

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**PLAN ESTRATEGICO DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO
ADVENTISTA “ANDRÉS BELLO” PARA EL PERIODO 2023-2027**

Presentado por:

BR. DÁVILA DE PRIETO EMMA BEATRIZ

BR. PRIETO DÁVILA CALEB DAVID

TRUJILLO, VENEZUELA

2023

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**PLAN ESTRATEGICO DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO
ADVENTISTA “ANDRÉS BELLO” PARA EL PERIODO 2023-2027**

**Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado (a) Administración de Empresas y
Contaduría Pública**

Presentado por:

BR. DÁVILA DE PRIETO EMMA BEATRIZ

BR. PRIETO DÁVILA CALEB DAVID

Tutores

PROF. ESP. HÉCTOR ANTÚNEZ

PROFA. MSC. CRISTINA VIERA

PROF. MSC. GILBERTO ROJAS

TRUJILLO, VENEZUELA

2023

DEDICATORIA

Queremos dedicar este trabajo de Grado, primeramente, a Dios quien nos ha dado las capacidades de salir adelante, nos ha sostenido, fortalecido, para poder concluir satisfactoriamente, a nuestra familia quienes han sido motivo de inspiración, quienes nos han ayudado, motivado, incentivado y han sido de gran apoyo en todo el transcurso de la carrera y más específicamente estos últimos meses donde hemos vivido grandes cambios y diversos altibajos. Aun a pesar de cada una de los obstáculos y las dificultades, Gloria a Dios por lo que hasta aquí hemos logrado.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios primeramente por capacitarme, ayudarnos en todo momento a lograr y alcanzar esta meta, agradecemos a nuestra familia por ayudarnos con los quehaceres del hogar para podernos dedicar en la elaboración de este trabajo de grado, por el apoyo moral y económico para poder concluir esta meta y etapa, gracias a nuestros equipos de trabajo, por la comprensión y el apoyo para cumplir con las exigencias, y quiero agradecer muy especialmente a la Lcda. Harlyn Chinchilla por la orientación y proporcionar todos los archivos y documentos de la empresa necesarios para el estudio, agradecemos también a los profesores de la Universidad Valle del Momboy por la formación. Gracias a todas aquellas personas que de alguna forma se vieron involucrados en el desarrollo de este trabajo de grado, que con su pequeño grano de arena que pudiera hacer que pudiéramos llegar hasta aquí.

Gracias, mil gracias, Dios les recompense.



VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Esp. Héctor Antúnez, Prof. Msc. Cristina Vieras y Prof. Msc. Liliana Rivera Artigas, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO ADVENTISTA ANDRÉS BELLO PERÍODO 2023-2027** que presenta el(la) Bachiller **PRIETO DAVILA CALEB DAVID**, Portador de la C.I. No. **29.546.458**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **diecinueve (19) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Momboy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los nueve días (09) días del mes de junio del año dos mil veintitrés.

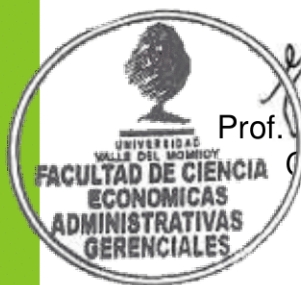
Prof. Msc. Cristina Vieras
C.I. 10.910.669
JURADO

Prof. Msc. Liliana Rivera Artigas
C.I. 13.048.877
TUTOR

Prof. Esp Héctor Antúnez
C.I. 9.364.278
PRESIDENTE DEL JURADO

Prof. Msc. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228
DECANO

C.I. 9.013.217
VICERRECTORA



RESUMEN

Establecer las estrategias para captar nuevos clientes, fortaleciendo la estructura financiera, de la Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello” de Guanare Estado Portuguesa, de forma que la misma pueda desarrollarse en la mayor cantidad de áreas posibles, no obstante, enfocándose en el área de contabilidad y cobranzas para lograr avances concretos a través del período propuesto.

La presente investigación se realiza con la finalidad de aportar herramientas valiosas para el crecimiento de institución, proponiendo un Plan estratégico para los años 2023-2027. Esperando mejorar los ingresos y disminuir las cuentas por cobrar, de forma que se pueda invertir en mejoras para la instalación, desarrollo que en consecuencia beneficiara la calidad de estudio en el plantel. Realizaremos una serie de entrevistas a la Directora de la Institución, a los representantes y alumnos, con la finalidad de indagar la situación de la institución en la mayoría de sus ramas, desenvolvimiento financiero, planta física, personal docente que labora, su proyección a la comunidad y al mercado, el currículo que ofrece la institución que lo diferencia de otras entidades en la ciudad, para así analizar cuáles son los aspectos negativos que deben mejorar implementando las estrategias sugeridas para lograr una mejor posición en el mercado y atraer buenos clientes que aporten recursos constantes y así mantener las finanzas de la institución de forma estable.

Se encuestó a los padres de los niños que estudiaban en la institución y a padres cuyos niños podrían ingresar a la institución. Esto permitió saber la situación actual, desde diversos puntos de vista.

Palabras clave: (Estrategias, Marketing, Posicionamiento del Mercado)

ABSTRACT

Establish strategies to attract new clients, strengthening the financial structure of the "Andrés Bello" Adventist College Educational Unit of Guanare, Portuguesa State, so that it can be developed in as many areas as possible, however, focusing on the area accounting and collections to achieve concrete progress through the proposed period.

This research is carried out with the purpose of providing valuable tools for the growth of the institution, proposing a Strategic Plan for the years 2023-2027. Hoping to improve income and decrease accounts receivable, so that it can invest in improvements for the facility, a development that will consequently benefit the quality of study on campus. We will apply an instrument (interview) to the Director of the Institution, to the representatives and students, with the purpose of investigating the situation of the institution in most of its branches, financial development, physical plant, teaching staff that works, its projection in the community (Marketing), a curriculum offered by the institution that differentiates it from other entities in the city, in order to analyze which are the negative aspects that should be improved by implementing the suggested strategies to achieve a better position in the market and attract good customers who contribute constant resources and thus maintain the finances of the institution in a stable manner.

Parents of children studying at the institution and parents whose children could enter the institution were surveyed. This allowed us to know the current situation, from different points of view.

Keywords: (Strategies, Marketing, Market Positioning)

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	12
INDICE DE FIGURAS.....	13
INDICE DE ANEXOS	14
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	15
1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio.....	15
1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer	16
1.3 Equipo de trabajo	16
1.4 Diagnostico organizacional.....	18
1.5 Diagnostico situación contable-financiera.....	19
1.6 Definición del problema.....	20
1.7 Propuesta de valor.....	20
1.8 Objetivos del trabajo de investigación.....	21
1.8.1 Objetivo general.....	21
1.8.2 Objetivos específicos	21
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	22
2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).....	22
2.1.1 Entorno político.....	22
2.1.2 Entorno económico	23
2.1.3 Entorno social	24
2.1.4 Entorno tecnológico	24

2.1.5	Entorno ecológico	25
2.1.6	Entorno legal	25
2.1.7	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	26
2.2	Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.....	26
2.2.1	Negociación con proveedores	26
2.2.2	Negociación con clientes	27
2.2.3	Rivalidad entre competidores existentes.....	27
2.2.4	Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	28
2.2.5	Entrada de nuevos competidores.....	29
2.2.6	Nivel de atractividad de la industria.....	29
2.2.7	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	30
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO		31
3.1	Modelo de negocio CANVAS.	31
3.2	Análisis funcional de la empresa.	35
3.2.1	Gerencia de la empresa	35
3.2.2	Recursos humanos.....	36
3.2.3	Investigación y desarrollo	37
3.2.4	Finanzas	37
3.2.5	Logística y aprovisionamiento	38
3.2.6	Operaciones.....	39
3.2.7	Marketing y ventas.....	39

3.2.8	Servicios postventa	39
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2022 – 2027		40
4.1	Objetivo general 2022-2027.....	40
4.2	Objetivos estratégicos 2022-2027.....	40
4.3	Análisis de los Objetivos estratégicos 2022-2027.	41
CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO		43
5.1	Formulación de la estrategia	43
5.1.1	Matriz FODA cruzada (MFODA).....	43
5.1.2	Matriz Interna – Externa (MIE)	45
5.2	Selección de la estrategia	46
5.2.1	Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos	46
5.2.2	Estrategias seleccionadas	47
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.....		48
6.1	Plan funcional de marketing	48
6.1.1	Situación actual de la gerencia de marketing.....	48
6.1.2	Objetivos de marketing	49
6.1.3	Acciones estratégicas de marketing	49
6.1.4	Presupuesto	52
6.1.5	Ejecución de tareas del plan de marketing.....	52
6.2	Plan funcional de operaciones.....	54
6.2.1	Situación actual de la gerencia de operaciones	54

		10
6.2.2	Objetivos de operaciones	55
6.2.3	Desarrollo de la estrategia de operaciones	55
6.2.4	Presupuesto	56
6.2.5	Ejecución de tareas del plan de operaciones	57
6.3	Plan funcional de recursos humanos	58
6.3.1	Situación actual de la gerencia de recursos humanos	58
6.3.2	Objetivos de recursos humanos.....	59
6.3.3	Estrategias	59
6.3.4	Presupuesto	60
6.3.5	Ejecución de tareas del plan de recursos humanos	60
6.4	Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	61
6.4.1	Situación actual de la RSE.....	61
6.4.2	Objetivos de la RSE	62
6.4.3	Actividades de RSE	63
6.4.4	Presupuesto	63
6.4.5	Ejecución de tareas del plan de RSE.....	64
6.5	Plan funcional de finanzas y evaluación financiera	65
6.5.1	Situación actual de la gerencia financiera.....	65
6.5.2	Objetivos de finanzas	66
6.5.3	Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027	66
6.5.4	Proyección de ventas 2023-2027	67

6.5.5	Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027	67
6.5.6	Cálculo del capital de trabajo 2023-2027.....	68
6.5.7	Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027	68
6.5.8	Estado de resultado proyectado 2023-2027	69
6.5.9	Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.....	69
6.5.10	Flujo de caja proyectado 2023-2027	70
6.5.11	Indicadores de rentabilidad 2023-2027	70
CONCLUSIONES		72
RECOMENDACIONES		73
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		74
ANEXOS		76

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Matriz MEFE</i>	26
<i>Tabla 2 Matriz MEFI</i>	30
<i>Tabla 3 Resumen MEFE y MEFI</i>	45
<i>Tabla 4 Matriz Interna–Externa</i>	46
<i>Tabla 5 Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos</i>	46
<i>Tabla 6 Presupuesto del Plan de Marketing</i>	52
<i>Tabla 7 Presupuesto del Plan de Marketing a 5 años</i>	52
<i>Tabla 8 Presupuesto del plan funcional de operaciones</i>	56
<i>Tabla 9 Presupuesto del plan funcional de operaciones a 5 años</i>	57
<i>Tabla 10 Presupuesto del plan funcional de recursos humanos</i>	60
<i>Tabla 11 Presupuesto del plan funcional de recursos humanos a 5 años</i>	60
<i>Tabla 12 Presupuesto del plan de RSE</i>	63
<i>Tabla 13 Presupuesto del plan de RSE a 5 años</i>	64
<i>Tabla 14 Inversión en activos (fijos e intangibles)</i>	66
<i>Tabla 15 Proyección de ventas 2023-2027</i>	67
<i>Tabla 16 Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027 - 1</i>	67
<i>Tabla 17 Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027 - 2</i>	68
<i>Tabla 18 Cálculo del capital de trabajo</i>	68
<i>Tabla 19 Estado de resultado proyectado 2023-2027</i>	69
<i>Tabla 20 Estado de situación financiera proyectado 2023-2027</i>	69
<i>Tabla 21 Flujo de caja proyectado 2023-2027</i>	70
<i>Tabla 22 Indicadores de rentabilidad 2023-2027 – Análisis del Balance</i>	70
<i>Tabla 23 Indicadores de rentabilidad 2023-2027 – Punto de Equilibrio</i>	70
<i>Tabla 24 Indicadores de rentabilidad 2023-2027 – Rentabilidad</i>	71

INDICE DE FIGURAS

<i>Ilustración 1 - Organigrama</i>	18
<i>Ilustración 2 Modelo de negocio CANVAS</i>	31
<i>Ilustración 3 Cadena de Valor de PORTER</i>	35
<i>Ilustración 4 Matriz FODA Cruzada (MFODA)</i>	44

INDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1 Encuesta realizada a la Administración</i>	<i>76</i>
<i>Anexo 2 Encuesta realizada a la Directora</i>	<i>77</i>
<i>Anexo 3 Encuesta realizada a las Representantes</i>	<i>78</i>

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio

La Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello” es una Asociación Civil sin fines de lucro que se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Guanare, específicamente en la calle 18 entre carreras 9 y 10, Barrio Cementerio, Guanare Estado Portuguesa. El 07 de febrero de 1966 se abren por primera vez, las puertas de la “**Escuela Anexa a la iglesia adventista**” actual **UE Colegio Adventista “Andrés Bello” de Guanare**, con una matrícula inicial de 16 estudiantes en nómina y con los grados de 1ro a 3ro, siendo su primer director y fundador el profesor Pedro Toloza, actualmente atiende desde 1er grado hasta Media general y cuenta con una matrícula de 357 alumnos.

La Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello” de Guanare tiene como finalidad formar Mano, Mente y Corazón, entre sus principios formativos esta capacitar a los niños y jóvenes para que sean útiles a la sociedad enseñándoles que debemos trabajar con nuestras manos para ser de beneficio a la sociedad donde vivimos, que debemos adquirir en nuestra mente la educación necesaria para ser competentes ante una sociedad demandante, y que debemos tener en nuestros corazones la fe en Dios para vivir de acuerdo a sus principios contenidos en la Biblia.

La Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello” cuenta con una trayectoria de buena reputación en la comunidad de Guanare, lo que la ha ayudado a que sea preferida por comerciantes y empleados Públicos, ayudado en el sostenimiento a lo largo de los años, sin embargo ante la entrada del país a un cuadro de estancamiento económico causada por una pandemia a nivel global, ha hecho que la recuperación sea lenta, es por eso que se han trazado

planes donde sugirieron algunas estrategias específicas para mejorar las finanzas de la unidad educativa a través del desarrollo y mejoramiento del área encargada de las mismas.

