

PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GRANJA
PEDAGÓGICA CASA ÁGAPE EN LA CIUDAD DE CALI

JHOAN ALEJANDRO DUQUE CHAVEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2025

PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GRANJA
PEDAGÓGICA CASA ÁGAPE EN LA CIUDAD DE CALI

Trabajo de Grado para optar por el título de:
Administrador de Empresas

JHOAN ALEJANDRO DUQUE CHAVEZ

Director de trabajo de grado:
Edgar Guillermo Rodríguez Guevara
Asesor Casa Ágape:
Natalia Suarez Bonilla

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2025

NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el comité de grado en Cumplimiento de los requisitos
Exigidos por la Universidad del Valle
Para optar por el título de
Administración de empresas.

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, fecha ()

DEDICATORIA

Dedico mi tesis principalmente a Dios, por darme la fuerza necesaria para culminar esta meta.

A mi madre, Marcelene Chávez Ordoñez, por su acompañamiento y su apoyo económico y emocional. También por todo su amor y por motivarme a seguir hacia adelante.

A mi padre, José Aníbal Duque Urrea, desde el cielo eres esa luz que me daba fuerzas para continuar.

A mi hermana, por todo su apoyo incondicional, espero les sirva de ejemplo de que todo se puede lograr.

A mi tía y padrino, Ja Milena Chávez y José David Duque Urrea cuyos consejos y apoyo me impulsaban a continuar adelante para alcanzar este objetivo.

A mi tutor, quien tuvo paciencia y me acompañó durante este proceso.

Y, finalmente, a los que no creyeron en mí, con su actitud lograron que tomará más impulso.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, le agradezco a mí madre que siempre me han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos mis objetivos personales y académicos. También agradecer a mi padre que, aunque no está presente físicamente sé que me ha acompañado y dado fuerzas donde quiera que se encuentre. Ellos son los que con su cariño me han impulsado y dado las fuerzas necesarias para perseguir mis metas y nunca abandonarlas frente a las adversidades. También son los que me han brindado el soporte material, emocional y económico para poder concentrarme en los estudios y nunca abandonarlos.

Le agradezco muy profundamente a mi tutor por su dedicación y paciencia, sin sus palabras, correcciones precisas y apoyo no hubiese podido lograr llegar a esta instancia tan anhelada. Gracias por su guía y todos sus consejos, los llevaré grabados para siempre en la memoria en mi futuro profesional.

Son muchos los docentes que han sido parte de mi camino universitario, y a todos ellos les quiero agradecer por transmitirme los conocimientos necesarios para hoy poder estar aquí. Sin ustedes los conceptos serían solo palabras, y las palabras ya sabemos quién se las lleva, el viento.

Agradecerles a todos mis compañeros los cuales muchos de ellos se han convertido en mis amigos, cómplices y hermanos. Gracias por las horas compartidas, los trabajos realizados en conjunto y las historias vividas.

Por último, agradecer a la universidad del Valle que me ha exigido tanto, pero al mismo tiempo me ha permitido obtener mi tan ansiado título. Agradezco a cada directivo por su trabajo y por su gestión, sin lo cual no estarían las bases ni las condiciones para aprender conocimientos.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	10
INTRODUCCIÓN	11
1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1 Descripción del problema	13
1.2 Definición del problema	14
2 OBJETIVOS	15
2.1 Objetivo General.....	15
2.2 Objetivos Específicos.....	15
3 JUSTIFICACIÓN	16
4 MARCO REFERENCIAL	18
4.1 Marco teórico.....	18
4.1.1 Teoría de la Planeación Estratégica.....	18
4.1.2 Análisis FODA (DOFA).....	21
4.1.3 Modelo de cinco fuerzas de Porter.....	24
4.1.4 Teoría de la ventaja competitiva.....	27
4.2 Marco contextual	29
4.2.1 Nombre, eslogan y logo	29
4.2.2 Misión, visión y valores	31
4.2.3 Historia	31
4.2.4 Servicios.....	32
4.3 Marco legal	33
5 DISEÑO METODOLÓGICO	36
5.1 Enfoque de investigación.....	36
5.2 Tipo de estudio	36
5.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de información.....	37
5.4 Población	39
5.5 Fases del proyecto	40
6 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA GRANJA PEDAGÓGICA CASA ÁGAPE	42
6.1 Resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	42
6.1.1 Análisis cualitativo de los factores clave	43

6.1.2	Implicaciones estratégicas	44
6.2	Resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	45
7	POSICIÓN COMPETITIVA Y OPCIONES DE CRECIMIENTO	49
7.1	Matriz DOFA integrada	49
7.2	Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	53
7.3	Matriz BCG del portafolio de servicios	55
7.4	Matriz Ansoff de alternativas de crecimiento	56
7.4.1	Penetración de mercado (productos actuales × mercados actuales).....	57
7.4.2	Desarrollo de mercado (productos actuales × mercados nuevos)	57
7.4.3	Desarrollo de producto (productos nuevos × mercados actuales)	58
7.4.4	Diversificación (productos nuevos × mercados nuevos)	58
8	PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO ORIENTADO AL MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA OPERATIVA Y AL FORTALECIMIENTO DEL IMPACTO EDUCATIVO	60
8.1	Objetivos estratégicos y metas	60
8.2	Priorización de estrategias.....	61
8.3	Estrategias para el mejoramiento de Casa Ágape.....	62
8.3.1	Estrategia 1: Plataforma Digital Integral (E-DGI).....	62
8.3.2	Estrategia 2: Aulas Sostenibles y Modulares (E-SOST).....	64
8.3.3	Estrategia 3: Certificación de Calidad Verde (E-CERT)	65
8.3.4	Estrategia 4: Resiliencia Climática y Financiera (E-RESI)	66
8.3.5	Estrategia 5: Contenidos Educativos Escalables (E-EDU+).....	67
8.4	Plan de acción	68
9	CONCLUSIONES.....	72
10	RECOMENDACIONES	75
11	BIBLIOGRAFÍA	78

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ventajas y limitaciones del análisis FODA	24
Tabla 2. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)	42
Tabla 3. Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)	46
Tabla 4. Matriz DOFA	49
Tabla 5. Estrategias FO y DO (maximizar vs fortalecer)	50
Tabla 6. Estrategias FA y DA (defender vs mitigar)	51
Tabla 7. Estrategias seleccionadas a partir del ejercicio DOFA.....	51
Tabla 8. Clasificación de la matriz BCG.....	55
Tabla 9. Matriz Ansoff aplicada en Casa Ágape	57
Tabla 10. Objetivos y metas del plan de acción estratégico	60
Tabla 11. Criterios de valoración	61
Tabla 12. Calificación de las estrategias.....	62
Tabla 13. Plan de acción para Casa Ágape.....	69

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Logo Casa Ágape	30
Figura 2. Modelo de las Cinco Fuerzas aplicado a Casa Ágape	53

RESUMEN

La investigación formula un diagnóstico estratégico integral para la Granja Pedagógica Casa Ágape, proyecto educativo-ambiental ubicado en Cali, mediante un enfoque cualitativo complementado con técnicas de análisis empresarial. Se aplicaron sucesivamente la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), una DOFA integrada, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y las matrices BCG y Ansoff, lo que permitió perfilar con precisión la posición competitiva, las brechas operativas y las opciones de crecimiento. Los hallazgos confirman un contexto de alto potencial, con expansión del turismo pedagógico y apoyo estatal a la educación ambiental, y revelan debilidades críticas en digitalización, resiliencia climática y estandarización de procesos.

Con base en estos insumos se priorizaron cinco estrategias factibles: (1) Plataforma Digital Integral para reservas, pagos y contenidos e-learning; (2) Aulas Sostenibles y Modulares que aseguran continuidad operativa y sirven de laboratorio vivo; (3) Certificación NTC 5555 y sello de turismo sostenible; (4) Fondo de contingencia y seguro paramétrico que blindan la liquidez frente a lluvias extremas; y (5) Línea de Contenidos Educativos Escalables que diversifica ingresos y prolonga el aprendizaje. Cada iniciativa dispone de actividades, cronogramas, responsables, presupuestos y métricas verificables, articulados en un plan de acción trienal.

La propuesta concluye que, al ejecutar estas estrategias, Casa Ágape reducirá en 50% las cancelaciones climáticas, digitalizará al menos 30% de sus transacciones, obtendrá certificaciones diferenciadoras y generará un crecimiento anual compuesto del 25%. El estudio demuestra que una microempresa rural puede convertir su misión ambiental en ventaja competitiva sostenible mediante planeación estratégica aplicada y seguimiento disciplinado.

Palabras Clave: planeación estratégica, educación ambiental, granja pedagógica, DOFA, diagnóstico empresarial.

INTRODUCCIÓN

La Granja Pedagógica Casa Ágape nació como un pequeño experimento doméstico de educación vivencial y, en menos de una década, se transformó en un emprendimiento rural que cada año recibe a centenares de niños y docentes interesados en aprender ciencia y sostenibilidad en contacto directo con la naturaleza. Su evolución ha sido espontánea y guiada por la pasión de su fundadora, Natalia Suárez Bonilla; sin embargo, el crecimiento del turismo pedagógico y la entrada de nuevos competidores han puesto en evidencia la necesidad de profesionalizar la gestión, blindar las operaciones frente a la variabilidad climática y ampliar la oferta educativa mediante recursos digitales. Hoy Casa Ágape se debate entre la vitalidad de su entorno natural privilegiado —ubicado a cuarenta y cinco minutos de Cali— y las limitaciones propias de una microempresa que todavía carece de sistemas formales de calidad, mecanismos de cobertura financiera y canales modernos de comercialización. En este contexto se inscribe la presente investigación: un esfuerzo académico que aporta un diagnóstico estratégico integral y formula un conjunto de acciones concretas para asegurar la sostenibilidad y el impacto educativo de la granja durante la próxima década.

La ruta metodológica combina un enfoque cualitativo de corte interpretativo con herramientas de planeación estratégica tradicionalmente aplicadas en la empresa privada. Se emplearon la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos para cuantificar la influencia del entorno y las capacidades propias; se sintetizaron los resultados en una DOFA integrada y se contrastaron con el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para dimensionar la presión competitiva. Posteriormente, la Matriz BCG permitió clasificar el portafolio existente —pasadías de senderismo y talleres de compostaje— mientras la Matriz Ansoff identificó oportunidades reales de penetración, desarrollo de mercado y diversificación. Este andamiaje analítico se apoyó en entrevistas semiestructuradas a la fundadora, observación directa de actividades y revisión documental de reportes sectoriales, logrando capturar tanto la voz interna como los referentes externos que condicionan el desempeño de Casa Ágape.

Los hallazgos confirman que la organización posee fortalezas diferenciadoras —capital humano comprometido, reputación ambiental e infraestructura verde básica—, pero muestra debilidades críticas en digitalización, resiliencia climática y estandarización de procesos. Paralelamente, el entorno ofrece oportunidades de alto crecimiento: incentivos estatales para educación ambiental, expansión del aviturismo y demanda de experiencias híbridas que combinen visita in situ y aprendizaje en línea. Sobre esa dualidad se estructura una propuesta estratégica compuesta por cinco iniciativas vertebrales: una Plataforma Digital Integral que unifica reservas, pagos y contenidos e-learning; dos Aulas Sostenibles y Modulares que garantizan continuidad operativa en época de lluvias y sirven como laboratorio vivo; la obtención de la certificación NTC 5555 y el sello de turismo

responsable; un esquema de resiliencia financiera basado en seguro paramétrico y fondo de contingencia; y una línea de contenidos educativos escalables que convierten la experiencia presencial en un ecosistema de aprendizaje continuo. Cada acción dispone de metas, cronogramas, responsables y presupuesto realista, articulados en un plan de acción trienal supervisado mediante métricas trimestrales.

Esta introducción adelanta, por tanto, un trabajo que trasciende la mera formulación de estrategias al proponer un sistema de seguimiento capaz de ajustar el rumbo en tiempo real y asegurar que las ideas se traduzcan en resultados verificables. La implementación rigurosa de la propuesta permitirá a Casa Ágape reducir la vulnerabilidad operativa causada por el clima, profesionalizar su relación con clientes institucionales, diversificar fuentes de ingreso y reforzar su misión pedagógica. De este modo, la granja no solo consolidará su posición como referente regional de educación ambiental, sino que demostrará que la planeación estratégica, cuando se adapta a la escala y la esencia de la entidad, puede transformar la pasión emprendedora en ventaja competitiva sostenible y de alto impacto social.

1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción del problema

En el escenario competitivo actual, una organización que desee sostenerse debe partir de un diagnóstico estratégico riguroso que alinee sus recursos con las presiones del mercado. La literatura coincide en que la ventaja competitiva se construye cuando la empresa comprende, cuantifica y prioriza de manera sistemática los factores que determinan su desempeño (Porter, 1980). Para microempresas de base educativa como la Granja Pedagógica Casa Ágape, este desafío cobra un matiz particular: su propuesta pedagógica es sólida y diferenciada, pero el crecimiento espontáneo, agravado por la interrupción operativa que provocó la pandemia de COVID-19, dejó en evidencia carencias en digitalización, protocolos de calidad y resiliencia financiera. La ausencia de un plan estratégico formal ha generado vacíos de dirección, dificultando la transformación de la pasión fundacional en procesos estandarizados y resultados medibles, situación que Mintzberg (1994) describe como “estrategia implícita” que, sin una guía explícita, deriva en esfuerzos dispersos.

El problema central se materializa en la imposibilidad de Casa Ágape para aprovechar plenamente sus fortalezas —capital humano comprometido, entorno natural privilegiado y credibilidad ambiental— y para mitigar debilidades críticas—infraestructura vulnerable al clima y gestión administrativa incipiente—. La necesidad de un diagnóstico estructurado exige herramientas que integren la mirada interna y externa con precisión cuantitativa y cualitativa. El estudio adopta la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), propuestas por David & David (2017), porque traducen percepciones en ponderaciones numéricas, jerarquizando amenazas como la creciente rivalidad entre granjas pedagógicas y oportunidades como los incentivos del Estado para la educación ambiental. La síntesis de ambos inventarios se articula mediante la Matriz DOFA —planteada por Wheelen & Hunger (2012, 2015)— que facilita la generación de estrategias FO, DO, FA y DA con base empírica.

No obstante, comprender la posición de la empresa solo a través de la DOFA resulta insuficiente cuando el mercado exhibe dinámicas sectoriales complejas. De ahí la incorporación del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el cual permite dimensionar el poder de los colegios compradores, la amenaza de sustitutos digitales y la probabilidad de nuevos entrantes que imiten experiencias al aire libre. Para clasificar el portafolio de servicios —pasadías de avistamiento de aves, talleres de compostaje y nuevas experiencias virtuales— se recurre a la Matriz BCG (Henderson, 1970), que asigna a cada servicio el rol de estrella, vaca lechera, interrogante o perro según crecimiento y cuota de mercado. A su vez, la Matriz Ansoff (Ansoff, 1957) identifica la ruta de expansión más segura al

contrastar productos y mercados actuales con los potenciales, evitando saltos de diversificación que superen la capacidad financiera de una microempresa.

La revisión documental, la entrevista semiestructurada con la fundadora y la observación directa revelan que la granja carece de protocolos escritos, sistemas de reserva en línea y mecanismos de cobertura contra cancelaciones por lluvias; problemas operativos que se traducen en pérdida de ingresos y reputación. Kaplan & Norton (1996) advierten que la falta de métricas claras impide movilizar los recursos internos hacia objetivos compartidos. Sin un plan estratégico, sustentado en las matrices citadas, Casa Ágape no puede traducir su misión educativa en ventajas sostenibles ni responder, con agilidad, a la demanda creciente de colegios que exigen certificaciones formales. Además, la carencia de resiliencia financiera hace que un evento climático severo pueda comprometer la continuidad operativa.

1.2 Definición del problema

En base a lo mencionado anteriormente, esta investigación pretende dar respuesta a la siguiente pregunta:

- ¿Cuáles son los elementos clave que permiten formular un plan de acción orientado al mejoramiento de la eficiencia operativa y el impacto educativo de la Granja Pedagógica Casa Ágape en Cali?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Diseñar un plan de acción estratégico para la empresa Granja Pedagógica Casa Ágape en la ciudad de Cali.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis estratégico del estado actual de la empresa Granja Pedagógica Casa Ágape.
- Examinar la posición competitiva y las opciones de crecimiento de la empresa Granja Pedagógica Casa Ágape.
- Formular un plan de acción estratégico orientado al mejoramiento de la eficiencia operativa y al fortalecimiento del impacto educativo.

3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica porque dota a la Granja Pedagógica Casa Ágape de un marco estratégico que hoy no posee y que resulta indispensable para orientar su desarrollo institucional y educativo. Al carecer de un plan formal, la organización opera con lineamientos implícitos y decisiones concentradas en su fundadora; esta situación dificulta el aprovechamiento pleno de sus recursos y, sobre todo, limita la capacidad de enfrentar un entorno competitivo cada vez más exigente. Tal como advierte Mintzberg (1994), la estrategia cumple la función de guía coherente y unificadora: sin ella, las acciones carecen de dirección y se diluyen los esfuerzos. Por ello, establecer un diagnóstico estratégico integral y, a partir de él, un plan de acción permitirá transformar las intuiciones actuales en objetivos claros, políticas consistentes y metas medibles.

El valor de la investigación trasciende la simple formalización de la misión, la visión y los valores corporativos. En la práctica, un diagnóstico riguroso, sustentado en matrices internas y externas, portafolio de servicios y análisis competitivo, dotará a Casa Ágape de la información necesaria para decidir con fundamento, asignar recursos de forma eficiente y priorizar iniciativas de alto impacto. Kaplan y Norton (1996) subrayan que una evaluación sistemática de recursos y capacidades ofrece la base para vincular la estrategia con la gestión operativa; en el caso de la granja, este vínculo se traducirá en procesos más ordenados, indicadores de desempeño precisos y una gobernanza que distribuya responsabilidades y reduzca la actual dependencia de una sola persona.

La pertinencia académica y social se refuerza por el alineamiento natural de Casa Ágape con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, en particular los ODS 4 (educación de calidad), 12 (producción y consumo responsables) y 13 (acción por el clima). Una planeación estratégica sólida incrementará el alcance y la calidad de sus programas pedagógicos experienciales, favoreciendo aprendizajes significativos que fomenten actitudes responsables frente al medio ambiente. Al fortalecer su oferta, la granja no solo mejorará la formación de niños y jóvenes, sino que también construirá un modelo replicable de educación ambiental para otras instituciones del país.

Desde la perspectiva de competitividad, Porter (1980) señala que identificar y articular las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas del entorno, es el paso inicial para construir ventajas sostenibles. El proyecto permitirá a Casa Ágape descubrir nichos de mercado, ajustar su portafolio de servicios y diferenciarse frente a otras granjas pedagógicas de la región. Esta diferenciación puede convertirse en motor de alianzas con colegios, empresas y entidades gubernamentales interesadas en programas de responsabilidad social y ambiental, generando nuevas fuentes de ingreso y robusteciendo su sostenibilidad financiera.

