

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO COMUNITARIO PARA LA
INFANCIA TOMÁS URIBE URIBE UBICADO EN LA CIUDAD DE TULUÁ
PERIODO 2017 – 2020

NATALIA LÓPEZ CASTRO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ – VALLE
2016

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO COMUNITARIO PARA LA
INFANCIA TOMÁS URIBE URIBE UBICADO EN LA CIUDAD DE TULUÁ
PERIODO 2017 – 2020

NATALIA LÓPEZ CASTRO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administradora
de Empresas

Directora:
Mag. MARIA EUGENIA CHAPARRO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ – VALLE
2016

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Tuluá, Noviembre de 2016

Agradecimientos

Agradezco a la Universidad del Valle, por todos los conocimientos brindados a lo largo de mi carrera.

A mis docentes por contribuir con su maravillosa labor brindándome enseñanzas que me permitieron forjarme profesionalmente.

Agradezco también, de forma muy especial a mi directora de grado Mag. María Eugenia Chaparro, por apoyarme y acompañarme en este trabajo, enriqueciéndome con sus conocimientos y contribuyendo al éxito de este proyecto.

Y a todas las personas que hicieron posible llevar a cabo este trabajo.

Natalia López Castro

Dedicatoria

Este trabajo de grado se lo dedico a mi esposo, por ser mi apoyo incondicional, por acompañarme y apoyarme en todos los aspectos de mi vida y en el transcurso de mi carrera. Eres mi fuerza y motor.

A mi madre, por su amor, por forjarme desde la niñez, apoyarme sin descanso en cada paso de mi vida y contribuir con este logro, que también es suyo.

A mis abuelos Cielo y Reinaldo, por ser mi guía, mi fuente de amor e inspiración en cada paso que doy.

A mi padre, pues con su recuerdo, el amor que me brindó en mi niñez y enseñanzas de vida me dejó un gran legado, superar cada obstáculo en la vida, emprender caminos que contribuyan a mi felicidad y éxito.

Y a toda mi familia, por acompañarme en cada etapa de mi vida y brindarme su cariño y comprensión.

Natalia López Castro

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.3. SISTEMATIZACIÓN	18
2. JUSTIFICACIÓN.....	20
2.1. JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA	20
2.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	20
3. OBJETIVOS.....	21
3.1. OBJETIVO GENERAL	21
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
4. MARCO DE REFERENCIA	22
4.1. MARCO TEÓRICO	22
4.2. MARCO CONCEPTUAL	37
4.3. MARCO CONTEXTUAL	39
4.4. MARCO LEGAL	41
5. DISEÑO METODOLÓGICO	42
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	42
5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	42
5.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	43
5.4. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	44
5.4.1. Fuentes primarias.....	44

5.4.2. Fuentes secundarias	44
CAPITULO I: HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN DEL CCI TOMAS URIBE URIBE	45
6. CENTRO COMUNITARIO PARA LA INFANCIA TOMÁS URIBE URIBE	45
6.1. DESCRIPCIÓN GENERAL.....	45
6.2. RESEÑA HISTÓRICA.....	45
6.3. MISIÓN.....	46
6.4. VISIÓN.....	46
6.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	47
6.6. PRINCIPIOS	48
6.7. OBJETIVOS.....	48
6.8. PRESTACIÓN DEL SERVICIO	49
6.9. POBLACIÓN OBJETIVO	50
6.10. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LOS NIÑOS Y NIÑAS USUARIAS ..	50
6.11. CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN	51
6.12. CAMPOS DE ACCIÓN	51
6.13. INGRESOS Y UTILIDADES	52
6.14. PROVEEDORES.....	53
CAPITULO II: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	54
7. ANÁLISIS DE ENTORNOS	54
7.1. ENTORNO ECONÓMICO	54
7.2. ENTORNO DEMOGRÁFICO.....	58
7.3. ENTORNO SOCIO-CULTURAL	61
7.4. ENTORNO POLÍTICO-LEGAL	64

7.5. ENTORNO TECNOLÓGICO	67
8. ANÁLISIS SECTORIAL	69
8.1. AMENAZAS DE NUEVOS ENTRANTES	69
8.2. PODER DE LOS PROVEEDORES	70
8.3. PODER DE LOS COMPRADORES.....	70
8.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	71
8.5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.....	72
8.6. CONCLUSIÓN ANÁLISIS EXTERNO.....	73
8.6.1. Clasificación de fuerzas externas.....	73
8.6.2. Matriz de evaluación del factor externo (efe)	74
9. DIAGNÓSTICO INTERNO.....	76
9.1. ÁREA ADMINISTRATIVA	76
9.2. ÁREA DE MERCADEO	77
9.3. ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	79
9.4. FINANZAS Y CONTABILIDAD	80
9.5. CLASIFICACIÓN DE RESULTADOS	81
9.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI).....	82
CAPITULO III: ANÁLISIS COMPETITIVO	85
10. BENCHMARKING COMPETITIVO	85
10.1. EMPRESAS ELEGIDAS PARA EL ANÁLISIS COMPARATIVO	85
10.2. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	86
CAPITULO III: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	98
11. BALANCED SCORECARD	98
11.1. PROPOSICIÓN DE LINEAMIENTOS.....	98

11.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	98
11.3. PLAN DE ACCIÓN	106
CONCLUSIONES	113
RECOMENDACIONES	115
BIBLIOGRAFÍA	117

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1: El entorno general.....	25
Figura 2: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	27
Figura 3: Modelo Balanced Scorecard.....	35
Figura 4: Organigrama CCI Tomas Uribe Uribe.....	47
Figura 5: Mapa estratégico CCI Tomas Uribe.....	101

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1: Empresas por sector económico en Tuluá a diciembre 2013.....	40
Gráfico 2: comportamiento de la inflación al consumidor en Colombia.....	56
Gráfico 3: Evolución del presupuesto del Ministerio de Educación Nacional por niveles educativos 2002 – 2014.....	57
Gráfico 4: Población de Tuluá por edades 2012 – 2015.....	60
Gráfico 5: Comportamiento de la tasa de desempleo Nacional VS Valle del Cauca, 2001 – 2013.....	62
Gráfico 6: Radar de competitividad – Calidad educativa	88
Gráfico 7: Radar de competitividad – Precio.....	90
Gráfico 8: Radar de competitividad – Atención integral	91
Gráfico 9: Radar de competitividad – Infraestructura segura y adecuada	96

LISTA DE ILUSTRACIONES

	pág.
Ilustración 1: Ubicación CCI Tomas Uribe Uribe	93
Ilustración 2: Ubicación Jardín Infantil MIS CHIQUITINES	93
Ilustración 3: Ubicación CDI Cariñositos	94
Ilustración 4: Ubicación Hogar Infantil Travesuras	94
Ilustración 5: Ubicación Casa Maternal TALENTOS	95

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1: Formato de la Matriz EFE	26
Tabla 2: Formato de la Matriz EFI.....	30
Tabla 3: Ejemplo Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	32
Tabla 4: Matriz DOFA	34
Tabla 5: Comportamiento de la natalidad en Colombia por departamentos, 2013 – 2014.....	59
Tabla 6: Clasificación de fuerzas externas del CCI Tomas Uribe Uribe.....	73
Tabla 7: Matriz EFE CCI Tomas Uribe Uribe	74
Tabla 8: Análisis Área Administrativa CCI Tomas Uribe Uribe	77
Tabla 9: Análisis Área de Mercadeo CCI Tomas Uribe Uribe	78
Tabla 10: Análisis Área de Producción CCI Tomas Uribe Uribe	79
Tabla 11: Análisis Área de Finanzas y Contabilidad CCI Tomas Uribe Uribe	81
Tabla 12: Clasificación de los aspectos analizados en el diagnóstico interno	81
Tabla 13: Matriz EFI CCI Tomas Uribe Uribe.....	82
Tabla 14: Matriz DOFA CCI Tomas Uribe Uribe	84
Tabla 15: Matriz de Perfil Competitivo para el CCI Tomas Uribe Uribe	97
Tabla 16: Objetivos, estrategias e indicadores	102
Tabla 17: Plan de acción para el CCI Tomas Uribe Uribe	107

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende dar a conocer al lector el desarrollo de un proceso de planeación estratégica para el Centro Comunitario Para la Infancia Tomás Uribe Uribe, el cual como se expondrá a lo largo del documento atraviesa una situación que lo enfrenta a diferentes problemáticas, siendo idóneo para dar solución a tales inconvenientes el desarrollo de un proceso de planeación estratégica que ayude a conocer en profundidad la situación actual de la entidad y las estrategias necesarias para llegar a un escenario futuro deseado.

En primera instancia se desarrollaron diferentes análisis de tipo externo e interno, los cuales ayudaron a un conocimiento más profundo de la organización, por medio del planteamiento de una serie de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, es decir, todos aquellos aspectos positivos y negativos en el que debe enfocar su atención la empresa en el corto y largo plazo; resultados que se convirtieron en insumos para la elaboración de matriz DOFA que permitió proponer diversas estrategias para gestionar adecuadamente el Centro en función de las condiciones externas e internas del mismo.

La siguiente etapa estuvo orientado a la elaboración de un análisis comparativo de la competencia para determinar la posición competitiva del Centro, así como algunos de los más representativos competidores establecidos en el municipio, considerando tanto otros hogares adscritos al ICBF, así como entidades privadas.

Posteriormente, mediante la aplicación de la metodología Balanced Scorecard se generaron múltiples objetivos a alcanzar en diferentes aspectos de la gestión del Centro, así como las estrategias adecuadas para el logro de cada uno de estos. En última instancia, después de definidas las estrategias a seguir se presentan los planes de acción necesarios para llevarlas a la práctica, con la respectiva

metodología de seguimiento que permita a la empresa validar la ejecución de los mismos y por tanto, asegurar el cumplimiento de los objetivos resultantes del plan estratégico orientados a lograr su sostenibilidad y crecimiento en el tiempo.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Colombia los Centros de Atención Integral al Pre-escolar fueron creados mediante Ley 12 de diciembre 20 de 1974 del Congreso de la República por la cual se dictaron las normas sobre la creación y sostenimiento de Centros de Atención Integral al Pre-escolar para los hijos de empleados y trabajadores de los sectores públicos y privados.

En el año 2010 se desarrolló un estudio por parte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) denominado Atención integral a la primera infancia en Colombia: estrategia de país 2011:2014¹ en el cual evaluaba las condiciones sociales en que vivían los menores, describiendo hechos tales como:

Los menores de 5 años en Colombia, 4,8 millones de niños que equivalen a 9% de la población total del país, se encuentran en situaciones de pobreza e indigencia más graves que el resto de la población. Usando la Encuesta de Calidad de Vida de 2008 (ECV-08) se observa que, mientras en ese año 46% de los colombianos se encontraban en situación de pobreza y 17,8% en situación de indigencia, para los niños menores de 5 años la pobreza alcanzaba a 48% y la indigencia a 21%. La condición de vulnerabilidad de este grupo etario se refuerza con los resultados del Registro Único de Población Desplazada, en el cual se documenta que, a diciembre de 2009, 7% de esta población era menor de 5 años (231.908 niños y niñas).

Si se utiliza la clasificación de la población de acuerdo a nivel SISBEN, se observa que 47% de los niños de 0-5, tanto en zonas urbanas como rurales, se encuentra en el primer nivel --nivel caracterizado por los peores indicadores de acceso a servicios-- tal y como se mostrará a continuación. Por su parte, 19,5%

¹ BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Atención integral a la primera infancia en Colombia: 2011:2014. 2010. [En línea]. Disponible en: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/4951/Nota%20sectorial%3A%20Atenci%C3%B3n%20integral%20a%20la%20primera%20infancia%20en%20Colombia.pdf;sequence=1>. Consultado en junio 16 de 2016.

de los niños menores de 5 años están clasificados como nivel SISBEN 2 y 3,8% como nivel SISBEN 3.²

Lo expuesto por el BID deja en evidencia la existencia de una problemática a nivel nacional con respecto a las condiciones en que viven los menores en las diferentes regiones del país.

Al enfocar el análisis de forma más específica en el Centro Comunitario Para la Infancia Tomás Uribe Uribe, se tiene que actualmente su capacidad le permite atender a 195 menores de la ciudad de Tuluá, aunque según datos del municipio para el año 2015 el número de menores entre 0 y 5 años en la ciudad ascendía a 19.419³, por lo cual la expectativa de la organización como entidad adscrita al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), pero sin dejar de lado su carácter de entidad privada, es fortalecer su actividad mediante la consecución de fondos que le permitan ampliar su capacidad de gestión; buscando no solo al cumplimiento de sus objetivos como empresa sino también contribuir a los objetivos del ICBF orientados a mejorar las condiciones y calidad de vida de los menores en todo el territorio colombiano.

Un hecho de gran importancia que dificulta el cumplimiento de los objetivos propuestos, es la falta de un proceso de planeación de largo plazo debidamente estructurado, el cual permita a la entidad definir un camino a seguir desde el punto de vista estratégico, el cual la lleve al logro de sus metas.

En consecuencia de lo anterior, el Centro Comunitario Para la Infancia Tomás Uribe Uribe se ve ante la problemática de la limitación de fondos por parte del Estado y las Entidades Territoriales como la Gobernación del Valle y la Alcaldía Municipal, así como la falta de disposición de las entidades privadas (debida en alguna

² Ibíd. p. 2.

³ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL. Anuario Estadístico Tuluá 2014. 2015. Tuluá. p. 64.

ocasiones al largo proceso que se debe llevar a cabo para las donaciones) para colaborar al desarrollo de esta entidad, encontrándose con un gran limitante para la expansión de sus actividades y capacidad de impacto en el municipio, lo cual a su vez genera cada vez más una menor disposición del ICBF a ceder recursos a una entidad con nulo crecimiento, lo que en el largo plazo llevaría a la entidad a contar con una menor cuantía de recursos y por ende la imposibilidad de sostener su capacidad operativa actual.

Lo anterior deja en evidencia la necesidad del planteamiento de estrategias que permitan la consecución de los fondos necesarios por parte de la administración del Centro Comunitario con el fin de poder continuar las labores de la entidad, así como el cumplimiento de los objetivos personales de los propietarios y contribuir a las metas del ICBF.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias debe seguir el CENTRO COMUNITARIO PARA LA INFANCIA Tomás Uribe Uribe durante el período 2017 – 2020 para dar cumplimiento a los objetivos deseados por su Junta Directiva?

1.3. SISTEMATIZACIÓN

1. ¿Cuál es la historia y caracterización del Centro Comunitario Para la Infancia Tomas Uribe Uribe?
2. ¿Cuál es la actual situación interna del Centro Comunitario Para la Infancia Tomás Uribe Uribe?
3. ¿Cómo es el ambiente externo en el que se encuentra inmerso el Centro Comunitario Para la Infancia Tomás Uribe Uribe?
4. ¿Cuál es la situación del sector en el que opera el Centro Comunitario Para la Infancia Tomás Uribe Uribe?

5. ¿Qué estrategias debe seguir el Centro Comunitario Para la Infancia Tomás Uribe Uribe para el cumplimiento de sus objetivos?
6. ¿Qué actividades debe desarrollar el Centro Comunitario Para la Infancia Tomás Uribe Uribe para el desarrollo de las estrategias propuestas?

2. JUSTIFICACIÓN

2.1. JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA

El desarrollo de un proceso de planeación estratégica comprende la realización de variadas tareas las cuales competen a un profesional en Administración de Empresas, tales como el diagnóstico organizacional interno y externo, el análisis sectorial, el planteamiento de estrategias y los planes de acción para llevarlas a la práctica; permitiendo lo anterior el desarrollo de numerosas competencias específicas de gran importancia para un profesional de dicha área.

2.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Para el Centro Comunitario Para la Infancia Tomás Uribe Uribe el desarrollo de un proceso de planeación estratégica reviste una gran importancia, puesto que este permitirá conocer las estrategias que debe poner en marcha para lograr el cumplimiento de sus objetivos, los cuales como ya se mencionó se encuentran limitados por la falta de fondos necesarios para el desarrollo de ciertas actividades de gestión; y es por tales razones que sus directivas consideran necesario y solicitan el desarrollo de un proyecto de este tipo para tener claridad respecto a cómo deben ejercer su gestión de una forma más adecuada.

Tal y como menciona David “el propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro”⁴, definición que coincide con las necesidades ya planteadas del Centro Comunitario Para la Infancia Tomás Uribe Uribe, dando validez práctica a la realización del trabajo.

⁴ DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. 9ª ed. 2003. México: Pearson Educación. p. 5.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar el plan estratégico 2017 – 2020 para el Centro Comunitario Para la Infancia Tomás Uribe Uribe ubicado en la ciudad de Tuluá – Valle del Cauca.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Documentar la historia y caracterización del Centro Comunitario Para la Infancia Tomás Uribe Uribe.
2. Diagnosticar la situación interna del Centro Comunitario Para la Infancia Tomás Uribe Uribe.
3. Identificar las condiciones del ambiente externo en el que se encuentra inmerso el Centro Comunitario Para la Infancia Tomás Uribe Uribe.
4. Analizar las condiciones del sector en el que opera el Centro Comunitario Para la Infancia Tomás Uribe Uribe.
5. Proponer las estrategias que deben ser llevadas a cabo por el Centro Comunitario Para la Infancia Tomás Uribe Uribe para el logro de las metas deseadas.
6. Definir los planes de acción que permitan llevar a la práctica las estrategias definidas para el logro de los objetivos.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO TEÓRICO

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Como planeación estratégica se denomina al proceso mediante el cual una empresa responde a preguntas de alta trascendencia para su porvenir futuro como ¿dónde estoy?, ¿a dónde quiero llegar? y ¿cómo voy a llegar?, es decir que, este proceso comprende el análisis de la situación actual de la empresa y el planteamiento de estrategias para alcanzar un escenario futuro deseado.⁵

Al respecto se tiene la apreciación de algunos autores los cuales definen la planeación estratégica de la siguiente forma:

El proceso de administración estratégica está compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio. En este proceso, el primer paso de la empresa consiste en analizar tanto su entorno externo como el interno para determinar cuáles son sus recursos, capacidades y competencias centrales; es decir, las fuentes de sus “insumos estratégicos”. Con esta información define su visión y su misión y formula su estrategia. Con el fin de implementar esta estrategia la empresa toma medidas para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio.⁶

Por otra parte, Fred David expone que “la dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia,

⁵ Ibíd. pág. 5-6.

⁶ HITT, Michael, IRELAND, Duane, HOSKISSON, Robert. Administración estratégica: competitividad y globalización. 7ª ed. 2008. México: Cengage Learning Editores. S.A. p. 6.

las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa”.⁷

Así mismo David explica que un proceso de planeación estratégica se divide en tres (3) fases: formulación, implementación y seguimiento, de las cuales explica lo siguiente:

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir...

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa...

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información.⁸

ANÁLISIS EXTERNO

Permite a una empresa, posterior a un completo análisis de diferentes variables externas determinar cuáles son las oportunidades y amenazas que le plantea el entorno en el que se desenvuelve, respondiendo a las preguntas ¿de qué acontecimientos externos puedo sacar provecho? Y ¿de qué acontecimientos externos debo tener cuidado?

⁷ DAVID, Fred. Op. Cit. p. 5.

⁸ Ibíd. p. 5 – 6.

De acuerdo con David:

El propósito de una auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse. Como sugiere el término definida, el objetivo de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la empresa; más bien, su objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas. Las empresas deben responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales.⁹

Dentro de las fuerzas externas que pueden influir en la empresa se tienen entre otras las económicas, sociales, demográficas, culturales, político-legales; cada una de las cuales presenta una serie de aspectos que de una u otra forma pueden impactar de acuerdo a su comportamiento en el provenir de la empresa, y por ende, se constituyen como factores de análisis para un proceso de planeación de largo plazo, “el entorno general está compuesto por aquellas variable de la sociedad entera que influyen en una industria y en las empresas que la integran”¹⁰. (Ver Figura 1 en la página siguiente)

Como conclusión del análisis externo se tiene como herramienta la matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE), la cual permite definir la relevancia de cada uno de los factores externos y obtener como resultado si el entorno es favorable o amenazante para la empresa; el procedimiento para la construcción de una matriz EFE es el siguiente¹¹:

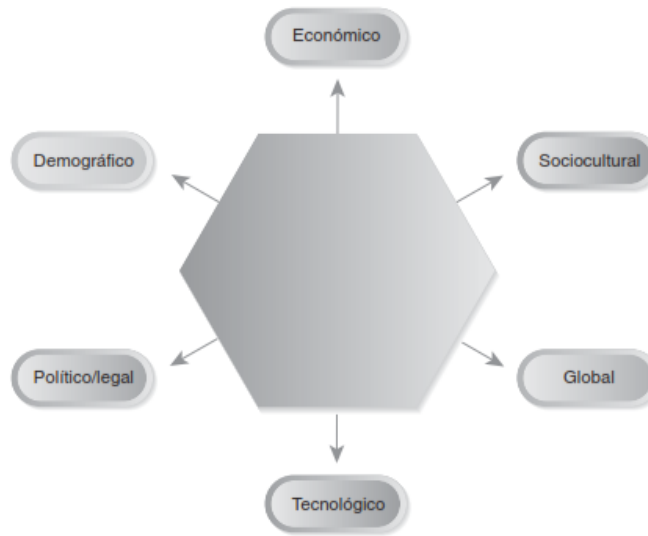
1. Listar entre 10 y 20 de los factores clave analizados, incluyendo tanto oportunidades como amenazas.

⁹ Ibíd. p. 80.

¹⁰ HITT, Michael, IRELAND, Duane, HOSKISSON, Robert. Op. Cit. p. 38.

¹¹ DAVID, Fred. Op. Cit. p. 110 – 111.