1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

La Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello” presenta la ventaja de la inexistencia de otros colegios que hagan semejanza en el área del municipio Guanare, lo que posiciona a la institución de forma óptima por no tener competencia directa, es decir que los clientes no tendrán opciones parecida en la ciudad, hablando más específicamente de educación adventista, proporcionando una educación de calidad con principios y valores cristianos a un buen precio. En esta Institución se les ofrece a los alumnos las cátedras de Inglés y Música como parte del currículo de materias en el área de primaria, esquema que no lo proporcionan los colegios públicos de la ciudad. De esta forma ofrecer un sistema de estudio donde se dé seguimiento al desarrollo integral del estudiante a nivel intelectual, personal y religiosa, guiándose de los principios establecidos en la biblia.

De la misma forma, la dinámica de estudio usada dentro del salón de clase es tal que incentiva a los estudiantes a participar y expresar sus ideas acerca de los temas que los mismos verían en el salón de clases, de esta forma poder fomentar su desenvolvimiento y asegurar de que los conocimientos impartidos hayan quedado grabados en la memoria de cada alumno.

1.3 Equipo de trabajo

La Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello” tiene un equipo de trabajo de 36 personas que diariamente laboran en la institución ellos son los siguientes: 2 directivos, 5 personal Administrativo, 26 profesores, 3 ambientalistas. Para garantizar el buen desenvolvimiento de la

institución los directivos han seleccionado muy eficazmente su personal para que vaya acorde con su perfil de trabajo y de acuerdo a los principios y valores que rigen la institución.

En el caso de los docentes para primaria, estos indefectiblemente deben ser personas que profesen la misma religión. En el caso de los profesores de bachillerato se aplica la misma regla con excepción de no encontrarse personal con el perfil. Se abre el compás a profesores que gocen de buena reputación y sus principios sean acordes a los de la institución. Los ideales de esta institución se describen a continuación:

MISIÓN

Ofrecer una educación integral, fundada en principios sólidos que se desprendan de las sagradas escrituras, con el fin de formar el carácter de estudiantes para el servicio desinteresado a Dios y a la humanidad.

VISIÓN

Trabajar arduamente, para convertirnos en una institución de excelencia, que ofrezca a los estudiantes un servicio educativo a nivel físico, mental y espiritual.

VALORES

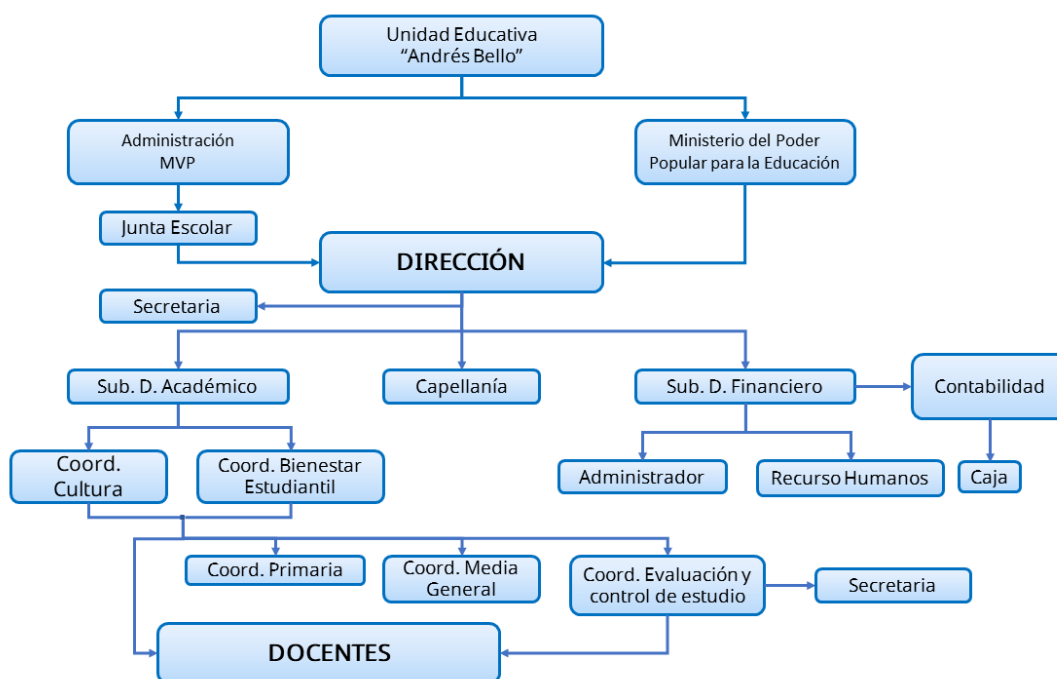
Integridad, respeto, unidad, dar gloria a Dios, estilo de vida, humildad, excelencia.

La institución cuenta con cuerpo de docentes y un equipo de trabajo administrativo que se avocan al desarrollo de las actividades necesarias para el cumplimiento de la misión de la institución, de forma que cada uno personalmente realiza su mayor esfuerzo, siendo que en conjunto de todo el equipo de trabajo se espera garantizar el apropiado desarrollo de toda la actividad laboral que pueda desarrollarse en la institución.

1.4 Diagnostico organizacional

Utilizando el método de la observación y entrevista se pudo detectar que la institución goza de buena relación entre su personal, buena comunicación, respeto entre superiores y subalternos, y entre el personal y el público en general. En varias visitas realizadas al plantel para conocer bien el desenvolvimiento de la misma, siempre se observó agradable clima organizacional, con la falencia de que la institución cuenta con varias redes sociales, pero no hay un personal que las mantenga actualizadas, lo que hace que su proyección digital de marketing se vea afectada negativamente.

Ilustración 1 - Organigrama



Se entrevistó a la directora de la Institución Lcda. Yvett Royero, a la administración y a algunos padres. Dicha entrevista tiene como propósito conocer la opinión y el funcionamiento de la institución.

[Anexos 1, 2 y 3](#)

1.5 Diagnostico situación contable-financiera

La información contable-financiera para el periodo 2021-2022 refleja que la UE Colegio Adventista “Andrés Bello” presenta un panorama desfavorable ya que según la información recolectada y que corresponde al periodo cerrado el día 31 de agosto del 2022 es poco saludable e incluso puede ser categorizado como riesgosa para la organización.

Para llegar a esta conclusión donde describir a la misma como insolvente, debemos tener en cuenta que contaba con un activo corriente de 131.824,44 BsD y un pasivo corriente de 155.727,72 BsD que según la prueba de liquidez general arrojó una ratio de 0.84% siendo menor a 1%, lo que significaría que la liquidez que presenta la empresa la hace vulnerable a grandes gastos imprevistos.

Este ratio brinda una evaluación más rigurosa a la capacidad de una empresa para pagar los pasivos corrientes, incluyendo la eliminación del inventario en la fórmula, considerado el menos líquido y convertible a efectivo del activo corriente, del cual es más probable obtener pérdidas; por lo que, ayuda a medir el activo líquido de mejor conversión para hacer frente a las obligaciones financieras (Nadya Marsha; Isrochmani Murtaqi, 2017)

En cuanto al índice de eficiencia tenemos en el estado de cuenta un total de gastos operativos de 471.551,98 BsD entre los ingresos brutos de 485.586,44 BsD dando un valor en el indicador de 0,97%. A su vez, en cuanto al endeudamiento el cual no debería exceder el 0,6% para no entrar en riesgo, la unidad educativa cuenta con un valor de 10,64% calculado en base a sus pasivos de 155.727,72 BsD entre el patrimonio neto equivalente a 14.630,80 BsD, esto debido a políticas implementadas, muchos de los representantes que trabajan en el área agrícola, no cancelan sus pagos sino hasta avanzado el año, siendo algunos casos que cancelan meses

pendientes a mitad de periodo y al final del mismo, esto debido a las fechas aproximadas que los mismos reciben las ganancias de las cosechas.

Respecto a la Rentabilidad, se reciben alguna que otra donación dedicada a la mejora de ciertas áreas de la empresa cada cierto tiempo y estas son todas usadas para su fin correspondiente.

1.6 Definición del problema.

La Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello” si bien cuenta con un equipo de trabajo capacitado, la misma aparenta no haber sabido distribuir el talento humano a la vez de quienes laboran en ciertas áreas no son los más indicados para sus labores, que en otras palabras podríamos decir que no son los calificados para esas áreas, es por ellos que se han dejado pasar por alto ciertas políticas y procedimientos, tales como la implementación de fechas límites para las cuentas por cobrar dando cavidad al aumento de pérdidas acumuladas y la disminución de la liquidez de la empresa. A Su vez, el departamento de Marketing de la unidad educativa cuenta con diversas herramientas dedicadas para, valga la redundancia, el marketing de la institución que están siendo desaprovechados, por lo que los representantes, alumnos y posibles nuevos clientes quedan en ciertas oportunidades desinformados acerca de los cambios que puedan presentarse o de información de interés general.

1.7 Propuesta de valor.

Posicionar la Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello” en el mercado estudiantil de forma que se pueda aumentar la matrícula que en consecuencia aumentaría las ganancias en grandes porcentajes que combinado a la implementación mejores políticas de cobranza pondría a la institución rumbo a un avance constante para poder impartir la mejor

educación de la región a través de un pensum de estudios más completo y adecuado para el desarrollo integral de cada estudiante basados en el modelo de estudio adventista a nivel global

1.8 Objetivos del trabajo de investigación.

1.8.1 *Objetivo general*

Diseñar un plan estratégico para la Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello” desde el 2023 hasta el 2027 enfocado en mejoramiento del área administrativa y contable de la misma para lograr mejores procesos de trabajo y enfoque de recursos.

1.8.2 *Objetivos específicos*

Desarrollar un plan estratégico para el área de recursos humanos enfocándose en la identificación de las habilidades que cada uno de los trabajadores pueda tener para así aprovecharlas de la mejor forma posible.

Mejorar el área de trabajo de las oficinas de la administración y la dirección para un mejor ambiente laboral en que el personal se desenvuelve.

Crear un plan estratégico enfocado en la disminución de las cuentas por cobrar, de forma que estas lleguen a disminuir un 30% de manera anual dentro del periodo antes mencionado.

Incentivar a los empleados en el desarrollo de sus capacidades para que a través del aprendizaje autodidacta de cada uno de los involucrados se pueda mejorar los procesos administrativos.

Elaborar estrategias enfocadas en la captación de nuevos clientes para lograr aumentar en un 10% la matrícula en los 2 primeros años del periodo de ejecución del plan estratégico.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).

2.1.1 *Entorno político*

En Venezuela, el entorno estudiantil se ve muy influenciado por el medio político, esto debido al tipo de gobierno que está establecido en el País, el cual tiene influencia directa en el Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE) ente que si bien se dedica a velar por el nivel de estudio de la nación, aparenta haberse desviado de su objetivo con el tiempo ya que han cambiado el pensum de estudio de forma sutil y progresiva e implementando libros de texto donde se manifiestan ideologías políticas muy remarcadas, dejando en evidencia que quienes llevan las riendas del MPPE no serían los más aptos.

El Gobierno no solo tiene peso en el apartado de asignaturas que se pueden llegar a impartir sino aún más allá, siendo que todo aquel colegio o liceo privado que no cumplan con ciertos acuerdos se verían amenazados por un cierre de parte de las autoridades. Dichas leyes son dictaminadas por políticos, quienes siendo externos al sistema educativo no toman en cuenta las peticiones de los docentes. Por lo general imponiendo cambios continuos y en períodos cortos que no permiten probar si dicha ley será positiva o negativa.

Nancy Hernández, miembro del Consejo Consultivo de la Federación Nacional de Sociedades de Padres y Representantes (Fenasopadres), dijo: esta ley es un mecanismo de control político y social del estudiantado venezolano, de la educación media y, de manera indirecta, de la familia venezolana. A pesar de que en algunos artículos indica que puede haber otras formas de organización de los estudiantes, no es menos cierto que privilegia y, además,

con nombre y apellido organizaciones sociales dentro de la comunidad estudiantil (...) que son promovidas desde el Estado, primera intervención (Coscojuela, 2023)

Teniendo en cuenta la influencia que el mismo gobierno tiene en el MPPE, la UE Colegio Adventista “Andrés Bello” ha tratado de poder impartir un estilo de estudio de valores cristianos dejando de lado la política en la medida de lo posible e impartiendo clases y sin paros debido a que es una institución privada.

2.1.2 Entorno económico

En el apartado económico, el gobierno también tiene gran peso hecho evidenciado en que varios estados se encuentran en huelga por los salarios que se les imparten a los docentes.

Fue un reclamo a nivel nacional de las trabajadoras y los trabajadores de la educación en las principales ciudades del país recorriendo las calles por el salario y derechos contractuales. Es que la situación es insoportable con los salarios de hambre y con sus derechos pisoteados, por eso ante el llamado de inicio a clases este 9 de enero, la respuesta fue el clamor nacional por sus demandas. (La Izquierda Diario Venezuela, 2023)

De parte de la institución, se ve afectada debido al entorno en que está establecida, tal es la región geográfica del Estado Portuguesa, donde la actividad económica es agrícola y ganadera. Esto ha hecho que la institución quede desprotegida ante situaciones tales como un aumento y disminución del capital en el Estado de acuerdo a las temporadas de siembra y cría, siendo así que en ciertos momentos del año la institución obtiene más ingresos mientras que en contraparte, en otros momentos del año se dan casos contrarios.

2.1.3 Entorno social

El venezolano, siempre ha tenido la capacidad de afrontar las adversidades y de socializar a cualquier lugar que va, por lo que la sociedad venezolana por lo general es muy abierta y receptiva a la situación y el cómo puede llegar a experimentarla cada individuo. “Nuestra sociedad se caracteriza por ser multiétnica y pluricultural, ya que tiene características de diversas etnias y diversas culturas que derivan de las raíces prehispánicas, hispánicas y africanas, consolidadas en los siglos coloniales” (Enrique, 2016)

2.1.4 Entorno tecnológico

La situación en la que se encuentra Venezuela a nivel tecnológico, ciertamente es desfavorable a nivel general, siendo que aun gran parte de todo el territorio nacional aun ni cuenta con conexión a la red telefónica como para realizar llamadas. Esto ha derivado a que el proceso de evolución a nivel nacional sea muy pausado y que, aunque en algunas áreas ya existan tecnologías de punta, por otras zonas sea completamente lo contrario. Aunque existan tecnologías modernas, tales como la propiedad de algunos satélites, sistema biopago a nivel nacional, etc., estos sistemas también son de gran ayuda, pero dejan muy por detrás a la región debido a que en otros aspectos aun cuentan con una planta hidro eléctrica que suministra gran parte de la energía eléctrica de la nación y que ha presentado grandes daños y fallas a lo largo de los años. A su vez algunos lo llegan a ver un campo inmaculado donde desarrollar grandes proyectos.