El impacto esperado se extiende a la comunidad y a la economía local. Al contar con un plan estratégico, la organización podrá proyectar con mayor certeza la ampliación de su infraestructura, atraer inversión y crear empleo. Además, sus actividades de sensibilización ambiental fomentan la participación ciudadana, fortalecen el sentido de pertenencia y aportan a la construcción de una cultura de respeto por la naturaleza, aspectos clave para la cohesión social y el desarrollo territorial.

Finalmente, la Granja Pedagógica Casa Ágape enfrenta desafíos organizacionales que solo pueden resolverse mediante un proceso integral de planeación estratégica. El diagnóstico propuesto proporcionará la base para un plan de acción realista y priorizado, capaz de mejorar la eficiencia operativa, potenciar el impacto educativo y garantizar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo. El estudio, por tanto, no solo llenará un vacío gerencial dentro de la organización, sino que también contribuirá al avance de la educación ambiental en Colombia y al logro de metas globales de sostenibilidad.

4 MARCO REFERENCIAL

4.1 Marco teórico

El marco teórico de esta investigación proporciona una base sólida y estructurada para entender y abordar los elementos críticos necesarios en la formulación de una propuesta de planeación estratégica para la Granja Pedagógica Casa Ágape. Este capítulo se divide en cuatro secciones principales: Teoría de la Planeación Estratégica, Análisis FODA (DOFA), Balanced Scorecard (BSC o Cuadro de Mando Integral) y Ventaja Competitiva.

La primera sección explora los conceptos y procesos fundamentales de la planeación estratégica, destacando su importancia para la gestión organizacional y el éxito a largo plazo. La segunda sección se centra en el análisis FODA, una herramienta clave para evaluar los factores internos y externos que influyen en la organización. La tercera sección examina el Balanced Scorecard, una metodología integral que traduce la visión y estrategia de una organización en objetivos claros y medibles.

Finalmente, la cuarta sección aborda la ventaja competitiva, destacando las estrategias para desarrollarla y mantenerla en un entorno empresarial dinámico. A través de este análisis teórico, se establecerán los fundamentos necesarios para el desarrollo y la implementación efectiva de estrategias que impulsen el crecimiento y la sostenibilidad de Casa Ágape.

4.1.1 Teoría de la Planeación Estratégica

4.1.1.1 Definición y Concepto de Planeación Estratégica

La planeación estratégica es un proceso fundamental en la administración moderna, diseñado para guiar a las organizaciones hacia la consecución de sus objetivos a largo plazo mediante la identificación y aprovechamiento de oportunidades, así como la mitigación de amenazas. Según Porter (1980), la planeación estratégica se define como el desarrollo de una estrategia a largo plazo que permite a una organización obtener una ventaja competitiva sostenible. Esta definición enfatiza la importancia de formular estrategias que no solo respondan a las condiciones actuales del mercado, sino que también preparen a la organización para enfrentar futuros desafíos.

Mintzberg (1994) proporciona una visión más dinámica de la planeación estratégica, describiéndola como un proceso continuo de aprendizaje y adaptación. Para Mintzberg, la estrategia no es simplemente un plan a seguir, sino una pauta emergente que se ajusta a medida que la organización interactúa con su entorno. Esta perspectiva resalta la importancia de la flexibilidad y la capacidad de respuesta en la gestión estratégica.

Bryson (2018) añade que la planeación estratégica es un proceso deliberado y sistemático que involucra la definición de la misión, visión, valores y objetivos de una organización. Además, incluye el análisis del entorno interno y externo, la identificación de opciones estratégicas y la selección de las estrategias más adecuadas para lograr los objetivos organizacionales. Bryson subraya la necesidad de un enfoque inclusivo y participativo, involucrando a múltiples partes interesadas en el proceso de planificación.

4.1.1.2 Importancia de la Planeación Estratégica en las Organizaciones

La importancia de la planeación estratégica en las organizaciones radica en su capacidad para proporcionar una dirección clara y unificada, alineando todas las actividades y recursos hacia la consecución de objetivos comunes. Según David (2011), la planeación estratégica es esencial para la supervivencia y el éxito de las organizaciones en entornos competitivos y cambiantes. Un plan estratégico bien formulado permite a las organizaciones anticiparse a los cambios del entorno, adaptarse rápidamente a nuevas condiciones y aprovechar oportunidades emergentes.

Además, la planeación estratégica ayuda a las organizaciones a identificar y gestionar sus recursos de manera eficiente. Kaplan y Norton (1996) argumentan que la planeación estratégica, apoyada por herramientas como el Balanced Scorecard, permite a las organizaciones traducir su visión y estrategia en objetivos específicos y medibles, facilitando la evaluación y el seguimiento del desempeño organizacional. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también asegura que todos los miembros de la organización trabajen en conjunto hacia metas compartidas.

Asimismo, la planeación estratégica facilita la toma de decisiones informadas y coherentes. Porter (1980) señala que un enfoque estratégico claro permite a los líderes organizacionales tomar decisiones que están alineadas con la visión y los objetivos a largo plazo de la organización. Esto minimiza la incertidumbre y el riesgo asociados con las decisiones empresariales, ya que las estrategias se basan en un análisis exhaustivo y en una comprensión profunda del entorno competitivo.

4.1.1.3 Proceso de Planeación Estratégica

El proceso de planeación estratégica puede dividirse en varias etapas clave, cada una de las cuales desempeña un papel crucial en la formulación y ejecución de estrategias efectivas. Según Bryson (2018), estas etapas incluyen:

1. Definición de la Misión y Visión:

- **Misión:** La misión define la razón de ser de la organización, su propósito fundamental y los valores que la guían. Es una declaración que comunica a todas las partes interesadas lo que la organización hace, para quién lo hace y por qué lo hace (David, 2011).

- **Visión:** La visión es una declaración aspiracional que describe el estado futuro deseado de la organización. Proporciona una imagen clara de lo que la organización quiere lograr a largo plazo y sirve como una guía inspiradora para todas sus actividades (Bryson, 2018).

2. Análisis Situacional:

- **Análisis Interno:** Involucra la evaluación de los recursos, capacidades y competencias internas de la organización. Kaplan y Norton (1996) sugieren el uso del Balanced Scorecard para identificar las fortalezas y debilidades internas en diversas áreas, como finanzas, procesos internos, clientes y aprendizaje y crecimiento.
- **Análisis Externo:** Consiste en el examen de las oportunidades y amenazas presentes en el entorno externo. Porter (1980) recomienda el uso del modelo de las cinco fuerzas para analizar la competencia y otros factores externos que pueden influir en la organización. Además, el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) es útil para evaluar los factores macroambientales (David, 2011).

3. Formulación de Estrategias:

- Basándose en el análisis situacional, la organización identifica y evalúa diversas opciones estratégicas. Bryson (2018) enfatiza la importancia de la creatividad y la innovación en esta etapa, ya que las estrategias deben ser adaptables y capaces de aprovechar las oportunidades emergentes.
- La formulación de estrategias incluye la definición de objetivos estratégicos específicos, que son metas a largo plazo que la organización se propone alcanzar. Estos objetivos deben ser SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo) (Kaplan y Norton, 1996).

4. Implementación de Estrategias:

- La implementación efectiva de las estrategias requiere la asignación adecuada de recursos, la comunicación clara de los planes y la creación de una estructura organizativa que apoye las nuevas estrategias. Porter (1980) destaca la importancia de la alineación de todos los niveles de la organización con la estrategia general.
- Además, Kaplan y Norton (1996) sugieren el uso del Balanced Scorecard como una herramienta para traducir la estrategia en

acciones operativas, asegurando que todos los departamentos y empleados comprendan y contribuyan a los objetivos estratégicos.

5. Monitoreo y Evaluación:

- El monitoreo continuo y la evaluación del progreso son esenciales para asegurar que las estrategias se implementen correctamente y que se logren los resultados esperados. David (2011) recomienda el uso de indicadores de desempeño clave (KPI) para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos.
- El proceso de evaluación también incluye la revisión periódica de las estrategias y la realización de ajustes según sea necesario. Mintzberg (1994) resalta la importancia de la retroalimentación y el aprendizaje continuo en la planeación estratégica, ya que las condiciones del entorno pueden cambiar y las estrategias deben adaptarse en consecuencia.

En resumen, la teoría de la planeación estratégica proporciona un marco robusto y estructurado para guiar a las organizaciones hacia el logro de sus objetivos a largo plazo. A través de la definición clara de la misión y visión, el análisis exhaustivo del entorno interno y externo, la formulación creativa de estrategias, la implementación efectiva y el monitoreo continuo, las organizaciones pueden desarrollar una ventaja competitiva sostenible y adaptarse de manera efectiva a los cambios del entorno. La planeación estratégica no solo mejora la eficiencia y la coherencia en la toma de decisiones, sino que también asegura que todos los miembros de la organización trabajen en conjunto hacia metas compartidas, contribuyendo al éxito y la sostenibilidad a largo plazo.

4.1.2 Análisis FODA (DOFA)

El análisis FODA (también conocido como DOFA) es una herramienta fundamental en la planeación estratégica, utilizada para evaluar los factores internos y externos que pueden influir en el desempeño de una organización. FODA es un acrónimo que representa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Esta metodología fue desarrollada en los años 60 por Albert Humphrey en el Instituto de Investigación de Stanford, y desde entonces ha sido ampliamente adoptada en el ámbito empresarial para facilitar la toma de decisiones estratégicas (Humphrey, 2005).

El análisis FODA permite a las organizaciones identificar sus recursos y capacidades internas (fortalezas y debilidades) y evaluar las condiciones del entorno externo (oportunidades y amenazas). Este análisis proporciona una visión holística de la situación actual de la organización, ayudando a los gestores a formular estrategias que aprovechen las oportunidades y fortalezas mientras mitigan las amenazas y debilidades (Pickton y Wright, 1998).

4.1.2.1 Componentes del Análisis FODA

1. Fortalezas (Strengths)

Las fortalezas son los recursos y capacidades internas que la organización posee y que le permiten competir eficazmente en su entorno. Estas pueden incluir aspectos como la experiencia del personal, la calidad de los productos o servicios, la eficiencia operativa, la marca reconocida, y la tecnología avanzada, entre otros.

Autores como Barney (1991) han enfatizado la importancia de identificar y desarrollar las fortalezas internas como una fuente de ventaja competitiva. Según Barney, las fortalezas deben ser valiosas, raras, inimitables y organizadas (VRIO) para proporcionar una ventaja sostenible. Este marco ayuda a las organizaciones a evaluar sus recursos y capacidades de manera crítica.

2. Debilidades (Weaknesses)

Las debilidades son las deficiencias o limitaciones internas que impiden a la organización alcanzar sus objetivos estratégicos. Estas pueden incluir la falta de recursos financieros, la ineficiencia operativa, la baja moral del personal, la falta de innovación, y una infraestructura deficiente, entre otros.

Hill y Westbrook (1997) critican la sobre-simplificación del análisis FODA si no se lleva a cabo de manera rigurosa y exhaustiva. Subrayan que las debilidades deben ser abordadas de manera proactiva, ya que pueden representar riesgos significativos para la organización si no se gestionan adecuadamente.

3. Oportunidades (Opportunities)

Las oportunidades son factores externos que la organización puede aprovechar para mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos estratégicos. Estas pueden surgir de cambios en el mercado, avances tecnológicos, cambios en la regulación, tendencias sociales, y nuevas demandas de los consumidores.

Kotler (2003) destaca la importancia de la identificación de oportunidades en el entorno de marketing. Según Kotler, las oportunidades deben ser evaluadas en términos de su atractivo y la probabilidad de éxito al explotarlas, considerando la capacidad de la organización para responder a estas oportunidades de manera efectiva.

4. Amenazas (Threats)

Las amenazas son factores externos que pueden poner en riesgo el éxito de la organización. Estas pueden incluir la competencia intensiva, cambios adversos en la regulación, crisis económicas, cambios en las preferencias de los consumidores, y avances tecnológicos que superan la capacidad de adaptación de la organización.

Grant (2016) sugiere que una comprensión profunda de las amenazas es crucial para desarrollar estrategias defensivas y de mitigación. Las organizaciones deben

estar preparadas para responder a las amenazas con flexibilidad y adaptabilidad, asegurando la resiliencia a largo plazo.

4.1.2.2 Aplicación del Análisis FODA en la Planeación Estratégica

El análisis FODA se utiliza en la planeación estratégica para proporcionar una base sólida sobre la cual se pueden formular, implementar y evaluar estrategias. Según Johnson *et al.* (2008), el proceso de aplicación del análisis FODA en la planeación estratégica incluye varias etapas clave:

1. Recopilación de Información:

- Recopilar datos relevantes sobre la organización y su entorno. Esto incluye información financiera, operativa, de mercado y del entorno macroeconómico.
- Utilizar herramientas como el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) para evaluar el entorno externo y el modelo de las cinco fuerzas de Porter para analizar la competencia.

2. Identificación de Factores Internos y Externos:

- Realizar sesiones de brainstorming y análisis participativo con los equipos internos para identificar las fortalezas y debilidades.
- Evaluar el entorno externo para identificar oportunidades y amenazas, utilizando métodos como el análisis de escenarios y la vigilancia del entorno.

3. Evaluación y Priorización:

- Evaluar la importancia relativa de cada factor identificado, considerando su impacto potencial en la organización.
- Priorizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas según su relevancia estratégica.

4. Formulación de Estrategias:

- Desarrollar estrategias que aprovechen las fortalezas y oportunidades, y que mitiguen las debilidades y amenazas.
- Utilizar enfoques como las estrategias SO (fortalezas-oportunidades), WO (debilidades-oportunidades), ST (fortalezas-amenazas) y WT (debilidades-amenazas) para formular opciones estratégicas.

5. Implementación y Monitoreo:

- Implementar las estrategias formuladas, asignando recursos y responsabilidades claras.
- Monitorear continuamente el entorno interno y externo, ajustando las estrategias según sea necesario para responder a los cambios.

Dentro de las ventajas y limitaciones del Análisis FODA se encuentran:

Tabla 1. Ventajas y limitaciones del análisis FODA

Ventajas	Limitaciones
Simplicidad y Versatilidad: El análisis FODA es fácil de entender y aplicar, lo que lo hace accesible para una amplia gama de organizaciones, independientemente de su tamaño o sector.	Subjetividad: La identificación y evaluación de los factores FODA pueden ser subjetivas, lo que puede llevar a sesgos y a una interpretación incorrecta de la información.
Enfoque Integral: Proporciona una visión holística de la organización, combinando la evaluación de factores internos y externos.	Simplificación Excesiva: Si no se realiza de manera rigurosa, el análisis FODA puede simplificar en exceso la complejidad del entorno organizacional.
Base para la Toma de Decisiones: Ayuda a los gestores a formular estrategias basadas en un análisis claro y estructurado de la situación actual de la organización.	Enfoque Estático: Puede no capturar adecuadamente los cambios dinámicos en el entorno, especialmente en mercados volátiles.

En conclusión, el análisis FODA es una herramienta esencial en la planeación estratégica, proporcionando una base sólida para la formulación de estrategias efectivas. Al identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las organizaciones pueden desarrollar estrategias que les permitan aprovechar sus recursos internos y responder de manera efectiva a las condiciones cambiantes del entorno externo. Sin embargo, es crucial que el análisis se realice de manera rigurosa y continua, adaptándose a los cambios del entorno para asegurar la relevancia y efectividad de las estrategias formuladas.

4.1.3 Modelo de cinco fuerzas de Porter

La comprensión de la rivalidad y la rentabilidad de un sector depende de algo más que la simple aritmética de oferta y demanda; exige identificar las presiones estructurales que condicionan la captura de valor por parte de los actores que lo integran. Con ese propósito Michael E. Porter formuló su modelo de las Cinco Fuerzas (Porter, 1979:1980), una de las aportaciones más influyentes de la escuela de economía industrial a la dirección estratégica. El marco establece que

la intensidad de la competencia y, por ende, los rendimientos potenciales de los competidores existentes se determinan por cinco fuerzas:

- 1) La rivalidad entre competidores actuales.
- 2) La amenaza de nuevos entrantes.
- 3) La amenaza de sustitutos.
- 4) El poder de negociación de los proveedores.
- 5) El poder de negociación de los compradores.

Cada fuerza se analiza mediante indicadores cualitativos y cuantitativos como barreras de entrada, diferenciación, costes de cambio, concentración, estructura de precios, que permiten estimar la presión competitiva general y aislar palancas para mejorar la posición de la empresa.

1. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad describe la contienda directa por cuota de mercado y se intensifica cuando los competidores son numerosos, el crecimiento sectorial es bajo o los costes fijos son altos (Porter, 1980). Empresas atrapadas en sectores con exceso de capacidad tienden a emplear descuentos de precio y promociones agresivas que erosionan la rentabilidad. En industrias con diferenciación de producto y altos costes de cambio —como la educación experiencial especializada— la rivalidad puede mitigarse al trasladar la competencia de precios a atributos pedagógicos o de calidad (Grant, 2016).

2. Amenaza de nuevos entrantes

La entrada de competidores potenciales ejerce presión sobre precios y márgenes actuales al ampliar la capacidad del sector. Porter (1980) identificó siete barreras principales —economías de escala, diferenciación, requisitos de capital, costes de cambio, acceso a canales de distribución, ventajas de costes independientes de la escala y políticas gubernamentales— que, de ser altas, protegen a los incumbentes. No obstante, la digitalización reduce en muchos sectores los requisitos de capital y facilita el acceso a canales, razón por la cual Porter (2008) subrayó que las barreras deben evaluarse de forma dinámica. Para la educación ambiental, la acreditación oficial y la propiedad de un terreno con vocación ecológica constituyen barreras relevantes; sin embargo, el auge de plataformas de contenido virtual sugiere que nuevos competidores pueden replicar parte de la propuesta de valor sin necesidad de infraestructura física.

3. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Los sustitutos son alternativas que satisfacen la misma necesidad básica mediante tecnologías diferentes. Cuanto mayor sea la relación valor-precio de un sustituto, más restringirá la capacidad de fijación de precios de la oferta principal (Porter, 2008). Los sustitutos actúan como techo al potencial de beneficios del sector: un precio excesivo anima al consumidor a buscar la alternativa. En turismo educativo, la sustitución puede provenir de museos interactivos urbanos o experiencias e-

learning gamificadas; su fuerza dependerá de los costes de traslado, la percepción de autenticidad y la calidad de la interacción vivencial.

4. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores fuertes pueden reducir los beneficios de la empresa al elevar precios, disminuir la calidad o limitar el suministro. La fuerza proviene de su grado de concentración, la diferenciación de sus insumos y los costes de cambio que enfrenten los compradores (Porter, 1980). Para proyectos ambientales, la dependencia de insumos especializados —por ejemplo, paneles solares o madera plástica certificada— puede otorgar poder a proveedores nicho. Una estrategia de alianzas con múltiples abastecedores o de integración vertical parcial ayuda a contener esa presión (Dobbs, 2014).

5. Poder de negociación de los compradores

Los compradores fuertes presionan para que los precios bajen o la calidad suba. Según Porter (2008), la fuerza aumenta cuando los clientes están concentrados, los productos son estandarizados y los costes de cambio son bajos. En el segmento de turismo pedagógico, los colegios actúan como compradores institucionales; su poder se eleva al agrupar varias generaciones de estudiantes y comparar ofertas basándose en requisitos presupuestales y de seguridad. Diferenciación educativa, certificaciones oficiales y valor añadido post-visita reducen ese poder al dificultar la comparación directa y elevar los costes de cambio psicológicos y curriculares.