Figura 1: El entorno general



Fuente: HITT, Michael, IRELAND, Duane, HOSKISSON, Robert. Administración estratégica: competitividad y globalización. 7ª ed. 2008. México: Cengage Learning Editores. S.A. p. 37.

2. Asignar un peso porcentual entre 1 y 100% a cada uno de los factores de acuerdo a su grado de importancia relativa, teniendo en cuenta que la suma de los pesos designados de todos los factores debe ser igual a 100%
3. Asignar una calificación de acuerdo a los siguientes valores:
 - a. **1** = Amenaza mayor
 - b. **2** = Amenaza menor
 - c. **3** = Oportunidad menor
 - d. **4** = Oportunidad mayor
4. Multiplicar el peso y la calificación de cada uno de los factores para determinar un valor ponderado.
5. Sumar los valores ponderados para obtener el resultado final de la matriz.

Los resultados de la matriz pueden variar entre 1 y 4, siendo el punto medio 2,5, por lo que se tiene que si el resultado de la misma es inferior a este punto medio el entorno plantea a la empresa condiciones más amenazantes que favorables, en

caso contrario se tiene que el entorno presenta mayores condiciones favorables con respecto a aquellas que pudiesen considerarse como amenazas.

Tabla 1: Formato de la Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Oportunidades			
Amenazas			

Fuente: elaboración propia con base en DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. 9ª ed. 2003. México: Pearson Educación. p. 111.

ANÁLISIS SECTORIAL: LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Una vez analizadas las variables del entorno general, el paso a seguir consiste en el desarrollo del análisis sectorial o industrial, con el fin de conocer específicamente el sector económico en el que compete la empresa.

“El entorno de la industria lo constituye el conjunto de factores que influyen de forma directa en una empresa y en sus acciones y respuestas competitivas”¹²

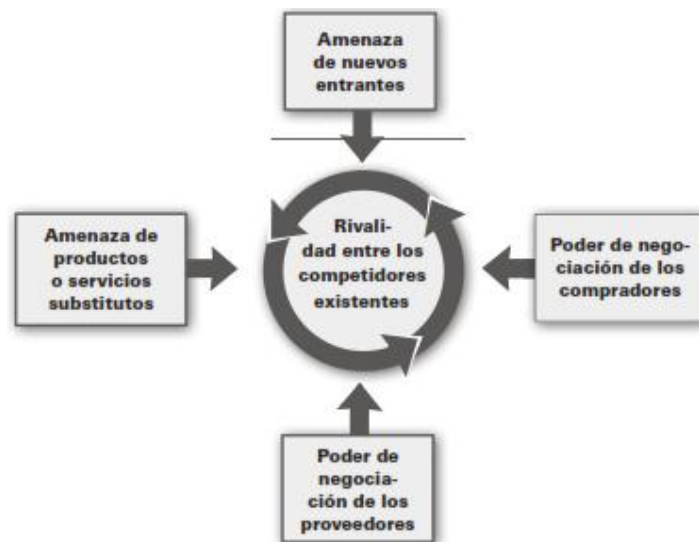
El principal exponente en temas de análisis sectorial es Michael Porter, quien en su trayectoria ha creado distintos modelos para tal finalidad, siendo el de mayor aplicabilidad el modelo de las cinco fuerzas, de acuerdo con este autor “la comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estrategia como la

¹² HITT, Michael, IRELAND, Duane, HOSKISSON, Robert. Op. Cit. p. 38.

posición de su empresa. Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz.”¹³

El modelo de las cinco fuerzas consiste en analizar cinco factores específicos los cuales tienen la capacidad de determinar la rentabilidad potencial de un sector y por tanto, se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia.

Figura 2: Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: PORTER, Michael. Las cinco fuerzas que le dan forma a la estrategia. 2008. Harvard Business Review.

- **AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES:** los nuevos participantes en un sector pueden influir negativamente en los precios con el ánimo de captar una parte del mercado para sí mismos, de igual forma incrementando la tasa de inversión necesaria para competir.

¹³ PORTER, Michael. Las cinco fuerzas que le dan forma a la estrategia. 2008. Harvard Business Review.

“La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores.”¹⁴

- EL PODER DE LOS PROVEEDORES: “los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Los proveedores poderosos, incluyendo los proveedores de mano de obra, son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios.”¹⁵

- EL PODER DE LOS CONSUMIDORES: del otro lado de los proveedores se encuentran los consumidores, quienes de estar en capacidad tratarán de obtener el máximo beneficio posible de cada transacción, limitando con ello la rentabilidad potencial de la empresa.

“Los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector”¹⁶

- LA AMENAZA DE SUSTITUTOS: se define como sustituto a aquel bien o servicio que se encuentra en capacidad de cubrir de una manera distinta la misma necesidad que cubre el producto o servicio ofrecido por la empresa.

“Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier

¹⁴ Ibíd.

¹⁵ Ibíd.

¹⁶ Ibíd.

otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento.”¹⁷

➤ **LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES:**

La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten.¹⁸

DIAGNÓSTICO INTERNO

El análisis consiste en la detección de las diferentes fortalezas y debilidades de la situación actual de la organización, permitiéndole definir ¿cómo aprovechar las fortalezas para la creación de ventajas competitivas? Y ¿cómo superar las debilidades actuales?

David propone llevar a cabo el proceso de diagnóstico interno mediante la evaluación independiente de cada una de las áreas funcionales de la empresa (sin olvidar las relaciones entre las mismas), lo cual permitiría conocer de manera concreta las virtudes y problemáticas de funciones como marketing, finanzas y operaciones de forma individual y generar en última instancia un análisis que permita consolidar toda la información recolectada.

Como conclusión del diagnóstico interno se tiene como herramienta la matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI), la cual permite definir la relevancia de cada uno de los factores internos y obtener como resultado si la situación actual de la empresa es saludable al presentar mayor peso de fortalezas, o si, por el contrario, debe

¹⁷ Ibíd.

¹⁸ Ibíd.

corregir numerosos aspectos para superar las debilidades presentadas; el procedimiento para la construcción de una matriz EFI es el siguiente¹⁹:

1. Listar entre 10 y 20 de los factores clave analizados, incluyendo tanto fortalezas como debilidades.
2. Asignar un peso porcentual entre 1 y 100% a cada uno de los factores de acuerdo a su grado de importancia relativa, teniendo en cuenta que la suma de los pesos designados de todos los factores debe ser igual a 100%
3. Asignar una calificación de acuerdo a los siguientes valores:
 - a. 1 = Debilidad mayor
 - b. 2 = Debilidad menor
 - c. 3 = Fortaleza menor
 - d. 4 = Fortaleza mayor
4. Multiplicar el peso y la calificación de cada uno de los factores para determinar un valor ponderado.
5. Sumar los valores ponderados para obtener el resultado final de la matriz.

Tabla 2: Formato de la Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Fortalezas			
Debilidades			

Fuente: elaboración propia con base en DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. 9ª ed. 2003. México: Pearson Educación. p. 111.

¹⁹ DAVID, Fred. Op. Cit. p. 110 – 111.

Los resultados de la matriz pueden variar entre 1 y 4, siendo el punto medio 2,5, por lo que se tiene que si el resultado de la misma es inferior a este punto medio la situación interna de la empresa no es favorable puesto que presenta un alto número de debilidades, en caso contrario, se puede concluir que la empresa tiene un perfil competitivo fuerte y puede orientarse a incrementar su participación de mercado.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Un alto nivel de competencia tiene un impacto directo en la estrategia que debe tomar una organización, puesto que su efecto se ve reflejado en las ventas netas de la misma, la técnica empleada para este análisis suele ser el *benchmarking*, definido como una “herramienta analítica empleada para determinar si las actividades de la cadena de valor de una empresa son competitivas en comparación con las de sus rivales y así favorecer las ganancias en el mercado.”²⁰

Benjamín Betancourt presenta una metodología consistente en la ejecución de ocho (8) pasos para la elaboración de un estudio de benchmarking, los cuales son²¹:

1. Organización del equipo que va a desarrollar el proceso.
2. Selección de las organizaciones a comparar.

Deben elegirse entre tres y cuatro organizaciones con las que se desarrollará el proceso comparativo, las cuales deben ser empresas destacadas del sector en el que compiten.

3. Caracterización de las empresas u organizaciones comparables.

Consiste en una investigación preliminar individual realizada a cada una de las organizaciones a comparar.

4. Identificación de los Factores Claves de Éxito (FCE).

Se entiende como FCE aquellas áreas de atención cuyo desempeño determina el éxito o fracaso de una organización.

²⁰ DAVID, Fred. Op. Cit. p. 157.

²¹ BETANCOURT, Benjamín. Benchmarking competitivo. 2013. Cali: Universidad del Valle

5. Descripción de los FCE

Se explica el porqué de los factores elegidos, por medio de una descripción que justifique la importancia que representan para el desempeño organizacional.

6. Elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Esta permite evaluar de forma objetiva las observaciones realizadas a cada competidor con respecto a cada FCE definido previamente, David expone lo siguiente:

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de una compañía, así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra. Las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales de ambas matrices (MPC y EFE) tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen cuestiones tanto internas como externas; por consiguiente, las clasificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal.²²

Tabla 3: Ejemplo Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

<i>Factores críticos de éxito</i>	<i>Ponderación</i>	AVON		L'OREAL		PROCTER & GAMBLE	
		<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación</i>
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Competitividad de los precios	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Administración	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Posición financiera	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Lealtad de los clientes	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	2	0.40	2	0.40
Participación de mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
Total	1.00		3.15		3.25		2.80

Nota: 1. Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1 = debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza principal.
2. Como indica la puntuación ponderada total de 2.80, el competidor 3 es el más débil. 3. Sólo se incluyen ocho factores críticos de éxito por cuestiones de simplicidad; en realidad, son muy pocos.

Fuente: DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. 9ª ed. 2003. México: Pearson Educación. p. 112.

²² DAVID, Fred. Op. Cit. p. 110-111.

7. Se crean los radares de comparación

Conocidos también como diagramas de araña, su utilidad radica en mostrar gráficamente las brechas existentes entre las organizaciones evaluadas, ya sea de forma general, o individual de acuerdo a los FCE analizados.

8. Análisis e interpretación de los resultados derivados de la MPC y los radares.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Con el fin de realizar de manera objetiva el proceso de direccionamiento estratégico, se debe hacer uso de una serie de herramientas que permiten al estratega de manera acertada determinar el mejor camino a seguir para una compañía, lo cual permite que el proceso sea de mayor confiabilidad y más acertado. El primer paso en este proceso lo comprende la Matriz DOFA, y se culmina mediante la aplicación de la metodología BALANCED SCORECARD.

MATRIZ DOFA:

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado (además de que no existe uno mejor).²³

La interrelación que permite hacer la matriz DOFA entre los factores externos e internos facilita al estratega una mirada global a la situación de la empresa y considerar estrategias más específicas y acertadas para el contexto en el cual van a ser puestas en práctica.

²³ Ibíd. p. 200.

El formato de elaboración de la matriz DOFA es el siguiente:

Tabla 4: Matriz DOFA

Dejar siempre en blanco	FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Lista de fortalezas	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Lista de debilidades
OPORTUNIDADES: O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Lista de oportunidades	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades
AMENAZAS: A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Lista de amenazas	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. 9ª ed. 2003. México: Pearson Educación. p. 202.

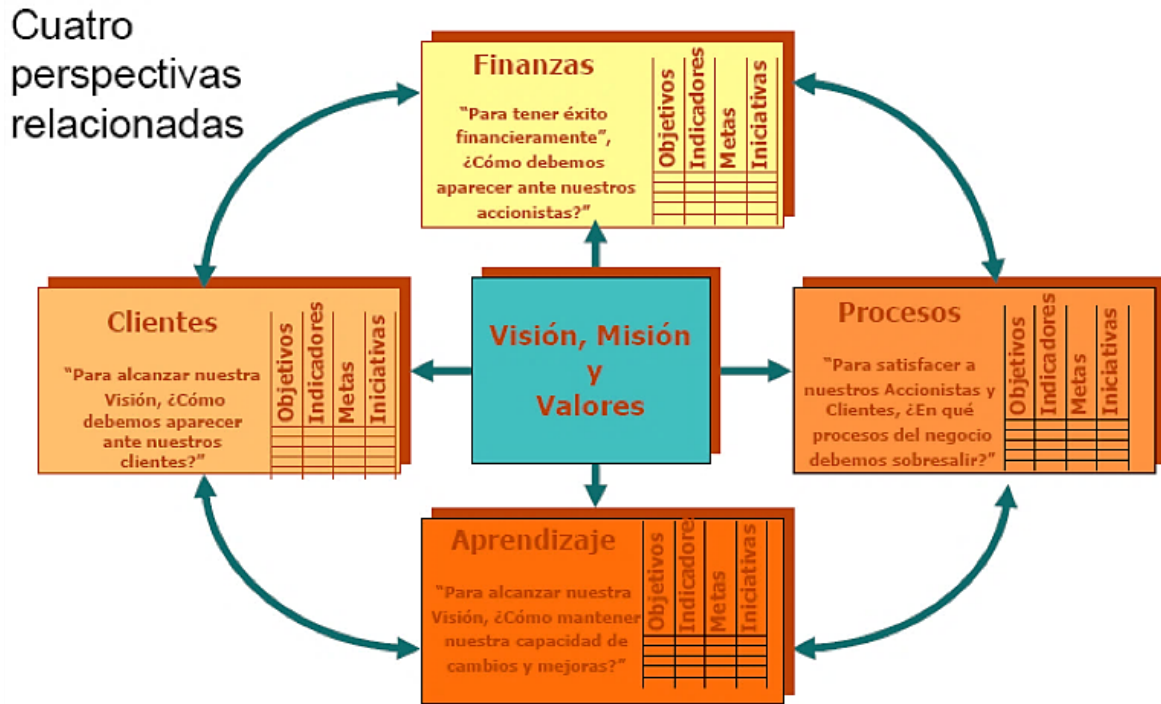
BALANCED SCORECARD: el Cuadro de Mando Integral (CMI) es una metodología de direccionamiento estratégico desarrollada por Robert Kaplan y David Norton, el cual puede ser definido de la siguiente forma:

Es una estructura que nace del choque entre la necesidad de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inmovible del modelo de contabilidad financiera del coste histórico. Fue creado para integrar indicadores derivados de la estrategia, y aunque sigue reteniendo indicadores financieros de la actuación pasada, el cuadro de mando integral introduce los inductores de la actuación financiera futura.

Los objetivos e indicadores del cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de una organización, y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.²⁴

Figura 3: Modelo Balanced Scorecard

Cuatro
perspectivas
relacionadas



Fuente: WIKIEOI. Conceptos básicos del Balanced Scorecard en finanzas. [En línea]. Disponible en: http://www.eoi.es/wiki/index.php/Conceptos_b%C3%A1sicos_del_Balanced_Scorecard_en_Finanzas. Consultado en octubre de 2016.

Kaplan y Norton exponen también que el CMI puede ser utilizado como un sistema de gestión estratégica, para gestionar estrategias de largo plazo, llevando a cabo procesos decisivos como:

1. "Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.

²⁴ UNIVERSIDAD DE CARABORO. Síntesis del libro Cuadro de Mando Integral. 2005. Universidad de Caroboro: programas de extensión: Valencia-.

2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback y formación estratégica.”²⁵

El proceso del CMI está basado en la concepción de indicadores definidos para cuatro (4) perspectivas complementarias, estas son:

La perspectiva financiera: “los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. El Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo”²⁶

La perspectiva del cliente: en esta perspectiva “las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas sus indicadores clave sobre los clientes - satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y mercado seleccionados”²⁷

La perspectiva del proceso interno: “los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas”²⁸

²⁵ Ibíd. p. 23.

²⁶ Ibíd. p. 59.

²⁷ Ibíd. p. 76.

²⁸ Ibíd. p. 104.

La perspectiva de formación y crecimiento: “la cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los indicadores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando”²⁹

4.2. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presenta la definición de algunos conceptos que permitirán al lector tener un mayor entendimiento del trabajo.

ESTRATEGA: persona encargada de diseñar y llevar a la práctica las estrategias de una organización.³⁰

ESTRATEGIA: Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas.³¹

MISIÓN: “para una empresa la misión define la razón de ser de la misma, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.”³²

²⁹ Ibíd. p. 139.

³⁰ COMINTERNACIONAL. ¿Qué es un estratega? 2012. [En línea]. Disponible en: <http://meylelara.blogspot.com.co/2012/08/que-es-un-estratega.html>. Consultado en mayo de 2016.

³¹ DAVID, Fred. Op. Cit. p. 11

³² MUÑIZ, Rafael. La dirección estratégica. [En línea]. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>. Consultado en mayo de 2016.

VISIÓN: “es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, ya define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere de líderes para su definición y para su cabal realización.”³³

PLAN DE ACCIÓN: “modelo sistemático que detalla qué tareas se deben llevar a cabo para alcanzar un objetivo, para lo cual se establecen metas y tiempos de ejecución.”³⁴

POLÍTICAS: “son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes.”³⁵

PRESUPUESTO: “Plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.”³⁶

PROPUESTA DE VALOR: “La oferta es lo que atrae a los clientes; aquello por lo que están dispuestos a pagar. Se presenta como un paquete de productos y servicios y los principales atributos de cada uno. Puede haber una oferta única o

³³ UNAD. Etapas en el proceso de planeación estratégica. [En línea]. Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102025/EXE-2012-2/leccin_no_16__etapas_en_el_proceso_de_la_planeacin_estratgica1.html. Consultado en mayo de 2016.

³⁴ BARBOSA, Tony. ¿Es un plan o un deseo? 2012. [En línea]. Disponible en: <https://tonybarbosa.wordpress.com/tag/planes/>. Consultado en mayo de 2016.

³⁵ DAVID. Fred. Op. Cit. p. 13.

³⁶ PACHECO Meritxell. Contabilidad provisional. 2013. Málaga: IC Editorial.

varias ofertas y éstas pueden dirigirse a un segmento en particular o a varios de ellos.”³⁷

SECTOR ECONÓMICO: “se refiere a una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones. Su división se realiza de acuerdo a los procesos de producción que ocurren al interior de cada uno de ellos.”³⁸

4.3. MARCO CONTEXTUAL

El entorno en el cual se desarrollará el presente trabajo es el municipio tuluëño, ubicado en el centro del departamento del Valle del Cauca, y el cual constituye su ciudad intermedia de mayor importancia.

Tuluá cuenta con una superficie de 910km² y una población aproximada de 200.000 habitantes siendo la cuarta ciudad más poblada del departamento; tiene diversas vías de acceso y contacto con todos los pueblos de la región convirtiéndose en el epicentro de un área que abarca quince municipios, entre los cuales suman un total de más de 600.000 habitantes, lo que le da el carácter de ciudad región. Limita al norte con Andalucía y Bugalagrande, al oeste con Riofrío, al este con Sevilla y Chaparral, y al sur con Buga y San Pedro.³⁹

El municipio cuenta con diferentes ejes de desarrollo económico tales como agroindustrial, industrial, comercial y de servicios; es una de las 7 ciudades del departamento que posee una Cámara de Comercio, la cual acoge también a los

³⁷ Márquez, García, Juan F. Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica. 2010. Revista MBA ASFIT.

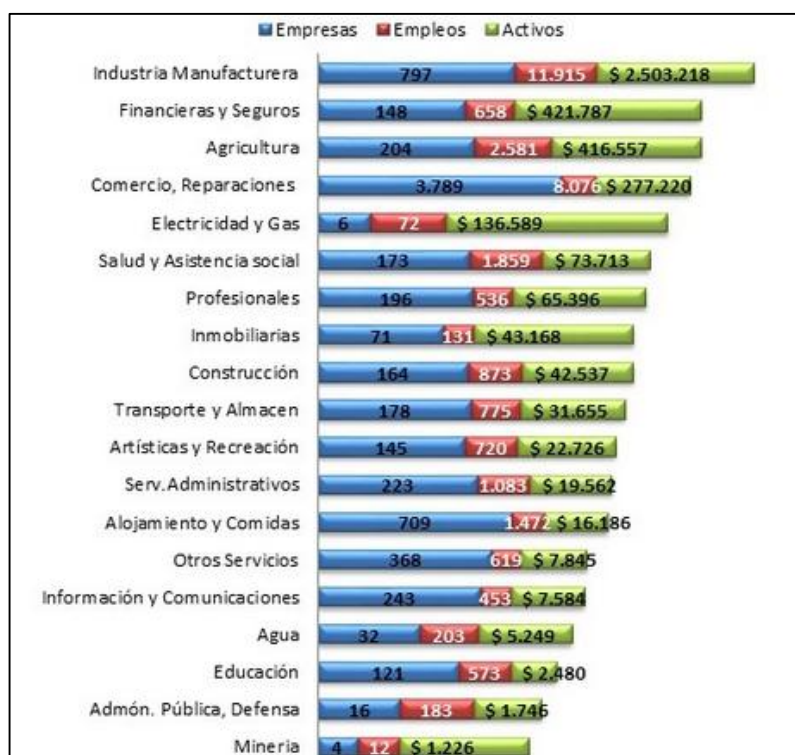
³⁸ BANCO DE LA REPÚBLICA. Sectores económicos. [En línea]. Disponible en: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos. Consultado en mayo de 2016.

³⁹ ALCALDÍA DE TULUÁ. Nuestro municipio. [En línea]. Disponible en: <http://www.tulua.gov.co/nuestromunicipio.shtml>. Consultado en junio 14 de 2016.

empresarios y comerciantes de Zarzal, Bugalagrande, Andalucía, Riofrío, Trujillo y Bolívar.⁴⁰

A lo largo de su historia, Tuluá se ha caracterizado por ser un gran centro de desarrollo de empresas comerciales encontrándose constituidas formalmente a diciembre de 2013 un total de 3.789 establecimientos en el sector de comercio y reparaciones, seguidos por la industria manufacturera con un total de 797 empresas, no obstante a pesar del número de empresas dedicadas las actividades mencionadas, se evidencia una mayor contribución al desarrollo municipal por parte del sector industrial, el cual debido a la naturaleza de su operación es el mayor generador de empleo en el municipio tuluense. (Ver Gráfico 1).