La falta de avances tecnológicos en el País, que apenas comienza a contar con nuevas opciones de acceso a internet con enlaces satelitales, se le suma otro factor, que, si bien destaca los elementos más negativos de la crisis económica nacional, también es utilizado como punto de honor al momento de reconocer fallas y no repetirlas. (Luján, 2022)

2.1.5 Entorno ecológico

La realidad que vive Venezuela muy a menudo es más brumosa de lo que se piensa. Si bien es cierto que la mayoría de los venezolanos tratan de ser empáticos, muchas veces no lo llegan a ser con el entorno donde están establecidos. Dicho caso puede verse ejemplificado en el sistema de recolección de basura y las áreas de depósito de las mismas, siendo que en diversas localidades puedan encontrarse rumas o pilas de basura en esquinas y diferentes lugares de un sector. A su vez, también es común encontrar animales domésticos como perros o gatos sin hogar los cuales son maltratados con frecuencia. Como estos, se pueden documentar diversos casos donde la empatía no parece ser con el medio ambiente sino solo con algunas personas.

“The Wall Street Journal” (WSJ) reseñó en una publicación que la industria petrolera de Venezuela es un gran agente contaminante: Los derrames petroleros constantes, la carencia de gestión y mantenimiento serán obstáculos para los inversionistas que buscan reanudar su trabajo con el crudo venezolano. Diversos ambientalistas han denunciado que las tuberías oxidadas y los tanques de almacenamiento ubicados en el lago de Maracaibo filtran contaminantes al suelo de manera rutinaria. (Runrun.es, 2023)

La Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello” Procura impartir valores ecológicos, enseñando a cuidar las áreas verdes, reciclando, sembrando árboles, etc.

2.1.6 Entorno legal

La estructura del sistema educativo se encuentra descrita y estructurada en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en la Ley Orgánica de Educación, sin dejar de lado los aspectos legales presentados en la LOPNNA, los cuales describen el correcto trato a los más pequeños del hogar, y la LOTTT, donde se describe el correcto trato entre el patrono y el empleado.

De esta forma, se puede observar a nivel nacional que la educación tanto primaria como media general, es un derecho el cual debe ser disfrutado por todo habitante en el territorio venezolano.

Toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. (Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Art. 103°)

2.1.7 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Tabla 1 Matriz MEFE

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades			
Disminución de competencia	0.20	4	0.80
Ubicación del Plantel	0.15	4	0.60
Actividad comercial	0.15	3	0.45
Amenazas			
Políticas Gubernamentales inestables	0.15	2	0.30
Imposición de sistema estudiantil	0.15	2	0.30
Inflación en aumento	0.20	1	0.20
Totales	1.00		2.65

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.

2.2.1 Negociación con proveedores

Al tener una biblioteca y/o papelería, se requiere de establecer contratos con proveedores, ya que hay artículos los cuales deben suministrarse a la institución para el uso cotidiano de la administración, la distribución entre los docentes o la venta a los alumnos, tales como resmas de hojas, bolígrafos, marcadores, carpetas, sobres, tinta para impresiones, tinta para sellos, lápices y

muchos más insumos que se llegan a usar en el área de dirección. Como tal la institución no cuenta con una lista donde este estipulado quienes son los proveedores más sin embargo si tiene un local donde se frecuenta la compra de papelería y útiles de oficina.

2.2.2 *Negociación con clientes*

El Rango de clientes que la institución espera alcanzar son todos aquellos padres de niños o adolescentes de entre 5 a 18 años de edad los cuales deseen una educación cristiana, de calidad y valores para sus hijos donde los formen a futuro como ciudadanos de excelencia y preparados en lo necesario para optar por cursar una carrera universitaria (normalmente se ofertaría el Instituto Universitario Adventista de Venezuela). De esta forma se busca alcanzar todo aquel representante que sea parte o no de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, pues en la institución la dinámica de enseñanza es la indicada para padres que quieran que sus hijos estudien en un ambiente apartado de malas influencia o de comportamientos viciosos.

Las formas de cobro para los padres pueden ser los siguientes, en caso de ser al contado, dicha operación sería en divisas, las cuales al ser recibidas en el departamento de caja se realiza una factura en la que este detallada el alumno, periodo a pagar y la cantidad pagada, posteriormente se registra en el sistema contable. En casos de descuentos, los mismos serán tratado con el administrador quienes procederían a la orden de descuento antes del cobro. Se tiene la política de darle un 20% de descuento a los trabajadores cuyos hijos estudian en el plantel.

2.2.3 *Rivalidad entre competidores existentes*

Al estar hablando de servicio estudiantil, ciertamente no serán pocos las unidades educativas que ofertarían sus servicios en una localidad y es que en el municipio Guanare se puede encontrar una variada gama de colegios y liceos donde cada uno imparte su propia ideología

educativa, ya sea basada en las filosofías de un maestro o pensador, o religiosa guiándose de algún escrito sacro, pero todos esto hablando de unidades educativas privadas debido a que por las huelgas a nivel nacional los liceos públicos no están impartiendo clases.

Entre los puntos fuertes de la Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello” tenemos principalmente los valores cristianos, siendo que se imparten clases dentro de un ambiente sano donde los alumnos pueden desarrollar sus capacidades de forma progresiva y enfocada, también podemos destacar que los maestros que se encuentran en el plantel los cuales están comprometidos con la clase de educación que dan, tratando de impartir de la mejor forma las asignaturas correspondiente para que cada alumno pueda expandir sus conocimientos.

Entre los puntos negativos, tendríamos las instalaciones del plantel las cuales aún están en un proceso de acondicionamiento para poder impartir clases de la mejor forma posible.

2.2.4 *Desarrollo potencial de productos sustitutos*

Al momento de impartir un servicio se deben tener en cuenta todos los factores, y uno de ellos es cual sería la oferta que podría llegar a sustituir nos como primera opción.

Si bien es cierto que las instalaciones son limitadas, no podemos alcanzar una matrícula mayor a los 400 alumnos, por lo que al momento de llenarse los cupos llega un representante esperando inscribir este no podría, de forma que una institución privada con capacidad para más de 500 alumnos sería la principal opción antes que la Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello”.

2.2.5 *Entrada de nuevos competidores*

En el Estado Portuguesa actualmente existen 3 colegios adventistas, los cuales, además de guardar relación laboral con nuestra institución de forma indirecta. No obstante, todos se encuentra en situaciones parecidas por lo que no representaría mayor competencia.

La descripción ideal de competidor frente a la Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello” en la del Instituto Universitario Adventista de Venezuela, IUNAV, quienes íntegros a ellos está la Unidad Educativa Instituto Vocacional de Venezuela, INSTIVOC, donde se imparten clases de media general, y donde cuentan con acceso a las instalaciones de la Universidad y a su vez a todas las áreas del mismo, contando con Institutos de música, campo deportivo, bibliotecas amplias para estudiar, salones cómodos y bien ambientados, laboratorios de computación, auditorios de conferencia. De esta forma un real competidor en la región sería una unidad educativa donde se imparta preescolar, primaria, media general y educación universitaria.

2.2.6 *Nivel de atraktividad de la industria*

El sistema estudiantil provee a cada persona o representante la oportunidad de invertir en el futuro y la formación del individuo, es querer desarrollar las facultades que puede llegar a tener una persona, es por ello que la industria del estudio es atractiva para toda aquella persona que piensa en el mañana, solo el hecho de experimentar cada etapa del desarrollo en conjunto de la niñez y el crecimiento del carácter del individuo, las interacciones del día a día de cada uno de los representados, el tiempo que se dedicara los primeros años de la vida y todo lo que engloba a esta etapa es lo que hace atractivo para los representantes la existencia de esta industria la cual es la educación privada.

En específico, lo atractivo de la educación privada es la elección de cada representante de poder escoger que sistema educativo tomara el niño o adolescente, y es que con solo la oportunidad de escoger entre diversas opciones es donde está el atractivo, en poder estar seguros de que clase de educación se asemeja a los valores personales de la familia de cada quien o estar seguros del nivel académico que recibirán los representados y de esa forma poder tener seguridad al escoger.

2.2.7 *Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)*

Luego de describir los factores más relevantes del entorno en que encuentra la Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello” este es el valor arrojado por la Matriz de Evaluación de Factores Internos:

Tabla 2 Matriz MEFI

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas			
Educación Privada y Cristiana	0.20	4	0.80
Atención Especializada	0.10	4	0.40
Sin Competencia directa (colegios adventistas)	0.10	4	0.40
Ambiente Académico Sano	0.15	3	0.45
Profesores Especializados	0.05	3	0.15
Debilidades			
Cupos limitados	0.10	1	0.10
Opciones alternativas en la región	0.15	1	0.15
Instalaciones mejorables	0.15	2	0.30
Totales	1.00		2.75

Fuente: Adaptado al modelo de D’Alessio (2008)

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1 Modelo de negocio CANVAS.

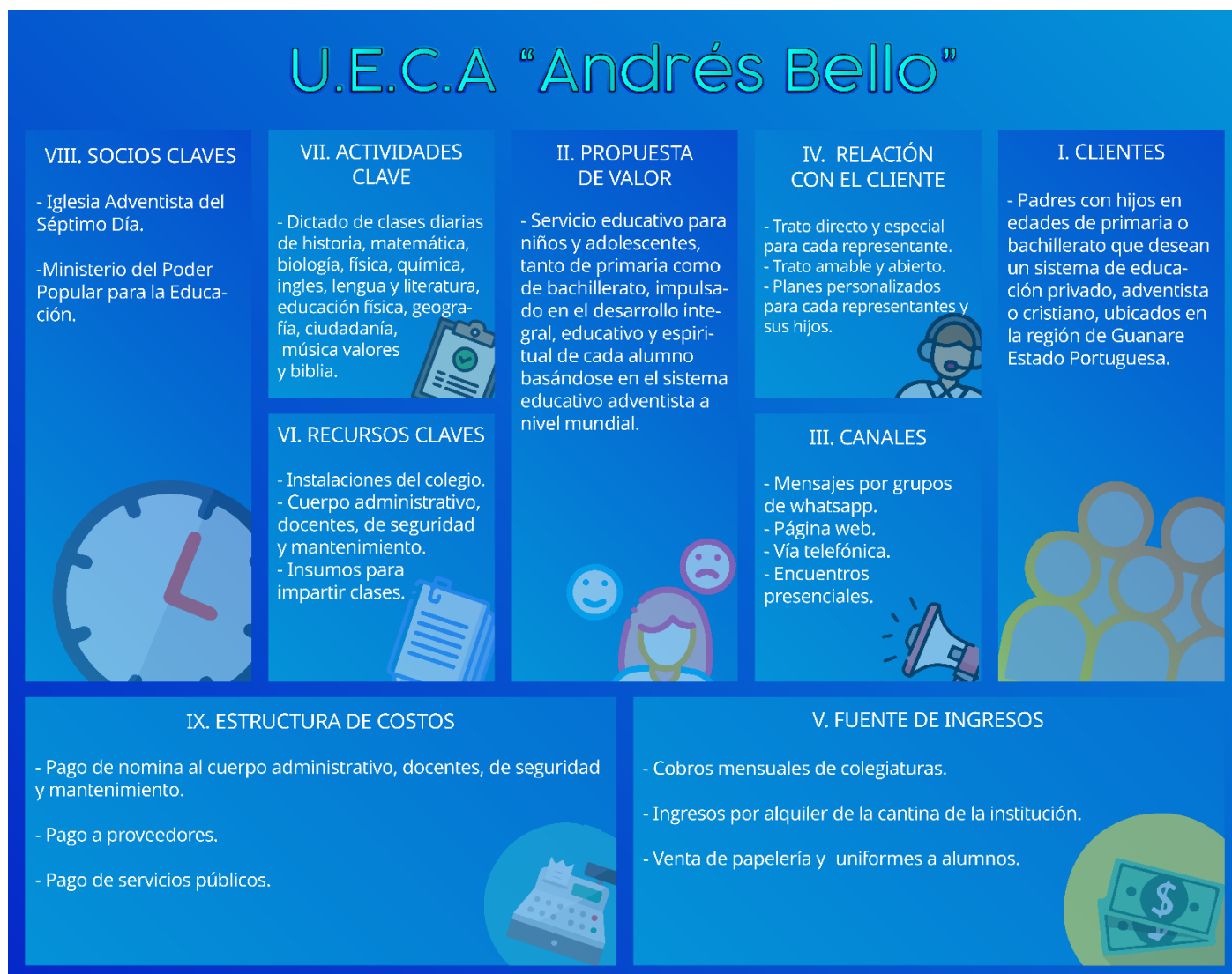


Ilustración 2 Modelo de negocio CANVAS

Fuente de Elaboración: propia

I. Clientes

El rango de clientes que se ha estado proyectando alcanzar, abarca a todos aquellos padres e hijos dentro del rango de edades correspondientes a la primaria o el bachillerato en ciencias. Los cuales quieran un sistema de educación ya bien sea privada o cristiana, o en su defecto, adventista. Todos ellos de preferencia pertenecientes al municipio Guanare. Sin embargo, también se puede llegar a abarcar a otro tipo de clientes dependiendo de la situación y la disponibilidad del plantel a solventar la necesidad que pueda exponerse.

II. Propuesta de Valor

No en todos los estados pertenecientes a la Unión Venezolana Occidental, ente que rige los diversos campos que administran las instituciones de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, cuentan actualmente con un colegio adventista, por lo que, en el área del Estado Portuguesa el cual cuenta con 3 colegios adventistas, llegando a ser de los estados con más colegios adventistas. La propuesta de valor se encuentra en torno a la oportunidad de los niños portugueseños de cursar sus estudios en un sistema educativo adventista, en el que, si bien se ha laborado bajo los estatutos del Ministerio de Educación, se apega al modelo mundial de educación adventista, incluyendo materias como Música, Principios Cristianos, Valores y Biblia. También verían en sus diversas clases ejemplos relacionados a historias bíblicas.

III. Canales

Para contactar a los clientes o ser contactado por ellos, se han estado usando las herramientas telefónicas tales como WhatsApp, llamadas telefónicas, la institución cuenta con una página web (en desuso) y encuentros presenciales.

IV. Relación con los clientes

Desde la Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello” se ha tratado de mantener las mejores relaciones con los clientes, de forma que se les ha brindado atención la mayor cantidad de tiempo al día dando solución los inconvenientes que se han presentado, esto a través de los medios de telefonía o WhatsApp. Al igual, quienes han ameritado un trato más personalizado con respecto a los estudios de uno de los representados, bien se les ha brindado el mejor trato bajo los mejores términos de forma que el padre haya podido mantener la relación de cliente con la institución.