4.1.3.1 Aplicaciones y críticas

El modelo facilita la identificación de estrategias defensivas u ofensivas: elevar barreras de entrada, modular la dependencia de proveedores, diferenciar el servicio para restar poder a los compradores o desplazar la competencia de precio a atributos únicos (Grant, 2016). Sin embargo, los críticos advierten que el marco enfatiza la estática sectorial y no capta con facilidad entornos volátiles o colaborativos (Lee et al., 2012).

Dobbs (2014) propuso una versión ampliada con multiplicadores contextuales —institucionales, sociales y tecnológicos— para reflejar ecosistemas de innovación abierta. En sectores intensivos en conocimiento, la co-creación con proveedores y clientes puede incluso revertir el poder negociador, creando cadenas de valor simbióticas. Pese a tales observaciones, el modelo conserva valor analítico si se aplica como fotografía estructural inicial, complementada con evaluaciones dinámicas periódicas.

Para la Granja Pedagógica Casa Ágape, la herramienta permite estimar la rentabilidad potencial y revelar palancas de acción: la rivalidad local se atenúa mediante certificaciones que diferencian la experiencia; la amenaza de entrada se contiene mediante infraestructura pedagógica especializada y barreras de reputación; la amenaza de sustitutos digitales se enfrenta a través de un aula

híbrida que integra lo virtual con lo vivencial; el poder de proveedores se mitiga con alianzas y compras consorciadas; el poder de los compradores se modera al ofrecer valor curricular alineado con estándares nacionales. Así, el modelo se convierte en un puente entre el diagnóstico macro y las tácticas operativas que la planeación estratégica precisa para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento.

4.1.4 Teoría de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva es un concepto central en la estrategia empresarial que se refiere a la capacidad de una organización para superar a sus competidores de manera sostenible en el tiempo. Michael Porter (1985) define la ventaja competitiva como "aquellos atributos que permiten a una organización sobresalir y superar a sus competidores". Esta definición subraya la importancia de desarrollar características distintivas que proporcionen un desempeño superior en el mercado.

La ventaja competitiva puede lograrse de diversas maneras, incluyendo la oferta de productos o servicios únicos, la reducción de costos operativos, la innovación constante y la creación de una marca fuerte. Barney (1991) añade que para que los recursos y capacidades de una organización proporcionen una ventaja competitiva sostenible, deben ser valiosos, raros, inimitables y organizados (VRIO). Este enfoque ayuda a las organizaciones a evaluar la potencialidad de sus recursos para generar una ventaja sostenible en el tiempo.

4.1.4.1 Fuentes de Ventaja Competitiva

1. Liderazgo en Costos

Una estrategia de liderazgo en costos implica que una organización se convierta en el productor de bajo costo en su industria. Porter (1985) sugiere que las empresas pueden lograr esta posición a través de economías de escala, mejoras en la eficiencia de los procesos, y control estricto de los costos operativos. El liderazgo en costos permite a las empresas ofrecer precios más bajos que sus competidores, atrayendo a un segmento más amplio del mercado y aumentando su cuota de mercado.

Ejemplo: Walmart ha logrado una ventaja competitiva significativa mediante la implementación de una estrategia de liderazgo en costos. La compañía utiliza economías de escala, gestión eficiente de la cadena de suministro y un control estricto de los costos para mantener precios bajos y atraer a una amplia base de clientes (Fishman, 2006).

2. Diferenciación

La diferenciación es una estrategia en la que una organización ofrece productos o servicios únicos que son percibidos como superiores por los clientes. Porter (1985) argumenta que la diferenciación puede lograrse a través de la calidad, las características del producto, el diseño, la innovación y el servicio al cliente. La

diferenciación permite a las empresas cobrar precios premium y fidelizar a los clientes, ya que estos perciben un valor añadido en los productos o servicios ofrecidos.

Ejemplo: Apple Inc. ha construido su ventaja competitiva en gran medida a través de la diferenciación. La empresa se destaca por su diseño innovador, alta calidad y ecosistema integrado de productos y servicios. Esta estrategia ha permitido a Apple establecer una marca fuerte y leal entre los consumidores (Kanter, 2012).

3. Enfoque

La estrategia de enfoque implica que una organización se concentre en atender a un segmento específico del mercado, adaptando sus productos o servicios para satisfacer las necesidades particulares de ese segmento. Porter (1985) explica que el enfoque puede ser tanto de liderazgo en costos como de diferenciación, pero aplicado a un nicho de mercado específico. Esto permite a las empresas desarrollar una profunda comprensión de su mercado objetivo y ofrecer productos o servicios altamente adaptados a las necesidades de ese segmento.

Ejemplo: Rolls-Royce Motor Cars se enfoca en el segmento de lujo del mercado automotriz. La empresa ofrece vehículos personalizados y de alta calidad que satisfacen las expectativas exclusivas de los clientes de lujo. Esta estrategia de enfoque ha permitido a Rolls-Royce mantener su prestigio y lealtad entre los consumidores de alto poder adquisitivo (Spitznagel, 2014).

4.1.4.2 Estrategias para Mantener la Ventaja Competitiva

Mantener una ventaja competitiva sostenible requiere una adaptación continua y una gestión estratégica proactiva. Según Grant (2016), las organizaciones deben enfocarse en las siguientes estrategias clave para mantener su ventaja competitiva:

1. **Innovación Continua:** La innovación es esencial para mantener la relevancia y la competitividad en un entorno de mercado dinámico. Christensen (1997) introduce el concepto de "innovación disruptiva", donde las empresas deben buscar continuamente formas de innovar no solo en productos y servicios, sino también en procesos y modelos de negocio. Esto incluye invertir en investigación y desarrollo, fomentar una cultura de creatividad y adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos.
2. **Mejora Continua de Procesos:** La mejora continua de procesos es fundamental para mantener la eficiencia operativa y reducir costos. Según Hammer y Champy (1993), la reingeniería de procesos puede ayudar a las organizaciones a rediseñar sus operaciones para mejorar la eficiencia y la calidad. Implementar metodologías como Lean y Six Sigma puede ayudar a eliminar desperdicios y optimizar los procesos, manteniendo así una posición de liderazgo en costos.

3. **Gestión del Conocimiento:** La gestión eficaz del conocimiento permite a las organizaciones aprovechar sus capacidades internas y mejorar continuamente. Nonaka y Takeuchi (1995) destacan la importancia de la creación y transferencia de conocimiento dentro de la organización. Establecer sistemas y prácticas que faciliten el intercambio de conocimiento y la capacitación continua de los empleados es crucial para mantener una ventaja competitiva basada en la innovación y la diferenciación.
4. **Relaciones con los Clientes:** Fomentar relaciones sólidas y duraderas con los clientes es una estrategia clave para mantener la ventaja competitiva. Reichheld y Sasser (1990) sugieren que la retención de clientes puede ser más rentable que la adquisición de nuevos, debido a los menores costos asociados y a la lealtad incrementada. Implementar programas de fidelización, ofrecer un servicio al cliente excepcional y personalizar la experiencia del cliente son formas efectivas de fortalecer estas relaciones.

En conclusión, la ventaja competitiva es esencial para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de una organización. Las estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, junto con la innovación continua, la mejora de procesos, la gestión del conocimiento y el fortalecimiento de las relaciones con los clientes, son fundamentales para desarrollar y mantener esta ventaja. La capacidad de una organización para adaptarse y responder a los cambios del entorno, mientras aprovecha sus recursos y capacidades internas, determinará su capacidad para sostener una ventaja competitiva en el tiempo.

4.2 Marco contextual

A tan solo 45 minutos del centro de Cali, está ubicada en el corregimiento de la Elvira la granja pedagógica Casa Ágape. Cuenta con lugares naturales y rústicos que les permiten a sus visitantes disfrutar de un rato de esparcimiento, acompañado del aire puro y la tranquilidad que se siente en las instalaciones, además de tener diferentes actividades como los paseos por los senderos ecológicos, variedad de árboles para apreciar y estudiar, avistamiento de aves, los diversos talleres que ofrecen una gran variedad de conocimientos sobre los servicios ecosistémicos que nos presta la naturaleza y la importancia de su preservación, todo con el fin de enseñar a las diversas generaciones la importancia del desarrollo sostenible en la actualidad.

4.2.1 Nombre, eslogan y logo

Natalia Suarez Bonilla le dio el nombre a su organización de Granja Pedagógica “Casa Ágape”, que sería igual a Granja Pedagógica “Casa de Amor” por su significado bíblico. La idea surgió debido a que la empresa empezó en su hogar, como una muestra de amor de ella con sus hijos y no por dinero, ya que quería un mejor método de educación basado en experiencias.

El logotipo se lo ayudo a crear una persona cercana a ella que le ofreció ayuda en la creación de este, ella quería que reflejara la sencillez y tranquilidad del campo, así como el hogar donde todo comenzó y a donde se quería enfocar, por lo cual vemos en el logotipo los siguientes elementos:

- Casa: representa el lugar donde empezó, el amor que se siente cuando hay hogar en la casa y la sencillez del campo.
- El gallo: representa el área de educación al cual va dirigida la organización que es el medio ambiente y el campo
- La casa y el gallo juntos: representan el desarrollo sostenible, el cual es un punto muy fuerte en la razón social de la empresa
- Tipografía: en este aspecto se quería usar una letra sencilla pero llamativa, que no generara incomodidad al verla, para reflejar la sencillez y lo bello del campo
- Colores:
 - Naranja cálido: según algunos artículos sobre la teoría de los colores, el uso de este sirve para reflejar la calidez y ternura.
 - Café oscuro: según algunos artículos sobre la teoría de los colores, el uso de este sirve para reflejar solides, fuerza y carácter.

Figura 1. Logo Casa Ágape



Y su eslogan es:

Granja Pedagógica “Casa Ágape”

Aprender es Divertido

El eslogan surgió a la experiencia que había tenido durante todo el proceso de creación de la empresa, ya que no solo era una experiencia grata y divertida para sus hijos y los demás niños que asistían a su casa, sino que ella también se

divertía mucho y disfrutaba del proceso, ya que es una persona que le llama la atención y gusta de hacer cosas nuevas y diferentes.

4.2.2 Misión, visión y valores

Casa Ágape tiene como misión desarrollar la vocación científica al servicio de niños y jóvenes, por medio de una pedagogía experiencial al servicio del desarrollo sostenible, para así preservar en los visitantes la importancia del cuidado del medio ambiente.

Casa Ágape se visualiza en termino de 3 años, como una organización reconocida en el ámbito de la apropiación social de la ciencia por medio de pedagogías experienciales tanto en niños como a adultos en la importancia del desarrollo sostenible en Colombia por medio de la apropiación social de la ciencia.

Casa Ágape es una empresa basada en el amor y el respeto por el medio ambiente y las personas que nos rodean, por lo cual, en consenso con la fundadora de la organización, se decidieron que los valores fundamentales que regían a la organización eran los siguientes:

- Amor
- Respeto
- Libertad
- Honor
- Paz
- Tolerancia
- Autocontrol
- Bondad
- Solidaridad
- Perseverancia
- Superación
- Compasión
- Paciencia
- Generosidad
- Gratitud
- Laboriosidad
- Responsabilidad

4.2.3 Historia

La historia de la Granja Pedagógica Casa Ágape se origina en 2014, cuando la profesora universitaria Natalia Suárez Bonilla decidió retirar a su hijo mayor de la guardería para ofrecerle un modelo de educación más vivencial y creativo que la instrucción tradicional de aula. Con el respaldo de su experiencia docente en la Universidad del Valle, diseñó estudios matutinos en lengua y matemáticas

complementados por actividades artísticas vespertinas —pintura, cerámica, danza y música— impartidas por talleristas invitados. Para reforzar los aprendizajes académicos incorporó ejercicios lúdicos al aire libre, como juegos de conteo con ramas o la construcción de figuras geométricas con piedras, buscando que el conocimiento se apropiara a través de la experiencia directa.

Pronto detectó una limitación: la falta de socialización de sus hijos con otros niños. Para subsanar-la abrió las puertas de su casa a amigos y vecinos, sin cobrar matrícula; la noticia corrió con rapidez y la afluencia de familias hizo evidente la necesidad de un espacio educativo formal. En respuesta, Natalia habilitó su vivienda como centro pedagógico abierto por las tardes. El crecimiento, aunque espontáneo, trajo costos de funcionamiento que la obligaron a contratar personal de apoyo y a regularizar algunos cobros, aún sin un plan empresarial claro.

A medida que el proyecto ganaba reconocimiento, surgió el nombre “Casa Ágape” —“casa de amor” en griego bíblico— que subrayaba el origen familiar y el espíritu afectivo de la iniciativa. El punto de inflexión llegó con la pandemia de COVID-19: las restricciones sanitarias forzaron el cierre temporal y ofrecieron a Natalia la oportunidad de repensar la escala del proyecto. Con recursos familiares adquirió un terreno rural en el corregimiento La Elvira, a 45 minutos de Cali, con la intención inicial de instalar una finca familiar. Inspirada por la tradición europea de campamentos de verano, transformó aquel predio en una granja pedagógica que integraba senderos ecológicos, huertas y espacios para talleres sobre sostenibilidad.

En 2021 registró legalmente la empresa, acondicionó las instalaciones y reanudó actividades bajo un modelo de pasadías, vacaciones recreativas y programas escolares enfocados en desarrollo sostenible. Hoy Casa Ágape continúa en expansión y requiere una planeación estratégica rigurosa para consolidar su oferta educativa y asegurar su viabilidad operativa a largo plazo.

4.2.4 Servicios

Los servicios de la empresa se desarrollan alrededor de un concepto vivencial y educacional, es decir, se busca inculcar el cariño y el cuidado que hay que tener hacia todos los seres vivos, así como en fomentar la solidaridad, el respeto y la cooperación entre los visitantes, y contribuir al desarrollo personal de manera sensitiva, emocional, social e intelectual.

Para poder implementar este concepto y crear un portafolio de servicios adecuado con la ideología de la organización se hizo necesario el planteamiento de las metodologías educativas que se querían llevar a cabo, las cuales son:

- metodología activa y participativa: permite el aprendizaje cooperativo, significativo y constructivo.
- metodología lúdica y motivadora: permite la diversión al aprender, además de una mejor socialización e interacción con el entorno.

- Metodología flexible y reflexiva: permite el aprendizaje por descubrimiento, que surge del pensar y actuar ante las inquietudes.
- Metodologías creativas e innovadoras: permitan explorar nuevas formas o caminos para llegar a una solución.

Una vez claras las metodologías de educación se desarrolló el siguiente catálogo de productos:

Senderismo y avistamiento:

- Flora: permiten a los visitantes por medio de la observación y las experiencias identificar las distintas fases de la germinación y desarrollo de las plantas, así como los elementos necesarios para su crecimiento y todos los organismos que interactúan y se ven beneficiados o perjudicados con estas.
- Fauna: en estos se enseña los distintos tipos de animales e insectos que puedes encontrar en el ecosistema y cuáles son sus características. Actualmente este aspecto esta más enfocado al avistamiento de aves.

Talleres prácticos:

- Elaboración de un comedero para aves
- Fabricación de refugios para insectos
- Montaje de jardín educativo en casa
- Fabricación de baños secos.

Eventos de eco-ciudadanía

- Agricultura orgánica
- Clasificación de basuras
- Creación y usos del compostaje
- Recursos renovables
- El valor del agua
- La energía
- Consumo responsable
- Economía circular

4.3 Marco legal

El marco legal constituye un pilar fundamental para el desarrollo y la operación de cualquier organización, proporcionando las normas y regulaciones que deben ser cumplidas para asegurar su funcionamiento dentro de los límites establecidos por la ley. En el contexto colombiano, la Granja Pedagógica Casa Ágape debe cumplir con una serie de requisitos legales que abarcan desde su constitución como entidad hasta la implementación de sus actividades educativas y ambientales.

En primer lugar, la constitución legal de Casa Ágape debe regirse por el Código de Comercio Colombiano (Decreto 410 de 1971), que establece las disposiciones generales para la creación y funcionamiento de las sociedades comerciales. Dependiendo de la estructura organizativa elegida, ya sea como una sociedad por acciones simplificada (SAS) o como una fundación, Casa Ágape debe cumplir con los requisitos de registro ante la Cámara de Comercio correspondiente y obtener su Número de Identificación Tributaria (NIT).

La Ley 1819 de 2016, también conocida como la Reforma Tributaria, regula los aspectos fiscales y tributarios de las entidades sin ánimo de lucro en Colombia. Casa Ágape, al operar como una granja pedagógica con fines educativos y ambientales, podría calificar como una entidad sin ánimo de lucro y, por ende, debe acogerse a las disposiciones de esta ley para acceder a los beneficios tributarios correspondientes, tales como la exención de impuestos sobre la renta, siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos en términos de transparencia y reinversión de excedentes.

En cuanto a la educación, Casa Ágape debe cumplir con la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994), que establece las normas para la organización y prestación del servicio educativo en Colombia. Esta ley reconoce la importancia de la educación ambiental y promueve la incorporación de contenidos ambientales en los programas educativos, lo cual es relevante para las actividades pedagógicas de Casa Ágape. Además, debe garantizar que sus programas y actividades educativas estén alineados con los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional, asegurando así la calidad y pertinencia de sus servicios.

La Ley 99 de 1993, que crea el Ministerio del Medio Ambiente y desarrolla el Sistema Nacional Ambiental (SINA), es esencial para Casa Ágape, dado su enfoque en la educación y sostenibilidad ambiental. Esta ley establece las bases para la protección del medio ambiente y la gestión de los recursos naturales en Colombia. Casa Ágape debe cumplir con las regulaciones ambientales establecidas por el SINA, incluyendo la obtención de licencias ambientales para ciertas actividades y la implementación de prácticas sostenibles que minimicen su impacto ambiental.

El Decreto 1076 de 2015, que compila las normas ambientales del sector ambiental y de desarrollo sostenible, es otro marco regulatorio relevante. Este decreto incluye disposiciones específicas sobre la gestión de residuos, el uso del agua y la conservación de la biodiversidad. Casa Ágape debe asegurarse de cumplir con estos lineamientos, implementando prácticas de manejo adecuado de residuos, uso eficiente del agua y conservación de los ecosistemas presentes en su área de operación.

Además, las normas de seguridad y salud en el trabajo, reguladas por la Ley 1562 de 2012, deben ser observadas por Casa Ágape para garantizar un ambiente seguro y saludable para sus empleados y visitantes. Esta ley establece la obligación de implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el

Trabajo (SG-SST), que incluye la identificación de riesgos, la capacitación del personal y la adopción de medidas preventivas y correctivas.

En resumen, el marco legal colombiano que regula las actividades de Casa Ágape es amplio y abarca diversas áreas que van desde la constitución legal y tributaria, pasando por la educación y la protección ambiental, hasta la seguridad y salud en el trabajo. El cumplimiento de estas normativas no solo asegura la legalidad de las operaciones de Casa Ágape, sino que también contribuye a la sostenibilidad y éxito a largo plazo de la organización. Es fundamental que Casa Ágape mantenga una vigilancia constante sobre las actualizaciones legales y regule sus prácticas de acuerdo con las nuevas disposiciones para garantizar su alineación con las leyes colombianas.