Gráfico 1: Empresas por sector económico en Tuluá a diciembre 2013



Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ. Análisis económico de la región 2013. 2014.

⁴⁰ Ibíd.

En lo referente al sector educativo, Tuluá al igual que Cali, Palmira, Cartago, Buga, Buenaventura y Jamundí, es una entidad territorial certificada, obteniendo de esta forma fondos directos por parte del Sistema General de Participación para su administración con el fin de financiar la prestación del servicio educativo; además de tener la autonomía para definir dentro de su Plan de Desarrollo Municipal las metas a alcanzar en lo concerniente al ámbito educativo.

4.4. MARCO LEGAL

Existen diversas normativas y reglamentaciones que el Centro Comunitario para la Infancia Tomas Uribe Uribe debe tener en consideración al momento de prestar su servicio y desarrollar sus labores administrativas, dentro de las principales se encuentran:

- Ley General de Educación (Ley 115 de Febrero 8 de 1994) del Congreso de Colombia.
- Ley 1620 de marzo 15 de 2013 del Congreso de Colombia por la cual se crea el Sistema Nacional de Convivencia Escolar y Formación para el Ejercicio de los Derechos Humanos, la Educación para la Sexualidad y la Prevención y Mitigación de la Violencia Escolar.
- Ley 1098 de noviembre 8 de 2006 del Congreso de Colombia por la cual se expide el Código de Infancia y Adolescencia.

Además de estas leyes se tiene el CCI Tomás Uribe Uribe es un organismo adscrito al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y por tanto se debe ajustar a los requerimientos operativos de esta entidad.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo descriptiva puesto que la principal tarea del investigador consistirá en analizar y describir la situación actual del Centro Comunitario Para la Infancia Tomás Uribe Uribe. De acuerdo con Méndez en una investigación de tipo descriptivo “se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.”⁴¹

El proceso investigativo a desarrollar tiene como punto de partida la recolección de información sobre las condiciones a nivel interno y externo que presenta el Centro y con base en las conclusiones obtenidas del análisis de dicha información, proponer una serie de estrategias, cuya implementación está orientada a contribuir con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se tendrán en consideración el método de investigación deductivo, el cual permite analizar lo particular a partir de lo general, dando como resultado que a partir del análisis de la situación general del Centro Comunitario Para la Infancia Tomás Uribe Uribe se permitan conocer problemáticas específicas y la forma de dar solución a las mismas.

⁴¹ MÉNDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4^a ed. 2009. Bogotá D.C.: Limusa. Noriega Editores. Universidad del Rosario. p. 231.

De acuerdo con Méndez “el conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares”⁴²

En la presente investigación se buscará que a partir del conocimiento y análisis de la situación general externa e interna del Centro Comunitario, se puedan definir estrategias precisas para el logro de los objetivos de la empresa.

5.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación comprenderá el desarrollo de las siguientes fases:

FASE 1: documentación de la información pública relacionada con el CCI Tomas Uribe Uribe permitiendo un mayor conocimiento de la empresa caso de estudio.

FASE 2: recopilación y análisis de la información de gestión administrativa y procesos internos del Centro para evidenciar aspectos positivos y negativos.

FASE 3: evaluar el ambiente en el que se encuentra inmerso el Centro, evidenciando y analizando factores favorables y desfavorables para el mismo; así como el análisis de los principales competidores para determinar puntos fuertes y débiles de cada uno.

FASE 4: fase propositiva orientada al diseño de objetivos y estrategias para el Centro en consideración de las condiciones externas e internas evidenciadas.

⁴² Ibíd. p. 240.

FASE 5: fase propositiva enfocada a la elaboración de planes de acción para guiar el proceso de implementación de las estrategias previamente definidas.

5.4. FUENTES DE INFORMACIÓN

Bajo esta denominación se conoce a todas aquellas formas que pueden ser utilizadas por el investigador para recolectar la información que considere necesaria para el óptimo desarrollo del proceso investigativo. Para obtener la información pertinente en este trabajo, el investigador hará uso de dos fuentes de información, a saber:

5.4.1. Fuentes primarias

Se denomina así a la información extraída del entorno de forma directa por el investigador. En el presente trabajo se utilizarán herramientas como la entrevista a los involucrados directos con el fin de obtener datos confiables y veraces que permitan sustentar las conclusiones realizadas.

5.4.2. Fuentes secundarias

Se denomina así a la información que ha sido recopilada y compilada previamente por otros investigadores para su posterior uso y consulta; con la finalidad de establecer la confiabilidad de la información estudiada se comprobará su autenticidad y el nivel de conocimiento del autor responsable de su publicación.

En el presente estudio se utilizarán fuentes secundarias tales como: textos académicos, libros, artículos, leyes, decretos, informes económicos y sociales de organismos gubernamentales e internacionales.

CAPITULO I: HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN DEL CCI TOMAS URIBE URIBE

6. CENTRO COMUNITARIO PARA LA INFANCIA TOMÁS URIBE URIBE

En este apartado de la investigación se presentarán los diversos aspectos referentes al Centro Comunitario Para la Infancia Tomás Uribe Uribe, iniciando con la historia del mismo y posteriormente realizando un acercamiento a la realidad de la organización por medio de la descripción de sus lineamientos organizacionales y las actividades que desarrolla.

6.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

El Centro Comunitario Para la Infancia Tomás Uribe Uribe es una organización privada sin ánimo de lucro, cuya actividad se centra en la atención integral a menores entre los 9 y 59 meses de edad, actualmente se encuentra ubicado en la ciudad de Tuluá en la carrera 30 con calle 19 esquina y se encuentra en cabeza de Gustavo Adolfo Arias Díaz quien ha ejercido la dirección de este Centro por un periodo de 2 años.

6.2. RESEÑA HISTÓRICA

El centro comunitario para la infancia “Tomás Uribe Uribe” fue creado el 06 de Octubre de 1975, según resolución de la personería jurídica 5180, expedida por la Secretaría de Justicia y Negocios Generales del departamento del Valle del Cauca.

Nace de la inquietud de la junta pro-monumento “Tomás Uribe Uribe”, quienes realizaban labor social con la comunidad del barrio Céspedes y sus alrededores, consistente en la atención a niños y niñas en edad pre-escolar, cuyos padres laboraban en el trascurso del día.

Gracias a la iniciativa de la señora María Uribe de Restrepo, se logra que en el año 1974 se de en calidad de comodato dicho centro de atención al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF, por ser este afín a sus propósitos y objetivos.

Inicialmente sus actividades estuvieron dirigidas a 20 menores y en la actualidad su cobertura abarca los 195 niños y niñas en edades entre los 09 meses a 5 años, brindando atención integral a los menores y acompañamiento a sus respectivas familias vinculadas en las diferentes actividades a desarrollarse en la Institución.

Con el transcurso del tiempo se han presentado diversos matices dentro del Programa de atención coherente con los lineamientos establecidos por las entidades competentes en atención a la Primera Infancia.

El nombre de la Institución se debe en virtud del reconocimiento a la labor ejecutada por el médico Tomás Uribe Uribe, quien se destacó por su calidad humana al servicio de sus semejantes y especialmente por la niñez.⁴³

6.3. MISIÓN

El Centro Comunitario Para la Infancia “Tomás Uribe Uribe”, tiene como misión brindar atención integral a la Primera Infancia, favoreciendo construcción de una mejor sociedad, fundamentada en la pedagogía Holística – constructivista.⁴⁴

6.4. VISIÓN

Responder con eficiencia y calidad a los procesos orientadores de Atención a la Primera Infancia, contribuyendo a generar mejor calidad de vida a los usuarios y consolidándonos como garantes de derechos.⁴⁵

⁴³ CENTRO COMUNITARIO PARA LA INFANCIA TOMAS URIBE URIBE TULUÁ. Historia [En línea]. Disponible en: <http://www.hogarinfantiltomasuribe.com/institucion/historia/>. Consultado en Agosto 24 de 2016.

⁴⁴ CENTRO COMUNITARIO PARA LA INFANCIA TOMAS URIBE URIBE TULUÁ. Misión y visión. [En línea]. Disponible en: <http://www.hogarinfantiltomasuribe.com/institucion/mision-y-vision/>. Consultado en Agosto 24 de 2016.

⁴⁵ Ibíd.

6.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Actualmente el CCI Tomas Uribe Uribe para su funcionamiento cuenta con una planta de 23 empleados, la cual está compuesta de la siguiente forma:

- 1 director.
- 1 asistente administrativo.
- 8 docentes.
- 4 auxiliares pedagógicas.
- 3 auxiliares de cocina.
- 3 auxiliares de servicios generales.
- 1 trabajadora social.

Figura 4: Organigrama CCI Tomas Uribe Uribe



Fuente: CENTRO COMUNITARIO PARA LA INFANCIA TOMAS URIBE URIBE. Manual de gestión de seguridad y salud en el trabajo. 2016.

6.6. PRINCIPIOS

El CCI TOMAS URIBE URIBE, es una institución adscrita al Sistema Nacional de Bienestar Familiar; presta su servicio a niños desde los seis meses hasta los cuatro años 11 meses de edad en forma integral abarcando aspectos como cuidado personal, alimentación, nutrición y educación desde la Garantía de Derechos.

En el CCI TOMAS URIBE URIBE aprendemos a conocer y respetar los niños, velamos por la satisfacción de sus necesidades e intereses y los apoyamos para que poco a poco vayan siendo independientes, autónomos, siempre con el apoyo y la participación de sus padres y comunidad en general, teniendo en cuenta que el niño es un ser social, con unos derechos y deberes que cumplir.

Velamos por su salud y establecemos acuerdos con los Padres de Familia o acudientes para lograr de la mejor manera su desarrollo integral para hacer de los niños TOMAS URIBE URIBE seguras, creadoras e integradas al grupo como preparación para su vida escolar y social.⁴⁶

6.7. OBJETIVOS

- Garantizar el enfoque integrador de las acciones desarrolladas como EAS, de tal manera que promueva la atención integral de los niños y niñas en la primera infancia.
- Garantizar el desarrollo e implementación de un proyecto pedagógico que responda a las necesidades y características de los niños, niñas y sus familias.
- Promocionar la nutrición, la salud y los ambientes sanos y seguros desde la gestación hasta los cinco años y once meses, entre las familias, la comunidad y la modalidad de atención, así como la prevención y atención de la enfermedad, la promoción de prácticas de vida saludable y condiciones de saneamiento básico.
- Orientar la participación de los niños y niñas menores de seis años en la toma de decisiones que afectan sus vidas en los distintos espacios de desarrollo.
- Participar en la creación de canales de participación ciudadana para la formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas locales de primera infancia.

⁴⁶ CENTRO COMUNITARIO PARA LA INFANCIA TOMAS URIBE URIBE. Principios. [En línea]. Disponible en: <http://www.hogarinfantiltomasuribe.com/institucion/principios/>. Consultado en Agosto 24 de 2016.

- Garantizar el derecho a la identidad de todos los niños y niñas desde los primeros días de su nacimiento, realizando las gestiones necesarias.⁴⁷

6.8. PRESTACIÓN DEL SERVICIO

El proceso inicia con la inscripción del menor al Centro, proceso que debe ser realizado por los padres o tutor a cargo. Una vez el menor es aceptado al Centro y se inicia el periodo de clases, debe asistir en los horarios asignados, y ser recogido a la hora de salida programada por los padres, tutor o un particular previamente encargado.

La jornada escolar se divide en tres secciones principales, cada una de las cuales está orientada a lograr desarrollo personal y social de los menores, estas secciones son:

- **Momento de bienvenida:** es el momento pedagógico durante el cual los niños tienen la oportunidad de vivir con alegría el reencuentro con sus compañeros. Es una puesta en común de sus necesidades, de los intereses, de las cosas que centran la atención de los niños y que deben convertirse en el contenido de las actividades.
- **Vamos a comer:** este momento pedagógico es el más importante para impulsar los hábitos culturales alimentarios y el disfrute de la comida, como una relación social engrupo; se propician también allí hábitos higiénicos, de salud, de comportamiento en la mesa y la responsabilidad en el arreglo del sitio y en la distribución de los implementos y utensilios.
- **Vamos a casa:** La jornada se debe cerrar con este momento durante el cual los niños a partir del recuento de las actividades del día, evalúan la jornada:

⁴⁷ CENTRO COMUNITARIO PARA LA INFANCIA TOMAS URIBE URIBE. Objetivos. [En línea]. Disponible en: <http://www.hogarinfantiltomasuribe.com/institucion/objetivos/>. Consultado en Agosto 24 de 2016.

como se sintieron, como participaron, cómo va el trabajo de grupo y queda pendiente

6.9. POBLACIÓN OBJETIVO

“195 Niños y niñas menores de 5 años, priorizando el acceso a niños y niñas de familias trabajadoras vulnerables y los hijos de familias en situación de desplazamiento forzado, entre otras, que necesitan encargar el cuidado, crianza y educación a una institución especializada.”⁴⁸

6.10. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LOS NIÑOS Y NIÑAS USUARIAS

El CCI Tomas Uribe Uribe busca aportar a la sociedad siendo una entidad al servicio de las familias tulueñas que poseen bajos recursos para la atención de los menores que forman parte de estas, es por tal razón que se han definido criterios de selección que permitan el acceso a los tulueños que se encuentren en dicha situación, tales criterios son:

- La familia es reconocida como Víctimas de hechos violentos asociados al conflicto armado y víctimas del conflicto armado (Ley 1448/2011 y los decretos Ley 4633, 4634, y 4635 de 2011).
- El padre o la madre y/o cuidador presentan discapacidad que dificulte el cuidado y protección adecuada.
- El padre y/o madre se encuentran en establecimiento de reclusión.
- La familia pertenece a un grupo étnico auto reconocido como lo indica la corte constitucional (Indígena, comunidades negras, afrocolombianos, palenqueros, raizales y Rom).
- El Niño o niña remitido por Centros de recuperación Nutricional.
- El Niño o niña que egresa del Proceso de Restablecimiento de Derechos (PARD).
- El Niño o niña con hermanos niños/as y/o adolescentes con proceso (PARD).

⁴⁸ CENTRO COMUNITARIO PARA LA INFANCIA TOMAS URIBE URIBE. Población objetivo. [En línea]. Disponible en: <http://www.hogarinfantiltomasuribe.com/institucion/poblacion-objetivo/>. Consultado en Agosto 24 de 2016.

- El Niño o niñas pertenecientes a familias identificadas en la base de datos de la Red Unidos.
- El niño/a cuenta con un adulto responsable permanente de su cuidado y protección diario.⁴⁹

6.11. CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN

Actualmente el CCI Tomas Uribe Uribe tiene una capacidad de operación que lo limita a prestar su servicio a un máximo de 195 menores, por lo cual se hace necesario contar con criterios de priorización que le permitan elegir objetivamente aquellos usuarios que serán beneficiarios de los servicios del Centro. Dentro de estos criterios, se tienen algunos de carácter general definidos por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, y otros establecidos específicamente por el Centro; estos son:

Criterios generales:

- La familia posee un puntaje igual o menor a 40,75.
- La familia posee un puntaje igual o menor a 56,32.
- El niño/a actualmente accede a un servicio de educación inicial.
- El niño/a es remitido por una entidad del Sistema Nacional de Bienestar Familiar.

Criterios establecidos por la Institución

- Ambos padres trabajan fuera del hogar.
- La familia cuenta con SISBEN.⁵⁰

6.12. CAMPOS DE ACCIÓN

Los campos de acción en los cuales la institución basa la atención integral a sus usuarios se encuentran enmarcados bajo seis componentes.

⁴⁹ CENTRO COMUNITARIO PARA LA INFANCIA TOMAS URIBE URIBE. Criterios de selección de los niños y niñas usuarios. [En línea]. Disponible en: <http://www.hogarinfantiltomasuribe.com/institucion/criterios-de-seleccion-de-los-ninos-y-ninas-usuarios/>. Consultado en Agosto 24 de 2016.

⁵⁰ CENTRO COMUNITARIO PARA LA INFANCIA TOMAS URIBE URIBE. Criterios generales de priorización. [En línea]. Disponible en: <http://www.hogarinfantiltomasuribe.com/institucion/criterios-generales-de-priorizacion/>. Consultado en Agosto 24 de 2016.

- Componente familia, comunidad y redes.
- Componente salud y nutrición.
- Componente proceso pedagógico y educativo.
- Componente talento humano.
- Componente ambientes educativos y protectores.
- Componente administración y gestión.⁵¹

6.13. INGRESOS Y UTILIDADES

Tal y como se mencionó anteriormente el CCI Tomas Uribe Uribe es una entidad sin ánimo de lucro, motivo por el cual todos sus ingresos son destinados a la prestación de un mejor servicio llevando sus utilidades a un nivel de \$0.

Las fuentes de ingresos que presenta la Institución derivan de tres (3) rubros distintos, en primer lugar, el 75% de los ingresos son recursos provenientes del ICBF, y el 25% restante corresponde al dinero cobrado a los padres de familia usuarios del Centro y a aquellos gestionados por la Junta de Padres que está a cargo de la dirección y por ende, asegurar la disponibilidad de los recursos suficientes para el desarrollo de todas las actividades concernientes al objeto social.

El presupuesto estimado por el ICBF para el desarrollo de las labores de un centro comunitario para la infancia equivale a \$250.000, de los cuales esta entidad aporta \$187.500 y el restante (\$62.500) debe ser gestionado por la Asociación de Padres por medio del cobro a los padres de familia y diversas actividades orientadas a la consecución de recursos.

⁵¹ CENTRO COMUNITARIO PARA LA INFANCIA TOMAS URIBE URIBE. Campos de acción. [En línea]. Disponible en: <http://www.hogarinfantiltomasuribe.com/institucion/campos-de-accion/>. Consultado en Agosto 24 de 2016.

La partida presupuestal asignada por el ICBF está sujeta a lineamientos impuestos por esta entidad donde se especifica la destinación que se debe dar a los recursos asignados, tales lineamientos son:

- Alimentación de los niños = 20%, \$37.500
- Recurso humano = 78%, \$146.250
- Material didáctico = 1,5%, \$2.812,5
- Gastos administrativos y de operación = 0,5%, \$937,5

Al considerar estos valores de acuerdo al nivel de operación del Centro se tiene que los ingresos provenientes del ICBF corresponden a \$36.562.500, debiendo gestionar recursos por valor de \$12.187.500 para alcanzar a cubrir el presupuesto de gastos estimado \$250.000 por infante atendido.

En la consecución de estos recursos colaboran entidades como la Alcaldía, la cual una vez al año destina un aporte aproximado de \$5'000.000, así como otras entidades privadas como Orthoplan que anualmente realiza una profilaxis a cada niño del Centro.

6.14. PROVEEDORES

El CCI Tomas Uribe Uribe no cuenta con un numeroso grupo de proveedores considerando la actividad que desarrolla, siendo en consecuencia el único proveedor el Supermercado La 14, sitio en el cual compra las materias primas necesarias para la preparación de los alimentos de los infantes, así como artículos de papelería y demás que necesite para la administración de su operación.

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

7. ANÁLISIS DE ENTORNOS

A continuación se analizan las condiciones externas del CCI Tomas Uribe Uribe tomando en consideración diferentes variables de tipo económico, demográfico, social, tecnológico, político; las cuales en consideración de su comportamiento pudiesen representar situaciones favorables (oportunidades) o desfavorables (amenazas) para el Centro.

7.1. ENTORNO ECONÓMICO

PIB VALLECAUCANO: el comportamiento de la economía departamental constituye un elemento de análisis de gran importancia para toda empresa, puesto que este condiciona en gran medida la tendencia de otras variables, así mismo al conocer este se pueden tener suposiciones respecto al comportamiento de los agentes económicos que la componen, es decir, para este caso las familias y empresas vallecaucanas.

Respecto al comportamiento de la economía vallecaucana en periodos recientes se tiene la siguiente información:

El pronóstico de crecimiento para el PIB del Valle en el año 2015 se revisa al alza, de 3,6% a 3,9%, según el cálculo del Indicador Mensual de Actividad Económica (IMAE), elaborado de manera conjunta por la Pontificia Universidad Javeriana Cali y el Banco de la República, en donde la producción industrial jalonó en mayor medida la economía del departamento.

De esta manera, la economía del Valle seguiría superando en los estimados de crecimiento para el promedio nacional de 2015, pero quedaría en 0,8 pp por debajo del crecimiento económico departamental alcanzado al cierre de 2014 (4,7%, según el registro del DANE).

El IMAE reportó que durante el cuarto trimestre de 2015 la economía del Valle del Cauca creció alrededor de 4,2%, porcentaje superior al crecimiento

promedio histórico de 3,8%. Este indicador revela un repunte de la actividad económica del Valle del Cauca en el último trimestre del año en relación al tercer trimestre de este año y al registro estimado para igual período de 2014.⁵²

Se considera entonces, esta variable como una **oportunidad**, puesto que el desarrollo de la economía departamental puede llevar a diferentes situaciones como asignación de fondos por parte de entidades departamentales y municipales para apoyar la operación CCI Tomas Uribe Uribe.

INFLACIÓN: como variable macroeconómica que tiene impacto en el total de la economía de los hogares y empresas colombianas, la inflación constituye un aspecto importante de estudio puesto que su comportamiento guarda una relación directa con el nivel del presupuesto con que debe contar el CCI Tomás Uribe Uribe.

