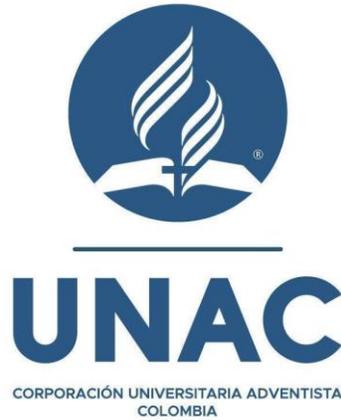


Aplicación del Modelo de Alto Desempeño Organizacional con Propósito de Servicio en el
Colegio Adventista de Turbo

Corporación Universitaria Adventista

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



Miguel Angel Puentes Atencio

Jhon Sebastián Osorio Ramírez

Steven Andrés Poveda Andrade

Medellín, Colombia

2020



UNAC
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA
COLOMBIA

Personería Jurídica reconocida mediante
Resolución No. 8529 del 06 de junio de 1983,
expedida por el Ministerio de Educación Nacional
Carrera 84 No. 33AA-1 Medellín, Colombia
PBX: + 57 (4) 250 83 28
NIT: 860 403 751-3
www.unac.edu.co

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN

NOTA DE ACEPTACIÓN

Los suscritos miembros de la comisión Asesora nos permitimos conceptualizar que el Proyecto de Grado: **“Aplicación del Modelo de Alto Desempeño Organizacional con Propósito de Servicio en el Colegio Adventista de Turbo”**, elaborado por los estudiantes **Miguel Ángel Puentes Atencio, Jhon Sebastián Osorio Ramírez y Steven Andrés Poveda Andrade**, del programa de Administración de Empresas, cumple con los criterios teóricos y metodológicos exigidos por la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables y por lo tanto se declara como:

APROBADO

Medellín, noviembre 18 de 2021

Derly Páez
Presidenta

Carlos William Marín
Secretario



UNAC
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA
COLOMBIA

Personería Jurídica reconocida mediante
Resolución No. 8529 del 06 de junio de 1983,
expedida por el Ministerio de Educación Nacional.
Carrera 84 No. 33AA-1 Medellín, Colombia
PBX + 57 (4) 250 83 28
NIT: 860 403 751-3
www.unac.edu.co

Miguel P.

Estudiante
Miguel Ángel Puentes Atencio

Sebastian Osorio

Estudiante
Jhon Sebastián Osorio Ramírez

Andrés Poveda

Estudiante
Steven Andrés Poveda Andrade

Tabla de contenido

Lista de tablas	8
Lista de figuras	9
Resumen	10
Capítulo 1: Panorama del proyecto	12
Antecedentes	12
Planteamiento del problema	12
Justificación	14
Objetivo general	15
Objetivos específicos	15
Viabilidad	15
Delimitaciones	16
Limitaciones	16
Impacto del Proyecto	16
Impacto Interno	16
Impacto Externo	17
Impacto académico	17
Capítulo 2: Generalidades de la organización	18
Reseña histórica	18

	4
Misión	20
Visión	21
Valores	21
Organigrama	24
Capítulo 3: Marco teórico	25
Gestión	25
Modelos de gestión	28
Alto desempeño organizacional	29
Servicio	32
Propósito	34
Propósito de servicio	34
Modelo de alto desempeño organizacional con propósito de servicio	35
Capítulo 4: Metodología de la investigación	37
Diagnosticar la situación actual del propósito y el modelo de servicio	37
Análisis del propósito	37
<i>Reseña histórica</i>	37
<i>Encuesta sobre análisis del propósito.</i>	37
<i>Formato de análisis del propósito.</i>	38
<i>Evaluación del modelo de servicio</i>	38

	5
<i>Reformulación del modelo de servicio y el propósito</i>	39
Actividad uno: Reformulación Del Modelo de Servicio	39
Actividad Dos: Reformulación del propósito.	46
Plan de acción	48
Capítulo 5: Análisis	49
Actividad 1: Diagnóstico de Institución Adventista Educativa de Turbo	49
Análisis del propósito	49
Actividad 2: Evaluación del Modelo De Servicio.	52
Análisis de reportes	52
Reporte de estudiantes	52
Propuesta de servicio de la Institución Educativa Adventista de Turbo	53
Docentes del colegio adventista de Turbo	54
Organigrama	55
Análisis financieros enero-abril 2021 Colegio de Turbo	57
Análisis vertical de los activos 30 de abril 2021	57
Análisis vertical de los pasivos 30 de abril 2021	58
Análisis vertical del patrimonio 30 de abril 2021	58
Inventario de recursos tecnológicos de la institución	59
Equipos electrónicos y computacionales	59

	6
Inventario de la biblioteca	60
Encuesta del modelo de servicio	61
Formato de modelo de servicio	66
Análisis del entorno	67
Fuerzas de la industria	67
Colegio Gimnasio Pilares Saber (Privado)	67
Escuela Normal Superior De Urabá	71
Reformulación del modelo de servicio	75
Innovación incremental	75
Innovación en valor	76
Tendencias clave	76
Tendencias tecnológicas	76
Formación en espacios virtuales	76
Gamificación	76
Modelos basados en la educación artificial (IA)	77
Tendencias normalizadoras	77
Tendencias sociales y culturales	79
Tendencias socioeconómicas	79
Análisis de públicos	80

	7
<i>Segmentos públicos</i>	80
<i>Cuestiones de mercado</i>	80
<i>Fuerzas macroeconómicas</i>	81
<i>Productos y servicios sustitutos</i>	81
<i>Actores en la cadena de valor</i>	82
Variables clave de la propuesta	82
<i>Variable precio</i>	82
<i>Variable infraestructura física</i>	83
<i>Variable modalidad virtual</i>	83
<i>Variable bilingüismo</i>	83
<i>Variable tecnología de apoyo a la educación</i>	84
<i>Variable cualificación de docentes</i>	84
<i>Variable herramientas de enseñanza inteligentes</i>	84
<i>Variable laboratorios</i>	84
<i>Variable investigación</i>	85
<i>Variable ubicación</i>	85
<i>Variable jornada académica</i>	85
Incrementar	86
Crear	88

	8
Construcción de la curva de valor	90
Reformulación del modelo de servicio	92
Conclusiones	93
Recomendaciones	95
Referencias bibliográficas	95
Resultados de la variable clientes	102
Resultados de la variable Organización	115

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Modelos de negocios</i>	30
Tabla 2. <i>Participantes encuesta de propósito</i>	41
Tabla 3. <i>Aulas para estudiantes por nivel de formación</i>	51
Tabla 4. <i>Activos del Colegio Adventista de Turbo</i>	56
Tabla 5. <i>Pasivos del Colegio Adventista de Turbo</i>	57
Tabla 6. <i>Patrimonio del Colegio Adventista de Turbo</i>	58
Tabla 7. <i>Inventario de biblioteca del Colegio Adventista de Turbo</i>	59
Tabla 8. <i>Variables para incrementar en la curva de valor</i>	89

Tabla 9. <i>Variables para crear en la curva de valor</i>	90
---	----

Lista de figuras

Figura 1. <i>Modelo de servicio</i>	40
Figura 2. <i>Cuadro reformulación propósito</i>	47
Figura 3. <i>Estudiantes por nivel de formación</i>	52
Figura 4. <i>Docentes del Colegio Adventista de Turbo</i>	53
Figura 5. <i>Estrato socioeconómico de docentes</i>	54
Figura 6. <i>Organigrama del Colegio Adventista de Turbo</i>	55
Figura 7. <i>Resumen variable propuesta de valor</i>	61
Figura 8. <i>Resumen variable clientes</i>	62
Figura 9. <i>Resumen variable organización</i>	63
Figura 10. <i>Resumen viabilidad financiera</i>	64
Figura 11. <i>Modelo de servicio</i>	65
Figura 12. <i>Curva de valor</i>	91
Figura 13. <i>Reformulación del modelo de servicio</i>	92

Resumen

En este proyecto se tiene como tema principal la aplicación del modelo ADOPS con propósito servidor orientado a la institución educativa adventista del séptimo día de turbo donde se busca encontrar el llamativo de la institución y de la vida ética y cristiana que busca inculcar en sus estudiantes, niños y jóvenes pertenecientes a la institución, para iniciar este proceso fue necesario llevar a cabo una serie de encuesta realizadas por distintas plataformas como Google Docs. y fueron realizadas por los directivos de dicha institución de manera individual y colectivamente. También fue necesaria una información del colegio como por ejemplo número de estudiantes, cursos, e infraestructura como laboratorios, sala de sistemas, cafetería, biblioteca, iglesia campos de juegos, entre otros.

Con esta información sobre la mesa, se procede a realizar un modelo de servicio donde encontramos el público al cual le sirven, sus aliados, estrategia de comunicación, la red de aliados, capacidades organizacionales y canales de servicio, este modelo de servicio nos brinda un panorama actual de la instrucción de cómo se encuentra en la actualidad. Con esta información obtenida nos encontramos en la capacidad de compararnos con otras instituciones de la ciudad el cual rigen o actúan de manera distinta con otros enfoques o propósitos, estas educaciones son: Normal Superior de Urabá y el Gimnasia Pilares Saber. Se obtiene una información importante de estos colegios como la tecnología con que operan la cultura la economía, el ámbito social todo esto lo vinculamos con las tendencias.

Las tendencias tecnológicas en la educación permiten estar un paso adelante para tener una apropiación y cobertura para la enseñanza de los estudiantes. También una manera de adaptarnos rápido al cambio como fue necesario en la pandemia. Para ver las clases de manera

virtual. También junto a ella están las tendencias normalizadoras, las tendencias sociales y culturales y tendencias socioeconómicas.

Al encontrar las comparaciones con las otras instituciones se buscan variables para mostrar los puntos altos y los puntos bajos, para eso fue necesarios crear una curva de valor junto a una reformulación del modelo de servicio implementado a los cambios realizados.

Capítulo 1: Panorama del proyecto

Antecedentes

El proyecto se realizó porque en las instituciones adventistas de Colombia se desarrolló un proyecto denominado Plan Estratégico de Educación (PED), en el cual se evidenciaron ciertas deficiencias en la atracción de público, competitividad y posicionamiento como institución educativa adventista, estas son las principales debilidades detectadas, por lo tanto, partiendo de este punto, se empezó a implementar un modelo estratégico que permite agregar valor a la propuesta de servicio que se ofrece en estas instituciones nacionales. En este proyecto, la Corporación Universitaria Adventista (UNAC) anunció que trabajará para establecer un modelo de alto desempeño organizacional orientado al servicio que pueda aplicarse a las instituciones educativas y pueda fortalecer las debilidades actuales para que los públicos se vean beneficiados con estos cambios que se aplican.

Planteamiento del problema

Coppermann dice que “La educación es una acción producida según las exigencias de la sociedad, inspiradora y modelo, con el propósito de formar a individuos de acuerdo con su ideal del hombre en sí.” Sin embargo, contrariamente a lo que podríamos pensar, estos argumentos mantienen su vigencia hasta el siglo presente. Y aun así vivimos en un mundo donde sigue habiendo más de 258 millones de niños y niñas sin escolarizar. Por ello gran parte de la infancia se ve privada no solo de un derecho humano fundamental, sino de las oportunidades necesarias para salir de la pobreza y poder contribuir a la construcción de sociedades más justas y equitativas. Conociendo esto, es importante que haya una contribución a la sociedad y la educación por parte de cada uno de manera que se complementen la sociedad inteligente y la educación.

El Sistema Educativo Colombiano lo conforman: la Educación Inicial, la Educación Preescolar, la Educación Básica (primaria cinco grados y secundaria cuatro grados), la Educación Media (dos grados y culmina con el título de bachiller), la Educación Superior y la Educación para el Trabajo y el Talento Humano. En este caso, contando con un modelo de servicio ya establecido, se planteará la implementación en el Colegio Adventista de Turbo, buscando la mejoría de este y un mejor funcionamiento.

Aristóteles expresa que: “La educación es de carácter algo material y entiende que solo mediante la relación del individuo con otras personas se puede hacer un hombre: si esta relación es cualificada puede llegar a ser un buen hombre”, sin embargo, consideramos que la educación va más allá de una relación con individuos, y el modelo de servicio va estrechamente ligado con los principios éticos de la iglesia adventista del séptimo día para que el desarrollo que se da en la educación sea correlativo con los valores aprendidos durante el aprendizaje de la carrera que se cursa.

La división interamericana adventista dice que, el Departamento de Educación existe con el propósito de promover la causa de la educación cristiana y de dar consejos en el establecimiento, supervisión, mantenimiento y operación de las escuelas, colegios y universidades de la denominación en el territorio de la División Interamericana. Es por esto que la Corporación Universitaria Adventista, siendo representada por estudiantes de esta, pretende fortalecer la educación que se da en el Colegio Adventista de Turbo, reconociendo factores y aspectos por mejorar para que se considere una organización que además de generar valor a la sociedad sea estructural y funcionalmente efectiva.

Justificación

Este proyecto se propone atender a la necesidad de desarrollar el plan estratégico educativo del Colegio Adventista de Turbo. Además de detectar el estado de los componentes claves para el adecuado desempeño de la institución, y de esta manera fortalecer la propuesta de servicio dando así un elemento diferenciador y de mayor reconocimiento.

Continuando así, este proyecto presenta la aplicación de un modelo de alto desempeño con propósito de servicio para enriquecer los procesos de la educación adventista, centrándose en el Colegio Adventista de Turbo. De esta manera se permite, que este cumpla con los estándares requeridos planteados por la iglesia adventista y el modelo educativo de esta al mejorar la efectividad de los procesos y que obtenga un crecimiento en el valor educativo aportado interna y externamente.

Así mismo, el presente proyecto apoya a los procesos investigativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables (FCAC), al acceder a aplicar el modelo de alto desempeño organizacional con propósito de servicio en escenarios reales como lo es el Colegio Adventista de Turbo.

Por último, se aportará reconocimiento en relación con la UNAC puesto que este proyecto es aplicado por estudiantes de esta universidad que beneficiarán con el modelo desarrollado durante el año 2019 en la FCAC al colegio antes mencionado esperando obtener resultados tanto para investigadores como para las instituciones donde se realiza el proceso.

Objetivo general

Aplicar el modelo de alto desempeño organizacional con propósito de servicio en el colegio adventista de Turbo.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual del Colegio Adventista de Turbo con respecto a su propósito y modelo de servicio
- Reformular el modelo de servicio y el propósito del Colegio Adventista de Turbo
- Desarrollar el plan operativo del Colegio Adventista de Turbo

Viabilidad

Este proyecto es viable porque la intención es presentar un plan de desarrollo para el Colegio Adventista de Turbo con el fin de lograr una plena aplicación del modelo de alto desempeño con propósito de servicio en la institución mencionada. La aplicación de este modelo es guiada por el originador del modelo, que es el asesor del proyecto de investigación

Se cuenta con el compromiso del Colegio Adventista de Turbo, quienes brindan información y participan activamente en la aplicación del modelo, debido a que se puede acceder a información explícita con acceso directo a estudiantes, directivos, profesores, procesos internos y demás información necesaria.

Este proyecto se lleva a cabo por tres estudiantes de la Corporación Universitaria Adventista (UNAC) como requerimiento de grado para el título de administradores de empresas. Con base en lo anterior, se piensa y se llega a la conclusión de que el proyecto es viable.

Delimitaciones

Las delimitaciones de este proyecto de investigación tienen los siguientes puntos:

- Delimitación espacial: el área geográfica en donde se realiza la investigación es en el departamento de Antioquia, en la ciudad de Turbo – Urabá.
- Delimitación temporal: el tiempo que se propone para el desarrollo y ejecución del proyecto se prevé en un promedio ocho (8) meses, iniciando desde abril del año presente hasta diciembre de este.

Limitaciones

La limitación para este proyecto presenta el siguiente punto:

- Por el tiempo de COVID, las visitas al colegio pueden estar limitadas, pues las normas de cuidado y el deber de cuidarse en los tiempos actuales impiden una movilización tranquila y segura.

Impacto del Proyecto

Impacto Interno

Gracias al modelo de alto desempeño organizacional con propósito de servicio, el Colegio Adventista de Turbo, contará con la oportunidad de identificar falencias o faltas que los alejan de tener el reconocimiento de ser una de las mejores instituciones de su región (Zona de Urabá), y de esta forma aportar utilidad y reconocimiento en su aspecto diferenciador, que aumente la

propuesta de valor y servicio para los públicos, y transmitir así, el mensaje del advenimiento y los valores impartidos y compartidos por la IASD.

Impacto Externo

Por medio de la aplicación del modelo de alto desempeño organizacional con enfoque de servicio, se espera que el Colegio Adventista de Turbo, pueda beneficiar a la comunidad, desarrollando alumnos idóneos de suplir las necesidades que demanda su entorno, brindando aportes positivos a la sociedad con la ayuda de los valores compartidos por adventistas.

Impacto académico

Engrandecer las condiciones actuales del sistema académico de las instituciones estudiadas y proporcionar los elementos necesarios para realizar las modificaciones que contribuyan al mejoramiento continuo. Teniendo como resultado el reconocimiento municipal, departamental y nacional al adaptar prácticas de alto desempeño que incrementen la participación de los estudiantes, docentes y directivos de las organizaciones objeto de estudio.

Se pretende adicionalmente el progreso de la educación integral con énfasis en formación de ciudadanos aptos y contribuyentes a la sociedad.

Además de esto, colegios o instituciones de la zona podrán tomar de ejemplo este modelo de servicio para así mejorar o incluso aplicarlo y desarrollar un valor para sus instituciones gracias al cumplimiento y evolución de la institución donde se aplica el modelo.

Capítulo 2: Generalidades de la organización

Este capítulo tiene como objetivo presentar una imagen general de la organización como objeto de estudio, la cual, es el Colegio Adventista de Turbo. El lector puede encontrar la reseña histórica, la misión que manifiesta su razón de ser, la visión que demuestra su proyección a futuro, su organigrama y portafolio de servicios a la sociedad y por último las instituciones que son beneficiadas con la labor del ente educativo.

Reseña histórica

El Colegio Adventista de Turbo es una institución de carácter mixto que se encuentra ubicada en el barrio Juan XXII, carrera 18 N. 99-01. Funciona bajo el patrocinio y fundamentación religiosa (Ley 133 de 1994) de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, con el propósito de beneficiar a la comunidad adventista con un programa de educación integral basado en los principios del verdadero cristianismo y en las más altas normas de la cultura y la moralidad.

El Colegio Adventista de Turbo dio inició a sus labores educativas en el año de 1965 el 9 de febrero con los grados primero a cuarto de primaria bajo la dirección de la señorita Navidad Navarro; con el nombre de “Escuela Modelo adventista” entre los años 1966 a 1968 se agregó hasta el curso segundo de bachillerato bajo la dirección de la señora Bienvenida de González. Para el año 1969 a 1974 la escuela no funcionó y reabrió sus puertas el 17 de febrero de 1975 con la dirección de la señorita Ulpiana Moreno con los grados de primero a quinto, clausurando el año con 130 alumnos. Transcurrido el año 1977 se recibió en el plantel la visita del señor Luis, director del distrito educativo de Turbo y del secretario de educación de Medellín, otorgando así la licencia y aprobación parcial para el funcionamiento de la escuela. En el año 1997 se contó con

el privilegio de graduar la primera promoción de “Bachilleres Académicos” y desde 1998 veintiuno (21) han sido promociones de bachilleres técnicos en comercio.

Se ha contado con líderes capacitados como rectores, pastores y docentes que han desempeñado cada una de las labores con la dirección de Dios, desarrollando cada uno de los proyectos de gestión para hacer de la Institución un Colegio fundamentado en la Filosofía de la Educación Adventista, basada en principios y valores que sirva a Dios y a la sociedad. A partir del año 2015 el Colegio Adventista de Turbo ha venido avanzando académicamente en los resultados de pruebas saber “ICFES”

La razón de ser de la Institución es dar a conocer a Jesús como Salvador, fundamentar a los estudiantes en su vida espiritual por medio del estudio de la Biblia y el impacto a la comunidad por medio de los diferentes proyectos.

El CAT, pertenece a la Organización Mundial de la Iglesia Adventista del Séptimo Día. Con reconocimiento de Acreditación por la triple AAA. Agencia Acreditadora Adventista en visita oficial realizada en octubre de 2010 y visita intermedia a septiembre de 2014 y en la actualidad está acreditada por el comité evaluador en la visita hecha en 2019.

La Institución abre también sus puertas, sin distinción de sexo, raza, credo o color a todos los estudiantes de nobles ideales, que deseen acudir a sus aulas para aprovechar las ventajas de una educación cristiana.

La educación de la institución es altamente reconocida por tener un comprobado sentido de pertenencia Cristocéntrica formando personas de gran conducta social y espiritual ya que, bajo la dirección del Espíritu Santo, el carácter y los propósitos de Dios pueden entenderse tal como

están revelados en la naturaleza, la Biblia y en el ejemplo de Jesucristo. Las características distintivas de la educación adventista basadas en las Sagradas Escrituras y en el libro “La Educación” (Autora: Elena G. de White); destacan el propósito redentor de la verdadera educación: restaurar a los seres humanos a la imagen de su Hacedor.

Durante los años 1975 y 1985 la escuela funcionó con total normalidad pasando por ella varios rectores y docentes y manteniendo un promedio de 150 estudiantes. En 1986 bajo la dirección de Aminta Quintero de Granobles se puede inscribir la firma ante secretaria de educación y se pidió ampliar la licencia hasta el grado quinto obteniendo su aprobación con la supervisión del señor Humberto Valdez de secretaria de educación y finalizando ese año con 234 alumnos, siendo la mayor cantidad desde que inicio la institución. En el año 1987 se obtuvo la licencia para el preescolar bajo la resolución 001046 del 16 de marzo de 1987 y el 27 de noviembre se obtuvo la primera graduación de preescolar. Y la institución fue fortaleciéndose año tras año con la ayuda de Dios y el empeño que todos los profesores brindaron.

El Colegio ha avanzado en busca de la excelencia, teniendo como bandera la filosofía adventista. A la fecha cuenta con la aprobación para jardín, transición, básica primaria y secundaria, más la media técnica comercial. Esta institución ha trabajado en conjunto con la iglesia local y ha apoyado los diferentes eventos educativos y eclesiásticos. Actualmente sigue ofreciendo sus servicios a la comunidad Turbeña. Educando para la eternidad porque “Educar es Redimir”.

Misión

“Glorificar a Dios y bajo la influencia del Espíritu Santo guiar a la comunidad educativa del Colegio Adventista de Turbo, a una experiencia de relación personal y transformadora con

cristo que lo capacite como líder eficiente y servidor, para ser competente y responder bien a la sociedad y a Dios, siendo un instrumento para compartir el evangelio eterno con toda persona”

Visión

Cada miembro de la comunidad educativa del Colegio Adventista de Turbo preparado para el reino de Dios. El Colegio Adventista en el 2025 será un centro de desarrollo educativo auto sostenible, además será reconocida como la mejor institución educativa; por la excelencia de sus servicios, principios y valores. Fundamentados en la cosmovisión bíblica adventista del séptimo día, que promueva una educación integral, ofreciendo a nuestros estudiantes una preparación tanto física, mental y espiritual. Y, en la media técnica con especialidad en comercio; en convenios con universidades que los harán idóneos para ser útiles en esta vida, desempeñándose laboralmente en puestos de confianza y estarán preparados para el ingreso a las instituciones superiores guiados por medio de la palabra de Dios para una vida futura.

Valores

El Colegio adventista ha de destacarse en el fiel cumplimiento de los valores, no solo los que se mencionan a continuación, sino también, todos aquellos en los que contribuye con la formación integral del ser, los valores que se tienen planteados son: veracidad, dedicación, trabajo, respeto, amor, disciplina, responsabilidad, temperancia, libertad y la honestidad y honradez.

Veracidad: la educación está preocupada por la búsqueda de la verdad, aunque tal cosa pueda quebrar tradiciones, ser contraria a las opiniones establecidas y que esta pueda dar como resultado un nuevo estilo de vida.

Dedicación: El asunto de la dedicación y las decisiones concernientes a ella no debe dejarse solo a los directores y profesores. Todos los miembros de la comunidad educativa deben estar interesados permanentemente en el desarrollo de la obra educativa.

El trabajo: La educación del Colegio Adventista abarca todo el ser; significa más que una preparación para la vida actual y enfatiza en el desarrollo armonioso de las facultades físicas; actitud que hará idóneos para ser útiles en el presente y en el futuro.

“La educación no consiste en usar solamente el cerebro. El trabajo físico es parte también de la educación esencial para todo joven” (Mensajes para los jóvenes, p.176)

El respeto: La educación es una conducta ejemplificada en diferentes sentidos. Enseñamos el respeto a Dios, a los padres y madres, a los maestros y la sociedad en general.

El amor: es el valor indispensable para el desarrollo armonioso y el fiel cumplimiento de las actividades físicas, mentales, sociales y espirituales.

A través de este, desarrollan actos de filantropía y bondad, que conlleve ejemplificar y vivir este valor, y en este, enmarcamos los demás valores que implícitamente aquí resaltamos.

La disciplina: todas las actividades deben ser ejercitadas y desarrolladas mediante el uso de una disciplina mental para avanzar simétricamente en todos los deberes de la vida.

La responsabilidad: recae sobre cada uno el deber de contribuir con el pleno desarrollo de la educación aportando lo que esté a su alcance para lograr y mantener el éxito.

La temperancia: se debe promover el uso dosificado de las actividades y recursos disponibles, aprovechando al máximo cada uno de ellos en el tiempo y lugar apropiado y de la mejor manera posible.

La libertad: es un derecho fundamental de cada persona. Se valora la expresión, actuación y pensamiento como muestra de individualidad y pleno desarrollo de su conocimiento y relación con el mundo exterior.

La honestidad y honradez: cada estudiante, profesor, administrativo, padre y madre de familia y demás miembros de la comunidad educativa deben comprometerse con la enseñanza ejemplificada en todos los aspectos desde la minucia hasta la vastedad.

Organigrama



Fuente: imagen escolar, elaboración de la institución

Capítulo 3: Marco teórico

Este capítulo tiene como fin mostrar los contenidos principales en el proyecto, con el objetivo de dar un mayor contexto sobre cómo se aplicará el modelo y conocer los elementos que tienen mayor relevancia. Se retoma el planteamiento del problema para el desarrollo teórico con el fin de mejorar el desempeño del Colegio Adventista de Turbo a través del modelo de alto desempeño con propósito de servicio que busca que la organización pueda mejorar su relación en su ambiente laboral.

El recorrido teórico plantea el análisis del alto desempeño organizacional, el modelo de negocio, el modelo de servicio de forma particular y descriptiva. Además de esto se expone que el análisis parte desde la situación actual de la organización para demostrar el proceso de mejora al momento de aplicar el modelo el cual se basa en formar una organización que esté al servicio de la sociedad de manera eficiente, esto, mediante la definición de conceptos como: propósito, propósito de servicio, el servicio y modelo de alto desempeño organizacional con propósito de servicio.

Gestión

Según Frederick W. Taylor (1994), considerado padre de la administración, y con base en sus principios de la organización científica del trabajo desarrollados en 1911, “la gestión es el arte de saber lo que se quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente”. Esta noción instrumental es propia de la sociedad industrial que, determinada por la productividad y la tecnología, se apoya en disciplinas que le permitan optimizar recursos de una manera práctica con énfasis en la racionalización del trabajo.

De la misma forma, Henry Fayol, uno de los principales contribuyentes al enfoque clásico de la administración, se refería a la gestión en su obra *Administración industrial y general*, publicada en 1916 como:

Un proceso articulado por cinco acciones o elementos administrativos: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Estos elementos, tanto en su estructuración como en su funcionamiento, deben cumplir los principios administrativos que aseguran la buena forma y funcionamiento del cuerpo social, como lo son la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad personal, la iniciativa y la unión personal (Fayol, 1969, p. 164).