V. *Fuente de Ingresos*

La principal fuente de ingresos para la institución hasta la fecha en que se redactó este informe, ha sido principalmente por la matrícula de cada uno de los alumnos los cuales han de asistir a la institución día tras día. A su vez se ha alquilado el área de la cantina a un grupo de cocineros quienes se han encargado de la alimentación de los estudiantes. La menor fuente de ingresos es por la venta de papelería en la institución y la venta de uniformes, insignias de uniforme y demás insumos relacionados al mismo.

VI. *Recursos claves*

Para llevar a cabo las actividades de la institución se ha requerido de un cuerpo de docencia, el cual se conformaba hasta el día en que se redactó este informe por 20 Docentes, un cuerpo de administración de 11 personas capacitadas y un cuerpo de apoyo que consta de 3 personas. Además, se ha requerido de las instalaciones de la institución con sus respectivas áreas donde se ha impartido clases de forma regular, y consigo, de los correspondientes insumos que se han usado los cuales consta de paquetes de marcadores, resmas de hojas tipo carta, paquetes de sobres manila, paquetes de carpetas, paquetes de bolígrafos, lápices y muchos otros insumos de papelería para el funcionamiento.

VII. Actividades Clave

Las Actividades claves de la Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello” se han dividido en 2 tipos, estas han sido las actividades administrativas internas, esenciales para la correcta gestión de la institución. En contraparte, la principal actividad ha sido impartir clases de las siguientes materias: Biología, Química, Matemática, física, Lengua y Literatura, Inglés, Educación física, Geografía, Historia, Música, Biblia y Valores, y los respectivos 6 grados de Primaria.

VIII. Socios Clave

Debido a que la Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello” es una institución de la Iglesia Adventista del Séptimo Día a nivel mundial, esta ha trabajado de la mano con la misma para poder impartir educación adventista. La forma en que la IASD ha colaborado con la unidad educativa es a través de sus campos locales, siendo el correspondiente la Misión Venezolana de Portuguesa, la cual constantemente ha velado y evaluado el rendimiento de forma continua, apoyando de forma económica y realizando gestiones de ciertos procesos.

Otro Socio clave ha sido el Ministerio del Poder Popular para la Educación, quienes a través de la Zona Educativa han velado por que el pensum de la unidad imparta de forma correcta las materias que han de corresponderse y para que las materias anexadas también estén dentro del margen legal.

De esta forma un socio se ha encargado de velar su funcionamiento interno administrativo y el otro de su funcionamiento académico-legal.

IX. Estructura de Costos

La estructura de costos ha conestado de forma principal de la nómina de los empleados el cual se ha conformado por el personal docente, administrativo, seguridad, mantenimiento y apoyo, también ha solventado los gastos de servicios públicos y el pago a los proveedores de los insumos de oficina y papelería.

3.2 Análisis funcional de la empresa.

CAENA DE VALOR UECA "Andrés Bello"

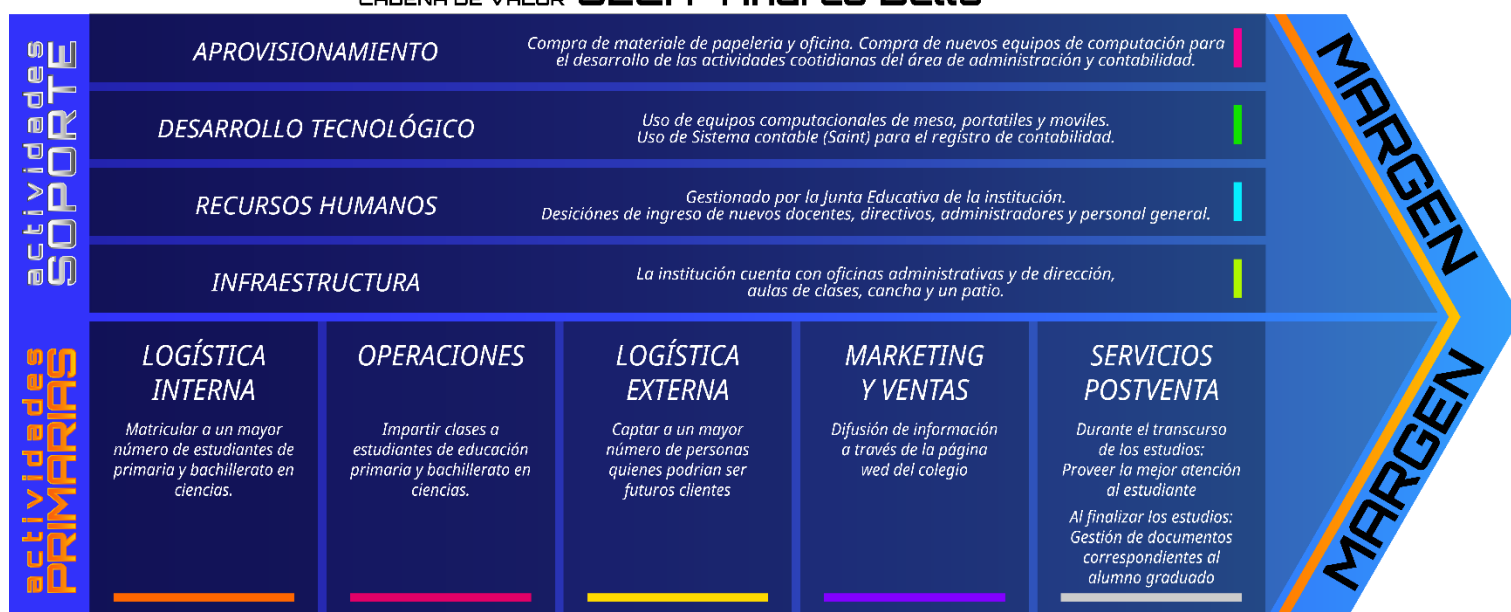


Ilustración 3 Cadena de Valor de PORTER

Fuente de Elaboración: propia

3.2.1 Gerencia de la empresa

El modelo de gerencia presentado por la Unidad Educativa Colegio Adventista "Andrés Bello" funciona bajo una estructura donde todos se apoyan de forma continua y constante, esto gracias a que quienes laboran en la administración de la misma profesan una misma religión denominándose a sí mismos como Adventistas del Séptimo Día, quienes tienen presentes una serie de valores los cuales viven día a día, no solo en su diario vivir sino también dentro de las mismas organizaciones. A diario se toma los primeros minutos de la jornada laboral para tener un

devocional donde se estudia una porción de la Biblia, durante la jornada la cooperación y la ayuda del uno al otro está presente cuando se está libre de otras funciones o cuando nace del corazón de alguno de los empleados, en ciertas horas del día se reúnen todos a orar por una petición distinta cada día, en días de cumpleaños se celebran todos juntos y cada trimestre se hace un compartir en función de abarcar a todos los cumpleaños que este abarque.

Podríamos entender que la cultura organizacional de la institución es una cultura cooperativa de unión, pues es como trabaja la Iglesia Adventista del Séptimo Día en la cual está fundamentada, de forma más precisa, es el Departamento de Educación Adventista. “Se define como una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro” (Rodríguez, 2013)

3.2.2 Recursos humanos

Las escuelas pertenecientes a la Iglesia Adventista del Séptimo día deben registrarse por un órgano interno llamado junta escolar, la cual se encarga de la administración del recurso humano. Desde la elección de un nuevo director y la entrada o salida del cuerpo de docentes de la unidad educativa, es pasado por voto en la junta escolar, por lo que cada trabajador de la institución pasó con anticipación por la junta educativa. Dicha junta es dirigida por el presidente del campo local de la iglesia, siendo el caso el presidente de la Misión Venezolana de Portuguesa, y departamental de educación, conformada por el director financiero, director administrativo, un grupo de docentes, representantes y alumnos, y como consejero el pastor de la iglesia a la cual corresponda. El Manual para las juntas escolares de las escuelas adventistas del séptimo día las describe como “Un componente importante para mantener un programa escolar de calidad” (División Norteamericana de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, 2017)

3.2.3 Investigación y desarrollo

Para lograr la excelencia se requiere de estar en constante desarrollo, investigando día a día persiguiendo aquel conocimiento que aún no se tiene pero que es clave para lograr los objetivos. Es por ello que cada cierto tiempo se han realizado talleres para docentes, donde se capacitan para poder brindar el mejor servicio de estudio, expiendiendo conocimiento de las áreas que corresponden a cada docente e impulsando las mentes de cada uno. Anualmente desde las oficinas de la UVOC se lleva a cabo una cumbre educativa, donde se refrescan los conocimientos básicos, se evalúa el rendimiento anual de los colegios de la zona occidental de Venezuela y donde se suministra material de trabajo a cada unidad educativa.

El objetivo que se persigue con la inversión en investigación y desarrollo es conseguir una innovación que logre aumentar las ventas de la empresa. Esto puede ser por medio de una mejorar de la calidad del producto o servicio, o la reducción de su precio. Es decir, lograr una ventaja competitiva. (Cabia, 2016)

3.2.4 Finanzas

Las finanzas es uno de los apartados más importantes de una empresa. Para los Adventistas del Séptimo Día las finanzas y su correcto uso tiene gran peso para cada organización, de modo que internamente cuando se requiere saber un aproximado de que tan bien se administra una de sus instituciones, lo primero que se debe ver son las finanzas de la misma. En la Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello” se administran las cuentas a través del sistema contable Saint, A2 lo que hace que llevar las cuentas sea un proceso más sencillo y estable. El departamento de caja, contabilidad y tesorería son supervisados por la MVP(Misión Venezolana de Portuguesa), a quien debe enviar estados de cuenta y estructura de nómina de forma mensual para poder cerciorarse de que todo se esté registrando en orden y de forma correcta. Desde la UVOC (Unión

Venezolana Occidental), se solicita que anualmente se realice una auditoría financiera para poder evaluar el rendimiento del cuerpo administrativo y poder decidir en base a los datos recabados.

Otros autores tales como Schumpeter (1963) establecen que el sistema financiero es importante para la promoción de la innovación tecnológica y el crecimiento económico en el largo plazo. El sistema financiero cumple un papel fundamental en el proceso de desarrollo económico al permitir una asignación eficiente del ahorro hacia las inversiones productivas (Pineda, 2009)

3.2.5 *Logística y aprovisionamiento*

Al igual que con el recurso humano, el aprovisionamiento de todo insumo a utilizar dentro de la organización debe ser previamente votado y aceptado por una junta. Cuando se trata de un proyecto de inversión a gran escala como lo es el actual proyecto, techar el área de la cancha, debe ser pasado a votación por la junta escolar. La logística de aprovisionamiento interno de la oficina de dirección y administración, además del aprovisionamiento de insumos para docentes, solo debe ser presentado al administrador quien debe evaluar la situación con el director y poder ejecutar el aprovisionamiento. En cuanto a la oficina de dirección se ha hecho provisión de suficientes equipos computacionales y una red de internet de fibra óptica para poder laborar en las mejores condiciones y en tiempo récord.

La logística de aprovisionamiento juega un papel fundamental en el buen funcionamiento de una empresa. Su objetivo no es otro que controlar los suministros a fin de satisfacer las necesidades de los procesos operativos. De esta forma, se consigue reducir los costes asociados a la adquisición y almacenamiento de materiales, mejorar la calidad del producto final y aumentar la satisfacción del cliente. (Ruano, 2017)

3.2.6 Operaciones

Las operaciones de la Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello” consisten en impartir clases para los alumnos correspondientes a los grados de primero a sexto, y posteriormente a los 5 años de bachillerato en ciencias.

3.2.7 Marketing y ventas

El marketing es clave para el aumento de las ventas del servicio estudiantil de la institución, no obstante, esa solo cuenta con una página web, la cual incluso, se encuentra en desuso.

3.2.8 Servicios postventa

En el caso de la Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello”, la postventa puede verse desde 2 puntos de vista:

- 1- El servicio es cancelado y alumno aún está estudiando.
- 2- El servicio se terminó de cancelar y ya el estudiante se graduó.

De esta forma, la postventa trabaja de forma que: se le brinda la mejor forma posible mientras el alumno esté estudiando en el plantel para que pueda desarrollar todas sus capacidades. Una vez que el estudiante haya culminado sus asignaciones, el colegio provee atención eficaz al egresado en la solicitud de documento o cualquier otro que el mismo necesite.

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2022 – 2027

4.1 Objetivo general 2022-2027

Implementar un plan estratégico para posicionar a la Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello” en el mercado, mediante una educación cristiana basada en principios y valores para la comunidad estudiantil de Guanare Estado Portuguesa, durante los años 2023-2027 destacándose como el mejor colegio de la ciudad en calidad de educación y planta física.

4.2 Objetivos estratégicos 2022-2027.

- a) Incrementar el número de alumnos matriculados en la institución en un 10% en el Primer año e ir incremento las matrículas en los siguientes años hasta el 2027.
- b) Incrementar los niveles de eficiencia de los procesos administrativos en un 10% anual con tendencia hacia el aumento en función de los resultados anuales del 2023 a 2027.
- c) Mejorar las instalaciones de la Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello” en el lapso de 3 años; construir laboratorios, techar la cancha, instalar aires acondicionados en todos los salones y oficinas.
- d) Impulsar el apartado de redes sociales y conectividad de la Institución a través de la renovación de la página web ya existente y la creación de páginas de redes sociales.
- e) Estructurar planes de pago enfocado en la flexibilidad y comodidad de los clientes a la hora de pagar la colegiatura de sus representados, de esta forma se esperaría el aumento la clientela en un 10% para un próximo período escolar.
- f) Implementar estrategias para disminuir en un 60% las cuentas por cobrar de la Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello” en el lapso de 2 años.

4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2022-2027.