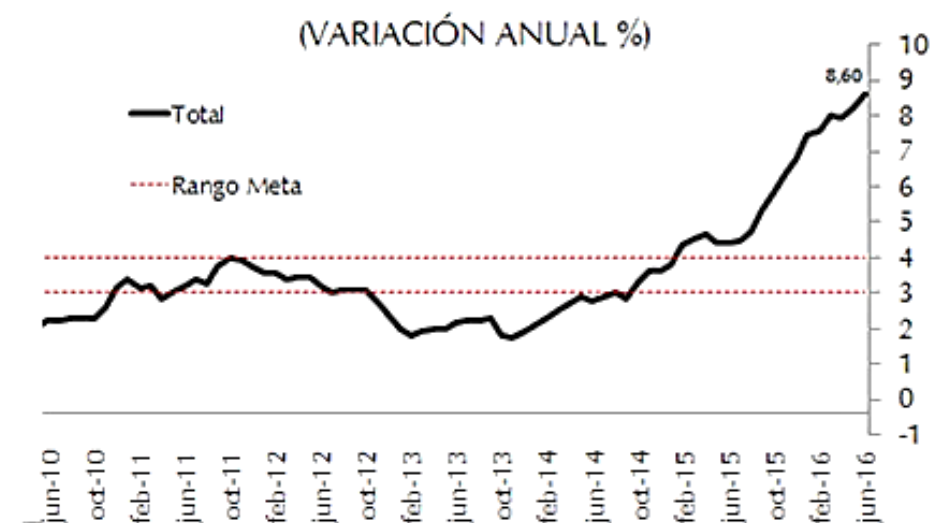
En los últimos periodos la economía colombiana se ha visto afectada por múltiples factores como la disminución mundial en los precios del petróleo, paros camioneros, lo cual ha generado grandes incrementos en la inflación, la cual a junio de 2016 se encontraba por encima del rango meta establecido por el Banco de la República ($3\% < \text{inflación} < 4\%$), tal y como se puede apreciar en el Gráfico 2.

Adicionalmente este mismo organismo dio a conocer que la inflación de los alimentos se situó 14,28% para el primer semestre del 2016, y no brinda un pronóstico alentador respecto a finalizar el 2017 con una inflación inferior al 4%, puesto que estas probabilidades solo las estima en un 42%.⁵³

⁵² PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. La economía del Valle del Cauca creció alrededor de 4,2% durante el cuarto trimestre de 2015. 2016 [En línea]. Disponible en: <http://www.javerianacali.edu.co/noticias/la-economia-del-valle-del-cauca-crecio-alrededor-de-42-durante-el-cuarto-trimestre-de-2015>. Consultado en septiembre 3 de 2016.

⁵³ BANCO DE LA REPÚBLICA. Situación actual y perspectivas de la economía colombiana. 2016. p. 11.

Gráfico 2: comportamiento de la inflación al consumidor en Colombia



Fuente: BANCO DE LA REPÚBLICA. Situación actual y perspectivas de la economía colombiana. 2016. p. 6.

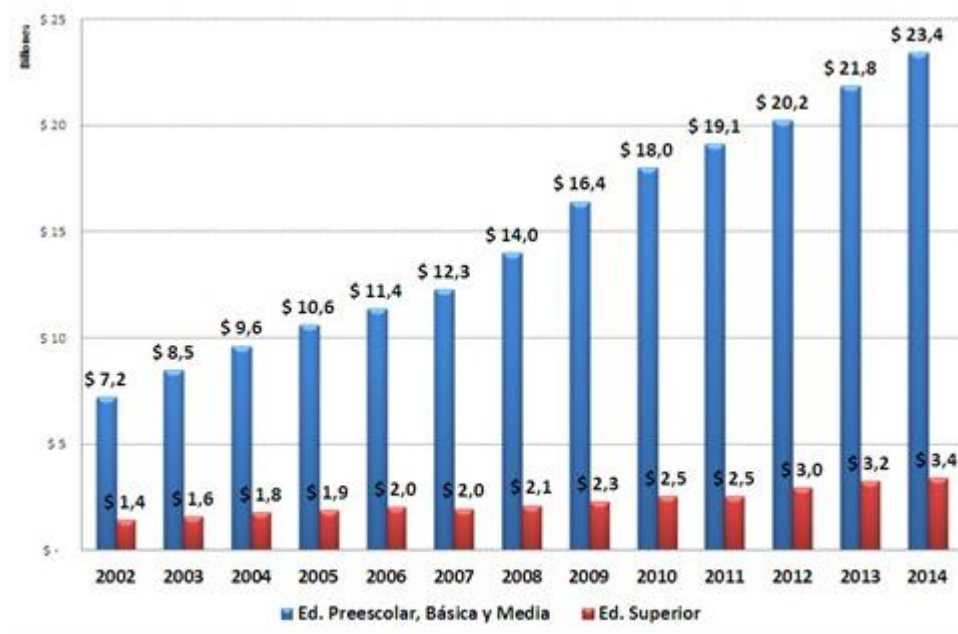
El comportamiento observado de la variable inflacionaria representa una **amenaza** para el CCI Tomas Uribe Uribe, puesto que la tendencia incremental de los precios, especialmente de los alimentos, tiene como consecuencia que la Institución deba conseguir una mayor cantidad de recursos por cuenta propia para poder cubrir los costos de su operación.

COMPORTAMIENTO DEL PRESUPUESTO DE EDUCACIÓN: el presupuesto que se asigne a la educación refleja en gran medida el interés y la apreciación del Gobierno Nacional respecto a la importancia que le brinda como eje de desarrollo nacional, en los últimos años el comportamiento del presupuesto nacional de educación ha sido muy positivo al presentar mayores tasas de incremento que en otros gobiernos, teniéndose incluso un acontecimiento histórico con el presupuesto que fue asignado para el año 2015, año en el cual por primera vez en décadas, la partida presupuestal para la educación fue más alta que la asignada a Defensa,

situándose en una cifra por encima de los \$32 billones entre los montos asignados por el Gobierno Nacional y el Gobierno Distrital.⁵⁴

A continuación se presenta una gráfica que muestra la evolución del presupuesto de educación nacional, discriminando entre los recursos asignados desde la atención inicial hasta la secundaria, y los asignados a la educación superior.

Gráfico 3: Evolución del presupuesto del Ministerio de Educación Nacional por niveles educativos 2002 – 2014



Fuente: Of. Planeación - MEN

Lo anterior representa una **oportunidad** para el CCI Tomas Uribe Uribe considerando que el incremento del presupuesto de educación puede incidir en un

⁵⁴ DIARIO EL ESPECTADOR. Inversión en educación para 2015 supera los \$32 billones. 2014. [En línea]. Disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/bogota/inversion-educacion-2015-supera-los-32-billones-articulo-524407>. Consultado en septiembre 6 de 2016.

aumento de los recursos disponibles por parte del ICBF para la atención de los menores en cada uno de sus centros propios y asociados.

PRONÓSTICOS ECONÓMICOS: el panorama económico mundial ha atravesado por resultados poco predecibles por los economistas, debido en gran medida a hechos como la disminución en los precios del petróleo; aún a la fecha, a pesar de los estudios realizados a diario la economía es incierta y en el caso específico de Colombia, ha generado impacto, por ejemplo, en el índice inflacionario el cual estuvo por encima de lo esperado para el año 2015.

Estas situaciones crean un panorama futuro incierto, ya que a pesar de que existen predicciones con respecto a los resultados de diferentes variables económicas, estos son actualizados constantemente; tal escenario representa una **amenaza** para el CCI Tomas Uribe Uribe puesto que el comportamiento inestable de la economía impide la adecuada ejecución presupuestal de los recursos asignados por el ICBF.

7.2. ENTORNO DEMOGRÁFICO

NATALIDAD: la tasa de natalidad representa una variable de gran importancia en el análisis puesto que tiene un alto impacto en el número futuro de clientes potenciales que requerirán los servicios prestados por el CCI Tomas Uribe Uribe, dicha variable ha presentado un comportamiento positivo, lo cual también se ve reflejado en el análisis de los grupos de edades (página siguiente) que evidencia un incremento del número de tulleños entre los 0 y 5 años de edad.

A continuación, se presentan los datos correspondientes a los índices nacionales de natalidad durante los años 2013 y 2014, los cuales se encuentran discriminados por departamento y evidencian como el Valle del Cauca es el tercer departamento

con el mayor número de nacidos, y presentando para el 2014 un aumento de 1,7%, el cual es superior al promedio nacional para el mismo año (1,6%). (Ver Tabla 5)

Tabla 5: Comportamiento de la natalidad en Colombia por departamentos, 2013 – 2014

Departamento	2013			2014			Variación anual (%)
	Total	Proporción (%)		Total	Proporción (%)		
Total	658.835	100,0		669.137	100,0		1,6
Bogotá, D.C.	103.256	15,7		103.856	15,5		0,6
Antioquia	74.757	11,3		76.419	11,4		2,2
Valle del Cauca	52.518	8,0		53.435	8,0		1,7
Atlántico	39.054	5,9		41.014	6,1		5,0
Bolívar	35.282	5,4		36.607	5,5		3,8
Cundinamarca	34.282	5,2		34.935	5,2		1,9
Santander	30.611	4,6		30.974	4,6		1,2
Córdoba	26.864	4,1		27.291	4,1		1,6
Magdalena	22.989	3,5		22.836	3,4		-0,7
Cesar	20.753	3,1		21.607	3,2		4,1
Norte de Santander	20.108	3,1		20.424	3,1		1,6
Huila	20.732	3,1		20.173	3,0		-2,7
Nariño	17.598	2,7		18.454	2,8		4,9
Cauca	18.157	2,8		18.331	2,7		1,0
Tolima	18.784	2,9		18.309	2,7		-2,5
Boyacá	16.339	2,5		15.840	2,4		-3,1
Meta	15.374	2,3		15.700	2,3		2,1
Sucre	14.863	2,3		15.090	2,3		1,5
La Guajira	13.166	2,0		14.688	2,2		11,6
Risaralda	11.302	1,7		11.130	1,7		-1,5
Caldas	10.181	1,5		10.047	1,5		-1,3
Caquetá	7.751	1,2		7.549	1,1		-2,6
Chocó	6.708	1,0		7.157	1,1		6,7
Casanare	7.091	1,1		7.050	1,1		-0,6
Quindío	5.898	0,9		5.862	0,9		-0,6
Putumayo	4.320	0,7		4.346	0,6		0,6
Arauca	3.993	0,6		3.989	0,6		-0,1
Amazonas	1.410	0,2		1.524	0,2		8,1
Vichada	1.091	0,2		1.145	0,2		4,9
Guaviare	1.070	0,2		1.128	0,2		5,4
San Andrés y Providencia	874	0,1		868	0,1		-0,7
Guainía	606	0,1		601	0,1		-0,8
Vaupés	571	0,1		429	0,1		-24,9
Extranjeros	199	0,0		218	0,0		9,5
Sin información	283	0,0		111	0,0		-60,8

Fuente: DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. Boletín técnico: estadísticas vitales. 2016.

Lo anterior representa una **oportunidad** para el CCI Tomás Uribe Uribe, ya que pude contar con la existencia de clientes potenciales en el mediano y largo plazo, lo cual asegura la sostenibilidad de su operación y deja en evidencia que hay potencial de crecimiento en el contexto tulueño al contar con un alto potencial de usuarios.

RANGO ETARIO: la composición de Tuluá por edades representa una variable fundamental para la actividad del CCI Tomás Uribe Uribe puesto que esta define el tamaño del mercado potencial en la actualidad, con respecto a esta variable el anuario estadístico municipal aporta la siguiente información:

Gráfico 4: Población de Tuluá por edades 2012 – 2015

RANGO DE EDAD	2012			2013			2014			2015		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
0-5	9.840	9.331	19.171	9.898	9.371	9.269	9.943	9.408	9.351	9.980	9.439	19.419
6-10	8.150	7.799	5.949	8.139	7.766	15.905	8.159	7.753	15.912	8.195	7.754	15.949
11-15	8.739	8.177	16.916	8.562	8.036	16.598	8.420	7.938	16.358	8.328	7.898	16.226
16-20	9.505	9.070	18.575	9.395	8.935	18.330	9.250	8.765	18.015	9.090	8.582	17.672
21-25	9.186	8.882	18.068	9.317	9.047	18.364	9.404	9.168	18.572	9.439	9.222	18.661
26-30	7.945	8.376	16.321	8.203	8.473	16.676	8.459	8.582	17.041	8.698	8.717	17.415
31-35	6.995	7.741	14.736	7.142	7.974	15.116	7.302	8.189	15.491	7.492	8.370	15.862
36-40	6.302	7.121	13.423	6.453	7.214	13.667	6.621	7.359	13.980	6.786	7.543	14.329
41-45	6.255	7.732	13.987	6.208	7.576	13.784	6.182	7.425	13.607	6.199	7.326	13.525
46-50	6.223	7.731	13.954	6.304	7.903	14.207	6.349	8.010	14.359	6.357	8.030	14.387
51-55	5.288	6.373	11.661	5.521	6.680	12.201	5.729	6.979	12.708	5.908	7.256	13.164
56-60	4.063	5.048	9.111	4.242	5.240	9.482	4.439	5.451	9.890	4.646	5.690	10.336
61-65	3.095	3.955	7.050	3.213	4.136	7.349	3.342	4.318	7.660	3.482	4.498	7.980
66-70	2.365	2.897	5.262	2.429	3.048	5.477	2.499	3.210	5.709	2.584	3.380	5.964
71-75	1.807	2.296	4.103	1.825	2.310	4.135	1.856	2.347	4.203	1.891	2.414	4.305
76 y mas	2.458	3.393	5.851	2.516	3.534	6.050	2.568	3.662	6.230	2.618	3.769	6.387
TOTAL POBLACION	204.138			206.610			209.086			211.581		

Fuente: DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL DE TULUÁ. Anuario estadístico de Tuluá 2014. 2015. Tuluá.

Tal y como se puede apreciar el número de habitantes que entre los 0 y 5 años, presentan un crecimiento año a año, a pesar de que este es desacelerado puesto que por ejemplo para el 2013 fue superior al 1%, para el 2015 se ubicó alrededor 0,3%; esto sin embargo representa una **oportunidad** para el CCI Tomas Uribe Uribe al considerar que mientras siga presentándose un incremento (independientemente de que sea menor cada año), facilita la consecución de nuevo clientes además de que se evidencia que el número de usuarios potenciales es casi 100 veces más al número de usuarios que actualmente son atendidos por el CCI Tomás Uribe Uribe.

POBLACIÓN SISBENIZADA EN TULUÁ: tal y como se especificó en apartados anteriores, uno de los criterios de selección y priorización establecidos para la aceptación de menores en el CCI Tomas Uribe Uribe es que la familia se encuentre inscrita y activa en el SISBEN, implicando así la importancia del estudio de esta variable en el municipio tulueño.

A nivel nacional el Gobierno y el Ministerio de Salud se han puesto en la tarea de ampliar la cobertura del SISBEN, acciones que se han sentido en Tuluá al presentarse un incremento promedio del 8,3% entre los años 2011 a 2014, teniendo en este último año un crecimiento en la cantidad de vinculados del 13,76% (22.186 personas), llegando a un total de 160.817 en 2014^{55 56}.

Los datos evidenciados representan una **oportunidad** para el CCI Tomas Uribe Uribe puesto que los incrementos en la población sisbenizada en el municipio, hace que existan en el entorno un mayor número de menores que cumplan con los criterios exigidos para poder acceder a los servicios ofrecidos, es decir, un mayor número de “clientes potenciales”.

7.3. ENTORNO SOCIO-CULTURAL

TASA DE DESEMPLEO: esta variable permite conocer la parte de la población cuenta con empleo, y tal como se mencionó anteriormente, uno de los criterios establecidos por el CCI Tomas Uribe Uribe corresponde a que ambos padres certifiquen el desarrollo de una actividad laboral que les impida encargarse de sus hijos personalmente.

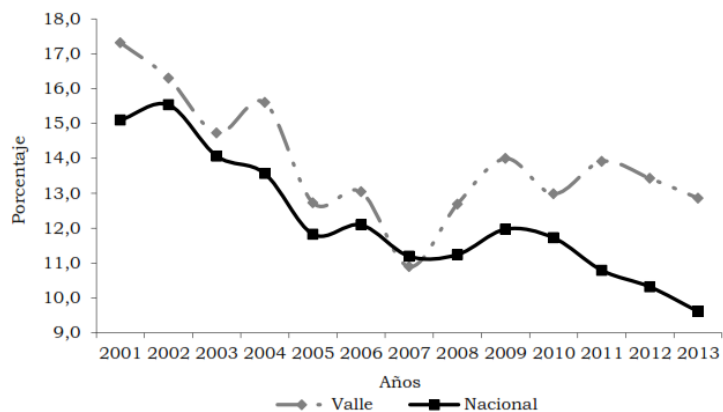
En los últimos años a nivel departamental se observa una tendencia descendente en la tasa de desempleo al pasar del 17,3% en 2001 al 13% en 2013, presentando

⁵⁵ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACION MUNICIPAL. Anuario estadístico de Tuluá 2013. 2014. Tuluá. p. 109.

⁵⁶ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACION MUNICIPAL. Anuario estadístico de Tuluá 2014. 2015. Tuluá. p. 75.

su punto más bajo en el año 2007 con una tasa de 10,8% (único año en que el Valle se encuentra por debajo de la tasa promedio nacional); no obstante lo anterior el departamento aún presenta una amplia brecha con respecto al promedio de la nación, al tenerse que la tasa promedio nacional de desempleo para el 2013 se ubica más de 4 puntos porcentuales por debajo.

Gráfico 5: Comportamiento de la tasa de desempleo Nacional VS Valle del Cauca, 2001 – 2013



Fuente: DANE, BANCO DE LA REPÚBLICA. Informe de coyuntura económica regional departamento Valle del Cauca 2013. Diciembre 2014.

Lo anterior, más allá del alto índice observado en el departamento, representa en el largo plazo una **oportunidad** para el CCI Tomas Uribe Uribe puesto que la tendencia hacia una disminución del desempleo, llevando a que cada vez más personas cumplan con los criterios necesarios para acceder a los servicios ofrecidos por la Institución.

PERCEPCIÓN DEL ICBF: considerando el hecho de que el CCI Tomas Uribe Uribe es una entidad adscrita al ICBF, la primera se verá beneficiada o perjudicada por la percepción de los usuarios y de la sociedad en general con respecto a la segunda, es por tal motivo que se analiza la Encuesta de satisfacción de los puntos de

atención 2015 realizada por el ICBF a sus usuarios con el objetivo de “conocer el nivel de satisfacción de los ciudadanos frente al servicio prestado por parte de los puntos de atención...”⁵⁷

En cuanto a los resultados de la mencionada encuesta se presentarán de forma precisa aquellos correspondientes al Valle del Cauca, teniendo entonces el siguiente resultado: “respecto a la calidad observamos que un 77% de los ciudadanos están satisfechos con la calidad del servicio prestado, un 14% no está totalmente satisfecho y un 9% no está para nada satisfecho. De este porcentaje que no logró estar satisfecho con el servicio prestado sugieren agilizar la atención y que los colaboradores deben ser claros desde el principio en cuanto a los trámites y procesos que se deben llevar a cabo para que no hagan perder tiempo a la gente.”⁵⁸

En general se tiene entonces que esta variable representa una **oportunidad** al evidenciarse que públicamente la gestión del ICBF es bien percibida por la sociedad vallecaucana y por lo tanto asociarán dicha percepción al CCI Tomas Uribe Uribe.

PROBLEMÁTICAS LEGALES DE ALGUNOS HOGARES INFANTILES DEL ICBF: en la realidad diaria de Colombia en numerosas ocasiones se han tenido que presenciar noticias referentes a maltrato infantil, situación que causa una sensación de rechazo en la mayoría de la población; un agravante de dichos casos existe cuando el menor es maltratado al interior de las instituciones dedicadas al cuidado de los mismos, como ha ocurrido en casos particulares con los funcionarios contratados en centros de atención a menores asociados al ICBF, hecho que genera una **amenaza** puesto que a pesar de la reputación que maneja el ICBF directamente es buena, la ocurrencia de estos hechos genera un sesgo de desconfianza en la comunidad frente a entidades como el CCI Tomas Uribe Uribe.

⁵⁷ INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR. Encuesta de satisfacción puntos de atención 2015. 2015. p. 2.

⁵⁸ *Ibíd.* p. 125.

NÚMERO DE MATRIMONIOS: de acuerdo a las estadísticas presentadas por el municipio tuluëno en el Anuario Estadístico Municipal se tiene que la operación reportada por la Registraduría y las Notarías municipales en lo referente a matrimonios es la siguiente: 776 en el año 2012, 1355 en el año 2013⁵⁹, lo que equivale a un incremento de aproximadamente el 75%, y finalmente 937, lo que refleja una disminución cercana al 31% frente a 2013, pero aun así siendo superior a los matrimonios registrados en 2014.⁶⁰

Con una mayor tendencia de la población hacia los matrimonios, se acentúa de igual forma una tendencia hacia el incremento de la natalidad, ya que aquellas parejas unidas en matrimonio buscarían la conformación y consolidación del hogar, lo cual se constituye como una **oportunidad** para el CCI Tomás Uribe Uribe, puesto que como ya se explicó anteriormente, una mayor natalidad facilita la consecución de usuarios en el mediano plazo.

7.4. ENTORNO POLÍTICO-LEGAL

PROGRAMAS DE GOBIERNO PARA EL SECTOR EDUCATIVO⁶¹: en los últimos años el Gobierno Nacional ha emprendido diferentes acciones con el fin de mejorar su gestión en materia educativa, considerando dentro de tales acciones el apoyo a la Educación Inicial, es decir, aquella recibida por los menores de 5 años, antes de su ingreso al grado de transición, y es por ello que mediante documentos como el CONPES 162, en el cual determina recursos para la atención integral a la Primera Infancia⁶², así mismo también se evidencia la creación del Fondo de Fomento a la

⁵⁹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACION MUNICIPAL. Anuario estadístico de Tuluá 2013. 2014. Tuluá. p. 68.

