

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO 2021-2023 PARA EL INSTITUTO SAN
FERNANDO FERRINI EN BARRANCABERMEJA**

ANGÉLICA RINCÓN TINOCO

ID: 000068237

Trabajo de grado de la Maestría en Administración

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

2021

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO 2021-2023 PARA EL INSTITUTO SAN
FERNANDO FERRINI EN BARRANCABERMEJA**

ANGÉLICA RINCÓN TINOCO

ID: 000068237

Trabajo de grado de la Maestría en Administración

Tutor: Magíster Elsa Beatriz Gutiérrez Navas

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

2021

GENERALIDADES

Título del Trabajo: FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO 2021-2023 PARA EL INSTITUTO SAN FERNANDO FERRINI EN BARRANCABERMEJA

Responsable:

ID: 68237

E-mail: angelicarincontinoco@gmail.com

Firma: 

Área de formación de la Maestría: DIRECCIÓN Y GERENCIA

Tutor: Mg Elsa Beatriz Gutiérrez Navas

E-mail: elsa.gutierrez@upb.edu.co

Firma:

Instituciones Participantes: UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

DEDICATORIA

La presente tesis la dedico a Dios y a mi familia por apoyarme incondicionalmente en este camino que emprendí para seguir fortaleciendo mi crecimiento profesional

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la comunidad educativa del Instituto San Fernando Ferrini, especialmente a su Rector, el señor Miguel Pianeta Martínez y la Secretaria Académica, señora Nubia Saavedra García, por permitirme desarrollar el Trabajo de Grado en la institución, en espera de que de ser implementadas las estrategias propuestas, contribuyan a mejorar los procesos y al logro de los objetivos.

Agradezco de igual manera a la docente Elsa Beatriz Gutiérrez Navas por sus valiosos aportes profesionales que me permitieron culminar con éxito el proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1. Planteamiento del problema y justificación	15
1.1.1. Planteamiento del problema	15
1.1.2. Antecedentes	16
1.1.3. Justificación	22
1.2. Objetivos	24
1.2.1. Objetivo General	24
1.2.2. Objetivos específicos	24
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO	25
2.1 Conceptualización	25
2.2 Teorías – Modelos	30
2.2.3.3. Modelo Canvas	36
2.3 Relaciones teóricas entre variables	43
CAPÍTULO 3 DISEÑO METODOLÓGICO	44
3.1. Enfoque y alcance	44
3.2. Modelo	44
3.3. Variables e indicadores	45
3.4. Población y muestra	48
3.5. Técnicas de recolección de información	49
3.6. Métodos de análisis de datos	49
CAPÍTULO 4 ANÁLISIS EXTERNO	58
4.1. Análisis PESTEL	58
4.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	66
Rivalidad entre los competidores.	66
Amenazas de ingreso de nuevos competidores (Barreras de ingreso).	68
El poder de negociación de los proveedores.	70
Poder de negociación de clientes	71
La amenaza de servicios sustitutos.	71
4.3 Análisis de la competencia.	72
4.3.1 Estadísticas del sector educativo en Barrancabermeja	72
4.4 Matriz de Perfil Competitivo	78
4.5 Matriz Evaluación de Factores Externos E.F.E.	80

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS INTERNO	82
5.1. Análisis interno a partir de la aplicación de una Lista de Chequeo	82
5.1.1. Gestión Académica.	83
5.1.2. Gestión Directiva	86
5.1.3. Gestión Administrativa	89
5.1.4. Gestión comunitaria	91
5.2. Análisis interno a partir del Modelo de negocios Canvas	93
5.3. Matriz de Evaluación de factores internos E.F.I.	95
CAPÍTULO 7. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN	101
7.1. Matriz Interna Externa.	101
7.2. Matriz DOFA	102
7.2.1. Estrategias FO	106
7.2.2. Estrategias DO	107
7.2.3. Estrategias FA	109
7.2.4. Estrategias DA	112
7.3 Priorización del Tipo de Estrategia a Implementar.	114
7.3.1. Priorización de estrategias corporativas	115
7.4. Diseño del Cuadro de Mando Integral	129
CONCLUSIONES	137
RECOMENDACIONES	139
BIBLIOGRAFÍA	140

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Relación de Herramientas y Variables	43
Tabla 2 Operacionalización de las variables.....	46
Tabla 3 Definición de las herramientas utilizadas	51
Tabla 4 Matriz PESTEL.....	50
Tabla 5 Herramienta de recolección de datos externo-interno.....	51
Tabla 6 Cruce de estrategias.....	55
Tabla 7 Cuadro de mando integral	57
Tabla 8 Análisis PESTEL.....	59
Tabla 9 Informe de Insuficiencia escolar.....	73
Tabla 10 Rango etario Sector Oficial	74
Tabla 11 Rango etario Sector No Oficial.....	75
Tabla 12 Participación del sector proyectado y real.....	77
Tabla 13 Matriz de Perfil Competitivo	79
Tabla 14 Matriz E.F.E.....	81
Tabla 15 Resultados encuesta de gestión académica	84
Tabla 16 Gestión Directiva	87
Tabla 17 Gestión Administrativa	89
Tabla 18 Gestión Comunitaria	91
Tabla 19 Modelo Canvas del Instituto.....	94
Tabla 20 Listado de Fortalezas y debilidades	96
Tabla 21 Matriz de Factores Internos	97
Tabla 22 Cruce de estrategias DOFA.....	104
Tabla 23 Estrategia: Integración Vertical	116
Tabla 24 Estrategia: Desarrollo de Servicios	118

Tabla 25 Estrategia: Desarrollo de mercado - Expansión Geográfica	120
Tabla 26 Estrategia: Desinversión	122
Tabla 27 Estrategia: Penetración de Mercado	124
Tabla 28 Estrategia: Proliferación del Servicio	126
Tabla 29 Estrategia de negocios: Diferenciación	126
Tabla 30 Resumen de la Evaluación estratégica implementada.....	129
Tabla 31 Mapa estratégico de la institución.....	131
Tabla 32 Cuadro de Mando Integral Instituto San Fernando Ferrini.....	132

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Factores Claves MEFI	38
Figura 2 Factores Claves MEFE	150
Figura 3 Lienzo Canvas.....	52
Figura 4 Matriz Intern Externa	152
Figura 5 Mapa Estratégico.....	55
Figura 6 Evolución de la Matrícula oficial por nivel	68
Figura 7 Evolución de la Matrícula no oficial por nivel.....	68
Figura 8 Evolución de ma matrícula oficial y no oficial.....	75
Figura 9 Resultados competencia Gestión Académica	84
Figura 10 Resultados competencia Gestión Directiva.....	87
Figura 11 Resultados competencia Gestión Administrativa.....	89
Figura 12 Resultados competencia Gestión Comunitaria	91
Figura 13 Matriz Interna Externa	101

LISTA DE APÉNDICES

Apéndice A.....	148
Apéndice B.....	150
Apéndice C.....	151
Apéndice D.....	152
Apéndice E.....	154
Apéndice F.....	156
Apéndice G.....	157
Apéndice H.....	157

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Formulación de un Plan Estratégico 2021-2023 para el Instituto San Fernando Ferrini en Barrancabermeja

AUTOR(ES): Angélica Rincón Tinoco

PROGRAMA: Maestría en Administración

DIRECTOR(A): Elsa Beatriz Gutiérrez Navas

RESUMEN

El proyecto de investigación denominado "Formulación de un plan estratégico 2021-2023 para el Instituto San Fernando Ferrini en la ciudad de Barrancabermeja", integra las metodologías PESTEL, Canvas, Porter, entre otras, con el fin de evaluar el contexto de la organización identificando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la institución y aprovechándolas para la aplicación de estrategias que potencialicen o minimicen sus efectos. Se hizo uso de la metodología DOFA para generar alternativas estratégicas que dieran solución a las necesidades identificadas y posteriormente priorizarlas con el fin de atacar estratégicamente cada aspecto. El resultado final del ejercicio consta de un Cuadro de Mando Integral que permite controlar, hacer seguimiento y trazabilidad a las estrategias formuladas en la matriz DOFA. En conclusión, se diseñó todo un planteamiento estratégico que incluyó Análisis del contexto, evaluación de factores externos e internos, una matriz DOFA y la priorización de sus estrategias. Posteriormente se cuenta con planes de acción para intervenir cada estrategia, el mapa de objetivos estratégicos y finalizando con el cuadro de mando integral.

PALABRAS CLAVE:

Planeación estratégica, cuadro de mando integral, priorización de estrategias.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Formulation of a Strategic Plan 2021-2023 for the San Fernando Ferrini Institute in Barrancabermeja

AUTHOR(S): Angélica Rincón Tinoco

FACULTY: Maestría Gestión de la Educación

DIRECTOR: Elsa Beatriz Gutiérrez Navas

ABSTRACT

The research project called \"Formulation of a strategic plan 2021-2023 for the San Fernando Ferrini Institute in the city of Barrancabermeja\", integrates the PESTEL, Canvas, Porter methodologies, among others, in order to evaluate the context of the organization by identifying the opportunities, threats, strengths and weaknesses of the institution and taking advantage of them for the application of strategies that enhance or minimize their effects. The SWOT methodology was used to generate strategic alternatives that would provide a solution to the identified needs and subsequently prioritize them in order to strategically attack each aspect. The final result of the exercise consists of a Balanced Scorecard that allows control, monitoring and traceability of the strategies formulated in the SWOT matrix. In conclusion, an entire strategic approach was designed that included context analysis, evaluation of external and internal factors, a SWOT matrix and the prioritization of their strategies. Subsequently, there are action plans to intervene each strategy, the map of strategic objectives and ending with the balanced scorecard.

KEYWORDS:

Strategic planning, balanced scorecard, prioritization of strategies.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

El Instituto San Fernando Ferrini es una institución educativa no oficial ubicada en Barrancabermeja, Santander, que desde el año 1997 ofrece educación para los niveles de primaria y bachillerato académico en jornada diurna.

De acuerdo con Rojas et. al (2012), la planeación estratégica además de permitir ver la situación actual de la organización, es una herramienta para “predecir un futuro” o al menos, enfocar a la empresa y tener una perspectiva de posibles escenarios futuros en los cuales podría estar inmersa, y de esta forma estar preparada para los cambios que el entorno la obligue a tomar. El Instituto San Fernando Ferrini ha visto cómo la falta de planeación estratégica ha incidido en sus ingresos en los últimos años ya sea por pérdida de mercado, asignación inadecuada de recursos, improvisación en algunas situaciones y continuidad de problemas año tras año. Esto podría deberse a que no se tiene claro para dónde va la organización lo cual puede generar estancamiento y bajos resultados.

En este documento se plantea la formulación del plan estratégico para el Instituto San Fernando Ferrini de Barrancabermeja, debido a que carecía de esta planeación que es de suma importancia para garantizar su supervivencia, y aprovechando el interés de esta institución en formularlo como guía para la toma de decisiones y el logro de un crecimiento sostenido. Con este trabajo se busca que al analizar el entorno y formular estrategias, los procesos de toma de decisiones de la institución se realicen con suficiente información y con menos incertidumbre. También que contribuya a orientar a la dirección en la integración de la estrategia con los demás procesos, facilite la asignación de recursos y permita la consecución de objetivos.

Dentro de este documento se podrá encontrar la definición del problema de investigación, los objetivos, la justificación, antecedentes, marco teórico, diseño metodológico, análisis externo, análisis interno, misión y visión reformuladas, planteamiento estratégico, conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

CAPITULO 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema y justificación

1.1.1. Planteamiento del problema

Las instituciones educativas tienen como objetivo la formación de las personas para crecer, perfeccionarse, desarrollarse de manera integral y trascender (Sandoval, 2008). Por esta razón sus miembros, tienen una responsabilidad que debe ser asumida con una planeación y organización de todas las actividades que permitan posteriormente tener un control y unas acciones orientadas a la mejora. Según NOVA (2016), las instituciones de educación tienen la misión de construir ciudadanos felices, pacíficos y responsables que contribuyan a desarrollar la sociedad en aspectos humanos, económicos, tecnológicos y científicos.

De acuerdo con la ley 115 de 1994, Ley general de educación, Artículo 1o. menciona que la educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que tiene como base una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.

De acuerdo con el artículo 67 de la Constitución Política, define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal en sus niveles preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, no formal e informal, dirigida a niños y jóvenes en edad escolar, a adultos, a campesinos, a grupos étnicos, a personas con limitaciones físicas, sensoriales y psíquicas, con capacidades excepcionales, y a personas que requieran rehabilitación social. En el artículo 4o. Calidad y cubrimiento del servicio, menciona que corresponde al Estado, a la sociedad y a la familia velar por la calidad de la educación y promover el acceso al servicio público educativo y es responsabilidad de la Nación y de las entidades territoriales, garantizar su cubrimiento.

Las directivas de los colegios son las encargadas de administrar los recursos físicos, financieros, humanos, tecnológicos y del conocimiento, buscando su integración para alcanzar los diferentes objetivos, lo cual sugiere que el Director desempeña unas funciones estratégicas.

“El rol de la dirección y, por ende, de la planificación, es el de generar un “tejido” dentro de las limitaciones de recursos necesarias para mejorar la efectividad institucional”. (Shattock ,2010)

El Instituto San Fernando Ferrini es una institución de carácter no oficial que ofrece una educación personalizada y se enfoca en la atención de grupos pequeños de estudiantes que sienten que no se han adaptado a la educación regular. El colegio funciona desde el año 1997 y nació a partir de la necesidad del gobierno municipal, de desarrollar proyectos de educación para la población trabajadora que no había culminado su educación básica secundaria. El colegio ofrecía bachillerato semestralizado y tenía buena acogida entre la población barranqueña.

La institución no había realizado diagnóstico de su situación y a partir de la necesidad y de los nuevos retos que exige el mercado surgió la idea de desarrollar la formulación de un plan estratégico para el Instituto San Fernando Ferrini Barrancabermeja, desarrollando las etapas para realizar ese proceso de manera que el colegio pueda mejorar en los procesos de gestión de la dirección y responder a los retos del entorno de una manera más organizada y sin improvisación. Este trabajo busca entonces responder la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué estrategias, programas y acciones se deben implementar para lograr el posicionamiento del instituto a 2023?

De acuerdo con Nova (2016), la sociedad actual está en medio de una dinámica acelerada y en constante cambio en la cual los líderes deben dar respuesta inmediata a las diferentes situaciones. Por esta razón deben desarrollarse planes que permitan enfrentar los cambios del entorno y son los dirigentes quienes tienen esa responsabilidad. En una institución educativa el líder visible es el Rector y es quien debe planificar, organizar, dirigir y controlar recursos para alcanzar los objetivos.

1.1.2. Antecedentes

El direccionamiento estratégico no es un acontecimiento moderno, puesto que se ha venido trabajando con este desde hace varios años. De hecho, personajes como Michael Porter,

han logrado diseñar metodologías eficaces para estudiar las organizaciones y la forma de aprovechar su entorno y capacidades para obtener una mejora no sólo relativa, sino considerable en la industria a la que pertenece. Aunque inicialmente los principios del direccionamiento estratégico podrían haberse aplicado a empresas de gran tamaño en cuanto a planta de personal y al número de activos, es una iniciativa capaz de desarrollarse en organizaciones de menor alcance pero de igual importancia.

Las instituciones educativas alrededor del mundo han empezado a implementar estos modelos de planeación estratégica haciendo uso de una o varias metodologías de aplicación, no sólo en la educación superior, sino también aplicados a primaria y secundaria. Ejemplo de esto se presenta en latinoamérica, cuando países como Ecuador se presentan proyectos de grado como el de Andrade y Vaca (2014), en el cual se diseña un Plan estratégico para el Colegio particular David Ausubel. Hay que tener en cuenta que esta institución es de carácter privado, lo cual presenta una característica particular de las instituciones que implementan este tipo de iniciativas, ya que parte de una directriz que toma la más alta dirección de este tipo de organizaciones con el fin, generalmente, de mejorar la gestión operativa de la institución como lo proponen los autores. Adicionalmente, este proyecto en particular, aplica una de las metodologías más usadas en materia de traducción de la estrategia empresarial, el Cuadro de Mando integral o Balanced Scorecard (BSC por sus siglas en inglés). Es necesario mencionar que todas las metodologías para determinar las estrategias organizacionales son válidas, no existe una sola hoja de ruta trazada para fomentar la planeación estratégica de una organización, sin embargo, la aplicación adecuada de metodologías probadas y avaladas por consenso como la ya mencionada, permite la implementación de un proceso lógico que se orienta al logro de los resultados previstos con el uso de una estrategia.

Otro de los ejemplos que se pueden encontrar internacionalmente en latinoamérica, lo proporciona la Escuela de Posgrados Universidad César Vallejo, en Perú. Allí Medina (2018) diseña su tesis de Maestría enfocada en la Planeación estratégica y acompañamiento

pedagógico en la IE N° 21007, UGEL 09, Distrito Huacho, Provincia, Lima 2017. El objetivo de este proyecto fue determinar la relación que existe en la planeación estratégica y el acompañamiento pedagógico, de esta manera el estudio utilizó el método hipotético deductivo, a través de un enfoque cuantitativo basado en la elaboración de hipótesis, recolección y análisis de datos que se sustenten en procesos estadísticos. En la investigación se usó un diseño correlacional y transversal para el grado de relación entre dos o más variables. El estudio concluyó que la planeación estratégica establece una relación positivamente fuerte con el acompañamiento pedagógico en la institución.

Existen parámetros que permiten deducir algunos elementos fundamentales de consideración de los dos antecedentes anteriores, el primero de ellos es que ambas instituciones son de carácter privado, con lo que se puede establecer el precedente que aunque no es una regla, si se presenta una inclinación de las instituciones privadas sobre la planeación estratégica, con el fin de aumentar la eficiencia operacional pero también la participación en el mercado. El segundo elemento de consideración es que en este tipo de organizaciones existe un alto impacto al implementar un direccionamiento estratégico, gracias a que está relacionado directamente con la enseñanza y el acompañamiento pedagógico.

A nivel más interno, Cortés L., Clavijo, A., (2014) realizaron una investigación que está basada en la aplicación del modelo de gestión estratégica en la gestión directiva del Colegio el Cortijo Vianey I.E.D. La metodología consistió en el enfoque investigativo de tipo cualitativo y el diseño metodológico correspondió a la investigación mediante acción participativa. La población total de estudiantes del colegio fue de 1570 estudiantes, 3000 padres de familia, 60 docentes, 3 coordinadores, 2 orientadores, 4 docentes administrativos, 8 personas de servicios generales, 10 de servicios de seguridad y 1 rector.

Las conclusiones de dicha investigación permitieron dimensionar el alcance de las actividades ejecutadas por la gestión directiva, puesto que es este componente el encargado de organizar y mejorar las prácticas en las instituciones educativas, y la importancia de alcanzar sus

propósitos para orientar y dar sentido a su labor y al servicio prestado. Así mismo, se determinó en esa investigación, la importancia de los procesos de gestión, los cuales permitieron articular los recursos disponibles, con las necesidades de la población y el talento humano enfocando la práctica de acuerdo con el horizonte institucional para poder establecer acciones de mejora acorde con la situación vigente.

El desarrollo del modelo de gestión estratégica hizo posible fortalecer la participación de la comunidad educativa mediante los comités institucionales para la toma de decisiones y estrategias de mejoramiento consensuadas para beneficiar los procesos de aprendizaje de los estudiantes y las prácticas educativas, permitiendo una mayor organización de los procesos y actividades con el objetivo de realizar el seguimiento, evaluar y proponer acciones de mejoramiento oportunas.

Por ende, la realización de los procesos de planeación, ejecución, seguimiento y mejoramiento continuo permite buscar la claridad en el objetivo de las actividades y ofrecer un panorama en el cual se pueda garantizar el éxito y calidad de la labor educativa, consolidando la organización de los procesos institucionales, actividades de retroalimentación y evaluación que permitan visibilizar el mejoramiento desde la perspectiva de la cultura al interior de la institución. Dicha propuesta de investigación permitió fortalecer las prácticas de la gestión directiva, y fue el primer paso para las mejoras en las demás gestiones de la institución, en el fortalecimiento de los procesos académicos, administrativos y comunitarios para la consolidación de una cultura efectiva y eficiente para los estudiantes y la comunidad en general.

Montoya M. (2019) realizó una investigación relacionada con el pensamiento estratégico: un nuevo paradigma en el marco de la dirección de instituciones educativas. El alcance de la investigación fue de tipo exploratorio descriptivo debido a que la revisión bibliográfica evidenció que el pensamiento estratégico en los directivos de instituciones educativas colombianas posee un vacío teórico, según el autor, por lo cual se explora el tema midiendo su presencia, ampliando la teoría y el conocimiento en los individuos de la muestra y describiendo esta habilidad de

pensamiento para construir una visión compartida de calidad desde la complementariedad del principio de solidaridad con el principio de resultado.

Para la recolección de datos se realizó una entrevista a profundidad con un experto colombiano que ha vinculado en su producción académica y en la formación de directivos escolares el conocimiento proveniente de la administración, la psicología y la neurociencia. Así mismo, se empleó por primera vez con fines investigativos una lista de chequeo que mide la presencia de condiciones entrópicas y de sinergia para el surgimiento del pensamiento estratégico. Los participantes fueron 6 directivos del Colegio Bilingüe Nueva Alejandría, cuyas respuestas permitieron comprender el alcance de las construcciones teórica expuestas por el experto. Finalmente se realizó un registro de observación participante de un taller experiencial orientado al autoconocimiento de los directivos del colegio. Los hallazgos revelaron que el pensamiento estratégico tiene como condición primordial el autoconocimiento y que es el resultado de un proceso interior que permite observar de modo holístico las situaciones cotidianas que afronta el directivo escolar.

En una investigación realizada por Reyes (2019) para la realización del Plan de direccionamiento estratégico para el Colegio Berchmans de la ciudad de Cali, se realizó una investigación aplicada con enfoque mixto, en la cual se combinaron las fortalezas de los enfoques cuantitativo y cualitativo. El uso del enfoque de investigación mixto permitió tanto analizar el fenómeno en profundidad, así como utilizar datos estadísticos tomados de la primera fase de análisis documental del Colegio Berchmans y los datos estadísticos del mercado.

El estudio es de tipo descriptivo por cuanto pretendió describir el mercado de los colegios en Cali con base en su ubicación geográfica, su orientación ideológica espiritual y el perfil socioeconómico al que se enfoca. También el Colegio Berchmans por sus características particulares, sus matrículas anuales, sus procesos estratégicos, formativos, comunicacionales y de marketing, sus cargos, sus problemas y otros aspectos relativos a factores internos, todo lo anterior con base en la introducción de herramientas y técnicas de recolección de información

propias del direccionamiento estratégico. De igual forma fue descriptivo en tanto esta información mereció un proceso de búsqueda, análisis e interpretación de información.

Ese estudio también aplicó un tipo de correlación no estadística, en tanto se tomaron los aspectos cualitativos del entorno y a nivel interno del Colegio, para establecer la orientación estratégica futura. El aspecto correlacional de la investigación se materializó en las relaciones de estos factores internos, con otros factores externos de los cuales el Colegio no tiene control, sino que pertenecen al mercado. Este tipo de investigación permitió identificar las debilidades y fortalezas a nivel interno y las oportunidades y amenazas del entorno externo.

El método de investigación fue deductivo en cuanto partió de los aspectos generales del Colegio, el mercado y sus características, para llegar a los aspectos específicos relacionados con la dirección estratégica que se ve materializado en su visión, misión, objetivos y estrategias, todas estas resultado de los hallazgos internos y del entorno.

Relacionando los hallazgos de las investigaciones mencionadas anteriormente, es posible evidenciar la inclusión de las instituciones de carácter público en el direccionamiento estratégico, lo cual implica que por lo menos en Colombia, no sólo el sector privado accede a los recursos que entrega la planeación, sino que el sector oficial comprende la necesidad de mejorar su gestión operativa. La iniciativa de implementación del direccionamiento estratégico en todos los casos debe surgir desde la dirección de la entidad, pues se requiere un compromiso con la gestión de recursos para la aplicación de la estrategia. Adicionalmente, se demuestra que es necesario focalizar la investigación en grupos de personas de distintas áreas, con el fin de hacer más objetivo el proceso y obtener mejores resultados en la formulación y traducción de la estrategia.

A nivel de antecedentes institucionales, en la historia del Instituto San Fernando Ferrini Barrancabermeja antes de esta investigación, no se habían realizado estudios de diagnóstico ni análisis del entorno. Solo se había formulado la misión y visión para demostrar concordancia con el proyecto educativo institucional PEI.

1.1.3. Justificación

De acuerdo con Ramírez (2005), los centros de educación son también organizaciones. Aunque los han clasificado como entes sin ánimo de lucro, también necesitan de la gestión y organización administrativa de la materia prima que es el estudiante. Lo que menciona este autor cobra especial importancia ya que recuerda que una institución educativa debe ser manejada como una empresa, llevando los procesos con la mejor interacción posible en pro de la consecución de objetivos.

En este sentido la institución busca orientar todo su esfuerzo hacia su desarrollo y la mejora de la formación ajustado a los lineamientos de la ley 115 de 1994 y sus decretos reglamentarios, teniendo en cuenta las características de la población estudiantil y las necesidades y expectativas de la comunidad. En este sentido, el Proyecto Educativo Institucional del instituto establece que el cambio en los procesos educativos se logrará a través de la concepción de una institución dinámica e innovadora, capaz de gestionar desde las perspectivas administrativa y pedagógica la creación de ambientes de aprendizaje y convivencia que permita a los estudiantes, mayor crecimiento humano, espiritual e intelectual. (Proyecto Educativo Institucional PEI Instituto San Fernando Ferrini 2012-2015)

Según Nova (2016), a través de la planeación es posible definir qué hacer, los recursos y las estrategias; también permite organizar de manera efectiva el proceso enseñanza-aprendizaje con base en el sistema educativo nacional, el contexto escolar y las características de grupo e individuales de cada estudiante.

Con el paso de los años, el colegio ha visto disminuido el número de estudiantes debido a que cada vez se generan menos proyectos como los que dieron origen al instituto. La educación por ciclos ya no es tan demandada como en años anteriores y eso hizo que la jornada nocturna desapareciera. Actualmente el colegio presta el servicio de educación regular diurna en los grados sexto a undécimo y en calendario A.

La situación económica de la ciudad en los últimos años ha influido en la cantidad de alumnos matriculados, debido a que desde el año 2015 se ha venido observando que algunos estudiantes no continúan y otros son retirados porque su familia se va de la ciudad o son cambiados a instituciones de carácter oficial por la escasez de oportunidades laborales de los padres.

De acuerdo con el estudio de insuficiencia educativa (Alcaldía de Barrancabermeja, 2019), la ciudad de Barrancabermeja desde el año 2015 se viene enfrentando a un proceso de crisis económica debido a la caída de los precios del petróleo en todo el mundo. Esto ha desestabilizado la inercia socioeconómica en la región desde hace más de diez años, lo que implica una renovación de la visión y dinámicas económicas del territorio. Este panorama hace necesario que la educación responda frente a esas nuevas realidades y prepare a las diferentes generaciones para nuevos retos.

Con relación a las pruebas Saber, se observa que el instituto mantiene unos resultados positivos, pero no de nivel superior comparado con otras instituciones educativas de la ciudad.

El constante cambio del entorno del Instituto San Fernando Ferrini, ha puesto en evidencia la necesidad de analizar el entorno en busca de oportunidades. “Los hallazgos revelan que el pensamiento estratégico tiene como condición primordial el autoconocimiento”. (Salazar, 2019). Por esto es necesario que se haga un análisis de los diversos factores internos y externos que pueden afectar el logro de los objetivos.