Esta serie de actividades hacen referencia, desde un enfoque directo y simplificado, al desarrollo básico de las funciones de la administración y obedece a un planteamiento teórico desde criterios técnicos con énfasis en la racionalización de la estructura y las funciones de la organización.

Según Rubio (2006, Pág. 14), “La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados”. La acepción tradicional del concepto gestión se relaciona directamente con el de administración, y significa “hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos (Ramírez, 2005, p. 14). La gestión implica la ejecución de acciones para llegar a un resultado.

Como manifiesta Fajardo (2005), el término gestión tiene relación estrecha con el término inglés Management, el cual fue traducido inicialmente al español como administración y ahora es entendido como gestión de organizaciones, referida al “conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado por la racionalidad social y técnica” (Fajardo, 2005).

Koontz (1994), sostiene que la gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo; planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Juran (2007), considera que la Gestión consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.

Bateman (2001), nos dice que Gestión es el proceso de toma de decisiones realizado por los órganos de dirección, administración y control de una entidad, basado en los principios y métodos de administración, en su capacidad corporativa.

Ruiz (2000), considera que la Gestión Administrativa es el conjunto de acciones mediante las cuales el o los directivos desarrollan sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo. Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Conociendo estos conceptos se puede concluir que la gestión son los factores productivos que se integran de manera efectiva con los recursos para alcanzar las metas. Además, instruyen al

equipo para que se esfuerce por lograr estos objetivos predeterminados, sabiendo así que una buena gestión puede utilizar eficazmente los recursos humanos y materiales.

Gracias a una gestión adecuada, se puede obtener el mayor beneficio con la menor inversión (tiempo, dinero, etc.) y, con el plan adecuado, se puede ganar más dinero con menos inversión. Una buena gestión debe centrarse en utilizar los recursos físicos, humanos y financieros para encontrar la mejor combinación, lo que ayudará a reducir los costos. Una buena gestión empresarial puede convertir una tarea compleja en una tarea sencilla, evitando así procesos obsoletos.

Modelos de gestión

El desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión (la cual se basa en criterios de calidad, productividad eficiente, eficaz y efectiva, satisfacción, coherencia y congruencia, y compromiso y participación individual y colectiva) han llevado a plantear estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar un mejor desarrollo organizacional.

Los modelos más representativos en la actualidad son la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias. La aparición y aceptación de una visión sistémica en las organizaciones ha dado probabilidad de que estos modelos se están convirtiendo en las fuentes fundamentales de desarrollo.

Alto desempeño organizacional

“Un equipo de alto desempeño es aquel que llega a cumplir sus metas y tiene una forma de llegar a ellas donde todos aprenden, crecen y tienen fluidez”. (Jaramillo, 2015, p.1). Las características por las que son diferenciados los EAD es que cada uno de sus integrantes realiza actividades interdependientes vinculándose con las tareas de los demás miembros, con el fin de reunir todos los esfuerzos y lograr los resultados deseados, este proceso es denominado sinergia. (D’Aguillo, 2012).

Rojas & García Rivera (2012) declaran que una de las características del Alto desempeño organizacional es que los miembros de la organización cuentan con la capacidad de desempeñar varias funciones de manera independiente, comparten el sentimiento de compromiso y entienden la importancia de sus tareas, con la finalidad de alcanzar eficazmente las metas de la organización.

El Alto Desempeño organizacional está enfocado en alcanzar una mayor productividad y lograr excelentes resultados conformado por personas con alto nivel de satisfacción y compromiso.

Blanchard, en su libro “Liderazgo al más Alto Nivel”, plantea que el objetivo al cual se apunta tiene relación directa con el desempeño y ese objetivo adecuado consta de un triple balance. Es de esta forma que todas las energías se concentran en ser el proveedor, empleador y también la inversión elegida (Blanchard, 2007). Si los empleados están educados y pueden ayudar a construir clientes leales, sin duda aumentarán los ingresos. Todos ellos son el resultado de relaciones en cadena, es decir, al ganar la lealtad de los clientes, la organización puede generar

mayores ganancias y, por lo tanto, más atractiva para los inversores. Ahí es cuando lideras una organización de alto rendimiento. (Blanchard, 2007).

Blanchard indica que se logra el alto desempeño cuando “a lo largo del tiempo la empresa continúa produciendo resultados extraordinarios, con el más alto nivel de satisfacción humana y de compromiso con el éxito” (Blanchard, 2007, pág. 12). Se considera que el objetivo de las empresas es convertirse en organizaciones de alto desempeño, a partir de lo indicado anteriormente se identifica el liderazgo como la llave o clave del triunfo, en particular el liderazgo de servicio (Marín & Páez, 2014).

En las organizaciones de alto desempeño, las prácticas de liderazgo apoyan la cooperación y la participación, y alientan a los socios a contribuir al logro de las metas; en estas organizaciones, el liderazgo es omnipresente porque no es la actividad exclusiva de los líderes formales. Por lo tanto, estas organizaciones no dependen del liderazgo y las habilidades de liderazgo de muchos líderes. Esto genera autogestión, sentido de pertenencia y la capacidad de actuar con rapidez cuando la situación lo requiere para adaptarse a las necesidades y desafíos del entorno. (Blanchard, 2007).

Modelo de negocios

A continuación, se presentan conceptos que muestran tanto la evolución como el significado de este término y lo que abarca, para ser más concretos se desarrolló una tabla en la que se exponen según autores, año y significado (Ver tabla 1):

Tabla 1

Modelo de negocios

Autor	Año	Concepto
Timmers	1998	“Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso”.
Adrian Slywotzky	1999	“Un modelo de negocio es la totalidad de la forma en que una empresa selecciona a sus clientes, define y diferencia su oferta, define las tareas que desempeñará y aquellas que se externalizan, configura sus recursos, va al mercado, crea utilidad para los clientes y capta beneficios”.
Anderson	2006	“Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores”.
Johnson, Christensen	2008	“Los modelos de negocio se componen de cuatro elementos entrelazados que, en su conjunto, crean y entregan valor. Se trata de la propuesta de crear valor para el cliente, la formulación de beneficios, recursos y procesos clave”.
CasadesusMasanell y Ricart	2010	“Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivadas de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: políticas, recursos, y la gestión de activos. Las consecuencias pueden ser clasificadas como flexibles o rígidas”.
George y Bock	2011	“Un modelo de negocio es una estructura transactiva, según la cual el comportamiento de la empresa está en función de las características de su respectivo modelo”
Osterwalder y Pigneur	2012	“Un modelo de negocio describe las bases de cómo una organización crea, proporciona y capta valor”.

Fuente: elaboración de los autores

Para Morris, Schindehutte y Allen, (2005), los componentes principales que constituyen el modelo de negocio son la propuesta de valor, los clientes, el posicionamiento externo, los procesos internos, los procesos relacionados con la competencia, el personal y por último los inversores.

Johnson y Christensen, (2008), exponen que son cuatro los elementos relacionados con el modelo de negocio: propuesta de valor para el cliente, modelo de ingresos, recursos y procesos clave. El valor tanto para el cliente como para la empresa viene especificado por los parámetros propuesta de valor y modelo de ingresos. Por otra parte, los recursos y procesos clave detallan cómo se entregará el valor que se ha generado al cliente y a la empresa. Por tanto, se podría decir que cualquier variación en alguno de estos componentes afectaría al modelo de negocio y al resto de los componentes que lo forman.

Conociendo estos términos se concluye que hoy, no hay duda de que el modelo de negocio es un elemento fundamental para el éxito de un plan de trabajo. En este sentido, no se debe entender el modelo de negocio como algo irreal o un plan inalcanzable, al contrario, debe ser lo más específico, claro y realista posible para que el resultado final se acerque lo más posible a la expectativa original.

Con un modelo de negocio, se puede planificar tanto a largo como a corto plazo. La idea es que el recorrido en el campo que se quiere dedicar sea lo más esperado posible sin negar que puede haber sorpresas, pero en lo posible se enfrentan.

Servicio

Según Kotler (2006), un servicio es “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, es esencialmente intangible y no se puede poseer” . Es decir, es todo lo que es perceptible para el cliente y que produce un valor agregado, en el preciso momento en que se produce un aumento en la satisfacción.

Para Richard L. Sandhusen, "los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo" (Sandhusen, 2002)

“El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional” (Lovelock, 1990, p. 491)

Stanton, Etzel y Walker, definen los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades"

Si se hace un resumen de estos conceptos y se unen se concluye que, los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que son eventos generados por esfuerzos humanos o mecánicos, desempeño o resultado de esfuerzos, generalmente involucrando la participación de los clientes, y no pueden ser propiedad, transportados o almacenados, pero pueden ser alquilados o vendidos; por lo tanto, pueden ser el objeto principal de transacciones diseñadas para satisfacer las necesidades del cliente.

"Según Stanton, Etzel y Walker, las empresas que prestan servicios hoy superan con creces a las empresas que elaboran productos. En otras palabras, hay más empresas que prestan servicios. El número de empresas de servicios supera a las de fabricantes, mineras y

constructoras, y se dedican al número total de empresas dedicadas a la agricultura, la silvicultura y la pesca.

Propósito

"El propósito sirve para la empresa como guía para sus valores, desarrollar su cultura y orientar sus decisiones estratégicas cotidianas. es un pilar que le da firmeza a la estrategia, y mantiene su norte, frente a las adaptaciones que suelen ser necesarias en su proceso de ejecución, y es un mensaje para las partes interesadas que rodean la organización respecto al aporte de la sociedad que la mueve y lo que quiere significar para todas ellas. El propósito define aquello de lo que se perdería la sociedad si la empresa dejase de existir. (Telléz, 2018)

Se define la intención de la organización con respecto a la sociedad, ósea la manera de cómo va a influir ya sea de forma positiva o negativa. Las organizaciones siempre se plantean sacar recursos del ambiente en el que se desarrollan, pero no todas generan un impacto positivo, pero cuando definimos el propósito ya sea para dejar una marca en la sociedad podemos generar una buena impresión en los clientes y demostrar que el interés no solo es satisfacer su necesidad, sino también brindarle un servicio adecuado.

Propósito de servicio

El servicio es clave en las relaciones del ser humano, existieron grandes seres humanos que causaron impacto a nivel mundial gracias a su capacidad de servicio al dedicar su vida con un propósito comunitario, este es el enfoque que se les desea otorgar a las organizaciones para que su desempeño pueda generar un impacto positivo en la sociedad.

Un líder servidor debe saber que el papel que desempeña es ayudar a las personas a cada día a lograr sus metas u objetivos trazados, además constantemente tratan de hallar que necesitan sus colaboradores para triunfar en lugar de querer que estos complazcan a sus jefes,"los líderes desean marcar una diferencia en la vida de sus colaboradores y, entre tanto, producir un impacto en la organización. (Blanchard, 2007)

Generar una nueva impresión en los clientes con este propósito de servicio puede generar más atracción hacia a la organización, debidas a que la empresa mostrará un interés aparte de satisfacer sus necesidades brindarle un servicio de calidad el cual se puede implantar en los colaboradores tratando incluso de hacerlo parte de la cultura organizacional, esto puede traer grandes mejoras para empresa, un ejemplo de una mejora es el buen clima organizacional y la buena comunicación.

Modelo de alto desempeño organizacional con propósito de servicio

Las organizaciones existen para servir a las personas, a través de la satisfacción de necesidades. Entendiendo esto, hay que generar nuevas propuestas que involucren a la organización con sus públicos, logrando así la construcción de relaciones basadas en la confianza, creando experiencias significativas en los públicos" (Marín, 2014)

La investigación de este modelo permite tener una orientación al logro del propósito, con un enfoque servidor, permitiéndole a la organización estructurar un modelo que establezca un propósito bien definido para alcanzar el éxito, por lo tanto, con este modelo se busca que los colaboradores estén más comprometidos e identificados con la empresa, así se obtienen mayor productividad y mejores beneficios tanto para la compañía como para los asociados.

Capítulo 4: Metodología de la investigación

Diagnosticar la situación actual del propósito y el modelo de servicio

El diagnóstico tiene como objetivo reflejar la situación actual de la organización con base en el modelo de servicio, para ello se evaluará el propósito de la organización y luego se evaluará el modelo de servicio. Esto se logrará a través de dos fases correspondientes al análisis de propósito y la evaluación del modelo de servicio.

Análisis del propósito

Para desarrollar la primera etapa del diagnóstico; nombrado “análisis del propósito” se requiere una documentación sobre la reseña histórica, una encuesta sobre desempeño organizacional y un formato del análisis del propósito.

Reseña histórica

Se pide a la institución objeto de estudio la documentación de la reseña histórica, la cual contiene la historia de la creación de la organización y expone el desarrollo y crecimiento en cuanto a nombre, número de estudiantes, infraestructura y evolución tanto académica como económica a través de los años. La persona responsable de suministrar dicha información es la rectora o directora de la institución.

Encuesta sobre análisis del propósito.

La encuesta sobre análisis del propósito tiene como objetivo realizar un análisis teniendo en cuenta diferentes factores que giran en torno a la organización: cómo se percibe, para qué existe, qué sabe hacer, con qué capacidades clave cuenta, cómo se sirve, cuáles son los productos y servicios más relevantes, entre otros.

La encuesta se hará a través de medios electrónicos, específicamente, usando la herramienta “Google Docs.”. Se solicitará a la institución un listado de participantes con sus respectivos correos electrónicos para que procedan a realizar la encuesta. Las personas encargadas de la actividad mencionada anteriormente son el equipo directivo de la institución.

Formato de análisis del propósito.

El formato de análisis de propósito que se emplea en el proyecto contiene diez preguntas de cara a la existencia de la organización, destacando: identidad, razón de existencia, lo que sabe hacer, capacidades clave, cómo atender a la audiencia, cuáles son los productos y servicios más relevantes que son capaces de producir, para quién sirve, sobre qué principios actúan, qué tipo de imagen tiene el público y si esta imagen refleja el propósito de la empresa, qué tipo de colaboradores hay y cuáles son los valores de la organización. El equipo de gestión formado según la organización es el responsable directo del formato de respuesta. Al igual que con las encuestas anteriores, este formato se responderá individualmente y luego se responderá en conjunto. La herramienta que se utilizará será "Google Docs."

Evaluación del modelo de servicio

La segunda etapa en la que se desarrolla el proyecto, es la evaluación del modelo de servicio, está compuesta por una serie de Reportes institucionales que abarca temas relacionados a los clientes, productos y servicios, empleados, manual de procesos y área financiera; en el cual, los rectores y contadores de cada institución serán los encargados de proporcionar dicha información, adicionalmente, lo compone; informes, inventarios, evaluaciones y encuestas de análisis del modelo de servicio, todo lo mencionado previamente se desarrollará con distintos

públicos, como: Estudiantes, profesores, padres de familia y los directivos; los cuales serán los encargados de brindar la información correspondiente, junto al contador de la institución.

Reformulación del modelo de servicio y el propósito

La reformulación es la etapa de verificar o determinar el propósito de la organización y su compromiso y valores para cada aspecto importante de su crecimiento. Según Mercado y Pérez (2019) para lograr una reformulación exitosa se deberá evaluar la oferta de servicios, colaboradores, asociados, los puntos de atención o servicio y la comunidad. El modelo de servicio permite determinar la viabilidad de la organización en términos de sustentabilidad y eficiencia; con el fin de alcanzar su propósito, en otras palabras, es posible identificar la institución como una organización de alto desempeño.

El modelo de servicio puede determinar la viabilidad de la organización en términos de sostenibilidad y eficiencia, para lograr su propósito, es decir, la organización puede ser identificada como una organización de alto desempeño. En la segunda fase del proyecto, se espera que el equilibrio existente entre los valores sociales y económicos sirva como su base principal; este análisis promoverá la conciencia de las limitaciones y permitirá generar ideas para diseñar, combinar, implementar y ejecutar una serie de actividades, con el fin de traer cambios importantes a la organización ante el desequilibrio del descubrimiento.

Actividad uno: Reformulación Del Modelo de Servicio

La herramienta de modelo de servicio es responsable de construir la operación principal y necesaria para desarrollar ideas de negocio y generar propuestas de valor con elementos altamente innovadores. Según Mercado y Pérez (2019) El diseño se crea a partir del modelo CANVAS y es adaptado especialmente al Modelo de Organización con un propósito servidor, en

el cual se investigan tres variables elementales: la propuesta de servicio, públicos directos y capacidades organizacionales siendo estos los recursos claves. Al analizar el plan de servicio de una organización, un elemento de análisis y evaluación se da el informe de la organización. El propósito es diagnosticar y verificar el valor creado por los productos y servicios que la organización brinda a los clientes, y estudiar la información recolectada de la misma, base de datos del cuerpo de empleados y de la misma manera el manual de procesos organizativos para verificar que todo lo mencionado está en armonía con los procesos financieros en la institución.

Se complementará el formato de reformulación del modelo de servicio para utilizar estas herramientas para modificar y transformar ideas en proyectos y ser innovador y competitivo en el mercado.

Red de Aliados	Gestión organizacional	Propuesta de Servicio	Estrategia de Comunicación	Públicos
	Capacidades Organizacionales		Canales de Servicio	
Estructura de Costos			Modelo de Resultados	

Figura 1. Modelo de servicio. *Fuente: (Guette Monroy, Larios Ramírez, & Cuesta Borja, 2018)*

Los elementos principales para llevar a cabo este proyecto investigativo en el análisis del modelo de servicio son los siguientes:

El primer elemento considerado hace referencia a los Públicos Directos (asociado). No basta con mencionar al afiliado objetivo, se debe especificar además de esto, todo lo que tenga que ver con el perfil del afiliado.

Se presenta como segundo elemento la propuesta de servicio, la cual es el compromiso y acuerdo de servicio, esto no tiene que ver con listar o etiquetar los servicios y productos. Es importante pensar bien las motivaciones de los públicos directos en la institución y aparte de esto, ver qué tipo de relación se debe emplear para que se genere un canal de vinculación con el propósito. Entonces, la Propuesta de Servicio busca resolver los conflictos y problemas que se dan en los públicos directos y satisface por medio de valores agregados sus necesidades.

El tercer componente es identificado como la estrategia comunicacional para la relación con los públicos directos, esto ayuda a definir el tipo de relación que se quiere establecer, mantener o fortalecer, y lograr el ideal de mantenimiento a largo plazo en vinculación con esas relaciones.

El canal de servicio es el cuarto elemento, entendiendo así que la propuesta de servicio debe ser entregada o dirigida a través de canales, y recomienda desarrollar una ruta para lograr la eficiencia del canal y lograr sus objetivos, para esto es necesario listar los canales, definirlos y medirlos.

El quinto elemento, el Modelo de Resultados (generación de ingresos), asume que la respuesta a una buena gestión del trabajo con calidad y responsabilidad está relacionada con la visión de los ingresos del negocio y la elección de una correcta segmentación, incluyendo en esto una edificación de experiencias significativas para los públicos.

Las Capacidades Organizacionales (Recursos Clave) constituyen el sexto componente, que se refiere a los activos, elementos y recursos necesarios para organizar proyectos de desarrollo y alcanzar metas u objetivos en la institución.

El séptimo elemento, es planteado como la Gestión Organizacional (Actividades Clave). Este identifica y determina los procesos clave de las operaciones de la organización, las actividades prioritarias relacionadas con Propuesta de Servicios, Canales, Estrategias de Comunicación para audiencias directas e Ingresos.

Por otro lado, el octavo elemento, la Red de Aliados (Relaciones Clave) responde a interrogantes como: ¿Quiénes son aliados estratégicos? ¿Cuáles son los proveedores clave? ¿Qué recursos se obtienen a partir de aliados? ¿Cuáles actividades se desarrollan o se pueden desempeñar con aliados estratégicos? es decir, constituye la relación ideal con los socios estratégicos y las razones relacionadas para su establecimiento.

El último elemento, el noveno componente, se refiere a la Estructura de Costos, que describe los costos más importantes incurridos por la organización. Esto se hace teniendo en cuenta los costos más relevantes en el modelo de servicio, también, identifica los recursos clave más costosos, las actividades clave más costosas, los costos de infraestructura, los costos de la

propuesta de servicio y, en última instancia, determinar el costo de la automatización del servicio en los procesos establecidos. (Guetta Monroy, Larios Ramírez, & Cuesta Borja, 2018)

Según Mercado y Pérez (2019), En la propuesta de servicio es necesario que haya una variable que gire en torno a ella para analizar la organización, conocer las deficiencias y mejorarla. Las variables para estudiar son: matrícula, espacio físico (aula, oficina), proceso de certificación docente, contenido, titulación que se enfoca en tecnología o técnica, sociales, inglés, etc.

1. Es importante que la institución de Turbo realice un análisis para identificar el tipo de clientes con los que cuenta, así, podrá saber sobre el perfil ideal para establecer costos de mensualidad y la matrícula que se adapte a las necesidades y requerimientos adquisitivos de los públicos a los que ofrece el servicio. De esta forma, se ofrece una solución a los inconvenientes que posean, creando y mostrando interés en buscar oportunidades en el momento de acceder a la educación. (Mercado y Pérez, 2019)
2. Los salones de clases de la institución deben adecuarse al espacio, ventilación, las herramientas y elementos básicos se deben encontrar en perfecto estado para que los alumnos puedan disfrutar de un entorno saludable y relevante para optimizar su aprendizaje, por ejemplo: un escritorio cómodo en las mejores condiciones no causará molestias al estudiante, utilizar pizarras digitales para promover los métodos de enseñanza de los profesores para comprender a los estudiantes, el aire acondicionado, el uso de las TIC, los laboratorios de química y sus elementos

básicos, permitiendo a los estudiantes interactuar y experimentar. (Mercado y Pérez, 2019).

3. Hay certificaciones que son necesarias para las instituciones adventistas, las cuales deben tener a nivel nacional. Estos certificados se conocen como el ISO 9001, que son certificados que expide la triple AAA (Asociación Acreditadora Adventista), además de esto, deben contar con licencias de registro calificado. Esto es para que la institución pueda garantizar un valor agregado por su calidad ofrecida y la excelencia. (Mercado y Pérez, 2019).
4. Es importante que tanto los docentes como los directivos de la institución tengan una preparación, aparte de contar con una retribución favorable que sea ajustada a su labor como magisterio. Los profesores con maestrías, especializaciones y posgrados, permite mostrar que la institución cuenta con un personal basado en excelente preparación dando credibilidad y confianza hacia alumnos y públicos directos. (Mercado y Pérez, 2019).
5. Las técnicas dentro de la institución son de vital importancia, para la preparación de los estudiantes y para crear un valor agregado, esto porque el alumno se graduará con una preparación en un área específica y dará también una capacidad para laborar en un futuro. (Mercado y Pérez, 2019)
6. El inglés en la actualidad es de sumo interés para las instituciones, pues al contar con este en su modelo de competencias, se genera un valor agregado y da un paso

a la institución para formar alumnos con bilingüismo dando un paso adelante para resaltar en el mercado. (Mercado y Pérez, 2019)

7. Así mismo, un factor de diferenciación para resaltar en las instituciones adventistas es la formación integral, pues este abarca no solo la formación física, sino también mental y espiritual tanto en estudiantes como en docentes, y así permite edificar a los públicos en valores éticos cristianos. (Mercado y Pérez, 2019).
8. Las rutinas y paradigmas que no se mejoran obstruyen a una mejor enseñanza, es por esto que se hace como requerimiento el generar interacción entre estudiantes y mejorar de manera proliferada las didácticas de clase, es decir, lo que antes eran clases netamente en un salón de clases, filas y sin participación se debe reemplazar por juegos, cantos, actividades recreativas y entornos ambientados para que se genere un valor agregado y los estudiantes tengan más motivación y calidad de enseñanza. (Mercado y Pérez, 2019).
9. En el proyecto se realizará una segmentación y de acuerdo a esta se deben implementar planes que generen una publicidad para abarcar el público objetivo, si la institución adventista de Turbo tiene como principal público la comunidad adventista entonces, las estrategias que se implementen deben estar acorde a este objetivo. Por ejemplo, recomendaciones por medio de estudiantes y padres, publicidad mediante IADPA, uso de redes sociales, emisoras, etc (Mercado y Pérez, 2019)

10. Un factor importante que genera valor agregado en gran potencia es la imagen amigable que se tenga con el medio ambiente, donde todo público de la institución, docentes y directivos, padres de familia y todo el entorno que rodee la institución tanto interna como externamente pueda notar el compromiso que se tiene con el cuidado y protección del medio ambiente, ayudando de esta forma la responsabilidad social empresarial y apoya a que las instituciones sean constituidas como organizaciones verdes con gran generación de impacto tanto social como ambiental. (Mercado y Pérez, 2019)

Actividad Dos: Reformulación del propósito.

Después de haber realizado la reformulación que se plantea en la actividad uno (lo cual es indispensable para el desarrollo de la actividad siguiente), se muestran los elementos que componen el propósito de la institución:

Misión: pretende mencionar de forma clara y precisa la razón de ser de la institución u organización.

Visión: pretende mencionar de forma clara y precisa la proyección que tiene la institución.

Valores: pretende determinar todo el sistema de creencias y principios que se plantean en la institución dando así un perfil e identidad a esta.

La reformulación del modelo de servicio: este plantea el objetivo de lograr una mayor eficiencia y eficacia que permita a la institución tener autenticidad como organización de alto desempeño.

Cuadro Reformulación Propósito

Factor	Compromiso
PÚBLICOS INTERESADOS	La institución se compromete con los estudiantes anteriormente perfilados, en este sentido se busca que la institución satisfaga el público que en estos momentos se ha convertido en su meta. es decir, todo público al que la institución les está creando y generando valor, además es importante que se cree vínculos relacionales con los estudiantes, ya que es fundamental que la estrategia comunicacional sea efectuada de manera óptima, por ello, se recomienda que dicha estrategia sea de creación colectiva (colaboración de los clientes para crear valor)
PROPUESTA DE SERVICIO	La institución se compromete en brindar experiencias trascendentales, ya que no solo es líder en costos, sino también en diferenciación, convirtiendo la institución en referente, resaltando que la transformación de los servicios que brinda la institución llevará el propósito a los públicos.
CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	Definir los recursos físicos y las capacidades claves de la organización, con el objetivo de crear valor para sus públicos. Entre tales capacidades están las físicas, intelectuales, humanas y económicas.
ESTILO DE DIRECCIÓN	Las instituciones finalmente comprometidas con todos sus públicos, deben de tener un liderazgo enfocado en el servicio, dispuestos no a que les sirvan, sino a servir.

Figura 2. *Cuadro reformulación propósito. Fuente: Mercado & Pérez, 2019*

Plan de acción

Después de realizado el proceso de reformulación, se crean estrategias que permitan una elaboración del plan de acción con fundamentos basados en procesos innovadores de valor y las tendencias que fueron anteriormente (en la fase de reformulación) definidas, para que de esta forma se analizaran los componentes del modelo de servicio de la institución y así mismo tener bases para la toma de decisiones en relación a los costos y crear valor agregado en todos los componentes del Modelo de Alto Desempeño Organizacional con Propósito de Servicio.

Luego de esto, parte la creación de estrategias para su ejecución, estas posteriormente se convertirán en acciones, es decir, se convierten en metas que reflejan proyectos, dando lugar a eliminación, disminución o incremento en los costos que se plantearon para que se puedan lograr optimizaciones en los procesos de todos los elementos que componen el modelo de servicio.