⁶⁰ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACION MUNICIPAL. Anuario estadístico de Tuluá 2014. 2015. Tuluá. p. 69.

⁶¹ MINISTERIO DE EDUCACIÓN.

⁶² CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA Y ECONOMÍA SOCIAL. Documento CONPES 162. [En línea]. Disponible en: http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-177829_archivo_pdf_conpes_162.pdf. Consultado en septiembre 6 de 2016.

Atención Integral cuyo objetivo consisten en “garantizar el subsidio de atención integral en cuidado, nutrición y educación inicial a niños y niñas menores de 5 años, hasta su ingreso al grado obligatorio de transición.”⁶³

Lo anterior muestra una clara tendencia del Gobierno Nacional y del Ministerio de Educación a velar por el mejoramiento de la Educación Inicial y por ende en la búsqueda de alternativas por parte de estas instituciones para contribuir de forma más activa al desarrollo de entidades como el ICBF, así como los diferentes centros infantiles adscritos a dicha organización, lo cual representa una **oportunidad** para el CCI Tomas Uribe Uribe.

EXENCIONES TRIBUTARIAS: en Colombia toda empresa que se dedique al ejercicio de una actividad comercial está sujeta al pago del impuesto de renta y complementarios, considerándose como “contribuyentes”, sin embargo, existen unas pocas entidades las cuales, en consideración de la naturaleza de su actividad, el Gobierno las ha clasificado como no contribuyentes, siendo su única obligación el presentar una declaración de ingresos y patrimonio.⁶⁴

En el caso del CCI Tomás Uribe Uribe, como hogar infantil reconocido y apoyado por el ICBF, es clasificado como una entidad no contribuyente del impuesto de renta y complementarios, situación que representa una **oportunidad** puesto que permite reinvertir la totalidad de los recursos obtenidos en el ejercicio de la actividad (en caso de haberlos) sin tener que disponer de parte de los mismos para el pago de impuestos, teniendo así una clara ventaja frente a hogares privados no adscritos al ICBF.

⁶³ MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Fondo de fomento a la atención integral. [En línea]. Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-341956.html>. Consultado en septiembre 6 de 2016.

⁶⁴ PORTAL GERENCIE.COM. Entidades no contribuyentes del impuesto de renta y complementarios. 2010. [En línea]. Disponible en: <http://www.gerencie.com/entidades-no-contribuyentes-del-impuesto-de-renta-y-complementarios.html>. Consultado en septiembre 16 de 2016.

CLIMA POLÍTICO DE INVERSIONES: el CCI Tomas Uribe Uribe no es considerado una entidad municipal y por tal razón la Alcaldía Municipal no cuenta con las facultades para asignar un rubro de recursos que sea constante y fortalezca la operación del mismo, razón por la cual, aunque anualmente se han contado con unos recursos provenientes del ente territorial, estos derivan directamente del interés del gobernante a cargo frente a la inversión en educación.

A pesar de la incertidumbre en la situación manifestada el comportamiento que se evidencia de los gobernantes locales con respecto a la importancia de la inversión en educación, hace que sea año tras año uno de los rubros en los cuales se desarrollan mayor número de proyectos, teniéndose entre los años 2012 a 2014 un promedio de 19 proyectos ejecutados anuales⁶⁵ ⁶⁶, lo cual representa una **oportunidad** para el CCI Tomas Uribe Uribe puesto que la naturaleza de su actividad lo hace beneficiario de forma directa o indirecta de las inversiones municipales orientadas al fortalecimiento del sector educativo.

POLÍTICAS DEL ICBF: tal como se ha expresado el CCI Tomas Uribe Uribe es una entidad adscrita al ICBF, y es de dicha entidad de la cual provienen la mayoría de los recursos necesarios para soportar los gastos de operación, por lo cual existe una potencial **amenaza** respecto al retiro de apoyo de esta entidad, situación que podría dar en función del incumplimiento de los lineamientos establecidos por la misma dentro de los que destacan:

- Maltrato o vulneración a los derechos de los menores.
- Negligencia en el cuidado de los menores.
- Riesgos de seguridad asociados a infraestructura.

⁶⁵ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACION MUNICIPAL. Anuario estadístico de Tuluá 2013. 2014. Tuluá. p. 156.

⁶⁶ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACION MUNICIPAL. Anuario estadístico de Tuluá 2014. 2015. Tuluá. p. 129.

- Presencia constante en el hogar de una persona con enfermedad física y/o psicológica que pueda poner en riesgo a los menores, así como presencia de personas pertenecientes a bandas o grupos delictivos.
- Cese injustificado y reiterativo (más de 3 días al mes) de la prestación del servicio.

7.5. ENTORNO TECNOLÓGICO

DISPONIBILIDAD DE MATERIAL PEDAGÓGICO EN LÍNEA: Internet se ha convertido en el mayor medio para la consulta de información en la actualidad, encontrándose información de todo tipo, accesible de forma fácil y gratuita en gran mayoría de casos. Esta realidad representa una **oportunidad** para instituciones con el CCI Tomás Uribe Uribe, ya que valiéndose de la información disponible en la web puede acceder a material pedagógico de alta calidad, el cual sería gratuito y facilitaría una la mejor utilización de los recursos financieros disponibles.

TECNOLOGÍAS BLANDAS EN LA EDUCACIÓN: “el uso de la tecnología en el espacio educativo permite el uso de herramientas más interactivas y que mantienen la atención de los estudiantes con más facilidad. Además, las redes sociales y la Web 2.0 implica compartir puntos de vista y debatir sobre las ideas, lo que ayuda a que los niños y adolescentes desarrollen un pensamiento crítico en una época en la que sus cerebros se están desarrollando.”⁶⁷

La implementación de la tecnología en las aulas de clases y como herramienta de apoyo en el proceso educativo es un hecho que ha tomado una gran relevancia en la actualidad, aunque gran parte de las tecnologías desarrolladas tienen aplicación a partir de la educación básica, lo que ha relegado un poco a la educación

⁶⁷ GARCÍA, Andrés Felipe. Los beneficios de la tecnología en la educación. 2015. [En línea]. Disponible en: <http://www.labrechadigital.org/labrecha/Articulos/los-beneficios-de-la-tecnologia-en-la-educacion.html>. Consultado en diciembre 16 de 2016.

preescolar, especialmente en materia de destinación de fondos por parte del Ministerio de Educación para la adquisición de los elementos necesarios en este tipo de instituciones, es así como se considera que CCI Tomas Uribe Uribe se encuentra con una **oportunidad** en este ámbito, aunque aún no pueda explotarla al máximo.

8. ANÁLISIS SECTORIAL

El análisis sectorial consiste en evaluar detalladamente las condiciones que se presentan en común para las empresas que desarrollan actividades económicas similares, y por tanto, son clasificadas y agrupadas en lo que se denomina “sector económico”, para tal evaluación en la presente investigación se utilizará el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

8.1. AMENAZAS DE NUEVOS ENTRANTES

De acuerdo a información obtenida mediante entrevista con el director del CCI Tomas Uribe Uribe existe una posibilidad latente respecto a la incursión de nuevos entrantes al sector, como particulares, puesto que la reglamentación existente no constituye una limitante de gran impacto.

No obstante lo anterior, si existe una gran limitante para trabajar como centro asociado al ICBF, dado que dicha entidad cuenta con una partida presupuestal previamente definida y asignada para cada departamento y municipio del país, siendo incluso esta la razón que el CCI Tomas Uribe Uribe no pueda ofertar un mayor número de cupos al no contar con el aval de Instituto por falta de recursos para el incremento presupuestal; situación que claramente limita la entrada de entidades respaldadas por el ICBF, además de un requerimiento consistente en contar con un mínimo de 48 meses de experiencia en atención a primera infancia para poder convertirse en centro asociado.

En este sentido, la variable puede interpretarse como **amenaza** por la facilidad de ingreso de nuevos competidores, quienes pudiesen ser particulares con ánimo de lucro, fundaciones privadas, entre otros, quienes pueden en algún momento dado

brindar cobertura a los menores con el perfil para ser usuarios del CCI Tomas Uribe Uribe.

8.2. PODER DE LOS PROVEEDORES

El CCI Tomas Uribe Uribe como prestador de servicios no necesita de la utilización de materias primas específicas o insumos especializados para la prestación de sus servicios, siendo la actividad de mayor complejidad desde esta perspectiva la preparación de los alimentos para los menores, los cuales son elaborados directamente por personal contratado para tal función y realizando la compra de ingredientes en grandes plataformas como Almacenes La 14, buscando calidad y continuidad en el suministro de los tales ingredientes.

En este sentido, la presente variable constituye una **oportunidad** puesto que el CCI Tomas Uribe Uribe no se ve limitado en su accionar por las decisiones, acciones o inconvenientes que en un momento dado pudiesen presentarse por parte de un determinado proveedor llegando a dificultar o impedir la prestación del servicio.

8.3. PODER DE LOS COMPRADORES

A los usuarios del CCI Tomas Uribe Uribe se les brindan condiciones de acceso de alta favorabilidad ya que sus actividades son financiadas en gran medida por el Estado a través del ICBF, esto lleva a que los usuarios nunca soliciten reducción de precios o mejoras en las condiciones del servicio ofrecido; además de no encontrarse organizados para la exigencia de condiciones ante el ICBF o el mismo Ministerio de Educación.

La situación descrita se constituye como una **oportunidad** puesto que ayuda a que el CCI Tomas Uribe Uribe pueda desarrollar sus actividades cumpliendo con las

reglamentaciones establecidas sin que esto genere inconveniente alguno con sus usuarios.

8.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En materia de atención a primera infancia se tiene que poco existen modalidades diferentes de servicio, puesto que las necesidades de los padres es contar con un espacio para dejar el niño al cuidado de alguien capacitado y que éste (el niño) desarrolle habilidades sociales al compartir con otros niños; en este sentido solo la educación tradicional como la brindada por el CCI Tomas Uribe Uribe es la única que cumple con tales requerimientos y expectativas.

No obstante lo anterior, es posible encontrar sustitutos en el mercado tulueño, destacándose entre estos, las niñeras, generalmente mujeres que de forma independiente e informal prestan su servicio a domicilio, o en su hogar haciéndose cargo del cuidado del infante mientras sus padres cumplen con las tareas diarias que les impiden el adecuado cuidado del menor, puesto que a este servicio solo se accede cuando los padres no cuentan con el tiempo suficiente para hacerse cargo del infante, a diferencia de los escenarios de educación tradicional, donde un padre puede elegir ingresar a su hijo con el fin de compartir con otros menores, sin que esto se deba precisamente a un alto nivel de ocupación.

Esta variable se constituye entonces como una **oportunidad**, ya que existe una baja propensión a la sustitución, puesto que los sustitutos existentes no están en la capacidad de brindar las condiciones necesarias para lograr beneficios mayores para los menores, como la interacción con otros menores.

8.5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Actualmente, como ya se ha mencionado, el CCI Tomas Uribe Uribe tiene afiliados un total de 195 infantes, encontrándose restringido por el monto de recursos asignado por el ICBF para atender a quienes llegan una vez el cupo se ha completado, lo que denota una gran aceptación de los servicios ofrecidos en especial por la razón costo-beneficio, ya que a diferencia de unas tarifas fijas donde otras instituciones financian su actividad con el dinero de las mensualidades, en el CCI Tomas Uribe Uribe se establece un pago mensual en función de las condiciones socioeconómicas de los padres del menor, estableciendo incluso bajo ciertas situaciones específicas como el desplazamiento forzado, un pago equivalente a \$0.

Existen diversas instituciones que compiten con propuesta de valor mediante la aplicación de enfoques educativos de desarrollo infantil o demás, sin embargo, dado sus costos, estas dirigen su oferta principalmente a un segmento de mercado muy diferente al atendido por el CCI Tomas Uribe Uribe, por otro lado, existen las madres comunitarias quienes trabajan respaldadas en el ICBF y por ende, representan una “competencia” más directa puesto que sus precios son asequibles y en diversas ocasiones los padres optan por esta modalidad en consideración de la cercanía con respecto al hogar.

Esta variable se considera entonces como una **amenaza** ya que a pesar de existir un posicionamiento del CCI Tomas Uribe Uribe y unas condiciones especiales que lo convierten en una alternativa de gran atractivo para el segmento de mercado que atiende, siempre está latente la posibilidad de encontrar competidores en los particulares ya establecidos en el municipio.

8.6. CONCLUSIÓN ANÁLISIS EXTERNO

8.6.1. Clasificación de fuerzas externas

Tabla 6: Clasificación de fuerzas externas del CCI Tomas Uribe Uribe

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Crecimiento de la economía Vallecaucana	O			X	
Tendencia incremental de la inflación	A	X			
Tendencia de incremento en el presupuesto de educación nacional	O				X
Pronósticos económicos y financieros reflejan un panorama futuro incierto	A	X			
Alta tasa de natalidad municipal	O			X	
Tendencia de incremento en el número de habitantes tulueños entre 0 y 5 años de edad	O				X
Incremento de la población sisbenizada en Tuluá durante los últimos 4 años	O				X
Disminución en la tasa de desempleo	O				X
Buena percepción del ICBF por parte de la comunidad	O				X
Problemáticas legales de algunos hogares infantiles del ICBF.	O				
Incremento en el número de matrimonios registrados en Tuluá	O			X	
Desarrollo de programas del Gobierno para apoyar la atención a la primera infancia	O				X
Existencia de régimen tributario especial a Fundaciones	O			X	
Voluntad política municipal para apoyar las operaciones del Centro	O				X
Retiro de apoyo por parte del ICBF	A	X			
Disponibilidad de material pedagógico on-line a bajo costo	O			X	
Incorporación de tecnologías blandas en el proceso formativo	O			X	
Facilidad de ingreso de nuevos entrantes al sector	A	X			
Bajo poder negociador de proveedores	O			X	
Bajo poder negociador de usuarios	O			X	
Poca propensión a la sustitución	O				X
Existe rivalidad entre los competidores existentes	A	X			

A=Amenaza; AM=Amenaza mayor; am=Amenaza menor; O=Oportunidad; OM=Oportunidad Mayor; om=Oportunidad menor

Fuente: elaboración propia. 2016.

8.6.2. Matriz de evaluación del factor externo (efe)

Tabla 7: Matriz EFE CCI Tomas Uribe Uribe

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Tendencia de incremento en el presupuesto de educación nacional	6%	3	0,18
Tendencia de incremento en el número de habitantes tulueños entre 0 y 5 años de edad	6%	3	0,18
Incremento de la población sisbenizada en Tuluá durante los últimos 4 años	8%	4	0,32
Disminución en la tasa de desempleo	7%	3	0,21
Buena percepción del ICBF por parte de la comunidad	8%	3	0,24
Desarrollo de programas del Gobierno para apoyar la atención a la primera infancia	9%	4	0,36
Voluntad política municipal para apoyar las operaciones del Centro	6%	4	0,24
Poca propensión a la sustitución	5%	3	0,15
AMENAZAS			
Tendencia incremental de la inflación	8%	1	0,08
Pronósticos económicos y financieros reflejan un panorama futuro incierto	6%	2	0,12
Problemáticas legales de hogares infantiles del ICBF.	6%	2	0,12
Retiro de apoyo por parte del ICBF	10%	1	0,10
Facilidad de ingreso de nuevos entrantes al sector	7%	1	0,07
Existe rivalidad entre los competidores existentes	7%	2	0,14
	100%		2,47

Fuente: elaboración propia. 2016.

El resultado obtenido de 2,47, indica que el entorno en que se encuentra inmerso el CCI Tomas Uribe Uribe presenta condiciones favorables y desfavorables en igual magnitud, sin embargo, al revisar el análisis previamente realizado, se observa que las amenazas a pesar de su riesgo potencial, algunas tienen un alto grado de control por parte del Centro, tal es el caso del retiro de apoyo por parte del ICBF, situación para la cual deben presentarse problemáticas específicas y las cuales pueden ser prevenidas en su totalidad por el Centro; estos hechos hacen que se pueda

considerar el entorno externo como un ambiente favorable para el ejercicio de la actividad de la organización, además de evidenciarse a través del resultado obtenido que la capacidad de respuesta del Centro ante las fuerzas externas no es alta, a pesar de defenderse de las principales amenazas y aprovechar algunas de las oportunidades brindadas por el medio.

9. DIAGNÓSTICO INTERNO

El análisis de la situación interna del CCI Tomas Uribe Uribe tiene como objetivo determinar las fortalezas y debilidades que este posee para participar adecuadamente en el sector en que se encuentra inmerso. Dicho análisis se realizará evaluando aspectos específicos de cada una de las áreas funcionales que existen normalmente en una empresa, tales como: administración, mercadeo, producción, finanzas, entre otras.

9.1. ÁREA ADMINISTRATIVA

Uno de los principales aspectos a destacar consiste en la aplicación de conceptos de planeación estratégica como Misión, Visión y Objetivos, además de estar alineados a las políticas y planes de desarrollo implementados por el ICBF, quienes estipulan objetivos en diferentes ámbitos y cuyo cumplimiento es verificado periódicamente, asegurando con ello el buen desempeño del Centro.

Con respecto a la estructura organizacional y al personal se evidencian buenos resultados, puesto que la estructura es adecuada para el nivel de operación que actualmente tiene el Centro, y el personal de la organización conoce claramente sus labores y responsabilidades, como resultado de la poca rotación del mismo, siendo ejemplo de esto, que la persona de más reciente vinculación cuenta con 3 años de antigüedad en la Institución, dejando en evidencia un clima laboral saludable entre el personal y para con los usuarios.

Por otro lado, con respecto a las debilidades del área, no se evidencia ninguna en la administración del Centro salvo los mecanismos de compensación salarial ya que el monto de recursos asignados por el ICBF no es suficiente para brindar un salario óptimo a los profesionales vinculados al Centro, quienes en compensación reciben

bonificaciones si existe un flujo de ingresos extraordinario que lo permita; y algunas otras derivadas de la falta de autonomía en algunos procesos y accionares de acuerdo a las reglas y lineamientos fijados por el ICBF.

En resumen del análisis realizado se tiene lo siguiente:

Tabla 8: Análisis Área Administrativa CCI Tomas Uribe Uribe

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Aplicación de conceptos de administración estratégica.	1. Autonomía limitada por políticas, lineamientos y reglas establecidas por el ICBF.
2. Se cuentan objetivos medibles y su cumplimiento es verificado adecuadamente.	2. Los mecanismos de recompensa son ineficaces.
3. Estructura organizacional adecuada.	
4. Baja rotación de empleados.	
5. Sano clima laboral.	

Fuente: elaboración propia. 2016.

9.2. ÁREA DE MERCADEO

En esta área se evalúan aspectos relacionados con el conocimiento del mercado en que se compite y los clientes a los que se atiende, en el caso del CCI Tomas Uribe Uribe se encuentran aspectos tanto positivos como negativos que se mencionan a continuación.

Como fortalezas destacan el reconocimiento que la organización tiene entre sus competidores, así como la calidad del servicio medida bajo los indicadores del ICBF, entidad que en una escala del 0 al 100, donde 75 es malo, otorga un puntaje de 100 al CCI Tomas Uribe Uribe; de igual manera en lo que respecta a la participación del mercado, esta se ha mantenido constante del 1975, situación que se debe únicamente a las limitaciones impuestas por el ICBF, ya que constantemente el Centro se ve obligado a rechazar numerosas solicitudes de nuevos usuarios.

Las debilidades que se pueden evidenciar derivan de las limitaciones generadas por parte del ICBF en los cupos que pueden ofertar el Centro, dado que al mantener al 100% de su capacidad durante 40 años no ha desarrollado actividades relacionadas con la identificación de segmentos mercado, no aplica investigaciones de mercado para usuarios actuales o potenciales, a la vez que no se evidencia organización alguna de un cuerpo de ventas o un programa publicitario para la difusión de los servicios prestados.

Para terminar, una fortaleza que cabe destacar es el precio cobrado al usuario del servicio, puesto que, al ser financiado por el Estado, la mensualidad cobrada a los padres de familia corresponde a valor mínimo en comparación a otro tipo de entidades, siendo el promedio mensual de pago equivalente a \$20.000, y en casos especiales como el de la población desplazada debidamente registrada como tal, el pago es nulo.

En resumen del análisis realizado se tiene lo siguiente:

Tabla 9: Análisis Área de Mercadeo CCI Tomas Uribe Uribe

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Buen posicionamiento entre los competidores.	1. No se estudian las características del segmento de mercado atendido.
2. Nivel de calidad alto en la prestación del servicio.	2. No se cuenta con una organización para desarrollar la actividad de ventas.
3. Estándar de precios asequibles para el segmento de mercado atendido.	3. No se realizan investigaciones de mercado.
4. Participación del mercado al 100% de la capacidad durante 40 años.	4. No existen programas de difusión de los servicios ofrecidos por el Centro.
	5. No existe un presupuesto asignado a actividades de marketing ya que este no es considerado dentro de las asignaciones hechas por el ICBF.

Fuente: elaboración propia. 2016.

9.3. ÁREA DE PRODUCCIÓN

Al analizar esta área destacan numerosas fortalezas de la actividad del Centro, en aspectos como el manejo de la alimentación de los menores, donde se cuenta con proveedores confiables, se disponen de Buenas Prácticas de Manufactura para la preparación de las comidas y el menú dado a los menores se ajusta de acuerdo a los valores nutricionales necesarios para un sano crecimiento, contando además con los equipos idóneos, puesto que los lineamientos del ICBF demandan la necesidad de una cocina tipo industrial para los Hogares Infantiles.

Referente a la locación, esta se considera estratégica puesto que es cercana y fácil acceso para habitantes de Tuluá pertenecientes a los estratos socioeconómicos que componen el segmento de mercado del CCI Tomas Uribe Uribe.

Un último aspecto lo constituye el estado del equipo de oficina, el cual fue reemplazado hace un (1) año y es suficiente para el desarrollo de las actividades administrativas que se realizan al interior de la Institución.

En resumen del análisis realizado se tiene lo siguiente:

Tabla 10: Análisis Área de Producción CCI Tomas Uribe Uribe

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Proveedores de alimentos confiables.	
2. Se cuentan con estándares de calidad para la elaboración de la comida.	
3. La ubicación es estratégica al ser cercana a los clientes.	
4. El equipo de oficina se encuentra en buenas condiciones.	
5. Existe una capacidad tecnológica adecuada de acuerdo a los requerimientos del ICBF.	

Fuente: elaboración propia. 2016.

9.4. FINANZAS Y CONTABILIDAD

Debido a políticas de privacidad de la entidad no se suministra información directa como estados financieros o cifras puntuales, sin embargo, mediante entrevista dan a conocer de forma cualitativa un panorama de la situación financiera del Centro derivado del análisis de su director, quien como Contador Público titulado cuenta con las competencias para la construcción e interpretación de la información contable, teniéndose entonces que en general el CCI Toma Uribe Uribe presenta una buena salud financiera.

De manera más específica, al evaluar el aspecto de liquidez, a pesar de no manejar efectivo directamente la empresa cuenta con el flujo de dinero suficiente y constante para el sostenimiento de sus actividades, teniendo asegurado el capital que se necesita a corto plazo mediante los fondos provenientes del ICBF así como el restante que corresponde a la entidad; el nivel de endeudamiento es mínimo, teniéndose solo en algunos casos deudas de corto plazo con terceros, y nunca se acude al sistema financiero como fuente de recursos.

Otro aspecto de gran importancia es la labor presupuestal, en lo que se evidencia que se utiliza el dinero entregado por el ICBF de acuerdo a las directrices de esta misma entidad, y se asignan los recursos obtenidos por el Centro de mensualidades y otras actividades de acuerdo a las necesidades y requerimientos que se tengan.

En resumen del análisis realizado se tiene lo siguiente:

Tabla 11: Análisis Área de Finanzas y Contabilidad CCI Tomas Uribe Uribe

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. La entidad presenta resultados positivos en sus indicadores de liquidez.	1. El flujo de ingresos fijos (los recursos del ICBF) no son suficientes para cubrir el total de la operación.
2. La entidad presenta un sano nivel de endeudamiento.	
3. Se cuenta con la capacidad de obtener el capital que se requiere para funcionar en el corto plazo mediante recaudos y actividades.	

Fuente: elaboración propia. 2016.

9.5. CLASIFICACIÓN DE RESULTADOS

Tabla 12: Clasificación de los aspectos analizados en el diagnóstico interno

VARIABLE	F/D	FM	fm	dm	DM
Aplicación de conceptos de administración estratégica.	F	X			
Se cuentan objetivos medibles y su cumplimiento es verificado adecuadamente.	F	X			
Estructura organizacional adecuada.	F	X			
Baja rotación de empleados.	F		X		
Sano clima laboral.	F		X		
Autonomía limitada por políticas, lineamientos y reglas establecidas por el ICBF.	D				X
Los mecanismos de recompensa son ineficaces	D				X
Buen posicionamiento entre los competidores.	F	X			
Nivel de calidad alto en la prestación del servicio.	F	X			
Estándar de precios asequibles para el segmento de mercado atendido.	F	X			
Participación del mercado al 100% de la capacidad durante 40 años.	F		X		
No se estudian las características del segmento de mercado atendido.	D				X
No se cuenta con una organización para desarrollar la actividad de ventas.	D				X
No se realizan investigaciones de mercado.	D				X
No existen programas de difusión de los servicios ofrecidos por el Centro.	D				X

Continuación Tabla 12

VARIABLE	F/D	FM	Fm	dm	DM
No existe un presupuesto asignado a actividades de marketing ya que este no es considerado dentro de las asignaciones hechas por el ICBF.	D				X
Proveedores de alimentos confiables.	F	X			
Se cuentan con estándares de calidad para la elaboración de la comida.	F	X			
La ubicación es estratégica al ser cercana a los clientes.	F	X			
El equipo de oficina se encuentra en buenas condiciones.	F		X		
Existe una capacidad tecnológica adecuada de acuerdo a los requerimientos del ICBF.	F	X			
La entidad presenta resultados positivos en sus indicadores de liquidez.	F	X			
La entidad presenta un sano nivel de endeudamiento.	F		X		
Se cuenta con la capacidad de obtener el capital que se requiere para funcionar en el corto plazo mediante recaudos y actividades.	F		X		
El flujo de ingresos fijos (los recursos del ICBF) no es suficiente para cubrir el total de la operación.	D				X

F=Fortaleza; FM= Fortaleza mayor; fm= Fortaleza menor; D=Debilidad; DM= Debilidad Mayor; dm= Debilidad menor

Fuente: elaboración propia 2016.

9.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)

Tabla 13: Matriz EFI CCI Tomas Uribe Uribe

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Aplicación de conceptos de administración estratégica.	6%	3	0,24
Se cuentan objetivos medibles y su cumplimiento es verificado adecuadamente.	5%	3	0,15
Estructura organizacional adecuada.	6%	3	0,24
Buen posicionamiento entre los competidores.	6%	3	0,24
Nivel de calidad alto en la prestación del servicio.	7%	3	0,21

Continuación Tabla 13

	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Estándar de precios asequibles para el segmento de mercado atendido.	6%	3	0,18
Proveedores de alimentos confiables.	6%	3	0,18
Se cuentan con estándares de calidad para la elaboración de la comida.	5%	3	0,15
La ubicación es estratégica al ser cercana a los clientes.	6%	3	0,18
Existe una capacidad tecnológica adecuada de acuerdo a los requerimientos del ICBF.	6%	3	0,18
La entidad presenta resultados positivos en sus indicadores de liquidez.	4%	3	0,12
DEBILIDADES			
Autonomía limitada por políticas, lineamientos y reglas establecidas por el ICBF.	9%	1	0,09
Los mecanismos de recompensa son ineficaces	4%	1	0,04
No se estudian las características del segmento de mercado atendido.	5%	1	0,05
No se cuenta con una organización para desarrollar la actividad de ventas.	3%	2	0,06
No se realizan investigaciones de mercado.	3%	1	0,03
No existen programas de difusión de los servicios ofrecidos por el Centro.	3%	2	0,06
No existe un presupuesto asignado a actividades de marketing ya que este no es considerado dentro de las asignaciones hechas por el ICBF.	3%	1	0,03
El flujo de ingresos fijos (los recursos del ICBF) no son suficientes para cubrir el total de la operación.	7%	1	0,07
	100%		2,5

Fuente: elaboración propia. 2016.

Tal como se puede apreciar con un resultado equivalente a 2,5 la organización presenta un equilibrio entre el impacto las fortalezas y debilidades en la gestión administrativa del CCI Tomas Uribe Uribe, la cual se ve ampliamente limitada por los lineamientos del ICBF y por los ingresos insuficientes para solventar la operación; el resultado permite concluir que la organización tiene un capacidad competitiva potencial, sin embargo, debe hacer frente a diferentes debilidades que actualmente le impiden desempeñarse de manera óptima.

Tabla 14: Matriz DOFA CCI Tomas Uribe Uribe

	OPORTUNIDADES 1. Tendencia de incremento en el presupuesto de educación nacional. 2. Tendencia de incremento en el número de habitantes tulueños entre 0 y 5 años de edad. 3. Incremento de la población sisbenizada en Tuluá por los últimos 4 años. 4. Disminución en la tasa de desempleo. 5. Buena percepción del ICBF por parte de la comunidad. 6. Desarrollo de programas del Gobierno para apoyar la atención a la primera infancia. 7. Voluntad política municipal para apoyar las operaciones del Centro. 8. Poca propensión a la sustitución.	AMENAZAS 1. Tendencia incremental de la inflación. 2. Pronósticos económicos y financieros reflejan un panorama futuro incierto 3. Problemáticas legales de hogares infantiles del ICBF. 4. Retiro de apoyo por parte del ICBF- 5. Facilidad de ingreso de nuevos entrantes al sector. 6. Existe rivalidad entre los competidores existentes.
FORTALEZAS 1. Aplicación de conceptos de administración estratégica. 2. Se cuentan objetivos medibles y su cumplimiento es verificado adecuadamente. 3. Estructura organizacional adecuada. 4. Buen posicionamiento entre los competidores. 5. Nivel de calidad alto en la prestación del servicio. 6. Estándar de precios asequibles para el segmento de mercado atendido. 7. Proveedores de alimentos confiables. 8. Se cuentan con estándares de calidad para elaborar la comida. 9. La ubicación es estratégica al ser cercana a los clientes. 10. Existe una capacidad tecnológica adecuada de acuerdo a los requerimientos del ICBF. 11. La entidad presenta resultados positivos en sus indicadores de liquidez.	ESTRATEGIAS FO: F4,5,9, O6,7: Establecer convenios fijos de apoyo presupuestal con entidades territoriales y municipales. F4,5,9,10 O2,3,4: Establecer convenios fijos de apoyo presupuestal con organizaciones y empresas privadas. F2,4,6,11 O1,6: Aplicar a programas especiales de gobierno para Atención a la Primera Infancia para la captación de fondos.	ESTRATEGIAS FA: F1,4,11 A4,6: Integrar servicios complementarios en el proceso de atención a primera infancia como fonoaudiología. F1,5 A5,6: Actualizar constantemente el Proyecto Educativo Institucional para brindar un programa formativo acorde a las necesidades actuales de los menores.
DEBILIDADES 1. Autonomía limitada por políticas, lineamientos y reglas establecidas por el ICBF. 2. Los mecanismos de recompensa son ineficaces 3. No se estudian las características del segmento de mercado atendido. 4. No se cuenta con una organización para desarrollar la actividad de ventas. 5. No se realizan investigaciones de mercado. 6. No existen programas de difusión de los servicios ofrecidos por el Centro. 7. No existe un presupuesto asignado a actividades de marketing ya que este no es considerado dentro de las asignaciones hechas por el ICBF. 8. El flujo de ingresos fijos (los recursos del ICBF) no son siempre suficientes para cubrir el total de la operación.	ESTRATEGIAS DO: D1,7 O7: Desarrollar actividades por parte de la Junta de Padres en alianza con organizaciones públicas para lograr un mayor alcance y efectividad de las mismas. D7,8 O5,7: Establecer convenios de apoyo interinstitucional de apoyo presupuestal con empresas públicas y privadas.	ESTRATEGIAS DA: D2,4,5 A4,5,6: Capacitación al personal en modelos pedagógicos de vanguardia orientados a la atención de primera infancia. D3,5,7 A A5,6: Diseñar un programa de mercadeo orientado a promocionar los servicios del Centro.

Fuente: elaboración propia. 2016.

CAPITULO III: ANÁLISIS COMPETITIVO

10. BENCHMARKING COMPETITIVO

10.1. EMPRESAS ELEGIDAS PARA EL ANÁLISIS COMPARATIVO

Las empresas que serán tenidas en cuenta para el análisis de benchmarking se caracterizan por orientarse al mismo segmento de mercado que atiende el CCI Tomas Uribe Uribe, puesto que a pesar de existir centros que brindan el servicio de atención a menores con factores diferenciadores, estos pueden considerarse como servicios premium ya que el costo de los mismos, hace que sus clientes potenciales se encuentren en los estratos socioeconómicos altos del municipio (a partir del 4), lo que corresponde a un segmento de la población que no cumple con los criterios condicionales para ser usuarios de los servicios del CCI Tomas Uribe Uribe.

En consideración las organizaciones que serán parte del análisis son:

- Centro de Desarrollo Integral (CDI) “Cariñositos”

Ubicación: Vía principal Corregimiento de Tres Esquinas

Cupo: 300 niños

Tiempo de funcionamiento: desde 2010

Centro de Desarrollo Integral adscrito al ICBF que atiende a menores desde los 6 meses hasta los 5 años y 11 meses de edad.

- Hogar Infantil “Travesuras”

Ubicación: Calle 19 No. 14 Esquina B/ Rubén Cruz Vélez

Cupo: 100 niños

Hogar infantil adscrito al ICBF que atiende a menores desde los 6 meses hasta los 5 años y 11 meses de edad.

- Casa maternal “Talentos”

Ubicación: Calle 4ª No. 22C – 26 B/ El Palmar

Cupo: aproximadamente 60 niños (entre las dos jornadas).

Centro de atención a primera infancia de carácter privado que ofrece la modalidad de cuidado por medio día, o todo el día, recibiendo menores desde los seis (6) meses de edad hasta los cuatro (4) años.

- Jardín infantil “Mis Chiquitines”

Ubicación: Calle 29 No. 30 – 15 B/ Victoria

Cupo: 84 cupos entre las 2 jornadas.

Centro de atención a primera infancia de carácter privado que ofrece la modalidad de cuidado por medio día, o todo el día que recibe menores a partir de un (1) año de edad.

10.2. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- CALIDAD EDUCATIVA

Se considera un aspecto de gran importancia puesto que para los padres de familia es de suma importancia el desarrollo escolar que tengan sus hijos en esta temprana etapa de la vida, ya que en esta edad una persona es mucho más receptiva al entorno que lo rodea y adquiere conocimiento y conductas que moldean su personalidad para el futuro.

Iniciando el análisis con el CCI Tomas Uribe Uribe se tiene que este aspecto es un poco descuidado por el Centro en comparación a algunos de sus competidores, ya que a pesar de considerar aspectos de gran importancia como una formación en valores y modales de comportamiento, en lo referente al desarrollo intelectual del menor el Centro no brinda un programa formativo especializado en ciertas áreas que le permita destacarse del resto de competidores, basando su programa

formativo en el programa de “Cero a Siempre” desarrollado por el ICBF; en el caso del CDI Cariñositos y del Hogar Infantil Travesuras, la situación es similar ya que al ser entidades igualmente adscritas al ICBF, se rigen a los mismos lineamientos del CCI Tomas Uribe Uribe, debiendo desarrollar el modelo formativo propuesto en el programa de “Cero a Siempre”.

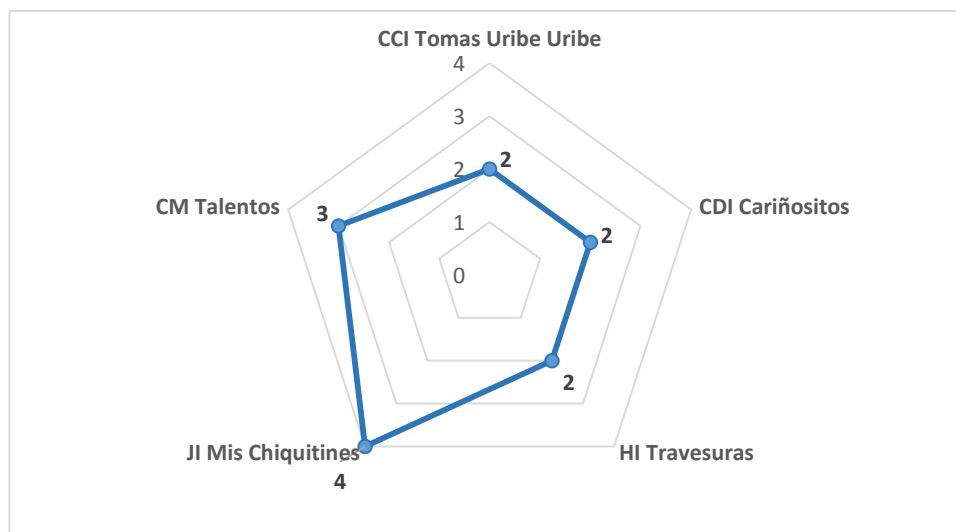
Los otros competidores estudiados al ser organizaciones de carácter privado no presentan limitación en su autonomía para diseñar o modificar su programa educativo de acuerdo a las tendencias y necesidades del medio, lo que brinda una ventaja frente a las entidades mencionadas anteriormente.

En el caso de la Casa Maternal Talentos, además de tener un programa de formación básico para la primera infancia, a los niños a partir de los dos (2) años de edad se complementa por medio clases de música y pintura que contribuyan a su desarrollo integral, además de ello disponen de una (1) docente por salón de clases a fin de que el niño se sienta en un ambiente conocido a cada momento.

Por su parte, el competidor más destacado en este aspecto es el Jardín Infantil Mis Chiquitines, el cual cuenta con un total de dos (2) profesoras por salón de clases a cada uno de los cuales se asignan un total de catorce (14) niños, su programa formativo incluye estimulación temprana para los menores de dos (2) años, y para los mayores se desarrollan programas complementarios como expresión corporal y danzas, pintura y manualidades, iniciación musical, inglés y educación física, haciendo de su oferta la más completa entre los competidores evaluados.

En consideración de las observaciones realizadas se tiene a continuación el radar de competitividad de estas organizaciones respecto a la variable “Calidad educativa”

Gráfico 6: Radar de competitividad – Calidad educativa



Fuente: elaboración propia. 2016.

- **PRECIO**

Considerando el segmento de clientes que atiende el CCI Tomas Uribe Uribe que comprende población de estratos socioeconómicos bajos, así como población en condición de vulnerabilidad, se tiene que el precio representa un aspecto muy importante al momento de decisión de los padres que inscriban a su(s) hijo(s) a un centro dedicado a la atención de la primera infancia.

El valor a pagar por los clientes del CCI Tomas Uribe Uribe así como cualquier otro centro u hogar adscrito al ICBF es un claro factor favorable frente a fundaciones de particulares o instituciones privadas, ya que al ser la actividad de estos subsidiada por el Gobierno Nacional no se requiere expresamente del recaudo de mensualidades para soportar los gastos de operación, en consideración de esto la tarifa mensual conocida como “tasa compensatoria” es muy baja (actualmente en un promedio de \$20.000), siendo inclusive gratuita en consideración del cumplimiento de ciertas condiciones especiales, como la de desplazado. En el caso del Hogar Infantil Travesuras la tasa compensatoria es definida de acuerdo al

porcentaje de ingresos devengados por los padres del menor, considerándose entonces una situación similar al CCI Tomas Uribe Uribe; por su parte el CDI Cariñositos a diferencia de los anteriores no genera cobro alguno para ninguno de los trescientos (300) menores a su cargo, además que sus criterios de selección son menos excluyentes puesto que admiten a personas cotizantes al sistema de salud y no solo beneficiarios del SISBEN.

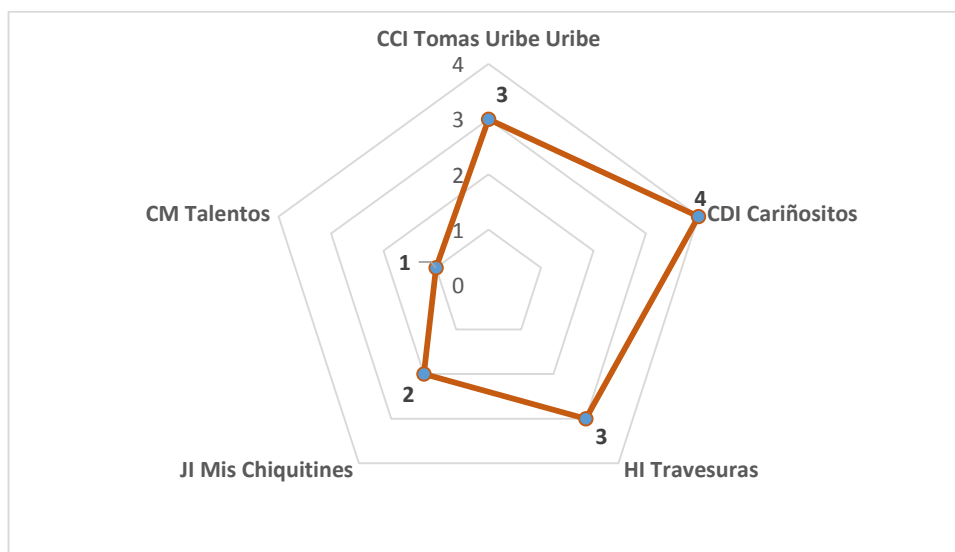
Una consideración adicional con respecto al precio de los hogares infantiles es la inclusión dentro de la tasa compensatoria pagada por los padres del derecho a la alimentación del menor mientras éste se encuentre en el Centro, además de la disponibilidad del Centro del material didáctico necesario para dar las clases correspondientes.

Por su parte, la Casa Maternal Talentos y el Jardín Infantil Mis Chiquitines se muestran más débiles en este aspecto dado que al ser entidades de carácter privado su principal fuente de ingresos corresponde a las mensualidades de los padres de familia, por lo cual deben fijar precios que le permitan solventar su operación; actualmente ambas empresas tienen un valor mensual de \$80.000 por medio jornada sin derecho a alimentación, debiendo el padre de familia pagar una tarifa adicional si desea que su menor permanezca al cuidado de la entidad durante todo el día y se le brinden los alimentos correspondientes, situación que se muestra inasequible para muchos de los padres que pertenecen al segmento de clientes que atiende el CCI Tomas Uribe Uribe descrito anteriormente.

Una consideración adicional refiere al Jardín Infantil Mis Chiquitines quienes a pesar de fijar una mensualidad de \$80.000, se encuentran subsidiados por parte de la Cooperativa de Transporte de Occidente, la cual otorga un valor monetario de \$30.000 mensuales por cada menor inscrito, generando esto un pago real para el padre equivalente a \$50.000.

En consideración de las observaciones realizadas se tiene a continuación el radar de competitividad de estas organizaciones respecto a la variable “Precio”

Gráfico 7: Radar de competitividad – Precio



Fuente: elaboración propia. 2016.

- **ATENCIÓN INTEGRAL**

La atención integral comprende aspectos como el horario extendido y la alimentación en el lugar de estudios, los cuales considerando el nivel de ocupación de algunos padres juega un papel fundamental, al no disponer estos de tiempo para el adecuado cuidado de sus hijos.

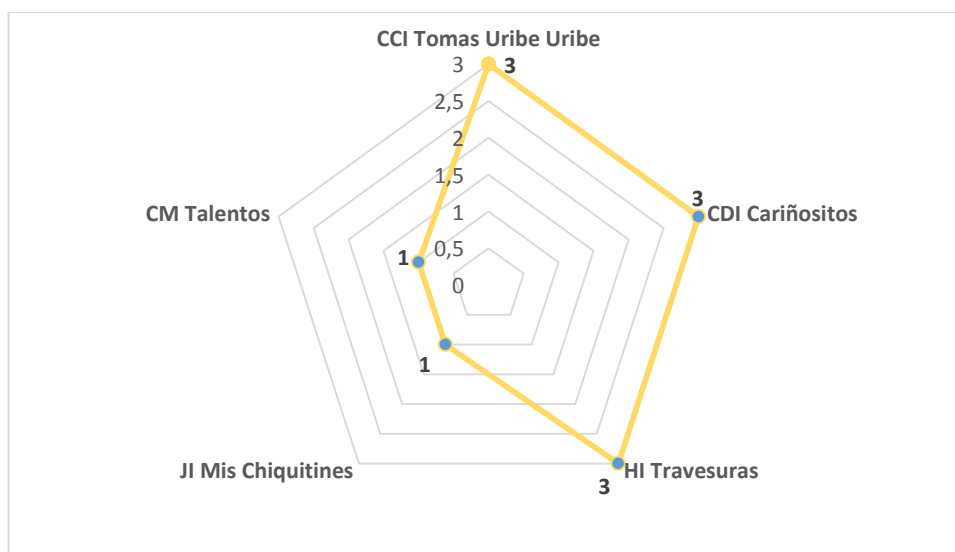
Las políticas del ICBF que cobijan al CCI Tomas Uribe Uribe, al Hogar Infantil Travesuras y al CDI Cariñositos exigen un horario de atención extendido de 8:00 a.m. a 4:00 p.m. el cual les facilita a los padres el cumplimiento de una jornada laboral, en lo que respecta a la alimentación, las comidas deben ser preparadas al interior del Centro en una cocina de tipo industrial que garantice la higiene y

adecuada manipulación de los alimentos e implementos involucrados en el proceso, y brindando al menor entre tres (3) y cuatro (4) comidas al día.

Entidades privadas como la Casa Maternal Talentos y el Jardín Infantil Mis Chiquitines en consideración de su jornada más corta no cuenta con servicio de alimentación para los menores brindado únicamente un espacio en la media jornada para que estos consuman alimentos previamente empacados por el padre de familia; en el caso de que se desee contratar el servicio de jornada completa el padre cuenta con la opción de pagar un adicional mensual destinado a cubrir la alimentación del menor durante su permanencia en las instalaciones de la entidad.

En consideración de las observaciones realizadas se tiene a continuación el radar de competitividad de estas organizaciones respecto a la variable “Atención Integral”

Gráfico 8: Radar de competitividad – Atención integral



Fuente: elaboración propia. 2016.

- **INFRAESTRUCTURA ADECUADA Y SEGURA**

Un elemento de gran importancia en toda institución educativa y especialmente aquellas que se especializan en la atención a la primera infancia es el garantizar un espacio seguro para el esparcimiento de los niños, esto corresponde a contar con infraestructura que no presente baches, altibajos, puntas filosas u otras fallas que pudiesen poner en peligro la integridad física de los menores que no cuentan con el conocimiento o pericia de un adulto para permanecer en espacios poco seguros.

Un primer aspecto a considerar es la seguridad vial afuera del hogar puesto que al ser infantes los que acuden diariamente debe cumplirse una reglamentación orientada a disminuir el riesgo que genera el tránsito vehicular para los menores, lo que comprende esencialmente letreros que indiquen que se trata de una zona escolar y reductores de velocidad que obliguen a los conductores a transitar más cuidadosamente por la zona; al visitar los hogares estudiados en este proceso de benchmarking se evidenció que ninguno cuenta con estas medidas, solo es el caso del CDI Cariñositos en cuya vía se encuentran contruados reductores de velocidad, pero no existe señalización alguna referente a la zona escolar, en este sentido, el mayor riesgo lo presente el CCI Tomas Uribe Uribe, ya que al estar ubicado en la carrera 30 de la ciudad, entrada norte del municipio y lugar tradicional para la reparación de todo automotor, existe un flujo vehicular muy elevado que podría poner en riesgo la vida de un menor ante un descuido del docente o acudiente (Ver Ilustración 1), en segundo lugar se encuentra el Jardín Infantil Mis Chiquitines ubicado a una cuadra de la carrera 30, sobre una esquina de alta convergencia vehicular principalmente en las horas pico (12:00m y 6:00p.m.) en la que terminan las jornadas escolares y los menores salen a la calle (Ver Ilustración 2); por su parte CDI Cariñositos (Ver Ilustración 3) ubicado en vía de alto tránsito al disponer de reductores de velocidad se puede considerar con igual factor de riesgo o ligeramente superior al del Hogar Infantil Travesuras (Ver Ilustración 4) y la Casa Maternal Talentos (Ver Ilustración 5), puesto que estos últimos a pesar de no contar

con la señalización correspondiente se encuentran ubicados en zonas de bajo flujo vehicular.

Ilustración 1: Ubicación CCI Tomas Uribe Uribe



Fuente: GOOGLE MAPS. Tuluá, Valle del Cauca. 2013.

Ilustración 2: Ubicación Jardín Infantil MIS CHIQUITINES



Fuente: GOOGLE MAPS. Tuluá, Valle del Cauca. 2013.

Ilustración 3: Ubicación CDI Cariñositos



Fuente: GOOGLE MAPS. Tuluá, Valle del Cauca. 2013.

Ilustración 4: Ubicación Hogar Infantil Travesuras



Fuente: GOOGLE MAPS. Tuluá, Valle del Cauca. 2013.

Ilustración 5: Ubicación Casa Maternal TALENTOS



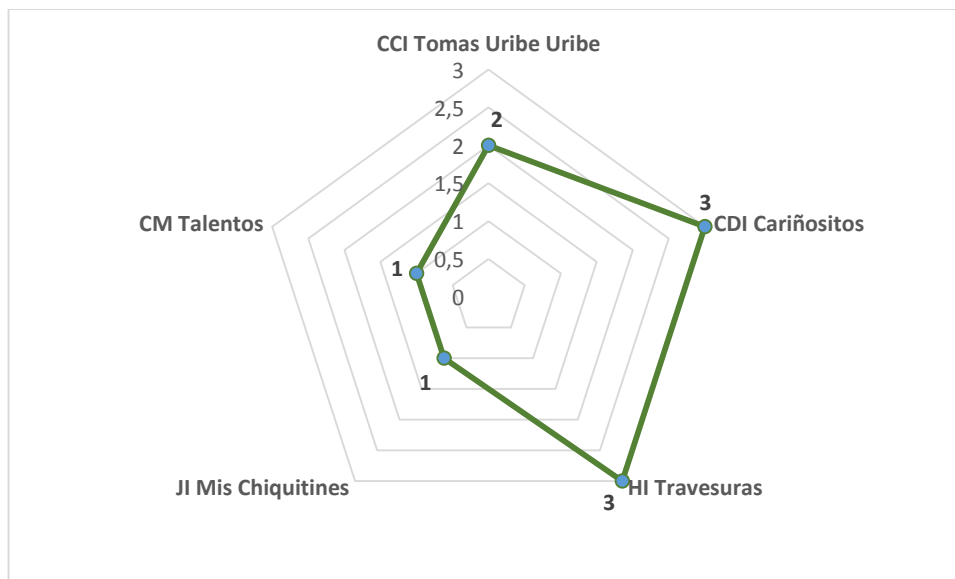
Fuente: GOOGLE MAPS. Tuluá, Valle del Cauca. 2013.

Una vez estudiada la seguridad vial, se evalúan las condiciones de la infraestructura interna en términos de seguridad, tamaño y zonas de esparcimiento, criterios bajo los cuales destacan los hogares analizados adscritos al ICBF, principalmente el CDI Cariñositos el cual cumple a cabalidad con los tres componentes analizados, seguido en por el Hogar Infantil Travesuras cuyo tamaño no es tan amplio, y en último lugar el CCI Tomas Uribe Uribe, que a pesar de poseer un espacio amplio y zonas verdes para el esparcimiento presenta algunas fallas locativas que generan riesgo para los menores en caso de que no estén a la vista del adulto a cargo de su cuidado.

Por su parte la Casa Maternal Talentos y el Jardín Infantil Mis Chiquitines cuentan con las adecuaciones de seguridad necesarias para el desarrollo de este tipo de actividades, sin embargo, y principalmente en el caso de la Casa Maternal Talentos el espacio es reducido y no se cuenta con zonas verdes al interior de la institución que permitan un sano esparcimiento de los menores sin tener que desplazarlos a una zona verde cercana con los riesgos inherentes que conlleva dicho traslado.

En consideración de las observaciones realizadas se tiene a continuación el radar de competitividad de estas organizaciones respecto a la variable “Infraestructura segura y adecuada”

Gráfico 9: Radar de competitividad – Infraestructura segura y adecuada



Fuente: elaboración propia. 2016.

Como conclusión de los análisis realizados se presenta a continuación la Matriz de Perfil Competitivo la cual resume en calificaciones numéricas las conclusiones presentadas a lo largo del análisis.

Tabla 15: Matriz de Perfil Competitivo para el CCI Tomas Uribe Uribe

F.C.E.	PESO	CCI Tomas Uribe Uribe		CDI Cariñositos		HI Travesuras		JI Mis Chiquitines		CM Talentos	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Calidad educativa	30%	2	0,6	2	0,6	2	0,6	4	1,2	3	0,9
Precio	20%	3	0,6	4	0,8	3	0,6	2	0,4	1	0,2
Atención integral	30%	3	0,9	3	0,9	3	0,9	1	0,3	1	0,3
Infraestructura adecuada y segura	20%	2	0,4	3	0,6	2	0,4	1	0,2	1	0,2
			2,5				2,9				2,5
											2,1
											1,6

Fuente: elaboración propia. 2016.

Con un resultado equivalente a **2,9** la organización con mejor posición competitiva es el Centro de Desarrollo Integral Cariñositos, cuya principal fortaleza entre los factores analizados es el precio, ya que, al ser totalmente gratuito sin excepción alguna, no genera limitante alguno para las personas que deseen acceder a sus servicios más allá de los criterios de elegibilidad y priorización definidos por el ICBF y el propio Centro; la principal debilidad del CCI Tomas Uribe Uribe la constituye su infraestructura ya que esta no cumple al 100% con las condiciones de seguridad que deben ser tenidas en cuenta para este tipo de centros donde acuden menores diariamente.

CAPITULO III: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

11. BALANCED SCORECARD

11.1. PROPOSICIÓN DE LINEAMIENTOS

MISIÓN PROPUESTA

El Centro Comunitario para la Infancia Tomas Uribe Uribe es una entidad dedicada a la atención integral de la Primera Infancia al alcance de las familias de bajos recursos del municipio, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios.

VISIÓN PROPUESTA

Ser reconocida por la comunidad tulueña como una de las mejores opciones en formación integral a la primera infancia, autosostenible, brindando servicios que satisfacen a cada uno de los usuarios.

11.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En consideración de la visión propuesta, así como las estrategias derivadas del análisis organizacional se plantean los siguientes objetivos para cada uno de las perspectivas que conforman el Cuadro de Mando Integral.

PERSPECTIVA FINANCIERA:

Las principales problemáticas a solucionar comprenden la insuficiencia de fondos para desarrollar la operación, a pesar de que los recursos provenientes del ICBF ayudan a cubrir más del 70% de los gastos ordinarios que genera la operación del Centro; en consideración de lo anterior, se tienen los siguientes objetivos:

- Alcanzar un flujo de ingresos permanente y suficiente para cubrir las operaciones de la empresa.

- Capitalizar recursos para la reinversión en la mejora de las condiciones del servicio.

PERSPECTIVA CLIENTES:

Los clientes son parte fundamental de toda empresa ya que la demanda constituye el punto de partida de todo negocio y por ende representan un pilar fundamental del mismo, en el CCI Tomas Uribe Uribe no existen problemáticas destacables en este aspecto proponiéndose entonces los siguientes objetivos:

- Disminuir los niveles de Peticiones, Quejas y Reclamos realizadas por los clientes.
- Construir una propuesta de valor para los usuarios del Centro.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS:

Los procesos internos desarrollados por el CCI Tomas Uribe Uribe se pueden categorizar en tres (3) grandes grupos: enseñanza, preparación de alimentos y la gestión administrativa, cada uno de las cuales aporta al adecuado ejercicio de la labor del Centro; en consideración se tienen los siguientes objetivos:

- Mejorar las condiciones de seguridad al interior y exterior del Centro.
- Mejorar el acceso a recursos tecnológicos.
- Incluir servicios complementarios en la oferta del Centro.
- Desarrollar un plan de mercadeo para obtener un mayor reconocimiento.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:

El personal de una empresa es el encargado de llevar a cabo todas las labores necesarias y como consecuencia son el factor clave en el desarrollo de las estrategias, puesto que sus buenas o malas prácticas tienen un impacto directo en el logro de los objetivos propuestos. Los objetivos propuestos en esta perspectiva son:

- Desarrollar un plan de capacitación integral para el personal de la empresa.
- Mantener bajos los índices de rotación y ausentismo.

Se presenta a continuación el mapa estratégico que permite evidenciar las relaciones existentes entre los objetivos propuestos para cada una de las perspectivas y la forma en cómo se complementan para dar cumplimiento en última instancia al enunciado de visión del CCI Tomas Uribe Uribe. (Ver Figura 5 en la página siguiente)

En consideración del mapa estratégico presentado se tiene que la perspectiva aprendizaje y crecimiento comprende el paso inicial en el desarrollo de los objetivos de las demás perspectivas, puesto que como en esta se enuncia, uno de los aspectos en consideración es la capacitación del personal, proceso que facilitará a los colaboradores de la empresa el contar con los conocimientos suficientes para desarrollar de forma adecuada las labores asignadas en relación con los objetivos de las demás perspectivas; el objetivo orientado a lograr la permanencia del personal en la organización contribuye desde la creación de un sano clima laboral, lo cual crea un ambiente propicio para el eficiente desarrollo de tareas y la obtención de buenos resultados.

En segundo lugar, se tiene la perspectiva de procesos internos, en la cual se abarcan los aspectos relaciones con las actividades desarrolladas en el día a día del Centro, y en la que se plantean objetivos orientados a la optimización de las actividades ya realizadas, así como a la inclusión de unas nuevas, las cuales en conjunto generen un impacto positivo en el logro de la visión perseguida; destacan en esta perspectiva la mejora de condiciones de seguridad y el acceso a recursos tecnológicos que permiten impactar en el nivel de calidad percibida por parte del cliente, y también la inclusión de servicios complementarios como parte del proceso de construcción de una propuesta de valor que le permita mantener una clara diferenciación respecto a sus competidores.

Figura 5: Mapa estratégico CCI Tomas Uribe



Fuente: elaboración propia, 2016.

Por su parte, a través de la perspectiva de clientes se persiguen objetivos encaminados al incremento de la calidad, lo cual se espera lograr mediante dos puntos principales, por un lado, se tiene la evaluación constante del servicio medida a través de las peticiones, quejas y reclamos recibidos, y por el otro, se busca la construcción de una propuesta de valor clara y consistente con las necesidades de

la sociedad tulueña, lo que claramente se reflejaría en un mayor grado de identificación de la empresa, así como en la mejora del servicio enfocado en los aspectos clave de la propuesta de valor.

Finalmente, la perspectiva financiera resume los resultados de los objetivos anteriormente descritos, en dos grandes metas financieras que se desean alcanzar y que representan una gran importancia para el Centro; inicialmente se busca un escenario soportado en alianzas empresariales en el cual el Centro cuenta con los recursos suficientes para soportar los gastos derivados de sus operaciones; y posteriormente, se pretende que una vez logrado el objetivo inicial, se cuenten con recursos adicionales al fin de cada mes para reinvertir estos en el mejoramiento de las condiciones del servicio.

Todos y cada uno de los objetivos contribuye desde su logro individual un aporte significativo al enunciado de visión que se pretende alcanzar mediante la gestión y el desarrollo de las actividades del CCI Tomas Uribe Uribe.

Para cada uno de los objetivos propuestos se presentan a continuación las estrategias que se implementarán para su consecución, y los indicadores que permitirán validar su cumplimiento.

Tabla 16: Objetivos, estrategias e indicadores

CENTRO COMUNITARIO PARA LA INFANCIA "TOMAS URIBE URIBE"			
PERSPECTIVA FINANCIERA			
OBJETIVO	Nº	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
1. Alcanzar un flujo de ingresos permanente y suficiente para cubrir las operaciones de la empresa.	1.1	Establecer alianzas con entidades públicas y privadas que fijen una donación periódica al Centro para financiar sus actividades.	Director
	1.3	Buscar el apoyo de entidades públicas a las actividades de recaudación impulsadas por la Junta de Padres para lograr una mayor participación de la comunidad	Junta de Padres

Continuación Tabla 16

INDICADORES	METAS						
	2017	2018	2019	2020			
Flujo de caja mensual = Ingresos mensuales - Egresos mensuales	>=0	>=0	>=0	>=0			
Fuentes de ingresos constantes diferentes al ICBF	2	5	6	7			
OBJETIVO				Nº		ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
2. Capitalizar recursos para la reinversión en la mejora de las condiciones del servicio.				2.1		Establecer alianzas con entidades públicas y privadas que fijen una donación periódica al Centro para financiar sus actividades.	Junta de Padres
				2.2		Ejercer control sobre los costos de operación del centro a fin de liberar recursos sin tener que recurrir a nuevas fuentes de ingresos.	Director
INDICADORES	METAS						
	2017	2018	2019	2020			
Número de nuevas alianzas establecidas en el año	2	2	2	2			
Superavit financiero de caja	>0	>0	>0	>0			
Crecimiento en costos VS Crecimiento en ingresos	=	=	=<	=<			
PERSPECTIVA DE CLIENTES							
OBJETIVO				Nº	ESTRATEGIAS		RESPONSABLE
3. Disminuir los niveles de Peticiones, Quejas y Reclamos realizados por los clientes.				3.1	Generar una mayor integración con los acudientes para conocer sus inconformidades y sugerencias con respecto a las condiciones del servicio prestado, concienciándolos de la importancia de la continuidad del proceso		Junta de Padres y Director
				3.2	Analizar permanentemente los nuevos PQRs orientado a detección de causas raíces.		Director y funcionarios del Centro
				3.3	Realizar seguimiento del estado (resuelto, en proceso, no resuelto) de los PQRs		Director y auxiliar
INDICADORES	METAS						
	2017	2018	2019	2020			
Promedio mensual de PQRs recibidos	15	10	8	5			
Porcentaje de PQRs solucionados	50%	70%	85%	100%			
Sesiones de retroalimentación con los acudientes sobre las condiciones del servicio	2	3	4	4			

Continuación Tabla 16

OBJETIVO					Nº	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
4. Construir una propuesta de valor para los usuarios del Centro					4.1	Potenciar las capacidades y recursos distintivos del Centro que puedan agregar valor al servicio prestado.	Director y funcionarios del Centro
					4.2	Diseñar un plan de comunicación para dar a conocer la propuesta de valor.	Director
INDICADORES	METAS						
	2017	2018	2019	2020			
Porcentaje de cupos asignados	100%	100%	100%	100%			
Número de planes de comunicación diseñados e implementados	1	-	-	-			
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS							
OBJETIVO					Nº	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
5. Mejorar las condiciones de seguridad al interior y exterior del Centro.					5.1	Promover campañas de recolección de insumos para construcción con la comunidad y empresas tulueñas.	Director
					5.2	Realizar un panorama de riesgos para determinar los principales factores de inseguridad relacionados con la infraestructura interna, permitiendo establecer prioridades de inversión.	Director Asesor externo
					5.3	Exponer las problemáticas de seguridad vial ante la Alcaldía Municipal para que se tomen las medidas reglamentarias.	Director
INDICADORES	METAS						
	2017	2018	2019	2020			
Número de campañas de recolección de materiales de construcción realizadas	4	2	2	1			
Panoramas de riesgos realizados	1	1	1	1			
Número de peticiones realizadas a la Alcaldía municipal	1	-	-	-			
OBJETIVO					Nº	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
6. Mejorar el acceso a recursos tecnológicos					6.1	Implementar un Sistema de Gestión Empresarial que permita gestionar toda la información relacionada con la operación del Centro.	Director
INDICADORES	METAS						
	2017	2018	2019	2020			
Implementación del Sistema de Gestión Empresarial	1	-	-	-			
Porcentaje de funcionarios que utilizan el SGE	50%	70%	90%	100%			

Continuación Tabla 16

OBJETIVO		Nº	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
7. Incluir servicios complementarios en la oferta del Centro.		7.1	Brindar servicios complementarios con base en la capacidad actual del Centro como jornadas en horarios extendidos	Director
		7.2	Establecer alianzas con entidades particulares y/o profesionales independientes que brinden servicios de interés para el centro (por ejemplo áreas de la salud y escenarios de recreación)	Junta de Padres Director Auxiliar
INDICADORES	METAS			
	2017	2018	2019	2020
Número de nuevos servicios complementarios incluidos en la oferta	2	1	1	1
Número de nuevas alianzas establecidas en el año	3	1	1	1
OBJETIVO		Nº	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
8. Desarrollar un plan de mercadeo para generar un mayor reconocimiento.		8.1	Diseñar un perfil de identidad corporativo orientado al mercado	Director
		8.2	Establecer los medios comunicativos para la difusión del perfil de identidad corporativo	Director
INDICADORES	METAS			
	2017	2018	2019	2020
Número de canales comunicativos utilizados	2	4	5	5
PERPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
OBJETIVO		Nº	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
9. Desarrollar un plan de capacitación integral para el personal de la empresa.		9.1	Identificar los aspectos clave a tener en cuenta para la adecuada gestión de un Centro de Atención a Primera Infancia	Director
		9.2	Desarrollar programas de capacitación en los aspectos claves identificados, así como conocimientos transversales (ej. Primeros auxilios)	Director
INDICADORES	METAS			
	2017	2018	2019	2020
No. jornadas de capacitación realizadas en el año	2	3	4	4
% programación realizada	70%	80%	90%	90%
% de empleados asistentes a las jornadas	100%	100%	100%	100%

Continuación Tabla 16

OBJETIVO					Nº	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
10. Mantener bajos los índices de rotación y ausentismo					10.1	Establecer mecanismos de compensación y retribución en función del alto desempeño	Director
					10.2	Velar por el sano clima organizacional	
INDICADORES	METAS						
	2017	2018	2019	2020			
Porcentaje de empleados que permanecen en la institución.	>90%	>90%	>90%	>90%			
Número de problemáticas internas presentadas	< 5	< 5	< 5	< 5			

Fuente: elaboración propia. 2016

11.3. PLAN DE ACCIÓN

A continuación se presenta el plan de acción, cuya implementación debe ser ejecutada por el Centro en esfuerzos de alcanzar los objetivos propuestos.

Tabla 17: Plan de acción para el CCI Tomas Uribe Uribe

CENTRO COMUNITARIO PARA LA INFANCIA TOMÁS URIBE URIBE					
PLAN DE ACCIÓN					
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	FECHA	INVERSIÓN	RESPONSABLE
			(MESES)		
1. Alcanzar un flujo de ingresos permanente y suficiente para cubrir las operaciones de la empresa.	Establecer alianzas con entidades públicas y privadas que fijen una donación periódica al Centro para financiar sus actividades.	Definir un perfil social de la labor del Centro.	Enero – 2017	\$120.000	Director
		Contactar entidades con capacidad de aportar recursos a la actividad del Centro.	Continúa a partir de Febrero – 2017	\$250.000 Mensuales	
		Establecer convenios de colaboración con el Centro			
	Buscar el apoyo de entidades públicas a las actividades de recaudación impulsadas por la Junta de Padres para lograr una mayor participación de la comunidad	Definir actividades de recaudación de fondos para solventar la operación del Centro.	Continúa a partir de Febrero – 2017	\$150.000 Mensuales	Junta de Padres
		Contactar entidades públicas que pudiesen apoyar el evento con recursos o promoción del mismo.		\$600.000 Trimestrales	
		Desarrollar las actividades de recaudación.			
2. Capitalizar recursos para la reinversión en la mejora de las condiciones del servicio.	Establecer alianzas con entidades públicas y privadas que fijen una donación periódica al Centro para financiar sus actividades.	Definir un perfil social de la labor del Centro.	Enero – 2017	\$120.000	Director
		Contactar entidades con capacidad de aportar recursos a la actividad del Centro.	Continúa a partir de Febrero – 2017	\$250.000 Mensuales	
		Establecer convenios de colaboración con el Centro.			

Continuación Tabla 17

	Ejercer control sobre los costos de operación del centro a fin de liberar recursos sin tener que recurrir a nuevas fuentes de ingresos.	Analizar continuamente el comportamiento de las partidas de costos y gastos.	Continúa a partir de Febrero – 2017	\$80.000 Trimestrales	Director	
		Realizar estudios y selección de proveedores en función de las variables costo y calidad.	Continúa a partir de Febrero – 2017			
3. Disminuir los niveles de Peticiones, Quejas y Reclamos realizados por los clientes.	Generar una mayor integración con los acudientes para conocer sus inconformidades y sugerencias con respecto a las condiciones del servicio prestado, concienciándolos de la importancia de la continuidad del proceso	Desarrollar sesiones de retroalimentación sobre las condiciones del servicio con los acudientes.	Continúa a partir de Febrero – 2017	\$30.000 por sesión	Junta de Padres y Director	
		Seguimiento telefónico periódico a una muestra aleatoria de acudientes para evaluar su satisfacción con las condiciones del servicio prestado	Trimestral a partir de Febrero de 2017	\$30.000 Trimestrales	Auxiliar	
	Realizar análisis permanente de los nuevos PQRs orientado a detección de causas raíces.	Clasificación y documentación de los PQRs.	Continúa a partir de Febrero – 2017	\$100.000 Trimestrales	Director y Funcionarios del Centro	
		Detectar la causa raíz de la falla en el servicio		\$300.000 Trimestrales		
	Seguimiento del estado (resuelto, en proceso, no resuelto) de los PQRs		Diseñar un esquema de clasificación del estado de PQRs	Continúa a partir de Febrero – 2017	\$80.000 Mensuales	Director y Auxiliar
			Actualizar permanente el estado de los PQRs registrados			
4. Construir una propuesta de valor para los empleados del Centro.	Potenciar las capacidades y recursos distintivos del Centro que puedan agregar valor al servicio prestado.	Evaluar las recursos y capacidades de que dispone el Centro	Febrero - Marzo 2017	\$300.000	Director y Funcionarios del Centro	
		Identificar la forma en cómo pueden aportar valor al servicio prestado	Abril - Junio 2017	\$300.000		
		Desarrollar acciones que permitan su fortalecimiento	Continúa a partir de Julio – 2017	\$150.000 Mensuales		

Continuación Tabla 17

	Diseñar un plan de comunicación para dar a conocer la propuesta de valor.	Elegir canales de comunicación internos y externos para dar a conocer oficialmente la propuesta de valor del Centro	Julio – 2017	\$40.000	Director
		Ejecutar las actividades propias para la utilización de cada canal seleccionado	Continúa a partir de Agosto – 2017	\$100.000 Mensuales	Director Auxiliar
5. Mejorar las condiciones de seguridad al interior y exterior del Centro.	Promover campañas de recolección de insumos para construcción con la comunidad y empresas tulueñas.	Identificar las necesidades de mejoras locativas del centro	Febrero – 2017	\$30.000	Junta de Padres Director
		Planear actividades de recolección e invitar diferentes actores de la comunidad	Marzo – 2017	\$30.000	
		Vincular a los padres de familia/acudientes al proceso de adecuación/repación en las mejoras menores	Marzo - Junio 2017	\$60.000	
	Realizar un panorama de riesgos para determinar los principales factores de inseguridad relacionados con la infraestructura interna, permitiendo establecer prioridades de inversión.	Seleccionar un asesor externo capacitado para la elaboración del panorama de riesgos	Febrero – 2017	\$24.000	Director
		Identificar y priorizar los riesgos actuales y potenciales relacionados con la infraestructura	Febrero - Marzo 2017	\$500.000	Asesor Externo
		Elaborar un presupuesto para estimar los recursos necesarios para las adecuaciones correspondientes	Abril - Mayo 2017	\$40.000	Director
	Exponer las problemáticas de seguridad vial ante la Alcaldía Municipal para que se tomen las medidas reglamentarias	Analizar la reglamentación de infraestructura vial para zonas escolares con alto tránsito vehicular	Marzo 2017	\$30.000	Director

Continuación Tabla 17

		Identificar las falencias existentes en relación a la normatividad vigente	Abril 2017	\$80.000	Director
		Presentar ante la Alcaldía Municipal las falencias frente al cumplimiento de las normatividades vigentes para dar una solución	Junio – 2017	\$20.000	Junta de Padres
6. Mejorar el acceso a recursos tecnológicos	Implementar un Sistema de Gestión Empresarial que permita gestionar toda la información relacionada con la operación del Centro.	Analizar la estructura de los procesos organizacionales del Centro.	Abril 2017	\$40.000	Director
		Identificar los procesos que requieren de un Sistema de Gestión Empresarial para lograr una mayor productividad	Abril - Mayo 2017	\$120.000	Director
		Estudiar y elegir el Sistema de Gestión Empresarial adecuado con respecto a las necesidades detectadas	Mayo – 2017	\$120.000	Director
		Implementar el Sistema de Gestión elegido	Junio – 2017	\$1'000.000	Asesor Externo
7. Incluir servicios complementarios en la oferta del Centro.	Extender servicios complementarios con base en la capacidad actual del Centro como jornada en horarios extendidos	Identificar los costos marginales derivados de la prestación del servicio complementario	Marzo – 2017	\$120.000	Director
		Analizar la disposición y capacidad de pago de los acudientes para acceder a tales servicios	Abril - Mayo 2017	\$80.000	Junta de Padres Director
		Ofertar aquellos servicios cuyo precio pueda ser fijado a un precio asequible para los acudientes	Continúa a partir de Junio – 2017	\$20.000 Mensuales	Director y Funcionarios del Centro

Continuación Tabla 17

	Establecer alianzas con entidades particulares y/o profesionales independientes que brinden servicios de interés para el centro (por ejemplo, áreas de la salud y escenarios de recreación)	Identificar aquellos servicios que puedan contribuir al proceso de atención integral de la primera infancia	Continúa a partir de Marzo 2017	\$200.000 Mensuales	Junta de Padres Director Auxiliar
		Establecer contacto con los prestadores de este tipo de servicios			Director
		Fijar los pactos de cooperación para incluir estos servicios en la oferta de valor del Centro.			Director
8. Desarrollar un plan de mercadeo para generar un mayor reconocimiento.	Diseñar un perfil de identidad corporativo orientado al mercado.	Revisión y adecuación de lineamientos organizacionales y elementos de cultura corporativa	Abril 2017	\$80.000	Director
		Elaboración del perfil de identidad corporativa.	Abril - Julio 2017	\$120.000	Director
	Construir el plan de mercadeo para lograr posicionamiento en el mercado.	Realizar un análisis de la situación externa e interna	Abril – Julio 2017	\$200.000	Director
		Definir los objetivos de marketing	Agosto 2017	\$40.000	Director
		Elegir mercados meta y analizar la demanda potencial	Agosto – Octubre 2017	\$80.000	Director
		Diseñar la mezcla de marketing estratégico	Noviembre – Diciembre 2017	\$200.000	Director
	Establecer los medios comunicativos para la difusión del perfil de identidad corporativo y el plan de mercadeo.	Evaluar y elegir mecanismos de difusión pertinentes al contenido del perfil de identidad corporativa y el plan de mercadeo.	Julio – 2017	\$80.000	Director
		Efectuar las acciones correspondientes a los mecanismos de difusión elegidos	A partir de Agosto de 2017	\$100.000 Mensuales	Director y Auxiliar

Continuación Tabla 17

9. Desarrollar un plan de capacitación integral para el personal de la empresa.	Identificar los aspectos clave a tener en cuenta para la adecuada gestión de un Centro de Atención a Primera Infancia	Evaluar el perfil aptitudinal de los colaboradores vinculados al Centro.	Marzo – 2017	\$120.000	Director
		Detectar necesidades de capacitación	Marzo – 2017	\$80.000	Director
		Diseñar programa de capacitación	Abril - Junio 2017	\$120.000	Director
		Contratar capacitadores idóneos para las temáticas definidas	Julio – 2017	\$80.000	Director
		Desarrollar jornadas de capacitación	A partir de Agosto de 2017	\$1'000.000	Capacitador
	Establecer programas de capacitación en los aspectos claves identificados, así como conocimientos transversales (ej. Primeros auxilios)	Identificar conocimientos complementarios pertinentes con la atención integral a la primera infancia	Agosto 2017	\$120.000	Director
		Diseñar plan de formación	Septiembre 2017	\$120.000	
		Contratar instructores idóneos para las temáticas definidas	Octubre – 2017	\$40.000	
		Desarrollar jornadas formativas	A partir de Noviembre de 2017	\$1'000.000	Instructor
10. Mantener bajos los índices de rotación y ausentismo	Establecer mecanismos de compensación y retribución en función del alto desempeño	Diseñar indicadores de desempeño para cada cargo	Marzo 2017	\$120.000	Director
		Fijar metas de rendimiento para cada colaborador.	Marzo – Abril 2017	\$120.000	Director
		Evaluar el rendimiento de los colaboradores y brindar compensaciones a quienes superen las metas establecidas	Continúa a partir de Junio 2017	\$200.000 Trimestrales	Director
	Velar por el sano clima organizacional	Realizar integraciones entre el personal para fortalecer vínculos y subsanar inconvenientes	Continúa a partir de Febrero – 2017	\$150.000 Trimestrales	Director
		Dar pronta solución a los conflictos presentados	Continúa a partir de Febrero – 2017	\$80.000 Mensuales	Director

Fuente: elaboración propia. 2016.

CONCLUSIONES

Del anterior trabajo se puede concluir:

1. El CCI Tomas Uribe Uribe es una organización de amplia trayectoria en el municipio tulueño y que cuenta en consecuencia con una alta experiencia como hogar infantil adscrito al ICBF; posee unos lineamientos organizacionales que guían su actuar y cuenta además con una estructura administrativa y una planta de personal que le permiten el desarrollo normal de su labor social en la comunidad tulueña.
2. El CCI Tomas Uribe Uribe es una organización que se desenvuelve en un entorno ligeramente favorable ya que a pesar de que el resultado arrojado por la matriz EFE con un valor de 2,47 se aprecia que algunas de las amenazas tienen un alto grado de control por parte del Centro, por lo que se puede llevar a cabo su mitigación de una forma más fácil.
3. A nivel interno el CCI Tomas Uribe Uribe presenta falencias de gestión derivadas en gran medida de las limitaciones de gestión que imponen los lineamientos del ICBF, por lo que su capacidad competitiva se ve afectada y no posee fortalezas destacables que le permitan compensar tales limitaciones; se hace necesario entonces, desarrollar capacidades distintivas que le permitan mejorar su nivel competitivo.
4. Teniendo como institución referente del mercado de acuerdo a los análisis realizados al CDI Cariñositos, se tiene que el CCI Tomas Uribe Uribe no se encuentra en una posición muy distante, siendo que la principal problemática evidenciada con respecto a los factores críticos del éxito, está representada en las condiciones de seguridad de la infraestructura la cual presenta

diversas falencias al exterior e interior del Centro, generando un riesgo para los menores.

5. Durante el proceso de desarrollo del Balanced Scorecard para el CCI Tomas Uribe Uribe se plantearon un total de diez (10) objetivos interrelacionados cada uno de los cuales aportaba al cumplimiento de los otros, así como al logro de la visión organizacional, lo cual permite a los integrantes de la organización considerar la importancia de su labor como una parte integral en los esfuerzos por alcanzar las metas institucionales; dentro de los objetivos propuestos destacan la inclusión de nuevos servicios en la oferta del Centro, así como la construcción de propuesta de valor sólida, objetivos para los cuales se consideran estrategias como las alianzas interinstitucionales y la potenciación de capacidades internas.
6. Es de gran importancia diseñar y aplicar para cada uno de los objetivos propuestos un conjunto de indicadores de gestión que permitan validar el cumplimiento de los mismos, así como realizar un seguimiento a la ejecución de las actividades propias de cada estrategia; el plan de acción diseñado para el CCI Tomas Uribe Uribe permiten a los directivos tener una clara y amplia comprensión de los objetivos que resultan alcanzables en consideración de las capacidades internas y las condiciones externas, así como las actividades que deben desarrollar en el corto y mediano plazo para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos propuestos.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar las diferentes estrategias propuestas a lo largo del proyecto con fines a obtener mejores resultados en el ejercicio de su actividad social, cimentados en la ejecución de los planes de acción diseñados para tal fin.
2. Tal y como se evidenció una de las principales amenazas refiere a aquel escenario que contempla el retiro del apoyo por parte del ICBF, lo que eliminaría la principal fuente de recursos económicos, razón por la cual se debe prestar continua atención a los lineamientos exigidos por dicha institución a fin de evitar problemáticas que pudieran derivar en el escenario mencionado.
3. Es importante incorporar los acudientes en el proceso de evaluación de la calidad del servicio y la detección de oportunidades de mejora, puesto que estos en su calidad de clientes, pueden tener una percepción distinta del servicio que reciben al que la Institución considera prestar.
4. Las mayores debilidades evidenciadas corresponden a problemáticas de seguridad en la infraestructura, por lo cual entre las estrategias mencionadas deben priorizarse aquellas orientadas a mejorar este aspecto, a fin de minimizar en un alto grado el riesgo que corren los menores al encontrarse dentro de las instalaciones del Centro.
5. Algunas de las estrategias propuestas se encaminan a la consecución de recursos y la inclusión de nuevos servicios mediante alianzas interinstitucionales; se hace imperante para el Centro considerar el establecimiento de alianzas con entidades privadas y públicas del municipio y el departamento, ya que, dada la poca disponibilidad de recursos

financieros, esta se convierte en la alternativa de crecimiento de mayor viabilidad.

6. Se debe prestar atención al orden propuesto mediante el mapa estratégico puesto que a través de este se evidencian las interrelaciones existentes entre cada uno de los objetivos y su importancia para el logro de la visión institucional.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA DE TULUÁ. Nuestro municipio. [En línea]. Disponible en: <http://www.tulua.gov.co/nuestromunicipio.shtml>. Consultado en junio 14 de 2016.

BANCO DE LA REPÚBLICA. Sectores económicos. [En línea]. Disponible en: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos. Consultado en mayo de 2016.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Atención integral a la primera infancia en Colombia: 2011:2014. 2010. [En línea]. Disponible en: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/4951/Nota%20sectorial%3A%20Atenci%C3%B3n%20integral%20a%20la%20primera%20infancia%20en%20Colombia.pdf;sequence=1>.

BARBOSA, Tony. ¿Es un plan o un deseo? 2012. [En línea]. Disponible en: <https://tonybarbosa.wordpress.com/tag/planes/>. Consultado en mayo de 2016.

BETANCOURT, Benjamín. Benchmarking competitivo. 2013. Cali: Universidad del Valle

CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ. Análisis económico de la región 2013. 2014.

CENTRO COMUNITARIO PARA LA INFANCIA TOMÁS URIBE URIBE. Historia. [En línea]. Disponible en: <http://www.hogarinfantiltomasuribe.com/institucion/historia/>. Consultado en Junio 7 de 2016.

CENTRO COMUNITARIO PARA LA INFANCIA TOMÁS URIBE URIBE. Objetivos. [En línea]. Disponible en: <http://www.hogarinfantiltomasuribe.com/institucion/objetivos/>. Consultado en Junio 7 de 2016.

COMINTERNACIONAL. ¿Qué es un estrategia? 2012. [En línea]. Disponible en: <http://meylelara.blogspot.com.co/2012/08/que-es-un-estratega.html>. Consultado en mayo de 2016.

CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA Y ECONOMÍA SOCIAL. Documento CONPES 162. [En línea]. Disponible en: http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-177829_archivo_pdf_conpes_162.pdf.

DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. 9ª ed. 2003. México: Pearson Educación. 336 p.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACION MUNICIPAL. Anuario estadístico de Tuluá 2013. 2014. Tuluá.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL. Anuario Estadístico Tuluá 2014. 2015. Tuluá. 319 p.

GARCÍA, Andrés Felipe. Los beneficios de la tecnología en la educación. 2015. [En línea]. Disponible en: <http://www.labrechadigital.org/labrecha/Articulos/los-beneficios-de-la-tecnologia-en-la-educacion.html>.

GOOGLE MAPS. Tuluá, Valle del Cauca. 2013. [En línea]. Disponible en: <https://www.google.com.co/maps/@4.0817122,->

76.1943253,3a,75y,41.94h,100.1t/data=!3m6!1e1!3m4!1sr571LcL9k72NYRtZ6hl46Q!2e0!7i13312!8i6656.

INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR. Encuesta de satisfacción puntos de atención 2015. 2015.

HITT, Michael, IRELAND, Duane, HOSKISSON, Robert. Administración estratégica: competitividad y globalización. 7ª ed. 2008. México: Cengage Learning Editores. S.A. p. 840.

KAPLAN, R., NORTON, D. Cuadro de mando integral 2ª ed. 2002. Ediciones Gestión 2000: Barcelona. 323 p.

MÁRQUEZ, García, Juan F. Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica. 2010. Revista MBA ASFIT.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Fondo de fomento a la atención integral. [En línea]. Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-341956.html>.

MUÑIZ, Rafael. La dirección estratégica. [En línea]. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>. Consultado en mayo de 2016.

PACHECO Meritxell. Contabilidad provisional. 2013. Málaga: IC Editorial.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. La economía del Valle del Cauca creció alrededor de 4,2% durante el cuarto trimestre de 2015. 2016 [En línea]. Disponible en: <http://www.javerianacali.edu.co/noticias/la-economia-del-valle-del-cauca-crecio-alrededor-de-42-durante-el-cuarto-trimestre-de-2015>. Consultado en septiembre 3 de 2016.

PORTAL GERENCIE.COM. Entidades no contribuyentes del impuesto de renta y complementarios. 2010. [En línea]. Disponible en: <http://www.gerencie.com/entidades-no-contribuyentes-del-impuesto-de-renta-y-complementarios.html>.

PORTER, Michael. Las cinco fuerzas que le dan forma a la estrategia. 2008. Harvard Business Review.

UNAD. Etapas en el proceso de planeación estratégica. [En línea]. Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102025/EXE-2012-2/leccin_no_16__etapas_en_el_proceso_de_la_planeacin_estratgica1.html. Consultado en mayo de 2016.

WIKIEOI. Conceptos básicos del Balanced Scorecard en finanzas. [En línea]. Disponible en: http://www.eoi.es/wiki/index.php/Conceptos_b%C3%A1sicos_del_Balanced_Scorecard_en_Finanzas. Consultado en octubre de 2016.