De acuerdo con Chiavenato (2001), las organizaciones no operan de forma improvisada. La estrategia empresarial es una actividad que requiere identificar las oportunidades y amenazas del ambiente donde realiza sus operaciones la organización, su capacidad real o potencial para anticiparse a las necesidades del mercado y competir en condiciones de riesgo con sus rivales.

Según NOVA (2018), la importancia de diseñar la planeación para una institución educativa está en que se propicia el desarrollo institucional a través de la optimización de recursos, se disminuyen los niveles de incertidumbre y riesgos futuros. El diagnóstico del entorno

y la formulación de un plan estratégico se hace vital para el Instituto San Fernando Ferrini por la dinámica del sector educativo, la necesidad de agregar valor a los propietarios y tener una ventaja competitiva en el mercado con un servicio educativo de calidad que impacte positivamente en la sociedad.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Formular un plan estratégico 2021-2023 para el Instituto San Fernando Ferrini en Barrancabermeja.

1.2.2. Objetivos específicos

- A. Realizar el diagnóstico organizacional interno y externo del instituto.
- B. Redefinir la misión y visión de la institución teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico.
- C. Establecer los objetivos, estrategias, programas y acciones para el posicionamiento del instituto a 2023.
- D. Diseñar un tablero balanceado de gestión con indicadores y metas que permitan dar seguimiento y control al logro de los planes estratégicos propuestos.

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Conceptualización

2.1.1. Estrategia

De acuerdo con las afirmaciones de Baidaba, en su texto árabe-hindú Calila y Dimna (versión Antonio Chalita Sfair, 1995) sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante, las cuales son:

En un primer lugar analizar muy cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, para posteriormente mirar en retrospectiva y hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído. En segundo lugar, estudiar minuciosamente las circunstancias actuales evidenciando aspectos favorables y desfavorables, con el fin de sacar el máximo provecho de las oportunidades, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos. Por último, es pertinente estudiar el futuro, estableciendo panoramas de éxito o fracaso de acuerdo con el juicio subjetivo de quien toma decisiones, con el fin de estar preparado para buenas y malas temporadas y estar atento a aquello que no desea que suceda.

En cuanto a la definición del termino estrategia, este viene del griego strategos que significa "general", lo cual hace alusión a una persona en la cual reside la jefatura o mando militar, de ahí que el estratega, sea la persona con la visión suficiente para dirigir un grupo hacia el cumplimiento de un objetivo. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan "ejército y "acaudillar". La palabra estrategia se ha usado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más común ha sido en el ámbito militar, donde el concepto ha sido utilizado durante siglos.

Otro de los autores que realizó aportes considerables al concepto de estrategia fue Michael Porter (2011), quien la definió como el diseño de una posición única y valiosa que involucra un conjunto de distintas actividades, las cuales se dirigen en crear una ventaja competitiva. Como bien se evidencia, el autor considera estrategia todo aquello que pueda

generar una ventaja o posición dominante. A su vez el autor considera que la implementación de estrategias permite a las organizaciones definir una ventaja competitiva de tres formas: el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque y añade que para competir se debe de cuidar el manejo de cinco fuerzas a saber: la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación con la competencia y la rivalidad entre las empresas.

De acuerdo con Hitt, Ireland y Hoskisson (1995) el concepto de estrategia se relaciona con el de ventaja competitiva ya que se obtiene como resultado de acciones y compromisos encaminados a obtenerla. Para Peter Drucker (1954) la estrategia busca que los gerentes analicen su situación actual y que la cambien en caso necesario, saber qué recursos tiene la organización y cuáles debería tener. Esto quiere decir que para formular una estrategia es necesario planificar primeramente los elementos que podrán materializar las acciones y, por consiguiente, obtener la meta que ha establecido la empresa. En otras palabras, la estrategia es el aspecto fundamental que determina las metas de una organización a lo largo del tiempo y proporciona la dirección que tomará en ese espacio temporal.

Mintzberg y Quinn (1999) también se refieren a la estrategia realizada, deliberada y emergente como los conceptos básicos de la manera como una empresa la puede desarrollar. En el desarrollo de la estrategia deliberada, la organización formula sus intenciones y va hacia delante a su realización y en medio del proceso lleva a cabo acciones que no son parte de sus intenciones planeadas y dan como resultado la estrategia emergente. Cuando la empresa ejecuta la estrategia, se convierte en realizada.

Henry Mintzberg define el término estrategia como: el patrón de una serie de acciones que pasan en el tiempo. En su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la organización, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo. Esta concepción enfatiza la acción; las empresas siempre tienen una estrategia, aun cuando no tengan planes.

Complementando el concepto anterior, Jhonson y Scholes (2001) mencionan que la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; obtiene ventajas para la organización mediante la configuración de los recursos en un entorno en constante cambio, para enfrentar a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los inversionistas. Por su parte, Alfred Chandler (1962), define la estrategia, como las metas y objetivos de largo plazo de una organización, a través de la implementación de planes de acción y la asignación de recursos para llevar a cabo dichas metas. Esta definición pone más en contexto los elementos específicos de la estrategia y provee de herramienta para la construcción del concepto.

Por otra parte, Kenneth Andrews (1971) plantea que toda empresa tiene una estrategia, aunque sea imperfecta o implícita, sin que lo anterior implique que tenga una planificación consciente de su estrategia. Andrews mezcla las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia. La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes fundamentales para alcanzar dichas metas, definida de tal modo que establezcan en qué clase de negocio la empresa esta o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser” y en complemento con la definición anterior, se puede inferir que una estrategia puede o no estar definida claramente, ser conocida explícitamente por la organización y estar siendo medida y controlada, es más, existen organizaciones cuya estrategia sin ser específica y aterrizada obtiene un nivel de funcionalidad tal que les permite alcanzar sus metas.

Otra forma de ver el concepto de estrategia abordado desde una perspectiva más empresarial es la que ofrece Serna (2014), ya que este autor menciona que la estrategia define el posicionamiento de la organización, alineando las actividades con la estrategia, construyendo una diferencia con la competencia, asegurando una gestión por procesos, facilitando la sostenibilidad organizacional y gestionando la eficiencia organizacional. El resultado de este proceso debe ser la construcción de una ventaja competitiva, difícil de copiar, duradera en el tiempo y confiable. Sin definir el concepto de ventaja competitiva, es necesario que una ventaja apunte a utilizar las habilidades distintivas para sobresalir en la industria a la que pertenece.

Desde una perspectiva administrativa de acuerdo con Estrada, Saumett y Montenegro (2016), la estrategia representa una directa relación con la gestión, y se manifiesta en una manera alternativa e innovadora de dirigir a las empresas, haciendo primero un reconocimiento de diferentes situaciones que posiblemente afectarían su estabilidad y que están relacionadas con los entornos interno y externo. Lo anterior indica que la estrategia es un elemento que debe partir desde la alta dirección de cualquier organización, ya que desde la misma es en donde se destinan los recursos para efectuar cada acción a realizar.

De acuerdo con Chiavenato (2001), La estrategia representa un enfoque integrado de las ventajas de la organización con los desafíos del ambiente para asegurar la consecución de objetivos. Debe combinar las oportunidades ambientales con la capacidad empresarial y alcanzar el equilibrio óptimo entre lo que la empresa busca y lo que en realidad puede hacer.

2.1.2. Direccionamiento estratégico

Según Camacho (2002), el direccionamiento estratégico es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo y definir las actividades para que toda la organización trabaje en una sola dirección. Por lo cual se define la primera característica del direccionamiento estratégico, y es que este elemento parte de una iniciativa gerencial, ya que es desde esta alta posición donde se tiene una visión de lo que debe ser el futuro de la empresa, visión que mandos medios y bajos es muy probable que no posean.

Por otro lado, Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas (2013) sostienen que la dirección estratégica es el proceso mediante el cual una organización busca alcanzar una ventaja competitiva sostenible que le servirá para lograr eficacia y el cumplimiento de su misión. Somov (2018) asegura que la gestión estratégica permite, entre otras cosas, obtener ventajas competitivas sostenibles y el posicionamiento organizacional.

2.1.3 Planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica está enmarcado en un sistema gerencial que permite a la empresa alinear sus recursos y capacidades con la estrategia corporativa. Es un proceso sistemático que mediante cinco etapas: diagnóstico, formulación, implantación, ejecución y evaluación, orientan a la organización en el cumplimiento de la estrategia y en la construcción de la visión de futuro.

Según Palacios (2016), la importancia de la planeación estratégica está en que sin esta es difícil que los administradores sepan cómo organizar a las personas y sus recursos y a la vez tener una idea clara de lo que es necesario organizar. Sin que la empresa defina un plan, las probabilidades de alcanzar los objetivos propuestos son mínimas, ya que no se han definido horizontes, metas, recurso entre otros elementos. Implementando un adecuado proceso de planeación estratégica, es posible realizar una gestión administrativa eficiente, estableciendo los lineamientos y propósitos claro para la organización.

Beneficios de la planeación estratégica:

- Permite encontrar oportunidades, clasificarlas en prioridad y explotarlas.
- Da una visión objetiva de los problemas administrativos.
- Representa un marco para coordinar y controlar de mejor forma las actividades.
- Disminuye consecuencias de condiciones y cambios adversos.
- Ayuda a tomar decisiones importantes que respalden mejor los objetivos establecidos.
- Permite asignar con más eficacia recursos oportunidades detectadas
- Propende al razonamiento anticipándose a los hechos
- Estimula una actitud positiva ante el cambio
- Ofrece disciplina y formalidad a la administración del negocio

- Reduce recursos dedicados a corregir decisiones equivocadas o improvisadas.

La planeación estratégica ha servido durante muchos años como guía de orientación para el cumplimiento de objetivos según Serna et. al (2009), para realizar planeación estratégica la organización debe seguir una guía en cuatro pasos: primero, definir el concepto estratégico; segundo, formular la estrategia; tercero, diseñar planes tácticos operacionales y cuarto, llevar a cabo la estrategia a través de la materialización de los planes tácticos y operacionales.

De acuerdo con Rojas et. al (2012), La planeación estratégica es una herramienta de la dirección superior para alcanzar una ventaja sobre la competencia. Es un proceso formal de planeación a largo plazo que está encaminado a definir y alcanzar objetivos organizacionales. El objetivo de la planeación estratégica es lograr el mayor provecho de los recursos internos de acuerdo con la evaluación del entorno y la estrategia de despliegue de estos.

Según Scott (2013), en la planificación estratégica, el enfoque está en reunir conceptos e ideas para entender la manera en la que operan las organizaciones en un entorno competitivo, poder comprender las interrelaciones involucradas y establecer la base para explicar los motivos del éxito o del fracaso en el pasado y qué se debería hacer para alcanzar éxito en el futuro.

2.2 Teorías – Modelos

2.2.1. Naturaleza de la planeación

De acuerdo con Scott (2013), la planeación es un proceso que involucra a las personas individuales y a las organizaciones. Es una toma de decisiones, pero una clase especial, debido a que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación.

Para estudiar la planeación, D. Hampton (1989) divide el tema en tres grandes bloques:

- Misión-objetivos

- Estrategia y política
- Toma de decisiones

En tanto que J. Stoner (1996) la dividen también en tres partes:

- Toma de decisiones
- Planeación y administración estratégica
- Implantación de estrategias

Y Russell L. Ackoff (1997) es más contundente en cuanto a que la planeación es una clase particular de toma de decisiones que se distingue por tres características:

- Es una toma de decisiones anticipada, es decir, es algo que se hace antes de ejecutar una acción.
- Es necesaria cuando el hecho futuro que se desea implica un conjunto de decisiones interdependientes, lo que hace que se cree un sistema de decisiones, de ahí que se refiera a un proceso y no sólo de una acción o decisión independiente.
- Por lo tanto, es un proceso que está dirigido hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no van a ocurrir a menos que se haga algo al respecto.

2.2.2. Etapas de la planeación estratégica

A través de la revisión de diferentes metodologías se encuentra que de acuerdo con Chiavenato (2001) que:

- Determinación de los objetivos empresariales. ¿Cuál es el camino?
- Análisis ambiental externo. ¿Qué hay en el ambiente?
- Análisis organizacional interno. ¿Qué tenemos en la empresa?
- Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial. ¿Qué hacer?

- Elaboración de la planeación estratégica. ¿Cómo hacer?
- Implementación mediante planes tácticos y operacionales

De acuerdo con Rojas et. al (2012), la planeación estratégica inicia con un análisis de la situación actual de la organización incluyendo principios y valores que deben ser guiados por la dirección. El análisis estratégico es fundamental para conocer los eventos macro y micro del entorno para saber cómo estos influyen en la capacidad de cumplir misión y visión.

Este proceso plantea los siguientes interrogantes:

- ¿Dónde queremos ir? Horizonte
- ¿Dónde estamos hoy? Diagnóstico
- ¿Dónde queremos estar? Direccionamiento
- ¿Cómo llegaremos? Proyección estratégica
- ¿Cómo estamos llegando? Evaluación-Monitoría estratégica

De acuerdo con Scott (2013), al examinar las etapas de la planificación estratégica, se observa que hay un punto llamado “exploración del entorno”. Esta actividad consiste en conocer dicho entorno de la organización y de evaluar hasta qué grado los cambios actuales y potenciales pueden generar un impacto sobre ella.

De acuerdo con Torres (2014), El proceso de planeación se representa con distintos diseños donde bien se pueden distinguir tres etapas del proceso:

- Etapa de la planeación
- Etapa de la ejecución o implantación
- Etapa de control y evaluación

Estas tres etapas no siempre se designan con el mismo nombre, ni siempre son tres, por ejemplo,

F. R. David (2003) les llama:

- Formulación de la estrategia

- Implantación de la estrategia
- Evaluación de la estrategia

En tanto que Ackoff (1997) se refiere a ellas como:

- Formulación de la problemática
- Planeación de los fines
- Planeación de los medios
- Planeación de los recursos
- Diseño de la implementación y el control

2.2.3. Metodologías para la construcción de la planeación

2.2.3.1. Cinco fuerzas de Porter

De acuerdo con Castellanos, L. (2017). Michael Porter, profesor de Harvard Business School, en uno de sus libros titulado “Estrategia Competitiva” habla sobre el modelo de las cinco fuerzas. El profesor Porter enseña que una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales dentro de una industria y hay que aprender a controlarlos de la mejor manera para sobrevivir en el mercado y tomar las mejores decisiones, con el objetivo de que conduzcan al éxito con altos valores de rentabilidad.

La utilidad sería la siguiente:

- Identificar las oportunidades
- Mejorar la estrategia
- Comparar las ventajas competitivas
- Conocer el entorno de la organización
- Complementar la matriz DOFA

Según Castellanos, L. (2017). Las cinco (5) Fuerzas se ven representadas así

- Poder de negociación de clientes

Si los clientes son pocos, están muy bien organizados y hacen acuerdos en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar, se genera una amenaza para la organización, ya que estos se fijarán en un precio que les parezca adecuado que por lo general será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar.

- Amenaza de productos sustitutos

Castellanos, L. (2017) se refiere a los mercados en los que existen muchos productos iguales o muy parecidos en sus características, que por lo general dejan baja rentabilidad. En estos mercados, el comprador tiende a sustituir porque tiene más facilidad para adquirir productos con similares a mejores precios porque tiene suficientes proveedores.

- Poder de negociación de proveedores

Castellanos, L. (2017) menciona que es una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, por el poder que estos tienen ya sea por su grado de concentración, por las características de los productos que venden o por el impacto de estos productos en la industria en la que se mueven

- Amenaza de nuevos competidores

De acuerdo con Castellanos, L. (2017), hace referencia a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar a la industria, mayor será la amenaza. Es decir, que si se trata de montar un pequeño negocio, que no requiera mucha inversión, será muy fácil la entrada de nuevos competidores.

- Rivalidad entre competidores

Castellanos, L. (2017) menciona que más que una fuerza, es el resultado de las cuatro mencionadas anteriormente. La rivalidad determina la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, usualmente será más rentable y viceversa.

Los factores que brindan ventaja competitiva son: economía de escala, diferenciación del producto, inversiones de capital, acceso a canales de distribución, entre otros.

2.2.3.2 Análisis PESTEL o análisis PEST

Según Palacios (2016) el análisis PESTEL o análisis PEST (Análisis de factores: Políticos, Económicos, Sociales, legales, Tecnológicos y Ecológicos) describe el marco de los factores macro ambientales de una compañía. Algunos analistas agregan el factor legal y reordenan el acrónimo a SLEPT; si se agrega el factor ecológico se expande a PESTEL o PESTLE.

De acuerdo con Walsh (2013), el análisis PESTEL analiza las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales del entorno de la compañía.

Algunos beneficios se mencionan a continuación:

- Ayuda a encontrar oportunidades comerciales o a ofrecer con anticipación advertencias de posibles amenazas.
- Muestra los cambios futuros que enfrentará la organización. Esto ayudará a adecuar lo que se está haciendo, para que se esté preparado para el cambio, en lugar de estar contra este.
- Ayuda a evitar que se inicien proyectos al ingresar a un nuevo país, región o mercado, que probablemente cederán a las presiones externas y fracasarán.
- Hacer un listado de todos los factores externos que afectan a la organización y además realizar un análisis exhaustivo de ideas con los especialistas de cada área.
- Identificar las implicaciones para la empresa que pueda tener cada evento anotado en el análisis. Es importante evaluar su nivel de impacto a lo largo del tiempo.

- Todos los eventos deben estar clasificados por su importancia o criticidad. Por ejemplo: sumamente importantes, muy importantes, importantes, reveladores e insignificantes.
- El resultado de estas evaluaciones se podrá usar para identificar las amenazas y debilidades que, a su vez, se podrán usar como parte de un análisis FODA.

2.2.3.3. Modelo Canvas

El modelo Canvas fue creado y diseñado por el doctor Alexander Osterwalder y se puede ampliar información en su libro “Generación de modelos de negocio”. Este modelo, se integra dentro de la metodología lean-startup que basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente mediante el aprendizaje validado.

Osterwalder (2010), plantea una metodología para diseñar, evaluar e innovar modelos de negocios, que consiste en conformar equipos de trabajo interdisciplinarios que combinen habilidades analíticas y pensamiento creativo y desarrollar propuestas de trabajo alrededor de un lienzo estructurado en nueve bloques temáticos que agrupan las principales variables de un negocio: propuesta de valor, segmentación de clientes, canales de distribución, relación con los clientes, flujos de ingresos, recursos y actividades claves, estructura de costos y alianzas necesarias para operar.

¿Cómo generar un modelo Canvas? Muestra de manera lógica la interconexión entre los 9 aspectos básicos de un modelo de negocio. A continuación se explicará, cómo se debe completar y en qué orden diligenciar el lienzo Canvas.

- Segmento de clientes: ¿Para quién se está creando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

- Propuesta de valor: ¿Qué valor se está entregando a los clientes actuales? ¿Qué problema se va a resolver? ¿Cuál es la necesidad que se está satisfaciendo? ¿Qué tipo de producto se está ofreciendo actualmente?
- Canales: ¿Con qué canales se puede llegar a los clientes actuales? ¿Qué canales funcionan mejor? ¿Cuáles de estos canales son los más rentables?
- Relación con los clientes: ¿Cuál es la relación que se tiene con cada uno de los segmentos de clientes? ¿Qué tipo de relación esperan? ¿Qué coste tiene?
- Flujo de ingresos: ¿Cuál es la principal línea de ingresos de la empresa? ¿Cómo pagarán los clientes? ¿Por qué están dispuestos a pagar los clientes actuales?
- Recursos clave: ¿Qué recursos esenciales requiere la propuesta de valor de la empresa?
- Actividades clave: ¿Qué actividad básica requiere la propuesta de valor de la organización? ¿Cuáles son los canales? ¿Cuáles son las fuentes de ingreso de la organización?
- Aliados clave: ¿Quiénes son los socios clave de la empresa en el mercado? ¿Quiénes son sus proveedores?
- Estructura de costos: debe dar respuesta a: ¿Cuáles son los costes más importantes dentro del modelo de negocio? ¿Qué recursos clave son los más costosos? ¿Qué actividades clave son las más costosas?

2.2.4 Formulación de estrategias:

A través de la construcción de las siguientes matrices para su posterior análisis:

Matriz Interna Externa (IE)

Matriz DOFA

2.2.4.1 Matriz Interna Externa (IE)

Según Castellanos, L. (2017), La matriz Interna Externa es una herramienta para evaluar a una organización, analizando sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar en uno de sus 9 cuadrantes.

¿Cómo se elabora?

Se llevan a cabo las revisiones Internas y Externas, a fin de reconocer los Factores claves del éxito, internos y externos.

Matriz de Factor Interno

De acuerdo con Castellanos, L. (2017), los pasos para elaborar la matriz son los siguientes:

- Determinar los Factores Internos del Éxito.
- Asignar una ponderación a cada Factor Interno, de acuerdo con la importancia para el éxito de la organización (y la suma de las ponderaciones debe ser 1).
- Se le asigna una calificación a cada Factor Interno, de acuerdo con cómo se percibe en el momento presente, en una escala del 1 al 4, donde 1 es malo y 4 es bueno.
- Se hace la multiplicación: la ponderación por la calificación, para obtener el índice de Factor Interno.

Se consideran debilidades los factores que obtengan una calificación de 1 o 2. Se consideran fortalezas los factores que obtengan una calificación de 3 o 4.

Figura 1

Factores Claves MEFI.

Factor Clave Interno	Ponderación	Calificación	Resultado
• Factor 1	0,40	4	1,60
• Factor 2	0,30	4	1,20
• Factor 3	0,30	3	0,90
Total	1,00		3,70

Fuente: Castellanos, L. (2017). Estrategia y planificación estratégica.

Matriz de Factor Externo

De acuerdo con Castellanos, L. (2017), los pasos para elaborar la matriz son los siguientes:

- Determinar los Factores Externos del Éxito.
- Se le da asigna una ponderación a cada Factor Externo, de acuerdo con la importancia que representa para el éxito de la organización (y la suma de las ponderaciones debe ser 1).
- Se le asigna una calificación a cada Factor Externo, de acuerdo con cómo se percibe en el momento presente, en una escala del 1 al 4, donde 1 es malo y 4 es bueno.

Se multiplica la ponderación por la calificación, para obtener el índice de Factor Externo.

Se consideran Amenazas los factores que obtengan una calificación de 1 o 2. Se consideran Oportunidades los factores que obtengan una calificación de 3 o 4.

Figura 2

Factores Claves MEFE.

Factor Clave Externo	Ponderación	Calificación	Resultado
• Factor 1	0,25	2	0,50
• Factor 2	0,35	3	1,05
• Factor 3	0,40	4	1,60
Total	1,00		3,15

Fuente: Castellanos, L. (2017). Estrategia y planificación estratégica

2.2.4.2 Matriz DOFA

De acuerdo con Castellanos, L. (2017), es una Herramienta utilizada para la planificación estratégica, y sus siglas derivan de **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas. También es conocida como Matriz DAFO o Matriz FODA.

Antes de elaborarla, se deben listar los factores internos y externos de éxito, y se agrupan en las respectivas categorías.

PASO A SEGUIR

- Se enumeran las Oportunidades y Amenazas, y se colocan en la matriz.

Se consideran Amenazas los factores que obtengan una calificación de 1 o 2. Se consideran oportunidades los factores que obtengan una calificación de 3 o 4

Oportunidades: O1, O2, O3, etc.

Amenazas: A1, A2, A3, etc.

- Se enumeran las Fortalezas y Debilidades, y se colocan en la matriz

Se consideran debilidades los factores que obtengan una calificación de 1 a 2. Se consideran fortaleza los factores que obtengan una calificación de 3 o 4.

Fortalezas: F1, F2, F3, etc.

Debilidades D1, D2, D3

Se combinan las Fortalezas con las Oportunidades para obtener estrategias FO

Se combinan las Fortalezas con las Amenazas para obtener estrategias FA

Se combinan las Debilidades con las Oportunidades para obtener estrategias DO

Se combinan las Debilidades con las Amenazas para obtener estrategias DA

2.2.5. Herramientas de evaluación y seguimiento de la planeación estratégica

2.2.5.1 Balanced Scorecard

De acuerdo con Castellanos, L. (2017), en 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas introduciendo un concepto para la alineación la organización hacia la consecución de las estrategias del negocio, mediante objetivos e indicadores tangibles. La más relevante innovación fueron las mediciones sobre los intangibles como requisitos para alcanzar los objetivos financieros.

“Lo que no se puede definir no se puede medir, sin medición no hay control y sin control tarde o temprano habrá problemas”. (Castellanos, L. 2017)

Todos estos indicadores plasmados de forma gráfica conforman un “Tablero de Mando Integral” y de esta forma se podrá observar si se está cumpliendo con los objetivos estratégicos enmarcados en una Visión, Misión y Valores.

¿Cómo se elabora?

- Definir Visión y Estrategias

De acuerdo con Castellanos, L. (2017), deben definirse primero la visión y las estrategias. Son muy genéricos los objetivos de crecimientos que se quieren alcanzar, por lo que llegar a acuerdos sobre las estrategias conlleva a definir tanto metas como indicadores.

- Definir Indicadores

Según Castellanos, L. (2017), entendida la visión y estrategias de la empresa, se puede determinar los objetivos a cumplir para lograr la estrategia mediante indicadores. Ellos deben

mostrar los resultados de los objetivos, pero también deberán dar cuenta del avance para alcanzarlos.

- Feedback y aprendizaje

De acuerdo con Castellanos, L. (2017), BSC no finaliza en el análisis de los indicadores. Es un proceso constante en el que se puede presentar feedback de un ciclo, que consiste en corregir las desviaciones para alcanzar los objetivos fijos establecidos y feedback de doble ciclo, donde los estrategas hacen cuestionamientos y reflexionan sobre qué tan vigente y actual es la teoría planteada en un inicio, y su posible adecuación.

Según Castellanos, L. (2017), las perspectivas son: financiera, del cliente, procesos internos y formación y crecimiento.

Financiera: Reflejan lo que ocurre en el momento con las inversiones y el valor agregado

Del cliente: Identificar el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto.

Procesos Internos: Realizar con excelencia los procesos permite alcanzar objetivos

Formación y Crecimiento: Identificar la infraestructura para crear valor a largo plazo.

2.3 Relaciones teóricas entre variables

Tabla 1

Relación de Herramientas y Variables

Etapas de la planeación estratégica	HERRAMIENTAS A APLICAR	Relaciones entre variables del estudio
Análisis externo	Análisis PESTEL, Cinco (5) fuerzas de Porter	A través del análisis PESTEL es posible analizar variables del entorno para determinar las amenazas y oportunidades en diferentes factores estratégicos organizacionales. Con el método de las cinco fuerzas de Porter se evalúan los factores externos a la organización pero que ejercen una fuerza mayor sobre sus actividades y la pueden desplazar dentro del mismo mercado o sacar del mismo.
Análisis interno	Listas de chequeo de fortalezas y debilidades, Modelo de negocio Canvas. Análisis DOFA	Desarrollar un análisis interno de la organización y sus procesos con el fin de determinar fortalezas y debilidades.
Formulación de misión, visión, valores	Lluvia de ideas.	Se explican las actividades que realiza la organización y su análisis a futuro teniendo en cuenta los principios y valores organizacionales y las ventajas que puede ofrecer la empresa.
Identificar los factores claves de éxito	Lluvia de ideas.	Los factores claves de éxito hacen relación a las variables que pueden afectar la organización de una manera positiva si se aplican correctamente o de una manera negativa en el caso de que no se apliquen.
Formulación de estrategias	Matriz DOFA, Matriz Interna externa	Las matrices DOFA y (MIE) matriz Interna externa, permite resumir las conclusiones del análisis interno y externo, para formular las estrategias a proponer para enfrentar las condiciones del entorno en el que se desenvuelve el colegio.
Formular los objetivos estratégicos	Lluvia de ideas. Mapa Estratégico (BSC)	El mapa estratégico permite evaluar las relaciones de causalidad entre los diferentes objetivos estratégicos propuestos al colegio.
Medición y control.	Indicadores de gestión	Permite cuantificar el desempeño de un proceso lo que permite detectar posibles desviaciones para toma de decisiones.
Seguimiento a los planes estratégicos formulados	Cuadro de Mando Integral	El cuadro de mando permite desplegar cada objetivo con planes de acción concretos, por medio de relaciones causa efecto entre estos.