5 DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 Enfoque de investigación

La investigación adopta un enfoque cualitativo porque se orienta a interpretar la realidad estratégica de la Granja Pedagógica Casa Ágape a partir de información textual y numérica no estadística extraída de documentos internos, informes contables, registros de actividades y fuentes secundarias especializadas. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2020), el enfoque cualitativo privilegia la comprensión holística de fenómenos complejos mediante procesos inductivos, flexibles y contextuales.

En este estudio se analizan estatutos, actas, programas pedagógicos, balances financieros, publicaciones sectoriales y marcos regulatorios; tales insumos se someten a matrices de evaluación (MEFI y MEFE) y a modelos estratégicos (DOFA, BCG, Ansoff y Cinco Fuerzas), de modo que los hallazgos emergen de la interacción entre los datos y la interpretación del investigador.

La flexibilidad metodológica señalada por los autores permite ajustar las categorías analíticas conforme aparecen patrones inesperados en la documentación, por ejemplo, variaciones estacionales de la demanda o evidencias de alianzas informales con colegios, y garantizar que el diagnóstico refleje fielmente la complejidad organizacional.

El contexto, entendido como el entramado ambiental, normativo y sociocultural donde opera Casa Ágape, constituye un eje de interpretación: sólo al situar los documentos en esa trama resulta posible explicar la singular combinación de educación experiencial y turismo sostenible que caracteriza al proyecto. La triangulación entre registros internos, fuentes externas y el razonamiento suministrado por los instrumentos estratégicos robustece la credibilidad de los resultados y proporciona la base para el plan de acción. El enfoque cualitativo, en suma, permite revelar fortalezas y debilidades internas, así como oportunidades y amenazas externas, sin depender de técnicas de encuesta o entrevista, pero conservando la profundidad explicativa que exige un diagnóstico estratégico integral.

5.2 Tipo de estudio

El estudio se define como descriptivo y exploratorio de manera simultánea. Se considera descriptivo porque detalla y caracteriza los elementos internos y externos que condicionan el desempeño de Casa Ágape; especifica, de acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2020), las propiedades esenciales de los fenómenos sin manipular variables, limitándose a observar cómo interactúan dentro del contexto natural. A partir de la información obtenida se elabora un diagnóstico que integra factores organizativos (estructura, recursos humanos,

cultura, procesos educativos) y factores ambientales (marco legal, tendencias del mercado pedagógico, situación socioeconómica local), con el fin de registrar la situación real de la empresa. Esta descripción se enriquece con la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que más tarde alimentan la matriz DOFA, proporcionando una imagen precisa de los recursos disponibles y de los riesgos que enfrenta la organización.

El carácter exploratorio complementa la dimensión descriptiva porque Casa Ágape, como proyecto joven y en consolidación, carece de estudios previos exhaustivos y de un plan estratégico formal; se requiere entonces indagar en profundidad áreas poco documentadas, generar nuevos planteamientos y descubrir posibles líneas de desarrollo. Hernández-Sampieri *et al.* (2014) señala que los estudios exploratorios resultan pertinentes cuando el fenómeno presenta vacíos de información y se pretende abrir camino a futuras investigaciones; precisamente, el análisis de la propuesta educativa basada en experiencias de sostenibilidad, la valoración de su portafolio de servicios y la interacción con comunidades rurales constituyen temas poco estudiados en la literatura local.

El ejercicio exploratorio permite formular hipótesis sobre la ampliación de la oferta, la diversificación de ingresos o la creación de alianzas con instituciones académicas y empresas. De esta manera, la combinación de ambos tipos de estudio ofrece una visión holística: la parte descriptiva proporciona la radiografía actual de la organización, mientras la parte exploratoria arroja ideas innovadoras y perspectivas estratégicas que alimentan el plan de acción final, asegurando que las recomendaciones sean pertinentes y factibles dentro del contexto real de Casa Ágape.

5.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de información

El diagnóstico estratégico de la Granja Pedagógica Casa Ágape se apoya en seis instrumentos complementarios que, combinados, permiten capturar la realidad interna y externa de la organización con el nivel de detalle requerido para formular un plan de acción coherente.

Los dos primeros, la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), suministran una base cuantitativa que pondera la importancia y el desempeño de cada factor clave; la Matriz DOFA integra esos resultados y revela la interacción entre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; la Matriz BCG y la Matriz Ansoff profundizan en la posición de los servicios educativos y en las opciones de crecimiento; finalmente, el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter describe la dinámica competitiva del sector. El uso coordinado de estas herramientas asegura un análisis multicapas que vincula la evaluación operacional con la formulación estratégica.

La **Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**, propuesta inicialmente por Fred R. David y Forest R. David (2017), se utiliza para ponderar la influencia de las tendencias macro y las fuerzas competitivas sobre el desempeño de una

organización. El instrumento enumera las oportunidades y amenazas más relevantes, les asigna un peso acorde con su impacto potencial y califica la respuesta actual de la empresa frente a cada factor. El resultado es un índice ponderado que indica la eficacia con que Casa Ágape aprovecha o mitiga las condiciones de su entorno —normativa ambiental, economía local, preferencias de los colegios, emergencia de competidores—. Al emplear la MEFE, la investigación cuantifica de forma sintética la presión externa y provee evidencia empírica que respalda las conclusiones de la matriz DOFA.

En espejo, la **Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**, también desarrollada por David y David (2017), permite valorar el desempeño de la organización en áreas críticas como recursos humanos, procesos educativos, infraestructura, finanzas y cultura. Cada fortaleza o debilidad recibe un peso y una calificación de eficiencia, generando un índice global que refleja la situación interna de Casa Ágape. Al convertir percepciones cualitativas en cifras comparables, la MEFI facilita la priorización de iniciativas: los factores con alta ponderación y baja calificación indican brechas que requieren acciones urgentes, mientras los que presentan alta calificación muestran capacidades que pueden convertirse en ventajas competitivas.

Con los puntajes de MEFI y MEFE se consolida la **Matriz DOFA**, herramienta atribuida a Albert Humphrey (2005) y sistematizada por Wheelen y Hunger (2015). La DOFA cruza fortalezas y debilidades (eje interno) con oportunidades y amenazas (eje externo) para generar cuadrantes estratégicos: FO (maximizar), DO (fortalecer), FA (defender) y DA (minimizar). Esta síntesis cualitativa organiza los hallazgos numéricos y orienta la formulación de estrategias, asignando cada curso de acción al cuadrante que mejor aprovecha los recursos disponibles. En el contexto de Casa Ágape la DOFA muestra, por ejemplo, cómo su pedagogía experiencial (fortaleza) se alinea con la creciente demanda de educación ambiental (oportunidad) y cómo la dependencia de una fundadora (debilidad) se agrava ante el ingreso de nuevas granjas pedagógicas (amenaza). Tal visibilidad permite diseñar respuestas ajustadas a cada combinación.

El análisis se profundiza con la **Matriz BCG**, conceptualizada por Bruce D. Henderson para Boston Consulting Group en 1970. Este instrumento clasifica los productos o unidades de negocio según la tasa de crecimiento del mercado y la participación relativa de la empresa en ese mercado. Al ubicar los servicios de Casa Ágape (pasadías escolares, talleres familiares, campamentos de verano) en las categorías de Estrella, Interrogante, Vaca Lechera o Perro, la investigación determina qué líneas merecen inversión, mantenimiento o reestructuración. Dado que la oferta de la granja combina experiencias educativas de alta estacionalidad y programas consolidados, la BCG aporta una lectura dinámica que orienta la asignación de recursos y la focalización de marketing.

Complementariamente se utiliza la **Matriz Ansoff**, desarrollada por Igor Ansoff (1957), la cual ofrece un marco para explorar estrategias de crecimiento basadas

en productos y mercados. Las cuatro direcciones —penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación— ayudan a Casa Ágape a decidir si profundiza su presencia en colegios actuales, crea nuevos servicios para clientes existentes, ingresa a mercados corporativos o despliega programas digitales de educación ambiental. Este análisis resulta esencial porque el modelo de negocio de la granja combina educación, turismo y sostenibilidad y, por tanto, dispone de múltiples vías de expansión que deben evaluarse sistemáticamente.

Por último, el **Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter**, propuesto por Michael E. Porter (1979), examina la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de proveedores y de compradores, la amenaza de productos sustitutos y el riesgo de nuevos entrantes. Al aplicarlo al sector de granjas pedagógicas y turismo educativo del Valle del Cauca, se identifican las barreras de entrada, la influencia de los colegios como clientes institucionales y la presión de sustitución que ejerce la oferta recreativa urbana. La comprensión estructural de la industria permite a Casa Ágape diseñar defensas competitivas —por ejemplo, la diferenciación a través de certificaciones ambientales— y anticipar movimientos estratégicos de actores rivales.

Cada instrumento cumple un papel específico, pero todos se integran en una secuencia analítica coherente. La MEFI y la MEFE convierten la información cualitativa en métricas comparables; la DOFA traduce esas métricas en ejes estratégicos; la BCG y la Ansoff matizan la discusión con criterios de portafolio y expansión; y las Cinco Fuerzas contextualizan las decisiones dentro del marco competitivo regional. El resultado final es un cuerpo de evidencia sólido que sustenta el plan de acción y garantiza que las recomendaciones respondan tanto a la realidad interna de Casa Ágape como a las exigencias de su entorno.

5.4 Población

La población analizada corresponde al conjunto de fuentes documentales y registros institucionales que describen la operación de la Granja Pedagógica Casa Ágape entre 2021 y 2024. Se incluyen: (a) estatutos, manuales y actas de constitución; (b) estados financieros anuales, presupuestos y flujos de caja; (c) portafolios de servicios, cronogramas de actividades y listados de clientes institucionales; (d) informes de impacto pedagógico y reportes de sostenibilidad; (e) comunicaciones oficiales en redes sociales y páginas web; y (f) normativa ambiental y educativa vigente que afecta la actividad de la granja.

Esta población documental proporciona información suficiente para aplicar las matrices MEFI y MEFE y los modelos BCG, Ansoff, DOFA y Cinco Fuerzas, dado que refleja tanto la estructura interna como el entorno competitivo y regulatorio. Al no emplearse entrevistas ni encuestas, no se define una muestra de individuos; el universo de análisis se circunscribe a los documentos disponibles y verificables que emanan directamente de la organización o de fuentes externas confiables

(ministerios, cámaras de comercio, asociaciones sectoriales). La exhaustividad y la vigencia de estos materiales garantizan la solidez del diagnóstico y la pertinencia de las recomendaciones estratégicas.

5.5 Fases del proyecto

El trabajo se desarrolla en cinco fases encadenadas que convierten la evidencia documental de la Granja Pedagógica Casa Ágape en un diagnóstico estratégico integral y, finalmente, en un plan de acción. El punto de partida es la recolección exhaustiva de fuentes primarias y secundarias que describen la operación entre 2021 y 2024: estatutos, manuales, estados financieros, portafolios de servicios, reportes de impacto, publicaciones sectoriales y normativa ambiental y educativa. Durante esta primera fase se depuran, sistematizan y clasifican los documentos, asegurando su vigencia y validez; de allí surge una matriz preliminar de hechos clave sobre recursos, procesos, cumplimiento normativo, mercado y competencia.

La segunda fase identifica y pondera los factores críticos resultantes. Los internos se someten a la MEFI y los externos a la MEFE, ambas siguiendo la metodología de David y David (2017). Para cada factor se asigna un peso (importancia relativa) y una calificación (desempeño actual), de modo que el índice ponderado exprese la fortaleza o la debilidad interna y la eficacia con que la organización responde al entorno. Esta cuantificación documenta con precisión qué áreas operativas rinden por debajo de lo esperado y cuáles constituyen ventajas consolidadas.

En la tercera fase los resultados de MEFI y MEFE se integran en la Matriz DOFA según el esquema de Wheelen y Hunger (2015). El cruce de variables organiza las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en cuatro cuadrantes estratégicos (FO, DO, FA, DA) y formula la primera lista de líneas de acción. El ejercicio revela, por ejemplo, cómo la pedagogía experiencial de la granja (fortaleza) se alinea con la creciente demanda escolar de programas ambientales (oportunidad) o cómo la centralización operativa (debilidad) se agrava ante la entrada de nuevas ofertas recreativas (amenaza).

La cuarta fase profundiza el diagnóstico con tres enfoques complementarios. El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1979) describe la rivalidad del sector, el poder de los colegios como compradores, la influencia de proveedores agroecológicos, la amenaza de servicios sustitutos y la facilidad de nuevos entrantes, ofreciendo una lectura estructural de la industria. Paralelamente, la Matriz BCG de Henderson (1970) clasifica los servicios actuales—pasadías, talleres, campamentos—según crecimiento y participación, indicando dónde invertir o desinvertir. Por último, la Matriz Ansoff (1957) evalúa escenarios de penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación, resaltando rutas de expansión plausibles como programas corporativos de responsabilidad ambiental o plataformas digitales de aprendizaje.

La quinta fase integra los hallazgos en un plan de acción estratégico que fija objetivos a corto, mediano y largo plazo, define estrategias priorizadas, asigna

responsables, recursos y cronograma, y establece indicadores de seguimiento. El índice global de MEFI y MEFE orienta la asignación de esfuerzos: los factores con mayor brecha obtienen acciones inmediatas; los servicios catalogados como “Estrella” en la BCG reciben inversión; las líneas “Interrogante” se someten a pruebas piloto; y las rutas de crecimiento seleccionadas en Ansoff se calendarizan en función de su riesgo y sinergia con la misión educativa. El resultado es una hoja de ruta coherente que fortalece la eficiencia operativa, amplía el impacto pedagógico y posiciona a Casa Ágape como referente sostenible en el Valle del Cauca.

6 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA GRANJA PEDAGÓGICA CASA ÁGAPE

6.1 Resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El análisis externo cuantitativo se realiza mediante la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), instrumento formulado por David y David (2017) que pondera el impacto de los acontecimientos macroambientales y competitivos en el desempeño de la organización.

Para Casa Ágape se identifican diez factores clave agrupados en seis categorías: normativa, economía y mercado, sociocultura, tecnología, medio ambiente y competencia. Cada factor recibe:

- un **peso** entre 0 y 1 que expresa su importancia relativa para la granja y
- una **calificación** de 1 a 4 que refleja la respuesta actual de la empresa (1 = pobre; 4 = excelente).

El producto de peso por calificación genera la **puntuación ponderada**; la suma de estas puntuaciones produce el índice global, donde 2.5 representa la posición promedio de la industria.

Tabla 2. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

Categoría	Factor Externo	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Normativa	Implementación de la Política Nacional de Educación Ambiental – PNEA (MinAmbiente & MEN, 2022)	0.10	3	0.30
Normativa	Incentivos tributarios para entidades sin ánimo de lucro que desarrollan proyectos ambientales (Ley 1819 de 2016)	0.07	2	0.14
Economía/ Mercado	Crecimiento del turismo de naturaleza en Colombia (14 % anual 2021-2023; Fontur, 2024)	0.12	3	0.36
Economía/ Mercado	Inflación acumulada 2024 y encarecimiento de transporte escolar (DANE, 2024)	0.08	2	0.16
Sociocultura	Aumento de la demanda de salidas pedagógicas ambientales en colegios privados del Valle del Cauca (MEN, 2023)	0.12	3	0.36
Sociocultura	Prioridad parental por seguridad y certificaciones de calidad en actividades extraescolares	0.06	2	0.12

Categoría	Factor Externo	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
	(ProColombia, 2023)			
Tecnología	Expansión de plataformas digitales para reservas y pagos en turismo educativo (Mintic, 2024)	0.07	2	0.14
Medio ambiente	Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático – CONPES 4050 (DNP, 2021) que impulsa proyectos de sensibilización	0.10	3	0.30
Medio ambiente	Mayor frecuencia de lluvias extremas asociadas a variabilidad climática (IDEAM, 2023)	0.08	1	0.08
Competencia	Apertura de tres granjas pedagógicas en el corredor Cali-Jamundí 2022-2024 (Cámara de Comercio de Cali, 2024)	0.20	2	0.40
Totales		1		2.36

Fuente: Elaboración propia.

La puntuación global de 2.36 se sitúa ligeramente por debajo de la media de la industria (2.5), lo que indica que la respuesta actual de Casa Ágape frente a su entorno es **moderada**: aprovecha de forma aceptable algunas oportunidades (por ejemplo, el auge del turismo de naturaleza y el respaldo de la PNEA), pero gestiona de manera insuficiente factores críticos como la competencia creciente y la exposición a lluvias intensas que limitan la operación al aire libre.

6.1.1 Análisis cualitativo de los factores clave

Oportunidades normativas y de política pública.

La actualización de la Política Nacional de Educación Ambiental y el CONPES 4050 introducen programas cofinanciados para iniciativas de sensibilización climática. Casa Ágape obtiene calificación 3 porque alinea su oferta con dichos lineamientos y ha iniciado trámites para certificarse como entidad aliada de la Red Nacional de Centros de Educación Ambiental; sin embargo, aún no capitaliza plenamente los incentivos fiscales de la Ley 1819 de 2016 (calificación 2) por falta de un departamento contable especializado.

Entorno de mercado.

El turismo de naturaleza registra tasas de crecimiento superiores al 10 % anual y los colegios privados del Valle demandan salidas que integren currículo y sostenibilidad. La granja puntúa 3 en estas oportunidades gracias a su ubicación y su propuesta experiencial, pero la calificación se modera por la ausencia de un sistema robusto de reservas digitales y campañas de mercadeo posicionadas.

Presiones competitivas.

El factor con mayor peso (0.20) refleja la rápida aparición de proyectos similares; la calificación 2 evidencia que, aunque Casa Ágape mantiene ventajas en terreno y narrativa, no ha diferenciado suficientemente su portafolio ni consolidado alianzas exclusivas con instituciones educativas, lo que reduce su defensa frente a la rivalidad regional.

Condiciones climáticas adversas.

Las lluvias intensas obligan a cancelar actividades en campo y generan costos de mantenimiento. La empresa puntúa 1, pues carece de infraestructura cubierta para contingencia y de protocolos de reprogramación flexibles; la amenaza se agrava por el aumento previsto en la frecuencia de eventos extremos según IDEAM (2023).

Innovaciones tecnológicas.

El ascenso de plataformas de *e-commerce* turístico abre un canal de ventas de bajo costo, pero la calificación 2 demuestra que Casa Ágape aún depende de contactos informales y redes sociales básicas; la integración de pasarelas de pago y calendarios en tiempo real resulta prioritaria.

6.1.2 Implicaciones estratégicas

Los resultados de la MEFE orientan varias acciones inmediatas:

1. **Captar incentivos y fondos públicos** vinculados a la PNEA y al CONPES 4050, fortaleciendo la gestión contable para maximizar beneficios tributarios.
2. **Desarrollar infraestructuras multipropósito cubiertas** que mitiguen la amenaza climática y permitan operar todo el año.
3. **Implementar una plataforma de reservas y pagos** que agilice la captación de colegios y público general, alineándose con las tendencias tecnológicas del sector.
4. **Diferenciar la oferta mediante certificaciones ambientales reconocidas** y alianzas exclusivas con instituciones educativas para contrarrestar la presión competitiva.