- Objetivo a)** Aumento de Matricula en un 10% durante el primer año: El aumento de matrícula llega a ser la principal forma de aumentar los ingresos de la institución, ya que al tener más clientela más matricula se estaría cobrando; aumentan los ingresos, no obstante, se toma el riesgo de aumentar las cuentas por cobrar.
- Objetivo b)** Mediante el mejoramiento de los procesos administrativos de la empresa se puede lograr un mejor desenvolvimiento a nivel general, esto se puede alcanzar a través de las capacitaciones que se les pueda llegar a impartir en conjunto con un seguimiento de los progresos administrativos; alcanzar un 10% de mejora podría verse reflejado en procesos más rápidos, eficientes y eficaces.
- Objetivo c)** Mejorar las instalaciones resultaría en un ambiente académico más apto para el aprendizaje y para más comodidad tanto de los estudiantes como de los profesores siendo así que al contar con áreas de trabajo con las herramientas adecuadas para la enseñanza las clases pueden ser más didácticas.
- Objetivo d)** La institución cuenta con una página de internet en desuso la cual puede llegar a ser una herramienta de mucha utilidad dado que muchos procesos podrían agilizarse a través de la misma. Procesos como la recaudación de pagos en línea podrían disminuir el trabajo presencial, de forma que el área de caja atienda menos clientes en persona y pueda dedicarse de forma más eficiente en el procesado de los pagos. Debido al auge que las redes sociales y el impacto que éstas tienen hoy en día, el tener páginas en las distintas redes donde se publique información de interés público, como períodos de inscripción, métodos de pago, planes de pagos y promociones en las mismas, así como información acerca de actividades realizadas dentro de la institución por los alumnos.

Objetivo e) Mediante la implementación de planes de pago y promociones de pago, la institución podría generar más ingresos debido a que cada cliente puede elegir un método de pago que más se adapte a sus necesidades además de proveer flexibilidad rentabilidad a través de las promociones. Los métodos de pago los cuales podrían establecerse serian: Punto de venta (presencial), Divisas extranjeras (presencial), transferencias bancarias (en línea), Pago móvil (en línea), Depósitos bancarios (en línea), Divisas electrónicas (en línea). Algunas de las promociones que podrían implementarse serian: Las mensualidades pagadas en la primera semana del mes tienen 5% de descuento; plan de pagos semanales los cuales tendrían un 2,5% sobre el precio, pero el cobro se haría semanal; plan de pagos trimestrales los cuales tendrían un 7,5% de descuento; plan de pagos por periodo académico el cual presentaría un 10% de descuento por pagar el periodo completo. De esta forma se podrían asegurar los ingresos y disminuir el riesgo de generar cuentas por cobrar.

Objetivo f) Debido a que la institución ha generado grandes cantidades en cuanto a cuentas por cobrar, se podrían implementar planes de pagos de cuentas por cobrar para la disminución de las mismas. El plan de cobro podría verse implementado en el mismo cobro de las mensualidades en la que el cliente puede optar por incrementar la matrícula de entre un 5% a un 20% del total de las cuentas por cobrar, de forma que las mismas puedan disminuir de forma consistentes con el tiempo.

CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

5.1 Formulación de la estrategia

5.1.1 *Matriz FODA cruzada (MFODA)*

“el análisis FODA crea una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, de forma tal, que se obtiene un diagnóstico que sirve para tomar decisiones acordes con los objetivos formulados” (Serna, 2006, p.185).

Para la Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello” es de utilidad la matriz FODA, esto ha permitido una evaluación interactiva y a su vez la formulación de estrategias a implementar. Esta herramienta puede ser incluso aplicada en cada departamento de la institución para ir más a profundidad y poder extraer toda la información posible de manera que pueda manejarse cada proyecto de manera más asertiva.

Ilustración 4 Matriz FODA Cruzada (MFODA)

	<p>FORTALEZAS</p> <p>F1 Ubicación Estratégica</p> <p>F2 Docentes Calificados</p> <p>F3 Educación Cristiana Valores</p> <p>F4 Amplio terreno para crecimiento de la infraestructura</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1 No imparte Educación Prescolar</p> <p>D2 No usan las redes sociales</p> <p>D3 Falta de Insumos para laboratorio</p> <p>D4 Falta de Ambientación en Áreas Institucionales</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1 Aumento de Matriculas</p> <p>O2 Apertura de Educación Prescolar</p> <p>O3 Implementar herramientas de educación virtual.</p> <p>O4 Ofrecer Transporte Estudiantil</p>	<p>FO</p> <p>FO1: Buena Ubicación para captar Matriculas (F1 O1)</p> <p>FO2: Apertura de Prescolar con personal capacitado (F2 O2)</p> <p>FO3: Lanzar Educación Web de Valores (F3 O3)</p> <p>FO4: Ofrecer Transporte para Estudiantes y Profesores (F1 O4)</p>	<p>DO</p> <p>DO1: Apertura de prescolar para Aumentar Matriculas (D1 O1)</p> <p>DO2: Usar la Pagina web para Impartir Educación Cristiana de valores (D2 O3)</p> <p>DO3: Terminar construcción del plantel para aumentar las Matrículas (D4 O1)</p> <p>DO4: Poner en funcionamiento el laboratorio para proyectar mejor al colegio (D3 O1)</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1 Exigencias Zona Educativa</p> <p>A2 Aumento de Cuentas por cobrar</p> <p>A3 Aumento de la Inflación del país</p> <p>A4 Disminución de personal Calificado</p>	<p>FA</p> <p>FA1: Incentivar a los Docentes a Especializarse para ir a la vanguardia con las exigencias de la Zona Educativa (F2 A1)</p> <p>FA2: Proporcionar salarios justos a docentes (F2 A3)</p> <p>FA3: Ofrecer Educación Cristiana al mejor precio del mercado (F3 A3)</p>	<p>DA</p> <p>DA1: Presentar Proyectos de Construcción y ampliación ante la zona educativa (D4 A1)</p> <p>DA2: Presentar Proyecto de compra de Reactivos a la Junta escolar (D3 A3)</p> <p>DA3: Presentar Proyecto de activación de la pagina web como un medio de desarrollo de la institución (D2 A4)</p> <p>DA4: Poner en funcionamiento el Prescolar para cumplir con todas las normativas de la zona educativa (D1 A1)</p>
<p>LEYENDA:</p>	<p><i>Desarrollo de productos</i></p> <p>—</p>	<p><i>Enfoque de costos</i></p> <p>—</p>

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2 *Matriz Interna – Externa (MIE)*

La matriz interna y externa (IE) ubica las diversas divisiones de la empresa en un esquema de nueve cuadrantes, se basa en dos dimensiones: los puntajes total de valor de la matriz EFI sobre el eje x y los puntajes de valor total de la matriz EFE en el eje y. La matriz IE se divide en tres regiones principales que poseen implicaciones estratégicas diferentes. La recomendación para las divisiones que se encuentran en los cuadrantes I, II o IV es crecer y construir. Las estrategias intensivas o de integración son las más adecuadas para estas divisiones. Las divisiones que se ubican en los cuadrantes III, V, VII se dirigen por estrategias de conservar y mantener. Las divisiones que se ubican en los cuadrantes VI, VII o IX se recomienda cosechar o enajenar. (Reyes, 2007)

A través de esta matriz se puede realizar de forma más objetiva una evaluación de la empresa en cuestión, siendo que las que se encuentren dentro de los cuadrantes I, II o IV serán las más fuertes debido a que se posicionan como empresas que su crecimiento está en auge. De esta forma, al aplicarla a la Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello”, podríamos objetar la situación en que esta se encuentra.

Tabla 3 Resumen MEFE y MEFI

Matriz	Resultado
MEFE	2.65
MEFI	2.75

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4 Matriz Interna–Externa

4	3	2	1				
3	I	II	III	2,65 Matriz Externa			
2	IV	V	VI				
1	VII	VIII	IX				
	2,75 matriz Interna			<table border="1"> <tr> <td style="background-color: #FFD700;">Crecer y construir</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #00B0F0;">Retener y mantener</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #008000;">Eliminar o desinvertir</td> </tr> </table>	Crecer y construir	Retener y mantener	Eliminar o desinvertir
Crecer y construir							
Retener y mantener							
Eliminar o desinvertir							

Fuente: Elaboración propia

5.2 Selección de la estrategia

5.2.1 Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos

Tabla 5 Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	Incrementar el número de alumnos matriculados en la institución en un 10% en el Primer año e ir incremento las matrículas en los siguientes años hasta el 2027.	Incrementar los niveles de eficiencia de los procesos administrativos en un 10% anual con tendencia hacia el aumento en función de los resultados anuales.	Mejorar las instalaciones de la Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello” en el lapso de 3 años; construir laboratorios, techar la cancha, instalar aires acondicionados.	Impulsar el apartado de redes sociales y conectividad de la Institución a través de la renovación de la página web ya existente y la creación de páginas de redes sociales.	Estructurar planes de pago enfocados en la flexibilidad y comodidad de los clientes a la hora de pagar la colegiatura de sus representados, de esta forma se esperaría el aumento de la clientela en un 10% para un próximo período escolar.	Implementar estrategias para disminuir en un 60% las cuentas por cobrar de la Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello” en el lapso de 2 años.
Incentivar a los Docentes a especializarse para ir a la vanguardia con las exigencias de la Zona Educativa	X	X		X		
Proporcionar salarios justos a docentes y empleados		X			X	X
Ofrecer Educación Cristiana al mejor precio del mercado	X		X		X	X
Presentar Proyectos de construcción en áreas libres de la institución			X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

5.2.2 *Estrategias seleccionadas*

- X Estructurar planes de pago enfocado en la flexibilidad y comodidad de los clientes a la hora de pagar la colegiatura de sus representados, de esta forma se esperaría el aumento la clientela en un 10% para un próximo período escolar.
- X Implementar estrategias para disminuir en un 60% las cuentas por cobrar de la Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello” en el lapso de 2 años.

Ambas estrategias antes mencionadas están enfocadas en el aumento de ingresos y la disminución de las cuentas por cobrar. Lo esperado al aumentar las ganancias es que en consecuencia con se puedan llevar a cabo las demás estrategias con el objetivo de lograr avances en el desarrollo de la institución a nivel general. El avance progresivo en la implementación de nuevos planes de cobro y planes espaciales para las cuentas por cobrar están enfocados en la maximización de los ingresos y la eliminación de forma general de todas las cuentas por cobrar, dado que, implementando métodos de pago más interactivos a los clientes, los mismos podrían acomodar sus pagos de la mejor forma posible y no tener el riesgo de generar cuentas por cobrar, hecho que es consecuencia, determinará la disminución las cuentas por cobrar de los clientes la vez que se cobran las que aún se encuentren pendiente.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 Plan funcional de marketing

6.1.1 *Situación actual de la gerencia de marketing*

La Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello” es una Asociación Civil sin fines de lucro que se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Guanare, específicamente en la calle 18 entre carreras 9 y 10, Barrio Cementerio, Guanare Estado Portuguesa. Esta ofrece un servicio de estudio que abarca primaria y media general, tanto en el turno mañana como en el de la tarde, la cual se enfoca en enseñar valores cristianos para formar ciudadanos de excelencia, de buenos valores y con propósito de vida.

La Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello” no posee departamento de marketing. Por lo tanto, no ha adoptado estrategias de marketing, lo que limita su capacidad de crecimiento y expansión y representa una amenaza para la empresa. La falta de estrategias de marketing digital significa que el Colegio puede perder clientes potenciales, debido a que el internet es el principal medio de comunicación en la actualidad. Esto reduce el alcance geográfico del servicio ofrecido por el Colegio, pues la posesión de un local físico ya no es suficiente para atraer clientes. En resumen, la falta de una presencia sólida en línea puede afectar negativamente la capacidad del Colegio para atraer nuevos clientes y mantenerse competitivo en el mercado.

El Colegio tiene una página web obsoleta y planes para renovarla, pero la falta de expertos en el área y el alto costo de contratar uno en línea han impedido su renovación. Además, el Colegio no tiene una presencia sólida en las redes sociales, pues su página de Facebook evidencia estar desactualizada y sin posts que contengan información relevante para sus clientes. Esto puede dificultar la capacidad del Colegio para atraer nuevos clientes y mantenerse competitivo en el

mercado. Es importante que el Colegio considere opciones para renovar su página web y mejorar su presencia en las redes sociales, para así tener un impacto significativo en su capacidad para atraer nuevos clientes y mantenerse al día con las tendencias del mercado.

6.1.2 *Objetivos de marketing*

- ✗ Renovar la página web del Colegio para mejorar su presencia en línea y atraer nuevos clientes.
- ✗ Mejorar la presencia del Colegio en las redes sociales mediante la publicación de información relevante y actualizada.
- ✗ Adoptar estrategias de marketing digital para aumentar el alcance geográfico del servicio ofrecido por el Colegio.
- ✗ Considerar opciones para contratar expertos en marketing digital para formar y capacitar a un asistente administrativo en marketing digital a fin de mejorar la capacidad de crecimiento y expansión del Colegio.
- ✗ Desarrollar un departamento de marketing para el Colegio que permita la adopción de estrategias de marketing efectivas y mejorar su competitividad en el mercado.

6.1.3 *Acciones estratégicas de marketing*

Estrategia de Cartera

Para aumentar nuestra presencia en el mercado, llevaremos a cabo campañas publicitarias en diversas redes sociales como Instagram, Facebook y Telegram. Esto nos permitirá llegar a un público nuevo y desconocido que esté interesado en una educación integral y basada en valores cristianos para sus hijos. Además, estas campañas tendrán un impacto en aquellos usuarios que

buscan información en las redes sociales y se sentirán atraídos por la propuesta de valor que ofrece nuestra institución, convirtiéndolos en posibles clientes.

Estrategia de segmentación, de posicionamiento y de fidelización

X Segmentación

Al segmentar el mercado podemos encontrar que no conseguimos otras unidades educativas parecidas en la región, es decir otros colegios de educación cristiana, hecho que se traduciría en poder captar una clientela más amplia.

X Posicionamiento.

El posicionamiento del colegio en el mercado puede verse enfocado en la promoción de su excelencia académica y los logros de sus estudiantes. También puede destacar sus programas y actividades extracurriculares, así como su enfoque en valores cristianos y formación integral. Además, puede resaltar su compromiso con aprendizaje progresivo de los alumno en el aula. Todo esto puede ayudar a diferenciar al colegio de otros en la región y atraer a nuevos estudiantes y familias.

X Fidelización.

Un cliente contento es un cliente que vuelve. Por lo tanto, la Unidad Educativa Colegio Adventista Andrés Bello debe considerar la importancia de un servicio al cliente de alta calidad para atraer nuevos clientes. Una forma de lograrlo es mediante el uso de foro-chats en redes como Telegram y WhatsApp para interactuar en línea con estudiantes y representantes. También se puede brindar atención personalizada preguntando qué buscan y ofreciendo recomendaciones según sus necesidades. Además, se pueden enviar notas de agradecimiento a través de medios en línea para motivar y hacer sentir valorados a los representantes. Otra estrategia efectiva es

promocionar el colegio en redes sociales como Instagram y Facebook y mejorar la página web para hacerla más atractiva e informativa para los visitantes.