Capítulo 5: Análisis

Actividad 1: Diagnóstico de Institución Adventista Educativa de Turbo

Análisis del propósito

Para analizar el propósito de la Institución Educativa Adventista de Turbo fue necesario aplicar unas encuestas en la que participaron dos directivos de la institución, daremos a conocer un resumen de sus respuestas a cada una de las preguntas realizadas.

Tabla 2

Participantes encuesta de propósito

Cargo	Nombre
Rectora	Normina Murillo
Coordinadora Académica	Yudy Ballestas

Nota. Elaboración de autores

La primera pregunta “Como institución educativa ¿Quiénes somos?” La respuesta expresa que es una institución que busca brindar una educación de calidad basada en principios y valores, conduciendo a la comunidad educativa a los pies de Jesús. Es decir, es una institución cristiana que imparte valores a través de la educación formal.

La segunda pregunta “Como institución educativa ¿Para qué existimos?” Las respuestas dicen que existen para redimir a niños y jóvenes al mostrarles a Cristo y prepararlos de manera intelectual, ética y espiritualmente. Aseguran, que preparan a los estudiantes de la institución de manera intelectual, ética y espiritualmente.

La tercera pregunta “Como institución educativa ¿Qué sabemos hacer? ¿Cuáles son nuestras capacidades claves? ¿Cómo lo hacemos?” Expresan que todos los docentes son profesionales, las clases que dictan son de acuerdo a su profesión, son adventistas por lo tanto integran en sus aprendizajes los principios y valores bíblicos. Manifiesta que incluyen su fe en la enseñanza y atienden a los padres.

La cuarta pregunta “Como institución educativa ¿Cómo servimos? ¿Cuáles son los productos y servicios más relevantes que generamos?” Brindan las áreas regulares, pero además tienen las áreas de artística donde los estudiantes aprenden arte, música y aprenden a tocar dos instrumentos, el inglés es creativo y conversacional, también cuentan con la media técnica, donde los estudiantes de 11° salen con un técnico en secretariado lo cual es una herramienta muy útil para iniciar su proceso profesional y laboral. Afirman que manejan una educación cristiana, clases de música, docentes amables y comprometidos.

La quinta pregunta “Como institución educativa ¿A quiénes servimos? ¿Para quienes trabajamos? ¿Quiénes son nuestros interesados, nuestros públicos?” Expresan que sirven a niños de la primera infancia, adolescentes, jóvenes y adultos (Padres).

La sexta pregunta “Como institución educativa ¿Qué principios nos mueven a actuar?” manifiestan los principios basados en las verdades bíblicas. Además de tener una educación basada en principios cristianos, demostrando una similitud amplia en las respuestas dadas.

La séptima pregunta “Como institución educativa ¿Cómo nos perciben nuestros públicos? ¿Nuestra imagen corporativa refleja el propósito? ¿Cómo deseamos ser vistos?” responden que

son vistos y reconocidos por la educación basada en principios y valores y expresa que son vistos como una institución que educa en valores y principios cristianos.

La octava pregunta “¿Cómo es percibida nuestra experiencia de servicio? ¿Cómo esperamos que sea la experiencia de servicio?” tiene como respuesta que esperan que cada persona, niño, adolescente, joven y adulto al conocer la institución tenga en su mente que el colegio adventista no es la mejor opción si no la opción de Turbo en cuanto a educación que motive a sus clientes a invitar a otros

La novena pregunta “Como institución educativa ¿Con qué tipo de colaboradores contamos? ¿Cómo están nuestros procesos y tecnología para llevar a cabo el propósito?” La respuesta dada, es que cuentan con un buen proceso y temática educativa actualizada, los docentes son profesionales, se brinda la oportunidad para que los docentes continúen actualizándose, por medio de cursos, diplomados, etc. Además, cuentan con el servicio de Capellanía y Psicología quienes están para brindar la ayuda y las orientaciones espirituales y psicológicas a toda la comunidad educativa.

La décima pregunta “Como institución educativa ¿Cuáles son los valores que caracterizan a la institución actualmente? ¿Cuáles valores son deseables para el buen funcionamiento de la institución?” Dicen que todos los valores son reflejados y resaltados en la institución por medio de los docentes y estudiantes, pero prima sus principios bíblicos como adventistas del séptimo día y manifestando que los valores deseables para el buen funcionamiento son Compromiso y amabilidad.

Consideraciones adicionales en la encuesta: los encuestados consideran que como institución adventista que quiere brindar educación de calidad, constantemente están en busca de actualizaciones.

En resumen, la Institución Educativa de Turbo, es una institución que busca brindar una educación de calidad basada en principios y valores, conduciendo a la comunidad educativa a los pies de Jesús. Es decir, es una institución cristiana que imparte valores a través de la educación formal, la institución existe para redimir a niños y jóvenes al mostrarles a Cristo y prepararlos de manera intelectual, ética y espiritualmente. Afirman que manejan una educación Cristiana, clases de música, docentes amables y comprometidos. Además de tener una educación basada en principios cristianos, demostrando una similitud amplia en las respuestas dadas.

Actividad 2: Evaluación del Modelo De Servicio.

Análisis de reportes

Reporte de estudiantes

La Institución Educativa Adventista de Turbo cuenta con 478 estudiantes y 10 aulas asignadas a los niveles de formación entre preescolar, primaria y secundaria.

Tabla 3.

Aulas para estudiantes por nivel de formación.

Preescolar	8	2%
Primaria	188	39%
Secundaria	262	55%

Total	478	100%
-------	-----	------

Nota. Elaboración de autores

El Colegio Adventista de Turbo en el nivel preescolar cuenta con 8 alumnos, en el nivel de educación primaria cuenta 188 y en el nivel de educación secundaria cuenta con 262 estudiantes. Ver figura 3:

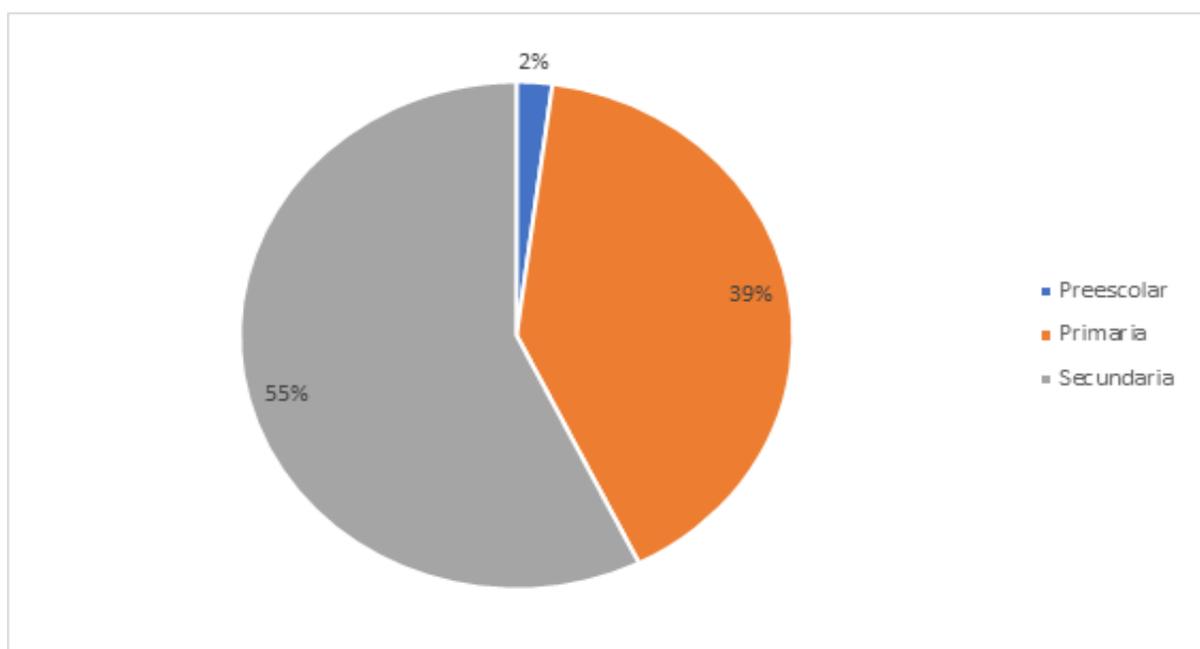


Figura 3. Estudiantes por nivel de formación. Nota: elaboración de autores

Propuesta de servicio de la Institución Educativa Adventista de Turbo

El Colegio Adventista de Turbo es una institución que busca brindar una educación de calidad basada en principios y valores, conduciendo a la comunidad educativa a los pies de Jesús. Existen para redimir a niños y jóvenes al mostrarles a Cristo y prepararlos de manera intelectual, ética y espiritualmente. Expresan que todos sus docentes son profesionales, las clases que dictan son de acuerdo a su profesión, son adventistas por lo tanto integran en sus aprendizajes los

principios y valores bíblicos. Por último, cuentan con un buen proceso y temática educativa actualizada, los docentes son profesionales, se brinda la oportunidad para que los docentes continúen actualizándose.

Docentes del colegio adventista de Turbo

El colegio cuenta con 18 docentes, los cuales están comprometidos con la institución y son los encargados de enseñar y educar a los alumnos a través de conocimiento se encargan de la formación de niños y jóvenes para prepararlos para el futuro. El personal docente está conformado por 5 hombres, es decir, el 28% y 13 mujeres ocupando un 72% restante como se muestra en la gráfica 4:

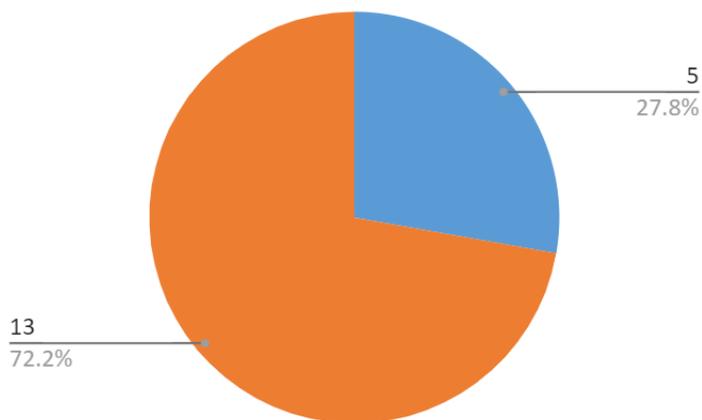


Figura 4. Docentes del Colegio Adventista de Turbo. Nota: elaboración de autores

De los mencionados anteriormente el 50% es decir, nueve docentes (9) se encuentran en un estrato socioeconómico de grado 1, un 28%, es decir cinco (5) de los encuestados ocupa un estrato socioeconómico de grado 2, y por último un 22%, es decir 4 personas presentan un estrato socioeconómico de grado 3. Se representa en el gráfico 5:

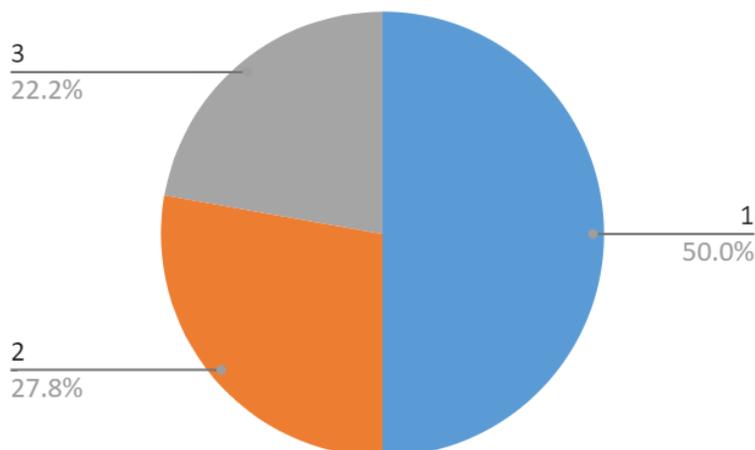


Figura 5. Estrato socioeconómico de docentes. Nota: elaboración de autores

Organigrama

Está conformado por el ministerio de educación nacional, seguido por la Unión Colombiana del norte, como siguiente se encuentra la Asociación Centro occidental y la Secretaría de Educación Municipal, después se encuentra la rectoría del colegio, luego encontramos la Secretaría y Tesorería seguidos por el Consejo Directivo. Conectados con Tesorería se encuentran la biblioteca, sala múltiple, sala de sistemas, tienda escolar y el laboratorio. Después del consejo directivo se encuentra la coordinación académica, seguido por los niveles académicos: sección preescolar, sección básica y sección media y de último el Comité de evaluación y promoción. Además, dentro de la coordinación académica están el apoyo académico las materias como: humanidades, educación física, recreación y deportes, matemáticas, ciencias naturales y por último ciencias sociales políticas. Por otra parte, y como subordinado de la rectoría se encuentran la coordinación de convivencia, el personero estudiantil, representante estudiantil, consejo estudiantil, estudiantil, sico-orientación. Para terminar el

consejo de profesores, consejo de padres, egresados, la comunidad educativa y el sector productivo, también se encuentran conectados con la rectoría.



Figura 6. Organigrama del Colegio Adventista de Turbo. Nota. Elaboración de varios autores.

Fuente: Institución Educativa Adventista de Turbo

Análisis financieros enero-abril 2021 Colegio de Turbo

Análisis vertical de los activos 30 de abril 2021

La Institución Educativa Adventista de Turbo cuenta con un total de activos de 541,553,677.75. Los activos con un porcentaje más alto en valor son propiedad planta y equipo con un 62,07%, edificio con un 56,80% y el disponible con un 19,78% siendo los valores que más representan en los activos (Ver tabla 4):

Tabla 4

Activos del Colegio Adventista de Turbo

Activos		\$ A. Vertical
DISPONIBLE	107.092.617,02	20%
CAJA	\$ 1.656.000,00	0%
BANCOS	\$ 105.436.617,02	19%
DEUDORES	\$ 98.317.077,00	18%
CLIENTES	\$ 93.458.605,00	17%
PROVISIONES	\$ 4.858.472,00	1%
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	\$ 336.143.983,73	62%
TERRENOS	\$ 38.000.000,00	7%
CONSTRUCCIONES EN CURSO	\$ 70.370.861,00	13%
EDIFICACIONES	\$ 307.587.975,61	57%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 6.583.361,00	1%
EQUIPO DE OFICINA	\$ 99.718.893,51	18%
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	\$ 40.626.648,00	8%
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -226.743.755,39	-42%
TOTAL ACTIVO	\$ 541.553.677,75	100%

Nota. Elaboración de varios autores

Análisis vertical de los pasivos 30 de abril 2021

La Unidad educativa de Turbo en el año 2021 cuenta con un total de 333.690.766,50 y las cuentas que más al activo son son cuentas por pagar con un 46% y a casa matriz con un 42%, siendo las cuentas con más valor en los pasivos (ver tabla 5).

Tabla 5

Pasivos del Colegio Adventista de Turbo

Pasivos		
OBLIGACIONES FINANCIERAS	41.765.216,00	8%
OTRAS OBLIGACIONES	41.765.216,00	8%
CUENTAS POR PAGAR	246.515.149,50	46%
A CASA MATRIZ	229.630.593,50	42%
RETENCION EN LA FUENTE	3.543.614,00	1%
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	13.340.942,00	2%
OBLIGACIONES LABORALES	-1.972.010,00	0%
SALARIOS POR PAGAR	-1.972.010,00	0%
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	25.895.195,00	5%
PARA OBLIGACIONES LABORALES	25.895.195,00	5%
DIFERIDOS	13.022.255,00	2%
INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO	13.022.255,00	2%
OTROS PASIVOS	8.464.961,00	2%
ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	8.464.961,00	2%
TOTAL PASIVO	333.690.766,50	62%

Nota. Elaboración de varios autores

Análisis vertical del patrimonio 30 de abril 2021

La unidad educativa de Apartado para el año 2021 presentó un patrimonio total de 207.862.911,25, de tal valor las cuentas que más valor representan al activo son la utilidad del ejercicio con un 23% y los resultados del ejercicio con un 21%. Son las cuentas con valores más altos en el patrimonio

Tabla 6.

Patrimonio del Colegio Adventista de Turbo.

Patrimonio		
CAPITAL SOCIAL	66.247.635,53	12%
APORTES SOCIALES	66.247.635,53	12%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	116.108.715,61	21%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	124.980.334,68	23%
PERDIDA DEL EJERCICIO	-8.871.619,07	-2%
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	25.506.560,11	5%
UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS	68.800.212,60	13%
PERDIDAS ACUMULADAS	-43.293.652,49	-8%
TOTAL PATRIMONIO	207.862.911,25	38%

Nota. Elaboración de varios autores

Inventario de recursos tecnológicos de la institución

Equipos electrónicos y computacionales

La Institución Educativa Adventista de Turbo cuenta equipos electrónicos y computacionales los cuales son de importancia para el aprendizaje, los recursos tecnológicos para el aprendizaje académico son 22 computadores de escritorio, 10 televisores y una videobeam. para el uso administrativo cuentan con 1 computador de escritorio, 2 portátiles y 2 impresoras. Estos equipos se encuentran en buen estado y a disposición de la institución.

Inventario de la biblioteca

La Institución Educativa de Turbo cuenta con una amplia gama de libros los cuales están divididos de acuerdo con su tema de estudio, los cuales aportan al aprendizaje académico de los estudiantes. En las siguientes tablas veremos los recursos de la biblioteca.

Tabla 7

Inventario de biblioteca del Colegio Adventista de Turbo.

TEMA	LIBRO	Und	ESTADO
ENCICLOPEDIA	Guía del estudiante	6	Regular
	La empresa	7	Regular
	Conocimiento	1	Regular
	Crónicas de América	1	Buena
	La clase del saber	3	Mal estado
	Contabilidad	1	Buena
	Monitor	1	Buena
	Medica	1	Buena
DICCIONARIO	Inglés	1	Buena
	Geografía	4	Buena
	Alexis	18	Buena
	Historia	1	Buena
	Norma agosto	8	Buena
	Deseo de las colinas	13	Buena
ATLAS	Universal	1	Buena

MATEMÁTICAS	3°	8	Buena
	7°	1	Buena
	8°	2	Buena
	10°	1	Buena
INGLÉS	3°	38	Excelente
	4°	24	Excelente
	5°	24	Excelente
	6°	1	Buena
	Guía del Maestro	2	Excelente

LECTURA	Lectura	11	Buena
GUIA DE MAESTROS	Matemáticas	2	Buena
	Lengua	4	Buena
LECTURA	Espiritual	31	Excelente
COLOREAR	Espirituales	10	Excelente

Nota. Elaboración de varios autores

Encuesta del modelo de servicio

Esta encuesta es realizada con el fin de conocer el estado actual de la institución con respecto al modelo de servicio, con el fin de conocer a fondo su propuesta de servicio a partir de cuatro variables; propuesta de valor (4 constructos), clientes (14 constructos), organización (9 constructos), viabilidad (12 constructos), estas conforman el modelo mencionado anteriormente.

La encuesta fue contestada por 11 individuos relacionados con la institución de los cuales el 27% son directivos de la institución, el 27% son docentes de la institución, el 18% son miembros de la Iglesia Adventista del Séptimo día, el 9% son acudientes de la institución, el 9% son miembros de la junta escolar, el 9% son egresados de la institución, no se cuenta con la participación de estudiantes activos en la institución, de notándose que la mayor participación en la encuesta fue de los directivos y docentes de la institución. El análisis completo se presenta al final del documento (Ver anexo A).

En síntesis, se observa que la variable propuesta de valor, en conjunto tiene una alta tendencia en sus constructos, con unas medias que varían entre 3.7 y 4.3 (ver figura 7). El constructo clave con la media hacia estar de acuerdo es nuestros productos y servicios, toman en cuenta las necesidades de los clientes, y el más bajo es clientes satisfechos.

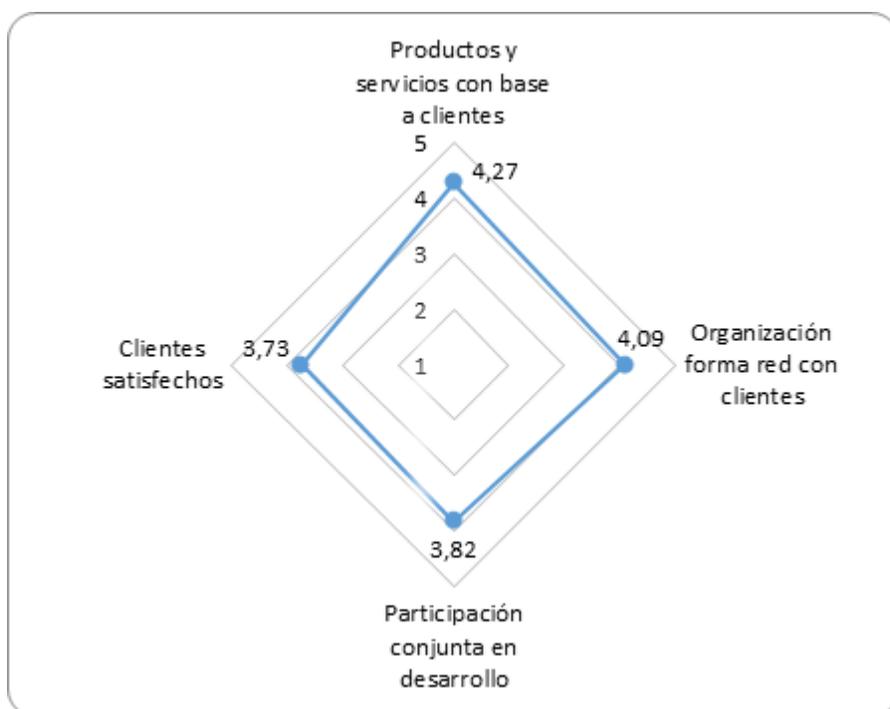


Figura 7. Resumen variable propuesta de valor. Nota. Elaboración de autores.

En resumen, se observa que los constructos de la variable clientes, presentan una tendencia marcada hacia estar de acuerdo, con unas variaciones de media desde 2.55 hasta 4.27 (ver figura 8). El constructo destacado es “cartera de clientes” con una tendencia hacia estar de acuerdo, y el más bajo es “Acceso a canales”.

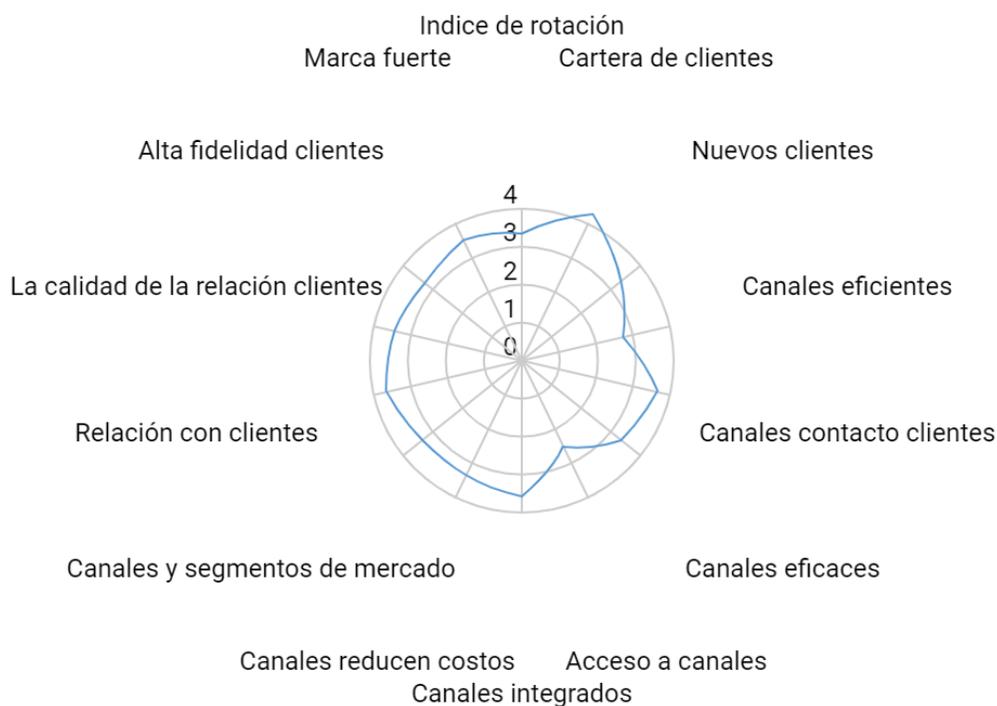


Figura 8. Resumen variable clientes. Nota. Elaboración de autores

En la variable organización, en síntesis, se observa que los constructos de la variable organización tienen unas variaciones de media desde 3,36 hasta 3.55 con tendencia marcada hacia estar de acuerdo (ver figura 9). En esta variable se destacan dos constructos siendo “Procesos eficientes” y “Buenas relaciones con los aliados”, por otro lado, el constructo más bajo es “recursos predecibles”.

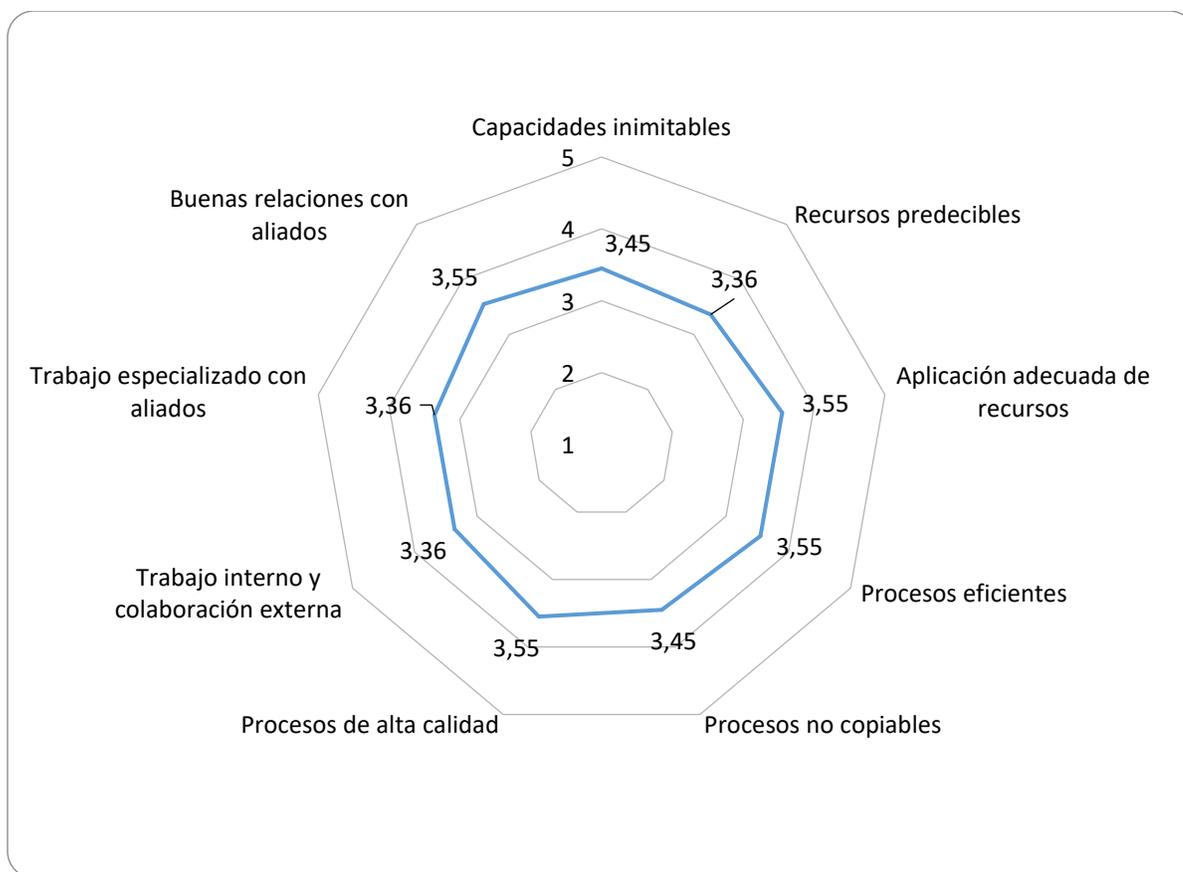


Figura 9. *Resumen variable organización*. Nota. Elaboración de autores.