Al integrarse con la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) los datos anteriores entregarán las coordenadas numéricas que nutrirán la matriz DOFA y, más adelante, la priorización de estrategias FO, DO, FA y DA. En suma, la MEFE confirma que Casa Ágape posee un campo amplio de oportunidades gubernamentales y de mercado, pero necesita fortalecer su capacidad de respuesta ante la competencia y los riesgos hidrometeorológicos para alcanzar una posición externa superior a la media del sector.

6.2 Resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

El punto de partida consiste en identificar, de manera inductiva, los elementos internos que más influyen en la capacidad de la Granja Pedagógica Casa Ágape para cumplir su misión educativa y sostenerse como negocio social. Para ello se revisaron los estados financieros 2021-2023, los manuales de procesos, los reportes de impacto pedagógico y de sostenibilidad, así como la normativa que regula a las entidades sin ánimo de lucro en Colombia (Ley 1819 de 2016) y los estándares de calidad del Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2023). La literatura de gestión estratégica (David & David, 2017) recomienda agrupar los hallazgos en categorías que reflejen funciones críticas. Se definieron seis:

a) Recursos Humanos

La granja opera con cinco colaboradores permanentes: la fundadora-directora, dos guías pedagógicos, un encargado de mantenimiento y un auxiliar administrativo. Todos muestran alta vocación ambiental y experiencia en trabajo con niños; no obstante, sólo uno posee formación formal en educación ambiental. La rotación es baja, pero no hay programa estructurado de formación continua ni políticas de sucesión. En términos de Clima Laboral, la evaluación interna de 2023 refleja un índice de satisfacción del 82 %, superior al promedio de microempresas colombianas (Confecámaras, 2023), lo que constituye fortaleza. La carencia de planes de carrera, sin embargo, se anota como debilidad.

b) Procesos y Operaciones

Los talleres y pasadías siguen protocolos de bioseguridad y lineamientos pedagógicos basados en aprendizaje experiencial. Existe un flujograma básico para la atención de grupos escolares, pero los procedimientos no están certificados ni validados en normas de calidad turística (NTC 5555). La administración de inventarios (material didáctico, insumos de granja) se lleva en hojas de cálculo; durante 2023 se reportaron quiebres de stock en temporadas pico. La puntualidad de los servicios alcanza 93 % según registros de sesiones, aunque se registran cancelaciones por clima extremo. La ausencia de un Software de Gestión de Operaciones limita la eficiencia.

c) Infraestructura y Tecnología

El predio de 3,2 hectáreas dispone de senderos ecológicos, aula abierta y zonas de picnic; sólo 15 % de las áreas de aprendizaje están cubiertas, lo que incrementa el riesgo de interrupción por lluvia (IDEAM, 2023). La granja cuenta con paneles solares que cubren 40 % de la demanda energética, indicador positivo alineado con su enfoque sostenible. La conectividad a internet es estable (fibra óptica 50 Mbps) y facilita contenidos digitales in situ; sin embargo, no se dispone de plataforma de reservas en línea ni pasarela de pago electrónico.

d) Finanzas y Sostenibilidad

Los estados financieros auditados (2021-2023) muestran ingresos crecientes: COP 85 millones en 2021, 112 millones en 2022 y 148 millones en 2023—tasa compuesta del 32 %. El margen neto ronda 12 %, cifra razonable para microempresas de turismo pedagógico (Fontur, 2024). La liquidez corriente es 1,7; hay endeudamiento bajo (pasivo/activo 0,18). No obstante, el flujo de efectivo es estacional y depende de ciclos escolares; la ausencia de reservas de contingencia dificulta la inversión en infraestructura.

e) Cultura y Gestión de Calidad

La misión y visión están formalizadas, y la cultura organizacional enfatiza amor y sostenibilidad. Se realizan encuentros mensuales de retroalimentación; los visitantes califican la experiencia con 4,6/5 en encuestas post-actividad (Sistema Interno de Calidad, 2023). La granja carece de certificaciones ISO 9001 o sellos de turismo responsable (T-SE). La medición de impacto educativo está limitada a encuestas de satisfacción sin rúbricas de aprendizaje, lo que dificulta demostrar resultados ante financiadores.

f) Marketing y Relacionamiento

Casa Ágape cuenta con perfiles activos en Instagram y Facebook (4 500 seguidores combinados), pero no posee estrategia SEO ni campañas pagas. El 72 % de los clientes provienen de referidos (Cámara de Comercio de Cali, 2024). No existen convenios formales con tour operadores ni alianzas permanentes con secretarías de educación. El storytelling ambiental es consistente, aunque disperso en canales.

Estos hallazgos cualitativos se transforman en factores específicos para la MEFI, asignando a cada uno un peso que refleja su relevancia y una calificación que evalúa su desempeño, siguiendo la escala de 1 (débil) a 4 (excelente) recomendada por David y David (2017).

Tabla 3. Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

Categoría	Factor Externo	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Recursos Humanos	Vocación y compromiso del equipo	0.07	3	0.21
Recursos Humanos	Falta de plan de formación y sucesión	0.05	2	0.10
Procesos	Protocolos de bioseguridad y métodos experienciales consolidados	0.08	3	0.24
Procesos	Gestión de inventarios manual y cancelaciones por clima	0.07	1	0.07
Infraestructura	Predio amplio, paneles solares y conectividad	0.10	3	0.30
Infraestructura	Escasa infraestructura	0.08	1	0.08

Categoría	Factor Externo	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
	cubierta			
Finanzas	Ingresos en crecimiento y baja deuda	0.09	3	0.27
Finanzas	Flujo de caja estacional sin fondo de contingencia	0.07	2	0.14
Cultura-Calidad	Cultura alineada con sostenibilidad y alta satisfacción de visitantes	0.09	3	0.27
Cultura-Calidad	Ausencia de certificaciones y métricas de aprendizaje	0.06	2	0.12
Marketing-Relaciones	Rédito alto por referidos y narrativa coherente	0.08	3	0.24
Marketing-Relaciones	Falta de plataforma de reservas y alianzas comerciales	0.06	1	0.06
Totales		1		2.10

Fuente: Elaboración propia.

La puntuación global de 2.10 se ubica por debajo del punto medio de 2.5, lo que indica que la capacidad interna de Casa Ágape es moderadamente débil frente a los desafíos estratégicos. Destacan tres áreas fuertes: el compromiso del equipo (0.21), la adecuada situación financiera (0.27) y la coherencia cultural (0.27). No obstante, estas fortalezas se ven contrarrestadas por debilidades de peso similar: infraestructura descubierta (0.08), inventarios manuales y cancelaciones (0.07) y ausencia de plataforma de reservas (0.06). La brecha entre las puntuaciones positivas (1.29) y las negativas (0.81) no es amplia, pero advierte la necesidad de invertir en procesos, tecnología y certificaciones para elevar la calificación total hacia valores competitivos.

El balance general del análisis estratégico confirma que Casa Ágape navega entre un entorno externamente prometedor y unas capacidades internas todavía frágiles. Por un lado, la Matriz de Evaluación de Factores Externos refleja un puntaje de 2,36 que, aunque ligeramente por debajo del promedio sectorial, evidencia cómo la granja capitaliza la Política Nacional de Educación Ambiental, el crecimiento del turismo de naturaleza y la demanda escolar de salidas curriculares, factores que se traducen en reales oportunidades de expansión. Por otro lado, la Matriz de Evaluación de Factores Internos, con 2,10, muestra que los cimientos culturales, la solvencia financiera y el compromiso del equipo representan fortalezas genuinas; sin embargo, estas se ven limitadas por debilidades concretas tales como la escasa infraestructura cubierta que deja la operación expuesta a lluvias intensas, la gestión manual de inventarios y reservas que frena la eficiencia, y la falta de certificaciones que respalden ante los colegios la calidad de la propuesta educativa. Cuando se contrastan ambas matrices, la vulnerabilidad climática surge como el obstáculo más serio, seguida de la brecha tecnológica y de la presión competitiva creciente en el corredor rural de Cali. Al

mismo tiempo, se observa que la convergencia de incentivos fiscales y programas públicos de sensibilización ambiental ofrece a la granja un terreno fértil para crecer si logra traducir su relato de sostenibilidad en procesos formales y evidencia verificable. En definitiva, el capítulo concluye que Casa Ágape dispone de un alto potencial de posicionamiento, pero requiere fortalecer su infraestructura y profesionalizar su gestión para convertir las grandes oportunidades externas en resultados sostenibles.

7 POSICIÓN COMPETITIVA Y OPCIONES DE CRECIMIENTO

7.1 Matriz DOFA integrada

La Matriz DOFA sintetiza la información cuantitativa de la MEFE y la MEFI y la traduce en combinaciones estratégicas. A continuación, se identifican las variables internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) más relevantes para la Granja Pedagógica Casa Ágape; cada eje incluye un máximo de cuatro factores, elegidos por su peso y su impacto en la sostenibilidad del proyecto. Con base en esos factores se generan las estrategias FO, DO, FA y DA.

Tabla 4. Matriz DOFA

Factores internos		Factores externos	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
F1. Equipo con alta vocación ambiental y satisfacción laboral.	D1. Escasa infraestructura cubierta que causa cancelaciones por lluvia.	O1. Política Nacional de Educación Ambiental y programas de cofinanciación.	A1. Creciente rivalidad: tres nuevas granjas pedagógicas en la región.
F2. Ingresos en crecimiento y baja deuda (estados financieros 2021-2023)	D2. Falta de plataforma de reservas y pago en línea.	O2. Expansión del turismo de naturaleza con 14 % anual (Fontur, 2024)	A2. Mayor frecuencia de lluvias extremas por variabilidad climática.
F3. Cultura organizacional coherente con valores de sostenibilidad.	D3. Ausencia de certificaciones de calidad.	O3. Incentivos tributarios para proyectos ambientales de ESAL.	A3. Inflación y alza de transporte escolar que encarecen pasadías.
F4. Uso de paneles solares y predio de 3,2 ha con alto potencial pedagógico	D4. Gestión de inventarios manual y roturas de stock en temporada alta	O4. Tendencia a la digitalización del comercio turístico y reservas escolares en línea.	A4. Aumento de exigencia parental de normas de seguridad y certificaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez identificados los factores internos y externos, el siguiente paso en el análisis DOFA es cruzar estas variables para desarrollar estrategias que permitan a la empresa Casa Ágape maximizar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades, reducir las debilidades y mitigar las amenazas. A continuación, se presentan las estrategias propuestas con base en el cruce de las variables identificadas:

Tabla 5. Estrategias FO y DO (maximizar vs fortalecer)

Estrategias		Variables cruzadas
Estrategias FO	FO-1. Utilizar la cultura de sostenibilidad y el predio solar (F3-F4) para captar fondos de la PNEA y del CONPES 4050 e instalar aulas cubiertas modulares que amplíen la capacidad en temporada de lluvia.	F3-F4 + O1
	FO-2. Invertir parte del excedente financiero (F2) en una campaña de marketing digital dirigida a colegios que demandan salidas ambientales, aprovechando la expansión del turismo de naturaleza (O2) y la tendencia a reservas en línea (O4).	F2 + O2-O4
	FO-3. Diseñar paquetes “Eco-Experiencia con Paneles Solares” que demuestren prácticas de mitigación climática, aprovechando el incentivo tributario ESAL (O3) para reducir costos y posicionarse como referente verde.	F4 + O3
	FO-4. Emplear el compromiso del equipo (F1) para elaborar contenidos educativos digitales que se distribuyan en plataformas escolares (O4), ampliando cobertura sin aumentar infraestructura física.	F1 + O4
Estrategias DO	DO-1. Implementar una plataforma de reservas y pago en línea (D2) financiada con microcréditos avalados por incentivos tributarios ESAL (O3) y alineada con la tendencia digital (O4).	D2 + O3-O4
	DO-2. Certificar el sistema de calidad bajo NTC 5555 (D3) aprovechando programas de cofinanciación de la PNEA (O1) y la demanda escolar por salidas seguras (O2).	D3 + O1-O2
	DO-3. Construir bodegas y quioscos cubiertos para inventarios y talleres (D1-D4) mediante alianzas con la Secretaría de Ambiente que promueven proyectos climáticos (O1).	D1-D4 + O1
	DO-4. Desarrollar un programa de formación continua que cubra gestión de inventarios y digitalización (D4-D2) con recursos de los incentivos gubernamentales (O3).	D2-D4 + O3

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Estrategias FA y DA (defender vs mitigar)

Estrategias		Variables cruzadas
Estrategias FA	FA-1. Diferenciar la oferta con experiencias solares y huerta orgánica (F4) para contrarrestar la rivalidad de nuevas granjas (A1) y cumplir normas de seguridad exigidas por padres (A4).	F4 + A1-A4
	FA-2. Utilizar la fortaleza financiera (F2) para comprar seguros climáticos y acondicionar senderos drenados, minimizando el impacto de lluvias extremas (A2) y evitando cancelaciones que eleven costos (A3).	F2 + A2-A3
	FA-3. Explotar el alto NPS (F3) publicando testimonios de satisfacción que refuercen la confianza escolar frente a la competencia (A1) y las preocupaciones de seguridad (A4).	F3 + A1-A4
	FA-4. Movilizar al equipo comprometido (F1) para crear redes con docentes que fidelicen a los colegios, reduciendo la vulnerabilidad ante la inflación del transporte (A3) al programar visitas compartidas.	F1 + A3
Estrategias DA	DA-1. Priorizar la construcción de aulas cubiertas (D1) con materiales de bajo costo reciclado para reducir cancelaciones por clima (A2) y mantener competitividad frente a nuevas granjas (A1).	D1 + A1-A2
	DA-2. Acelerar la certificación de calidad (D3) para satisfacer la creciente exigencia parental (A4) y diferenciarse de competidores sin sellos (A1).	D3 + A1-A4
	DA-3. Automatizar inventarios (D4) para minimizar pérdidas por inflación de insumos (A3) y garantizar disponibilidad durante lluvias (A2).	D4 + A2-A3
	DA-4. Implementar reservas digitales (D2) con promociones en temporada baja para mitigar la caída de demanda por altos costos de transporte (A3) y rivalidad del sector (A1).	D2 + A1-A3

Fuente: Elaboración propia.

A partir de este ejercicio, resultaron 16 alternativas generadas por el cruce de variables, de las cuales se priorizan 5 porque simultáneamente: (a) atacan los factores con mayor peso en la MEFI-MEFE, (b) son técnicamente viables dentro de los recursos actuales, y (c) actúan como ejes articuladores del futuro plan de acción. Cada una recibe un nombre operativo que facilitará su seguimiento.

Tabla 7. Estrategias seleccionadas a partir del ejercicio DOFA

Código	Nombre de la estrategia	Cruce DOFA	Razonamiento de priorización
E-SOST	Aulas Sostenibles y Modulares	FO-1 (F3-F4 × O1)	Responde al mayor riesgo externo (lluvias extremas) y usa la fortaleza física del predio y la cultura verde; elegible para cofinanciación PNEA-CONPES 4050.
E-DIGI	Plataforma Digital Integral	DO-1 (D2 × O3-O4)	Cierra la brecha de reservas/pagos (peso alto en MEFI) y capitaliza la tendencia del mercado a la compra en línea; mejora flujo de caja y datos de clientes.

Código	Nombre de la estrategia	Cruce DOFA	Razonamiento de priorización
E-RESI	Resiliencia Climática y Financiera	FA-2 (F2 × A2-A3)	Fortalece la liquidez mediante seguros climáticos y fondos de contingencia; mitiga las dos amenazas de mayor impacto (clima e inflación).
E-CERT	Certificación de Calidad Verde	DA-2 (D3 × A1-A4)	Incrementa confiabilidad ante padres/colegios y se vuelve barrera de entrada frente a nuevos competidores; coste parcialmente cubierto por programas Fontur.
E-EDU+	Contenidos Educativos Escalables	FO-4 (F1 × O4)	Escala ingresos sin infraestructura adicional, diversifica oferta y refuerza reputación académica; apalanca la vocación del equipo y la conectividad existente.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describen a detalle estas estrategias:

- **E-SOST: Aulas Sostenibles y Modulares.** Se construyen espacios cubiertos con materiales reciclados y techos solares que permiten operar durante lluvias y sirven como demostración de economía circular. El proyecto se financia con recursos propios (margen neto) y cofinanciación estatal del CONPES 4050, reduciendo en al menos un 50 % las cancelaciones detectadas en la MEFE y mejorando la calificación interna de infraestructura en la MEFI.
- **E-DIGI: Plataforma Digital Integral.** Desarrolla un portal web con pasarela de pago, agenda en tiempo real y módulo de facturación. Integra métricas de ocupación, CRM y marketing automatizado. La implementación eleva la eficiencia de ventas, disminuye la dependencia de referidos y permite retirar la debilidad D2, a la vez que capitaliza la oportunidad O4 (digitalización del turismo pedagógico).
- **E-RESI: Resiliencia Climática y Financiera.** Combina adquisición de seguros paramétricos contra lluvias extremas con la creación de un fondo de contingencia equivalente a dos meses de gastos fijos. Usa la fortaleza financiera (F2) para protegerse de las amenazas A2 y A3. Al estabilizar el flujo de caja, la empresa puede sostener inversiones continuas en infraestructura y marketing.
- **E-CERT: Certificación de Calidad Verde.** Inicia el proceso de certificación NTC 5555 y sello T-SE; incorpora auditorías de seguridad, protocolos de riesgo y buenas prácticas ambientales. Mitiga la debilidad D3 y responde a la amenaza A4, diferenciando la oferta frente a la rivalidad A1. El respaldo estatal cubre hasta 70 % del costo, por lo que la estrategia es financieramente factible.
- **E-EDU+: Contenidos Educativos Escalables.** El equipo pedagógico produce micro cursos digitales, guías descargables y transmisiones en vivo de talleres. Estos recursos se venden por suscripción a colegios que no

pueden desplazarse y se integran a la misma plataforma E-DIGI. La estrategia aprovecha F1 y O4, genera nueva línea de ingresos y refuerza la misión educativa, al tiempo que reduce la estacionalidad identificada en finanzas.

Estas cinco iniciativas forman el núcleo del **plan de acción** que se detalla más adelante. Juntas abordan las debilidades críticas, explotan ventajas distintivas y protegen a Casa Ágape contra los riesgos más significativos, asegurando que la propuesta de planeación estratégica se sostenga más allá del papel y se traduzca en resultados verificables.

7.2 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

El análisis estructural del sector en el que opera la Granja Pedagógica Casa Ágape emplea el modelo de las Cinco Fuerzas propuesto por Porter (1979). Este esquema permite dimensionar la intensidad de la competencia y la rentabilidad potencial, identificando dónde reforzar la ventaja competitiva. Se tomó como mercado de referencia la oferta regional de turismo educativo y granjas pedagógicas en el corredor Cali–Jamundí–Dagua, complementada con proveedores locales de servicios turísticos y la demanda institucional proveniente de colegios privados del Valle del Cauca.

Figura 2. Modelo de las Cinco Fuerzas aplicado a Casa Ágape



Fuente: Elaboración propia.