Estrategia Funcional

X Producto o servicio

La Unidad Educativa Colegio Adventista José Antonio Páez brinda una educación completa a sus estudiantes, desde el grado inicial hasta la educación básica y diversificada. Además, involucra a las familias en actividades escolares. Sin embargo, es importante mejorar la imagen de la institución para atraer a más representantes y estudiantes.

X Precio

El precio se cobra en matriculas las cuales están muy por debajo de las mensualidades de las demás instituciones privadas, por lo que se termina de traducir como una ventaja en el mercado. Este cobre de mensualidades se deberá alinear con el plan de marketing el cual ira de la mano con el plan de cuentas por cobrar y los planes de pago mensual a implementar. También de ser necesario se ajustarían los precios.

X Promoción

La institución a lo largo del tiempo solo se ha promocionado en las iglesias adventistas de la región a su vez que, por la radio adventista, siendo esto un punto riesgoso debido a que, al no promocionarse más al público, podría estar perdiendo potenciales clientes.

6.1.4 Presupuesto

Tabla 6 Presupuesto del Plan de Marketing

PLAN DE MARKETING			
Acciones	Recursos	Costo unitario (\$)	Total (\$)
Contratar y capacitar a un asistente para el administrador quien se encargue del marketing	Taller de capacitación, tutor temporal, laptop o dispositivo móvil.	50\$	1.050\$
		100\$	
		400\$	
Renovar la imagen Digital de la institución (Logo, colores, diseños)	Diseñador grafico	50\$	150\$
Renovar la imagen Física de la institución (Renovación de áreas de trabajo)	Materiales de construcción, Mano de Obra	100\$ 25\$	500\$
Elaboración y distribución de flyers		Volantes	0.25\$ 250\$
Valla luminosa identificativa	Área de instalación, técnico	250\$ 50\$	300\$
TOTAL (\$)			2.250\$

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7 Presupuesto del Plan de Marketing a 5 años

Descripción	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Totales
Capacitación del personal de marketing	1050\$	100\$	150\$	100\$	100\$	1.500\$
Diseñador grafico	150\$	0\$	0\$	0\$	0\$	150\$
Compra de material y contratación de trabajadores	500\$	0\$	750\$	0\$	250\$	1.500\$
Elaboración de Volantes	250\$	150\$	150\$	150\$	150\$	850\$
Elaboración de una valla Publicitaria	300\$	0\$	0\$	0\$	0\$	300\$
Total	2.250\$	250\$	1.050\$	250\$	500\$	4.300\$

Fuente: Elaboración propia.

6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing

Para llevar a cabo los 5 objetivos de marketing en un tiempo de 5 años desde el año presente, la directora del colegio y la administradora podrían seguir los siguientes pasos:

- X Renovar la página web del Colegio: La directora y la administradora podrían formar y capacitar a un asistente del área administrativa para que se encargue de renovar la página

web del Colegio y mejorar su presencia en línea. También podrían realizar encuestas y reuniones con los clientes para conocer sus preferencias y necesidades en cuanto a la información y funcionalidades que debería tener la página web.

- ✗ Mejorar la presencia del Colegio en las redes sociales: La directora y la administradora podrían designar a un asistente como responsable de gestionar las redes sociales del Colegio y publicar información relevante y actualizada. También podrían realizar promociones y concursos, como retos estudiantiles, para aumentar el alcance a los seguidores.
- ✗ Adoptar estrategias de marketing digital: La directora y la administradora podrían formar y capacitar al asistente de la administradora para que diseñe e implemente estrategias efectivas de marketing digital que permitan aumentar el alcance geográfico del servicio ofrecido por el Colegio. Esto podría incluir campañas de publicidad en línea, email marketing y SEO.
- ✗ Formar y capacitar a un asistente administrativo en marketing digital: La directora y la administradora podrían evaluar diferentes opciones para formar y capacitar a un asistente, al mando de la administradora, en marketing digital a través de actividades como cursos en línea o talleres presenciales.
- ✗ Desarrollar un departamento de marketing: La directora y la administradora podrían trabajar en conjunto para desarrollar un departamento de marketing para el Colegio que permita la adopción de estrategias efectivas y mejorar su competitividad en el mercado. Esto podría incluir la asignación de un presupuesto específico para el área de marketing y la designación de un asistente administrativo como responsable del departamento.

Estos pasos podrían ser llevados a cabo en un tiempo menor si se considera un caso especial y si se cuenta con el compromiso y dedicación de la directora, la administradora, quienes son los principales encargados, así también el apoyo de todo el personal del colegio.

6.2 Plan funcional de operaciones

6.2.1 *Situación actual de la gerencia de operaciones*

La Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello” no cuenta con una gerencia de operaciones responsable debido a la falta de un plan funcional de operaciones correctamente establecido. El colegio lleva a cabo sus procedimientos de forma rotativa en casi todas las áreas, debido a que se trata de un servicio educativo. Por lo tanto, es necesario establecer la capacidad de prestación de servicio y el programa anual de prestación de servicio. Para ello, se requiere la creación de un plan funcional de operaciones que permita llevar a cabo correctamente todos los procedimientos del colegio.

El plan de operaciones debe incluir todas las áreas implicadas en la prestación del servicio, incluyendo aspectos técnicos y organizativos de la empresa. Básicamente, el plan debería constar de cuatro aspectos: el servicio que se busca prestar, el proceso que se debe llevar a cabo, el programa de prestación de servicio y el aprovisionamiento y gestión de existencias. En cuanto al servicio, este debe ser descrito de forma técnica, incluyendo el diseño del servicio y comparaciones con la competencia.

También es importante identificar y describir los procesos más relevantes que son llevados a cabo, como los comerciales, administrativos y de comunicación. En cuanto al programa de producción de la empresa, se busca determinar la capacidad de prestación de servicios que puede tener. Además, como es una empresa de servicio, tienen programaciones por horas de trabajo y

deben analizar y calcular la necesidad del personal, en este caso los profesores que serían la mano de obra directa para llevar a cabo el servicio que se presta.

Asimismo, para el aprovisionamiento y gestión de existencias es necesario considerar proveedores, precios, condiciones de pago, calidad, acopio en función del servicio, los ciclos de mensualidades del colegio, la seguridad y política de compras que sean utilizadas para el servicio.

6.2.2 *Objetivos de operaciones*

- ✗ Estructurar planes de pago flexibles y cómodos para los clientes a fin de aumentar la clientela en un 10% para el próximo período escolar.
- ✗ Implementar estrategias para disminuir en un 60% las cuentas por cobrar en el lapso de 2 años.
- ✗ Mejorar la capacidad de prestación de servicio y el programa anual de prestación de servicio.
- ✗ Establecer un plan funcional de operaciones correctamente establecido que permita llevar a cabo correctamente todos los procedimientos del colegio.
- ✗ Identificar y mejorar los procesos más relevantes que son llevados a cabo, como los comerciales, administrativos y de comunicación.

6.2.3 *Desarrollo de la estrategia de operaciones*

- ✗ **Estrategia de costos – capacidad:** Contratar asesoría contable y financiera es de gran ayuda dado a que es un servicio valioso para cualquier empresa que busque evaluar y mejorar su estructura de costos. Al contar con el apoyo de profesionales capacitados en estas áreas, se pueden identificar oportunidades para optimizar los procesos y reducir costos. Además, al

anexar personal más capacitado a la empresa, se puede mejorar la calidad de los servicios ofrecidos y aumentar la eficiencia en la gestión de los recursos financieros.

✕ **Estrategia calidad – procesos:** Elaborar un manual de procedimientos es una de las mejores estrategias a seguir dado que es una herramienta valiosa para mejorar el control interno en cualquier organización. En el caso de un colegio, este documento puede ayudar a establecer pautas claras y detalladas para llevar a cabo tareas específicas de manera eficiente y efectiva. Al crear un manual de procedimientos, se pueden identificar y corregir debilidades en los procesos internos, lo que a su vez puede mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por el colegio.

✕ **Estrategia de flexibilidad – capacidad:** Es importante para cualquier colegio conservar una estructura organizativa sólida y eficiente. Al reconocer y fomentar las actividades que generan resultados positivos, se puede asegurar un servicio de calidad para los estudiantes y sus familias. Esto implica identificar las fortalezas y debilidades de la organización, y tomar medidas para mejorar continuamente los procesos y servicios ofrecidos por el colegio.

6.2.4 Presupuesto

Tabla 8 Presupuesto del plan funcional de operaciones

PLAN DE OPERACIONES			
Acciones	Recursos	Costo unitario (\$)	Total (\$)
Pago de asesoría contable	150 horas x 1 asesor	2\$	300\$
Elaboración y ejecución del manual de procedimiento	60 horas x	2\$	120\$
	1 asesor + 2 personal	1\$	120\$
Evaluación y estudio de procesos para mejoras en las operaciones	80 horas x	2\$	160\$
	1 asesor + 6 personal	1\$	480\$
		TOTAL (\$)	1.180\$

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9 Presupuesto del plan funcional de operaciones a 5 años.

Descripción	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Totales
Pago de asesoría contable	300\$	300\$	300\$	300\$	300\$	1.500\$
Elaboración y ejecución del manual de procedimiento	240\$	60\$	60\$	60\$	60\$	480\$
Evaluación y estudio de procesos para mejoras en las operaciones	640\$	100\$	100\$	100\$	100\$	1.040\$
Total, presupuesto de operaciones	1.180\$	460\$	460\$	460\$	460\$	3.020\$

Fuente: Elaboración propia

6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones

Para llevar a cabo los 5 objetivos operacionales en un tiempo de 5 años desde el año presente, la directora del colegio y la administradora podrían seguir los siguientes pasos:

- ✗ Estructurar planes de pago flexibles y cómodos para los clientes: La directora y la administradora podrían realizar encuestas y reuniones con los clientes para conocer sus necesidades y preferencias en cuanto a formas de pago. Luego, podrían diseñar planes de pago que se ajusten a estas necesidades y ofrecerlos a los clientes para aumentar la satisfacción y fidelidad.
- ✗ Implementar estrategias para disminuir en un 60% las cuentas por cobrar en el lapso de 2 años: La directora y la administradora podrían analizar las cuentas por cobrar y diseñar estrategias para mejorar el proceso de cobranza. Por ejemplo, podrían ofrecer incentivos a los clientes que paguen a tiempo o implementar medidas para facilitar el pago.
- ✗ Mejorar la capacidad de prestación de servicio y el programa anual de prestación de servicio: La directora y la administradora podrían evaluar el servicio actual e identificar áreas de mejora. Luego, podrían diseñar e implementar un programa anual de prestación de servicio que incluya mejoras en la calidad del servicio y capacitación para el personal.

- ✘ Establecer un plan funcional de operaciones correctamente establecido: La directora y la administradora podrían trabajar en conjunto para diseñar un plan funcional de operaciones que incluya todos los departamentos implicados en el servicio a prestar. Este plan debe ser revisado y actualizado periódicamente para asegurar su efectividad.
- ✘ Identificar y mejorar los procesos más relevantes que son llevados a cabo: La directora y la administradora podrían realizar una evaluación de los procesos comerciales, administrativos y de comunicación del colegio y diseñar estrategias para mejorarlos. Esto podría incluir la implementación de nuevas tecnologías o la capacitación del personal.

Estos pasos podrían ser llevados a cabo en un tiempo menor si se considera un caso especial y si se cuenta con el compromiso y dedicación de la directora, la administradora y todo el personal del colegio.

6.3 Plan funcional de recursos humanos

6.3.1 Situación actual de la gerencia de recursos humanos

Las escuelas pertenecientes a la Iglesia Adventista del Séptimo día deben regirse por un órgano interno llamado junta escolar. Esta junta se encarga de la administración del recurso humano en la institución educativa.

En la Unidad Educativa Colegio Adventista Andrés Bello, el proceso de reclutamiento del personal es llevado a cabo por la junta directiva y el director. Por lo tanto, es necesario contar con un jefe de personal encargado de seleccionar al personal adecuado en función de sus habilidades y formación profesional.

Dicha junta está dirigida por el presidente del campo local de la Iglesia Adventista del Séptimo Día y departamental de educación. Está conformada por el director financiero, director

administrativo, un grupo de docentes, representantes y alumnos, y como consejero el pastor de la iglesia a la cual está afiliada el colegio (Esto es debido a que de forma general los colegios adventistas surgen de una iglesia)

6.3.2 *Objetivos de recursos humanos*

- ✗ Lograr que los procesos para el reclutamiento del personal académico sean llevados a cabo de manera eficiente y efectiva por la junta encargada.
- ✗ Seleccionar al personal adecuado en función de sus habilidades y formación profesional.
- ✗ Trabajar en colaboración con la junta escolar para que la administración del recurso humano en la institución educativa sea excelente.
- ✗ Proporcionar capacitación y desarrollo continuo al personal de la institución para mejorar sus habilidades y conocimientos.
- ✗ Asegurar que las políticas y proceso del área de recursos humanos estén alineados con los valores y principios de la Iglesia Adventista del Séptimo día.

6.3.3 *Estrategias*

- ✗ Enriquecer los procesos de reclutamiento y selección.
- ✗ Desarrollar programas de capacitación y desarrollo.
- ✗ Fomentar una cultura de colaboración.
- ✗ Implementar un sistema didáctico de evaluaciones al desempeño.
- ✗ Promover los valores y principios de la Iglesia Adventista del Séptimo día.

6.3.4 Presupuesto

Tabla 10 Presupuesto del plan funcional de recursos humanos

PLAN DE RECURSOS HUMANOS			
Acciones	Recursos	Costo unitario (\$)	Total (\$)
Realizar y ejecutar un cronograma de capacitaciones abarcando las necesidades del departamento	Ponentes	30\$	90\$
Talleres con actividades grupales enfocadas en el compañerismo y desarrollo de habilidades	Incentivos, materiales, paseo	35\$	70\$
Crear una sección identificativa	Cartelera, pendo, materiales	25\$	100\$
TOTAL (\$)			260\$

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11 Presupuesto del plan funcional de recursos humanos a 5 años.