Fuente. Elaboración Propia.

CAPÍTULO 3 DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque y alcance

La metodología aplicada es de tipo descriptivo porque permitió establecer una descripción lo más completa posible de la situación actual del instituto. Buscó observar los procesos que se llevan a cabo dentro de la institución para determinar el estado de la planeación estratégica. Se llegó a la deducción a partir de fuentes primarias mediante entrevistas a grupos de interés como proveedores, padres, alumnos, personal docente y administrativo. El enfoque de este proyecto es mixto ya que las herramientas aplicadas analizan en su mayoría variables cualitativas, sin embargo, la aplicación de elementos estadísticos como la ponderación (entre otros), y la generación de indicadores del cuadro de mando integral son variables cuantitativas.

Alcance de tiempo: Se formuló un plan estratégico para los años 2021 a 2023 con base en el análisis de los resultados de la institución de los últimos cinco años.

Alcance de espacio: La presente investigación es un estudio de caso en el que se observó la situación actual del instituto San Fernando Ferrini de Barrancabermeja que es una empresa del sector educativo que ofrece bachillerato académico en jornada diurna.

Así mismo, se recolectó información del entorno a través de fuentes secundarias como artículos de investigación, libros de diferentes autores, tesis que trataban temas similares e información sobre el tema de direccionamiento estratégico extraída de páginas web,.

El alcance es la formulación de un plan estratégico con el modelo del Cuadro de Mando Integral.

3.2. Modelo

Se enmarcó en el modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) para lograr un correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia global y los elementos operativos de la misma.

3.3. Variables e indicadores

Las variables de las cuáles trata este apartado hacen referencia a los elementos que hicieron parte del análisis y que permitieron evidenciar las condiciones que presentó el instituto San Fernando Ferrini. Las variables seleccionadas, aunque son de naturaleza cualitativa algunas resultan en elementos cuantitativos. Para aclarar el panorama, las variables analizadas se definen de acuerdo con las herramientas aplicadas para determinar la planeación estratégica del instituto:

Tabla 2

Operacionalización de las variables.

Herramienta	VARIABLES DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
Análisis PESTEL	Aspecto Político	Se revisan temas coyunturales del estado, políticas públicas, nacionales, extranjeras y demás.
	Aspecto Económico	Se analizan variables macroeconómicas.
	Aspecto Social	Se analizan elementos demográficos, culturales y de comportamiento social.
	Aspecto Tecnológico	Se analizan avances, cambios y evolución en este aspecto.
	Aspecto Ecológico/ambiental	Se analizan impactos ambientales, cambios en proceso, Etc.
	Aspecto Legal	Se analizan la normatividad y su evolución en cuanto a restricciones y beneficios.
	Poder de Negociación de proveedores	Se analiza si su poder es alto o bajo.
Cinco fuerzas de Porter	Poder de Negociación de clientes	Se analiza si su poder es alto o bajo
	Amenaza de Nuevos competidores	Se analiza si se generan barreras de entrada o no
	Amenaza de productos sustitutos	Se analiza si se generan servicios sustitutos o no
	Rivalidad en competidores	Se analiza la rentabilidad actual del sector.
Lista de chequeo de fortalezas y debilidades	Capacidades	Se analiza si la capacidad actual de la empresa es suficiente de acuerdo a sus áreas y procesos
	Habilidades	Se analiza lo que la empresa hace mejor, que puede resaltar-
	Recursos	Se analizan Recursos financieros, físicos y talento humano.
Modelo Canvas	Propuesta de valor, canales, relación con los clientes, flujos de ingresos, recursos clave, actividades clave, aliados clave y estructura de costos	Estas variables de tipo cualitativas se usan para entender la propuesta de negocio que oferta la empresa en cuestión.

Herramienta	VARIABLES DE ANÁLISIS	Descripción de la variable
Análisis DOFA	Oportunidades	Esta variable presenta los hechos evaluados en el contexto externo que se relacionan como oportunidades de la empresa
	Amenazas	Esta variable presenta los hechos evaluados en el contexto externo que se relacionan como Amenazas de la empresa
	Fortalezas	Esta variable presenta los hechos evaluados en el contexto interno que se relacionan como Fortalezas de la empresa
	Debilidades	Esta variable presenta los hechos evaluados en el contexto interno que se relacionan como Debilidades de la empresa
Lluvia de ideas	Estrategias	La variable estrategias hace referencia a todas las opiniones suministradas en la fase del proceso que aplique para formular elementos de P.E.
Matriz Interna Externa	Resultados Matriz Externa	Analiza los resultados de la matriz de factores externos y los ubica de acuerdo a su valor en el eje vertical de la matriz I-E
	Resultados Matriz Interna	Analiza los resultados de la matriz de factores externos y los ubica de acuerdo a su valor en el eje horizontal de la matriz I-E
Mapa Estratégico	Perspectiva de Aprendizaje	Identifica el capital humano, información y organizacional que sustenta la creación de valor.
	Perspectiva de procesos	Identifica los procesos que son fundamentales para la organización
	Perspectiva de clientes	Proporciona una imagen de la experiencia del cliente con la organización
	Perspectiva financiera	Analiza la situación financiera de la empresa por medio de indicadores.
Cuadro de mando Integral	Indicadores	Se planifican las acciones y su medición y control a través de indicadores.

Fuente. Elaboración Propia

Nota. La tabla anterior define las variables utilizadas durante el proyecto, las cuales son de características tanto cuantitativas como cualitativas, sin embargo, hay que hacer mención que en su mayoría son variables cualitativas pues permiten conocer la percepción de las personas y se determinan a través de la recopilación de juicios de fuentes primarias y secundarias.

3.4. Población y muestra

Este estudio de caso se realizó a las partes interesadas del Instituto San Fernando Ferrini Barrancabermeja que está comprendido por el rector, la secretaria académica, los coordinadores, alumnos, padres de familia y los docentes de las diferentes asignaturas.

El instituto tiene para el año 2020 un total de 7 docentes de diferentes áreas del conocimiento, 71 estudiantes, 2 coordinadores, 1 secretaria, 1 rector y 1 secretaria académica. Por parte de los padres de familia se tendrán en cuenta los integrantes del consejo de padres.

Para el proceso de aplicación del análisis interno se tuvo en cuenta:

- Personal Administrativo 3.
- Docentes: 5
- Padres de Familia: 20.
- Estudiantes: 20.

Al ser la población tan pequeña se decidió no aplicar un nivel de confianza para la selección de la muestra, sino, obtener subjetivamente un porcentaje del 30% de la población y seleccionarlo de manera aleatoria. Esto aplica en el caso de estudiantes y padres de familia subsecuentemente. Además, en el grupo total de investigación se eligieron representantes del personal administrativo y dos docentes que no participaron del proceso por otras actividades administrativas y académicas.

Considerando el tamaño de la población objeto de estudio, se recolectará información mediante censo a todos los participantes de la planeación estratégica de la institución.

3.5. Técnicas de recolección de información

Para obtener la información requerida para realizar este proyecto, fue necesario utilizar como instrumentos:

- La lista de chequeo aplicada permitió identificar los elementos pertinentes a la institución para evaluar los componentes internos que afecta la estrategia de la organización. Esta lista se encuentra como apéndice A al final del documento. Para poder diligenciar el formato se reunió al personal administrativo, docente y representantes de padre de familia y estudiantes como partes interesadas, en total 10 personas para tener en cuenta. Las posibles respuestas en el formato son Sí, No, En Proceso y Deficiente. Los resultados de esta lista de chequeo permitieron evaluar los elementos que integran los componentes de la planeación estratégica del instituto San Fernando Ferrini, según la percepción que cada uno de los diferentes actores tiene sobre los enfoques de la lista. En total se definen 10 personas.
- Grupos focales para profesores y padres de familia del consejo de padres que son representantes de la totalidad de los padres. Los grupos focales se utilizaron para formular los elementos de la planeación estratégica como misión, visión, objetivos, entre otros. Su metodología de análisis es basada en la lluvia de ideas. La forma de recolección de información será el acta de cada grupo realizado.
- Se hará revisión documental de fuentes secundarias. Este elemento se aplica para analizar variables como las del análisis externo e interno.

3.6. Métodos de análisis de datos

Se recopiló información mediante entrevistas y cuestionarios a los miembros de la comunidad educativa y esa información se tabuló y se interpretó. Los miembros de la comunidad

educativa van desde rector, docentes, padres de familia (miembros del consejo de padres), estudiantes (miembros del consejo estudiantil). Para tabular e interpretar los datos se utilizaron las siguientes técnicas y herramientas:

A continuación, se definen las herramientas utilizadas teniendo en cuenta cada uno de los objetivos establecidos y sus respectivas actividades, todo este contenido en la tabla 3.

Tabla 3

Definición de las herramientas utilizadas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS APLICADAS
1 Realizar el diagnóstico organizacional interno y externo del instituto	Definir fuentes de información, revisar PEI institucional, planes de estudio, manual de convivencia,	Confrontación de fuentes bibliográficas y metodologías
	Entrevista a personal del instituto	Entrevistas
	Análisis externo del instituto	Análisis PESTEL, Análisis de las 5 fuerzas de Porter , Análisis de la competencia, Matriz de Perfil Competitivo. Matriz de Evaluación de Factores Externos
	Análisis interno del instituto	Análisis de fortalezas y debilidades a partir de listas de chequeo y Análisis del modelo de negocio Canvas
2 Redefinir la misión y visión de la institución teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico	Reformular misión y visión	Lluvia de ideas. Revisión de fuentes bibliográficas
	Formular y definir los valores y principios organizacionales	Lluvia de ideas. Revisión de fuentes bibliográficas
3 Establecer objetivos, estrategias, programas y acciones para el posicionamiento del instituto a 2023	Orientación de las estrategias a implementar a partir de la matriz interna y externa	Matriz Interna Externa
	Elaborar el cruce estratégico a partir de la matriz DOFA	Matriz DOFA
	Priorización del tipo de estrategia a implementar	Lista de chequeo de estrategias
4 Diseñar un tablero balanceado de gestión con indicadores y metas que permitan dar seguimiento y control al logro de los planes estratégicos propuestos.	Formular los objetivos estratégicos	Lluvia de ideas. Revisión de fuentes bibliográficas. Mapa Estratégico (BSC)
	Formulación de indicadores de gestión para medición y control.	Revisión de fuentes bibliográficas. Lluvia de ideas
	Proponer el tablero balanceado de gestión para hacer seguimiento a los planes estratégicos formulados	Cuadro de Mando Integral

Fuente. Elaboración Propia

Para el análisis del contexto externo e interno la técnica de análisis de datos que se utilizó fue la matriz PESTEL la cual contó con la siguiente estructura:

Tabla 4

Matriz PESTEL

Factor	Variable análisis	Descripción	Corto	Mediano	Largo	Impacto
			Plazo	Plazo	Plazo	

Fuente. Elaboración Propia

En cada fila de la matriz generada, se incluye cada uno de los elementos del PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal). El análisis de las cinco fuerzas de Porter se realizó a través de la revisión de fuentes secundarias conociendo el contexto en el que se envuelve la organización. El mecanismo por medio del cual se analizó la información obtenida en el análisis externo fue la matriz de factores externos la cual provee de una medición cuantitativa del contexto:

Tabla 5

Herramienta de recolección de datos externo-interno

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES QUE DETERMINAN EL ÉXITO	Peso %	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
Subtotal		Subtotal	
AMENAZAS			
Subtotal		Subtotal	
Total	100%	Total	

Fuente. Elaboración Propia

La tabla anterior evalúa de acuerdo con el siguiente criterio de calificación las Oportunidades y amenazas:

Se califica de 1 a 4 de la siguiente manera:

- 1 para cuando la amenaza es mayor.
- 2 para cuando la amenaza es menor.
- 3 para cuando la oportunidad es menor.
- 4 cuando la oportunidad es mayor.

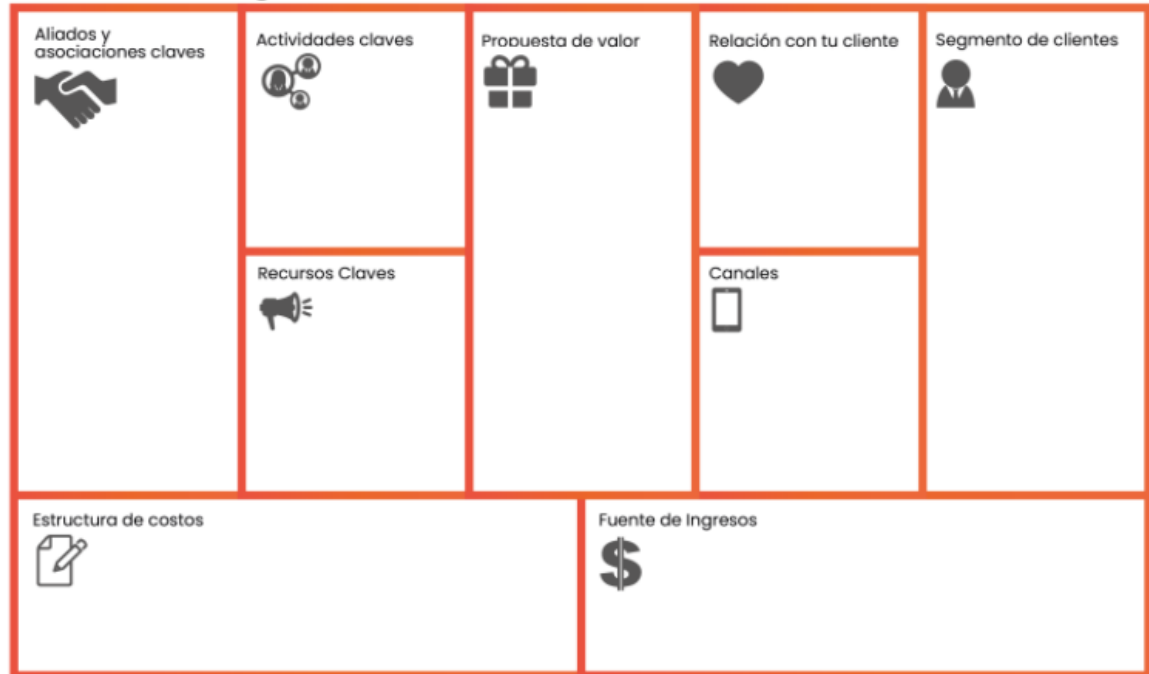
De esta misma manera se analizan los datos del análisis interno, el único cambio es que se aplica para fortalezas y debilidades quedando de la siguiente manera:

- 1 para cuando la debilidad es mayor.
- 2 para cuando la debilidad es menor.
- 3 para cuando la fortaleza es menor.
- 4 cuando la fortaleza es mayor.

En el análisis interno la recolección de datos se surte en primera fase a través de la lista de chequeo del **apéndice A**. En segunda fase, se aplicó el modelo de negocio de Canvas por medio del lienzo que se muestra a continuación:

Figura 3

Lienzo Canvas

Modelo de Negocio: Lienzo Lean Canvas

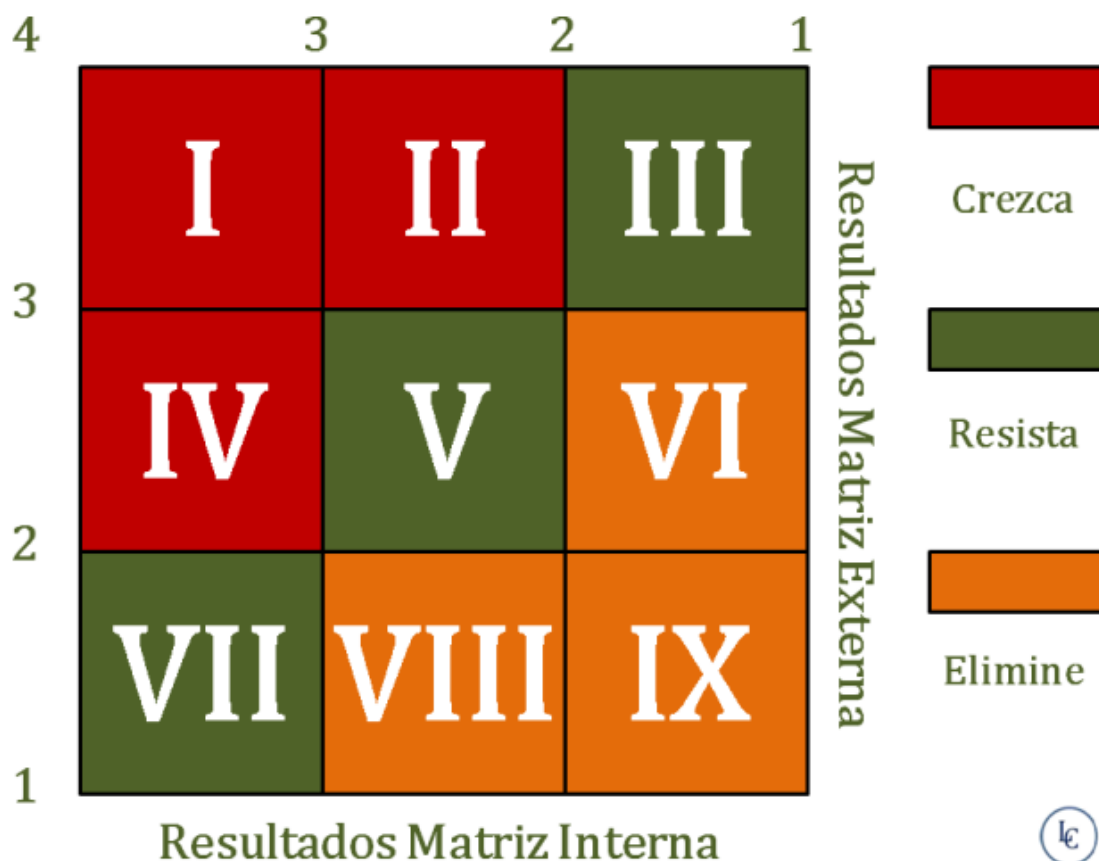
Fuente: Castellanos, L. (2017). Estrategia y planificación estratégica.

La recolección y análisis de los datos se hizo mediante una lluvia de ideas en las que participan personal administrativo y otros grupos de interés de la organización.

Posteriormente para definir el tipo de estrategias a implementar se utilizaron dos herramientas fundamentales, ambas de tipo cuantitativo. La primera es la matriz interna externa, cuya forma de recolección de datos se muestra a continuación:

Figura 4

Matriz interna externa



Fuente: Castellanos, L. (2017). Estrategia y planificación estratégica.

Esta matriz se utiliza mediante los resultados de la ponderación realizada en las matrices de factores externos e internos, donde el resultado del análisis externo se ubica en el eje vertical de la figura y el interno en el eje horizontal de la misma. Se usa el principio de los ejes coordenados ubicando los puntos en el plano, con lo que es posible establecer el tipo de estrategias a implementar, estrategias para eliminar, resistir y mantener.

Otra de las herramientas utilizadas son las listas de chequeo por tipo de estrategia, donde se indica si un factor está o no presente en la empresa de manera que pueda hacer la estrategia

viable. Se analizan las estrategias penetración del mercado, estrategia de negocios enfocada en la diferenciación, desarrollo de servicios, proliferación de servicio, desinversión, integración vertical y desarrollo de mercado. .

Su ponderación otorga un porcentaje de éxito de cada estrategia, lo que propone un orden priorizado para la ejecución de los planes de acción para cada estrategia. Su análisis es de manera cuantitativa.

Posteriormente, se aplica el elemento de recolección de datos denominado matriz DOFA, sufriendo una variación, se aplica el cruce de las alternativas estratégicas que se orientan a la creación de valor para la organización, su técnica de análisis es la lluvia de ideas mediante la revisión grupal. A continuación, se presenta el elemento usado para su recolección.

Tabla 6

Cruce de estrategias

CRUCE DOFA PARA GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA

Fuente. Elaboración Propia

Luego de listar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades priorizadas, se plantean las estrategias de acuerdo con el análisis del punto anterior. Estas estrategias están orientadas a cumplir con la estrategia corporativa principal.

El siguiente paso es establecer el mapa estratégico de la organización mediante la metodología propuesta por el Balanced Scorecard. El instrumento de recolección está basado en una tabla que involucra las 4 perspectivas de la estrategia y la definición de objetivos e

indicadores para las mismas. El instrumento de recolección tiene una forma similar a la que se presenta en la siguiente figura:

Figura 5

Mapa estratégico



Nota. Esta figura se presenta a modo ilustrativo. Tomada de BSC designer (s.f) Consultada el 12 de diciembre de 2020.

Cada recuadro dentro de la perspectiva representa un objetivo estratégico, y en su interior se involucran los indicadores de medición para evaluar el cumplimiento de cada objetivo, no existe un límite de objetivos por plantear, pero si se requiere que guarde una relación con la perspectiva a la que pertenece y con la estrategia a implementar.

El último paso de este proceso fue definir el cuadro de mando integral para el ejercicio, un elemento de características mixtas (cualitativo-cuantitativo) pero cuya finalidad es medir y controlar el cumplimiento de la estrategia a través de valores numéricos. A continuación, se presenta el elemento utilizado para la recolección de la información. Estos últimos dos pasos se realizaron con la asesoría de quien ejecuta el proyecto:

Tabla 7

Cuadro de mando integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL									
No	OBJETIVO	PERSPECTIVA	META		FICHA TECNICA DEL INDICADOR				
			RESULTADO ESPERADO	LIMITE DE TIEMPO	FORMULA DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICION	FUENTE DE INFORMACION	RESPONSABLE
1									
2									

La herramienta para recolectar la información de los indicadores estratégicos de gestión es el cuadro de mando integral. Esta se diligencia de acuerdo con los indicadores y objetivos planteados en el paso anterior con las metas que la organización considere pertinentes aplicar acorde con sus recursos.

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS EXTERNO

4.1. Análisis PESTEL

Para realizar el análisis PESTEL fue necesario realizar varios comités con el fin de determinar los elementos que más se ajustaban a la institución, con la participación del rector, la secretaria académica y algunos docentes. El análisis PESTEL como herramienta fundamental para analizar la información de entrada de acuerdo con la confrontación de las fuentes bibliográficas sobre el entorno del Instituto San Fernando Ferrini, permite determinar el impacto que podrían presentar los distintos enfoques de la metodología sobre el futuro de la empresa, ya que permite conocer el estado actual de la misma y hacia a donde apunta el sector al cual pertenece. Según lo anterior, se presenta el siguiente análisis de información en el cual se identifica el nivel de impacto que genera cada uno de los factores revisados:

Tabla 8

Análisis PESTAL

Fuente. Elaboración Propia.

Factor	Variable análisis	Descripción	Plazo			Impacto
			Corto Plazo (1 año o menos)	Mediano Plazo (1 a 3 años)	Largo Plazo (Más de 3 años)	
Político	Proceso de Paz	El gobierno anterior en la firma de los acuerdos de paz hizo algunas reformas en el sector educativo, con lo que se incluyó la cátedra para la paz como una materia a impartir por las instituciones, a su vez se determinó generar inclusión en el sector educativo, permitiendo sin discriminación alguna la participación de ex miembros de esta fuerza guerrillera y sus allegados al sector educativo del país creando propuestas para tal fin. (Vásquez-Russi, 2020). Esto es acorde a la filosofía de inclusión del Instituto.	x			Oportunidad: Esta decisión permite crear dentro de las líneas de estudio que oferta la institución un elemento que construye sociedad con lo que es posible en el contexto educativo la formación de líderes sociales que aporten desde su perspectiva de persona.

Factor	Variable análisis	Descripción	Plazo			Impacto
			Corto Plazo (1 año o menos)	Mediano Plazo (1 a 3 años)	Largo Plazo (Más de 3 años)	
Económico	Divisa	Según Felipe Campos, de Alianza Valores, sostiene que luego de la calma cambiaria de finales del 2020, vendrá una segunda fase alcista en la tasa de cambio entre enero y mayo del 2021 porque la inflación tendrá un repunte al inicio de ese año. “Después de este choque vemos que el dólar se calmará y volverá a terrenos de los 3.600 pesos y continúe su tendencia a la baja buscando los 3.300 pesos en el segundo semestre del próximo año”. (García, 2020)	X			Oportunidad: De acuerdo con el crecimiento de la variable se podría presentar una disminución en el costo de los servicios prestados por la Institución, y los productos que adquiera.

Económico

Aumento de las
tasas de interés

Si bien es claro que ya no se rebajará más el costo del dinero, esto no quiere decir que el próximo mes empiecen a subir inmediatamente. De hecho, es probable que estas permanezcan estables por algún tiempo, considerando el alto nivel de incertidumbre que persiste, pese a la reactivación.

Por otro lado, algunos economistas consideran que seguir con reducciones de la tasa no contribuiría en mayor medida al repunte de la economía. Esto pues la transmisión al resto de créditos solo se haría efectivo hasta que haya una menor incertidumbre sobre lo que podría suceder en los próximos meses con la pandemia. (Revista Semana, 2020)

x

Oportunidad: Los créditos para financiar la operación podrían mantener una buena tasa de interés y con ello tener facilidades para el tema de pagos sin mayores costos ya que debido a la pandemia se han presentado diversas medidas de intervención.

Factor	Variable análisis	Descripción	Plazo			Impacto
			Corto Plazo (1 año o menos)	Mediano Plazo (1 a 3 años)	Largo Plazo (Más de 3 años)	
Económico	Economía de los hogares	<p>La firma Raddar reveló que el gasto de los hogares colombianos en agosto de 2020 fue de \$59,07 billones, cifra superior en 1,7% a la registrada en el mismo mes del 2019 cuando fue de \$58,06 billones. Según información de Raddar, la caída más grande del gasto de los hogares se presentó en abril (-5,1%) cuando el país estaba inmerso en una cuarentena estricta. Con las medidas de reapertura, la actividad económica se fue recuperando y el gasto también, volviendo a terreno positivo en junio, pero nuevamente las medidas de aislamiento implementadas en varias ciudades volvieron a afectar al indicador. Esto podría afectar tanto negativa como positivamente la institución ya que, por un lado, el aumento de los ingresos y la virtualidad estudiantil conllevan a buscar la calidad aun cuando el precio no es</p>		x		<p>Oportunidad: Es una oportunidad en cuanto los hogares se están recuperando de la situación de emergencia generada por la pandemia.</p> <p>Amenaza: es una amenaza ya que aun cuando se han ido recuperando los hogares, la virtualidad y/o alternancia de algunas instituciones educativas abre las puertas a que la propuesta de otras instituciones llegue a ser igual de inclusiva según lo que propone el instituto Ferrini.</p>

Factor	Variable análisis	Descripción	Plazo			Impacto
			Corto Plazo (1 año o menos)	Mediano Plazo (1 a 3 años)	Largo Plazo (Más de 3 años)	
Social	Caracterización	<p>un factor diferenciador, aunque cuando este sí lo sea, podría generar la disminución en la participación del mercado. (Revista Dinero, 2020)</p> <p>La ciudad de Barrancabermeja contaba para el año 2013 con una tasa de cobertura en educación de 108% según ficha de caracterización del DNP y con 90 establecimientos educativos de los cuales sólo 21 son oficiales y 69 no oficiales. De esto se infiere que la población que demanda el servicio de educación está totalmente cubierta por los establecimientos existentes. (Secretaria de Educación Barrancabermeja, 2019)</p>	X			<p>Amenaza: Se considera negativo debido a que la demanda de estudiantes está cubierta y el número de colegios no oficiales, es decir, de carácter privado es bastante alto, sin embargo, de acuerdo al enfoque de la institución al buscar personas que no se ajustan a modelos tradicionales su impacto no sería tan alto.</p>
Social	Pobreza	<p>Para 2013 el índice de pobreza de la ciudad de Barrancabermeja se encontraba en un 44% y el 86% de las personas estaban registradas en el SISBÉN (Secretaria de Educación Barrancabermeja, 2019)</p>			x	<p>Amenaza: esto podría resultar en un factor negativo para la institución por la dificultad en la aplicación de las pensiones escolares.</p>

Tecnológico	Virtualidad	<p>Expertos en educación virtual del Politécnico Grancolombiano afirmaron que, en estos tiempos de pandemia, la educación virtual se ha convertido en una oportunidad, para la adquisición de competencias tan importantes como: el trabajo en equipo, la autodisciplina y la autonomía, atributos fundamentales para el desarrollo académico. (La Opinión, 2020)</p>	x	<p>Oportunidad: Debido a la Emergencia sanitaria decretada por la pandemia COVID 19 se implementó la virtualidad como el mecanismo para continuar con el servicio de educación, esta situación planteó nuevas variables ya que el servicio desde sus inicios fue presencial, sin embargo se presenta adaptación a la nueva situación fortaleciendo la personalización del servicio.</p>
	Competitividad digital	<p>Las estrategias que las nuevas plataformas digitales presentan, permiten convertir la educación en</p>	X	<p>Amenaza: los docentes no se encontraban capacitados para dicha</p>

Factor	Variable análisis	Descripción	Plazo			Impacto
			Corto Plazo (1 año o menos)	Mediano Plazo (1 a 3 años)	Largo Plazo (Más de 3 años)	
		una herramienta más cercana al estudiante con lo que él mismo puede expandir sus conocimientos a través de la búsqueda de información de primera mano y con la facilidad de acceso a la información. (Videgaray, 2020)				situación haciendo el proceso de cambio lento con el fin de adquirir competencias.