- **Amenaza de nuevos entrantes:** La entrada de tres granjas pedagógicas entre 2022 y 2024 confirma la relativa facilidad de ingreso (Cámara de Comercio de Cali, 2024). Las barreras de capital son modestas: un predio rural de tamaño medio, habilitación turística municipal y licencias de uso suelo bastan para operar. Sin embargo, la obtención de certificaciones de calidad (NTC 5555) y el cumplimiento de protocolos de bioseguridad elevan los costos fijos iniciales. La diferenciación mediante contenido pedagógico especializado y alianzas exclusivas con colegios constituye la barrera más efectiva. **Amenaza: Alta-media.**
- **Rivalidad entre competidores existentes:** El número de oferentes directos asciende a cinco, con productos relativamente homogéneos (pasadías, talleres ecológicos y campamentos vacacionales). La estacionalidad escolar provoca picos de demanda similares para todos, intensificando la competencia por fechas de visita. La mayoría carece de certificaciones y cobertura frente a lluvias, por lo que la rivalidad se concentra en precio y promociones. La lealtad se construye a través de experiencias diferenciadas y reputación en redes sociales. **Rivalidad: Alta.**
- **Poder de negociación de los compradores:** Los colegios privados — clientes institucionales— concentran grandes grupos (40-60 estudiantes) y contratan paquetes completos (transporte, alimentación, actividad pedagógica), lo que otorga poder para negociar tarifas y requerir estándares de seguridad. Aun así, su oferta curricular exige salidas ambientales; no todas las granjas cumplen los lineamientos de la Política de Educación Ambiental (MinAmbiente & MEN, 2022), lo que modera el poder de negociación. El público familiar representa un segmento atomizado con ticket promedio menor y menor presión sobre precios. **Poder de compradores: Medio-alto.**
- **Poder de negociación de los proveedores:** Los insumos críticos — alimentos de granja, materiales didácticos y servicios de transporte escolar— provienen de proveedores regionales numerosos. No existe integración vertical significativa, por lo que Casa Ágape puede sustituir proveedores si surgen aumentos de costos. La principal excepción son los operadores de transporte, donde cinco empresas concentran el 70 % de la flota (Supertransporte, 2023). Los precios del combustible y los peajes suben la tarifa base, disminuyendo el margen de negociación. **Poder de proveedores: Medio.**
- **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** Los sustitutos proceden de dos frentes: (a) parques temáticos urbanos con componentes de ciencia interactiva, y (b) plataformas digitales de educación ambiental. Los primeros no ofrecen inmersión rural; los segundos no replican la experiencia sensorial. Sin embargo, ambos compiten por el presupuesto didáctico de las instituciones educativas. Durante periodos de lluvia los colegios optan

por visitas museísticas cubiertas; la digitalización postpandemia ha legitimado las excursiones virtuales (Mintic, 2024). **Amenaza de sustitutos: Media.**

Finalmente, el sector muestra una rivalidad alta catalizada por baja barrera de entrada y poder negociador creciente de colegios. La ventaja competitiva sostenible descansa en tres palancas: diferenciación pedagógica certificada, resiliencia climática y digitalización del relacionamiento con compradores. Las estrategias E-SOST, E-DIGI y E-CERT priorizadas anteriormente se alinean con estas palancas, al reducir la dependencia de precio, aumentar la lealtad institucional y dificultar la imitación por nuevos entrantes.

7.3 Matriz BCG del portafolio de servicios

La Matriz Boston Consulting Group (BCG) clasifica los servicios de Casa Ágape según dos ejes: crecimiento del mercado educativo-ambiental (vertical) y participación relativa de la granja en ese mercado (horizontal). Para estimar el crecimiento se utilizó el reporte de Fontur (2024), que mide la expansión del turismo de naturaleza y la demanda de salidas pedagógicas, y las proyecciones del MEN (2023) sobre inversión escolar en educación ambiental. La participación relativa se calculó a partir de reservas registradas por la Cámara de Comercio de Cali (2024) y encuestas a coordinadores de ciencias de 27 colegios privados. El resultado agrupa el portafolio real en tres categorías y añade un servicio propuesto que aprovecha la tendencia a la digitalización.

Tabla 8. Clasificación de la matriz BCG

Cuadrante BCG	Servicio identificado	Justificación sintética
Estrellas	Pasadía “Senderismo & Avistamiento de Aves”	Aporta 42 % de los ingresos 2023 y el segmento de turismo de aves crece 18 % anual (Fontur, 2024). Alto potencial de fidelización escolar.
Vaca lechera	Taller de Compostaje y Huerta Escolar	Segundo ingreso (23 %). Demanda estable pero estancada; muchos colegios ya tienen huertas internas. Genera flujo de caja constante con bajo costo operativo.
Interrogante	Aula Digital “Eco-Experiencias en Línea” (servicio nuevo)	Mercado de contenidos virtuales educativos crece 24 % anual; Casa Ágape no ofrece aún productos digitales. Requiere inversión en plataforma E-DIGI.
Perro	Taller de Fabricación de Baños Secos	Representa <5 % de la facturación; la adopción es limitada y su logística es compleja. Carece de ventajas diferenciales frente a la competencia urbana.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis estratégico de cada cuadrante obtuvo el siguiente resultado:

- **Pasadía “Senderismo & Avistamiento de Aves” (Estrella).** La localización en un corredor de 130 especies (IDEAM, 2023) y la creciente moda del birdwatching escolar impulsan este servicio. Mantener la posición exige completar la estrategia **E-SOST**, añadiendo miradores cubiertos y estaciones de observación nocturna. Si el mercado desacelera, este producto migrará al cuadrante vaca lechera y suministrará caja para financiar nuevas líneas.
- **Taller de Compostaje y Huerta Escolar (Vaca lechera).** Los clientes repiten la experiencia para reforzar proyectos de ciencia ciudadana; el costo marginal es bajo pues utiliza los residuos orgánicos generados internamente. La estrategia es mantener precios, estandarizar protocolos y vincular la actividad a la certificación **E-CERT** para blindar la participación frente a competidores emergentes.
- **Aula Digital “Eco-Experiencias en Línea” (Interrogante).** El aprendizaje remoto se consolidó tras la pandemia; colegios rurales sin presupuesto de transporte buscan alternativas digitales (Mintic, 2024). Casa Ágape posee contenido pedagógico y reputación verde, pero debe invertir en plataforma y marketing (**E-DIGI** y **E-EDU+**). Si logra superar la cuota mínima del 10 % del mercado regional en dos años, el producto se convertirá en nueva Estrella; si no, se replanteará o integrará como complemento gratuito para fidelización.
- **Taller de Fabricación de Baños Secos (Perro).** La baja adopción obedece a normas sanitarias estrictas y a la percepción de complejidad técnica. Se recomienda integrarlo como módulo opcional dentro del pasadía principal o suspenderlo, reasignando recursos al Aula Digital. Abandonar el servicio implica liberar 6 % del presupuesto de materiales y 4 % del tiempo de guías, que puede invertirse en los productos con mayor retorno.

7.4 Matriz Ansoff de alternativas de crecimiento

La matriz de Ansoff (1957) ofrece a Casa Ágape un marco para ordenar sus oportunidades de expansión combinando *productos* (servicios) y *mercados* (segmentos de clientes). La clasificación parte del portafolio resultante de la BCG y de la segmentación geográfica e institucional identificada en la MEFE y el modelo de Porter. Las cuatro estrategias se evalúan bajo criterios de **viabilidad financiera**, **sinergia con la misión educativa** y **grado de riesgo**; se evitan proyecciones desmesuradas para mantener la factibilidad operativa de una microempresa en crecimiento.

Tabla 9. Matriz Ansoff aplicada en Casa Ágape

Matriz Ansoff	Productos / servicios existentes	Productos / servicios nuevos
Nuevos mercados	Desarrollo de mercados Jornadas RSE	Diversificación Eco-Campamento Docente
Mercados existentes	Penetración en el mercado Membresías Escolares Verdes	Desarrollo de productos STEAM Verde Bajo Techo

Fuente: Elaboración propia.

7.4.1 Penetración de mercado (productos actuales × mercados actuales)

El objetivo es **incrementar la frecuencia y el ticket promedio** en el segmento de colegios privados del área metropolitana de Cali, que ya representa 65 % de las visitas. Dos acciones concentran el esfuerzo:

1. **Programa de Membresías Escolares Verdes:** un paquete anual que incluye tres salidas (pasadía de avistamiento, taller de compostaje y aula digital de seguimiento) con 10 % de descuento. La estrategia se apalanca en la alta satisfacción (NPS 4,6/5) y requiere solo coordinación logística adicional.
2. **Certificación “Colegio Aliado Sostenible”:** distintivo otorgado a instituciones que repiten la visita y cumplen compromisos de reciclaje; refuerza la fidelidad y facilita la prospección mediante efecto boca a boca (ProColombia, 2023).

Riesgo: bajo, pues aprovecha infraestructura existente; inversión limitada a materiales didácticos.

Meta realista: elevar la participación de mercado local de 14 % a 20 % en dos años.

7.4.2 Desarrollo de mercado (productos actuales × mercados nuevos)

Casa Ágape puede trasladar sus servicios consolidados a **segmentos corporativos** y a **colegios públicos** de municipios aledaños:

1. **Jornadas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE):** adaptan el taller de huerta y compostaje como actividad de team building. Mercado potencial: 420 pymes afiliadas a la Cámara de Comercio con programas RSE incipientes (Cámara de Comercio de Cali, 2024).

2. **Programa “Escuelas Rurales en Movimiento”**: pasadías subvencionados mediante fondos de la Política Nacional de Educación Ambiental (MinAmbiente & MEN, 2022), dirigidos a instituciones públicas con limitado acceso a experiencias de campo.

Riesgo: medio por dependencia de convenios y transporte.

Meta realista: obtener cinco contratos anuales de RSE y atraer seis grupos de colegios públicos en el primer año; esto agregaría 15 % a los ingresos.

7.4.3 Desarrollo de producto (productos nuevos × mercados actuales)

Se introducen **nuevos servicios** para los clientes habituales, maximizando la infraestructura cubierta que se construirá con la estrategia E-SOST:

1. **STEAM Verde Bajo Techo**: laboratorio itinerante de ciencia y arte con experimentos de energía solar y sensores de humedad; cubre días de lluvia y mantiene la experiencia in situ.
2. **Certificado Digital de Aprendizaje “Guardianes del Bosque”**: micro curso que combina el Aula Digital y desafíos gamificados; otorga insignias a los estudiantes y refuerza la permanencia.

Riesgo: medio por necesidad de equipamiento y desarrollo multimedia.

Meta realista: generar un ingreso adicional equivalente al 8 % del total en el segundo año, cubriendo la inversión inicial en 18 meses.

7.4.4 Diversificación (productos nuevos × mercados nuevos)

La opción más arriesgada plantea **nuevos productos dirigidos a públicos todavía no atendidos**:

1. **Eco-Campamento Docente**: retiro de fin de semana para profesores, con metodologías de aula viva y certificación MEN; apunta a un nicho de formación continua (MEN, 2023).
2. **Kits Didácticos de Huerta Urbana**: producción y venta online de kits con semillas, sustrato y guías; mercado: familias urbanas interesadas en agricultura doméstica, segmento que crece 12 % anual (Fontur, 2024).

Riesgo: alto por requerir inversión en alojamiento básico y logística de e-commerce.

Meta realista: piloto con dos campamentos y 100 kits en el primer año para validar demanda; si la tasa de repetición supera 30 %, escalar en el tercer año.

El recorrido por la posición competitiva de Casa Ágape deja claro que la granja parte de un terreno fértil, aunque lleno de baches que debe sortear con rapidez. El panorama cruzado de la DOFA revela un binomio alentador: un entorno natural que encanta y una reputación de sostenibilidad que cala hondo entre docentes y familias, unido a una demanda escolar cada vez más interesada en experiencias vivenciales. No obstante, el mismo análisis también deja en evidencia la grieta: el techo descubierto, la falta de sellos de calidad y la aparición de proyectos similares en la región. El lente de Porter confirma que la competencia ya toca la puerta y que los colegios, en su rol de clientes, tienen suficiente poder para exigir precios bajos y garantías altas, mientras las plataformas digitales se asoman como alternativas de bajo costo.

Al revisar su portafolio con la matriz BCG, salta a la vista que los pasadías de senderismo son hoy la locomotora de ingresos, que los talleres de compostaje aportan caja constante y que la aventura digital apenas asoma la cabeza, con la posibilidad de crecer si se gestiona bien. La mirada de Ansoff, por su parte, aconseja reforzar la relación con los colegios que ya visitan la granja y tantear mercados cercanos, por ejemplo, empresas que buscan actividades de responsabilidad social, antes de lanzar productos totalmente nuevos. En conjunto, el capítulo muestra que la ventaja de Casa Ágape radica en su autenticidad, pero que esa virtud solo se traducirá en crecimiento sostenido si agrega techos, certificaciones y una buena dosis de tecnología que cierre la brecha con un público cada vez más exigente y conectado.

8 PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO ORIENTADO AL MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA OPERATIVA Y AL FORTALECIMIENTO DEL IMPACTO EDUCATIVO

8.1 Objetivos estratégicos y metas

El plan de acción estratégico de Casa Ágape parte de un conjunto compacto de objetivos que articulan los hallazgos del diagnóstico con los recursos reales de la organización; cada propósito se acompaña de metas verificables dentro de un horizonte de tres años, de modo que la granja pueda medir avances y ajustar el rumbo con agilidad.

Tabla 10. Objetivos y metas del plan de acción estratégico

Nº	Objetivo estratégico	Descripción sintética del objetivo	Meta verificable	Horizonte
1	Aulas Sostenibles y Modulares	Dotar el predio con dos aulas cubiertas y móviles, equipadas con techos solares y mobiliario multiuso, para asegurar la continuidad de las actividades educativas aun en temporada de lluvias.	Reducir en 50 % las cancelaciones por clima frente al promedio 2023 y tener las dos aulas plenamente operativas antes de diciembre 2025 mediante fondos propios y cofinanciación CONPES 4050.	Mediano plazo (18 meses)
2	Plataforma Digital Integral	Desplegar un portal web unificado (reservas, pagos, seguimiento académico) e incorporar el Aula Digital “Eco-Experiencias en Línea” como producto complementario.	Lanzar la plataforma en T2-2025 y procesar por ella $\geq$ 30 % de las transacciones al cierre 2025; vender 500 licencias del aula digital y firmar 10 colegios suscritos en el primer ciclo lectivo completo.	Corto / mediano plazo (12 meses)
3	Certificación de Calidad Verde	Obtener la norma NTC 5555 y el sello de Turismo Sostenible, consolidando protocolos de seguridad, bioseguridad y buenas prácticas ambientales.	Completar auditorías externas y recibir ambos distintivos antes de noviembre 2025; elevar el NPS de 4,6 a 4,8 y firmar 3 convenios escolares de largo plazo en 2026.	Mediano plazo (18 meses)
4	Resiliencia Climática y Financiera	Crear un fondo de contingencia equivalente a dos meses de gastos fijos y contratar un seguro paramétrico contra eventos hidrometeorológicos	Capitalizar el fondo en cuatro cuotas trimestrales a partir de Q1-2025 y mantenerlo intacto salvo siniestros; póliza activa antes de la temporada de lluvias 2026.	Corto / mediano plazo (6-24 meses)

Nº	Objetivo estratégico	Descripción sintética del objetivo	Meta verificable	Horizonte
		severos.		
5	Crecimiento y Diversificación Educativa	Incrementar ingresos mediante el nuevo laboratorio STEAM Verde Bajo Techo y la línea digital, manteniendo márgenes sostenibles.	Alcanzar un 25 % de crecimiento compuesto anual de facturación (2025-2027) con margen neto de 12-15 %; el laboratorio STEAM y el Aula Digital deberán generar ≥ 15 % de los ingresos totales en 2027.	Largo plazo (36 meses)

Fuente: Elaboración propia.

8.2 Priorización de estrategias

La selección de las iniciativas críticas se realiza mediante una matriz **impacto-viabilidad**, práctica recomendada por David & David (2017) para microempresas que no disponen de modelos financieros complejos. El procedimiento siguió cuatro etapas:

- 1) Asignación de cinco criterios de evaluación.
- 2) Ponderación de los criterios.
- 3) Calificación de cada estrategia.
- 4) Cálculo del puntaje ponderado y orden de prioridad.

Tabla 11. Criterios de valoración

Criterio	Ponderación	Descripción de la valoración
Impacto estratégico	0,30	Contribución a los objetivos y a la ventaja competitiva.
Viabilidad técnica	0,25	Disponibilidad de know-how, infraestructura y tiempo del equipo.
Inversión neta requerida	0,15	Capacidad de financiar la iniciativa sin comprometer liquidez (inversión menor = nota más alta).
Urgencia/mitigación de riesgos	0,15	Medida en que la acción ataca la amenaza o debilidad más crítica.
Sinergia con otras acciones	0,15	Capacidad de potenciar o facilitar el éxito del resto del plan.

Fuente: Elaboración propia.

Se calificaron las cinco estrategias preseleccionadas en una escala 1-5 (5 = desempeño sobresaliente).

Tabla 12. Calificación de las estrategias

Estrategia	Impacto (0,30)	Viabilidad (0,25)	Inversión (0,15)	Urgencia (0,15)	Sinergia (0,15)	Total ponderado
E-DIGI Plataforma Digital Integral	5 (1,50)	4 (1,00)	3 (0,45)	4 (0,60)	5 (0,75)	4,30
E-SOST Aulas Sostenibles y Modulares	4 (1,20)	3 (0,75)	3 (0,45)	5 (0,75)	4 (0,60)	3,75
E-CERT Certificación de Calidad Verde	4 (1,20)	4 (1,00)	4 (0,60)	4 (0,60)	3 (0,45)	3,85
E-RESI Resiliencia Climática y Financiera	3 (0,90)	5 (1,25)	5 (0,75)	5 (0,75)	3 (0,45)	4,10
E-EDU+ Contenidos Educativos Escalables	4 (1,20)	4 (1,00)	4 (0,60)	3 (0,45)	5 (0,75)	4,00

Fuente: Elaboración propia.

Las cinco estrategias obtienen un puntaje superior a 3,7 sobre 5; se mantienen todas dentro del plan, pero el calendario arranca por E-DIGI y E-RESI debido a su efecto palanca inmediato sobre ingresos y riesgos.

8.3 Estrategias para el mejoramiento de Casa Ágape

8.3.1 Estrategia 1: Plataforma Digital Integral (E-DGI)

La Plataforma Digital Integral se concibe como el eje de modernización comercial y pedagógica de la Granja Pedagógica Casa Ágape. Su justificación nace del cruce DO-1 de la matriz DOFA, donde la debilidad más pesada —la ausencia de un sistema de reservas y pagos en línea— se intersecta con las oportunidades de digitalización del turismo educativo y los incentivos tributarios a las entidades sin ánimo de lucro (ESAL). En la MEFI, la falta de digitalización resta puntuación en los factores de procesos y marketing; en la MEFE, el crecimiento del comercio electrónico en educación ambiental y la preferencia de los colegios por plataformas autogestionables figuran como tendencias de alto peso. E-DIGI, por tanto, aprovecha una oportunidad estructural mientras elimina de raíz una debilidad crítica.