Descripción	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Totales
Realizar y ejecutar un cronograma de capacitaciones abarcando las necesidades del departamento	90\$	60\$	60\$	60\$	60\$	330\$
Talleres con actividades grupales enfocadas en el compañerismo y desarrollo de habilidades	70\$	70\$	70\$	70\$	70\$	350\$
Crear una sección identificativa	100\$	50\$				150\$
Total presupuesto de recursos humanos	260\$	180\$	130\$	130\$	130\$	830\$

Fuente: Elaboración propia

6.3.5 Ejecución de tareas del plan de recursos humanos

El apartado de recursos humanos perteneciente a la Unidad Educativa Colegio Adventista Andrés Bello podría desarrollar un programa integral de capacitaciones y talleres enfocados en el compañerismo y el desarrollo progresivo de habilidades. Estos eventos podrían realizarse dos veces al año y estarían diseñados para abordar las necesidades específicas del departamento y del personal

Para ejecutar y cumplir los objetivos de esta estrategia, se podría comenzar por identificar las necesidades de capacitación del departamento y del personal. Luego, se podría diseñar un programa de capacitación que aborde estas necesidades y establecer un cronograma para la realización de las capacitaciones. Paralelamente, se podrían diseñar talleres con actividades grupales que fomenten el compañerismo y el desarrollo de las habilidades

Ahondando en la realización regular de estas actividades, se espera fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y mejorar las habilidades del personal. Esto podría contribuir al éxito y crecimiento del colegio, puesto a que un personal capacitado y motivado es esencial para brindar un sistema de educación excepcional.

Incluso, la implementación de estas estrategias podría tener otros beneficios para el colegio. Por ejemplo, podría mejorar la retención del personal al brindar oportunidades de desarrollo profesional. También podría mejorar la imagen del colegio al demostrar su compromiso con la formación continua del personal para brindar una mejor educación a cada alumno.

Resumiendo lo antes mencionado, el desarrollo del programa propuesto de integras capacitaciones y talleres enfocados en el compañerismo y el desarrollo de las habilidades podría tener múltiples beneficios para el Colegio Adventista “Andrés Bello”.

6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

6.4.1 Situación actual de la RSE

La Unidad Educativa Colegio Adventista Andrés Bello no tiene un plan establecido de Responsabilidad Social Empresarial ni un encargado de actividades relacionadas. Sin embargo, busca formar buenos ciudadanos y enseñar el valor y cuidado del medio ambiente. También beneficia a su entorno generando empleos y ampliando sus servicios.

Un plan de Responsabilidad Social Empresarial debería enfocarse en utilizar los recursos de la institución para cumplir con su compromiso con la comunidad y el ambiente mientras realiza los labores pertinentes para el objetivo a lograr. Esto beneficiaría a ambas partes con mejoras y protección del medio ambiente, generación de empleos y donaciones.

El colegio necesita actividades para aumentar su popularidad entre sus competidores y aumentar la matrícula escolar. Esto se podría lograr con un plan de Responsabilidad Social Empresarial bien estructurado, fomentando valores estudiantiles y estableciendo tareas de voluntariado para mejorar el entorno del colegio. Para ejecutar efectivamente este plan, se deberá buscar el apoyo de un asesor que se especialice en el área.

6.4.2 *Objetivos de la RSE*

- ✕ Desarrollar un plan de Responsabilidad Social Empresarial bien estructurado y sostenible para el Colegio Adventista Andrés Bello.
- ✕ Fomentar la educación y conciencia del cuidado del medio ambiente entre los estudiantes y el personal docente y laboral del colegio.
- ✕ Establecer programas de voluntariado para mejorar el entorno del colegio y la comunidad local.
- ✕ Implementar prácticas sostenibles en el colegio para reducir su impacto ambiental en la localidad.
- ✕ Realizar actividades de limpieza y embellecimiento de las áreas verdes del colegio y en la localidad.

6.4.3 Actividades de RSE

- ✗ Incentivar la conciencia ambiental mediante el aprendizaje entre los estudiantes y el personal docente y laboral del colegio.
- ✗ Establecer programas de voluntariado para mejorar el entorno del colegio y la comunidad local.
- ✗ Implementar prácticas sostenibles en el colegio para reducir su impacto ambiental en la localidad.
- ✗ Realizar actividades de limpieza y embellecimiento en las áreas verdes del colegio y en la comunidad.
- ✗ Organizar campañas de donación de útiles escolares y ropa para niños necesitados en la localidad.
- ✗ Establecer alianzas con organizaciones locales para apoyar proyectos sociales y ambientales en la localidad.

6.4.4 Presupuesto

Tabla 12 Presupuesto del plan de RSE

PLAN DE RSE			
Acciones	Recursos	Costo unitario (\$)	Total (\$)
Realizar y ejecutar un cronograma de capacitaciones sobre la conciencia ambiental, el cuidado de áreas verdes	Ponentes	30\$	60\$
Jornadas de impacto a la comunidad	Toldos, incentivos, transportes, materiales en general	70\$ 15\$ 25\$ 100\$	210\$
Cartelera escolar de avances en el programa e información de interés general	Cartelera, pendo, materiales	25\$	100\$
		TOTAL (\$)	370\$

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13 Presupuesto del plan de RSE a 5 años.

Descripción	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Totales
Realizar y ejecutar un cronograma de capacitaciones sobre la conciencia ambiental, el cuidado de áreas verdes	60\$	30\$	30\$	30\$	30\$	180\$
Jornadas de impacto a la comunidad	210\$	210\$	400\$	210\$	210\$	1.240\$
Crear una sección identificativa	100\$	25\$	25\$	25\$	25\$	200\$
Total RSE	370\$	265\$	455\$	265\$	265\$	1.620\$

Fuente: Elaboración propia

6.4.5 Ejecución de tareas del plan de RSE

En el primer año (2023), se podrían enfocar en establecer objetivos convenientes para la comunidad e institución, asignar responsabilidades y elaborar un cronograma detallado para la ejecución de las diversas actividades necesarias para alcanzar la meta. También se podrían comenzar a implementar algunos de los proyectos y actividades más sencillos de llevar a cabo, como fomentar la conciencia ambiental entre los estudiantes y el personal docente del colegio, de forma que se eduquen y se cree conciencia de lo necesario para lograr los planeamientos. Esto podría incluir la realización de un cronograma y ejecución de las actividades de capacitaciones sobre la conciencia ambiental y el cuidado de áreas verdes.

En los años siguientes (2024-2027), se podrían continuar implementando las actividades según el cronograma establecido, monitoreando constantemente el progreso y realizando ajustes si es necesario. También se podrían ir incorporando nuevas actividades y proyectos a medida que se vayan logrando los objetivos plantados y las metas establecidos. Por ejemplo, se podrían organizar jornadas de impacto a la comunidad para involucrar a los alumnos que en conjunto con los docentes y demás empleados del colegio se logre mejora del entorno local, esto al ejecutar una agenda de actividades para los diversos periodos académicos.

Al final del plazo (2027), se podrían evaluar los resultados arrojados y determinar el impacto que ha tenido el plan a desarrollarse en el área de RSE en el colegio y en la comunidad alrededor de la institución. Esto permitiría identificar áreas de mejora y planificar nuevas acciones para continuar fomentando la responsabilidad social empresarial en el Colegio Adventista Andrés Bello.

Para mantener informada a la comunidad educativa sobre los avances en el programa e información de interés general, se podría utilizar una cartelera escolar la cual se actualice de forma trimestral.

6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

6.5.1 *Situación actual de la gerencia financiera*

La administración ha gestionado las finanzas de manera adecuada hasta cierto punto. Sin embargo, se enfrentan a limitaciones debido a la gran cantidad de cuentas por cobrar. Aunque el diagnóstico muestra que la situación contable y financiera de la institución es aparentemente saludable, se cree que hay deficiencias referentes al mejoramiento de la gestión los recursos físicos y financieros para hacer frente a imprevistos. Una idea podría ser crear un fondo de reserva para atender situaciones de emergencia que puedan presentarse. Además, se observa que la administración podría considerar mejorar los sueldos y salarios del cuerpo de docentes en los años posteriores para evitar una posible fuga de talento en el área educativa.

Además de crear un fondo de reserva y aumentar ellos incentivos monetario a los docentes, la administración también podría considerar implementar medidas para reducir la cantidad de cuentas por cobrar. Esto podría incluir la revisión de políticas especificadas para el área de crédito y cobranza, la implementación de incentivos para el pago oportuno y la negociación con los representantes para establecer el plan de pago que mejor se adapte su situación económica. Al

reducir la cantidad de cuentas por cobrar, la institución podría mejorar su flujo de efectivo y aumentar su capacidad para hacer frente a imprevistos y realizar inversiones en el futuro.

6.5.2 *Objetivos de finanzas*

- ✗ Reducir la cantidad de cuentas por cobrar mediante la revisión y mejora del apartado de políticas de crédito y cobranza.
- ✗ Mejorar el flujo de efectivo de la institución mediante la implementación de incentivos para el pago oportuno y la negociación de planes de pago con los representantes.
- ✗ Crear un fondo de reserva para hacer frente a situaciones imprevistas y emergencias.
- ✗ Mejorar los sueldos y salarios del personal para retener el talento en el área educativa.
- ✗ Realizar inversiones en recursos físicos y financieros para mejorar la capacidad de la institución para hacer frente a imprevistos y realizar mejoras en el futuro.

6.5.3 *Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027*

Tabla 14 *Inversión en activos (fijos e intangibles)*

<i>INVERSIONES</i>	<i>INICIO ACTIVIDAD</i>	<i>AÑO 1</i>	<i>AÑO 2</i>	<i>AÑO 3</i>	<i>AÑO 4</i>	<i>AÑO 5</i>	<i>VIDA ÚTIL</i>
<i>ACTIVO NO CORRIENTE (A)</i>							
<i>Equipo y mobiliario para Oficina</i>	3.000,00	100,00	300,00	500,00	300,00	300,00	10
<i>Elementos de embellecimiento a la institución</i>		800,00		750,00		25,00	50
<i>Pendones y carteleras</i>		200,00	75,00	250,00	25,00	25,00	50
<i>TOTAL NO CORRIENTE</i>	3.000,00	1.100,00	375,00	1.500,00	325,00	350,00	
<i>ACTIVO CORRIENTE (B)</i>							
<i>Capital de trabajo</i>		300,00					
<i>Reserva por ampliación</i>							
<i>TOTAL CORRIENTE</i>		300,00					
<i>TOTAL INVERSIÓN (A + B)</i>	3.000,00	1.400,00	375,00	1.500,00	325,00	350,00	

Fuente: Elaboración propia.

6.5.4 Proyección de ventas 2023-2027

Tabla 15 Proyección de ventas 2023-2027

VENTAS / INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Primaria	<i>unidades</i>	134,00	147,00	162,00	178,00	196,00
	<i>precio</i>	35,00	40,00	40,00	35,00	35,00
		56.280,00	70.560,00	77.760,00	74.760,00	82.320,00
Bachillerato	<i>unidades</i>	223,00	245,00	270,00	297,00	327,00
	<i>precio</i>	35,00	40,00	40,00	35,00	35,00
		93.660,00	117.600,00	129.600,00	124.740,00	137.340,00
Matriculas	<i>unidades</i>	357,00	392,00	432,00	475,00	523,00
	<i>precio</i>	20,00	20,00	20,00	25,00	25,00
		7.140,00	7.840,00	8.640,00	11.875,00	13.075,00
TOTAL INGRESOS		149.940,00	188.160,00	207.360,00	199.500,00	219.660,00

Fuente: Proyección de la institución al 2023-2024.

Se han proyectado las ventas para los siguientes 5 años en base a la proyección de la misma institución para el próximo año académico aumentando la cantidad de matriculados en un 10% cada año y la mensualidad en \$5 en los periodos 2024-2025 y 2025-2026.

6.5.5 Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027

Tabla 16 Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027 - 1

GASTOS EN PERSONAL	DATOS	CÁLCULOS INTERMEDIOS				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Salario medio mensual</i>	130,00	56.160,00	62.244,00	67.076,10	70.429,91	75.847,59
<i>Incremento salarial anual</i>	5,00%					
<i>N.º de empleados año 1</i>	36					
<i>N.º de empleados año 2</i>	38					
<i>N.º de empleados año 3</i>	39					
<i>N.º de empleados año 4</i>	39					
<i>N.º de empleados año 5</i>	40					
<i>% coste Seguridad Social</i>	9,00%	5.054,40	5.601,96	6.036,85	6.338,69	6.826,28
Total gastos de personal		61.214,40	67.845,96	73.112,95	76.768,60	82.673,87

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17 Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027 - 2

OTROS GASTOS						
<i>Telefonía e internet</i>	35,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00
<i>Plan funcional de Marketing</i>		2.250,00	250,00	1.050,00	250,00	500,00
<i>Plan funcional de Operaciones</i>		1.180,00	460,00	460,00	460,00	460,00
<i>Plan funcional de Recursos humanos</i>		260,00	180,00	130,00	130,00	130,00
<i>Plan funcional de RSE</i>		370,00	265,00	455,00	265,00	265,00
<i>Subida media anual en %</i>						
TOTAL OTROS GASTOS		4.480,00	1.575,00	2.515,00	1.525,00	1.775,00
TOTAL GASTOS			69.420,96	75.627,95	78.293,60	84.448,87

Fuente: Elaboración propia.

6.5.6 Cálculo del capital de trabajo 2023-2027

Tabla 18 Cálculo del capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	2023	2024	2025	2026	2027
<i>Activos Corrientes</i>	145.006,88	174.008,26	191.409,09	229.690,90	252.659,99
<i>Pasivos Corrientes</i>	140.154,95	112.123,96	100.911,56	80.729,25	72.656,33
Total Capital de Trabajo	4.851,94	61.884,30	90.497,52	148.961,65	180.003,67

Fuente: Elaboración propia.

6.5.7 Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027

FINANCIACIÓN	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Recursos propios</i>	3.000,00	1.400,00	375,00	1.500,00	550,00	575,00
<i>Donaciones</i>		1.000,00	1.500,00			
<i>Condiciones</i>						
<i>Tipo de interés</i>	/					
<i>Años</i>	/					
TOTAL FINANCIACIÓN	3.000,00	2.400,00	1.875,00	1.500,00	550,00	575,00
COMPARACIÓN						
INVERSIÓN	3.000,00	1.400,00	375,00	1.500,00	325,00	350,00
FINANCIACIÓN	3.000,00	2.400,00	1.875,00	1.500,00	550,00	575,00

Fuente: Elaboración propia.