4.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Con ayuda de la valoración de las cinco fuerzas competitivas de Porter, es posible analizar el entorno y de igual manera, definir la estructura competitiva del sector de instituciones educativas identificando cuales aspectos están siendo considerados como amenazas u oportunidades. Para ello a continuación, se analizan cinco aspectos que son: la rivalidad entre los competidores, el ingreso de nuevas empresas al sector, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la amenaza de la sustitución.

Rivalidad entre los competidores.

Esta fuerza competitiva tiene que ver con la lucha que los colegios desarrollan en su carrera por alcanzar una posición, para lo cual utilizan diferentes tácticas (por ejemplo, la competencia de precios, piezas publicitarias importantes, lanzamientos de ofertas académicas, etc.). De acuerdo con Betancourt (2005), esta rivalidad tiende a ir en aumento cuando los colegios sienten la presión competitiva o vislumbran una oportunidad para mejorar su posición

En cuanto a la rivalidad entre los competidores, se evidencia una lucha principalmente por los precios de matrículas y pensiones. Los colegios han desarrollado diferentes propuestas académicas que incluyen ciertas ventajas competitivas, como el bilingüismo, al ambiente campestre, al enfoque humanista, a la inclusión de arte y cultura, y a la oferta de programas extracurriculares de acuerdo con el interés de los estudiantes. Sin embargo, cada vez más estas propuestas se han convertido en genéricos del servicio.

De todas las ofertas a nivel de enseñanza, en Santander los colegios se inclinan por una opción bilingüe, siendo fundamental recibir clases en una segunda lengua. Sin embargo, no es lo que principalmente aplica al Instituto San Fernando Ferrini, ya que, aunque cuenta con esta materia dentro de su programa, sus objetivos actuales no apuntan a diferenciarse por el manejo de una segunda lengua, prima sobre todo la inclusión de los estudiantes, la formación de los mismos en un entorno escolar adaptativo diferente con respecto a los demás establecimientos y

la atención personalizada. Por lo cual, el colegio se caracteriza por recibir estudiantes que no se encajan dentro de los modelos educativos tradicionales, ofreciéndoles otra alternativa de aprendizaje. Dichas nuevas alternativas tienen que ver con clases personalizadas, ya que los salones de clase no ocupan más de 10 estudiantes, una propuesta inclusiva en lo referente a edad, modelos adaptativos de conducta, los cuales no excluyen un estudiante por sus resultados en otras instituciones y un énfasis en herramientas pedagógicas que facilitan la enseñanza a grupos especiales con dificultades de aprendizaje.

La población de 0 a 11 muestra una tendencia a aumentar, teniendo un crecimiento en estudiantes entre los años 2016 al 2017, y presentando un crecimiento significativo del 2018 al 2019 de 1103 estudiantes, los estudiantes extra edad son los que hacen la compensación, se resalta que la mayor población de extra edad se tuvo en la vigencia 2016 y disminuye significativamente en los años 2017 y 2018, luego tiene un incremento leve para el año 2019 con 222 estudiantes respecto al año inmediatamente anterior. Es necesario entender con una mayor profundidad el ¿Por qué? la población extra edad disminuyó, es decir, logra nivelarse o deserta del sistema educativo. El nivel de aumento de la población es moderado y se ve más una rotación de estudiantes de una institución a otra por múltiples factores como imagen de la institución, población repitente, resultados prueba saber entre muchos otros.

Teniendo en cuenta la perspectiva anterior se evidencia un ligero aumento de la población extra edad, la cual hace parte del segmento de clientes al cual le apunta el instituto San Fernando Ferrini, esto implica no una competencia directa entre los colegios sino una complementación entre sus servicios, ya que la mayoría de estudiantes escogen las instituciones por ubicación o disponibilidad de cupos y no por su renombre en la ciudad. (Secretaría de educación, 2019).

Las barreras de salida son aquellos factores que impiden o hacen difícil la salida del mercado por parte de un colegio. Cuando existen estas barreras, los colegios deben luchar por sobrevivir y seguir compitiendo, lo que hace que la competencia sea mas intensa. En el caso de los colegios, estos requieren una infraestructura importante debido a las necesidades de salones,

tableros, pupitres, entre otros. También son requeridas ciertas tecnologías como proyectores, tableros electrónicos, computadores entre otros. Puede decirse que existen amplios factores que dificultan la posibilidad de abandonar el mercado luego de haber constituido formalmente un colegio. La gran inversión en terrenos y edificios, como laboratorios, auditorios, canchas y oficinas administrativas, hacen que la inversión sea una barrera de salida, lo que crea una mayor rivalidad entre los colegios actuales.

Nivel de impacto: El nivel de impacto teniendo en cuenta las principales características del colegio es **bajo** (oportunidad), pues existen pocas instituciones que ofrecen este tipo de formación en la ciudad, donde el objetivo principal es una formación especializada en personas con dificultades adaptativas a los modelos de instituciones oficiales y no oficiales, basados en estrategias de aprendizaje participativo y colaborativo.

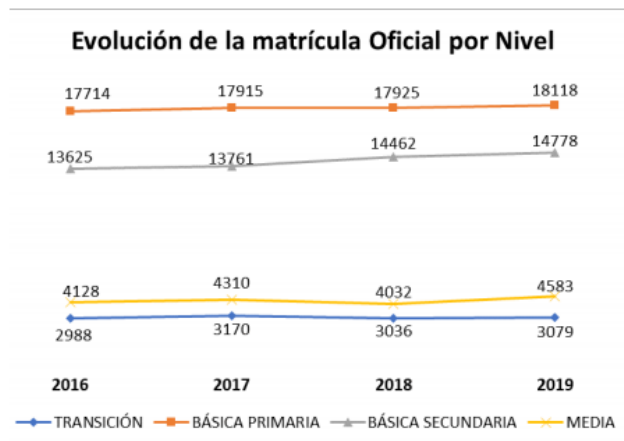
Amenazas de ingreso de nuevos competidores (Barreras de ingreso).

La amenaza de nuevos competidores o nuevos entrantes en el mercado de colegios de Barrancabermeja, estudia qué tan posible y fácil pueden entrar nuevos competidores a prestar estos servicios. Este factor es importante para analizar la rentabilidad de un mercado. Esta facilidad o dificultad se determina por las barreras de entrada. Las barreras pueden ser de muchas clases y pueden impedir o hacer más difícil la entrada de nuevos competidores. Estas barreras pueden ser naturales o creadas. (Betancourt, 2005)

En Barrancabermeja el mayor crecimiento de colegios se da en instituciones públicas, pues, aunque en cantidad son menos que las instituciones privadas, tienen una mayor cobertura en estudiantes. Para 2019 se presentaron 40.460 matrículas oficiales y 12.476 No oficiales. A continuación, en la figura 6 y 7 se muestran las proyecciones de crecimiento de las instituciones oficiales y no oficiales en Barrancabermeja:

Figura 6

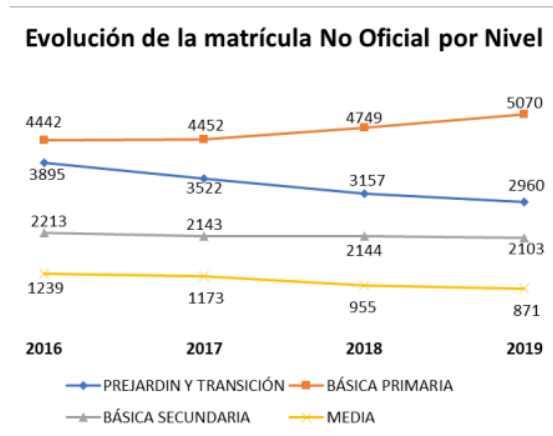
Evolución de la matrícula Oficial por nivel



Fuente. Secretaria de Educación de Barrancabermeja (2019)

Figura 7

Evolución de la matrícula No oficial por nivel



Fuente. Secretaria de Educación de Barrancabermeja (2019)

De acuerdo con el nivel de cobertura actual no se cree que se presenten nuevos competidores en el mercado, por lo menos en el corto plazo.

El crecimiento en colegios con grandes infraestructuras es menor y casi no se evidencia. La formación de un colegio es habitualmente progresiva, casi siempre empieza con una consolidación a nivel de barrio, normalmente empezando en casas de familia y luego trasladándose a terrenos propios y adaptados para la oferta académica. La secretaria de educación si contempla la posibilidad de construir nuevas escuelas, esto se propone ya que algunas escuelas están en mal estado y se requiere su eliminación para la formación de recintos más modernos

Nivel de impacto: Oportunidad. No se cree que la amenaza por la posible entrada de colegios con infraestructura robusta en los próximos años sea grande, se espera que la disputa por los estudiantes se dé entre los mismos jugadores del mercado.

El poder de negociación de los proveedores.

Está relacionado con qué tanto poder tienen los proveedores que requiere un colegio para su funcionamiento, ya sea por su grado de concentración, por las características de los servicios que presta, por el impacto de estos en el costo de la oferta educativa, etc. El mayor poder de negociación se ve reflejado en empresas que proveen equipos y materiales diversos, los cuales son la base de la transmisión de conocimientos. Estos proveedores son importantes en la medida que complementan el proceso educativo, basados en la generación de contenido de apoyo a la gestión docente.

Impacto: Se considera que es un poder bajo de negociación. El poder de negociación de los proveedores, es bajo ya que en el mercado existe una cantidad considerable de personas naturales o jurídicas que pueden proveer de productos o servicios que faciliten el suministro de la educación a los estudiantes. Sin embargo, dentro de los proveedores claves se encuentran las editoriales y empresas relacionadas con algunos contenidos programáticos para las clases, proveedores de licencias de software entre otros, que pueden afectar el servicio en caso de que

no se cuente con ellos, pero que de igual forma no son los únicos en el mercado, y ya que el precio no es el único criterio de selección, no representan un poder de negociación alto.

Poder de negociación de clientes

En el presente caso los clientes están representados en los estudiantes y, en los casos que aplica, los padres de familia (el colegio acepta personas adultas para validar su formación). Para este análisis el poder de negociación de ellos se considera **alto**, ya que según las directivas de la institución sus programas de formación están orientados a resolver una necesidad básica, pero diferenciada de otras al ofrecer una atención personalizada a estudiantes, sin embargo, esto no es una garantía para seleccionar al instituto como principal prestador de servicios.

Impacto: Amenaza, Este factor es una amenaza potencial que podría afectar el nivel de prestación del servicio de la institución, ya que los clientes tienen un mayor poder de negociación, aunque no existen muchos colegios que permitan el tipo de educación que suministra el instituto Ferrini, tampoco hay una gran demanda de la población sobre este servicio. Teniendo esto en cuenta, un estudiante no sólo quiere tener la posibilidad de educarse, sino también no pagar un costo muy alto por este proceso, sin embargo, y aunque otras instituciones podrían no adaptarse a sus necesidades, el precio sería un factor a considerar a la hora de tomar la decisión.

La amenaza de servicios sustitutos.

Este último factor estudia los sustitutos que podrían satisfacer iguales necesidades de los estudiantes en educación presencial. La sustitución disminuye la demanda por los recursos utilizados, disminuyendo, por lo tanto, su escasez.

Lejos de los uniformes, los tableros, las materias, los pupitres, las filas y las tareas, existe una opción de aprendizaje en el hogar. La educación en casa o Homeschooling es un estilo de vida en el que las familias escogen educar a sus hijos sin la intermediación de un colegio. Se refiere a educación sin escuela y sin dirección formal. Las razones por la que las que muchas

personas optan por esta decisión son muchas y muy diferentes. Algunas personas lo hacen por la insatisfacción con el sistema escolar, otra es el matoneo escolar, creencias religiosas o porque los padres y madres se sienten excluidos del aprendizaje de sus hijos (Mincultura, 2018). La educación en casa se podría considerar la mayor amenaza de sustitución, pero actualmente aún es muy reducida en el entorno Barranqueño.

Aunque también se presenta la modalidad de educación virtual implementada después del decreto de emergencia sanitaria, no existen colegios en Barrancabermeja concebidos con un sistema de educación 100% virtual. En el caso de los colegios, existe una tendencia baja a la educación virtual o remota y también a la educación en casa también denominada Homeschooling; por esto podrían considerarse como de bajo riesgo si se habla de sustituir.

Nivel de impacto: Oportunidad, aunque el acceso a la tecnología y la conectividad permite desde temprana edad, investigar y aprender a través de la web, no se sustituye tan fácilmente la enseñanza formal de los colegios. Es de resaltar que son menores de edad quienes reciben la educación y para las familias actuales donde ambos padres trabajan, es crucial mantener a sus hijos de manera presencial en los centros de educación.

4.3 Análisis de la competencia.

4.3.1 Estadísticas del sector educativo en Barrancabermeja

Para el análisis competitivo es muy importante identificar la situación actual y la evolución en el tiempo de la matrícula total en educación inicial, básica y media de estudiantes en la ciudad de Barrancabermeja. Para el año 2005, los habitantes de la ciudad eran 190.070 personas, según las proyecciones del DANE para el año 2019 la población total llegó a 191.340 habitantes, lo cual representa un crecimiento de 1270 personas, que representan una variación porcentual del 0.6% en 15 años (Secretaría de educación Barrancabermeja, 2019).

En la tabla 9 se presenta un informe de insuficiencia escolar para el municipio de Barrancabermeja.

Tabla 9

Informe de Insuficiencia escolar

Rango Etario	2016		2017		2018		2019	
	IE Oficial es	IE No Oficial es	IE Oficial es	IE No Oficial es	IE Oficial es	IE No Oficial es	IE Oficial es	IE No Oficial es
5 años	2988	1289	3170	1236	3036	1251	3079	1199
6-10 años	17714	4442	17915	4452	17925	4749	18118	5070
11-14 años	13625	2213	13761	2143	14462	2144	14778	2103
15-16 años	4128	1239	4310	1173	4032	955	4583	871
Subtotal	38455	9183	39156	9004	39455	9099	40558	9243
Total, Oficial y no oficial	47638		48160		48554		49801	
Variación anual Sector Oficial			1,8%		8,00%		2,80%	
% de cada sector	80,72 %	19,28 %	81,30 %	18,70 %	81,26 %	18,74 %	81,44 %	18,56 %
Promedio del sector oficial en el cuatrienio	81,18%							
Promedio del sector No oficial en el cuatrienio	18,82%							

Fuente: Secretaria Educación Barrancabermeja, (2019)

Se puede evidenciar que la Población en edad Escolar (PEE) del municipio de Barrancabermeja es atendida principalmente por las instituciones y centros educativos oficiales, concentrando en el cuatrienio el 81,18% de la PEE, y tan solo un 18,82% es atendida por instituciones del sector no oficial.

La PEE del sector oficial del puerto petrolero, ha presentado grandes variaciones, al principio del cuatrienio (año 2016) había una población de 38.455 estudiantes y cierra (año 2019) con 40.558 estudiantes, presentando un crecimiento de cobertura del 5,19% que equivale a 2.103 estudiantes; mientras que para el sector no oficial este presenta un leve aumento (entre los años 2016 y 2019) del 0,6% que significa 60 estudiantes, iniciando con 9.183 estudiantes y cerrando el cuatrienio con 9.243 estudiantes.

Con relación a los diferentes niveles educativos, puede afirmarse que la mayoría de matrículas se evidencian en primaria con 143.884 estudiantes, seguido por secundaria con 121.909 estudiantes de acuerdo con la tabla 10:

Tabla 10

Rango etario Sector Oficial

Rango Etario	2016		2017		2018		2019	
	# PEE	%	# PEE	%	# PEE	%	# PEE	%
5 años	2988	78%	3170	81%	3036	77,00%	3079	7,6%
6-10 años	17714	46%	17915	46%	17925	45,40%	18118	44,7%
11-14 años	13625	35%	13761	35%	14462	36,70%	14778	36,4%
15-16 años	4128	11%	4310	11%	4032	10,20%	4583	11,3%
Total	38455	100%	39156	100%	39455	100%	40558	100%

Fuente. Secretaria Educación Barrancabermeja, (2019)

En la tabla 10 se identifica la variación y la tendencia de la PEE del municipio de Barrancabermeja, por rangos etarios del sector oficial (Periodo 2016–2019), concentrándose la mayor población escolar en el rango de 6 a 10 años, con un promedio de 45,5%, seguido por el rango de 11 a 14 años con un promedio 35,9% durante el cuatrienio. Para el año 2019 el rango de 6 a 10 años mantiene la mayor cobertura con un 44.7%, seguido por el rango de 11 a 14 años con un porcentaje del 36,4% el segundo mejor promedio del cuatrienio. El rango de 15 a 16 años presenta un aumento de cobertura del 1,08%, con relación a la vigencia inmediatamente anterior (periodo 2018), pero su valor es superior a los presentados en los periodos 2016 y 2017 y 2018, por otro lado, el rango de 5 años su participación en la cobertura en promedio es del 7,8%, siendo esta una variable a analizar teniendo en cuenta que es la base de la pirámide educativa.

Tabla 11

Rango etario Sector No Oficial

Rango Etario	2016		2017		2018		2019	
	# PEE	%	# PEE	%	# PEE	%	# PEE	%
5 años	1289	14,0%	1236	13,7%	1251	13,70%	1199	13,0%
6-10 años	4442	48,4%	4452	49,4%	4749	52,20%	5070	54,9%
11-14 años	2213	24,1%	2143	23,8%	2144	23,60%	2103	22,8%
15-16 años	1239	13,5%	1173	13,0%	955	10,50%	871	9,4%
Total	9183	100%	9004	100%	9099	100%	40558	100%

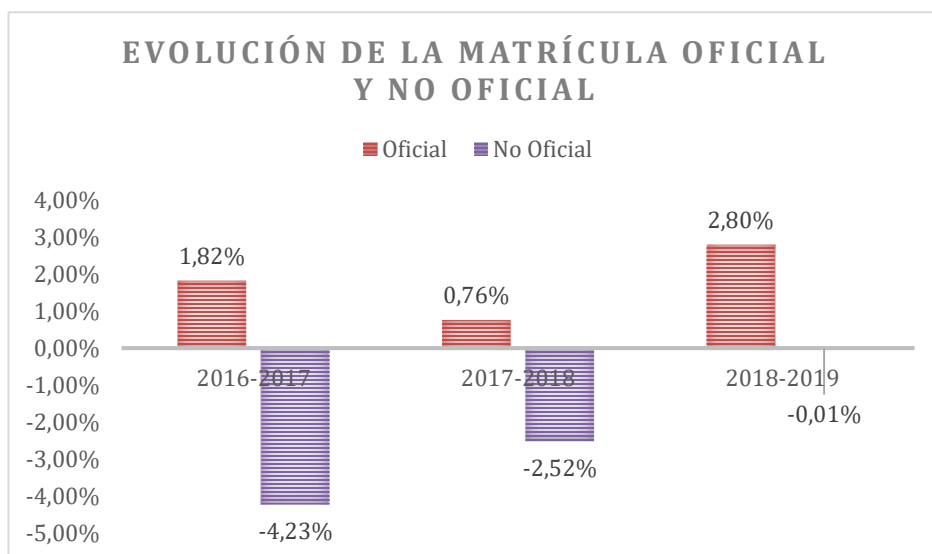
Fuente. Secretaria de Educación de Barrancabermeja (2019)

En la tabla 11 se identifica la variación y la tendencia de la PEE del municipio de Barrancabermeja, por rangos etarios del sector no oficial (Periodo 2016–2019), concentrándose la mayor masa escolar en el rango de 6 a 10 años con un promedio de 51,2%, seguido por el rango de 11 a 14 años con un promedio 23,6% durante el cuatrienio. En el año 2019 el rango de 6 a 10 años mantiene en el primer lugar con una cobertura de 54,9%, siendo este el más alto del cuatrienio seguido por el descrito en el año 2018 con 52,2%, seguido por el rango de 11 a 14 años con un porcentaje del 24,1% del año 2016; disminuyendo año tras año en un promedio del 1,9% en el cuatrienio. El rango de 15 a 16 años es el que presenta menor participación, por otro lado, el rango de 5 años, aunque se ubica en la tabla en un tercer lugar, supera la participación en cobertura del 13,6% durante los cuatro años.

A continuación, se presenta la figura 8 que indica la evolución de la matrícula oficial y no oficial en Barrancabermeja:

Figura 8

Evolución matrícula oficial y no oficial



Fuente. Secretaría de Educación de Barrancabermeja (2019)

Durante el último cuatrienio analizado en la figura 8, se presentan variaciones porcentuales mínimas de los sectores oficial y no oficial. La mayor variación se presenta en el sector oficial con un promedio de 1.79%, lo que implica que la matrícula se ha mantenido estable durante el tiempo sin que existan variables externas que puedan modificar esta percepción. Adicionalmente, ya que se cuenta con un alto porcentaje de cobertura en Barrancabermeja se puede que las matrículas son apenas moderadas en el sector oficial. Caso contrario sucede en el sector no oficial donde las matrículas han disminuido durante el último cuatrienio. Especulativamente se puede decir que la razón más justificada de este proceso son los altos valores de las matrículas y pensiones, sumado a la difícil economía del puerto petrolero.

Tabla 12

Participación del sector proyectado y real

Institución Educativa	Cupos Proyectados	Matricula a Mayo 31 2019	Diferencia Real vs Proyectado	Variación porcentual
Real de Mares	1024	1128	104	10,20%
Jose Antonio Galán	1192	1188	-4	-0,30%
Jonh F. Kennedy	2107	2086	-21	-1,00%
Intituto Técnico en Comunicación Barrancabermeja	1105	1151	46	4,20%
Instituto Técnico Superior Industrial	5418	5406	-12	-0,20%
Instituto técnico superior de Comercio	3311	3132	-179	-5,40%
Escuela Normal Superior Cristo Rey	2201	2246	45	2,00%
Diego Hernández de Gallego	2890	2615	-275	-9,50%
Mpal Camilo Torres Restrepo	4314	4757	443	10,30%
Veintiseis de Marzo	1564	1429	-135	-8,60%
El castillo	2272	2253	-19	-0,80%
Ciudadela del Magdalena Medio	4551	4631	80	1,80%
CASD José Prudencia Padilla	2499	2473	-26	-1,00%
Megacolegio	1440	1341	-99	-6,90%
Los Laureles	742	655	-87	-11,70%
San Marcos El Llanito	679	614	-65	-9,60%
Banca Durán de Padilla	1901	1913	12	0,60%
San Rafael de Chucuri	258	715	457	177,10%
Pueblo Regao	1045	848	-197	-18,90%
Centro Educativo Rural Meseta de San Rafael	500	559	59	11,80%
Centro Educativo Campo Galán	310	316	6	1,90%
Agropecuario La fortuna	830	837	7	0,80%
Total	42153	42293	140	0,33%

Fuente. Secretaria de Educación de Barrancabermeja (2019)

De acuerdo con la tabla 12, para la vigencia del 2019, la Secretaria de Educación proyectó un total de 42.153 cupos para el sector Oficial del Municipio, de los cuales 1.940 cupos son matrícula contratada; de acuerdo con la proyección de cupos para la vigencia del 2018 se proyectaron 665 cupos de más para el año 2019. Lo anterior debido al aumento significativo del ingreso al Sistema Educativo del Municipio de niños, niñas y adolescentes procedentes del extranjero, principalmente de Venezuela, y se soporta al comparar el total de la población

extranjera en la matrícula del Municipio, pasando en el 2018 de 404 a tener 1.039 estudiantes venezolanos en el sistema, es decir un aumento significativo de esta población del 124%.

4.4 Matriz de Perfil Competitivo

El instituto san Fernando Ferrini es una entidad de carácter privado que presta el servicio de educación básica primaria y secundaria a través de la modalidad por ciclos. Esta institución y sus características no son similares en su totalidad a otra institución en la ciudad, por lo tanto, no podría ser comparada con otras, sin embargo, de acuerdo con las directivas de la institución existen factores claves con los que se podrían evaluar las instituciones que ofrecen servicios semejantes. A continuación, se listan dichos factores claves:

- **Infraestructura:** Hace referencia a las características de la locación donde se ofrece el servicio, los bienes muebles o inmuebles que integran la institución y los recursos que la aprovisionan.
- **Programa académico:** hace referencia al enfoque que se implementa en la institución teniendo en cuenta las modalidades de profundización que son impartidas.
- **Educación Personalizada:** hace referencia al número de estudiantes por docente en un salón de clases.
- **Precio:** hace referencia a los gastos por matrícula y pensión que se cobra en cada institución.
- **Nivel de inclusión:** Hace referencia a las barreras existentes para que un estudiante puede pertenecer a la institución. Es decir, que tan fácil le es adaptarse al entorno educacional y las facilidades para el aprendizaje que se le puedan brindar teniendo en cuenta sus dificultades locomotrices o condiciones etarias. Se hace claridad que en ningún momento se relaciona con la inclusión por género, creencia, raza, etnia, o

cualquier otra clasificación que pueda resultar discriminatoria y de la cual toda institución debe acogerse a la legislación colombiana para evitar su sancionamiento.

La tabla 13 está compuesta por tres instituciones educativas las cuales están calificadas de acuerdo con los factores claves de éxito listados anteriormente, a cada factor se le otorga un peso y una calificación que va de 1 a 4, donde 1 es una gran amenaza, 2 es una amenaza menor, 3 una Oportunidad menor y 4 una oportunidad mayor. Posteriormente cada factor se pondera y se obtienen el respectivo resultado.

A continuación, se presenta la tabla 13 en la que se describe la matriz de perfil competitivo. Para realizarla se tuvo en cuenta instituciones de carácter oficial que ofrecen servicios mixtos en condiciones normales de educación y educación por ciclos en jornada nocturna:

Tabla 13

Matriz de Perfil Competitivo

Factores Claves de Éxito	Peso	Instituto San Fernando Ferrini		Institución Educativa Central Integrada		Institución Educativa el Castillo	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Infraestructura	20%	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Programa académico	20%	3	0,6	3	0,6	3	0,6
educación Personalizada	25%	3	0,75	1	0,25	1	0,25
Precio	25%	2	0,5	4	1	4	1
Nivel de Inclusión	10%	3	0,3	1	0,1	1	0,1
Total	100%		2,95		2,55		2,75

Fuente. Elaboración Propia

Los resultados obtenidos demuestran que el instituto es una organización fuerte con respecto a su competencia, siendo mejor en los factores de Educación personalizada e inclusión,

pero mostrando poca fortaleza en cuanto al precio de sus servicios. En los demás factores son similares ya que las demás son instituciones fuertes en la ciudad.

4.5 Matriz Evaluación de Factores Externos E.F.E.

Dentro del presente análisis de los factores externos presentados para el Instituto San Fernando Ferrini, se realizó una priorización de estos factores teniendo en cuenta la probabilidad de ocurrencia, el impacto que generarían y la respuesta que ha dado la organización a esta serie de características que indican una posibilidad de mejora para la misma. La orientación es hacer frente inmediato a estas oportunidades y amenazas identificadas, potenciando la organización a construir un mejor futuro. A continuación, se expone la matriz de evaluación de factores externos donde están depositadas las cinco principales oportunidades y amenazas, junto con su respectiva calificación, esta priorización se realiza de acuerdo con las directrices de la alta dirección de la empresa. La forma de calificación es de 1 a 4 donde 1 y 2 califican amenazas mayores y menores respectivamente y 3 y 4 oportunidades menores y mayores respectivamente. A continuación, se presenta la tabla 14. Con el contenido de la Matriz de evaluación de factores externo EFE.

Tabla 14

Matriz E.F.E.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES QUE DETERMINAN EL ÉXITO	Peso %	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
Disminución y sostenimiento de las tasas de interés	12%	3	0,36
Virtualidad de las clases a raíz de la pandemia.	13%	4	0,52
Poca competencia en la ciudad con enfoques pedagógicos similares para el segmento objetivo	5%	3	0,15
Competencia con infraestructura para clases deficiente	10%	4	0,4
Prestación del servicio modalidad nocturna y Personalizada.	10%	4	0,4
Subtotal	50%	Subtotal	1,83
AMENAZAS			
Deficiencias en las herramientas y conocimientos digitales para la prestación del servicio frente a la competencia.	12%	1	0,12
Alto poder de negociación de los clientes	10%	1	0,1
Disminución del número de matrículas no oficiales	8%	2	0,16
Bajos precios de matrícula de la competencia	8%	2	0,16
Bajos indicadores económicos de la ciudad	12%	2	0,24
Subtotal	50%	Subtotal	0,78
Total	100%	Total	2,61

Fuente. Elaboración Propia.

Tal y como se observa en la tabla 14, uno de los factores que el instituto ha dejado de trabajar es la poca competencia en la ciudad relacionada con los servicios que ofrece, ya que dentro de las instituciones privadas no existe ninguna que se enfoque en el segmento de clientes a los cuáles le apunta Ferrini. Dicho eso es necesario destacar que las amenazas identificadas no ha tenido esfuerzos importante en materia de intervención que haya generado el instituto para trata de contrarrestar su impacto en la prestación del servicio, uno de ellos y quizá el más fuerte, es que hay varias instituciones en la ciudad que aunque ofrecen el modelo educativo tradicional también ofrecen la modalidad por ciclos en su jornada nocturna, y teniendo en cuenta su carácter oficial limita la intervención de la institución en gran parte de la población. Lo destacable del análisis es la personalización de las clases, lo que ofrece una ventaja competitiva sobre las otras

instituciones haciendo hincapié en el aprendizaje individualizado lo que garantiza mejores resultados para el estudiante.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS INTERNO

5.1. Análisis interno a partir de la aplicación de una Lista de Chequeo

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de la lista de chequeo teniendo en cuenta los distintos roles definidos en la institución educativa. Las personas entrevistadas fueron:

- Personal Administrativo 3.
- Docentes: 5
- Padres de Familia: 20.
- Estudiantes: 20.

A cada persona se le entregó un formato de lista de chequeo, en el cual diligenciaron sus respuestas sin incluir sus nombres con el fin de hacer el proceso más seguro y objetivo. Las personas pueden elegir entre las opciones Si, en proceso, Deficiente y No, calificándolas cuantitativamente con las calificaciones de 5, 3, 1 y 0 respectivamente. En total se aplica la lista de chequeo a 48 personas entre personal administrativo, docentes, padres de familia y estudiantes, luego de que se presentan las respuestas se tabulan y se obtiene un promedio por ítem analizado, sólo se considera un factor positivo o fortaleza cuando la calificación de cada ítem esté por encima del promedio de 3.5 y se identifica con color verde, en caso contrario (debilidad) se identifica con color rojo. La tabulación de las respuestas se evidencia en la tabla 15. Esta metodología fue adaptada del trabajo de Cortés y Clavijo (2014) sobre la aplicación de un modelo de gestión estratégica en la gestión directiva del colegio el Cortijo Vianey.

5.1.1. Gestión Académica.

La gestión académica está relacionada con las actividades de formación del estudiante que son provistas por la institución educativa y que pretenden relacionar su misión, o razón de ser. A continuación, se presenta la tabulación del valor promedio obtenido al ponderar los 48 resultados. Se debe tener en cuenta que no se discrimina por el rol de la persona al interior de la institución.

Tabla 15

Resultados encuesta de gestión académica

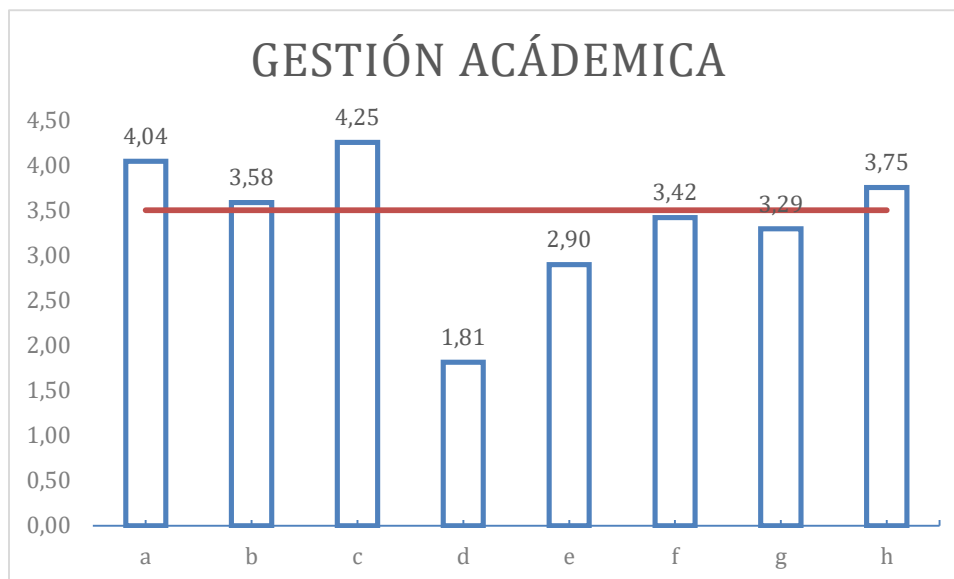
Competencia	Ítem	Proceso	Promedio	P Adtvo	P Doc.	P Padres	P Est.
Gestión Académica	a	Se percibe planeación y seguimiento en los procesos académicos por parte de los directivos.	4,04	3,7	3,8	4,1	4,1
	b	Se percibe organización y seguimiento en los procesos académicos por parte de los docentes.	3,58	2,3	3,4	4	3,4
	c	Existe un modelo de aprendizaje y enseñanza pertinente para las necesidades evidenciadas en la institución.	4,25	5	4,6	4,3	4
	d	El enfoque institucional es conocido y aplicado por los diferentes integrantes de la institución	1,81	0,3	0,6	2,2	2
	e	Existen planes de estudio coherentes con las necesidades educativas	2,90	3,7	3,4	3,2	2,35
	f	Los Proyectos Pedagógicos son orientados de manera pertinente	3,42	4,3	3,8	3,4	3,2
	g	Existe fortalecimiento en los procesos académicos y formación en competencias pertinentes a pruebas internas y externas.	3,29	2,3	2,6	3,3	3,6
	h	Existen procesos de capacitación a docentes y directivos coherentes a las necesidades educativas	3,75	5	4,6	3,2	3,9

Fuente. Elaboración Propia

Los resultados de la tabla anterior se expresan de mejor manera en la figura 9:

Figura 9

Resultados Competencia Gestión Académica.



Fuente. Elaboración propia

De acuerdo con los resultados evidenciados en la figura 9, el 50% de los ítems evaluados representan una fortaleza para la I.E., sin embargo, los valores aún son bajos con respecto a la escala de calificación y se podrían plantear acciones para potenciales dichas fortalezas. Entre la fortaleza más destacada se encuentra que las personas evaluadas consideran que el modelo de aprendizaje y enseñanza es pertinente a las necesidades identificadas para la población, esto se debe a que su estilo y enfoque está orientado claramente a atender parte de una población no atendida por otras instituciones de la ciudad y sus procesos se direccionan funcionalmente hacia ello. Se destaca que este elemento tuvo la calificación más alta con 4,25 seguido por la percepción de planeación y seguimiento a los procesos académicos por parte de los directivos con 4.04. A su vez se presentan algunas debilidades, entre las más relevantes se encuentran que el enfoque institucional no es conocido ni aplicado por los diferentes integrantes de la

institución. De acuerdo con esto, el enfoque institucional no es divulgado ni conocido, lo cual se puede ver expresado en que los trabajadores administrativos de la institución evidencian su desconocimiento, mientras que el resto de involucrados, aunque lo considera una debilidad, lo califica solo un poco más alto. Cabe mencionar que el enfoque no sólo comprende la metodología sino el horizonte institucional, valores y programas generados al interior de la institución. Seguido de esto, otra debilidad identificada es que algunos elementos del plan de estudio no se asocian directamente con las necesidades académicas de los estudiantes.

5.1.2. Gestión Directiva

Los siguientes elementos en la secuencia de aplicación de la encuesta, están relacionados con la gestión directiva. Esta gestión depende de las habilidades gerenciales de la alta dirección y cómo se ven reflejadas en la creación de valor para los estudiantes. A continuación, se presenta la tabla 16 y la figura 10 que representan los resultados de las encuestas:

Tabla 16

Gestión Directiva

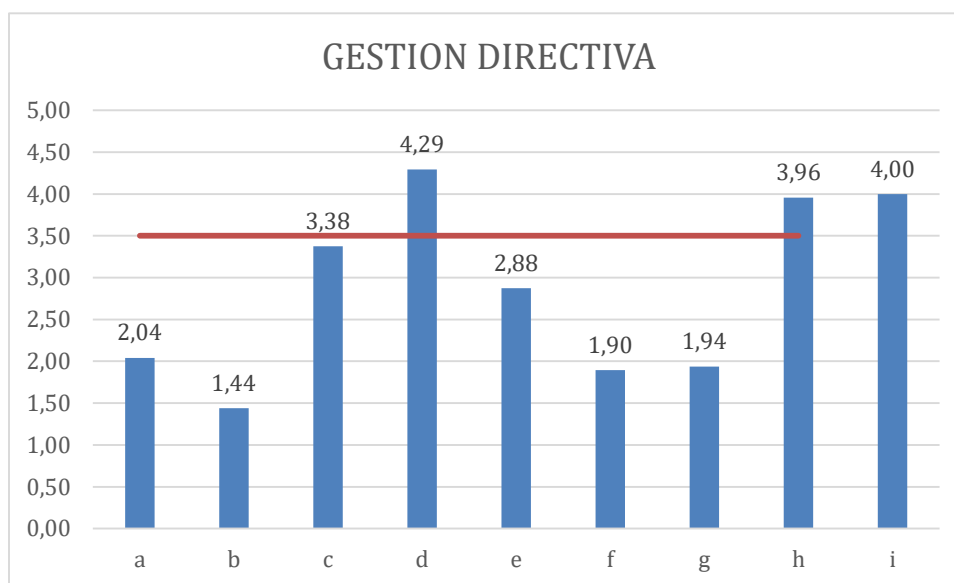
Competencia	Ítem	Proceso	Promedio	P Adtvo	P Doc.	P Padres	P Est.
Gestión Directiva	a	Se divulga a la comunidad educativa los Planes Operativos	2,04	0,7	1,4	3	1,5
	b	Existe seguimiento y retroalimentación en los procesos que orientan los procesos educativos	1,44	0	0	1,6	1,85
	c	El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es conocido por la comunidad educativa.	3,38	3	3	3,9	3
	d	La Gestión Directiva promueve la toma de decisiones, delegación y participación equitativa por parte de los integrantes de la comunidad.	4,29	5	5	4,2	4,1
	e	Son divulgados e interiorizados los procesos claves del Horizonte Institucional.	2,88	3	2,6	2,9	2,9
	f	La filosofía Institucional es divulgada a la comunidad educativa	1,90	1	0,6	2,7	1,55
	g	La filosofía Institucional esta interiorizada por la comunidad educativa	1,94	1,7	0,6	2,7	1,55
	h	Se evidencia planeación y seguimiento en los procesos académicos y administrativos por parte de los directivos.	3,96	5	5	3,6	3,9
	i	La institución evalúa con los diferentes integrantes de la institución la pertinencia del enfoque educativo	4,00	5	5	3,8	3,8

Fuente. Elaboración Propia

Los resultados de la aplicación de las listas de chequeo a las 48 personas se pueden evidenciar más claramente en la figura 10 en la cual se observa que ítem se considera una fortaleza y cual una debilidad.

Figura 10

Resultados competencia Gestión Directiva.



Fuente. Elaboración Propia.

En este caso se presenta un nivel más alto de debilidad en cuanto a la gestión directiva que carece de un sistema de planeación y de unas directrices claras que puedan abarcar a todas las partes interesadas de la institución, particularmente el área administrativa y los docentes consideran que este proceso de retroalimentación no es suficiente, mientras que los otros grupos consideran que es una debilidad, no perciben la nulidad del aspecto sino, se indica que hay cosas por mejorar. Esto puede deberse principalmente a que no existe trazabilidad sobre este elemento y los docentes intentan mostrarlo a los estudiantes para generar una mejor impresión de la institución. Sin embargo, su mayor fortaleza se basa en que la Gestión Directiva promueve la toma de decisiones, delegación y participación equitativa por parte de los integrantes de la comunidad, evidenciado en los comités y grupos al interior de la I.E., y quienes mejor califican esta fortaleza son los docentes y personal administrativo, pues consideran que se han hecho esfuerzos en involucrarlos con parte importante del proceso, otra fortaleza es un buen proceso evaluación de los integrantes de la I.E. y un proceso de planeación y seguimiento sobre los

procesos académicos y administrativos. Dentro de las debilidades más importantes de la gestión directiva se encuentran la falta de retroalimentación de los procesos educativos a los integrantes de la institución seguido de la divulgación e interiorización de la filosofía institucional por parte de la comunidad educativa.

5.1.3. Gestión Administrativa

Siguiendo la línea de la lista de chequeo, la gestión administrativa se encuentra en la siguiente fase. Estas Preguntas relacionadas con procedimientos internos de la organización y su gestión, teniendo en cuenta que la misma puede ser eficaz o ineficaz. Los resultados se expresan en la tabla 17 y la figura 11 a continuación:

Tabla 17

Gestión Administrativa

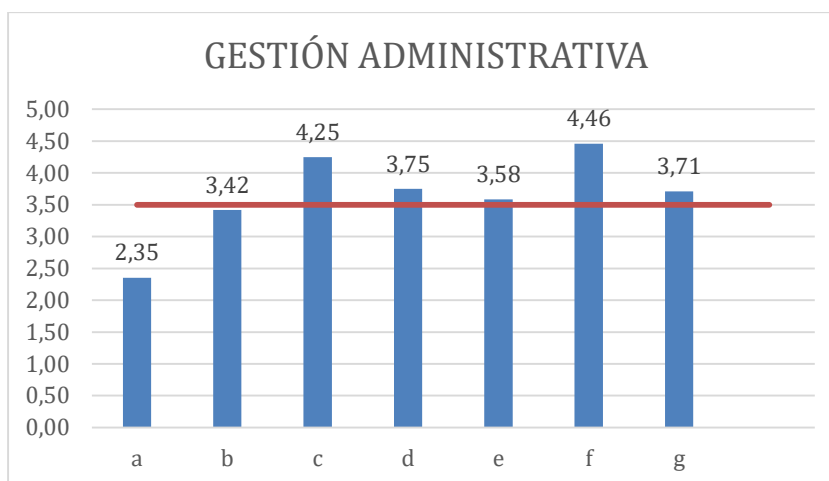
Competencia	Ítem	Proceso	Promedio	P Adtvo	P Doc.	P Padres	P Est.
Gestión Administrativa	a	La institución evalúa con los diferentes integrantes de la institución la pertinencia del modelo educativo	2,35	2,3	2,2	3	1,8
	b	Se cuenta con los recursos necesarios para la práctica pedagógica	3,42	3	3,4	3,9	3
	c	La institución educativa cuenta con la infraestructura adecuada para la población educativa	4,25	5	5	4,3	3,9
	d	La Institución cuenta con programas pertinentes para las necesidades educativas especiales detectadas	3,75	5	4,6	3,2	3,9
	e	Se destinan los recursos necesarios a la formación pedagógica	3,58	2,3	3,4	4	3,4
	f	Se evidencia organización por parte de los encargados de la Gestión Administrativa	4,46	5	5	4,4	4,3
	g	Los recursos con los que se cuentan son administrados de manera eficiente por los encargados del proceso	3,71	4,3	3	3,9	3,6

Fuente. Elaboración Propia

Tal y como en los casos anteriores, se presenta la figura 11 para poder expresar de manera práctica los resultados de la lista de chequeo aplicada a los integrantes de la comunidad educativa.

Figura 11

Resultados competencia Gestión Administrativa



Fuente. Elaboración Propia

En cuanto a la gestión administrativa se puede evidenciar que hay más fortalezas que debilidades, sin embargo, de acuerdo con la escala de medición sólo algunas de ellas podrían considerarse como verdaderas fortalezas, las demás aun necesitan recibir un tratamiento adecuado para potencializarse. En este caso la principal entre ellas es la organización por parte de los encargados de la gestión administrativa, ya que las personas evidencian que existe orden y correlación entre ellos y la documentación manejada. Además, es un proceso sencillo, rápido y completo, con lo que no se deja lugar a elementos fuera de la estandarización. Seguido de ella se presenta una buena infraestructura, programas pertinentes a las necesidades educativas y la eficiencia administrativa en el uso de los recursos. Por otra parte, la debilidad más representativa es que la institución no evalúa con los diferentes integrantes de la institución la pertinencia del modelo educativo, sobre todo con respecto a los estudiantes, debido a que sus respuestas indican que no son tenidos en cuenta a la hora de evaluar la pertinencia del modelo educativo.

Hay que tener en cuenta que existe una diferencia entre enfoque y modelo educativo, ya que el modelo educativo sólo se puede evaluar de dos formas, el modelo tradicional que generalmente se usa en instituciones públicas y un modelo estratégico educacional que se relaciona con las instituciones de carácter privado.

5.1.4. Gestión comunitaria

Por último, se presentan los resultados de la encuesta en la sección de gestión comunitaria, la cual muestra la manera como se percibe la gestión social de la organización y su relación con las partes interesadas. Dicha gestión se puede evidenciar en la tabla 18 y la figura 12:

Tabla 18

Gestión Comunitaria

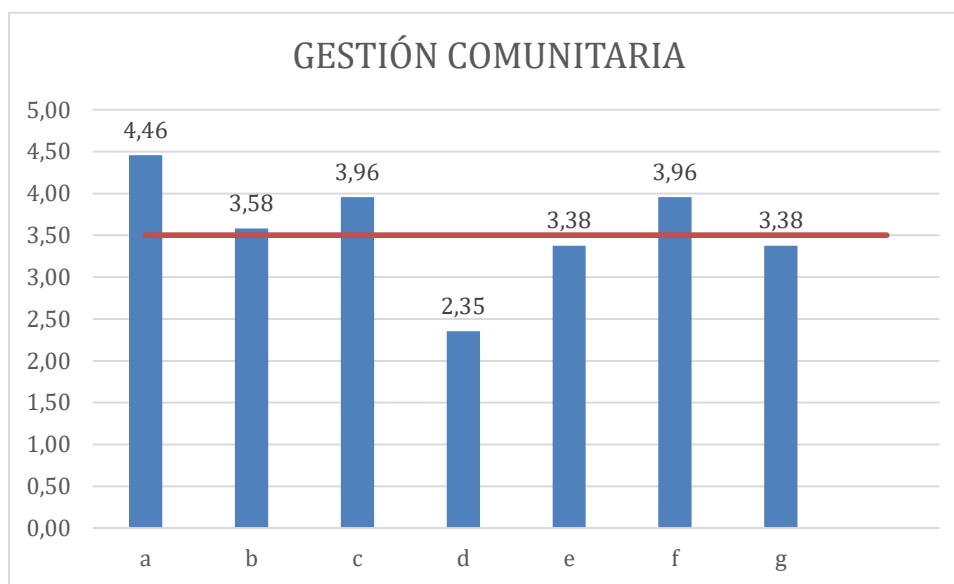
Competencia	Ítem	Proceso	Promedio	P Adtvo	P Doc.	P Padres	P Est.
Gestión Comunitaria	a	El Manual de Convivencia es divulgado y apropiado por la comunidad	4,46	5	5	4,4	4,3
	b	Existen programas que mejoren la convivencia escolar	3,58	2,3	3,4	4	3,4
	c	Existen principios institucionales que orienten la vida escolar	3,96	5	5	3,6	3,9
	d	Se evidencia participación de la comunidad en la toma de decisiones	2,35	2,3	2,2	3	1,8
	e	Existen mecanismos pertinentes para la divulgación del Horizonte Institucional	3,38	3	3	3,9	3
	f	La institución cuenta con programas que potencialicen la proyección técnica-tecnológica-profesional	3,96	5	5	3,6	3,9
	g	La institución desarrolla programas al interior del colegio que vinculen a la comunidad para mejorar su calidad de vida	3,38	3,7	2,2	3,9	3,1

Fuente. Elaboración Propia.

La gestión comunitaria es revisada como una parte interesada de la institución, y se evalúa de acuerdo con el panorama social que ofrece la institución que puede propender por crear habilidades en los estudiantes que apoyen a la comunidad que los acoge en cada uno de sus contextos. Ver figura 12:

Figura 12

Resultados competencia Gestión Comunitaria



Fuente. Elaboración Propia.

Los elementos a destacar en esta gestión son 5, los más representativos son contar un manual de convivencia divulgado y apropiado por la comunidad, existen principios institucionales y la institución cuenta con programas que potencialicen la proyección técnica-tecnológica-profesional. En cuanto a las debilidades resaltan 3, la comunidad no participa en la toma de decisiones, no existen mecanismos pertinentes para la divulgación del horizonte institucional y la institución no desarrolla programas al interior de la institución que vinculen a la comunidad, y quienes se ven afectados principalmente son los estudiantes, pues son los que más duro califican estos elementos.

5.2. Análisis interno a partir del Modelo de negocios Canvas

El modelo Canvas es una herramienta dinámica usada generalmente para establecer la idea central de un negocio o emprendimiento, pero que puede ser adaptada para aplicarla a entornos que permitan evaluar las fortalezas y debilidades de una organización de acuerdo con las distintas áreas y/o proceso de integración que la componen. En este caso se analizan las variables para determinar los aspectos internos claves que le pueden generar fortalezas y debilidades que le apunten a la generación de estrategias eficaces de acuerdo con el nivel de intervención de las mismas. A continuación, se presenta la tabla 19 que contiene el modelo Canvas desarrollado para el Instituto San Fernando Ferrini.

Tabla 19

Modelo Canvas del Instituto

<p>Socios Clave: Los socios claves del instituto son en primer lugar los docentes por su aporte en la prestación de servicios y los proveedores de bienes muebles e inmuebles y los que suministran el material de revisión y preparación de clases y estudio.</p>	<p>Recursos: Talento humano (Docentes y personal administrativo) Equipos audiovisuales Licencias de software Licencias para plataformas de educación virtual Biblioteca Bases de datos bibliográficas Tableros Pupitres</p>	<p>Propuesta de valor única. Clases personalizadas, donde cada curso contará con un número no mayor de 10 estudiantes, y metodologías actualizadas que pretenden ubicar al estudiante en un entorno más competitivo, que oferte herramientas de la vida real para el aprendizaje y la formación de competencias para el mundo actual, formado personas con capacidad para interactuar con el mundo del conocimiento. Las metodologías usadas son en su mayoría estudios de caso, resolución de problemas, trabajos grupales, talleres evaluativos, actividades culturales y de formación para el trabajo y la vida. Diseño de plan de vida y generación de ideas de emprendimiento. Los estudiantes del instituto son personas que poseen alguna característica especial, ya sea deficiencias en tiempo y conocimiento que ven en el aprendizaje una oportunidad para un nuevo comienzo, esta formación les da pie para iniciarse en la profesionalización de conocimientos.</p>	<p>Relación con el cliente: El instituto se relaciona con el cliente mediante las clases personalizadas en las cuales la atención es prácticamente individual, adicionalmente propone metodologías evaluativas que permiten fortalecer el aprendizaje del estudiante con rutas de evaluación de acuerdo al nivel cognoscitivo de los mismos.</p>	<p>Mercado. Personas de la ciudad de Barrancabermeja entre los 11 años y sin límite de edad que no hayan podido completar sus estudios de bachiller, o jóvenes entre los 11 y 16 años que no se adaptan a otras metodologías de estudio, es decir, personas que no hayan podido completar su grado de bachiller por circunstancias personales, o quienes no pueden recibir formación porque laboran durante el día, o quienes tienen problemas locomotrices que afectan su proceso de aprendizaje.</p>
	<p>Actividades Claves. Admisión y matrículas, Formación al estudiante, evaluación de la satisfacción, clases personalizadas, metodología de desarrollo de la clase.</p>		<p>Canales de distribución. Clases semi-presenciales y virtuales a través de plataformas como zoom, meet y/o Microsoft Teams y correo electrónico institucional.</p>	
<p>Estructura de Costos. Mantenimiento de la infraestructura, Nómina del personal docentes y administrativo, Recursos tecnológicos, licenciamiento de software, servicios públicos, servicios generales, elementos de aseo, papelería.</p>			<p>Fuente de Ingresos. Matricula de los estudiantes, pensión mensual.</p>	

Para el instituto una de las principales complicaciones a enfrentar son los canales de distribución, ya que una vez entrados en el estado de emergencia sanitaria provocado por la pandemia, se genera complicación para transmitir el conocimiento a los estudiantes debido a que la institución no es de gran tamaño y las inversiones en materia de tecnología, infraestructura y

demás plataformas virtuales para la creación de las clases es una debilidad mayor en cuanto a sus destrezas y habilidad se refiere. Esto también se relaciona con que la población de estudiantes son personas en extra edad y con capacidades especiales que poseen pocas habilidades para el manejo de equipos de cómputo, lo que puede provocar el aumento en la deserción escolar. Sin embargo, la fortaleza mayor radica en la capacidad para la atención personalizada de estudiantes, que aplicada en un mejor contexto puede llevar a contrarrestar los efectos de las debilidades expresadas anteriormente. En Barrancabermeja los colegios dedicados al mismo segmento del mercado son limitados y únicamente hallados en colegios oficiales que no están orientados a esta población específica, sino que brindan el servicio como parte de su programa Institucional, esto hace que no se haya explotado aun toda la demanda del sector.