El alcance funcional de la estrategia comprende cuatro módulos integrados. El primero es **Reservas y Pasarela de Pago**, donde los colegios eligen fecha, número de estudiantes, taller y alimentación, generan cotización inmediata y

pagan con PSE o tarjeta. El segundo, **Gestión Operativa**, sincroniza la reserva con el calendario interno, emite órdenes de servicio para guías y cocina y actualiza inventarios automáticos, de modo que se reducen los errores logísticos que hoy obligan a reprogramar o comprar insumos de última hora. El tercero, **CRM y Analítica Comercial**, almacena datos de contacto, historial de visitas, preferencias pedagógicas y retroalimentación, permitiendo segmentar campañas y medir la lealtad de los clientes. El cuarto módulo, **Aula Digital**, alberga micro-cursos, rúbricas y certificaciones dirigidas a los docentes y estudiantes que ya asistieron físicamente; las credenciales se integran con el sistema de gestión escolar de los colegios, generando valor añadido y justificando la repetición anual de la visita.

La implementación se divide en dos fases. La **fase MVP**, con duración de tres meses, se centra en WordPress y WooCommerce, licencia anual de US \$200 y desarrollo tercerizado de 90 horas. Durante esta etapa se probarán flujos de reserva con tres colegios piloto y se validará la pasarela de recaudo PSE. La **fase 1.0**, de cuatro meses adicionales, incorporará el módulo de aula digital basado en Moodle —servidor VPS propio, 8 GB RAM, costo aproximado de COP 1,2 millones anuales— y la suite de analítica Metabase, software libre. El presupuesto total estimado es de COP 18 millones: 60 % caja propia, 25 % deducción por reinversión de excedentes ESAL (Ley 1819 de 2016) y 15 % patrocinio en especie de una empresa local de software, interesada en visibilidad RSE.

En cuanto al recurso humano, se designa a la auxiliar administrativa como **coordinadora digital** (20 % de su carga laboral), se contrata a un desarrollador freelance y se capacita al equipo pedagógico en producción de contenido para el micro-curso inaugural “Guardianes del Bosque”. Los riesgos técnicos —caídas de servidor o fraude en pagos— se mitigan con respaldo diario, SSL y antifraude de la pasarela. El riesgo cultural —resistencia de docentes a la plataforma— se aborda entregando webinars gratuitos y soporte telefónico.

Los efectos esperados son tangibles: al captar el 30 % de los pagos por línea online, la empresa reduce la morosidad de colegios (actualmente 12 días promedio) a menos de 48 horas y acumula datos que alimentarán el diseño de promociones en temporada baja. Las analíticas permitirán predecir demanda y ajustar inventarios, lo que se traduce en una mejora de al menos un punto decimal en el índice de procesos de la próxima MEFI. Además, el aula digital abre una línea de ingresos no estacional, cuyo objetivo conservador de quinientas licencias en el primer ciclo lectivo se traduce en COP 25 millones adicionales, monto suficiente para cubrir el mantenimiento anual de la plataforma y generar excedente. De este modo, E-DIGI no es únicamente una actualización tecnológica, sino el habilitador de la estrategia de diversificación educativa, la base del posterior laboratorio STEAM y la pieza que conecta todas las demás acciones dentro del plan de acción integral.

8.3.2 Estrategia 2: Aulas Sostenibles y Modulares (E-SOST)

La estrategia de Aulas Sostenibles y Modulares responde al cruce FO-1, donde las fortalezas físicas —predio amplio y uso de energías renovables— convergen con la oportunidad de cofinanciación estatal para proyectos de adaptación y con la necesidad urgente de reducir cancelaciones por lluvia, catalogada como amenaza de primera magnitud en la MEFE. El diagnóstico MEFI muestra que la infraestructura descubierta es el talón de Aquiles operativo: las cancelaciones impactan finanzas, reputación y aprendizaje. E-SOST ataca ese núcleo problemático mientras mantiene coherencia plena con la misión educativa de sostenibilidad.

El concepto arquitectónico prevé dos pabellones de sesenta metros cuadrados cada uno, levantados sobre pilotes para favorecer el drenaje, con techos de policarbonato claro que integran láminas fotovoltaicas flexibles de 5 kW —suficientes para abastecer iluminación LED y equipos didácticos— y muros abatibles de madera plástica reciclada fabricada con polímeros posconsumo locales. Cada aula admite cuarenta estudiantes sentados o puede abrirse para talleres prácticos; el mobiliario móvil permite configurar zonas STEAM, exposiciones o comedor cubierto. Los techos canalizan agua a un tanque de recolección de 5 000 L, usada en los talleres de huerta y en sanitarios secos. Este diseño se convierte en sí mismo en un objeto pedagógico que demuestra principios de arquitectura bioclimática, energía limpia y economía circular.

La financiación se compone de tres fuentes: 40 % subsidio PNEA-CONPES 4050 mediante la línea “Infraestructura para Educación Ambiental”; 30 % crédito verde de Bancoldex con tasa subsidiada, servicio anual cubierto por el flujo de caja proyectado; y 30 % recursos propios que provendrán de la temporada alta de pasadías 2024-I, asegurados por la póliza climática de la estrategia E-RESI. El presupuesto total —COP 85 millones— incluye diseño, materiales, instalación fotovoltaica, mobiliario y un colchón del 10 % para imprevistos.

La ejecución se reparte así: diseño arquitectónico y licencias (Q3-2024), contratación de obra (Q4-2024), construcción civil y montaje fotovoltaico (enero-junio 2025), equipamiento pedagógico (julio-agosto 2025) y capacitación del personal en manejo de aulas adaptables (septiembre 2025). Se utiliza un esquema de obra por administración delegada para controlar costos y asegurar que las compras de materiales reciclados se hagan a proveedores certificados, reforzando la narrativa de sostenibilidad.

Los beneficios operativos son directos: pasar de un 18 % de cancelaciones anuales a un máximo proyectado de 8 %, lo que representa una recuperación de al menos veinte días lectivos que equivalen a 1600 visitantes potenciales, o un ingreso recuperado cercano a COP 48 millones por ciclo escolar. Además, la capacidad se amplía un 20 % en temporada seca sin afectar la huella ecológica, gracias a la energía generada in situ. El proyecto eleva la calificación de

infraestructura en la MEFI y sirve como evidencia clave en la auditoría de la NTC 5555 (E-CERT).

En términos de marketing, las aulas se promocionarán como “laboratorios vivos” para programas de ciencias, lo que fortalece la fidelización de colegios y otorga argumentos para tarifas diferenciadas. La visibilidad del proyecto —documentada en redes y en la plataforma E-DIGI— atraerá la cobertura de medios ambientales regionales y respaldará la búsqueda de patrocinios adicionales para equipamiento STEAM. De esta manera, E-SOST no solo mitiga un riesgo, sino que amplifica la ventaja competitiva y se convierte en la prueba física de la propuesta de valor de Casa Ágape: educar para la sostenibilidad a través de espacios que encarnan los principios que enseñan.

8.3.3 Estrategia 3: Certificación de Calidad Verde (E-CERT)

La certificación NTC 5555 –turismo sostenible– y el sello colombiano de Turismo Responsable se perfilan como el pasaporte reputacional que permitirá a Casa Ágape diferenciarse en un entorno de rivalidad alta y compradores cada vez más exigentes. La estrategia es producto directo del cruce DA-2 de la matriz DOFA: la debilidad interna de no poseer ningún aval formal se intercepta con la amenaza creciente de padres y directivos escolares que condicionan la salida pedagógica a la existencia de estándares de seguridad y sostenibilidad auditados. La MEFI evidencia la ausencia de un sistema de calidad y la MEFE muestra que la presión de mercado por certificaciones está subiendo; E-CERT absorbe ambos hallazgos.

El proyecto arranca con un “gap analysis” que compara los procesos actuales –recepción de grupos, protocolos de primeros auxilios, gestión de residuos, medidas de ahorro hídrico y energético– contra los ciento veintiocho requisitos de la norma. Ese diagnóstico se completa en cuatro semanas y genera un plan de acción dividido en cinco frentes: documentación y estandarización de procesos, mejora de infraestructura sanitaria, capacitación en primeros auxilios y manejo de extintores, instalación de señalización preventiva y medición de la huella de carbono. El cronograma establece hitos trimestrales: manual operativo y organigrama de riesgos (T4-2024), implementación de mejoras físicas (T1-2025), auditoría interna (T2-2025) y auditoría externa de certificación (T3-2025).

Para no desbordar recursos humanos, se nombra a la guía pedagógica senior como **líder de calidad** con dedicación de diez horas semanales; se contrata un consultor especializado por ochenta horas totales, costo aproximado de COP 6,5 millones, subsidiado en setenta por ciento por el programa Fontur “Calidad Turística para Todos”. Los requisitos de infraestructura son modestos: extintores adicionales, marcación de rutas de evacuación, mejoras en los puntos ecológicos y la adecuación de un cuarto de residuos temporal con piso antibacteriano. El total de inversión ascenderá a COP 22 millones, de los que siete corresponden a cuotas de auditoría y registro. Es una suma cubrible con los flujos de caja de pasadías 2024-II y 2025-I sin comprometer el fondo de contingencia de E-RESI.

Los beneficios se despliegan en tres capas. Primero, reputación: durante la visita de prospección los rectores observan evidencias tangibles –bitácoras de riesgo, indicadores de ahorro hídrico, plan de manejo de residuos– que respaldan el precio y minimizan objeciones. Segundo, acceso a mercados: varias redes de colegios exigen certificado para firmar convenios marco de tres años; se estima que, al obtener la norma, Casa Ágape sea elegible para al menos una licitación anual valorada en COP 40 millones. Tercero, eficiencia operativa: los procedimientos estandarizados reducen tiempos muertos y duplicidad de tareas, elevando la calificación de procesos en la próxima MEFI. De modo colateral, la certificación refuerza la narrativa de la plataforma E-DIGI, donde se exhibirá un “sello interactivo” que enlaza al registro oficial, incrementando la confianza en el pago en línea.

El indicador principal será la obtención de los dos distintivos antes de noviembre 2025; los secundarios, un aumento del Net Promoter Score a 4,8/5 y la firma de tres convenios escolares para 2026. Con E-CERT, la granja reemplaza una debilidad de peso por una fortaleza difícil de imitar, creando una barrera de entrada regulatoria que protege la inversión en aulas y digitalización.

8.3.4 Estrategia 4: Resiliencia Climática y Financiera (E-RESI)

E-RESI es el escudo que permite a Casa Ágape ejecutar sus ambiciones sin miedo a los sobresaltos del clima ni de la macroeconomía. Surge del cruce FA-2 y de los datos de la MEFE que muestran el incremento de lluvias extremas y el alza de costos de transporte: la empresa tiene una posición financiera sana y debe convertirla en amortiguador. La estrategia despliega dos instrumentos: un seguro paramétrico y un fondo de contingencia. El seguro cubre precipitaciones superiores a cien milímetros en veinticuatro horas en la estación IDEAM más cercana; la póliza paga en diez días hábiles un valor fijo igual al margen bruto estimado de tres jornadas canceladas. Prima anual: COP 6 millones, negociada con Mapfre Agro debido a su portafolio agroturístico.

El fondo de contingencia se capitaliza con depósitos trimestrales equivalentes al veinticinco por ciento del EBITDA. Se crea una fiducia mercantil –coste de administración 0,8 % anual– para blindar los recursos de usos operativos accidentales. A finales de 2025 el fondo acumulará COP 60 millones, suficientes para cubrir dos meses de nómina, servicios y alimentación de animales educativos. La existencia del fondo mejora la calificación crediticia de la microempresa y habilita líneas verdes en Bancóldex con menor tasa. El gobierno corporativo se fortalece: cada retiro exige la firma mancomunada de la fundadora y un miembro del comité asesor que la universidad patrocinadora propone sin costo.

Operativamente la estrategia impone disciplina presupuestal: las inversiones de E-SOST y E-DIGI se programan con flujo libre después de aporte fiduciario. El seguro paramétrico, al no requerir peritaje de daños, inyecta liquidez inmediata, evitando endeudarse si una semana entera se cancela por tormentas. Además, las

condiciones de la póliza obligan a la granja a mantener registros meteorológicos y protocolos de seguridad, sinergia directa con E-CERT. Los indicadores son simples: póliza activa T3-2025, fondo con saldo igual o superior a COP 60 millones al 31 de diciembre 2025 y ratio de continuidad operativa superior al 95 % en 2026-2027, incluso en eventos La Niña.

El efecto intangible es igual de relevante: la seguridad financiera transmite confianza a empleados y proveedores, facilitando negociaciones a plazos. A los colegios se les puede garantizar reprogramación gratuita y rápida, lo que reduce la fricción comercial. Finalmente, la resiliencia abre espacio mental para innovar: sabiendo que un siniestro no descarrilará el negocio, la gerencia puede invertir en nuevos productos con mayor serenidad.

8.3.5 Estrategia 5: Contenidos Educativos Escalables (E-EDU+)

El aula digital E-EDU+ convierte la experiencia presencial en un ecosistema de aprendizaje continuo y genera flujo de ingresos desestacionalizado. Nace del cruce FO-4 y se cataliza por la oportunidad de crecimiento del EdTech, cuantificada por el Mintic (2024) en 24 % anual. Al mismo tiempo, da destino rentable al talento creativo del equipo (fortaleza F1) y refuerza la propuesta de valor sostenida por las aulas modulares.

El diseño instruccional se inspira en el modelo flipped classroom: los estudiantes completan micro lecciones antes o después de la visita; las actividades presenciales profundizan la teoría. Cada curso incluye video narrativo filmado en la granja, lecturas interactivas, cuestionarios auto calificables y un desafío práctico que se evidencia mediante foto o vídeo subido a la plataforma. El piloto “Guardianes del Bosque” abarca germinación, cadena trófica y huella ecológica; duración estimada: cuatro horas, divididas en ocho cápsulas. Para gamificar, se integra el plugin H5P y se emiten insignias Open Badges; los docentes reciben un informe de desempeño que se vincula con los estándares de ciencias naturales del MEN.

El precio se fija en COP 10 000 por licencia estudiantil, con paquetes escalonados: plan Bronce 50 licencias, Plata 100, Oro 200. El coste variable por alumno es casi nulo tras la amortización inicial: hospedaje, ancho de banda y soporte escalan muy lentamente. El punto de equilibrio del piloto es 400 licencias; la meta de 500 garantiza rentabilidad en el primer ciclo. Para producción audiovisual se firma convenio con la Escuela de Comunicación de una universidad local: estudiantes realizan la grabación como práctica académica, a cambio de uso del material para su portafolio, reduciendo el costo de rodaje al pago de viáticos y mantenimiento de equipos.

La estrategia incluye un **plan de despliegue docente**: seminario virtual de una hora para explicar la plataforma, entrega de un mini-guía didáctica y soporte vía WhatsApp. Ello ataca la barrera cultural identificada en la MEFI: profesores poco

habitados a EdTech. En términos de marketing, E-EDU+ se impulsa desde la plataforma E-DIGI y se vincula a un pequeño piloto gratuito: los colegios que visiten la granja entre agosto y diciembre 2025 obtienen la lección introductoria “Energía Solar en Acción” para sus estudiantes, gatillando la curiosidad y favoreciendo la compra del curso completo.

Las métricas de éxito: 500 licencias y diez colegios suscritos antes de junio 2026, tasa de completitud de curso del 70 %, evaluación media $\geq 4,5/5$ y generación mínima del 5 % de los ingresos totales en el primer año (objetivo escalable al 15 % en 2027). Los riesgos son sobre todo de adopción; se mitigarán con un equipo de soporte tecnológico de dos personas media jornada y encuestas tempranas de usabilidad. En perspectiva estratégica, E-EDU+ convierte un producto “interrogante” de la matriz BCG en potencial estrella: si el mercado EdTech mantiene su ritmo, la licencia puede duplicar volumen sin mayores inversiones, financiando futuros módulos VR o realidad aumentada que mantendrán a Casa Ágape a la vanguardia de la educación ambiental híbrida.

8.4 Plan de acción

El siguiente plan de acción integra, en una sola matriz operativa, las cinco estrategias priorizadas, sus actividades esenciales y el sistema de seguimiento que permitirá comprobar avances y efectuar los correctivos oportunos. Se ha limitado cada estrategia a dos acciones clave para concentrar esfuerzos, optimizar recursos y mantener la factibilidad financiera dentro de la escala real de Casa Ágape.

Tabla 13. Plan de acción para Casa Ágape

Estrategia	Actividad / Acción clave	Tiempo de ejecución (meses)	Responsable directo	Recursos principales	Presupuesto estimado (COP)	Indicador de seguimiento
E-DIGI Plataforma Digital Integral	1. Desarrollar MVP de reservas, pagos y facturación en WordPress + pasarela PSE	4	Coordinadora digital + Desarrollador freelance	Servidor VPS 8 GB RAM; licencias WooCommerce; SSL	12 000 000	Plataforma operativa; >5 reservas pagadas en línea durante la prueba piloto
	2. Integrar módulo Aula Digital y CRM con analítica básica	3	Coordinadora digital + Equipo pedagógico	Moodle; plugin H5P; Metabase; capacitación 16 h	6 000 000	100 licencias vendidas; tablero de métricas activo con tasa de conversión mensual
E-SOST Aulas Sostenibles y Modulares	1. Diseño arquitectónico, licencias y adquisición de materiales reciclados y paneles solares	5	Directora + Arquitecto bioclimático	Planos, permisos Curaduría; 10 kW paneles; madera plástica certificada	5 000 000	Licencia aprobada; contrato de suministro de materiales firmado
	2. Construcción, instalación fotovoltaica y dotación pedagógica	8	Maestro de obra + Técnico solar	Mano de obra 1 brigada; aula móvil; mobiliario plegable	60 000 000	Dos aulas terminadas; reducción de cancelaciones ≥ 25 % los 6 meses posteriores
E-CERT Certificación de Calidad Verde	1. Elaborar sistema documental y capacitar al	3	Líder de calidad	Manuales, señalética, kit primeros auxilios; 40 h consultor	4 000 000	100 % del personal certificado; documentación

Estrategia	Actividad / Acción clave	Tiempo de ejecución (meses)	Responsable directo	Recursos principales	Presupuesto estimado (COP)	Indicador de seguimiento
	personal en requisitos NTC 5555			externo		avalada por consultor
	2. Ejecutar auditoría interna y obtener certificación externa	4	Líder de calidad + Auditor externo	Tarifas auditor; adecuaciones menores	6 000 000	Certificado NTC 5555 emitido; NPS alcanza $\geq 4,7/5$ en encuesta trimestral
E-EDU+ Contenidos Educativos Escalables	1. Producir micro curso piloto “Guardianes del Bosque” (8 cápsulas)	4	Coordinador pedagógico + Equipo audiovisual universitario	Cámara DSLR; software edición; guion didáctico	4 000 000	Curso publicado; evaluación de usabilidad $\geq 4/5$ por 2 colegios piloto
	2. Lanzar campaña de ventas y webinar docente; soporte posventa	3	Coordinadora digital + Tutor virtual	Diseño de piezas; plataforma Zoom; WhatsApp Business	3 000 000	500 licencias vendidas al mes 7; tasa de finalización curso ≥ 70 %

Fuente: Elaboración propia.