En resumen, se observa que los constructos de la variable viabilidad financiera, presentan una tendencia hacia estar de acuerdo, con variación en sus medias, desde 2.45 hasta 3,36 (ver figura 10). Su constructo más destacado es “operaciones rentables” y el más bajo es “Ingresos fijos y sostenibles”.

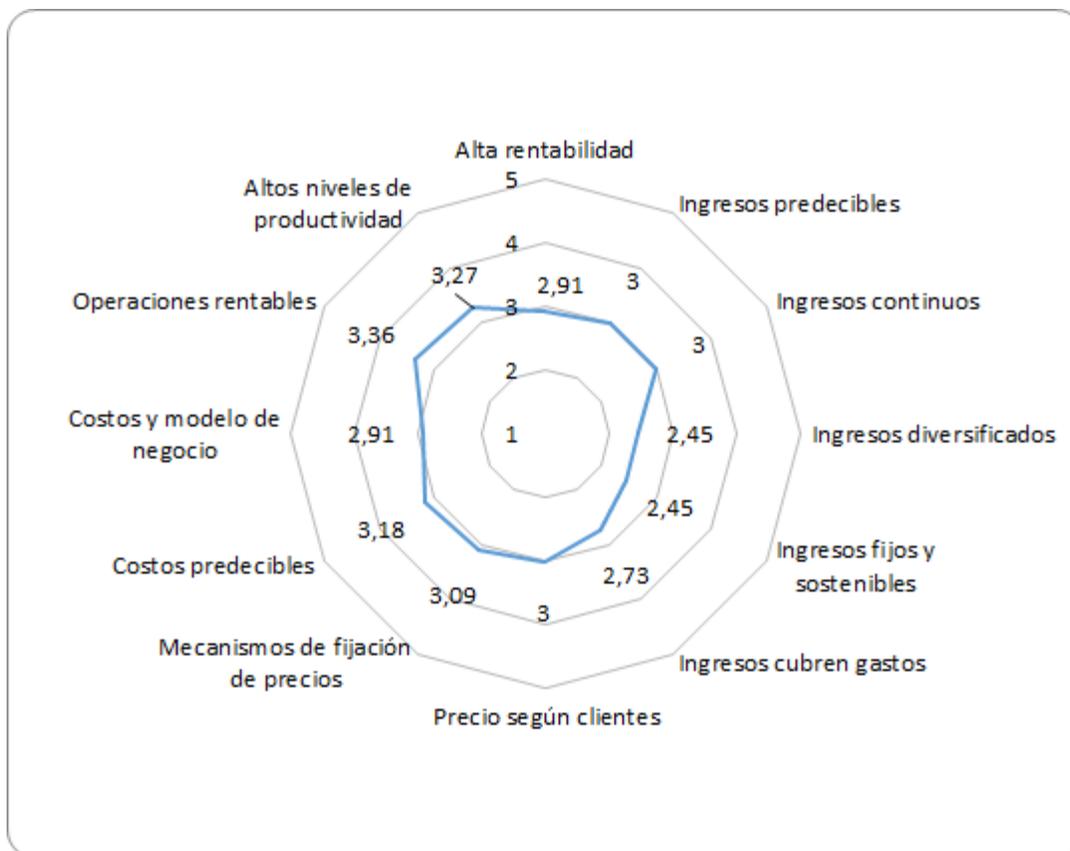


Figura 10. *Resumen viabilidad financiera*. Nota. Elaboración de autores

Formato de modelo de servicio

<p>RED DE ALIADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - UNAC - Directivos de la iglesia - Unión Colombiana del Norte - El apoyo de los aliados es fundamental para el desarrollo de esta institución. - Buenas relaciones con los aliados 	<p>GESTIÓN ORGANIZACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se ejecutan macroprocesos de dirección y liderazgo, desarrollo pedagógico y convivencia escolar (No documentados) - Procesos que pueden ser imitados con facilidad por la competencia. - Clientes satisfechos - La fuerza de la marca no es contundente - Las operaciones sí son rentables - No cuenta con una estandarización de precios según el cliente. - Procesos de alta calidad - El proceso de captación de nuevos clientes no es muy eficiente. 	<p>PROPUESTA DE SERVICIO</p> <p>Servicios académicos presenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preescolar - Básica primaria - Básica secundaria - Media académica <p>Especialidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clases de especialidades comerciales <p>Otros servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tienda escolar - Capellanía - Espacios de recreación <p>Áreas de artística</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arte - Música - Tocar instrumentos - Inglés creativo <p>Media técnica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Técnico secretariado - Brindar una educación de calidad basada en principios y valores, conduciendo a la comunidad educativa a los pies de Jesús. 	<p>ESTRATEGIA COMUNICACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Correo electrónico institucional - Servicio telefónico - Oficina - Facebook - WhatsApp <p>CANALES DE SERVICIO</p> <p>Infraestructura física</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aulas de reunión - Espacios de recreación - Sala de profesores - Oficinas administrativas <p>Infraestructura tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Computadores - Televisores - Videobin - Impresoras <p>Plataformas digitales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zoom - Microsoft Teams - Redes sociales 	<p>PÚBLICOS DIRECTOS</p> <p>Estudiantes entre 4 a 17 años. (478)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hombres 51% (242) - Mujeres 49% (235) - Preescolar 2% (8) - Básica primaria 39% (187) - Básica secundaria 55% (282) <p>-La información del perfil sociodemográfico de los estudiantes y los estratos económicos no están disponibles para ser consultada fácilmente.</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Activos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponible (20%) - Propiedad planta y equipo (62%) - Deudores (18%) <p>Pasivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obligaciones financieras (13%) - Cuentas por pagar (74%) - Pasivos estimados y provisiones (8%) - Diferidos (4%) <p>Gastos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gastos de personal 75% - Diversos 8% - Servicios 3% - Mantenimiento y reparaciones 1% <p>La institución maneja una aplicación adecuada de los recursos.</p>		<p>MODELO DE RESULTADOS</p> <p>Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enseñanza 79% - Donaciones 21% <p>Utilidad 12%</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>- Los ingresos de la institución corresponden principalmente a los servicios académicos.</p> <p>- Ingresos no muy continuos</p> </div>		

Figura 11. Modelo de servicio. Nota. Elaboración de autores

Análisis del entorno

Fuerzas de la industria

El Colegio Adventista de Turbo cuenta con un proveedor principal que le ayuda para poder brindar un mejor servicio a sus clientes: la Iglesia Adventista, este les apoya en todos los programas espirituales, les apoya de manera financiera y dándoles a conocer a sus feligreses de los servicios que prestan y en qué lugar lo hacen.

Con otra de las cosas que cuenta la institución es con una serie de inversores como lo es la Iglesia Adventista de Colombia, es uno de los grandes inversores de los colegios de su misma denominación, así como patrocinadores a nivel internacional que apoyan a estudiantes de bajos recursos brindándoles una oportunidad educativa y en ocasiones donan equipos de apoyo tecnológicos.

La educación actualmente tiene dos sectores que son privados y públicos, son también fuertes competidores del Colegio Adventista de Turbo, los principales colegios son:

Colegio Gimnasio Pilares Saber (Privado)

Misión

Formamos integralmente personas cuyos valores son su identidad y unicidad y su proyecto de vida ser más en liderazgo y servicio.

Impartimos una educación personalizada, con calidad educativa, fortaleciendo la capacidad para enfrentar los desafíos del mundo moderno y la globalización, con una mentalidad creativa, abierta al cambio e innovadora, a través de la disciplina y el trabajo permanentes.

Con metodologías modernas especializadas garantizamos la formación en valores sociales, intelectuales y científicos, la promoción de la democracia participativa, la equidad y la pluralidad, procurando una educación humana y cristiana en colectividad, con el acompañamiento y orientación permanentes hacia nuestra comunidad educativa

Visión

Con excelencia, eficiencia y eficacia, nos proponemos optimizar permanentemente la educación, para convertirnos en un establecimiento ejemplar, con metodologías acordes con las necesidades y avances tecnológicos y científicos.

Formaremos a las nuevas generaciones como personas integrales, capaces desde sus valores, de participar en la construcción de una sociedad justa, democrática, próspera y pacífica; como respuesta a las exigencias del devenir histórico.

Seremos reconocidos ya no sólo a nivel local y regional, sino departamental y nacional, por la calidad del servicio y la excelencia de nuestros egresados: Personas competentes en lo humano, científico, social y productivo; constructores de unas nuevas y mejores familias, sociedad y mundo.

Principios

- Amamos a Dios sobre todas las cosas y al prójimo como a nosotros mismos.
- Respetamos la vida en la naturaleza y, sobre todo, en la sede privilegiada de la misma que son las personas
- Procuramos ser plenamente humanos y cristianos
- Respetamos los Derechos Humanos, la Constitución política de Colombia y el Manual del Colegio Gimnasio Pilares del Saber.
- Somos solidarios con todas las personas.

- Vivimos la democracia como respeto a la diferencia.
- Utilizamos el lenguaje como medio primordial para dirimir todos los asuntos del día y de nuestra vida.
- Somos leales con nuestro colegio.

Valores

- Servicio
- Liderazgo
- Unidad
- Humildad
- Tolerancia
- Respeto
- Responsabilidad
- Cooperación
- Sencillez
- Honestidad
- Libertad
- Felicidad
- Paz
- Amor
- Familia

Proyectos

- Educación Ambiental
- Deporte recreación

- Cruz roja (prevención de desastres)
- Sexualidad
- Convivencia ciudadana
- Banda músico marcial
- Recuperaciones y necesidades educativas especiales.

Acceso

- Biblioteca
- Sala de Informática
- Laboratorio.
- Kiosco Comunal

Modelo pedagógico

El modelo pedagógico pretende impartir una educación adecuada a la concepción del mundo, y de hombres y mujeres modernos, con un enfoque humanístico que forme personas capaces de afrontar con éxito los retos de una sociedad colmada de contradicciones y posibilidades, con una tecnología no ya reconfortante, sino sorprendente y unas expectativas científicas muy grandes. Por lo que se sustenta en diferentes teorías de la persona humana, del ecosistema, de la educación y de la pedagogía que conforman una especie de pensamiento ideológico actual. El fundamento pedagógico del COLEGIO GIMNASIO PILARES DEL SABER se nutre de los ricos aportes de diferentes pensadores y pedagogos de diferentes tiempos.

Pretende formar personas humanas, sustentadas sobre la espiritualidad, libres, responsables, dignas y sujeto natural de libertades inalienables, capaces de participar en la organización y reorganización permanente de las comunidades en busca de perfeccionamiento;

de contribuir con su trabajo a la modificación justa de los medios de producción y distribución y a la constante elaboración de la cultura.

Servicios

Sedes	Única
Metodología de aprendizaje	Tradicional
Jornada/Horario	7:00 am a 12:00 pm y 2:00 pm a 5:00 pm
Niveles de formación	Educación preescolar Educación básica primaria Educación básica secundaria Media académica
Número de estudiantes	364
Numero de docentes	18
Número de aulas	14

Escuela Normal Superior De Urabá

Misión

La Escuela Normal Superior De Urabá se constituirá para el año 2020 en una institución líder en innovaciones educativas a nivel local y regional como prospecto del avance ético, social y tecnológico, elevando la calidad de vida de la subregión de Urabá.

La Escuela Normal Superior De Urabá espera ser la rescatadora del maestro como persona con capacidad reflexiva, crítica y abierta al cambio para servir además como eje de desarrollo social.

Visión

La Escuela Normal Superior De Urabá es una institución formadora de formadores de carácter oficial que tiene como tarea primordial la promoción pedagógica, moral, ética, social e intelectual de los educandos especialmente de aquellos que han escogido la docencia como proyecto de vida; encauzándolos hacia una óptica investigativa y a la sana convivencia, con base en la reconstrucción diaria del saber pedagógico como eje fundante de la formación de maestros con capacidad crítica, innovadora y comprometidos con el desarrollo de su comunidad.

Principios

La IENSUR en uso de su autonomía escolar y atendiendo a la necesidad de formar integralmente a sus alumnos y alumnas bajo la luz de los elementos que se entrecruzan en el modelo pedagógico; pretende organizar sus prácticas educativas adoptando los siguientes principios:

- La pedagogía activa: donde la enseñanza no sea algo transmisivo si no que asegure la participación del alumno en los diferentes procesos.
- La autonomía pedagógica: donde se estimule la participación y comunicación y que a su vez se entienda que los límites de nuestra actuación vienen marcado por las fronteras de los derechos y las libertades.
- La práctica renovadora: desarrollando las capacidades creativas y el espíritu crítico, a través de la actividad investigadora.
- El aprender para vida: una educación que tenga en cuenta el desarrollo de las destrezas y habilidades en los alumnos, para así poder desenvolverse en todos los ámbitos de la vida personal, familiar y social.
- El fomento del sentido de pertenencia: desarrollando actitudes de compromiso, y respeto hacia el medio ambiente, lo cual incluye la participación en los diferentes procesos democráticos.

- La participación activa de los padres: para que, por medio de su acompañamiento y colaboración, se pueda garantizar una mejor consecución de los objetivos educativos.
- La inclusión e integración escolar: Una educación inclusiva con calidad que atienda a todos los niños, niñas y jóvenes de poblaciones especiales (desplazados, grupos étnicos, con necesidades especiales, en extremad y rural) de acuerdo sus características, necesidades e intereses
- Trabajo en equipo: Esta estrategia pedagógica de trabajo posibilita el cruce de información y formación entre las personas, (actores del proceso educativo) que se hace posible en la cotidianidad escolar del aula como espacio de socialización, confrontación y sistematización de saberes y experiencias significativas diversas.
- Investigación permanente: la actitud investigativa implica que el maestro indague situaciones acerca de lo cotidiano de su práctica y consolide un pensamiento crítico, de modo que se convierta en transformador de su ser, hacer y conocer para así crear las condiciones adecuadas que le permitan incorporar los resultados y recomendaciones que arrojen los procesos investigativos realizados a sus propias prácticas pedagógicas.
- Adoptar la cultura ambiental: Permita el cuidado, mantenimiento, aprovechamiento y uso adecuado de los recursos naturales y la relación de estos con el medio social

Valores

- Amor
- Ética
- Responsabilidad

- Equidad
- Sentido de pertenencia
- Lealtad

Proyectos

Desde el año 2012 la institución educativa Normal Superior del municipio de Turbo trabaja el proyecto ambiental escolar PRAE. En el proyecto los estudiantes reconocen los componentes de su comunidad, comprenden los diferentes fenómenos de contaminación ambiental. comparten sus ideas y se conciencian hacia el estudio, visión y conservación del ambiente dentro del marco de un desarrollo sostenible.

Servicios

- Restaurante
- Biblioteca
- Sala de sistemas

Modelo pedagógico

El modelo pedagógico de la Escuela Normal Superior de Urabá, se basa en el enfoque pedagógico problematizador, crítico e INTEGRADOR, que desde cada uno de los elementos que lo conforman busca sustentar de manera pertinente y flexible cada una de las prácticas promovidas en la institución para alcanzar el ideal del estudiante normalista, potenciando desde el PFC el reconocimiento de la infancia como centro de formación; la reflexión permanente de los principios pedagógicos de educabilidad, enseñabilidad, pedagogía y contexto como cuerpo del saber formal que requiere el futuro docente; y la consolidación de los ejes de la naturaleza de formación, investigación educativa, evaluación formativa y extensión que convocan la especificidad y las actividades propias de la ENSUR.

Reformulación del modelo de servicio

Innovación incremental

El colegio Adventista de Turbo tiene algunos temas a mejorar como es su estructura de comunicación, no cuentan con una página web construida, ya que no contiene toda la información que un cliente potencial desearía encontrar. Su infraestructura es otra de las cosas que debe mejorar, ya que solo algunas aulas de clases están adecuadas para estudiantes con discapacidad, algunas aulas no cuentan con equipos para consulta ni comunicación, con un mobiliario flexible, no cuentan con un buen acondicionamiento acústico, entre otras cosas.

El colegio no fija precios de acuerdo con el cliente, mantiene un precio estándar para sus públicos en general, por lo que es una buena opción segmentar sus públicos para valorar sus condiciones de pago y con esa información generar un precio para que sea accesible e incluso pueda generar más ingresos con clientes con potencial de pago.

Por otro lado, la eficacia de los canales es baja. La institución debe prestar más atención a al momento de dirigir su servicio a sus públicos y la manera de como lo está haciendo, para lo que es necesario realizar un plan de mejora para identificar en qué está fallando y la razón de porque sus canales no están siendo una fuente alta de comunicación para sus clientes, el hecho de cómo perciben la propuesta de la institución.

También se presenta otro inconveniente con los ingresos que no son muy continuos en las diferentes etapas del año. Es complicado para la institución solventar sus gastos en tiempos de donde no se generan ingresos, la institución debe buscar una nueva propuesta para esos tiempos en los que pueda prestar algún tipo de servicio en la que se pueda beneficiar generando ingresos para sostenerse.

Innovación en valor

A continuación, se presentan las variables que son tendencias en las demás instituciones educativas con el fin de compararlas con el CAT para aplicar la estrategia de innovación en valor que consiste en crear valor para las organizaciones. Después de analizar las variables más concurrentes en las instituciones se procederá a incrementar ciertas variables para nivelarse o superar a su competencia y por otro lado se procederá a crear nuevas variables que proyecten diferenciación, a través de la estrategia aplicada

Tendencias clave

Tendencias tecnológicas

Tener conocimiento de las tendencias tecnológicas en educación permite estar un paso adelante. Así se puede tener un uso, apropiación y cobertura de la tecnología para la enseñanza, y tener un cambio en la forma en la que se entiende y se presta el servicio de la educación.

Las tendencias tecnológicas en la educación son;

Formación en espacios virtuales

Esta tendencia ha cogido fuerza desde el año 2020 con la llegada de la pandemia Covid-19 que ha obligado a todos los sectores a implementar el uso de la tecnología para la formación y para el trabajo. La mayoría de instituciones educativas ha hecho uso de plataformas virtuales para la educación de sus clientes, con el fin de garantizar un aprendizaje adecuado, incluso se habla de una nueva modalidad para las instituciones como una nueva propuesta de aprendizaje

Gamificación

La Gamificación es una técnica de aprendizaje que traslada la mecánica de los juegos al ámbito educativo-profesional con el fin de conseguir mejores resultados, ya sea para absorber

mejor algunos conocimientos, mejorar alguna habilidad, o bien recompensar acciones concretas, entre otros muchos objetivos.

Este tipo de aprendizaje gana terreno en las metodologías de formación debido a su carácter lúdico, que facilita la interiorización de conocimientos de una forma más divertida, generando una experiencia positiva en el usuario.

La idea de la Gamificación no es crear un juego, sino valernos de los sistemas de puntuación-recompensa-objetivo que normalmente componen a los mismos.

Modelos basados en la educación artificial (IA)

La pandemia por COVID-19 ha provocado cambios educativos sustanciales entre ellos la migración a ecosistemas virtuales de aprendizaje. Los docentes se han enfrentado a la tarea de atender una gran variedad de necesidades para asegurar la continuidad educativa de los estudiantes. La IA puede ser un auxiliar pedagógico perfecto para agilizar la atención de los estudiantes en todo momento. Imaginar que puede ayudar respondiendo las dudas en tiempo real de cada estudiante teniendo en cuenta la certeza de que el alumno está siendo orientado correctamente, y se pueda aprovechar ese tiempo para aprender en algún tema de tu interés, profundizar en el desarrollo de la clase, realizar investigación, construir secuencias didácticas, realizar actividades de Mindfulness para potenciar la creatividad e innovación.

Tendencias normalizadoras

Una serie de medidas, desde la prestación de educación pública gratuita hasta grandes inversiones en infraestructura y recursos educativos, han permitido incrementar en un tiempo relativamente corto la cobertura de educación secundaria, lo cual ha permitido disminuir la

deserción escolar y aumentar el número de estudiantes en los diferentes sectores del país. Actualmente uno de cada diez estudiantes que terminan la educación primaria no siguen estudiando la secundaria, situación que limita el mejoramiento de la calidad de vida de estos adolescentes y en el futuro de sus familias (Ministerio de Educación Nacional, 2016)

En Colombia se encuentra actualmente vigente el Plan Nacional Decenal de Educación, que rige y regirá la educación en Colombia durante los 10 años que comprende. El alcance de la formulación del PNDE 2016-2026 consiste en contar con un plan innovador, incluyente, de construcción colectiva y regional, que plantee los fundamentos necesarios para que Colombia tenga más y mejores oportunidades en 2026. De tal manera, se generará un gran acuerdo nacional que comprometa al gobierno, los diferentes sectores de la sociedad y la ciudadanía, para avanzar en las transformaciones que Colombia requiere desde la educación (Ministerio de Educación Nacional, 2016).

Su construcción parte de una amplia participación municipal, departamental, regional y nacional, en la cual los colombianos, incluyendo los que hacen parte de la base piramidal, expertos reconocidos en materia de educación, niños, jóvenes, adultos, mujeres, hombres, quienes viven en las ciudades, en zonas rurales, en condición de discapacidad, afrodescendientes, raizales, palenqueros, indígenas, campesinos, Rom, inmigrantes, colombianos en el exterior e iglesias, lo construirá desde su diseño hasta su redacción final. Como toda política pública, debe tener un sustento jurídico, y éste recae sobre el artículo 72 de la Ley 115 de 1994, Ley General de Educación. El PNDE se puede definir como el conjunto de propósitos, objetivos y metas que expresan la voluntad del país en materia educativa. Así, el objetivo de la formulación es generar un gran acuerdo nacional que comprometa al gobierno, los diferentes sectores de la sociedad y la

ciudadanía en general, para avanzar en las transformaciones que la educación colombiana necesita (Ministerio de Educación Nacional, 2016).

Tendencias sociales y culturales

Uno de los aspectos socioculturales que los alumnos empiezan a identificar indirectamente, luego de entrar a ser parte activa de la sociedad en la que viven, es el hecho de obtener reconocimientos por buen desempeño y notas dependiendo de su resultado, en consecuencia, el alumnado relaciona su buena ejecución de actividades con la satisfacción de reconocimiento o esperando obtener un incentivo positivo para dicho trabajo. En sí mismo la educación es uno de los puntos claves en las personas que logran afectar en mayor medida el ser del individuo y su percepción dentro de la sociedad en la que vive, siendo así que los mismos factores que lo afectan logren variar de un país a otro, dependiendo de lo que se espera en cierto lugar.

Una nueva tendencia que se está dando en las nuevas generaciones es su interés por conservar el medio ambiente, el cuidado de no contaminar y el concepto de la sostenibilidad ha ido impactando, por lo que esta tendencia se ha ido implementando en su cultura de forma positiva.

Tendencias socioeconómicas

La caída económica con la llegada del Covid-19 se ve reflejada en las familias colombianas y a nivel global, es claro que la recesión económica se debe al parón que hubo por la cuarentena y la recuperación económica que se está dando en este 2021, ha ayudado a las familias colombianas pero la falta de empleo ha obligado a las personas a buscar nuevas alternativas para subsistir. Se considera que la recuperación económica pueda seguir

beneficiando a todos en los próximos años, esto beneficiará a los ciudadanos en su calidad de vida.

Análisis de públicos

Segmentos públicos

El Colegio Adventista de Turbo cuenta con públicos de estratos del 2 al 4 en los diferentes niveles de educación. En su mayoría, los estudiantes son adventistas, pero también se encuentran públicos de otras entidades religiosas que llegan a la institución con el fin de formarse porque les atrae el modelo de la educación adventista, por último los estudiantes que viven fuera de la ciudad o en zonas rurales que también asisten al ente educativo. El Colegio dirige su propuesta a distintos públicos, pero hay públicos desatendidos en los que puede influir.

Cuestiones de mercado

- Las instituciones públicas cuentan con facilidades que son más accesibles porque son financiadas por el estado y con costos de educación muy bajos. Para las personas es más accesible por los costos y porque sus hijos pueden tener acceso a más comodidades como mejor infraestructura, espacios recreativos amplios y los niveles de aprendizaje. Son factores que influyen al momento de elegir un ente educativo para los individuos.
- Los diferentes proyectos educativos que tienen las instituciones en áreas como; artística, sexualidad, convivencia, etc. Estos con el fin de ofrecer distintas áreas en las que el estudiante pueda formarse y también pueda dar su aporte sobre las enseñanzas que va adquiriendo.

Fuerzas macroeconómicas

El mundo en pleno 2021 aún se encuentra aislado por la pandemia, aunque ciertos sectores se han ido reactivando conforme avanzan los procesos de vacunación. En el tema educativo la reactivación de la modalidad presencial ha tomado tiempo para no poner en riesgo a los más pequeños. La educación presencial no ha perdido fuerza, es la más tradicional y la más preferida por los estudiantes en su mayoría, pero está costando mucho tiempo su reactivación debido a la inestabilidad en el área de la salud, ya que esto genera inseguridad para la reactivación presencial.

Una de las condiciones que se presenta a nivel global en cuanto a la educación es la necesidad de conseguir maestros capacitados para brindar una buena educación a sus estudiantes y niños que deseen recibir esta educación. Se habla de que la educación privada permite que haya un nivel de conocimiento más alto, ya que se cuentan con los recursos necesarios para incentivar a los estudiantes a la innovación y a un cambio verdadero en la educación.

Colombia ha logrado mejorar la educación en relación con los años anteriores, esto ha permitido profesionalizar a los docentes, brindarles las herramientas necesarias para poder enfrentarse a nuevas tendencias y así mismo poder llegar a los estudiantes y que sean ellos quienes reciban el producto final que es una enseñanza de calidad.

Productos y servicios sustitutos

Las instituciones educativas siempre están buscando la mejor forma de educar a sus clientes, con el fin de garantizar una educación de calidad y para esto analizan nuevos métodos para que puedan sustituir pero que no bajen la calidad del servicio, esto con el fin de ofrecer

distintas alternativas. En el entorno del Colegio Adventista de Turbo se analizan nuevas propuestas como la educación virtual y proyectos educativos en diferentes áreas de formación.

Actores en la cadena de valor

Los actores de la cadena de valor son quienes pueden impulsar a una mejor propuesta de servicio para la comunidad, en el caso del Colegio Adventista de Turbo pueden incrementar valor en su propuesta, distintos convenios como:

- Hacer convenios con universidades, esto aumenta la cadena de valor de la institución y permite ofrecer una propuesta más atractiva a sus clientes, esto con el fin de sostener sus públicos y generar beneficios para ambas instituciones.
- Convenios con otros colegios para vías de intercambio, en lo que se puedan generar nuevos aprendizajes en otras instituciones.

Variables clave de la propuesta

Se presentan las variables más importantes en los modelos de educación demostrando la importancia y cómo influyen en las instituciones. Las variables que se van a presentar son las siguientes:

Variable precio

Las instituciones públicas son diferenciadoras en costo, ya que son apoyadas por recursos del gobierno y no son reconocidas por ofrecer servicios especializados, en cuanto a las instituciones privadas son líderes en diferenciación ya que estas ofrecen servicios especializados y sus precios son los más altos del mercado.

Variable infraestructura física

Esta variable permite conocer las capacidades físicas de la Institución Educativa para presentar su propuesta de servicio, en esta se mide especialmente la totalidad de aulas con las que cuenta cada una de ellas para operar. Es importante aclarar que algunas de las condiciones que influyen en la calidad de la educación que se brinda a diario y en la permanencia escolar que tienen tanto estudiantes como docentes están relacionadas con los ambientes de aprendizajes y enseñanza.

Variable modalidad virtual

La modalidad virtual brinda a los estudiantes una oportunidad única de compartir experiencias con otros, mejorando así la colaboración y la conciencia de la comunidad. Además, los estudiantes pueden controlar su tiempo y recursos, y pueden elegir la mejor ruta de aprendizaje de acuerdo con sus preferencias y habilidades.

Los maestros tienen la oportunidad de actualizar sus materiales y temas de discusión de inmediato para mantener a los estudiantes frescos y actualizados. El intercambio de información escrita y la posibilidad de un seguimiento detallado del progreso de los estudiantes ayuda al docente a establecer un método de enseñanza más efectivo.

Variable bilingüismo

Es una tendencia muy fuerte en las instituciones educativas el desarrollo de dos lenguas en los estudiantes, ya que cada vez el mundo se va globalizando y se va volviendo más importante incluir esta variable en la educación. El desarrollo de dos idiomas en su totalidad es importante porque formar estudiantes desde muy pequeños con esta destreza los vuelve más creativos, por lo que ejercen una mayor capacidad de socialización, el conocimiento de nuevas culturas y pueden desarrollar sus destrezas.

Variable tecnología de apoyo a la educación

La tecnología es un medio importante para la educación de los estudiantes, ya que facilita múltiples herramientas para que las clases sean didácticas y que aporten conocimientos. La tecnología facilita tanto a estudiantes como a docentes, por lo que su uso cada vez es más imprescindible.

Variable cualificación de docentes

La cualificación de los docentes es uno de los estímulos a sus profesores y contribuye a la creación de un clima de excelencia académica, conceptos de vital importancia en los proyectos y metas institucionales. Para ello se requiere consolidar los procesos académicos de la institución y sostener la coherencia entre el apoyo, las tareas de formación y el perfil definido para los profesores. es importante pues el profesor es uno de los pilares de la formación estudiantil, hoy, esto se ve reflejado tanto en el tiempo de dedicación como en los criterios de evaluación que los directivos aplican a sus profesores, y la formación en servicio que reciben.

Variable herramientas de enseñanza inteligentes

Esta variable permite implementar herramientas pedagógicas no convencionales en las aulas de clases con el fin de obtener mejores herramientas para la enseñanza en el aula. Los estudiantes podrán aprender con nuevas metodologías y no solo basarse en lo tradicional.

Variable laboratorios

El uso de laboratorios es importante en las instituciones, pues permite a los estudiantes aprender mediante la experiencia y poner en práctica el método científico de ensayo y error. Pasar por la experiencia logra un aprendizaje significativo ya que lo que se vió en teoría se aprende aplicando en la vida real, por lo tanto, el laboratorio facilita esta práctica y aporta al desarrollo de los estudiantes.

Variable investigación

La investigación consiste en buscar verdades temporales para generar nuevos conocimientos, que puedan expandir fronteras y descubrir hechos de manera ordenada. Estas preguntas surgen de investigaciones deliberadas que involucran y necesitan ser organizadas a través de un proceso que incluye métodos y técnicas específicas. La investigación estimula el pensamiento crítico y la creatividad, es a través de la investigación que estimula el proceso de aprendizaje, lo que ha hecho un gran aporte al cultivo de profesionales, muy entusiastas e innovadores.

Variable ubicación

Es importante para las instituciones su ubicación con respecto a sus públicos, ya que de acuerdo a esto es que el público tiene una mejor accesibilidad y cercanía a la institución, además, también influye mucho en los precios que manejan en las matrículas y cobros. Teniendo en cuenta esto, surge la necesidad de aclarar que según la ubicación, también se connota un estrato socioeconómico y un punto que si es central tendrá mayor peso e importancia en la ciudad o lugar que esté situado.

Variable jornada académica

Una jornada académica es importante tanto en instituciones como en organizaciones, es el período en que en varios días hábiles se desarrollan actividades académicas de acuerdo a los planes y programas de estudio de los propósitos educativos, así como actividades culturales, deportivas y recreativas que contribuyan a la formación integral de los estudiantes. Esto influye mucho en la manera de aprendizaje, pues según las jornadas que se manejen también afecta o colabora con la enseñanza que se brinda y la forma en que esta es percibida.

Estrategia de innovación en valor

Se va analizar las variables que representa la curva de valor en la Institución Educativa Adventista de Turbo, el enfoque que se encontró fue principalmente basado en la Incrementación y Creación de variables específicas, buscando la optimización de los costos para que su valor crezca y se brinde una mejor propuesta de servicio.

Incrementar

Laboratorios

La Institución CAT no cuenta con laboratorios, mientras que ciertos competidores sí cuentan con lo mencionado anteriormente. Para garantizar un aprendizaje más didáctico en el que los estudiantes puedan poner en práctica las teorías aprendidas, es necesario que la institución pueda implementar esta opción, ya que servirá como una herramienta para el desempeño de los estudiantes y así gestionar estas prácticas como modelo evaluativo de las enseñanzas que se dan en las aulas.

Autonomía escolar

Los directores necesitan la oportunidad de ejercer sus habilidades de liderazgo y participar en decisiones clave que ocurren en la escuela. Si el grado de autonomía de la escuela es bajo y los directores no pueden participar en las decisiones clave que los afectan, será difícil responsabilizarlos o consolidar su desarrollo profesional. La estructura de toma de decisiones que se adapte a su entorno escolar puede tener un impacto positivo en su desempeño. Sin embargo, los pasos para lograr una mayor autonomía deben alinearse gradualmente con la estrategia de desarrollo de capacidades de la escuela de acuerdo con la situación específica en determinados casos.

Infraestructura Física

Como se mencionaba anteriormente, algunas de las condiciones que influyen en la calidad de la educación que se brinda a diario y en la permanencia escolar que tienen tanto estudiantes como docentes están relacionadas con los ambientes de aprendizajes y enseñanza.

Por ello, el Colegio Adventista de Turbo debe trabajar para mejorar comedores escolares, reforzamiento estructural, baños, acceso a servicios públicos e institucionales y espacios deportivos dentro de esta, aulas en perfectas condiciones y zonas en las que sea posible una sana convivencia con los estudiantes y el ambiente.

Estrategias de comunicación

La Institución Adventista de Turbo no cuenta con una página web, cuenta con redes sociales, pero falta información en estas mismas, y no se encuentran en constante actualización. Es importante para el desarrollo de la institución y su reconocimiento tanto a nivel regional, como nacional. Es decir, a pesar de que tienen redes sociales y otros servicios de comunicación, se necesita un aumento en cuanto a página web, actualización de estas redes sociales y conocer el mercado al que se pretende llegar.

Modalidad virtual

La Institución CAT al incrementar la variable proyecta tener una nueva modalidad accesible para los distintos públicos interesados en diferentes modelos de estudio. Además de que en la actualidad es importante manejar ambos tipos de enseñanza, tanto virtual como presencial.

Tecnología de apoyo de a la educación

La tecnología como apoyo en la educación ha tenido un impacto fuerte en su desarrollo, favorece e impulsa el talento de los niños si son guiados adecuadamente por sus docentes y padres. Es importante porque es un medio por el cual los estudiantes pueden adquirir conocimientos y también haciendo uso de las diferentes herramientas para guiar su aprendizaje.

Cualificación de docentes

La Institución CAT cuenta con una cartera de docentes necesaria para la cantidad de alumnos que tiene en este momento, en cuanto vayan aumentando debe incrementar sus docentes, sin embargo, la mayoría cuenta solo con un pregrado y hay un solo especialista. Es vital reforzar la importancia del papel que juegan los docentes; determinar estándares claros de la práctica docente; garantizar programas de formación inicial docente de alta calidad; atraer mejores candidatos; profesionalizar la selección, contratación, y evaluación de docentes; y vincular a los docentes y su desarrollo profesional de forma más directa con las necesidades de las escuelas.

Crear

Bilingüismo

Es necesario para los estudiantes del CAT aprender a manejar otro idioma aparte del español. Incrementar el desarrollo de esta variable ayuda a los estudiantes a su desarrollo en el manejo de dos lenguas, puede ser otro medio de ingresos factible para la institución, pues lenguajes como el francés, portugués, mandarín, etc. Son lenguajes que a medida que pasa el tiempo toman mayor peso en las personas de la sociedad.

Herramientas de enseñanza inteligentes

En el CAT, es importante la implementación de herramientas no convencionales que permiten calificar a la clase de forma sencilla, muy ágil y además también son divertidas: mediante juegos o aplicaciones. Ya sean creados por los propios alumnos, por docentes en todo el mundo, por la misma institución o entes externos, como por ejemplo: Kahoot, Classtime, etc... También se puede comprobar la evolución de cada uno de los alumnos según las materias o asignaturas, y todo de un modo sencillo de poner en marcha.

Formación en liderazgo y servicio

La Institución CAT crea esta variable para formar estudiantes líderes en servicio con el fin de ser diferenciada de las demás Instituciones y así sus egresados reflejan el espíritu servicial que inculca el modelo de liderazgo con propósito de servicio.

Promover la innovación e investigación

La investigación y la innovación tienen un valor social, económico y personal, y son vitales para el desarrollo general de la sociedad. La globalización ha promovido una mayor inversión en investigación y desarrollo y por ende, el primer paso es desarrollar estas competencias en los estudiantes y docentes. De esta forma, los parámetros que caracterizan la gestión de la institución, tales como: liderazgo y dirección; desarrollo, conocimiento, planificación y control de los estudiantes; gestión y mejora de servicios, procesos y equipos; cohesión, robustez institucional, impacto social, eficacia y valor adicional; están guiados por la mejora de ideas e investigaciones, la mejora continua de la calidad y la gestión innovadora.

A partir de este punto, es de vital importancia que la institución brinde la certeza de que los estudiantes egresados y docentes participes del colegio, sean unas personas que transmiten y poseen un perfil Innovador e Investigativo, capaces de desarrollar sus propias ideas y llevar a

cabo todo tipo de investigaciones en su vida cotidiana. La Institución CAT necesita crear semilleros de investigación donde los estudiantes puedan desarrollar cualidades que permitan formar estudiantes diferenciados, además de generar cambios en el modelo educativo que se maneja dentro de la institución para atraer más público y generar esos elementos principales que son requeridos para egresar estudiantes competentes y capaces de desarrollar nuevos proyectos y propósitos.

Intercambios internacionales

Realizar intercambios con colegios de la misma educación adventista a nivel internacional, ya que gracias a la tecnología se facilitan estos intercambios sin necesidad de tanta movilización. Los intercambios pueden ser a nivel nacional también, ya que hay diversos colegios con los que se puede realizar salidas pedagógicas, encuentros intercolegiales o invitación a profesores de otras instituciones, todo esto con el fin de darles a los estudiantes más accesos a los distintos campus.

Construcción de la curva de valor

Tabla: Variables a incrementar

Tabla 8

Variables para incrementar en la curva de valor

		Incrementar							
Empresa		Precio	Autonomía Escolar	Infraestructura física	Estrategia de comunicación	Modalidad virtual	Laboratorios	Tecnología de apoyo a la educación	Cualificación de docentes
Diferenciación	Colegio Gimnasio Pilares Saber	8	5	7	5	7	6	7	6
Costos	Escuela Superior de Uraba	2	4	6	3	4	5	3	5
Nuestra Institución	Colegio Adventista de Turbo	6	7	7	6	8	7	8	7

Tabla: Variables a crear

Tabla 9

Variables para crear en la curva de valor

		Crear					
Empresa		Precio	Bilinguismo	Herramientas de enseñanza inteligentes	Formación en liderazgo y servicio	Promover la innovación e investigación	Intercambios internacionales
Diferenciación	Colegio Gimnasio Pilares Saber	8	0	0	0	0	0
Costos	Escuela Superior de Uraba	2	0	0	0	0	0
Nuestra Institución	Colegio Adventista de Turbo	6	7	8	7	8	7

Figura: Curva de valor

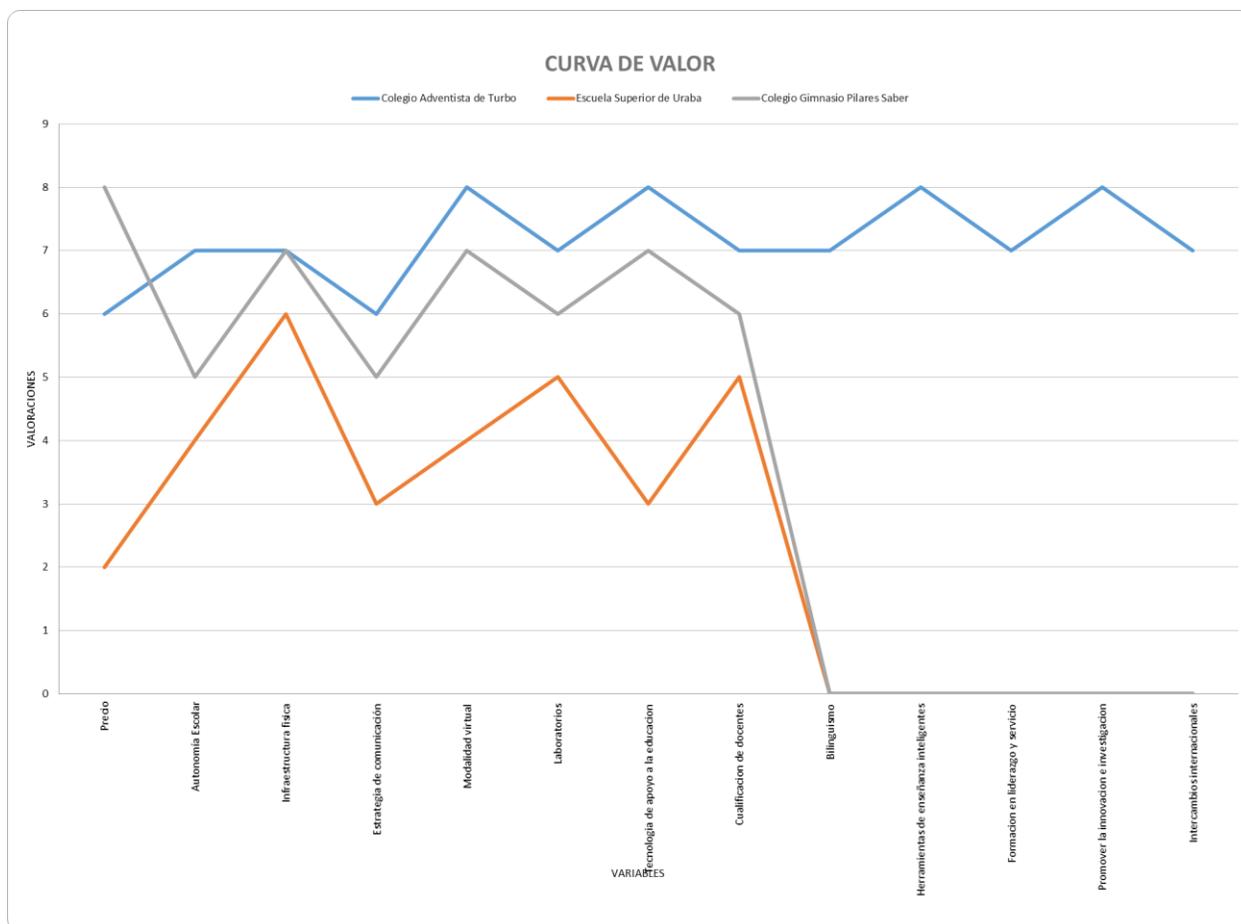


Figura 12. *Curva de valor*. Nota: elaboración de autores.

Reformulación del modelo de servicio

Las variables que se aplicaron en la estrategia de innovación en valor serán aplicadas en el modelo de servicio, el cual con las variables a incrementar y crear presentará un cambio en su propuesta de servicio, ya que impactan en las distintas áreas del modelo del servicio generando la reformulación del modelo mencionado. A continuación, se presentará el modelo de servicio reformulado;

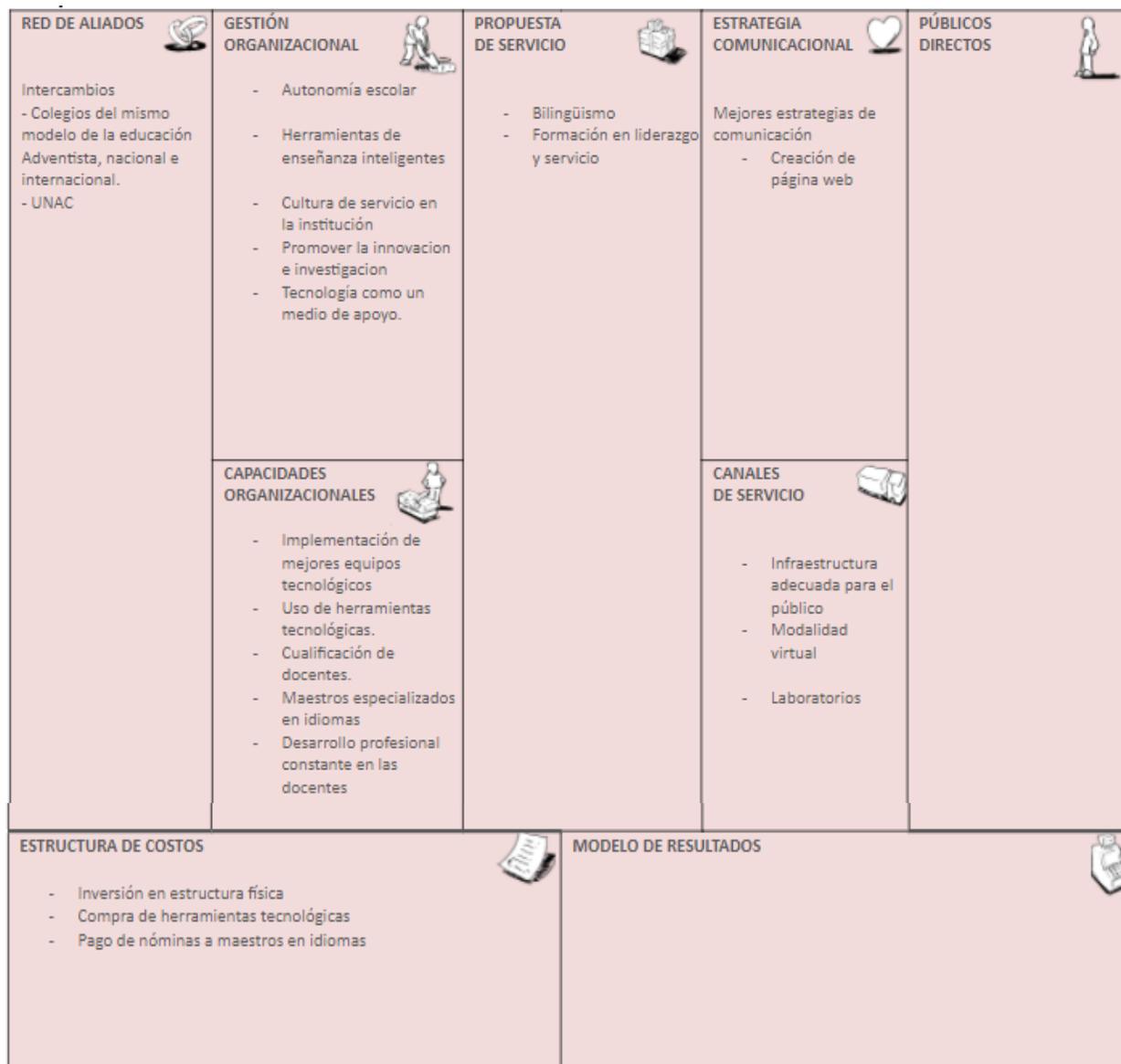


Figura 13. *Reformulación del modelo de servicio*. Nota. Elaboración de autores.

Conclusiones

- 1) La Institución cuenta con una propuesta de servicio tradicional
- 2) En la situación actual de la institución se destacan los siguientes elementos:
 - Productos y servicios con base a clientes

- Cartera de clientes

Se presentan limitaciones en los siguientes elementos:

- Canales eficientes
- Acceso a canales
- Ingresos fijos y sostenibles
- Ingresos diversificados

3) En la reformulación del modelo de servicio se proponen las siguientes estrategias:

Incrementar

- Autonomía escolar
- Infraestructura Física
- Estrategia de comunicación
- Modalidad Virtual
- Laboratorios
- Tecnología de apoyo a la educación
- Cualificación de docentes

Crear

- Bilingüismo
- Herramientas de enseñanza inteligentes
- Formación en liderazgo y servicio
- Promover la innovación e investigación
- Intercambios internacionales

Recomendaciones

- Implementar el modelo ADOPS enfocándose en la innovación en valor para que se desarrolle la estrategia con un modelo de servicio diferente a los demás
- Desarrollar acciones para fortalecer los elementos que presentan limitaciones, los cuales han sido mencionados anteriormente y que necesitan de una mejora continua en calidad.
- Implementar acciones que permitan desarrollar las estrategias relacionadas con incrementar y crear valor

Referencias bibliográficas

Labarca, Nelson (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13 ,p,158-184. recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73713208>

Buchanan, R. (2007). Estrategies of design research: Productive science and rethorical inquiry. In: Ralf Michel (ed.), *Design research now: Essays and Selected Projects*. Basilea: Birkhäuser

Jiménez, J.I., Ruiz, G. y Torres, J.J. (2000): *La gestión del riesgo - Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, 2001.

Bateman, T. S. y Snell, S. A. (2001). *Administración: una ventaja competitiva* (4a. ed.), México: McGraw Hill.

Perdomo, Jesús, y "Reseña "Método Juran. Análisis y planeación de la calidad" de Gryna F., Chua R. y DeFeo J.." *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 19, no. 33, 2009, pp.142. Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=8181902201>

Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración: Una perspectiva global* (10a. ed. --.). México D. F.: Mc Graw - Hill.

Tejada Zabaleta, Alonso (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. *gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Psicología desde el Caribe*, (12), 115-133. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301208>

Blanchard, K., Randolph, A, Grazier, P. (2006). *Trabajo en equipo go team! tres pasos para conseguir grandes resultados*. Barcelona: Deusto.

D'Aguillo, R. E. (2012). Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias. *Estudios gerenciales*, Pág 69-81. recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/18193/Due%C3%B1asPinz%C3%B3nEdwin2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Osterwalder, Alexander y Pigneur Yves, (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. 3ª Edición.

López Pérez R., Bueno Campos E. y Salmador Sánchez MªP. (2012) *Dinamizar la PYME mediante la innovación del Modelo de Negocio*, web oficial del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Fecha de consulta: 6 de Julio de 2014.

<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/388/Ricardo%20L%C3%B3pez%20P%C3%A9rez.pdf>

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14a. ed)

Primera Edición, de Sandhusen L. Richard, Compañía Editorial Continental. *Mercadotecnia*, 2002, Pág. 385.

Guette, Larios y Cuesta. (2018) Aplicación del modelo de desempeño organizacional con propósito de servicio en la Cooperativa de ahorro y crédito Unión Colombiana.

Mercado, S. & Pérez, J. (2019) Proyecto de Grado Modelo de Alto Desempeño Organizacional con Propósito de Servicio en las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Colombiana del Sur obtenido desde

<https://docs.google.com/document/d/1T7SGZpMmfgZC5cl6KnPhm1SiNjUQ41tj/e dit#>.

Monroy, S & Ramírez, A, Borja, R. Aplicación del Modelo de Desempeño Organizacional con propósito de Servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana. Recuperado de: <http://repository.unac.edu.co/bitstream/handle/11254/876/PROYECTO%20DE%20GRADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexo A

Resultados de la variable de estudio

El análisis estadístico de las variables se encuentra registrado en forma de tabla para cada una de las preguntas, por cada variable. Se presentan las frecuencias en porcentajes, así como la media, mediana, moda y desviación estándar para cada uno de los extractores de las variables: propuesta de valor (ver tabla 2), Clientes (ver tabla 3), organización (ver tabla 4) y viabilidad financiera (ver tabla 5).

Resultados de la variable Propuesta de valor

Se observa en primera instancia las variables que se representan y/o se estudian en esta propuesta de valor (Ver tabla 2):

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Media	Desviación Estándar
Productos y servicios con base a clientes	0%	0%	0%	73%	27%	4.27	0.47
Organización forma red con clientes	0%	0%	9%	73%	18%	4.09	0.54
Participación conjunta en desarrollo	0%	0%	27%	64%	9%	3.82	0.6
Clientes satisfechos	0%	9%	18%	64%	9%	3.73	0.79

Tabla 2. Variable propuesta de valor. *Nota.* Elaboración propia

Al cuestionamiento "Nuestros productos y servicios, toman en cuenta las necesidades de los clientes", el 73% respondieron estar de acuerdo, 8 personas, y el 27% restante, es decir, 3 personas manifestaron estar totalmente de acuerdo (ver figura 1), con una media de 4.27 y una desviación de 0.47, observándose un total consenso hacia de acuerdo.

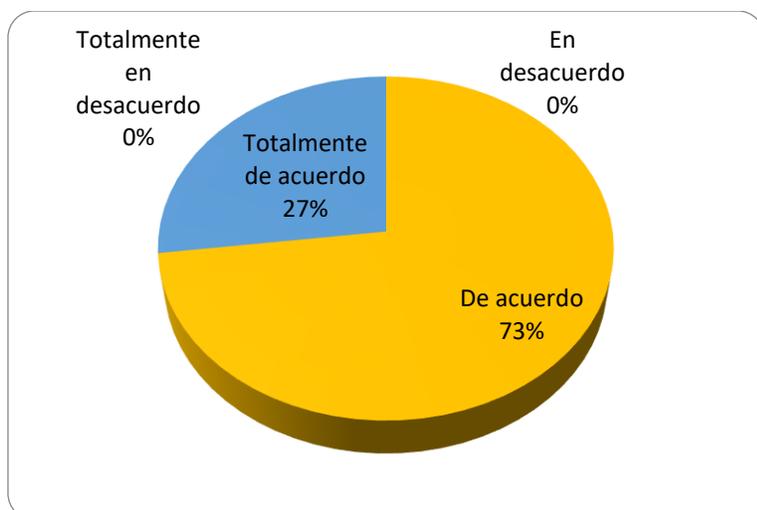


Figura 1. Servicios y productos con base en los clientes. *Nota.* Elaboración de autores.

Al interrogante "Nuestra organización tiende a formar una red de relaciones con los clientes", el 73%, 8 participantes, dice estar de acuerdo, el 18%, 2 personas están totalmente de acuerdo, en conjunto el 91%; entre tanto que el 9%, 1 participante, dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; (ver figura 2). La media se ubica en 4.09 y la desviación estándar en 0.54, observándose un total consenso hacia estar de acuerdo.

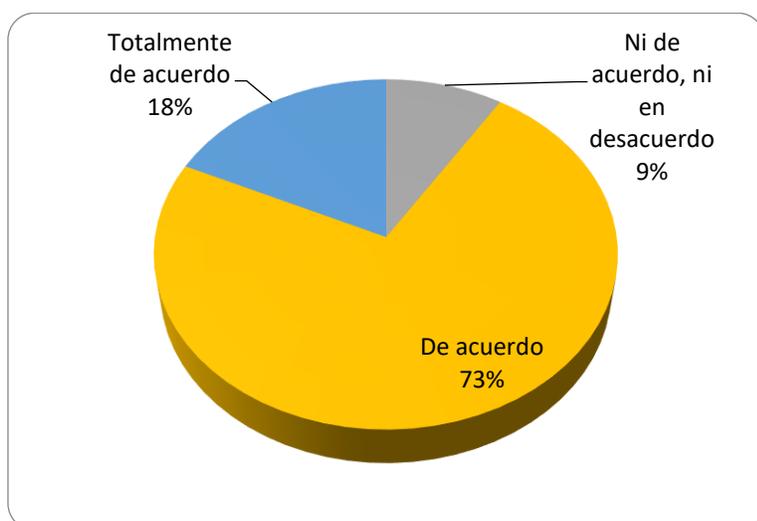


Figura 2. Organización forma redes con clientes. *Nota.* Elaboración de autores.

Al cuestionamiento "Existe una fuerte participación conjunta en el desarrollo de nuestros diferentes productos y servicios institucionales", el 64%, 7 personas dicen estar acuerdo, entre tanto que otro 9%, 1 persona, dice estar totalmente de acuerdo; y un 27% que equivale a 3 personas dice estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo (ver figura 3). La media se ubica en 3.82 y la desviación estándar en 0.6, con fuerte tendencia hacia de acuerdo.

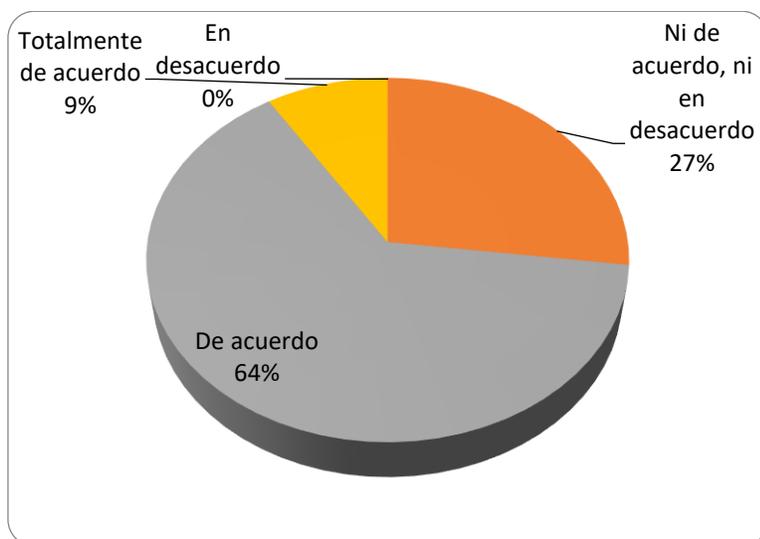


Figura 3. Participación conjunta de los productos y servicios insitucionales. *Nota.* Elaboración de autores.

Finalmente, a la pregunta "Nuestros clientes están muy satisfechos", el 64%, 7 personas, respondieron estar de acuerdo, y 1 persona, 9% está totalmente de acuerdo. Mientras que 2 personas que equivalen a un 18% manifiestan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otra

parte, el 9%, 1 persona dicen estar en desacuerdo (ver figura 4), con una media de 3.73 y una desviación de 0.79, observándose un alto consenso en estar de acuerdo.

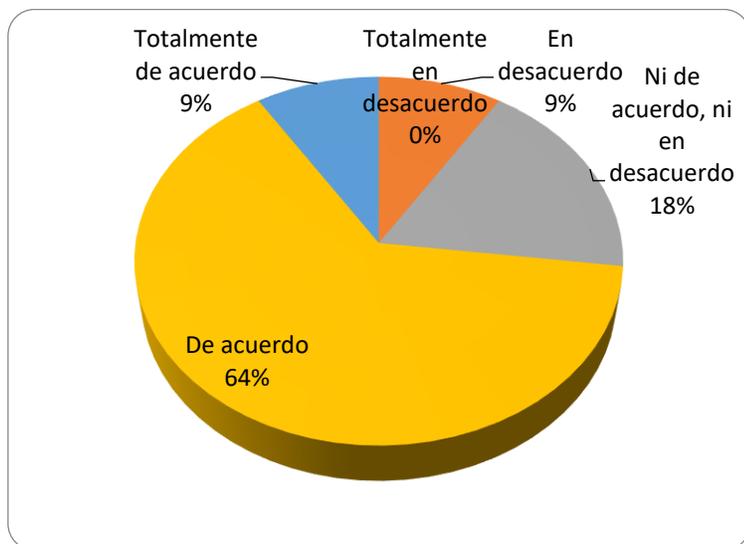


Figura 4. Clientes satisfechos. *Nota.* Elaboración de autores.

En síntesis, se observa que la variable propuesta de valor, en conjunto tiene una alta tendencia en sus constructos, con unas medias que varían entre 3.7 y 4.3 (ver figura 5). El constructo clave con media hacia estar de acuerdo es nuestros productos y servicios, toman en cuenta las necesidades de los clientes

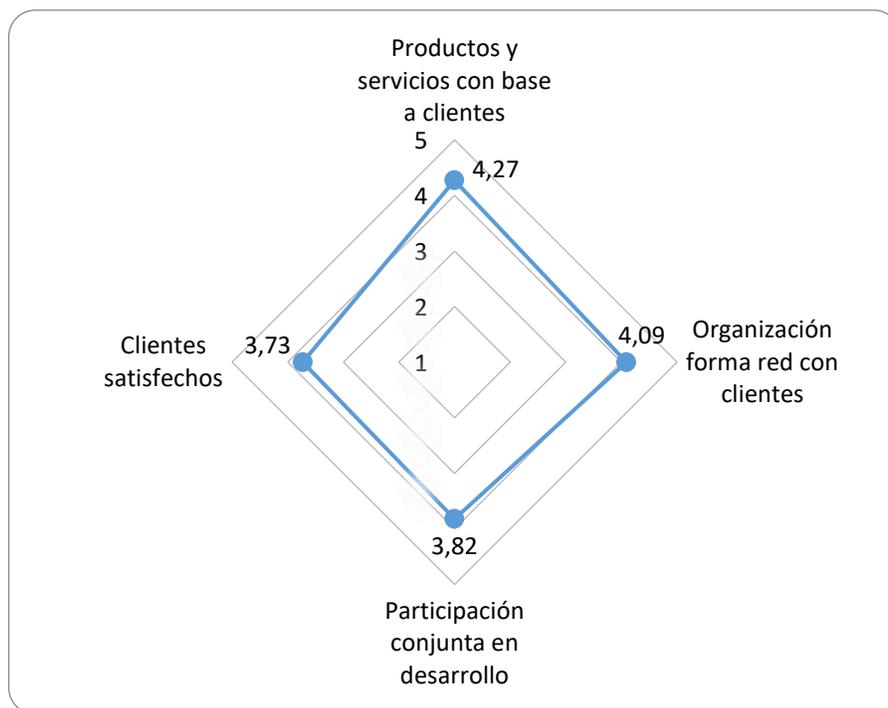


Figura 5. Resumen variable Propuesta de valor. Nota. Elaboración de autores.

Resultados de la variable clientes

En relación con los extractores correspondientes a la variable clientes, se notan los siguientes resultados referentes a la frecuencia, media y desviación estándar de cada uno de ellos (ver tabla 3).

Tabla 3

Variable clientes

N°	Variable Clientes	% por indicadores					Media	Desviación Estándar
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
5	Índice de rotación	0%	18%	36%	36%	9%	3.36	0.92
6	Cartera de clientes	0%	0%	9%	55%	36%	4.27	0.65
7	Nuevos clientes	0%	9%	45%	45%	0%	3.36	0.67
8	Canales eficientes	0%	36%	55%	9%	0%	2.73	0.65
9	Canales contacto clientes	0%	9%	18%	73%	0%	3.64	0.67
10	Canales eficaces	0%	27%	9%	64%	0%	3.36	0.92
11	Acceso a canales	27%	18%	27%	27%	0%	2.55	1.21
12	Canales integrados	0%	18%	27%	36%	18%	3.55	1.04
13	Canales reducen costos	9%	9%	27%	45%	9%	3.36	1.12
14	Canales y segmentos de mercado	18%	0%	18%	55%	9%	3.36	1.29
15	Relación con clientes	0%	18%	18%	45%	18%	3.64	1.03

16	La calidad de la relación clientes	9%	9%	27%	36%	18%	3.45	1.21
17	Alta fidelidad clientes	0%	18%	45%	27%	9%	3.27	0.90
18	Marca fuerte	9%	9%	18%	45%	18%	3.55	1.21

Nota. Elaboración de autores.

Al interrogante que corresponde a “índice de rotación”, el 36% respondieron estar ni acuerdo, ni en desacuerdo, 4 personas. El 36% estuvieron de acuerdo, 4 personas y 2 personas estuvieron en desacuerdo que representan el 18%. Entre tanto un 9% están totalmente de acuerdo (Ver figura 6). Se determina una media de 3.36 y una desviación de 0.92, con alta tendencia hacia estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

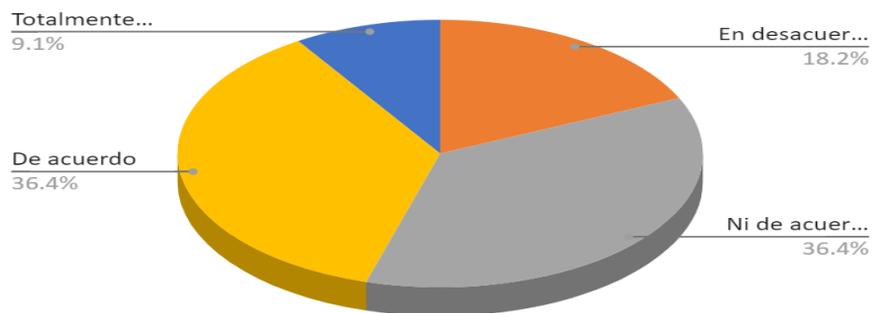


Figura 6. Índice de rotación. *Nota.* Elaboración de autores.

Al cuestionamiento relacionado con “Cartera de clientes”, el 55% repondieron estar de acuerdo, 6 personas, 36% que son 4 personas estan totalmente de acuerdo; mientras que el 9%, 1 persona que esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo (ver figura 7). Se determina una media de 4.27 y una desviacion estandar de 0.65, observandose un total concenso hacia estar de acuerdo.

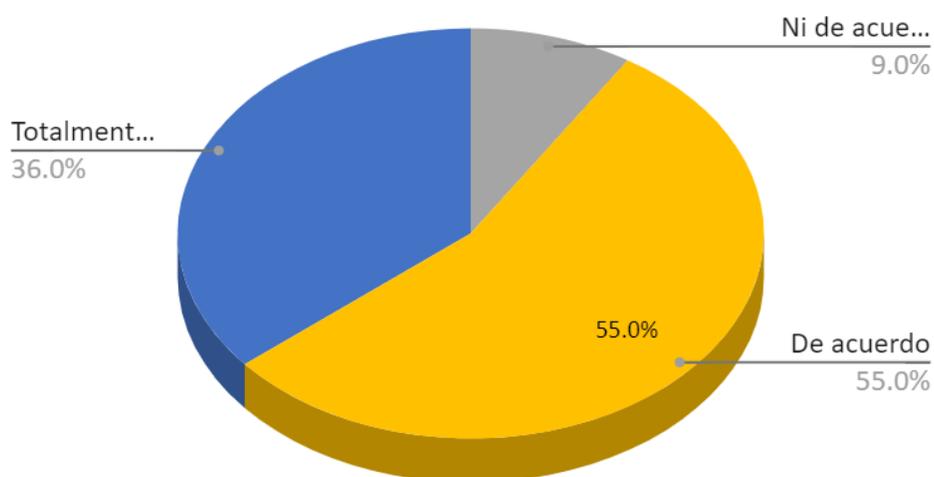


Figura 7. Cartera de clientes. *Nota.* Elaboración de autores.

A la pregunta “Captamos nuevos clientes constantemente”, el 45% respondieron ni acuerdo, ni en desacuerdo, 5 personas, mientras que 5 personas, 45%, estaban de acuerdo. Entre tanto 1 persona, 9.1% menciona estar en desacuerdo (ver figura 8) Se muestra una media de 3.36 y una desviación 0.67, con fuerte tendencia hacia estar de acuerdo.

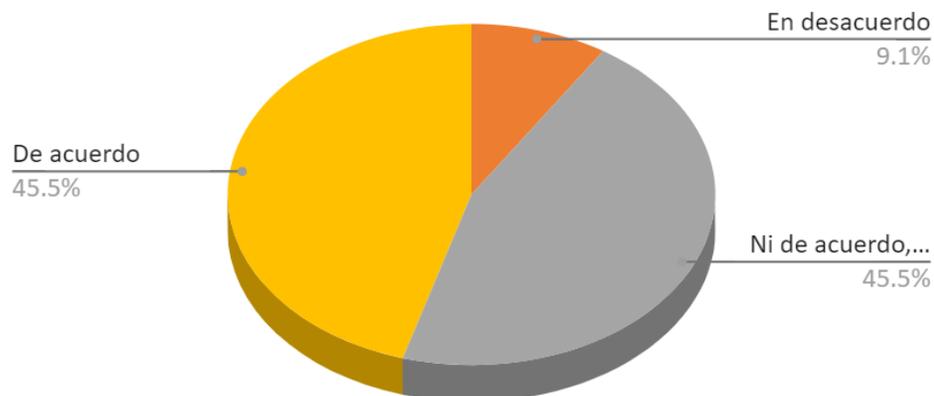


Figura 8. Nuevos clientes. *Nota.* Elaboración de autores.

Al cuestionamiento “Nuestros canales de distribución son muy eficientes”, seis personas, 55%, mencionan estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y 4 personas, el 36% dicen estar en desacuerdo. De otro lado el 9%, 1 persona respondió estar de acuerdo (ver figura 9). Se muestra una media de 2.73 y una desviación de 0.65, observándose un total consenso hacia estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

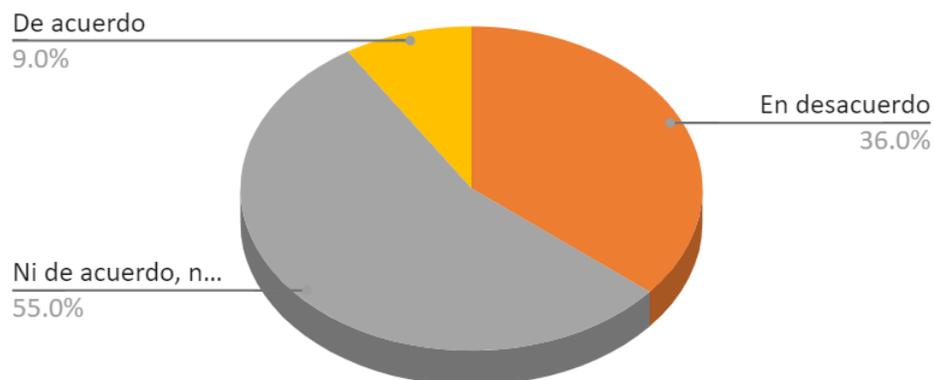


Figura 9. Canales eficientes. Nota. Elaboración de autores.

Al ítem "Nuestros canales de distribución establecen un contacto estrecho con los clientes", el 73%, manifestaron estar de acuerdo, 8 personas, mientras que 2 personas, 18% estuvieron ni acuerdo, ni en desacuerdo y una (1) persona, 9% estuvo en desacuerdo (ver figura 10). Se obtiene una media de 3.64 y una desviación de 0.67 con fuerte tendencia hacia estar de acuerdo.

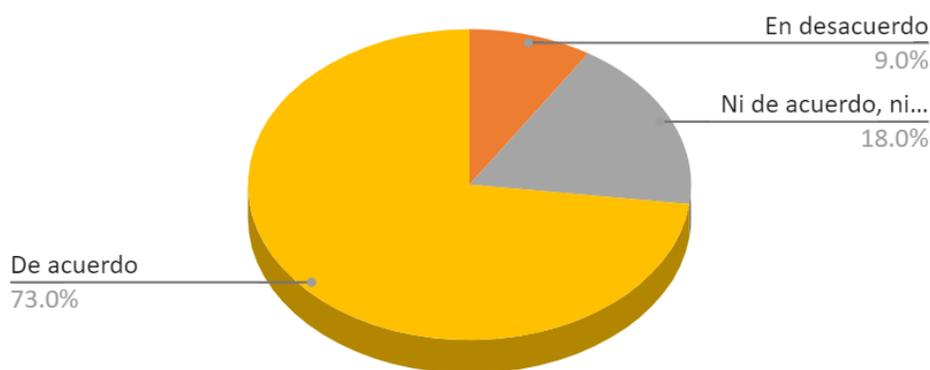


Figura 10 Canales contacto clientes. Nota. Elaboración de autores.

Al cuestionamiento "Nuestros canales de distribución son muy eficaces", el 64% respondieron estar de acuerdo, 7 personas; así mismo otras 3 personas, 27% están en desacuerdo. Así mismo un 9%, una (1) persona, menciona estar ni acuerdo, ni en desacuerdo (ver figura 11). Se obtiene una media de 3.36 y una desviación de 0.92 con alta tendencia hacia estar de acuerdo.

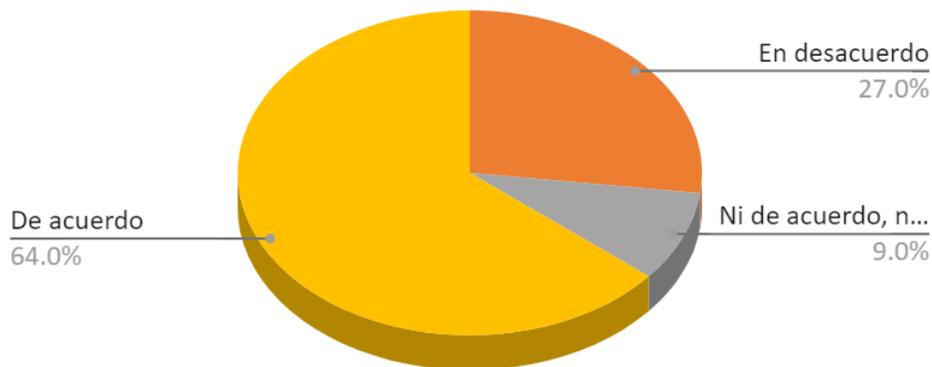


Figura 11. Canales eficaces. Nota. Elaboración de autores.

Al cuestionamiento “Los clientes pueden acceder fácilmente a nuestros canales de distribución”, el 27% dicen estar de acuerdo, 3 personas; así mismo otras 3 personas, 27% respondieron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Así mismo un 27%, 3 personas mencionan estar totalmente desacuerdo, y dos personas, 18% dicen estar en desacuerdo (ver figura 12). Se obtiene una media de 2.55 y una desviación de 1.21 observándose una alta dispersión.

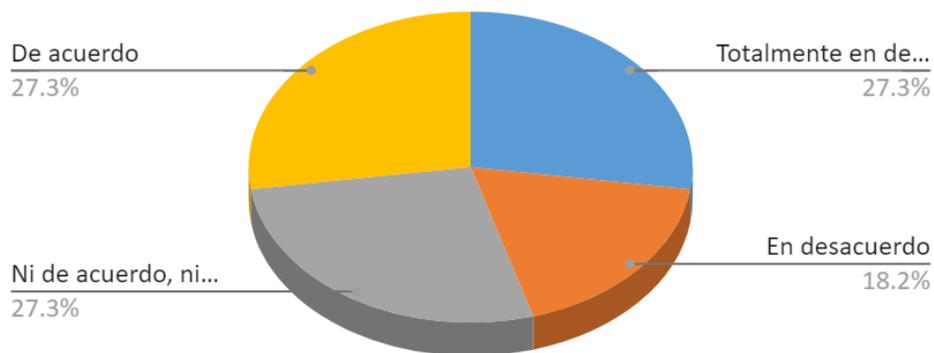


Figura 12. Acceso a canales. Nota. Elaboración de autores.

A la pregunta "Nuestros canales de distribución están perfectamente integrados", el 36%, 4 personas mencionan estar de acuerdo y 3 personas, 27% dicen estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Entre tanto un 18%, 2 personas dicen estar totalmente de acuerdo y 2 personas, 18% mencionan estar en desacuerdo (ver figura 13). Se obtiene una media de 3.55 y una desviación de 1.04 observándose un alto consenso.

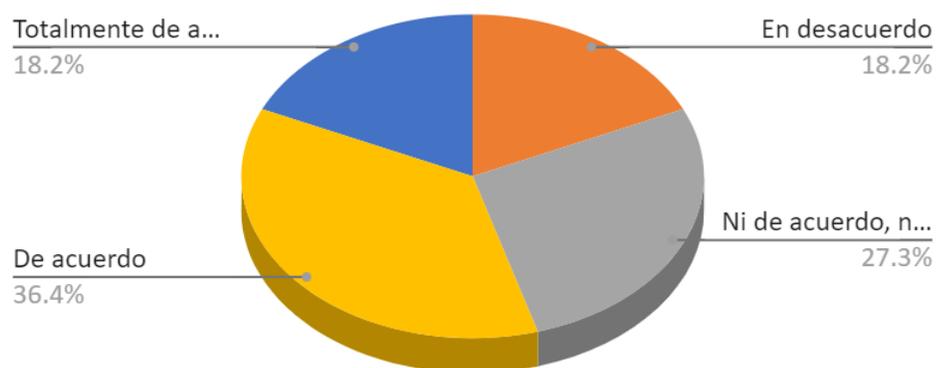


Figura 13. Canales integrados. Nota. Elaboración de autores.

Al cuestionamiento “Nuestros canales de distribución generan reducción en los costos al integrar diversos productos y servicios”, el 45%, 5 personas manifiestan estar de acuerdo, mientras que 3 personas, 27% dicen estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 9%, 1 persona dice estar totalmente de acuerdo. Entre tanto, el 9%, una persona menciona estar en desacuerdo y el 9%, una persona dice estar totalmente desacuerdo. (ver figura 14). Se obtiene una media de 3.36 y una desviación de 1.12 observándose una alta dispersión.

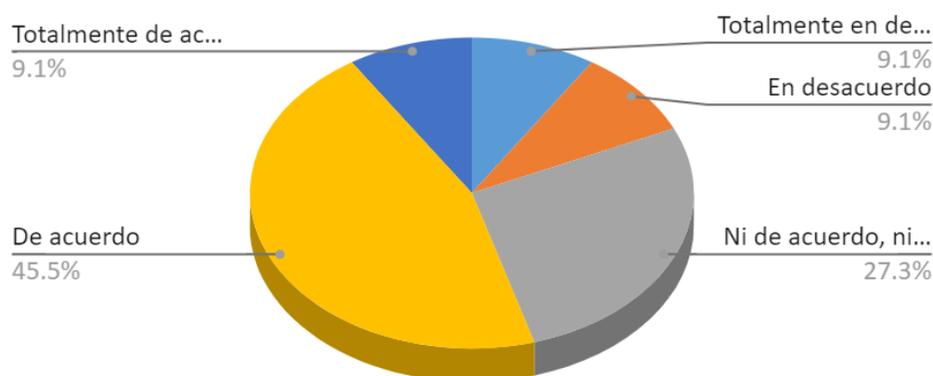


Figura 14. Canales reducen costos. Nota. Elaboración de autores.

Al ítem "Nuestros canales de distribución se adecúan a los segmentos de mercado", el 55%, 6 personas respondieron estar de acuerdo, mientras que 2 personas, el 18% estuvieron totalmente desacuerdo. Un 18%, 2 personas manifestaron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo y una persona, el 9% menciona estar totalmente de acuerdo. (ver figura 15) Se obtiene una media de 3.36 y una desviación de 1.29 observándose una alta dispersión.

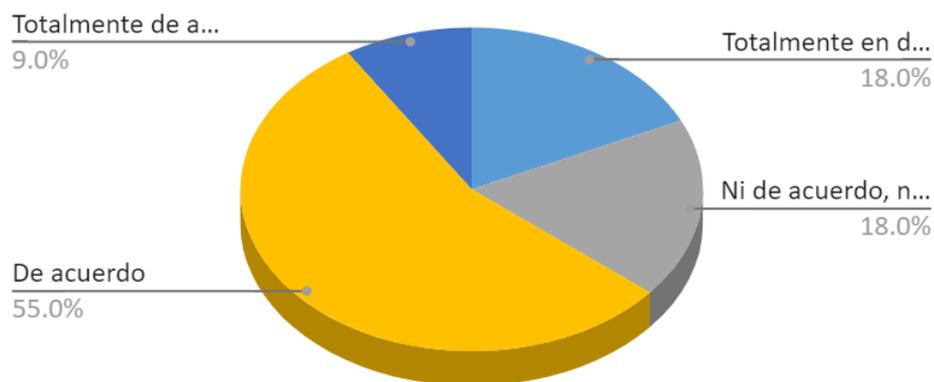


Figura 15. Canales y segmentos de mercado. *Nota.* Elaboración de autores.

A la pregunta “Nos relacionamos estrechamente con los clientes”, el 45% respondieron estar de acuerdo, 5 personas, mientras que 2 personas, 18% estuvieron en desacuerdo. El 18%, 2 personas, manifestaron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 18%, 2 personas dicen estar totalmente de acuerdo (ver figura 16). Se obtiene una media de 3.64 y una desviación de 1.03 observándose un alto consenso.

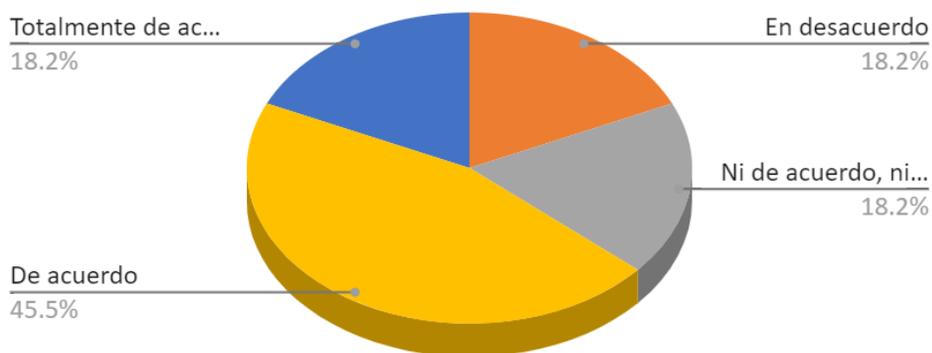


Figura 16. Relación con clientes. Nota. Elaboración de autores.

Al cuestionamiento "La calidad de la relación con los clientes es orientada según sea el segmento de mercado", el 36% respondieron estar de acuerdo, 4 personas, mientras que 3 personas, el 27% estuvieron ni de acuerdo, ni en desacuerdo. De otro lado, el 18%, 2 personas mencionan estar totalmente de acuerdo, mientras que una persona, el 9% dice estar totalmente desacuerdo y una persona, el 9% menciona estar en desacuerdo (ver figura 17). Se obtiene una media de 3.45 y una desviación de 1.21 observándose una alta dispersión.

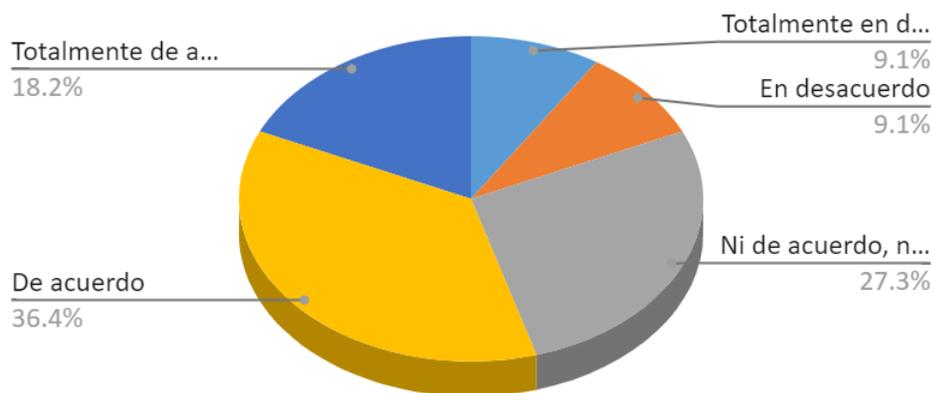


Figura 17. La calidad de la relación clientes. *Nota.* Elaboración de autores.

A la pregunta "Se logra una alta fidelidad de los clientes porque les es costoso dejar nuestra organización", el 45% respondieron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 5 personas, mientras que 3 personas, el 27% estuvieron de acuerdo. De otro lado, 2 personas, el 18% mencionan estar en desacuerdo y el 9%, una persona dice estar totalmente de acuerdo (ver figura 18). Se obtiene una media de 3.27 y una desviación de 0.90 con alta tendencia hacia estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

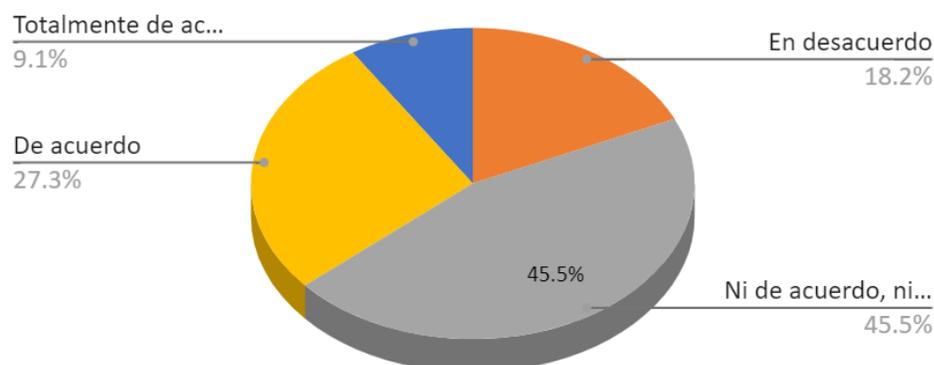


Figura 18. Alta fidelidad clientes. *Nota.* Elaboración de autores.

Al cuestionamiento "Nuestra marca es fuerte", el 45% respondieron estar de acuerdo, 5 personas, entre tanto que el 18%, 2 personas dicen estar totalmente de acuerdo. De otro lado, 2 personas, el

18% estuvieron ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 9%, una persona expresa estar en desacuerdo y una persona, el 9% menciona estar totalmente desacuerdo (ver figura 19). La media se ubica en 3.55 y la desviación estándar en 1.21, demostrando una alta dispersión.

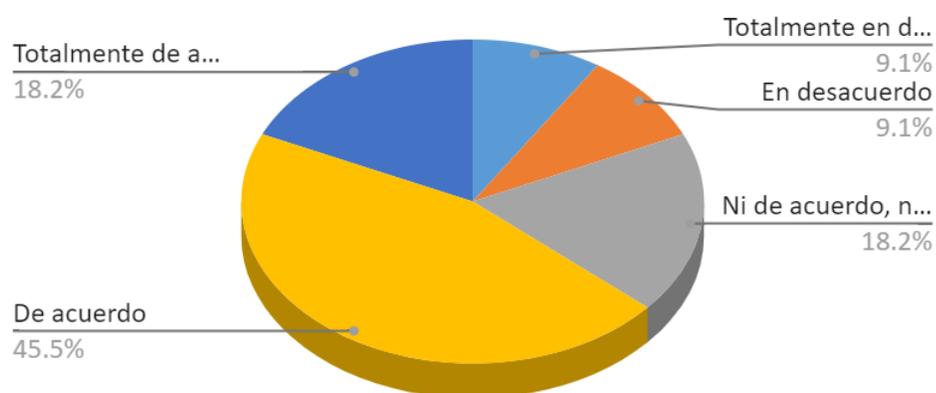


Figura 19. Marca fuerte. *Nota.* Elaboración de autores.

En resumen, se observa que los constructos de la variable clientes, presentan una tendencia marcada hacia estar de acuerdo, con unas variaciones de media desde 2.55 hasta 4.27 (ver figura 20).

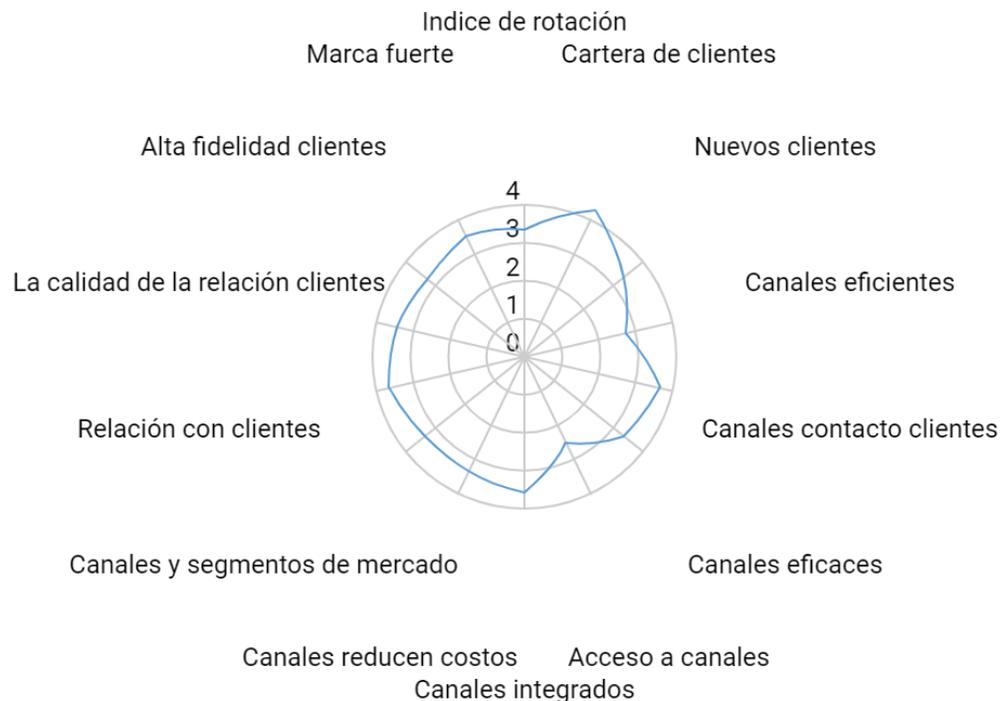


Figura 20. Resumen variable clientes. Nota. Elaboración de autores.

Resultados de la variable Organización

En referencia con los extractores oportunos a la variable organización, se observan los siguientes resultados concernientes a la frecuencia, media y desviación estándar de cada uno de ellos (ver tabla 4):

Tabla 4

Variable organización

		% por indicadores		Desviación
--	--	-------------------	--	------------

Variable Organización		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Mediana	estándar
La competencia no puede imitar fácilmente nuestras capacidades clave.	Capacidades inimitables	0%	27%	27%	18%	27%	3,45	1,21
Las necesidades de recursos son predecibles.	Recursos predecibles	0%	27%	18%	45%	9%	3,36	1,03
Aplicamos los recursos clave en la cantidad adecuada y en el momento adecuado.	Aplicación adecuada de recursos	0%	9%	36%	45%	9%	3,55	0,82
Realizamos nuestros procesos clave de forma eficiente.	Procesos eficientes	0%	9%	27%	64%	0%	3,55	0,69
Nuestros procesos clave son difíciles de copiar.	Procesos no copiables	9%	0%	36%	45%	9%	3,45	1,04
La ejecución de los procesos clave es de alta calidad.	Procesos de alta calidad	0%	9%	27%	64%	0%	3,55	0,69
El equilibrio entre el trabajo interno y la colaboración externa es el ideal.	Trabajo interno y colaboración externa	9%	0%	36%	55%	0%	3,36	0,92
Nuestro trabajo es especializado y recurrimos a aliados clave cuando es necesario.	Trabajo especializado con aliados	9%	0%	45%	36%	9%	3,36	1,03
Tenemos buenas relaciones	Buenas relaciones	0%	9%	27%	64%	0%	3,55	0,69

profesionales con los aliados clave.	con aliados								
--------------------------------------	-------------	--	--	--	--	--	--	--	--

A la pregunta "La competencia no puede imitar fácilmente nuestras capacidades clave", el 27 % respondieron totalmente de acuerdo, 3 personas, mientras que tres (3) personas, 27% eligieron la opción ni estar de acuerdo ni en desacuerdo, por otra parte, el 18 % dicen estar de acuerdo, 2 personas y 27 personas, 18% afirman estar en desacuerdo. (ver figura (21)). Se determina una media de 3,45 y una desviación de 1.21 observándose una alta dispersión.



Figura 21. Capacidades inimitables. *Nota.* Elaboración de autores

Al cuestionamiento "Las necesidades de recursos son predecibles", el 45% respondieron totalmente de acuerdo, 5 personas, mientras que 1 persona, 9% seleccionó la opción de acuerdo. Por otra parte el 18%, (2) personas dicen estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo y (3) personas, 27% afirman estar en desacuerdo (ver figura 22). Se determina una media de 3,36 y una desviación de 1.03 observándose un alto consenso.

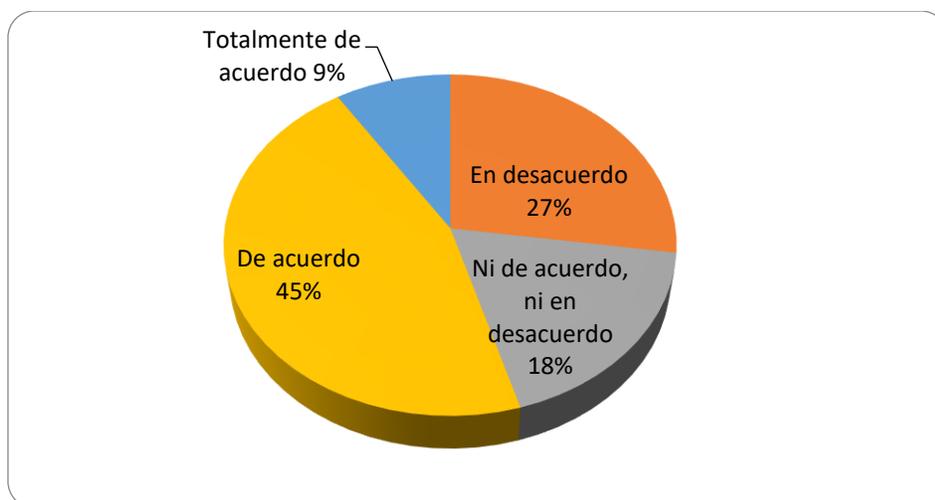


Figura 22. Recursos predecibles. *Nota.* Elaboración propia

Al cuestionamiento " Aplicamos los recursos clave en la cantidad adecuada y en el momento adecuado", el 45% respondieron de acuerdo, 5 personas, mientras que 4 personas, 36% seleccionaron la opción ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Por otra parte el 9 %, 1 persona dice estar totalmente de acuerdo, y 1 persona, 9% afirman estar totalmente de acuerdo (ver figura 23). Se determina una media de 3,55 y una desviación de 0.82 observándose un alto consenso en estar de acuerdo.

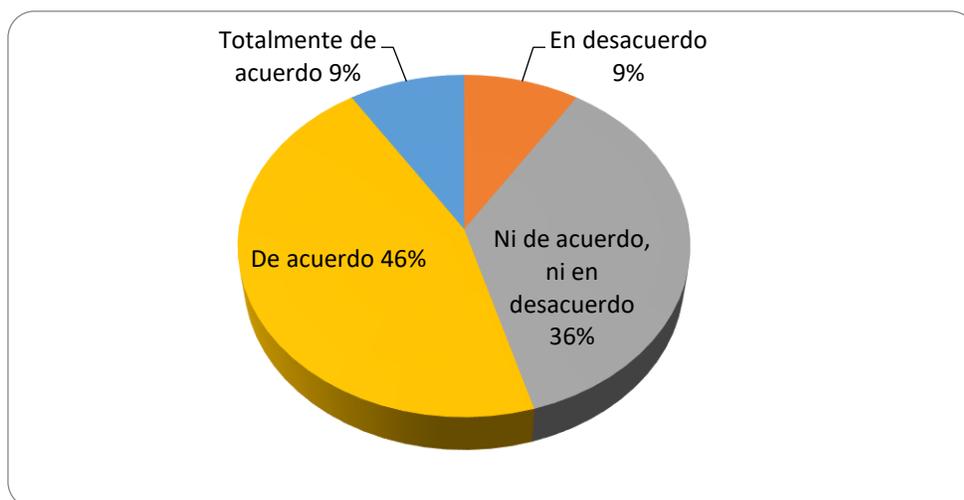


Figura 23. Aplicación adecuada de recursos. Nota. Elaboración propia.

Al cuestionamiento " Realizamos nuestros procesos claves de forma eficiente", el 64% respondieron de acuerdo, 7 personas, mientras que 3 personas, 27% seleccionaron la opción ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Por otra parte 1 persona, 9% dicen estar en desacuerdo (ver figura 24). Se determina una media de 3,55 y una desviación de 0.69 con fuerte tendencia hacia estar de acuerdo.

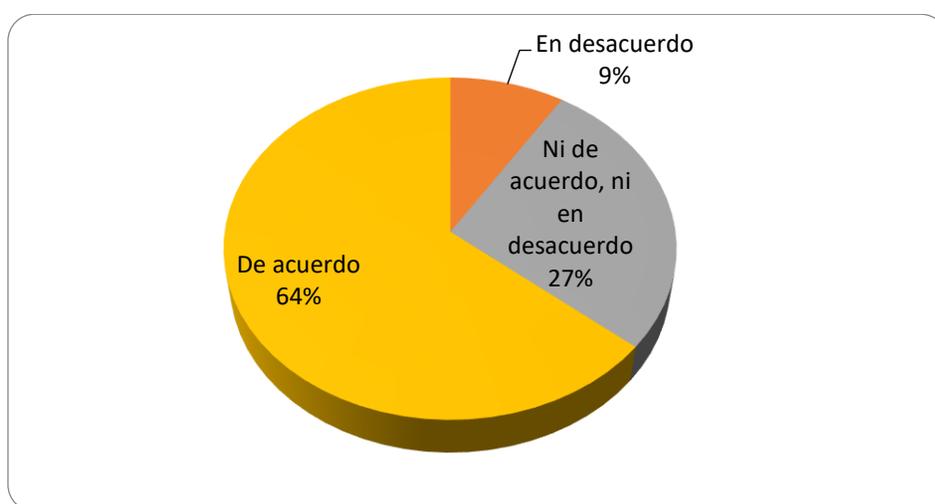


Figura 24. Procesos eficientes. Nota. Elaboración de autores.

Al cuestionamiento " Nuestros procesos claves son difíciles de copiar", el 45% respondieron la opción de acuerdo, cinco (5) personas, mientras que 1 persona, 9% indicaron estar totalmente de acuerdo. Por otra parte el 36 %, cuatro (4) personas dicen estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 1 personas, 9% afirman estar totalmente en desacuerdo (ver figura 25). Se determina una media de 3,45 y una desviación de 1.04 observándose un alto consenso.

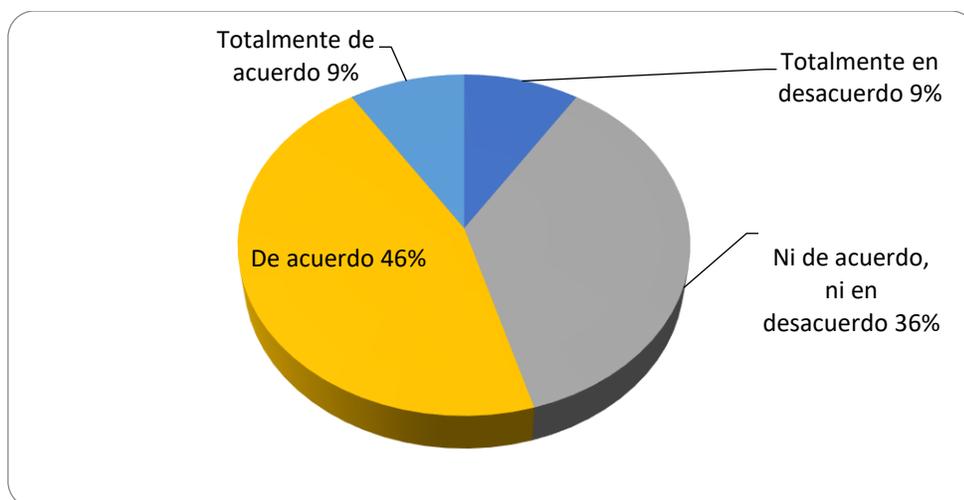


Figura 25. Procesos no copiables. Nota. Elaboración de autores

Al cuestionamiento " La ejecución de los procesos claves es de alta calidad ", el 64% indicaron estar de acuerdo, siete (7) personas, mientras que tres (3) personas, 27% seleccionaron la opción ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Por otra parte una (1) persona, 9% dice estar en desacuerdo (ver figura 26). Se determina una media de 3,55 y una desviación de 0.69 con fuerte tendencia hacia estar de acuerdo.

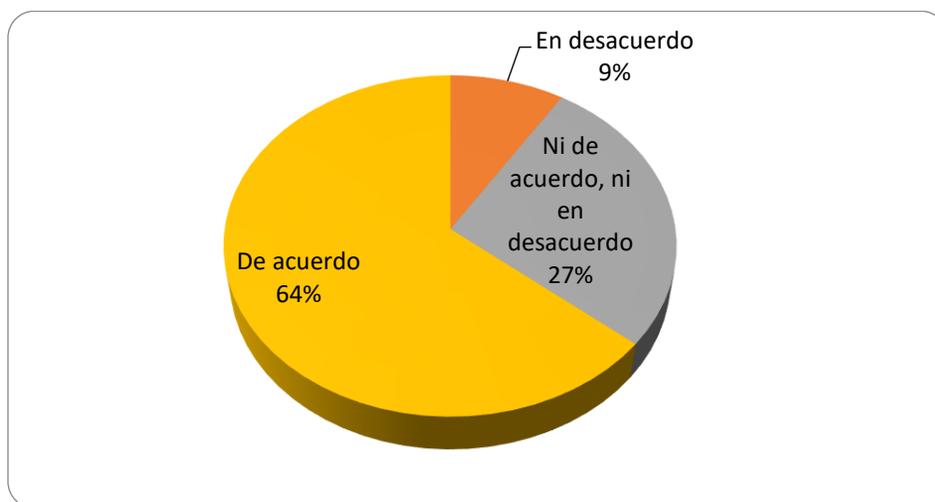


Figura 26. Procesos de alta calidad. Nota. Elaboración de autores

Al cuestionamiento " El equilibrio entre el trabajo interno y la colaboración externa es el ideal", el 55 % indicaron estar de acuerdo, seis (6) personas, mientras que cuatro (4) personas, 36% seleccionaron la opción ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Por otra parte una (1) persona, 9% dice estar totalmente en desacuerdo (ver figura 27). Se determina una media de 3,36 y una desviación de 0.92 con alta tendencia hacia estar de acuerdo.

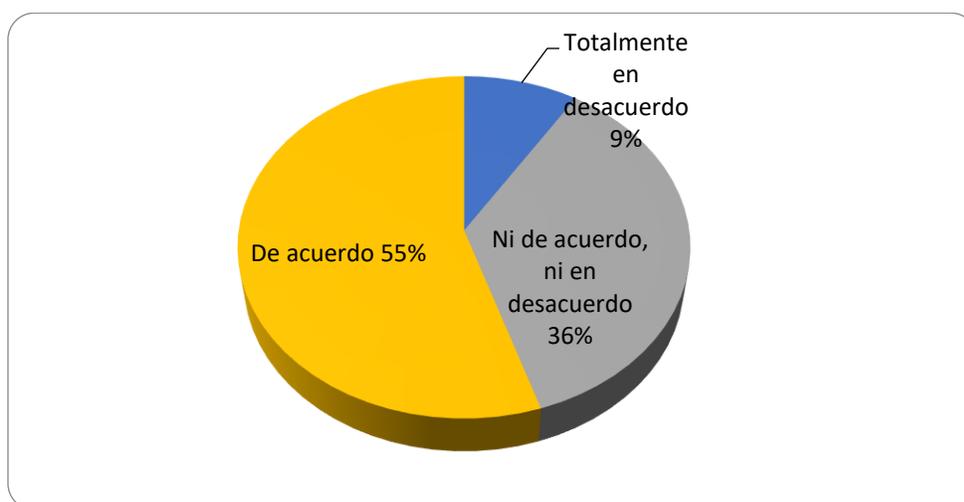


Figura 27. Trabajo interno y colaboración externa. *Nota.* Elaboración de autores.

Al cuestionamiento " Nuestro trabajo es especializado y recurrimos a aliados clave cuando es necesario", el 36% indicaron estar de acuerdo, cuatro (4) personas, mientras que una (1) persona, 9% seleccionó la opción totalmente de acuerdo. Por otra parte catorce (5) personas, 45% dicen estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y una (1) persona, 9% afirman estar totalmente en desacuerdo (ver figura 28). Se determina una media de 3,36 y una desviación de 1.03 observándose un alto consenso.

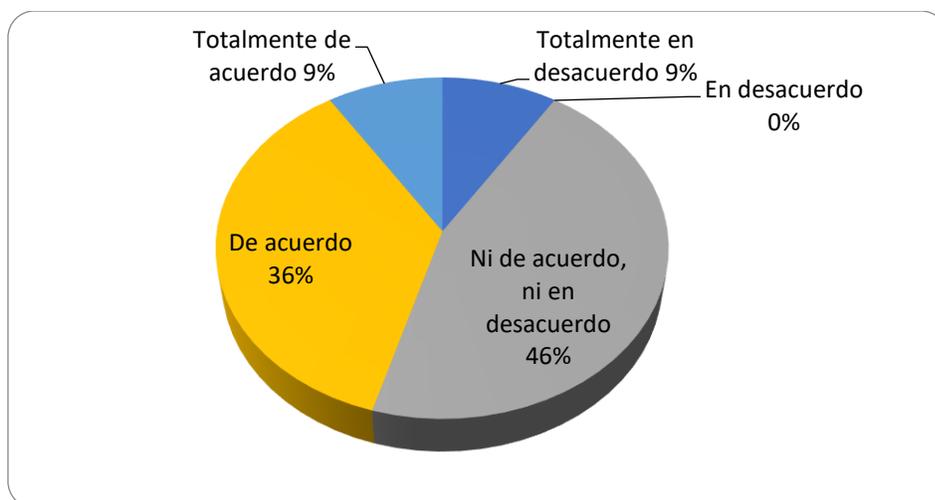


Figura 28. Trabajo especializado con aliados. Nota. Elaboración de autores.

Al cuestionamiento "Tenemos buenas relaciones con los aliados claves", el 64 % indicaron estar totalmente de acuerdo, siete (7) personas, mientras que tres (3) personas, 27% seleccionaron la opción ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Por otra parte una (1) persona, 9% dice estar en desacuerdo (ver figura 29). Se determina una media de 3,55 y una desviación de 0.69 con fuerte tendencia hacia estar de acuerdo.



Figura 29. Buenas relaciones con los aliados. Nota. Elaboración de autores.

En la variable organización en síntesis, se observa que los constructos de la variable organización tienen unas variaciones de media desde 3,36 hasta 3,55 con tendencia marcada hacia estar de acuerdo (ver figura 30).

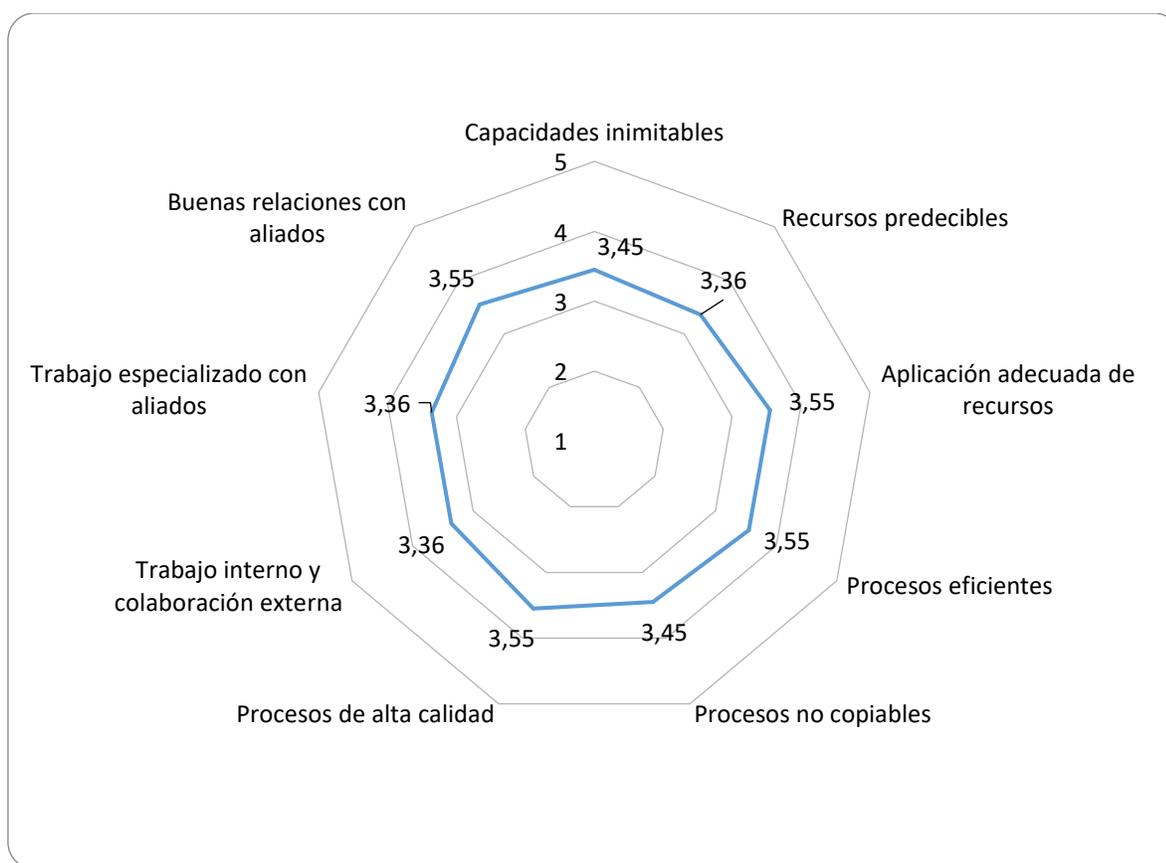


Figura 30. Resumen variable organización. Nota. Elaboración de autores.

Resultados de la variable Viabilidad Financiera

Finalmente, en cuanto a los extractores correspondientes a la variable viabilidad financiera, se aprecian los siguientes resultados referentes a la frecuencia, media y desviación estándar de cada uno de ellos: (ver tabla 5).

Tabla 5.

Resultados viabilidad financiera

N ^o	Variable propuesta de valor		% por indicadores					Media	Desviación estándar
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
28	Obtenemos altos márgenes de rentabilidad de los productos y servicios que ofrecemos.	Alta rentabilidad	9%	18%	45%	27%	0%	2.91	0,94
29	Nuestros ingresos son predecibles.	Ingresos predecibles	0%	27%	45%	27%	0%	3	0,77
30	Tenemos flujos de ingresos continuos y clientes que realizan compras repetida y frecuentemente.	Ingresos continuos	9%	18%	36%	36%	0%	3	1
31	Tenemos fuentes de ingresos diversificadas.	Ingresos diversificados	27%	9%	55%	9%	0%	2.45	

									1,04
32	Nuestras fuentes de ingresos son fijas y sostenibles.	Ingresos fijos y sostenibles	18%	27%	45%	9%	0%	2.45	0,93
33	Obtenemos ingresos antes de incurrir en gastos.	Ingresos cubren gastos	9%	18%	64%	9%	0%	2.73	0,79
34	Cobramos a nuestros clientes tomando en cuenta lo que están dispuestos a pagar por los productos y servicios.	Precio según clientes	9%	18%	36%	36%	0%	3	1
35	Nuestros mecanismos de fijación de precios aseguran la voluntad de pago de los clientes.	Mecanismos de fijación de precios	0%	27%	36%	36%	0%	3.09	0,83
36	Nuestros costos son predecibles.	Costos predecibles	0%	9%	64%	27%	0%	3.18	0,6
37	Nuestra estructura de costos se adecua perfectamente a nuestro modelo de negocio.	Costos y modelo de negocio	9%	27%	27%	36%	0%	2.91	1,04
38	Nuestras operaciones son rentables.	Operaciones rentables	0%	9%	55%	27%	9%	3.36	0,81

39	Tenemos altos niveles de productividad	Altos niveles de productividad	9%	0%	45%	45%	0%	3.27	0.64
----	--	--------------------------------	----	----	-----	-----	----	------	------

Nota. Elaboración de autores.

A la pregunta "Obtenemos altos márgenes de rentabilidad de los productos y servicios que ofrecemos", el 45%, 5 personas respondieron estar ni en de acuerdo ni en desacuerdo. mientras que 3 personas, 27% manifestaron estar de acuerdo, el 18% que representa 2 personas manifestaron estar en desacuerdo, el 9% que equivale a 1 persona manifestó estar totalmente en desacuerdo. (ver figura). Se determina una media de 2.9 y una desviación de 0.94, observándose un alto consenso.

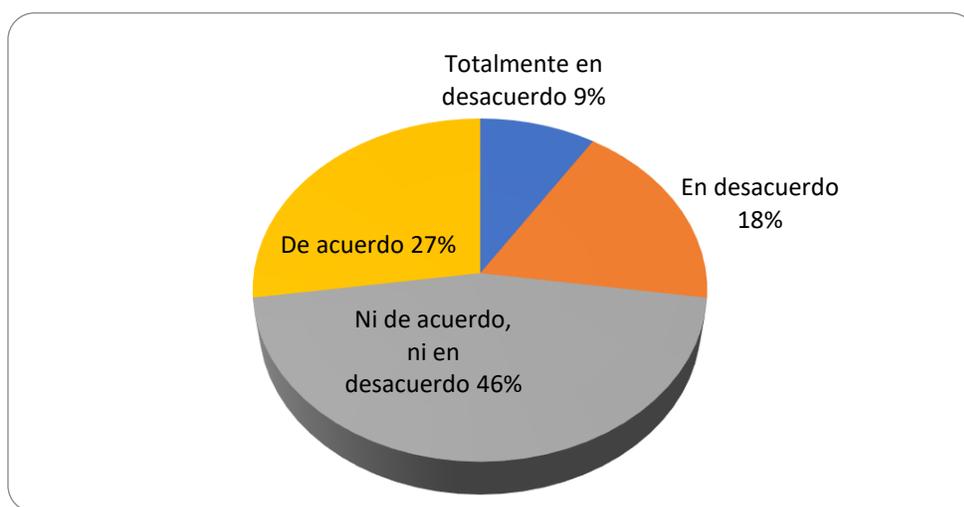


Figura 31. Alta rentabilidad. *Nota.* Elaboración de autores.

Al cuestionamiento "Nuestros ingresos son predecibles", el 45%, 5 personas respondieron estar ni en de acuerdo ni en desacuerdo. mientras que 3 personas, 27% manifestaron estar de acuerdo, mientras que 3 personas, 27% manifestaron estar en desacuerdo (ver figura 32). Se determina una media de 3 y una desviación de 0.77, observándose un alto consenso en ni de acuerdo ni en desacuerdo.

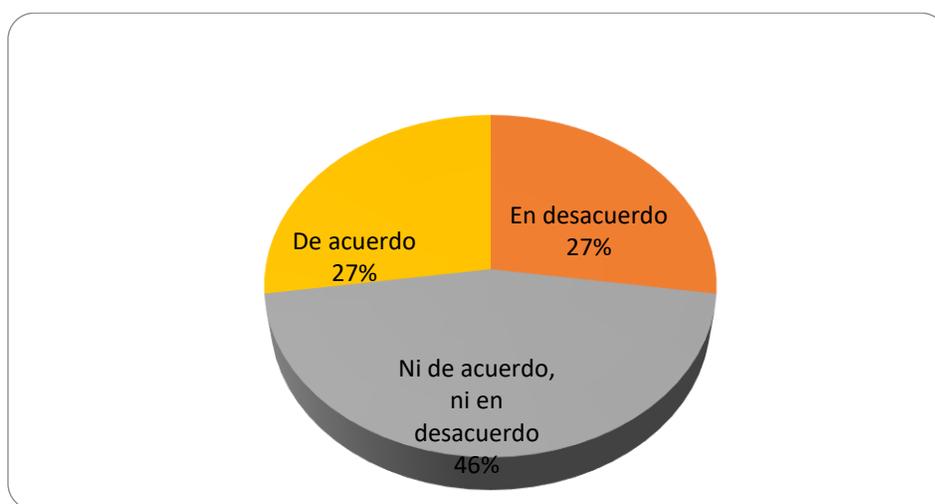


Figura 32. Ingresos predecibles. *Nota.* Elaboración de autores.

Al ítem "Tenemos flujos de ingresos continuos y clientes que realizan compras repetida y frecuentemente", el 36%, 4 personas respondieron estar ni en de acuerdo ni en desacuerdo. mientras que 4 personas, 36% manifestaron estar de acuerdo, mientras que 2 personas, 18% manifestaron estar en desacuerdo. el 9% que equivale a 1 persona manifestó estar totalmente en desacuerdo. (ver figura 33). Se muestra una media de 3 y una desviación de 1 observándose un alto consenso.

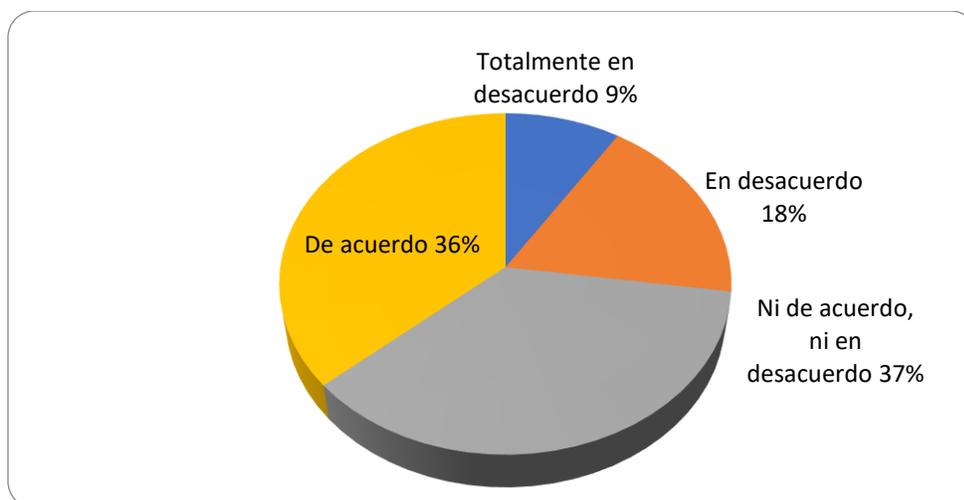


Figura 33. Ingresos. Nota. Elaboración de autores.

Al cuestionamiento “Tenemos fuentes de ingresos diversificadas”, el 55%, 6 personas respondieron estar ni en de acuerdo ni en desacuerdo. el 27% que equivale a 3 personas manifestó estar totalmente en desacuerdo. el 9% que equivale a 1 persona manifestó estar en desacuerdo. Mientras que el 9% que equivale a 1 persona manifestó estar de acuerdo. (ver figura 34) Se muestra una media de 2.45 y una desviación de 1.04, observandose un alto consenso.

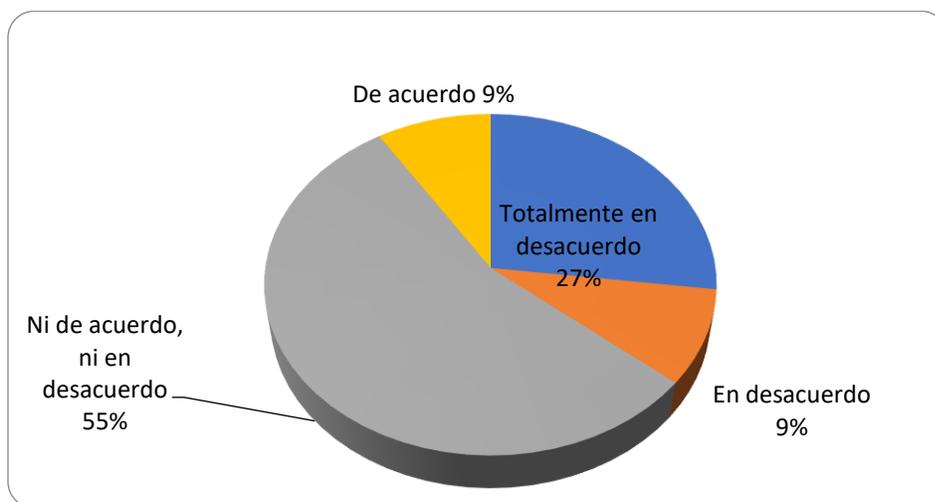


Figura 34. Ingresos diversificados. Nota. Elaboración propia.

A la pregunta "Nuestras fuentes de ingresos son fijas y sostenibles", el 45%, 5 personas respondieron estar ni en de acuerdo ni en desacuerdo. mientras que 3 personas, 27% manifestaron estar en desacuerdo, el 18% que equivale a 2 personas manifestó estar en desacuerdo. Mientras que el 9% que equivale a 1 persona manifestó estar de acuerdo. (ver figura 35). Se obtiene una media de 2.45 y una desviación de 0.93 con alta tendencia hacia estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

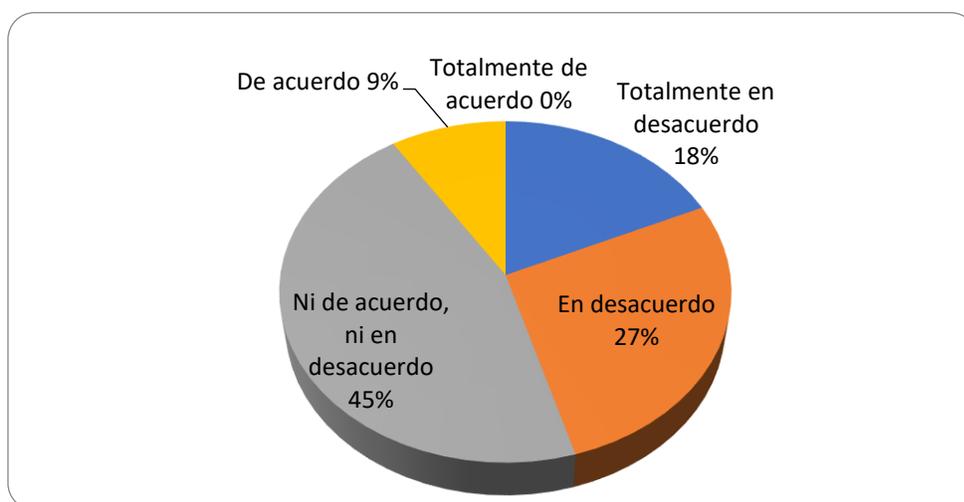


Figura 35. Ingresos fijos y sostenibles. *Nota.* Elaboración propia.

Al cuestionamiento "Obtenemos ingresos antes de incurrir en gastos", el 64%, 7 personas respondieron estar ni en de acuerdo ni en desacuerdo. mientras que 2 personas, 18% manifestaron estar en desacuerdo, el 9% que equivale a 1 persona manifestó estar totalmente en

desacuerdo. Mientras que el 9% que equivale a 1 persona manifestó estar de acuerdo. (ver figura 36). Se obtiene una media de 2.73 y una desviación de 0.79, observándose un alto consenso en ni de acuerdo ni en desacuerdo.

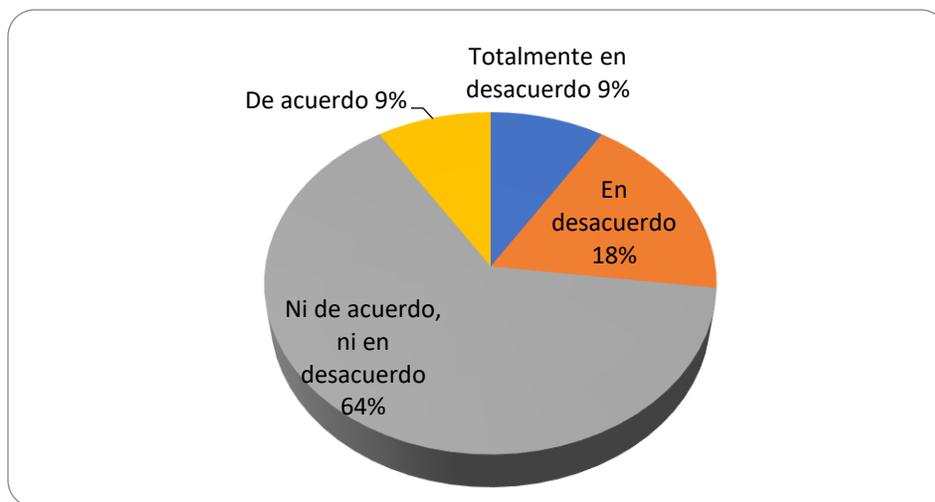


Figura 36. Ingresos cubren gastos. *Nota.* Elaboración propia.

A ítem "Cobramos a nuestros clientes tomando en cuenta lo que están dispuestos a pagar por los productos y servicios", el 36%, 4 personas respondieron estar ni en de acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que el 36% que equivale a 4 personas manifestó estar de acuerdo. Por otro lado, 2 personas, 18% manifestaron estar en desacuerdo. el 9% que equivale a 1 persona

manifestó estar totalmente en desacuerdo. (ver figura 37). Se obtiene una media de 3 y una desviación de 1 observándose un alto consenso.

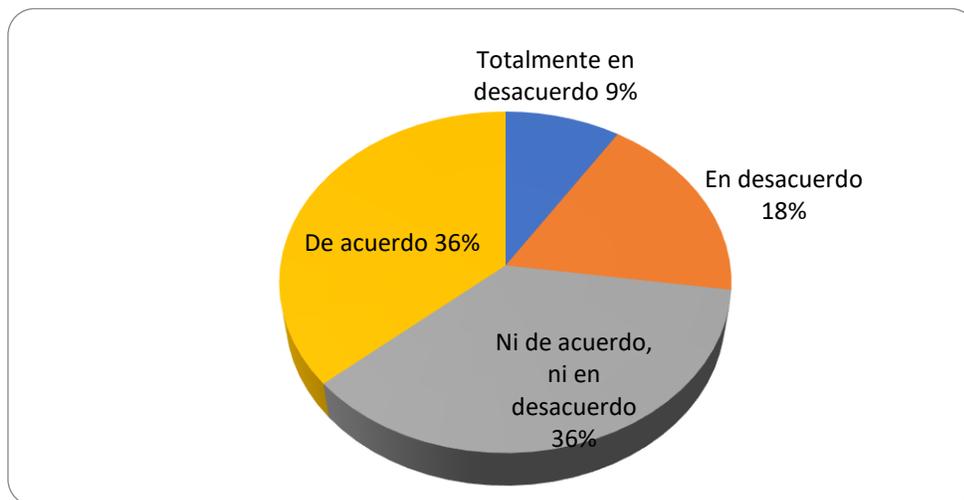


Figura 37. Precio según clientes. Nota. Elaboración propia

Al cuestionamiento "Nuestros mecanismos de fijación de precios aseguran la voluntad de pago de los clientes", el 36%, 4 personas respondieron estar ni en de acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que el 36% que equivale a 4 personas manifestó estar de acuerdo., mientras que 3 personas, 27% manifestaron estar en desacuerdo. (ver figura 38). Se obtiene una media de 3.09 y una desviación de 0.83 observándose un alto consenso en ni de acuerdo ni en desacuerdo

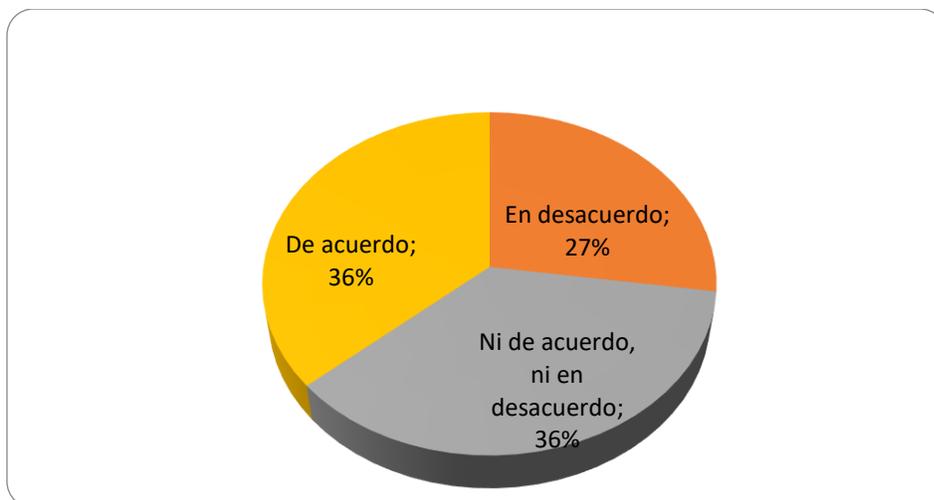


Figura 38. Mecanismos de fijación de precios. Nota. Elaboración propia.

A la pregunta "Nuestros costos son predecibles", el 64%,7 personas respondieron estar ni en de acuerdo ni en desacuerdo. mientras que 3 personas, 27% manifestaron estar de acuerdo, el 9% que equivale a 1 persona manifestó estar en desacuerdo. (ver figura 39). Se obtiene una media de 3.18 y una desviación de 0.6 con fuerte tendencia hacia estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

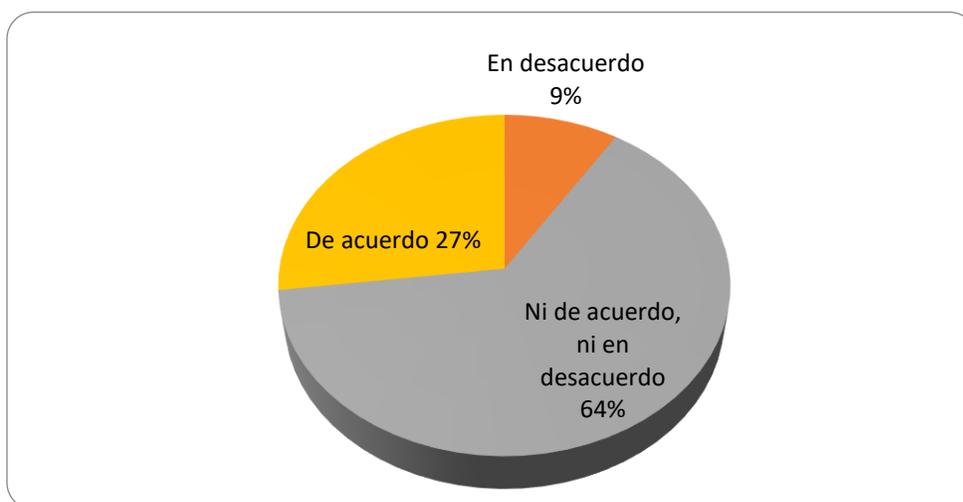


Figura 39. Costos predecibles. Nota. Elaboración de autores.

Al cuestionamiento "Nuestra estructura de costos se adecua perfectamente a nuestro modelo de negocio", el 36% que equivale a 4 personas manifestó estar de acuerdo., 3 personas, 27% manifestaron estar en desacuerdo, el 27%, 3 personas respondieron estar ni en de acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que el 9% que equivale a 1 persona manifestó estar totalmente en desacuerdo. (ver figura 40). Se obtiene una media de 2,91 y una desviación de 1,04 observandose un alto consenso.



Figura 40. Costos y modelo de negocio. Nota. Elaboración de autores.

Al ítem "Nuestras operaciones son rentables", el 55%, 6 personas respondieron estar ni en de acuerdo ni en desacuerdo. mientras que 3 personas, 27% manifestaron estar de acuerdo, el 9%

que equivale a 1 persona manifestó estar en desacuerdo. Mientras que el 9% que equivale a 1 persona manifestó estar Totalmente de acuerdo. (ver figura). Se obtiene una media de 3.36 y una desviación de 0.81, observándose un alto consenso.

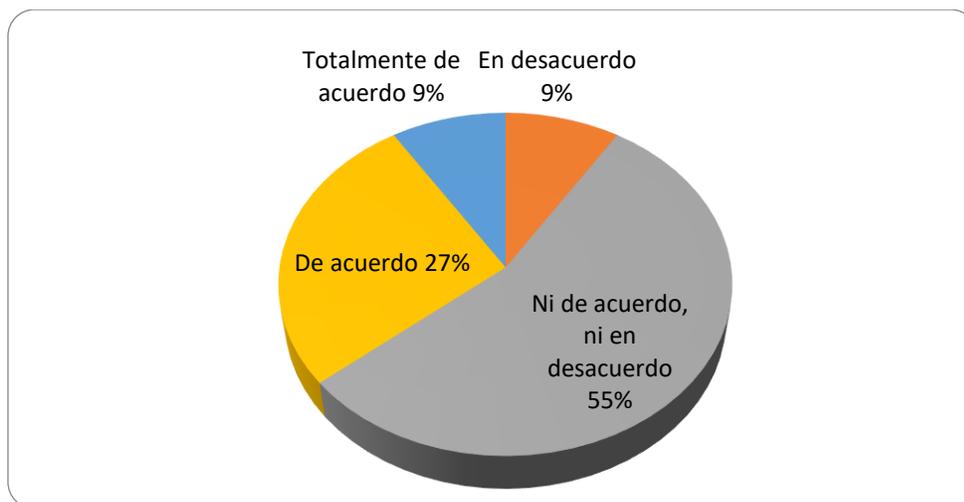


Figura 41. Operaciones rentables. *Nota.* Elaboración de autores.

A la pregunta "Tenemos altos niveles de productividad", el 45%, 5 personas respondieron estar ni en de acuerdo ni en desacuerdo. mientras que 5 personas, 45% manifestaron estar de acuerdo, el 9% que equivale a 1 persona manifestó estar totalmente en desacuerdo (ver figura 42). Se obtiene una media de 0.9 y una desviación de 0.64 observandose un total consenso.

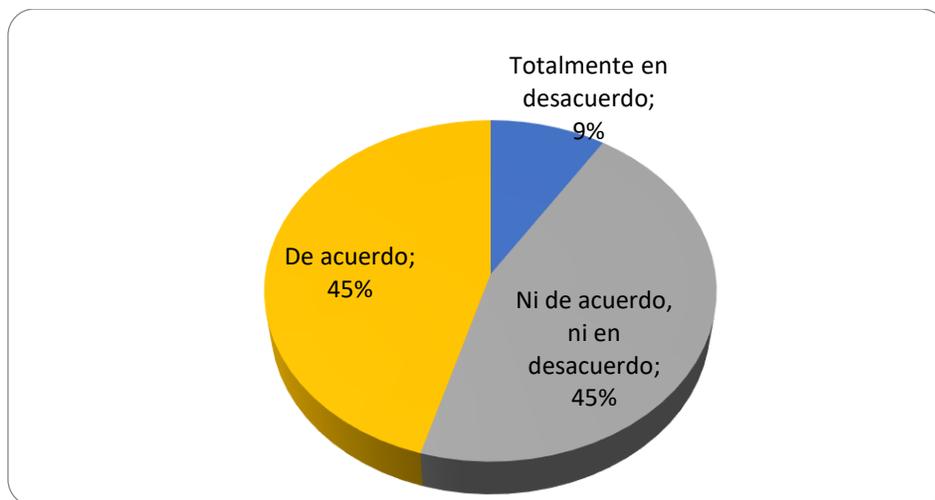


Figura 42. Altos niveles de productividad. *Nota.* Elaboración de autores.

En resumen, se observa que los constructos de la variable viabilidad financiera, presentan una tendencia hacia estar de acuerdo, con variación en sus medias, desde 2.45 hasta 3,36 (ver figura 43).

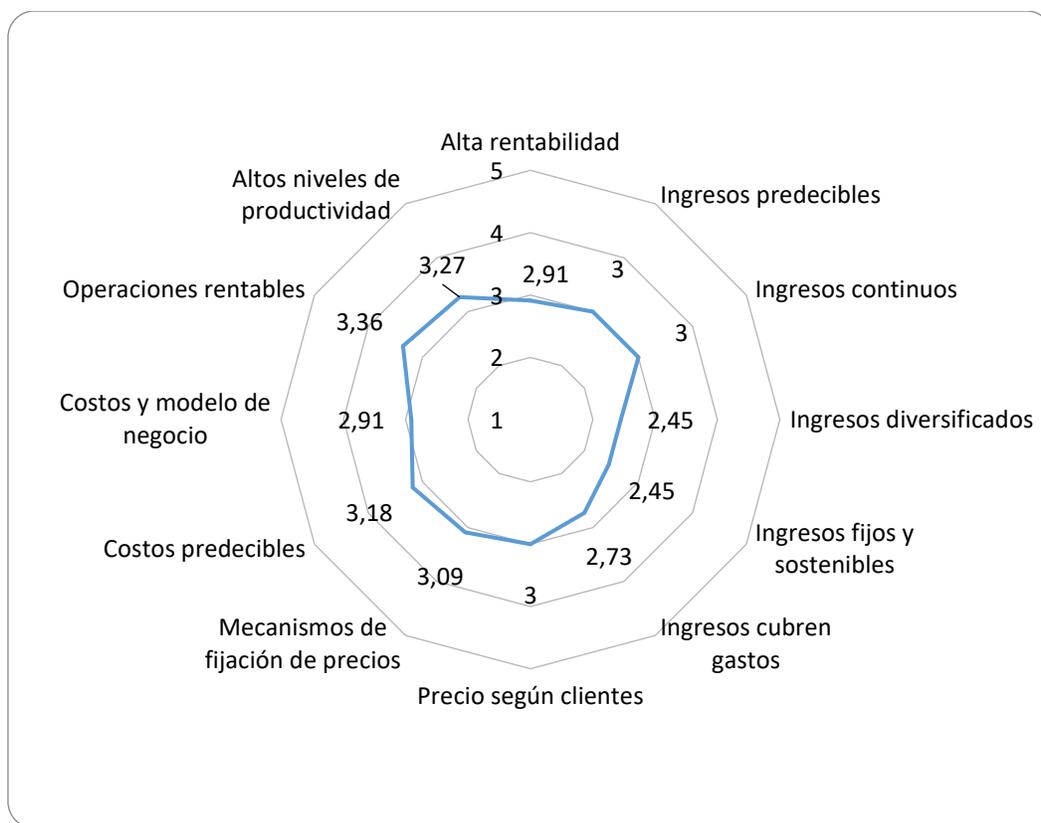


Figura 43. Resumen viabilidad financiera. Nota. Elaboración de autores