5.3. Matriz de Evaluación de factores internos E.F.I.

A partir del análisis interno se presentan en la tabla 20 el listado de fortalezas y debilidades del colegio:

Tabla 20**Listado de Fortalezas y debilidades**

Fortalezas	Debilidades
Se percibe planeación y seguimiento en los procesos académicos por parte de los directivos.	El enfoque institucional no es conocido ni aplicado por los diferentes integrantes de la institución
Se percibe organización y seguimiento en los procesos académicos por parte de los docentes.	No Existen planes de estudio coherentes con las necesidades educativas
Existe un modelo de aprendizaje y enseñanza pertinente para las necesidades evidenciadas en la institución.	Los Proyectos Pedagógicos no son orientados de manera pertinente
Existen procesos de capacitación a docentes y directivos coherentes a las necesidades educativas.	No Existe fortalecimiento en los procesos académicos y formación en competencias pertinentes a pruebas internas y externas.
La Gestión Directiva promueve la toma de decisiones, delegación y participación equitativa por parte de los integrantes de la comunidad.	No Se divulga a la comunidad educativa los Planes Operativos
Se evidencia planeación y seguimiento en los procesos académicos y administrativos por parte de los directivos.	No Existe seguimiento y retroalimentación en los procesos que orientan los procesos educativos
La institución evalúa con los diferentes integrantes de la institución la pertinencia del enfoque educativo	El Proyecto Educativo Institucional (PEI) no es conocido por la comunidad educativa.
La institución educativa cuenta con la infraestructura adecuada para la población educativa	No Son divulgados e interiorizados los procesos claves del Horizonte Institucional.
La Institución cuenta con programas pertinentes para las necesidades educativas especiales detectadas	La filosofía Institucional no es divulgada a la comunidad educativa
Se destinan los recursos necesarios a la formación pedagógica	La filosofía Institucional no está interiorizada por la comunidad educativa
Se evidencia organización por parte de los encargados de la Gestión Administrativa	La institución no evalúa con los diferentes integrantes de la institución la pertinencia del modelo educativo
Los recursos con los que se cuentan son administrados de manera eficiente por los encargados del proceso	No Se cuenta con los recursos necesarios para la práctica pedagógica
El Manual de Convivencia es divulgado y apropiado por la comunidad	No Se evidencia participación de la comunidad en la toma de decisiones
Existen programas que mejoren la convivencia escolar	No Existen mecanismos pertinentes para la divulgación del Horizonte Institucional
Existen principios institucionales que orienten la vida escolar	La institución no desarrolla programas al interior del colegio que vinculen a la comunidad para mejorar su calidad de vida
La institución cuenta con programas que potencialicen la proyección técnica-tecnológica-profesional	

Fuente. Elaboración Propia

Al igual que la matriz de evaluación de factores externos, los factores internos pueden y serán evaluados bajo la misma metodología. Para ello, se listaron y clasificaron entre fortalezas y debilidades, posteriormente se priorizan para poder ubicar las cinco fortalezas y cinco debilidades más críticas para la organización y se realiza su ponderación. En este caso la

calificación se hará con la misma rúbrica anterior de 1 a 4 donde 1 y 2 califican debilidades mayores y menores respectivamente y 3 y 4 fortalezas menores y mayores respectivamente.

Luego de listar los elementos en la tabla 20 y con ayuda de las partes interesadas, se procede a efectuar la priorización y evaluación según los factores claves de éxito definidos previamente, a continuación, se presenta la tabla 21.

Tabla 21

Matriz de Factores Internos

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES QUE DETERMINAN EL ÉXITO	Peso %	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS			
Existe un modelo de aprendizaje y enseñanza pertinente para las necesidades evidenciadas en la institución.	12%	4	0,48
La institución educativa cuenta con la infraestructura adecuada para la población educativa	14%	3	0,52
Se evidencia organización por parte de los encargados de la Gestión Administrativa	5%	3	0,15
El Manual de Convivencia es divulgado y apropiado por la comunidad	10%	3	0,3
La Gestión Directiva promueve la toma de decisiones, delegación y participación equitativa por parte de los integrantes de la comunidad.	10%	3	0,3
Subtotal	50%	Subtotal	1,75
DEBILIDADES			
El enfoque institucional no es conocido ni aplicado o lo es de manera deficiente por los diferentes integrantes de la institución	12%	1	0,12
El seguimiento y retroalimentación son deficientes en los procesos que orientan los procesos educativos	10%	1	0,1
La filosofía Institucional no es divulgada a la comunidad educativa	8%	2	0,16
La comunidad no es participe en la toma de decisiones en la institución.	8%	2	0,16
No son divulgados e interiorizados los procesos claves del Horizonte Institucional.	12%	2	0,24
Subtotal	50%	Subtotal	0,78
Total	100%	Total	2,53

Fuente. Elaboración Propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la tabla 21, las fortalezas y debilidades priorizadas, aún no han sido tratadas con medidas eficaces, por lo tanto, es posible identificar

sobre qué elementos se deben aplicar estrategias de intervención que logren resultados favorables. En un primer análisis se puede inferir dos cuestiones. La primera cuestión se relaciona con que el instituto necesita dar a conocer a la comunidad las gestiones realizadas, haciéndoles partícipes del proceso de toma de decisiones que genere una conciencia sobre la forma en que cada parte interesada aporta al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por otro lado, es necesario reforzar conceptos de planeación y gestión organizacional, de modo que se generen las herramientas para realizar el seguimiento y retroalimentación no sólo de los procesos académicos por docentes, sino también directivos, administrativos y sociales. El cruce de los resultados entre la evaluación de factores externos e internos dará como resultado el tipo de estrategias a implementar según el estado de negocio definido para la institución San Fernando Ferrini.

CAPÍTULO 6. MISIÓN Y VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN

6.1. Misión

De acuerdo con Espinosa (2020) “La misión empresarial es una declaración escrita en la que se describe la razón de ser de la empresa y su objetivo principal.” Es decir, la misión de la empresa debe explicar claramente el motivo de su existencia, informar cuáles son sus actividades y definir su propuesta de valor para los clientes. Además, es posible complementarla con elementos que puedan brindar mayor confianza al mercado sobre el que se define. A continuación, se presenta la misión actual del Instituto San Fernando Ferrini:

“Formar personas estudiantes, íntegros, fundamentados en el desarrollo humano, la construcción del conocimiento; el reconocimiento, apropiación y defensa de la interculturalidad a partir del desarrollo de competencias para la vida, la competitividad en armonía con la naturaleza.”

Misión propuesta:

El Instituto San Fernando Ferrini forma personas íntegras para la sociedad, a través del fortalecimiento de habilidades y competencias básicas, laborales y ciudadanas de acuerdo con el proyecto de vida de cada estudiante.

6.2 Visión

De acuerdo con Espinosa (2020), a visión tiene un carácter motivador e inspirador, por lo tanto, todas las metas que planteemos sobre ella, deben ser obligatoriamente realistas y alcanzables.” Si bien es cierto, aunque debe motivar, también pretende demostrarse, es decir, que sea posible de alcanzar. Es necesario separar los componentes utópicos de la visión de los realmente sustentables, recordando siempre que está visión de alcanzar a todos los trabajadores de una empresa inclusive en los niveles de mando más bajo. A continuación, se presenta la visión con la que cuenta actualmente el instituto, recalcando que está desactualizada:

“En el 2015, ser líder en calidad y excelencia educativa para incidir en la construcción de un nuevo modelo de desarrollo alternativo para el municipio de Barrancabermeja, la región del Magdalena medio y el país “.

Visión propuesta:

“Para el año 2026 el Instituto San Fernando Ferrini será reconocido en la ciudad de Barrancabermeja como una institución de calidad que diferencia su servicio por medio de la innovación metodológica, la formación personalizada orientada al fortalecimiento de las habilidades y capacidades innatas de los estudiantes y un modelo de aprendizaje que se ajusta a las necesidades de cada persona.”

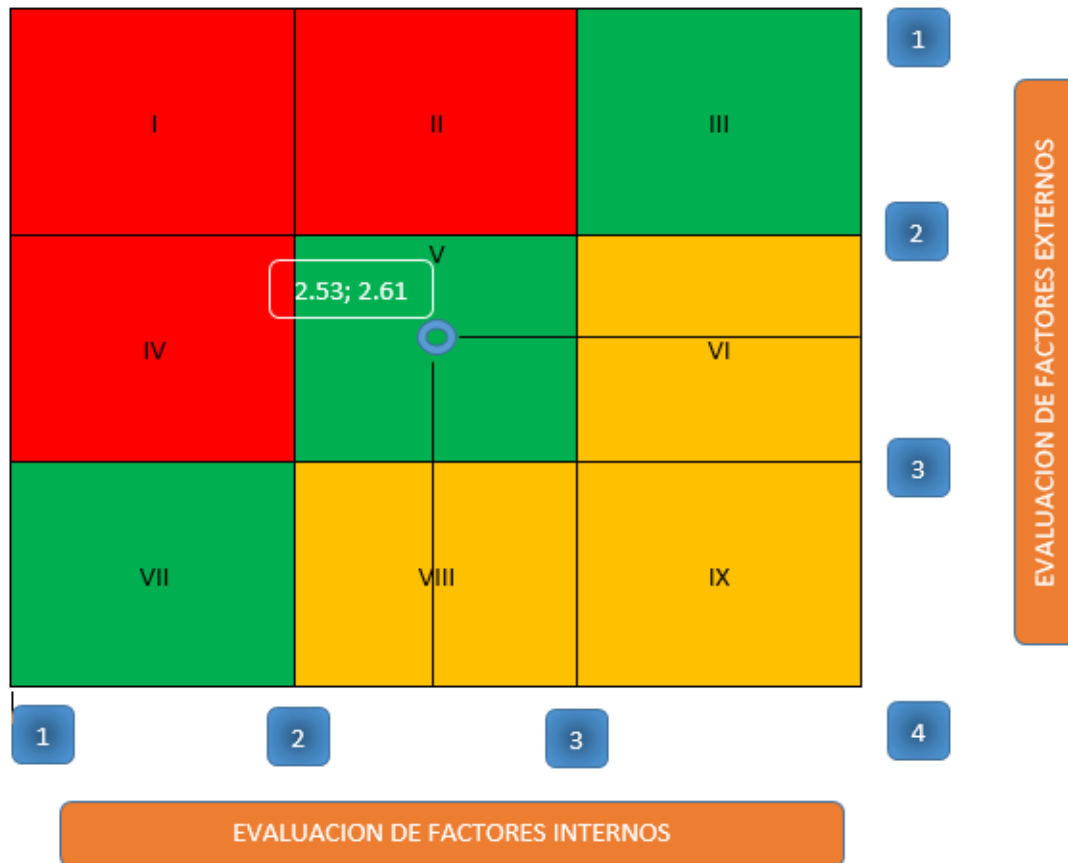
CAPÍTULO 7. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

7.1. Matriz Interna Externa.

Tal como se explica en las técnicas de recolección y análisis de datos, la matriz interna externa funciona de acuerdo con la ubicación de un punto en el plano. Donde el valor del resultado de la matriz de factores externos se ubica en el eje de las ordenadas y el de la matriz de factores internos en el eje de las abscisas. Tenido en cuenta por su puesto que los valores del eje de las ordenadas se escriben invertidos. Así las cosas, y teniendo en cuenta que el resultado de la matriz EFE es 2.61 y el de la matriz EFI es 2.53, el punto se ubica sobre el cuadrante 5 (Ver figura 13), lo cual implica que la organización debería aplicar estrategias para resistir en el mercado, es decir, penetración de mercado y/o desarrollo de producto. Este hecho se debe comprobar a través de la aplicación del numeral de priorización del tipo de estrategias a implementar.

Figura 13

Matriz Interna Externa



Fuente: Elaboración propia

7.2. Matriz DOFA

El objetivo de priorizar los grupos de estrategias a implementar, es poder orientar la generación de las estrategias específicas para aplicar en la organización, en cierto modo, genera una línea base para el enfoque estratégico organizacional. Las ventajas de este modelo radican en la posibilidad de implementar varios escenarios gradualmente y evaluar los resultados en un período específico de tiempo. La matriz DOFA es una de las herramientas de análisis que permite presentar algunas alternativas estratégicas e integrarlas con las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades internas de la organización. Para esta actividad se reunió

un comité integrado por cada una de las partes interesadas en las que a través de la metodología de lluvia de ideas y orientados por un moderador para seguir los lineamientos de las estrategias priorizadas, se pudiese llevar a cabo un ejercicio objetivo. A continuación, se presenta la tabla 22 del cruce de factores para la generación de estrategias:

Tabla 22

Cruce de estrategias DOFA

<p style="text-align: center;">CRUCE DOFA PARA GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe un modelo de aprendizaje y enseñanza pertinente para las necesidades evidenciadas en la institución. • La institución educativa cuenta con la infraestructura adecuada para la población educativa • Se evidencia organización por parte de los encargados de la Gestión Administrativa • El Manual de Convivencia es divulgado y apropiado por la comunidad • Existen procesos de capacitación a docentes y directivos coherentes a las necesidades educativas. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • El enfoque institucional no es conocido ni aplicado o lo es de manera deficiente por los diferentes integrantes de la institución • El seguimiento y retroalimentación son deficientes en los procesos que orientan los procesos educativos • La filosofía Institucional no es divulgada a la comunidad educativa • No se evidencia participación de la comunidad en la toma de decisiones • No son divulgados e interiorizados los procesos claves del Horizonte Institucional.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminución y sostenimiento de las tasas de interés. • Virtualidad de las clases • Poca competencia en la ciudad • Infraestructura para clases • Modalidad de prestación del servicio 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudiar y definir una línea de crédito estudiantil. (Penetración del mercado) - Actualizar la planta educativa en cuanto a herramientas digitales. - Divulgar ante la comunidad estudiantil y demás partes interesadas la oferta de valor generada por la I.E. a través de uso de los medios sociales de los que dispone. (Penetración del Mercado) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar un sistema de gestión de procesos (Diferenciación). - Diseñar y comunicar un espacio digital interactivo institucional (Penetración de mercado) - Estructurar el modelo de educación virtual como una nueva alternativa de educación personalizada. (Proliferación del servicio) - Generar espacios de integración entre directivas y comunidad (Penetración del mercado).

	- Definir un modelo o metodología educacional que integre conceptos modernos educacionales. (Desarrollo del servicio y Diferenciación)	
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competitividad digital • Poder de negociación de los clientes • Disminución del número de matrículas no oficiales • Precio del servicio • Indicadores económicos de la ciudad 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudiar la estructura de costos y presentar ofertas y promociones de servicio por pronto pago en la matrícula. (Penetración del mercado) - Ampliar el alcance de servicio, e implementar la virtualidad dentro de los modelos educativos personalizados. (Proliferación del servicio) - Establecer alianzas con proveedores de material educativo para reducir costos (Integración vertical) - Orientar la intervención publicitaria hacia los atributos de la personalización desviando la mirada del precio del servicio (Penetración del mercado) 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participar en ferias educativas. (Penetración del mercado) - Implementar un programa de desarrollo de habilidades tecnológicas. (Desarrollo del servicio y Diferenciación) - Crear modelos de integración con el sector empresarial, incentivando la iniciación laboral y fomentar el estudio y el desarrollo de actividades de emprendimiento. (Penetración del mercado y Desarrollo del servicio)

Fuente: elaboración propia

7.2.1. Estrategias FO

Nombre de la estrategia: Penetración del Mercado: Línea de Crédito Estudiantil

Descripción: Una línea de crédito estudiantil abrirá las puertas para que los potenciales clientes puedan acceder al servicio educacional que suministra el Instituto San Fernando Ferrini. El objetivo es que se provean las facilidades económicas para que se amplíe la cartera de clientes.

Justificación: La estrategia es viable ya que garantiza que más estudiantes puedan acceder al modelo de servicio ofertado sin que el valor de la matrícula sea un inconveniente, además, teniendo en cuenta las tasas actuales para los créditos en el mercado es posible conseguir un buen valor.

Nombre de la Estrategia: Estrategia de negocios enfocada en la diferenciación: Actualizar la planta educativa en cuanto a herramientas digitales.

Descripción: Se establece un plan de actualización de equipos para la presentación de clases. Elaborar un plan de inversión para dotar de nuevo equipos de cómputo y de medio ambiente digital para las clases, tanto presenciales como virtuales.

Justificación: La metodología actual para la presentación de las clases no es la misma que hace 15 años. La pandemia por COVID 19 generó un punto de coyuntura que ha acelerado los cambios que estaban proyectados sólo hasta dentro de cinco años, así pues, es necesario que una institución dedicada a educar a las personas pueda aportar un valor agregado a dicha formación a través de una completa adaptación a los retos que presenta el mundo de hoy.

Nombre de la Estrategia: Estrategia funcional: Divulgar ante la comunidad estudiantil y demás partes interesadas la oferta de valor generada por la I.E. a través de uso de los medios sociales de los que dispone

Descripción: Mediante la actualización y el uso de las plataformas sociales divulgar a la comunidad los elementos claves de la oferta de valor generada por la institución como, por ejemplo, calidad docente, estilo de formación, facilidades de pago, ofertas pronto pago,

infraestructura y planta física, resultados en pruebas Saber, convenios y alianzas estratégicas entre otros.

Justificación: Esta estrategia es importante en la penetración del mercado ya que permite atraer al cliente que, aunque tiene la opción de asistir a otras instituciones incluso de carácter público, prefiere formarse mejor para el futuro encontrando en la oferta de valor de la institución una justificación para tomar la decisión de acceder a ella.

Nombre de la estrategia: Estrategia de desarrollo de servicios y estrategia de diferenciación: Definir un modelo o metodología educacional que integre conceptos modernos educacionales.

Descripción: el instituto gestionará por medio de las herramientas que ha provisto el gobierno nacional a través del Ministerio de Educación, un modelo educativo que no sólo cumpla con los estándares, sino que presente una opción innovadora, interesante y retadora en la educación personalizada y adaptada a las necesidades de los estudiantes que hacen parte del segmento de mercado al que le apunta la institución. Si bien es cierto, la organización ya cuenta con un modelo, este debe ser más retador e innovador, debe proponer un valor agregado a cada persona y debe permitir generar una diferenciación con respecto a las demás instituciones de la ciudad. El modelo educacional basado en la personalización de la enseñanza puede ser posible en el mundo digital que se propone hoy en día debido a la pandemia.

Justificación: la propuesta es una estrategia diferenciadora ya que propende por separar tanto el segmento del mercado como las metodologías de enseñanza de sus competidores, esto a su vez, llevará al desarrollo del servicio generando un valor agregado a los estudiantes al relacionarse con el Instituto Ferrini.

7.2.2. Estrategias DO

Nombre de la Estrategia: Estrategia de negocios enfocada en diferenciación: Implementar un sistema de gestión de procesos.

Descripción: Esta estrategia está basada en una decisión gerencial, ya que la organización ha percibido las necesidades de aplicar y certificarse en la norma ISO 9001:2015. Se iniciará con la busque de un asesor que pueda proveer el servicio del diseño e implementación del sistema de gestión. Posteriormente se le dará un tiempo de implementación de al menos seis meses para proceder a la certificación del sistema de gestión.

Justificación: Esta estrategia busca definir los procesos al interior del instituto, ayudar a controlar las decisiones tomadas, y llevar un control sobre las actividades que se realizan. A su vez aportará a la planeación de la organización, logrando un control total sobre las variables y los resultados. Además, este tipo de iniciativas busca llamar la atención del mercado para aumentar su participación, al tener un proceso de enseñanza certificado, y lo diferenciaría de otras instituciones que no lo tienen.

Nombre de la Estrategia: Penetración del Mercado: Diseñar y comunicar un espacio digital interactivo institucional.

Descripción: Se trata de diseñar un espacio interactivo digital donde toda la comunidad del instituto pueda participar, conocer a fondo la institución, participar de los eventos, conocer los sucesos más importantes, se comuniquen elementos de valor para las partes interesadas. Para esto se buscará la asesoría de una persona experta en “community manager” para el diseño del espacio y la posterior comunicación a toda la comunidad Ferrini.

Justificación: Esta estrategia le apunta a la penetración del mercado gracias a que provee un espacio de cercanía con los clientes potenciales, donde se pueden compartir experiencias, momentos, espacios de real conectividad, ya que la mejor forma de hacer publicidad es mostrar lo que hace al interior de la institución.

Nombre de la estrategia: Proliferación de servicio: Estructurar el modelo de educación virtual como una nueva alternativa de educación personalizada.

Descripción: La institución creará una metodología de enseñanza 100% virtual. Esta metodología personalizada abordará grupos pequeños de enseñanza que no necesiten el

desplazamiento hacia una sede física (aunque mantendría esta opción para quien la necesite). Dispondrá de las plataformas y medios digitales necesarios para tal fin, y capacitará a los docentes para ofrecer una educación 100% virtual. Este proceso implica la solicitud de permisos adicionales al Ministerio de Educación y la modificación del PEI actual del instituto.

Justificación: Se trata de una proliferación del servicio ya que se presenta como una opción adicional, que ya es usada en otros tipos de estudio superiores y que se ha venido trabajando gracias a la pandemia. La única diferencia es que ya no sería una medida temporal, sino que, con base en el objetivo de adaptarse a las necesidades de los estudiantes, encaja perfectamente gracias a la personalización y flexibilidad que brinda.

Nombre de la Estrategia: Penetración del Mercado: Generar espacios de integración entre directivas y comunidad (aparte de los ya conocidos).

Descripción: esta estrategia está basada en la socialización de los logros. Parte fundamental en un proceso educacional es el acompañamiento sobre el estudiante, y este acompañamiento está compuesto principalmente por su familia. La propuesta indica que se crearán espacios como la semana del estudiante, ferias estudiantiles, Presentación de proyectos, muestras tecnológicas, artísticas y demás que acerquen al estudiante y sus cercanos a compartir dichos logros, lo cual permitiría que la institución fuese más cercana a las familias y se creara un vínculo, que en el área de mercadeo se conoce como lealtad de marca.

Justificación: Esta estrategia comunicada por medio de los canales virtuales dispuestos en otra estrategia le daría visibilidad a la institución y a su modelo de educación, lo que aumentaría la participación en el mercado.

7.2.3. Estrategias FA

Nombre de la estrategia: Penetración de Mercado: Estudiar la estructura de costos y presentar ofertas y promociones de servicio.

Descripción: esta propuesta trata de estudiar a fondo la estructura de costos de la organización, pues al ser una institución privada esta se encuentra definida de forma diferente a

una institución oficial. Se requiere entonces, conocer los elementos del costo que permitan lanzar promociones, facilidades de pago, incluso disminución en el valor de algunos elementos. Esta propuesta es diferente a la ya presentada anteriormente en que aplica no sólo para matrícula, sino para pensiones, las cuales teniendo en cuenta la situación actual de la ciudad, pueden parecer muy altas para algunas familias, y el objetivo es ampliar la cartera de clientes teniendo en cuenta el criterio de costo y calidad, ya que esta última no puede verse afectada por la disminución en costos.

Justificación: Como se menciona en el párrafo anterior, el objetivo es estudiar los costos de servicio del instituto y generar alternativas para proporcionar facilidades de pago a los clientes. La penetración del mercado no sólo se logra con publicidad, sino ofreciendo a los clientes la oportunidad de generar expectativa y acceso a servicios que no podría obtener en el sector oficial o en otra institución. El objetivo fundamental del instituto San Fernando Ferrini no es sólo prestar un servicio sino educar personas convencidas de que pueden alcanzar grandes propósitos de vida. (aporte del comité reunido).

Nombre de la Estrategia: Proliferación del servicio: Ampliar el alcance de servicio, e implementar la virtualidad dentro de los modelos educativos personalizados.

Descripción: La estrategia involucra principalmente cambiar el enfoque de la institución y orientarlo (de acuerdo con estrategias anteriores) hacia la virtualidad. Actualmente el alcance está definido como la prestación del servicio de educación básica secundaria para personas que no se adaptan a modelos convencionales de estudio. Por tal razón, es importante cambiar el alcance y el enfoque en función de un modelo educativo moderno que pretenda la virtualidad en su esencia y que permita la personalización.

Justificación: Al cambiar el enfoque de la organización, se espera que se fortalezca la proliferación de servicios, volviéndose cada vez más importante la focalización estudiantil y la utilización de métodos incluyentes para todos los estudiantes.

Nombre de la Estrategia: Integración Vertical (hacia atrás): Establecer alianzas con proveedores de material educativo para reducir costos.

Descripción: El servicio que presta la institución es la educación y en el análisis externo realizado los grupos de proveedores como por ejemplo los de material didáctico, mobiliario, equipo audiovisual, equipos y elementos de oficina son un rubro importante. La estrategia, aunque ubicada en la integración vertical hacia atrás no implica explícitamente que la institución se vuelve proveedor de estos elementos; esta estrategia está orientada a garantizar que esa cadena de suministro sea controlada por el instituto mediante alianzas estratégicas con los diversos grupos de proveedores y de esta manera poder mantener los costos del servicio estables.

Justificación: Se basa en la integración vertical en el sentido que garantiza la provisión de recursos, tanto de alta como de baja rotación. Es decir, el material didáctico de las editoriales como libros, bases de datos y plataforma (de alta rotación) se obtendrá por medio de alianzas estratégicas que permitan la estabilidad en los costos.

Nombre de la estrategia: Penetración del Mercado: Orientar la intervención publicitaria hacia los atributos de la personalización desviando la mirada del precio del servicio.

Descripción: Establecer una campaña de medios en donde se le otorgue valor a la propuesta de personalización de clases. Es cierto que no es posible eliminar las clases presenciales en grupos, pero el objetivo de acuerdo con las estrategias anteriores es migrar hacia sistemas virtuales, con lo que la personalización sería un hecho viable.

Justificación: Los últimos tiempos han puesto por sentado el hecho de una evolución hacia los medios virtuales, el interés del instituto es no sólo brindar la virtualidad como alternativa eficaz para la formación de los estudiante en bachillerato, sino que a través de la personalización de las clases en pequeños grupos, se puedan focalizar distintas metodologías de estudio, haciendo una propuesta interesante para el mercado potencial que está más interesado en una formación integral actualizada, que en la clásica cátedra magistral docente. Una de las

principales variables para la personalización tiene que ver con la implementación de la metodología de proyectos, donde los estudiantes deben desarrollar todo tipo de ideas centrados en resolver problemas básicos y comunes, pero de gran relevancia para la comunidad.

7.2.4. Estrategias DA

Nombre de la estrategia: Penetración del mercado: Participar en ferias educativas.

Descripción: Los colegios e instituciones prestigiosas de la ciudad constantemente realizan ferias estudiantiles donde los alumnos presentan sus proyectos y obtiene algún tipo de reconocimiento por dicha labor. A su vez, instituciones como Colciencias y otras realizan constantemente convocatorias para la presentación de proyectos de estudiantes de colegio ante audiencias públicas con el objetivo de preparar al estudiante para otra etapa de sus vidas. El objetivo con esta estrategia es hacer partícipe al Instituto San Fernando Ferrini en estas iniciativas fomentando el desarrollo consciente de sus estudiantes mediante el modelo de enseñanza que plantea, convirtiéndose en generadora de personas con capacidad de enfrentarse a los retos que propone el mundo actual. A día de hoy el instituto no ha participado en iniciativas de este tipo.

Justificación: si bien es cierto por cuestiones de pandemia será difícil realizar estas actividades con un aforo de gente considerable, o tal vez no sea posible realizarlas con presencia física en instalaciones al menos durante el año 2021, las plataformas virtuales brindar igual o mejores garantías para realizar este tipo de iniciativas. Entendido esto, es una gran oportunidad para mostrar el modelo de enseñanza de la institución y los buenos resultados ante el mercado potencial, con el fin de aumentar su participación en el mercado, pero también hacerse de una identidad de marca.