El plan de acción con el que se cierra este capítulo pone los pies de Casa Ágape sobre la tierra y le marca un camino claro para los próximos tres años. Todo se resume en cinco frentes de trabajo que responden, uno a uno, a las brechas detectadas en los análisis anteriores. Primero, la creación de una plataforma digital propia permitirá que las reservas y los pagos de los colegios pasen de los mensajes informales a un sistema en línea que ahorre tiempo y muestre cupos en tiempo real. Segundo, la construcción de aulas modulares techadas –alimentadas en parte con energía solar– reducirá las cancelaciones por lluvia y, de paso, servirá como demostración práctica de arquitectura sostenible. Tercero, la búsqueda de la certificación NTC 5555 y del sello de turismo responsable no es un simple trámite: abre puertas con las instituciones que exigen garantías formales de seguridad y calidad antes de firmar convenios anuales.

Cuarto, la combinación de un seguro paramétrico contra eventos climáticos y un pequeño fondo fiduciario ofrece un colchón para cubrir gastos fijos cuando la naturaleza no coopera. Quinto, la producción de contenidos digitales propios (pequeños cursos, guías y videos) extenderá el aprendizaje más allá de la visita y abrirá una nueva fuente de ingreso sin saturar la capacidad del terreno. Cada frente trae solo dos tareas clave, un responsable concreto y un presupuesto realista, de modo que el equipo se concentre en lo importante y pueda revisar avances cada trimestre con indicadores sencillos: número de reservas digitales, disminución de cancelaciones, saldo del fondo de contingencia, niveles de satisfacción y ventas de contenidos.

Si la granja cumple el cronograma y mantiene esta rutina de seguimiento, en tres años dispondrá de instalaciones resilientes, flujos de caja más estables y una reputación certificada capaz de asegurar alianzas estables con colegios y empresas que hoy la miran con interés.

9 CONCLUSIONES

El análisis estratégico realizado para la Granja Pedagógica Casa Ágape permitió revelar, de manera integrada, la lógica con que la organización opera hoy y las rutas factibles para su evolución. En primer lugar, el diagnóstico externo plasmado en la Matriz de Evaluación de Factores Externos evidenció que el entorno ofrece un doble perfil: gran dinamismo positivo en el turismo de naturaleza y en la agenda pública de educación ambiental, pero también presiones significativas derivadas de la rivalidad creciente, la variabilidad climática y la inflación de costos logísticos. La empresa se enfrenta, por tanto, a un mercado que crece con rapidez pero que exige profesionalizar procesos y blindarse contra contingencias que pueden borrar márgenes en cuestión de días. Paralelamente, la Matriz de Evaluación de Factores Internos mostró que Casa Ágape posee fortalezas diferenciales valiosas—cultura ambiental auténtica, solvencia financiera sin endeudamiento y capital humano altamente comprometido—, aunque adolece de una infraestructura vulnerable al clima y de rezagos en digitalización y certificaciones. El cruce sistemático de ambos diagnósticos confirmó que la organización se halla en una posición de fortaleza, pero necesita moverse con prontitud para evitar que sus debilidades se conviertan en cuellos de botella justo cuando la demanda escolar es más favorable.

A la luz de estas conclusiones iniciales se elaboró la Matriz DOFA integrada, que redujo a dieciséis combinaciones estratégicas el universo de respuestas posibles. La selección, mediante la matriz impacto–viabilidad, se concentró finalmente en cinco iniciativas clave: la Plataforma Digital Integral, las Aulas Sostenibles y Modulares, la Certificación de Calidad Verde, el esquema de Resiliencia Climática y Financiera y la línea de Contenidos Educativos Escalables. Cada una responde explícitamente a los hallazgos del diagnóstico y, en conjunto, forman un tejido coherente donde la innovación pedagógica, la robustez operativa y la seguridad financiera actúan de forma sinérgica. Este ejercicio de priorización cumplió el objetivo de diseñar alternativas concretas, ancladas en la realidad de recursos de una microempresa rural, evitando el riesgo de adoptar estrategias atractivas en el papel, pero imposibles de costear o sostener.

En materia de posición competitiva, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter confirmó que la rivalidad entre granjas pedagógicas ya es alta y tiende a endurecerse a medida que más operadores replican la oferta de pasadías básicos. La amenaza de sustitutos, aunque moderada, se intensifica con la proliferación de museos interactivos y contenidos virtuales, mientras que el poder de negociación de los colegios se acentúa por la posibilidad de comparar precios y exigir acreditaciones. Estas conclusiones ratifican la pertinencia de la Certificación de Calidad Verde y de las Aulas Modulares, pues ambas elevan la barrera de entrada y diferencian la experiencia en atributos que competidores ocasionales no pueden imitar con facilidad. Al mismo tiempo, la Plataforma Digital emerge como respuesta a la creciente profesionalización de la demanda: la escuela que gestiona

excursiones con planificación rigurosa preferirá proveedores que ofrezcan reserva en línea, trazabilidad y evidencia curricular. Así se cumple, de modo directo, el objetivo de evaluar la posición competitiva y determinar opciones de crecimiento basadas en ventajas competitivas sostenibles.

El análisis de portafolio mediante la Matriz BCG permitió reclasificar los servicios existentes y detectar oportunidades de inversión selectiva. La Pasadía de Senderismo y Avistamiento de Aves se consolida como estrella que genera flujo y reputación, mientras el Taller de Compostaje se confirma como vaca lechera estable, ideal para financiar innovación. La inclusión del Aula Digital como interrogante y la decisión de mantenerlo en fase piloto hasta alcanzar masa crítica demuestra una aproximación prudente al desarrollo de producto: la empresa decide experimentar de forma controlada, evitando sobreinversión antes de validar la adopción. Simultáneamente, la Matriz Ansoff propuso un mapa de acción que sitúa la penetración en colegios privados y el desarrollo de mercado hacia programas de responsabilidad social corporativa como primeras palancas de expansión, reservando la diversificación—campamentos docentes y kits de huerta—para una etapa posterior, solo si los pilotos confirman demanda. De esta manera se cumple el objetivo de trazar opciones de crecimiento realistas, aterrizadas en la capacidad operativa y la dinámica de caja de Casa Ágape.

El plan de acción estratégico, apoyado en una tabla que vincula estrategia, actividades, responsables, recursos, presupuesto y métricas, convierte la visión en compromisos verificables. La construcción de las aulas modulares cuenta ya con fuente de cofinanciación identificada, cronograma de licencias y un indicador claro de éxito: reducción de cancelaciones y aumento de capacidad útil. La digitalización, por su parte, se temporiza en fases MVP y versión 1.0, con metas de adopción y ventas que se cruzarán trimestralmente con reportes de la plataforma. El seguro paramétrico y el fondo fiduciario, más allá de su utilidad financiera, institucionalizan prácticas de gobernanza que dotan a la organización de un colchón contra eventos externos, condición indispensable para sostener la innovación sin exponer la continuidad del proyecto. Estas disposiciones responden directamente al tercer objetivo específico, al formular un plan de acción capaz de mejorar eficiencia e impacto educativo con recursos alcanzables.

La elaboración de los objetivos estratégicos y sus metas cuantificadas plasmó una síntesis operativa que cubre infraestructura, digitalización, calidad, resiliencia y diversificación. Cada objetivo posee horizonte temporal y fuente de financiación asociada, evitando la tradicional brecha entre planes escritos y realidad presupuestal. Esto revierte una debilidad crónica hallada al inicio: la empresa carecía de un marco temporal y financiero articulado; ahora cuenta con un guion verificable que asigna responsabilidades y dinero a cada resultado esperado.

A nivel académico, la investigación validó la utilidad combinada de MEFE, MEFI, DOFA, Porter, BCG y Ansoff como secuencia de diagnóstico—síntesis—prospectiva

para microempresas de base educativa y ambiental, demostrando que la planeación estratégica no es patrimonio exclusivo de grandes corporaciones.

En un plano social, los hallazgos confirman que Casa Ágape está en posición de convertirse en referente regional de pedagogía experiencial sostenible siempre que adopte estándares formales de calidad, invierta en resiliencia y lleve su relato educativo al entorno digital. La comunidad escolar se beneficia de una oferta más segura y curricularmente alineada; la comunidad local obtiene empleo y proyección económica; y la agenda pública de sostenibilidad encuentra un aliado demostrativo. Así, la investigación no solamente genera valor intelectual, sino que apunta a un impacto tangible en la calidad de la educación ambiental y en la economía social del corredor rural caleño.

Finalmente, la investigación alcanzó sus objetivos al establecer un diagnóstico estratégico riguroso, evaluar la posición competitiva con herramientas multisectoriales y diseñar un plan de acción sólido, financieramente viable y alineado con la misión de Casa Ágape. La empresa obtiene ahora un mapa claro que une infraestructura resiliente, digitalización comercial y pedagogía escalable, articulado a un sistema de seguimiento que permitirá medir cada paso y corregir la ruta sin perder visión de futuro. Con estas conclusiones, el trabajo demuestra que la planeación estratégica, cuando se adapta a la escala y esencia de una organización, se convierte en llave para transformar la intuición fundacional en crecimiento sostenible y de alto impacto social.

10 RECOMENDACIONES

Para capitalizar plenamente los hallazgos y convertir el plan estratégico en resultados tangibles, se recomienda que la dirección de Casa Ágape asuma el documento como una bitácora viva, sujeta a revisión continua y no como un informe cerrado. La primera recomendación, de carácter metodológico, consiste en institucionalizar un ciclo de planificación, ejecución y control trimestral. Cada tres meses, la fundadora, el coordinador pedagógico, la coordinadora digital y la contadora deben reunirse para contrastar los indicadores de la plataforma, los estados financieros, los reportes de cancelaciones y el avance de obra de las aulas modulares. Ese encuentro debe culminar con un acta de compromisos que precise ajustes en cronograma, reasignación de recursos y, de ser necesario, reformulación de metas. Al adoptar este ritmo de control, la granja reducirá la brecha entre la estrategia escrita y la realidad operativa, asegurando que los desvíos se corrijan con oportunidad y no cuando el margen de maniobra sea limitado.

En consonancia con la secuencia temporal fijada, resulta prioritario acelerar la implementación de la Plataforma Digital Integral antes del inicio del ciclo lectivo siguiente. El mercado se endurece y la ventana de ventaja que otorga ser el primer operador rural con reserva y pago en línea podría cerrarse si competidores replican la iniciativa. Se sugiere firmar cuanto antes el contrato con el desarrollador freelance, blindar la propiedad intelectual del código y asignar horas específicas de la coordinadora digital para supervisión. Una vez el MVP esté funcional, es recomendable liberar la versión piloto a tres colegios ancla para recoger retroalimentación de usabilidad y de paso comprometerles a reservas tempranas para la temporada alta. Paralelamente, el equipo pedagógico debe producir el contenido del micro-curso inicial con guiones que integren los objetivos de aprendizaje del Ministerio de Educación, de modo que la experiencia digital no se perciba como pasatiempo sino como recurso curricular acreditable. Este contenido inaugural marcará la percepción de calidad y determinará la disposición de los colegios a pagar por licencias adicionales; por ello, la producción audiovisual no debe delegarse en practicantes sin una supervisión académica estricta.

Respecto a la construcción de las Aulas Sostenibles y Modulares, la recomendación clave es gestionar de manera proactiva los permisos urbanísticos y ambientales. El tiempo que puede tomar una curaduría rural o una licencia ambiental menor suele subestimarse; aplazar trámites retrasa no solo la obra civil sino también la posibilidad de iniciar la auditoría de la norma NTC 5555, que exige evidencias de infraestructura segura. La directora debe preparar desde ahora el expediente con planos, memoria de cálculo estructural, estudio de suelos simplificado y certificación de disponibilidad de agua de recolección pluvial. Estos documentos, además de facilitar la aprobación pública, sirven de material pedagógico: los visitantes pueden observar cómo un proyecto sostenible cumple

los requisitos técnicos del Estado, reforzando la credibilidad de la experiencia. Con similar urgencia, se aconseja bloquear la compra de madera plástica y policarbonato antes de que las oscilaciones del dólar encarezcan los insumos; el proveedor debería fijar precios por contrato con un anticipo del veinte por ciento.

La certificación de calidad demanda una cultura organizacional orientada al registro y la evidencia; por tanto, se insta a introducir desde ahora prácticas sencillas de trazabilidad: checklists de apertura y cierre diario, bitácoras de limpieza y mantenimiento, formularios digitales para incidentes. Cada colaborador debe conocer los indicadores que su puesto afecta y registrar las tareas en tiempo real mediante una aplicación básica o, en su defecto, en hojas estandarizadas que luego se digitalicen. Cuando el auditor externo solicite pruebas de rutina, la granja contará con un historial ordenado. Además, para maximizar el beneficio reputacional, se sugiere planear un evento de divulgación en el que se presente públicamente la certificación a rectores, padres y prensa local, capitalizando el hito como argumento de marketing y fidelización.

En el frente financiero, la recomendación principal es blindar la capitalización del fondo de contingencia en los tiempos definidos, aun si la tesorería sufre presión por inversiones simultáneas. El fondo no debe interpretarse como ahorro pasivo sino como seguro auto-financiado que salvaguarda la continuidad de la empresa y, a la vez, transmite confianza a terceros. La contadora debe programar los depósitos automáticos y reportar mensualmente el saldo, de manera que la cifra se integre en la cultura de la organización como indicador vital. Para complementar la prima del seguro paramétrico, conviene negociar con proveedores de transporte y alimentación cláusulas de pago que reconozcan aplazamientos forzosos por lluvia sin penalización, de forma que la carga financiera de un evento climático se distribuya y no se concentre solo en la granja.

En materia de diversificación educativa, las recomendaciones apuntan a mantener la experimentación, pero bajo control de riesgos. El Aula Digital debe avanzar gradualmente hacia cursos de mayor profundidad, incorporando herramientas interactivas como simuladores o realidad aumentada solo después de constatar que el mercado paga por contenidos básicos. Antes de invertir en hardware especializado, la empresa puede licenciar bibliotecas de objetos 3D o utilizar recursos de código abierto. Asimismo, la producción del laboratorio STEAM debe alinearse con el calendario escolar, de modo que el lanzamiento ocurra en febrero, dentro de la primera fase académica, cuando los colegios definen sus salidas. Se aconseja ofrecer paquetes combinados que incluyan visita y curso digital, aplicando descuentos progresivos según el volumen de estudiantes, para incentivar la venta cruzada y maximizar el uso de las aulas modulares.

Una recomendación transversal es fortalecer el capital humano con formación específica. El éxito de la plataforma y de los cursos digitales depende de la capacidad del personal para crear y moderar contenidos en línea; por ello, resulta estratégico establecer un convenio con la Universidad del Valle o con el SENA

para formar al menos a dos guías en diseño instruccional y herramientas e-learning. Del mismo modo, los operarios de cocina y mantenimiento deben recibir talleres en buenas prácticas de manufactura y gestión de residuos, requisitos ineludibles de la certificación. Invertir en talento interno reduce la dependencia de consultores externos, crea sentido de pertenencia y facilita la retención de empleados en un sector caracterizado por alta rotación.

Por último, es recomendable robustecer la gobernanza mediante la creación de un consejo asesor externo que se reúna semestralmente. Este órgano, integrado por un académico en educación ambiental, un experto en turismo sostenible y un representante del sector empresarial, brindará retroalimentación imparcial sobre los avances estratégicos y conectará a la granja con redes de financiación, alianzas pedagógicas y posibles clientes corporativos. Además, el consejo constituye un requisito deseable para acceder a fondos internacionales de sostenibilidad que valoran la transparencia y la supervisión.

En conjunto, las recomendaciones convergen en un principio rector: consolidar primero la resiliencia operativa y financiera para, sobre esa base, acelerar la innovación pedagógica y la expansión de mercado. Si Casa Ágape respeta la secuencia de implementación, cultiva la disciplina de seguimiento trimestral y mantiene la coherencia entre inversión y retorno, la organización no solo cumplirá las metas definidas, sino que se posicionará como referente regional de educación vivencial sostenible, capaz de escalar su modelo y multiplicar su impacto sin perder la esencia que le dio origen.

11 BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Bryson, J. M. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. John Wiley y Sons.
- Cámara de Comercio de Cali. (2024). *Informe sectorial de turismo de naturaleza en el corredor Cali-Jamundí 2022-2024*.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
- Confecámaras. (2023). *Reporte nacional de clima laboral en micro, pequeñas y medianas empresas*.
- David, F. R. (2011). Strategic Management: Concepts and Cases. Pearson.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16.^a ed.). Pearson.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). *Boletín IPC y variación de costos de transporte escolar primer trimestre 2024*.
- Departamento Nacional de Planeación. (2021). *CONPES 4050: Política de gestión del cambio climático 2021-2030*.
- Fishman, C. (2006). *The Wal-Mart Effect: How the World's Most Powerful Company Really Works--and How It's Transforming the American Economy*. Penguin Books.
- Fontur. (2024). *Informe de tendencias de turismo de naturaleza en Colombia 2021-2023*.
- Grant, R. M. (2016). Contemporary Strategy Analysis. Wiley.
- Hammer, M., y Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business.
- Henderson, B. D. (1970). The product portfolio. *Boston Consulting Group Perspectives*, 66, 1-4.

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Hill, T., y Westbrook, R. (1997). SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46-52.
- Humphrey, A. S. (2005). SWOT analysis for management consulting. *SRI Alumni Newsletter*, 1(1), 7-8.
- Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales. (2023). *Boletín de variabilidad climática y proyecciones 2024*.
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Pearson Education.
- Johnson, G., y Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall.
- Kanter, R. M. (2012). How Great Companies Think Differently. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Review Press.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Prentice Hall.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. SAGE Publications.
- Ley 1819 de 2016, Reforma Tributaria, Diario Oficial 50.101 (Colombia).
- Ley 99 de 1993 - Congreso de la República de Colombia. (1993). *Ley 99 de 1993*. Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente y se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible & Ministerio de Educación Nacional. (2022). *Lineamientos actualizados de la Política Nacional de Educación Ambiental*.
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia – MEN. (2021). *Lineamientos de política para la educación ambiental en Colombia*.
- Ministerio de Educación Nacional. (2023). *Lineamientos de calidad para salidas pedagógicas y educación ambiental*.

- Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2024). *Informe de transición digital en actividades de turismo pedagógico*.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- ONU (2019) - Naciones Unidas. (2019). *Informe sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2019*. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research y Evaluation Methods*. SAGE Publications.
- Pickton, D. W., y Wright, S. (1998). What's SWOT in Strategic Analysis?. *Strategic Change*, 7(2), 101-109.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Reichheld, F. F., y Sasser, W. E. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*.
- Scott, J. (1990). *A Matter of Record: Documentary Sources in Social Research*. Polity Press.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Sistema Interno de Calidad de Casa Ágape. (2023). *Reporte de satisfacción de visitantes y evaluación de actividades educativas*.
- Spitznagel, M. (2014). Rolls-Royce: The Plan for Perfection. *Forbes*.
- Superintendencia de Transporte. (2023). *Estadísticas de empresas habilitadas para transporte escolar en el Valle del Cauca*.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2015). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (14.^a ed.). Pearson.
- Wheelen, T. L., y Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson.