

ANEXO No. 5

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

FAREM- Matagalpa



Observación Directa realizada a la  
Instalaciones del NCA

Somos estudiantes de V año de la carrera Administración de Empresa, del turno sabatino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-FAREM Matagalpa y estamos realizando nuestro seminario de graduación para optar por el Título de Licenciado en Administración de Empresa, como tema de investigación es Elaborar un Diagnostico Estratégico en Nicaragua Christian Academia Matagalpa, por lo que le solicitamos nos proporcione información valiosa para realizar nuestra investigación, de antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

I Datos Generales

Nombre del observador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

**Guía de Observaciones**

1 La visión esta visible

Si\_\_ no\_\_

2 La misión esta Visible

Si\_\_ no\_\_

3 Se encuentran los valores visible?

Todos\_\_\_\_\_

Algunos\_\_\_\_\_



Ninguno\_\_\_\_\_

4 Se dieron a conocer las políticas?

Si\_\_\_\_\_ no\_\_\_\_\_

5 Se encuentran visible los objetivos

Volantes,

Murales,

No están

6 La empresa proporciono a la vista los papeles legales

Si\_\_ no\_\_\_\_\_

7 La fortaleza con mayor fuerza

La imagen\_\_\_\_\_

Su Ubicación\_\_\_\_\_

Su estructura\_\_\_\_\_

Su personal\_\_\_\_\_

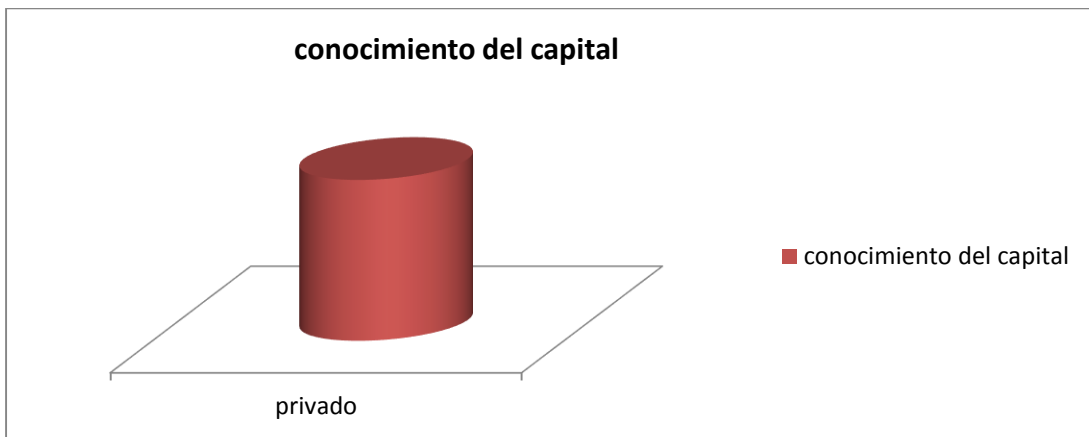
Su tecnología\_\_\_\_\_

Su Infraestructura\_\_\_\_\_

## Anexo N° 6



Fuente autoría propia encuesta a trabajadores



Fuente autoría propia. Encuesta a trabajadores



Fuente: autoría propia encuesta a trabajadores NCA

## Anexo N°7

Formula Estadística de propiedades de la distribución

$$n = \frac{N (p) * (q)}{(N-1)D + (p)(q)}$$

Donde:

n= Muestra

N= Universo

P y q = parámetro de probabilidad de aciertos y desaciertos. Nota cuando p y q no se conoce p=0.5 y q =0.5

(N-1)= universo menos 1

D = constante que involucra el error

$$D = \frac{B^2}{4}$$

Donde B: es una constante y se encuentra entre los rangos 0.01 y 0.1 que está entre el 90% y el 100% de margen de error.

Aplicando la formula de parámetro que involucra el error

$$D = \frac{(0.05)^2}{4}$$

$$D = \frac{0.0025}{4} = 0.000625$$

4

Aplicando la formula estadística para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{N \cdot (p)(q)}{}$$

$$(N-1) \cdot D + (p)(q)$$

$$n = \frac{140(0.5)(0.5)}{}$$

$$(140-1)0.000625 + (0.5)(0.5)$$

$$n = \underline{35}$$

$$0.3368$$

$$n = 104 \text{ muestra}$$