6.5.8 Estado de resultado proyectado 2023-2027

Tabla 19 Estado de resultado proyectado 2023-2027

<i>CUENTA DE RESULTADOS</i>	<i>AÑO 1</i>	<i>AÑO 2</i>	<i>AÑO 3</i>	<i>AÑO 4</i>	<i>AÑO 5</i>
<i>Ventas</i>	149.940,00	188.160,00	207.360,00	199.500,00	219.660,00
<i>Aprovisionamiento</i>					
<i>Variación de existencias</i>					
<i>Margen</i>	149.940,00	188.160,00	207.360,00	199.500,00	219.660,00
<i>Gastos de personal</i>	61.214,40	67.845,96	73.112,95	76.768,60	82.673,87
<i>Alquileres</i>					
<i>Otros gastos</i>	4.480,00	1.575,00	2.515,00	1.525,00	1.775,00
EBITDA	84.245,60	118.739,04	131.732,05	121.206,40	135.211,13
<i>Amortizaciones</i>	330,00	361,50	431,50	462,00	493,00
EBIT	83.915,60	118.377,54	131.300,55	120.744,40	134.718,13
<i>Gastos financieros</i>					
BAI	83.915,60	118.377,54	131.300,55	120.744,40	134.718,13
<i>Impuesto sobre beneficios</i>	20.139,74	28.410,61	31.512,13	28.978,66	32.332,35
Resultado	63.775,86	89.966,93	99.788,42	91.765,75	102.385,78

Fuente: Elaboración propia.

6.5.9 Estado de situación financiera proyectado 2023-2027

Tabla 20 Estado de situación financiera proyectado 2023-2027

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inmovilizado	3.000,00	4.100,00	4.475,00	5.975,00	6.300,00	6.650,00
Amortizaciones		330,00	691,50	1.123,00	1.585,00	2.078,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	3.000,00	3.770,00	3.783,50	4.852,00	4.715,00	4.572,00
Existencias						
Clientes						
Tesorería		59.028,27	141.860,01	232.101,08	315.377,26	408.242,46
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		59.028,27	141.860,01	232.101,08	315.377,26	408.242,46
TOTAL ACTIVO	3.000,00	62.798,27	144.643,51	236.953,08	320.092,26	412.814,46
		PASIVO				
Recursos propios	3.000,00	4.400,00	4.775,00	6.275,00	6.825,00	7.400,00
Reservas		57.398,27	138.368,51	228.178,08	310.767,26	402.914,46
Resultados negativos						
Prestamos		1.000,00	1.500,00			
TOTAL NO CORRIENTE	3.000,00	62.798,27	144.643,51	234.453,08	317.592,26	410.314,46
Proveedores						
Tesorería negativa						
TOTAL CORRIENTE						
TOTAL PASIVO	3.000,00	62.798,27	144.643,51	234.453,08	317.592,26	410.314,46

Fuente: Elaboración propia.

6.5.10 Flujo de caja proyectado 2023-2027

Tabla 21 Flujo de caja proyectado 2023-2027

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Saldo inicial</i>		59.028,27	141.860,01	232.101,08	315.377,26
+ Beneficio	63.775,86	89.966,93	99.788,42	91.765,75	102.385,78
+ Amortizaciones	330,00	361,50	431,50	462,00	493,00
+ Donaciones obtenidos	1.000,00	1.500,00			
+ Ampliaciones de capital	1.400,00	375,00	1.500,00	550,00	575,00
+ Crédito de proveedores					
- Crédito a clientes					
- Dividendos	6.377,59	8.996,69	9.978,84	9.176,57	10.238,58
- Devoluciones de préstamos					
- Inversiones	1.100,00	375,00	1.500,00	325,00	350,00
- Existencias					
Saldo final	59.028,27	141.860,01	232.101,08	315.377,26	408.242,46

Fuente: Elaboración propia.

6.5.11 Indicadores de rentabilidad 2023-2027

Tabla 22 Indicadores de rentabilidad 2023-2027 – Análisis del Balance

ANÁLISIS DEL BALANCE INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
<i>Fondo de maniobra</i>	59.028,27	140.860,01	229.601,08	312.877,26	405.742,46	>0,00
<i>Tesorería</i>	59.028,27	141.860,01	232.101,08	315.377,26	408.242,46	>0,00
<i>Ratio de Tesorería</i>						>0,50
<i>Ratio de Liquidez</i>						>1,50
Ratio de Endeudamiento	0,02	0,01				<0,60

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23 Indicadores de rentabilidad 2023-2027 – Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
<i>Ventas (V)</i>	149.940,00	188.160,00	207.360,00	199.500,00	219.660,00	
<i>Coste variables (C)</i>						
Margen (M)	149.940,00	188.160,00	207.360,00	199.500,00	219.660,00	>CF
<i>% Margen s/ventas</i>	100%	100%	100%	100%	100%	
<i>Costes fijos (CF)</i>		69.420,96	75.627,95	78.293,60	84.448,87	<M
Umbral Rentabilidad		69.420,96	75.627,95	78.293,60	84.448,87	<V

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24 Indicadores de rentabilidad 2023-2027 – Rentabilidad

RENTABILIDAD	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
Económica							
<i>Rotación</i>		2,39	1,29	0,88	0,62	0,53	>0
<i>Margen</i>		0,56	0,63	0,63	0,61	0,61	>0
Financiera							
<i>Apalancamiento</i>		1,02	1,02	1,01	1,01	1,01	>=1
<i>Efecto fiscal</i>		0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	
ROE		1,03	0,63	0,43	0,29	0,25	>0
ROE en %		103,20%	62,85%	42,56%	28,89%	24,95%	>0

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Luego de haber evaluado el entorno y los resultados de la investigación realizadas a la Unidad Educativa Colegio Adventista “Andrés Bello” ha de ser evidente la situación en la que se encuentra, la cual, si bien no es una situación favorable, no alcanza el estado de alerta, más sin embargo es de importancia el desarrollo de ciertas actividades para que esta progrese en su área debido a que tiene un alto potencial en el área en que se encuentra, no solamente por ser de los pocos colegios que imparten clases actualmente en la región, sino también por no tener competencia en el entorno donde se ubica. Además de contar con un sistema académico bastante atractivo para la gran mayoría de representantes, cuenta con un buen cuerpo docente. Aunque por factores externos, tales como la hiperinflación que presenta el país sumado a la actividad económica del estado que ha dado pie a un gran aumento de las cuentas por cobrar, la institución tiene una gran oportunidad de aprovechar un plan de cobro de las cuentas por cobrar y flexibilizar los pagos mensuales de forma que el aprovechar el posible gran aumento de ingresos puedan proceder a iniciar un proceso de mejora tanto a las aulas como a las oficinas y las áreas comunes y de estudio de la institución.

Teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la UECA “Andrés Bello”, queda claro que la institución puede llegar a desarrollarse de manera progresiva y escalonada. Una de las formas de lograrlo sería a través del mejoramiento del área que maneja el marketing de la organización, de forma que promocionando y posicionando la institución en el mercado, atraerían a más estudiantes. Al aprovechar estas oportunidades y mejorar en las debilidades, la institución puede lograr buenos niveles en cada prueba financiera y dar evidencia de la mejora de la institución.

RECOMENDACIONES

- ✗ Disminuir las cuentas por cobrar y asegurarse que esta no aumenten en un futuro.
- ✗ Desarrollar el departamento de marketing para tener un mejor posicionamiento y alcance.
- ✗ Mejorar las áreas de la institución tales como áreas comunes y áreas de trabajo.
- ✗ Tener mayor impacto en la comunidad usando como medio la realización de actividades a la misma.
- ✗ Explotar las fortalezas y mejorar en las debilidades.
- ✗ Evaluar, plantear, mejorar y apegarse al plan estratégico planteado descrito en este documento o en consecuencia utilizar este mismo como base para un plan más firme y elaborado.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Cabia, D. L. (24 de Octubre de 2016). *Economipdia*. Obtenido de Economipdia:
<https://economipedia.com/definiciones/investigacion-desarrollo-id.html>

Coscojuela, S. (24 de Febrero de 2023). *SWI Swissinfo*. Obtenido de SWI swissinfo.ch - unidad empresarial de la sociedad suiza de radio y televisión SRG SSR: https://www.swissinfo.ch/spa/venezuela-educaci%C3%B3n_la-ley-de-participaci%C3%B3n-estudiantil-en-venezuela--entre-vac%C3%ADos-y-ambiguedad/48313360

División Norteamericana de la Iglesia Adventista del Séptimo Día. (2017). *Manual ara las juntas escolares de las escuelas adventistas del séptimo día*. Columbia: Oficina de educación de la División Norteamericana.

Enrique, C. (09 de Julio de 2016). *Proyecto Nacional M1 Grupo 11 T.I*. Obtenido de <http://proyectonacionalgrupooncemiti.blogspot.com/2016/06/caracterizacion-de-la-sociedad.html#:~:text=Nuestra%20sociedad%20se%20caracteriza%20por,consolidadas%20en%20los%20siglos%20coloniales>.

La Izquierda Diario Venezuela. (10 de Enero de 2023). *laizquierdadiario*. Obtenido de La Izquierda Diario Venezuela - Red Internacional en 7 Idiomas: <https://www.laizquierdadiario.com/Los-docentes-hicieron-escuchar-en-Venezuela-por-salario-y-contrato-colectivo>

Luján, R. (21 de Junio de 2022). *Bloomberg Línea*. Obtenido de Bloomberg Línea | Falic Media: <https://www.bloomberglinea.com/2022/06/21/retroceso-tecnologico-en-venezuela-una-oportunidad-para-innovadores/>

Nadya Marsha; Isrochmani Murtaqi. (2017). *THE EFFECT OF FINANCIAL RATIOS ON FIRM VALUE*.
Indonesia: School of Business and Management.

Pineda, Á. G. (Julio de 2009). *El Financiamiento y su Impacto en las Exportaciones Agrícolas de México*.
Michoacán: Servicios Académicos Intercontinentales. Obtenido de Eumed.com:
[https://www.eumed.net/libros-
gratis/2010b/704/IMPORTANCIA%20DEL%20SISTEMA%20FINANCIERO.htm](https://www.eumed.net/libros-gratis/2010b/704/IMPORTANCIA%20DEL%20SISTEMA%20FINANCIERO.htm)

Reyes, W. A. (2007). *PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO PARA EL LOGRO DE LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR METALMECANICO DE CIUDAD GUAYANA. CASO JOMETAL*. Ciudad Guayana: Universidad Catolica Andrés Bello.

Rodríguez, M. (25 de Abril de 2013). *Coop*. Obtenido de Cooperativa de las Américas:
<https://www.aciamericas.coop/IMG/dariorodriP3exp2culturaorg.pdf>

Ruano, J. (7 de Noviembre de 2017). *IFP*. Obtenido de Innovación en Formación Profesional:
[https://www.ifp.es/blog/la-importancia-de-la-logistica-de-aprovisionamiento-en-una-
empresa#:~:text=La%20importancia%20de%20la%20log%C3%ADstica%20de%20aprovisionam
iento%20en,de%20satisfacer%20las%20necesidades%20de%20los%20procesos%20operativos.](https://www.ifp.es/blog/la-importancia-de-la-logistica-de-aprovisionamiento-en-una-empresa#:~:text=La%20importancia%20de%20la%20log%C3%ADstica%20de%20aprovisionamiento%20en,de%20satisfacer%20las%20necesidades%20de%20los%20procesos%20operativos.)

Runrun.es. (27 de Febrero de 2023). *Correo del Caroní*. Obtenido de Correo del Caroní, La Casa de las Ideas:
[https://correodelcaroni.com/sociedad/ambiente/wsj-derrames-y-carencia-de-
mantenimiento-de-la-industria-son-obstaculos-para-la-inversion-petrolera-en-venezuela/](https://correodelcaroni.com/sociedad/ambiente/wsj-derrames-y-carencia-de-mantenimiento-de-la-industria-son-obstaculos-para-la-inversion-petrolera-en-venezuela/)

Serna. (2006). *Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión - Teoría y Metodología*. En C. H. Gómez, *Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión - Teoría y Metodología* (pág. 185). Bogota, Colombia.: 3R Editores.

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta realizada a la Administración

Leyenda de evaluación:

P – Pobre, no alcanza el nivel mínimo de necesidad.

R – Regular, no tan adecuado.

B – Bueno, satisfactorio para su propósito.

E – Excelente, superior

	Preguntas	Evaluación
1.	La institución educativa toma en cuenta profesionales especializados en las actividades de Desarrollo Espiritual, testificación y servicios.	P
2.	Se hacen esfuerzos para crear un clima y ambiente en el salón de clases que fomenta entre los estudiantes un espíritu de ayuda mutua.	P
3.	Los esfuerzos son dirigidos a la proyección de una imagen positiva cristiana de la institución educativa en la comunidad.	P
4.	Se anima a los estudiantes a manifestar la esencia de su testificación demostrando cortesía cristiana, refinamiento y control propio.	P
5.	El programa de Desarrollo Espiritual testificación y servicio es evaluado regularmente.	P
6.	El Colegio realiza Proyectos de mejoramiento en la comunidad como: Limpieza de plazas, calles y siembra de árboles	P
7.	Visita al personal del UE “AB” estudiantes y representantes de la institución los días viernes.	P
8.	El Colegio realiza Conferencias y charlas relacionadas con: la drogadicción, el acoso escolar, el Bullying, y la escuela para padres.	B

Anexo 2 Encuesta realizada a la Directora

Leyenda de evaluación:

N – Nunca
C – Casi siempre
R – Raras veces
S – Siempre

	Preguntas	Evaluación
1.	La ejecución de los proyectos es aprobada en junta escolar, y asamblea de padres y representantes para la aprobación de la estructura de costo para el año escolar 2022-2023.	S
2.	El presupuesto anual es preparado por la administración y aprobado por la junta escolar.	R
3.	El aporte financiero de los constituyentes es adecuado para cubrir los gastos operativos de la institución.	N
4.	Se prepara y se presenta un estado financiero mensual a la junta escolar.	S
5.	El personal docente y no docente son informados con regularidad sobre el estado financiero de la institución y la situación del presupuesto operativo actual.	S
6.	La administración opera la institución sobre una base financiera sólida dentro del presupuesto aprobado.	C
7.	Las cuentas que están vencidas (por pagar/cobrar) son revisadas periódicamente por la junta escolar.	N
8.	El estado financiero auditado de fin de año es presentado a la junta escolar.	C

Anexo 3 Encuesta realizada a las Representantes

Leyenda de evaluación:

P – Pobre, no alcanza el nivel mínimo de necesidad

R – Regular, no tan adecuado

B – Bueno, satisfactorio para su propósito

E – Excelente, superior

	Preguntas	Evaluación
1.	Se siente usted satisfecho con el currículo de estudio de la UE“AB”.	B
2.	Esta usted a gusto con las instalaciones de la UE ”AB”.	R
3.	Cree usted que el colegio invierte bien los recursos en mejoras del mismo.	B
4.	Cree usted que el Colegio está promocionando la institución por las redes.	P
5.	Recomendaría usted la Institución UE “AB” a otros.	E
6.	Le gustaría participar en un plan de remodelación de la institución	B