Nombre de la Estrategia: Estrategia de desarrollo del servicio y estrategia de negocios de diferenciación: Implementar un programa de desarrollo de habilidades tecnológicas.

Descripción: Los programas de desarrollo tecnológico son herramientas usadas por distintas instituciones para evidenciar las habilidades de todas las personas. Cabe recordar que cada ser humano tiene habilidades distintas y en esta etapa del desarrollo se deben explorar todas para que el estudiante identifique una en la que emprender un camino más profundo. La tecnología ofrecería ese espacio de consolidación la cual sería una oferta diferenciadora en la ciudad ya que son pocas las instituciones que proveen este tipo de servicios. El objetivo es adicionar al pensum actual un plan de estudios en esta materia que complemente el paquete educativo ofrecido por la institución.

Justificación: uno de los elementos de mayor crecimiento es el área de las tecnologías de la información y la comunicación, por eso es importante contar con este elemento como un aliado principal en la estrategia de mercado planteada por el instituto Ferrini, no sólo permite captar más clientes, sino que agrega valor a la educación de aquellas personas que no se adaptan a ningún modelo educativo ya que este se encuentra basada en la personalización de la enseñanza.

Nombre de la Estrategia: Penetración del Mercado y Estrategia de negocios enfocada en la diferenciación: Crear modelos de integración con el sector empresarial, incentivando la iniciación laboral y fomentar el estudio y el desarrollo de actividades de emprendimiento.

Descripción: Esta estrategia pretende acercar a los estudiantes al entorno laboral y empresarial, a través de alianzas con empresas para conocer el funcionamiento de los procesos y sus actividades, con el fin de realizar visitas técnicas y tutorados empresariales sobre ideas de emprendimiento. El objetivo es estar mayormente relacionado con el sector productivo, con personas con experiencia que proveen no sólo de conocimientos técnicos sino de habilidades profesionales que puestas en un estudiante aumentarían su orientación a la preparación y creación de un mejor plan de vida, promoviendo la creación de empresa o la profesionalización de sus conocimientos y disminuyendo los índices de desempleo.

Justificación: Todas las instituciones tienen una obligación intrínseca con los estudiantes, la preparación para el mundo de hoy y otorgar herramientas para el mundo del mañana. En ese orden de ideas existen dos ámbitos de participación, el ámbito laboral (empleados) y el ámbito del emprendimiento (empresarios), ambos son de gran relevancia y por eso la cercanía con estas estrategias permite obtener mejores resultados en términos de preparación. La Convergencia con el mundo de los negocios sería una mejor preparación para los estudiantes, y la implementación de la estrategia aumentaría la participación actual del mercado, pues la haría una oferta atractiva, además de diferente porque, aunque otras instituciones tienen modelos similares, no contemplan la cercanía y la tutoría en estos campos como una labor de peso.

7.3 Priorización del Tipo de Estrategia a Implementar.

Una vez concluido el análisis interno y externo de la organización, se puede inferir cuáles son los elementos fundamentales para presentar una estrategia coherente con las necesidades actuales de la empresa. El ejercicio radica en definir unas listas de evaluación de las principales estrategias corporativas y de negocio en las cuales se indica con un 1 la respuesta al criterio, sea un sí o un no. Al final se pondera para determinar el nivel de respuestas positivas de la lista de chequeo y priorizar de acuerdo con ese resultado. Entre las estrategias evaluadas se encuentran la integración vertical, desarrollo de servicios, desarrollo de mercado-expansión geográfica, desinversión, penetración del mercado y proliferación de servicio y por otro lado estrategias de negocio como diferenciación.

7.3.1. Priorización de estrategias corporativas

- Integración vertical: Para aplicar esta estrategia es necesario seguir con la línea de las actividades propuestas en el análisis DOFA en las estrategias que establecen fortalezas y amenazas. Es decir, en el caso de la integración vertical (hacia atrás en este caso) se busca que la empresa pueda establecer alianzas a fin de conseguir materiales completamente actualizados y pertinentes para el plan de estudios de la organización. Actualmente, el colegio no posee convenios con editoriales, empresas de educación entre otras, por lo que cuando tiene la necesidad de buscar en el mercado no genera criterios de peso para elegir proveedor, esto hace que en muchos casos se invierta en un material no adecuado y se pierde la posibilidad de tener un proveedor pertinente. Se sugiere realizar un estudio de mercados y establecer criterios para la evaluación y selección de sus proveedores en términos de precio, disponibilidad, calidad del producto entre otros. Luego del estudio de mercados definir el proveedor más acertado para la institución.

Tabla 23 Estrategia: Integración Vertical

Estrategia:		
INTEGRACION VERTICAL		
Condiciones de Éxito	Aplica	
	SI	NO
Cuando la empresa posee solidez financiera	0	1
Cuando la empresa posee habilidades y destrezas para asumir negocios diferentes	0	1
Cuando la empresa cuenta con talento humano y capital necesario para administrar el nuevo negocio	0	1
Cuando el negocio actual está consolidado	0	1
Cuando la empresa cuenta con un alto posicionamiento de marca	0	1
Cuando la industria en que se hace presencia es atractiva y tiende a crecer	1	0
Cuando los proveedores son: pocos, costosos, son poco confiables, no garantizan la calidad requerida.	0	1
Cuando los proveedores tienen alto poder de negociación	0	1
Cuando existen muchos intermediarios	0	1
Cuando tienen capacidades para equilibrar la capacidad en cada etapa de la cadena de valor	0	1
Cuando el servicio es un componente importante de los costos de servicio	1	0
Cuando el volumen de servicio de la empresa es alto para exceder la eficiencia de los proveedores o distribuidores	0	1
Genera altas barreras de entrada que dificulta el ingreso de nuevos competidores	1	0
Puede responder a los cambios de la demanda	0	1
Logra índices más elevados de la utilización de la capacidad instalada	0	1
Puede sacar servicios al mercado de una manera más rápida	0	1
Logra responder a las fuerzas impulsoras de cambio en la industria	1	0
Logra ser más competitiva frente a los rivales diferenciando sus servicios	1	0
Puede obtener economías de escala	1	0

Estrategia:		
INTEGRACION VERTICAL		
Condiciones de Éxito	Aplica	
	SI	NO
Logra reducir y estabilizar los costos y generar una ventaja frente a los precios de los competidores	0	1
Puede mejorar la imagen de la marca	1	0
Puede planificar y balancear mejor la servicio	1	0
TOTAL	9	13
Nivel de éxito	40,91%	

Fuente: elaboración propia

Nota: de acuerdo con los resultados de la tabla anterior, el nivel de éxito al aplicar la estrategia de integración vertical según las conclusiones de la auditoría externa-interna es de un 40,91% haciendo énfasis en que la organización podría ser más competitiva frente a los competidores, mejoraría su imagen de marca y se presenta una mejor opción de servicio, sin embargo esto implicaría unos costos de servicio más incrementando el precio que perciben los clientes finales, disminuyendo su participación en el mercado. Por tal razón, esta opción no es completamente viable.

- **Desarrollo de Servicios:** se plantea reevaluar el modelo educacional de la institución para cambiar del modelo tradicional al modelo estratégico organizacional que implica el establecimiento de grupos y comités tendientes a desarrollar nuevas iniciativas y la retroalimentación de los distintos procesos para complementar la propuesta de valor y atraer gran parte del mercado en la ciudad. Adicionalmente, este nuevo modelo debe estar entrelazado con las tecnologías de la información y la comunicación teniendo en cuenta una nueva plataforma digital de mayor alcance para la organización.

Tabla 24**Estrategia: Desarrollo de Servicios**

Estrategia:		
DESARROLLO DE SERVICIOS		
Condiciones de Éxito	Aplica	
	SI	NO
Cuando el servicio es obsoleto para las necesidades del cliente	0	1
Cuando la empresa basa su diferenciación en la innovación	0	1
Cuando se tienen fortalezas claves en investigación y desarrollo	0	1
Cuando los servicios actuales están en un ciclo de vida de madurez o declive	0	1
Cuando la empresa cuenta con una marca posicionada en el mercado	0	1
Cuando la empresa cuenta con capacidad ociosa	0	1
Cuando la organización compite en una industria de gran crecimiento	0	1
Cuando en la industria la innovación es un factor importante para competir	1	0
Cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad en los avances tecnológicos	1	0
Cuando los principales competidores ofrecen servicios de mejor calidad con respecto a los de la empresa a precios comparables.	1	0
Cuando los cambios culturales exigen cambios en los servicios	1	0
Cuando los clientes se vuelven cada vez más exigentes y han presentado quejas sobre el servicio actual.	1	0
Cuando el precio no es un factor de compra clave para los consumidores y estos exigen un valor agregado alto	0	1
Se generan barreras de entrada	1	0
Se pueden lograr ventajas competitivas importantes al lograr economías de escala y economías de alcance	0	1
TOTAL	7	8
Nivel de éxito	40,00%	

Fuente: elaboración propia

Nota: en cuanto al desarrollo de servicios se presentan mejores condiciones de implementación de dicha estrategia ya que cuenta con un nivel de éxito del 40,00%, esto

soportado principalmente en que la velocidad de los avances en la industria es realmente rápida, especialmente si debido a que las TIC invaden el mercado aprovisionando a las instituciones de herramientas importantes para generar un valor agregado. Adicionalmente, la innovación no sólo en los materiales sino en la forma como se concibe el servicio es un elemento importante para este tipo de empresas y que los competidores están ofreciendo un mejor servicio al contemplar opciones modernas e innovadores que promueven el rediseño del servicio de educación. Sin embargo, existen algunas deficiencias al implementar esta estrategia ya que en primer lugar el precio es un factor fundamental para el cliente, ya que a pesar de que la competencia actual no logra cubrir la demanda existente la diferenciación por precio marca una pauta importante. En segundo lugar, la empresa no ha fortalecido su identidad de marca, por lo que se asumirían costos importantes en el ejercicio con base en proyecciones económicas que tienen un nivel de riesgo relacionado.

- Desarrollo de mercado expansión geográfica: Se incluye esta estrategia, aunque debido al capital financiero que representa su puesta en marcha no se contempla como una opción viable para su ejecución.

Tabla 25**Estrategia: Desarrollo de mercado - Expansión Geográfica**

Estrategia:		
DESARROLLO DE MERCADO - EXPANSIÓN GEOGRÁFICA		
Condiciones de Éxito	Aplica	
	SI	NO
Cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace.	0	1
Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y el capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.	0	1
Cuando la empresa cuenta con una marca posicionada en el mercado	0	1
Cuando la empresa cuenta con capacidad ociosa	0	1
Cuando la empresa cuenta con excelentes habilidades y capacidades administrativas	0	1
Se generan barreras de entrada	1	0
Se pueden lograr ventajas competitivas importantes al lograr economías de escala	0	1
Cuando existen mercados nuevos que no han sido atendidos por la empresa y no están saturados	0	1
Cuando los cambios de hábitos o consumos en la sociedad generan oportunidades de explotar nuevos segmentos.	0	1
Cuando existen nuevos canales de distribución no explotados por la empresa que resultan confiables, baratos y de buena calidad.	0	1
Cuando la industria en la que opera la empresa está adquiriendo alcance global a gran velocidad.	0	1
TOTAL	1	10
Nivel de éxito	9,09%	

Nota: De acuerdo con el resultado obtenido, es claro que esta opción no presenta una viabilidad razonable para su implementación, por lo que no es una de las más opcionadas. Esto se debe a que implicaría una inversión económica y un cambio de la estructura organizacional que, si bien podría generar una barrera de entrada para otras organizaciones, tiene que verse compensado con la cobertura de la demanda, lo cual no sería posible sin que primero se fortaleciera la imagen

de la institución y cuentan con una cobertura de servicio del 100%. De acuerdo con las directivas de la institución, aun no alcanzan el nivel de servicio esperado, sus instalaciones actuales no son suficientes y los ingresos esperados pos pandemia no alcanzan a cubrir todas las necesidades de la empresa, por lo tanto, expandirse geográficamente o desarrollar un nuevo mercado no supone una estrategia alcanzable en el corto o mediano plazo.

- Desinversión: teniendo en cuenta los bienes actuales de la I.E. no hay lugar para pensar en una desinversión importante, debido a que no cuenta con servicio de transporte propio, tienen una sola sede, y los equipos que posee no han cumplido el ciclo para cambio. Actualmente, funciona con un nivel de servicio adecuado con lo que no contempla la posibilidad de reducir la planta de personal, por lo tanto, esta opción a pesar de su nivel de éxito no es viable.

Tabla 26**Estrategia: Desinversión**

Estrategia:		
DESINVERSION		
Condiciones de Éxito	Aplica	
	SI	NO
Cuando la organización ha aplicado estrategias de recorte de gastos, sin lograr alcanzar las mejoras deseadas.	0	1
Cuando una división o negocio es responsable del bajo desempeño de la organización.	0	1
Cuando el negocio es potencialmente atractivo pero la gestión de la empresa ha dado bajo desempeño	1	0
Cuando las acciones de la empresa presentan una baja valoración en el mercado	0	1
Cuando los consumidores no tienen una buena imagen de la unidad de negocio	0	1
Cuando la división para ser competitiva necesita más recursos de los que la empresa puede proporcionarle.	1	0
Cuando la organización tiene problemas de liquidez y requiere una cantidad importante de recursos a corto plazo y no se visualizan otras fuentes razonables	0	1
Cuando la empresa necesita recursos para invertir en otros negocios más atractivos	0	1
Cuando la empresa se sobre diversificó o se integró en el pasado y los costos burocráticos exceden el valor agregado de las operaciones ampliadas.	0	1
Cuando la unidad de negocio no tiene ajustes estratégicos o ajustes financieros con las otras unidades de negocio	0	1
Cuando la unidad de negocio no se ajusta al nuevo enfoque o visión del corporativo.	0	1
Cuando la empresa desea concentrarse en otras unidades de negocio más atractivas y se considera que seguir en este negocio genera distracciones.	0	1
Cuando, a pesar de los bajos resultados financieros de la organización, se opera en una industria atractiva	1	0
Cuando se recibe una oferta de compra por un valor atractivo para la organización.	0	1

Estrategia:		
DESINVERSION		
Condiciones de Éxito	Aplica	
	SI	NO
Cuando se presentan oportunidades de realizar alianzas con proveedores o distribuidores, lo que reduce el valor agregado de las operaciones integradas	1	0
Cuando la demanda es inestable	0	1
Cuando la rivalidad competitiva hace poco rentable participar en la industria	0	1
Cuando la rivalidad competitiva hace necesaria grandes inversiones y la empresa no cuenta con el músculo financiero para financiarlas	1	0
Cuando por mandato del gobierno existe una orden de venta por ley antimonopolio	0	1
TOTAL	5	14
Nivel de éxito	26,32%	

Fuente: elaboración propia

Nota: Teniendo en cuenta que la institución cuenta con una sola unidad de negocios orientada a la prestación del servicio de educación, a su vez, poseen una planta física cuyas instalaciones son adecuadas básicamente para el desarrollo de su actividad comercial, por lo cual le desinversión no se presenta como una opción, además, no poseen una planta docente de gran tamaño por tanto sus costos operativos pueden ser cubiertos cumpliendo las metas propuestas por la alta dirección.

- **Penetración de mercado:** en este caso se proponen varias acciones empezando por establecer una línea de crédito estudiantil que les permita a los estudiantes acceder a facilidades de pago, esto debe realizarse mediante una financiación externa. Diseñar y socializar un espacio interactivo que involucre una comunicación efectiva con toda la comunidad educativa y demás partes interesadas,

además que permita realizar operaciones importantes a través de la plataforma eliminando la gestión presencial. Otra de las acciones es crear los espacios de interacción entre los directivos y la comunidad a través de la creación de comités, proyectos de integración institucional, rendición de cuentas, entre otras iniciativas. En general lo que se busca es ampliar la participación en el mercado a través de distintos frentes de trabajo y tipos de gestión administrativa, directiva, académica y comunitaria.

Tabla 27

Estrategia: Penetración de Mercado

Estrategia:		
PENETRACION DE MERCADO		
Condiciones de Éxito	Aplica	
	SI	NO
Cuando la empresa tiene baja participación en el mercado.	1	0
Cuando la empresa cuenta con capacidad ociosa	0	1
Se puede aumentar la tasa de uso de los servicios por parte de los clientes	1	0
Se puedan generar nuevas ocasiones de compra	1	0
Se puede tomar participación de mercado de los competidores por precio, calidad, etc.	1	0
Se generan barreras de entrada con la inversión en marketing	1	0
Cuando el mercado no está saturado con el servicio ofrecido	1	0
Cuando los competidores están disminuyendo su participación y la industria está creciendo	0	1
Cuando en la industria la correlación entre las ventas y el gasto para comercialización ha sido históricamente alta.	1	0
Cuando el servicio lleva poco tiempo en el mercado (Etapa embrionaria) y no está bien posicionado	0	1
Cuando el servicio está en etapa de madurez o declive y se quiere hacer un relanzamiento	0	1
TOTAL	7	4
Nivel de éxito	63,64%	

Nota: el resultado anterior indica que esta es la estrategia con más probabilidades de obtener éxito al ser implementada, ya que principalmente se enfoca en fortalecer la imagen de la marca y propende por un establecimiento de su participación en el mercado. Las estrategias en este caso pueden ir desde incrementar los esfuerzos en publicidad generando facilidades de pago a las personas que accedan a la propuesta de valor ofrecida por la empresa.

- Proliferación de Servicio: Esta propuesta de aplicación mediante la implementación de una metodología de estudio 100% virtual que permita un mayor nivel de personalización de las clases de la institución.

Tabla 28**Estrategia: Proliferación del Servicio**

Condiciones de Éxito	Estrategia: PROLIFERACION DE SERVICIO	
	Aplica	
	SI	NO
Cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace.	0	1
Cuando la empresa basa su diferenciación en la innovación y tiene fortalezas claves en marketing e I&D	0	1
Cuando la empresa cuenta con una marca posicionada en el mercado	0	1
Cuando la empresa tiene capacidad ociosa	0	1
Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y el capital que necesita para administrar operaciones expandidas	0	1
Cuando los servicios actuales están en un ciclo de vida de madurez o declive.	0	1
Cuando la organización compite en una industria de gran crecimiento	1	0
Cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad en los avances tecnológicos y la innovación es un factor importante para competir	1	0
Cuando existen mercados nuevos que no han sido atendidos por la empresa y no están saturados	1	0
Cuando existen nuevos canales de distribución no explotados por la empresa para llegar a mercados desatendidos que resultan confiables, baratos y de buena calidad.	0	1
Cuando se han estancados las ventas en el segmento del mercado actualmente atendido.	1	0
Cuando el precio no es el principal criterio de compra.	1	0
Se generan barreras de entrada	1	
Se pueden lograr ventajas competitivas importantes al lograr economías de escala y economías de alcance	0	1
TOTAL	6	8
Nivel de éxito	42,86%	

Fuente: elaboración propia

Nota: El nivel de éxito de la implementación de esta estrategia es del 42,86% de acuerdo con la tabla anterior, sus fortalezas principales radican en la capacidad de la industria en la que compiten ya que la demanda total en la ciudad de Barrancabermeja no se encuentra cubierta, y aún existen plazas abiertas para estudiantes de lugares aledaños.

- Estrategia de negocios enfocada en la diferenciación: a través de esta estrategia se pueden implementar las siguientes acciones: en primer lugar, migrar progresivamente hacia una formación totalmente virtual que sea de alta calidad y que genere resultados eficaces en cuanto a formación de los estudiantes. Posteriormente establecer un sistema de gestión de la calidad basado en la ISO 9001:2015 que permita gestionar los procesos de manera estandarizada y pueda ser usado como factor diferenciador entre instituciones. En tercer lugar, crear un programa de desarrollo de habilidades tecnológicas estudiantiles a través de la inclusión de una línea de investigación en el plan de estudios de la institución con el objetivo de preparar estudiantes para aportar en aspectos tecnológicos. Por último, integrar la institución con el sector empresarial de modo que a través de la generación de proyectos estudiantiles se pueda aportar al desarrollo del sector económico de la ciudad. Todo lo anterior va ligado a la estrategia de marketing que posicione a la institución en la ciudad diferenciándola de cualquier otra por la propuesta de valor que genera.

Tabla 29

Estrategia de negocios: Diferenciación

Estrategia:		
ESTRATEGIA DE NEGOCIOS ENFOCADA EN LA DIFERENCIACION		
Condiciones de Éxito	Aplica	
	SI	NO
Cuando el servicio no es estándar y puede sufrir innovaciones y mejoras a nivel de calidad	0	1
Cuando la empresa tiene habilidades en investigación y desarrollo, marketing y fabricación que la llevan a tener mejores índices en calidad, innovación y servicio al cliente	0	1
Cuando los recursos y capacidades de la empresa no son suficientes para abarcar una mayor parte del mercado, pero si para un nicho.	1	0
Cuando el ciclo de vida de los servicios es corto	0	1
Cuando existe poder adquisitivo en el mercado	1	0
Cuando la rivalidad gira en torno a la innovación y la capacidad de satisfacer al cliente, lo cual le da mayor poder de negociación al comprador	1	0
Cuando existen segmentos de un tamaño atractivo con necesidades muy particulares que no se sienten satisfechos con el producto estándar, estos segmentos están en crecimiento, y no existe peligro que desaparezcan en el mediano plazo	1	0
Cuando existen segmentos rentables que los rivales no han atendido, no les interesan o difícilmente pueden atender	1	0
Cuando los consumidores están dispuestos a pagar más por un servicio que los satisfaga mejor.	1	0
El bajo volumen de servucción no eleva demasiado los costos	1	0
Se pueden bajar los costos significativamente al concentrarse en un segmento dado.	0	1
Se crean barreras de entrada y se reduce la rivalidad y el poder de los clientes	0	1
TOTAL	7	5
Nivel de éxito	58,33%	

Las tablas presentadas anteriormente, son un ejercicio que pretende descubrir cuál de las estrategias corporativas se ajusta mejor a la realidad actual de la institución y darle forma a

la estructura a continuación se presenta la tabla 30, la cual expone un resumen de los resultados del ejercicio anterior.

Tabla 30

Resumen de la Evaluación estratégica implementada

Resultados de la evaluación estratégica	
Estrategia	Nivel de éxito
Penetración de mercado	63,64%
Estrategia de negocios enfocada en la diferenciación	58,33%
Proliferación de servicio	42,86%
Desarrollo de servicios	40,00%
Integración vertical	36,36%
Desinversión	26,32%
Desarrollo de mercado - expansión geográfica	9,09%

La tabla anterior pretende demostrar el orden en el cual la alta dirección de la institución educativa San Fernando Ferrini debería concentrar sus esfuerzos de acuerdo con el análisis interno-externo realizado.

7.4. Diseño del Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral es una metodología que permite establecer la medición del cumplimiento de las estrategias implementadas en una organización a fin de determinar el grado en el que los objetivos estratégicos de la organización han sido alcanzados. Esta herramienta es considerada de gran importancia en la administración moderna, y supone una ventaja competitiva frente a otras instituciones debido a que mantiene control constante de todas las variables

implementadas, con lo que a parte de la eficacia se consigue la eficiencia en las operaciones. Antes de consolidar dicha herramienta es necesario definir un mapa de objetivos estratégicos, el cual permite definir a la organización sus objetivos de gestión desde 4 perspectivas diferentes, aprendizaje y crecimiento, procesos, clientes y financiera. A continuación, se presenta el mapa estratégico de la institución.

Tabla 31

Mapa Estratégico de la institución

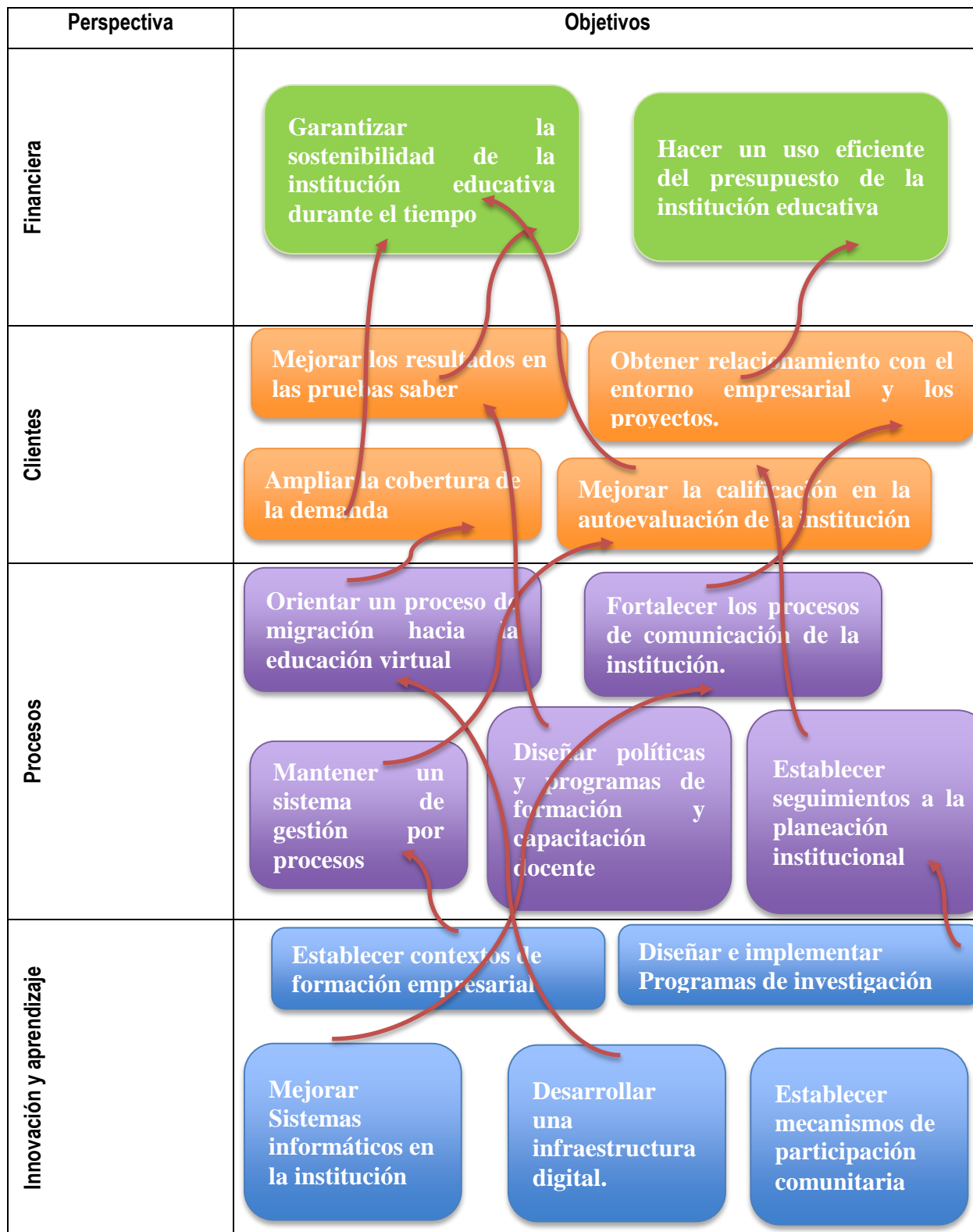


Tabla 32 Cuadro de Mando Integral Instituto San Fernando Ferrini

N°	OBJETIVO	PERSPECTIV	META		FICHA TECNICA DEL INDICADOR				
			Resultado Esperado	Límite De Tiempo	Fórmula Del Indicador	Unidad De Medida	Frecuencia De Medición	Fuentes De Información	Responsable De Medición
1	Mejorar los Sistemas informáticos en la institución	IA	Lograr que más de 90% los procesos de la institución se realicen por medio de la plataforma virtual.	Diciembre 2022	$(N^{\circ} \text{ de Actividades de proceso Virtuales} / \text{Total de Actividades}) * 100$	%	Mensual	Líderes de Proceso	Rector
2	Desarrollar una infraestructura digital.	IA	Establecer una modalidad de estudio virtual 100%	Diciembre 2021	$(\text{Actividades Ejecutadas del plan de trabajo} / \text{Total Actividades Plan de Trabajo}) * 100$	%	Mensual	Líder de Proceso	Rector
3	Establecer mecanismos de participación comunitaria	IA	Nivel de satisfacción de la comunidad por encima del 95%	Diciembre 2023	$(N^{\circ} \text{ puntos en calificación} / \text{total de punto posibles en calificación}) * 100$ $(\text{No. De procesos con participación activa de la comunidad} / \text{No. Total de procesos}) * 100$	%	Anual	Líder de Proceso	Rector
4	Establecer contextos de formación empresarial	IA	10 nuevas iniciativas empresariales potenciales al año.	Diciembre 2023	N° de iniciativas empresariales anuales	#	Anual	Líder de Proceso	Rector

5	Diseñar e implementar Programas de investigación	IA	Desarrollar semilleros de investigación con mínimo 10 proyectos de investigación anuales	Diciembre 2023	N° de proyectos de investigación desarrollados en el año	#	Anual	Líder de Proceso	Rector
6	Mantener un sistema de gestión por procesos	P	Certificarse y mantener el certificado de la norma ISO 9001:2015	Diciembre 2023	No. Requisitos de los sistemas de gestión adoptados/No. Requisitos del sistema de gestión bajo la norma ISO 9001:2015 (N° objetivos estratégicos cumplidos / Total de objetivos Estratégicos)*100	%	Anual	Líder de Proceso	Rector
7	Diseñar políticas y programas de formación y capacitación docente	p	Cumplimiento del plan de capacitaciones por encima del 95%	Diciembre 2023	(N° capacitaciones ejecutadas / Total Capacitaciones)*100	%	Anual	Líder de Proceso	Rector
8	Establecer seguimientos a la planeación institucional	P	Cumplimiento por encima del 90% de las actividades programadas en el	Diciembre 2023	(No de actividades del plan de trabajo anual ejecutadas/ No de actividades del plan de trabajo	%	Anual	Líder de Proceso	Rector

			plan de trabajo anual.		anual programadas)* 100				
9	Orientar un proceso de migración hacia la educación virtual	P	Nivel de Satisfacción de los estudiantes con el servicio de educación virtual por encima del 90%	Diciembre 2023	(Puntos de calificación encuesta de satisfacción / total puntos posibles)*100	%	Anual	Líder de Proceso	Rector
10	Fortalecer los procesos de comunicación de la institución.	P	Resolver el 100% de las quejas y reclamos en un tiempo menor a 15 días calendario.	Diciembre 2023	(Número de canales con participación activa de la comunidad / Total de canales de comunicación implementados) * 100(Número de quejas y reclamos resueltos eficazmente / Total PQR recibidos en el periodo de evaluación) * 100	%	Mensual	Líder de Proceso	Rector
11	Ampliar la cobertura de la demanda	C	Lograr anualmente el 8% de los ingresos por matrícula provengan de estudiantes nuevos.	Diciembre 2023	((ingresos por matrícula de estudiantes nuevos – ingresos totales por matrícula) / Ingresos Totales por matriculad) * 100	%	Anual	Líder de Proceso	Rector

12	Mejorar la calificación en la autoevaluación de la institución	C	Mantener un índice de autoevaluación superior al 95%	Diciembre 2023	(puntos de calificación / total de puntos posibles) * 100	%	Anual	Líder de Proceso	Rector
13	Mejorar los resultados en las pruebas saber	C	Desempeño "Alto" en las pruebas saber 11°	Diciembre 2023	(No. Estudiantes con desempeño alto / Total estudiantes)*100	%	Anual	Líder de Proceso	Rector
14	Formar para el trabajo, garantizando la incorporación de estudiantes y egresados al sistema empresarial a través de alianzas.	C	Lograr anualmente que mínimo un 10% de los estudiantes puedan incorporarse al entorno laboral una vez se gradúen de la institución.	Diciembre 2023	(Estudiantes incorporados al ambiente labora / total de estudiantes egresados) * 100	%	Anual	Líder de Proceso	Rector
15	Garantizar la sostenibilidad de la institución educativa durante el tiempo	F	Ampliar la demanda de la institución en un 8% anual Mantener un 10% de margen neto de utilidad	Diciembre 2023	(# estudiantes nuevos al año / # estudiantes totales de la I.E.)*100 ((Ingresos operacionales - Egresos Operacionales) /	%	Anual	Líder de Proceso	Rector

					Egresos operacionales)* 100				
16	Hacer un uso eficiente del presupuesto de la institución educativa	F	Lograr la ejecución de mínimo el 90% del presupuesto de ingresos e inversiones, y la ejecución de máximo el 100% de los egresos presupuestados anualmente.	Diciembre 2023	(Ejecución presupuestal / Presupuesto anual total)*100	%	Anual	Líder de Proceso	Rector

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

Se realizó un diagnóstico inicial para la institución que permitió identificar como principales oportunidades que actualmente hay poca competencia en la ciudad en relación con competidores que ofrezcan un servicio similar al del Instituto San Fernando Ferrini, lo que hace posible implementar estrategias de penetración de mercado, no sin antes hacer un proceso de intervención en la oferta de valor que le permite ser atractiva a otros estudiantes. Adicionalmente, para el nivel actual la institución cuenta con una infraestructura adecuada, con lo que puede atender sin pérdida de nivel de calidad un mayor número de estudiantes sin ver afectado su servicio. Otro elemento externo evaluado fue la disminución de tasas de interés en medio de la pandemia y como parte de un período de recuperación económica, lo que es beneficioso para la institución gracias a que se puede incrementar el nivel de inversión asegurando en primer lugar la penetración del mercado y en segundo lugar que la oferta de valor sea realmente atractiva. Por otro lado, se presentan algunas amenazas que se deben trabajar fuertemente como, por ejemplo, que aun cuando se presenta una infraestructura para utilizar, es necesario adecuar los elementos para la virtualidad, debido a que por la pandemia de COVID 19 se hace necesario cambiar las metodologías e incluso algunos modelos educacionales, y la institución aún necesita esto para mostrarse en el mercado. Un elemento clave que se analizó durante esta etapa es el alto poder de negociación que tienen los clientes, ya que, aunque el modelo que ofrece la institución no tiene mucha competencia, para algunas personas puede no parecer rentable, o poco atractivo, esto puede deberse a una concepción tradicional de la educación o una corta iniciativa de reconocimiento de marca por parte de la institución.

En cuanto a la misión, se incluyeron elementos de mayor dinamismo, mostrando realmente el que hacer de la organización, y dejando ver la oferta de valor para el público en general. En ella también se evidencia claramente el propósito de la institución que es formar jóvenes con capacidades laborales que fácilmente se involucren con el entorno económico de la región. La filosofía institucional también es otro componente relevante dado que propende por el

mejoramiento de propias condiciones socioeconómicas y formativas y las del entorno. En cuanto a la misión, fue actualizado poniendo un nuevo horizonte ubicado en el año 2026, lo que provee un buen rango de holgura para el cumplimiento de las estrategias organizacionales. A su vez, establece una meta clara y retadora para la institución, centrándose en la ciudad de Barrancabermeja como primer límite geográfico a conquistar. En ella (la visión) también se indica el propósito visionario de la institución, el cual es aplicar un modelo de aprendizaje adaptativo a las condiciones del estudiante.

Se creó, además, un cuadro de objetivos estratégicos basado en la priorización de las estrategias y en la formulación de la matriz DOFA. En este cuadro se sustentan estrategias como integración vertical, penetración de mercados, diferenciación de productos entre otras. El objetivo final de estas estrategias es lograr un mayor reconocimiento en el mercado lo que permita que la visibilidad de la institución cada día sea más fuerte apuntando siempre a la creación de valor por medio de su oferta de servicios. Posteriormente, a partir del mapa de objetivos estratégicos se diseñó el cuadro de mando integral que involucra los planes de acción a realizar y sus métodos de control y medición. Este cuadro de mando está compuesto por 16 actividades que dan cumplimiento a las estrategias planteadas desde la sección de priorización y el mapa de objetivos estratégicos. La alta dirección de la institución es consciente de la importancia de mantener un control eficiente sobre sus actividades y lograr un desarrollo eficaz de las mismas.

RECOMENDACIONES

La principal recomendación que arroja este proyecto es la aplicación de las estrategias diseñadas en la sección 7.2, ya que ello permitirá refrescar las iniciativas institucionales y mostrar una propuesta relativamente nueva para la población de la región. A su vez, generará expectativa sobre el modelo de educación planteado atrayendo a más personas para hacer parte del instituto Ferrini. Al integrar cada estrategia es importante hacer seguimiento y control por medio del cuadro de mando integral, y diseñar planes de nivel operativo que derive en tareas más pequeñas orientadas al beneficio de toda la comunidad educativa.

También es necesario estudiar a fondo el análisis del contexto constantemente con el fin de indagar por las cuestiones externas e internas que tienen un impacto sobre la organización y establecer otras alternativas de aprovechamiento o mitigación de oportunidades y fortalezas y amenazas y debilidades respectivamente.

Habiendo aplicado todo lo mencionado iniciar un proceso para la aplicación del estándar ISO 9001:2015 que le confiera otras herramientas adicionales para la gestión de la organización y sus procesos y alinee el horizonte institucional a la estrategia corporativa.

BIBLIOGRAFÍA

Ackoff, R. L. (1997). *Un concepto de planeación de empresas*. México: Limusa-Noriega, pp. 14 y 15.

Alcaldía de Barrancabermeja. (2019). *Estudio de insuficiencia educativa municipio de Barrancabermeja para el 2020*. Secretaria de educación municipal Barrancabermeja – Santander

Almuiñas, J.& Galarza, J. 2015. *Metodología para elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional*. CEPES. La Habana, Cuba.

Andrade, E. y Vaca, M. (2014). *Diseño de un plan estratégico para el colegio particular David Ausubel*. (tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.

Andrews, K. (1971). *El concepto de estrategia en la empresa*. Barcelona: Ediciones Orbis.

Camacho, M. (2002). *Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa*. Revista Vía Salud.

Castro, A. (2010). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. Barranquilla. Universidad del Norte.

Castellanos, L. (2017). *Estrategia y planificación estratégica*. Maracaibo: Ediciones LC Venezuela. 79p.

Chalita sfair, sfair, Baidaba. *Calila y Dimna* 5ª ed., (versión Antonio ChalitaSfair, 1995) ISBN 958-601-121-6

Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. Bogotá, Editorial McGraw Hill. 415 p.

ISBN 958-41-0161--7

Clavijo A. Cortés L. (2014). *Aplicación del modelo de gestión estratégica en la gestión directiva del Colegio el Cortijo Vianey I.E.D*. Maestría en Educación. Universidad libre Bogotá.

Cohen, William A. (2008). *En clases con Drucker*. Bogotá, Editorial Norma, año de edición, 416P, ISBN 978-958-45-0827-0.

David, F., (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education. ISBN 970-26-0427-3

Estrada; et al. (2016). *Direccionamiento estratégico y aprendizaje*. Barranquilla / Cúcuta: Universidad Simón Bolívar.

ESERP Business & Law School. *¿Qué es y cómo hacer un análisis PESTEL?* [En línea] <<https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/>> [citado el 5 de junio de 2020].

Espinosa, R. (2020, 23 marzo). *Cómo definir misión, visión y valores en la empresa*. <https://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa>.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Hernández, Roberto. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: Editorial McGraw Hill. 596 p.

ISBN 978-1-4562-2396-0

Hitt, M. A., Ireland, D., & Hoskisson, R. E. (1995). *Administración estratégica*. Cengage.

Huerta, P. Gaete, H. Pedraja, L. (2020). *Implementación de un modelo de planificación móvil en una universidad pública chilena. Caso de la Universidad del Bío Bío*. Formación Universitaria. Vol. 13(2), 127-142

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson Educación. 716 p.

Medina, K. (2018). *Planeación estratégica y acompañamiento pedagógico en la IE N° 21007, UGEL 09, Distrito Huacho, Provincia, Lima 2017*. (tesis de Maestría). Escuela de Posgrados Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Mintzberg, h., & Quinn, J. (1999). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Latinoamericana.

Montoya, M. (2019). *El pensamiento estratégico: un nuevo paradigma en el marco de la dirección de instituciones educativas*. Maestría en Dirección y Gestión de instituciones educativas. Chía. Universidad de la Sabana.

Nova, A. (2016). *El trasfondo de la planeación en las instituciones educativas*. Itinerario Educativo, 68, 115-130.

Ley 115. Diario Oficial República de Colombia, Santafé de Bogotá, Colombia, 8 de febrero de 1994.

OSTERWALDER & PIGNEUR (2010). *Business model generation*. ISBN: 978-2-8399-0580-0. p. 15- 47, 72

Palacios, L (2016). *Dirección Estratégica*. Ecoe Ediciones. 207 p.
e-ISBN 978-958-771-382-4

Peña, D.K., Merchán, N.P. & Parrales, J.E. (2018). *Aporte del Plan Estratégico de Desarrollo en la gestión organizacional en Universidad del Sur de Manabí*. Avances, 20(4), 413-427.

Recuperado de <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/392/1365>

Porter, M. E. (2011). *¿Qué es la estrategia?* Harvard Business Review, 100-117.

Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, 86(1), 78-93.

Ramírez, C. (2005). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. México: Noriega Editores.

Reyes, M. (2019). *Plan de direccionamiento estratégico para el Colegio Berchmans de la ciudad de Cali*. Maestría en Administración. Pereira. Universidad EAFIT.

Rodríguez-Ponce, E. y Pedraja-Rejas, L., *Dirección Estratégica y Calidad de las Universidades: Un Estudio Exploratorio desde Chile*, Interciencia, 38 (1), 35-41 (2013).

Rojas, M. Medina, L (2012). *Planeación Estratégica: fundamentos y casos*. Bogotá. Ediciones de la U.

ISBN 978-958-762-004-7

S. (2020, 30 octubre). *Banco de la República detuvo recorte a las tasas de interés: se mantienen en 1,75 %*. Semana.com Últimas Noticias de Colombia y el Mundo. <https://www.semana.com/economia/articulo/banco-de-la-republica-detuvo-recorte-a-las-tasas-de-interes-se-mantienen-en-175/202013/>

Sandoval, L. Y. (2008). *Institución educativa y empresa: dos organizaciones humanas distintas*. Pamplona: EUNSA.

Serna, H., Salazar, J., & Salgado, J. (2009). *Mercado Estratégico*. Bogotá: Panamericana Editorial.

Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica: Teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica*. Bogotá: Panamericana Editorial. 488p.

ISBN 978-958-30-4371-0.

Scott, H., (2013). *Planificación Estratégica*. Edinburgh Business School, Heriot-Watt University Edinburgh EH14 4AS Reino Unido

Somov, D. *The Functional Approach to Strategic Management*, <https://orcid.org/0000-0002-0601-1304>, Economic Annals-XXI, 171(5-6), 19-22 (2018).

Shattock, M., (2010). *Strategic Management in European Universities in an Age of Increasing Institutional Self Reliance*, <https://doi.org/10.1080/13583883.2000.9967015>, Tertiary Education and Management, 6(2), 93-104

Torres, Z. (2014) *Administración Estratégica*. Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Administración. Unidad Santo Tomás. México. Grupo Editorial Patria

Vásquez-Russi, C. M. (2020). *Enseñanzas y aprendizajes sobre la Cátedra de la paz en Colombia*. Educación y Educadores, 23(2), 221-239. <https://doi.org/10.5294/edu.2020.23.2.4>

Videgaray, S. (2020, 8 mayo). *Herramientas digitales en la educación*. AoniaLearning.
<https://aonialearning.com/herramientas/herramientas-digitales-en-el-aula/>

Apéndice A

Competencia	Proceso	Si	No	EP	D
Gestión Académica	Se percibe planeación y seguimiento en los procesos académicos por parte de los directivos.				
	Se percibe organización y seguimiento en los procesos académicos por parte de los docentes.				
	Existe un modelo de aprendizaje y enseñanza pertinente para las necesidades evidenciadas en la institución.				
	El enfoque institucional es conocido y aplicado por los diferentes integrantes de la institución				
	Existen planes de estudio coherentes con las necesidades educativas				
	Los Proyectos Pedagógicos son orientados de manera pertinente				
	Existe fortalecimiento en los procesos académicos y formación en competencias pertinentes a pruebas internas y externas.				
	Existen procesos de capacitación a docentes y directivos coherentes a las necesidades educativas				
Gestión Directiva	Se divulga a la comunidad educativa los Planes Operativos				
	Existe seguimiento y retroalimentación en los procesos que orientan los procesos educativos				
	El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es conocido por la comunidad educativa.				
	La Gestión Directiva promueve la toma de decisiones, delegación y participación equitativa por parte de los integrantes de la comunidad.				
	Son divulgados e interiorizados los procesos claves del Horizonte Institucional.				

Competencia	Proceso	Si	No	EP	D
	La filosofía Institucional es divulgada a la comunidad educativa				
	La filosofía Institucional esta interiorizada por la comunidad educativa				
	Se evidencia planeación y seguimiento en los procesos académicos y administrativos por parte de los directivos.				
	La institución evalúa con los diferentes integrantes de la institución la pertinencia del enfoque educativo				
Gestión Administrativa	Se cuenta con los recursos necesarios para la práctica pedagógica				
	La institución educativa cuenta con la infraestructura adecuada para la población educativa				
	La Institución cuenta con programas de admisión pertinentes para las necesidades educativas especiales detectadas				
	Se destinan los recursos necesarios a la formación pedagógica				
	Se evidencia organización por parte de los encargados de la Gestión Administrativa				
	Los recursos con los que se cuentan son administrados de manera eficiente por los encargados del proceso				
Gestión Comunitaria	El Manual de Convivencia es divulgado y apropiado por la comunidad				
	Existen programas que mejoren la convivencia escolar				
	Existen principios institucionales que orienten la vida escolar				
	Se evidencia participación de la comunidad en la toma de decisiones				

Competencia	Proceso	Si	No	EP	D
	Existen mecanismos pertinentes para la divulgación del Horizonte Institucional				
	La institución cuenta con programas que potencialicen la proyección técnica-tecnológica-profesional				
	La institución desarrolla programas al interior del colegio que vinculen a la comunidad para mejorar su calidad de vida				
OBSERVACIONES					

Apéndice B

Estrategia:		
INTEGRACION VERTICAL		
Condiciones de Éxito	Aplica	
	SI	NO
Cuando la empresa posee solidez financiera		
Cuando la empresa posee habilidades y destrezas para asumir negocios diferentes		
Cuando la empresa cuenta con talento humano y capital necesario para administrar el nuevo negocio		
Cuando el negocio actual está consolidado		
Cuando la empresa cuenta con un alto posicionamiento de marca		
Cuando la industria en que se hace presencia es atractiva y tiende a crecer		
Cuando los proveedores son: pocos, costosos, son poco confiables, no garantizan la calidad requerida.		
Cuando los proveedores tienen alto poder de negociación		
Cuando existen muchos intermediarios		
Cuando tienen capacidades para equilibrar la capacidad en cada etapa de la cadena de valor		
Cuando el servicio es un componente importante de los costos de servicio		
Cuando el volumen de servucción de la empresa es alto para exceder la eficiencia de los proveedores o distribuidores		
Genera altas barreras de entrada que dificulta el ingreso de nuevos competidores		

Puede responder a los cambios de la demanda		
Logra índices más elevados de la utilización de la capacidad instalada		
Puede sacar servicios al mercado de una manera más rápida		
Logra responder a las fuerzas impulsoras de cambio en la industria		
Logra ser más competitiva frente a los rivales diferenciando sus servicios		
Puede obtener economías de escala		
Logra reducir y estabilizar los costos y generar una ventaja frente a los precios de los competidores		
Puede mejorar la imagen de la marca		
Puede planificar y balancear mejor la servucción		
TOTAL		
Nivel de éxito		

Apéndice C

Estrategia:		
DESARROLLO DE SERVICIOS		
Condiciones de Éxito	Aplica	
	SI	NO
Cuando el servicio es obsoleto para las necesidades del cliente		
Cuando la empresa basa su diferenciación en la innovación		
Cuando se tienen fortalezas claves en investigación y desarrollo		
Cuando los servicios actuales están en un ciclo de vida de madurez o declive		
Cuando la empresa cuenta con una marca posicionada en el mercado		
Cuando la empresa cuenta con capacidad ociosa		
Cuando la organización compite en una industria de gran crecimiento		
Cuando en la industria la innovación es un factor importante para competir		
Cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad en los avances tecnológicos		
Cuando los principales competidores ofrecen servicios de mejor calidad con respecto a los de la empresa a precios comparables.		
Cuando los cambios culturales exigen cambios en los servicios		
Cuando los clientes se vuelven cada vez más exigentes y han presentado quejas sobre el servicio actual.		
Cuando el precio no es un factor de compra clave para los consumidores y estos exigen un valor agregado alto		
Se generan barreras de entrada		
Se pueden lograr ventajas competitivas importantes al lograr economías de escala y economías de alcance		
TOTAL		
Nivel de éxito		

Apéndice D

Estrategia:		
DESARROLLO DE MERCADO - EXPANSIÓN GEOGRÁFICA		
Condiciones de Éxito	Aplica	
	SI	NO
Cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace.		
Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y el capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.		
Cuando la empresa cuenta con una marca posicionada en el mercado		
Cuando la empresa cuenta con capacidad ociosa		
Cuando la empresa cuenta con excelentes habilidades y capacidades administrativas		
Se generan barreras de entrada		
Se pueden lograr ventajas competitivas importantes al lograr economías de escala		
Cuando existen mercados nuevos que no han sido atendidos por la empresa y no están saturados		
Cuando los cambios de hábitos o consumos en la sociedad generan oportunidades de explotar nuevos segmentos.		
Cuando existen nuevos canales de distribución no explotados por la empresa que resultan confiables, baratos y de buena calidad.		
Cuando la industria en la que opera la empresa está adquiriendo alcance global a gran velocidad.		
TOTAL		
Nivel de éxito		

Apéndice E

Estrategia:		
DESINVERSIÓN		
Condiciones de Éxito	Aplica	
	SI	NO
Cuando la organización ha aplicado estrategias de recorte de gastos, sin lograr alcanzar las mejoras deseadas.		
Cuando una división o negocio es responsable del bajo desempeño de la organización.		
Cuando el negocio es potencialmente atractivo pero la gestión de la empresa ha dado bajo desempeño		
Cuando las acciones de la empresa presentan una baja valoración en el mercado		
Cuando los consumidores no tienen una buena imagen de la unidad de negocio		
Cuando la división para ser competitiva necesita más recursos de los que la empresa puede proporcionarle.		
Cuando la organización tiene problemas de liquidez y requiere una cantidad importante de recursos a corto plazo y no se visualizan otras fuentes razonables		
Cuando la empresa necesita recursos para invertir en otros negocios más atractivos		
Cuando la empresa se sobre diversificó o se integró en el pasado y los costos burocráticos exceden el valor agregado de las operaciones ampliadas.		
Cuando la unidad de negocio no tiene ajustes estratégicos o ajustes financieros con las otras unidades de negocio		
Cuando la unidad de negocio no se ajusta al nuevo enfoque o visión del corporativo.		
Cuando la empresa desea concentrarse en otras unidades de negocio más atractivas y se considera que seguir en este negocio genera distracciones.		

Cuando, a pesar de los bajos resultados financieros de la organización, se opera en una industria atractiva		
Cuando se recibe una oferta de compra por un valor atractivo para la organización.		
Cuando se presentan oportunidades de realizar alianzas con proveedores o distribuidores, lo que reduce el valor agregado de las operaciones integradas		
Cuando la demanda es inestable		
Cuando la rivalidad competitiva hace poco rentable participar en la industria		
Cuando la rivalidad competitiva hace necesaria grandes inversiones y la empresa no cuenta con el músculo financiero para financiarlas		
Cuando por mandato del gobierno existe una orden de venta por ley antimonopolio		
TOTAL		
Nivel de éxito		

Apéndice F

Estrategia:		
ESTRATEGIA DE NEGOCIOS ENFOCADA EN LA DIFERENCIACIÓN		
Condiciones de Éxito	Aplica	
	SI	NO
Cuando el servicio no es estándar y puede sufrir innovaciones y mejoras a nivel de calidad		
Cuando la empresa tiene habilidades en investigación y desarrollo, marketing y fabricación que la llevan a tener mejores índices en calidad, innovación y servicio al cliente		
Cuando los recursos y capacidades de la empresa no son suficientes para abarcar una mayor parte del mercado, pero si para un nicho.		
Cuando el ciclo de vida de los servicios es corto		
Cuando existe poder adquisitivo en el mercado		
Cuando la rivalidad gira en torno a la innovación y la capacidad de satisfacer al cliente, lo cual le da mayor poder de negociación al comprador		
Cuando existen segmentos de un tamaño atractivo con necesidades muy particulares que no se sienten satisfechos con el producto estándar, estos segmentos están en crecimiento, y no existe peligro que desaparezcan en el mediano plazo		
Cuando existen segmentos rentables que los rivales no han atendido, no les interesan o difícilmente pueden atender		
Cuando los consumidores están dispuestos a pagar más por un servicio que los satisfaga mejor.		
El bajo volumen de servucción no eleva demasiado los costos		

Se pueden bajar los costos significativamente al concentrarse en un segmento dado.		
Se crean barreras de entrada y se reduce la rivalidad y el poder de los clientes		
TOTAL		
Nivel de éxito		

Apéndice G

Estrategia:		
PENETRACIÓN DE MERCADO		
Condiciones de Éxito	Aplica	
	SI	NO
Cuando la empresa tiene baja participación en el mercado.		
Cuando la empresa cuenta con capacidad ociosa		
Se puede aumentar la tasa de uso de los servicios por parte de los clientes		
Se puedan generar nuevas ocasiones de compra		
Se puede tomar participación de mercado de los competidores por precio, calidad, etc.		
Se generan barreras de entrada con la inversión en marketing		
Cuando el mercado no está saturado con el servicio ofrecido		
Cuando los competidores están disminuyendo su participación y la industria está creciendo		
Cuando en la industria la correlación entre las ventas y el gasto para comercialización ha sido históricamente alta.		
Cuando el servicio lleva poco tiempo en el mercado (Etapa embrionaria) y no está bien posicionado		
Cuando el servicio está en etapa de madurez o declive y se quiere hacer un relanzamiento		
TOTAL		
Nivel de éxito		

Apéndice H

Estrategia:		
PROLIFERACIÓN DE SERVICIO		
Condiciones de Éxito	Aplica	
	SI	NO
Cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace.		
Cuando la empresa basa su diferenciación en la innovación y tiene fortalezas claves en marketing e I&D		
Cuando la empresa cuenta con una marca posicionada en el mercado		
Cuando la empresa tiene capacidad ociosa		
Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y el capital que necesita para administrar operaciones expandidas		
Cuando los servicios actuales están en un ciclo de vida de madurez o declive.		
Cuando la organización compite en una industria de gran crecimiento		
Cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad en los avances tecnológicos y la innovación es un factor importante para competir		
Cuando existen mercados nuevos que no han sido atendidos por la empresa y no están saturados		
Cuando existen nuevos canales de distribución no explotados por la empresa para llegar a mercados desatendidos que resultan confiables, baratos y de buena calidad.		

Cuando se han estancados las ventas en el segmento del mercado actualmente atendido.		
Cuando el precio no es el principal criterio de compra.		
Se generan barreras de entrada		
Se pueden lograr ventajas competitivas importantes al lograr economías de escala y economías de alcance		
TOTAL		
Nivel de éxito		