



Diseño del Plan estratégico para la universidad EAFIT sede Llanogrande, año 2023

Luz Estefany Zuluaga

Informe de practica presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor

Nosliú Vélez Llanos

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Empresas
Apartadó, Antioquia, Colombia
2023

Cita	(Zuluaga, 2023)
Referencia	Zuluaga, L. E. (2023). <i>Diseño del Plan estratégico para la universidad EAFIT sede Llanogrande, año 2023</i> [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Apartadó, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Centro de Documentación Economía

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

TABLA DE CONTENIDO

TÍTULO DE LA PRÁCTICA	8
TEMA DE LA PRÁCTICA	8
CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	9
Estructura organizacional:.....	9
Misión	9
Visión.....	9
Valores	10
Reseña histórica	10
Productos y servicios	12
Tipo de mercado que atiende	13
ANTECEDENTES	13
Escobar Ortiz y Mercado Lafaurie (2018).	13
Ramírez Pescador (2018)	14

Llano Moreno y Suarez (2019)	15
Angarita López (2012).....	16
PROBLEMÁTICA Y PROBLEMA	17
OBJETIVOS	21
Objetivo General.....	21
Objetivos específicos	21
JUSTIFICACIÓN	22
DELIMITACIÓN O ALCANCES	23
Delimitación espacial:	23
Delimitación temporal:	23
MARCO CONCEPTUAL.....	23
MARCO TEORICO.....	24
DISEÑO METODOLÓGICO	35
MATRIZ DOFA	37
Matriz EFI	39
Matriz EFE.....	40
PESTEL.....	41
FUERZAS DE PORTER	44
EJES ESTRATÉGICOS	46
Aprendizaje y bienestar experiencial en la naturaleza.....	46
Escenarios para encuentros académicos, culturales y de bienestar:.....	49

Productividad y competitividad del territorio	51
Personal EAFIT Llanogrande.....	52
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	53
Plan de acción #1: Incrementar el número de matrículas por programa.....	53
Plan de acción #2: Aumentar los ingresos económicos por matriculas.	55
Plan de acción #3: Implementar una mejor gestión de las instalaciones.	56
CUADRO DE MANDO INTEGRAL:	57
INDICADORES DE GESTIÓN:.....	58
BIBLIOGRAFÍA	59

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama.	9
Ilustración 2. Matriculas posgrados.	19
Ilustración 3. Matriculas Idiomas.	20
Ilustración 4. Uso de espacios.....	20
Ilustración 5. Número de asistentes.	21
Ilustración 6. 5 P de la estrategia	25
Ilustración 7. Modelo de Colon y Rodriguez.....	29
Ilustración 8. Matriz BCG.....	34
Ilustración 9. Cronograma de actividades.....	37
Ilustración 10. EFI	39
Ilustración 11. EFE	40
Ilustración 12. PESTEL	41
Ilustración 13. PESTEL	43
Ilustración 14. 5 FUERZAS DE PORTER	45

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. DOFA.....	38
Tabla 2. Estrategias DOFA.	38
Tabla 3. Dimensión estratégica #1	49
Tabla 4. Dimensión estratégica #2.....	51
Tabla 5. Dimensión estratégica #3.....	52
Tabla 6. Personal EAFIT Llanogrande.	52
Tabla 7. Plan de acción 1.	54
Tabla 8. Plan de acción 2.	56
Tabla 9. Plan de acción 3.	57
Tabla 10. Cuadro de mando integral.....	58
Tabla 11. Indicadores de gestión.	58

TÍTULO DE LA PRÁCTICA

Diseño del Plan estratégico para la universidad EAFIT sede Llanogrande, año 2023

TEMA DE LA PRÁCTICA

- **Gestión estratégica:** la gestión estratégica será el foco principal de este proyecto, puesto que en aquí se aprende acerca de las bases del pensamiento estratégico, la planeación estratégica y las herramientas de análisis que ayudan a establecer la situación de una organización, plantear objetivos, obtener ventaja competitiva y le da una visión a la organización

Betancourt dice que la gestión estratégica puede ser vista como “el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de la organización” (Betancourt, 2006)

- **Organizaciones:** El curso de Organizaciones es la piedra angular para la comprensión de la institución social que aglutina en el mundo contemporáneo, los recursos y las capacidades que permiten al ser humano cumplir determinados logros y objetivos. Para esto, el análisis y la reflexión de la organización tanto en su relacionamiento con el contexto como en sus dinámicas internas se convierte en esencial para el ejercicio de la administración.
- **Plan de negocios I:** La idea de este curso es suministrar bases teóricas y herramientas necesarias para la identificación y evaluación de ideas de negocio, y la formulación de planes de negocio para la creación de empresas.

CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

La universidad EAFIT cuenta con un campus principal ubicado en la ciudad de Medellín y tres sedes más que se encuentran en Pereira, Bogotá, y finalmente la sede de Llanogrande que es la sede donde se realizará el proyecto.

Estructura organizacional:

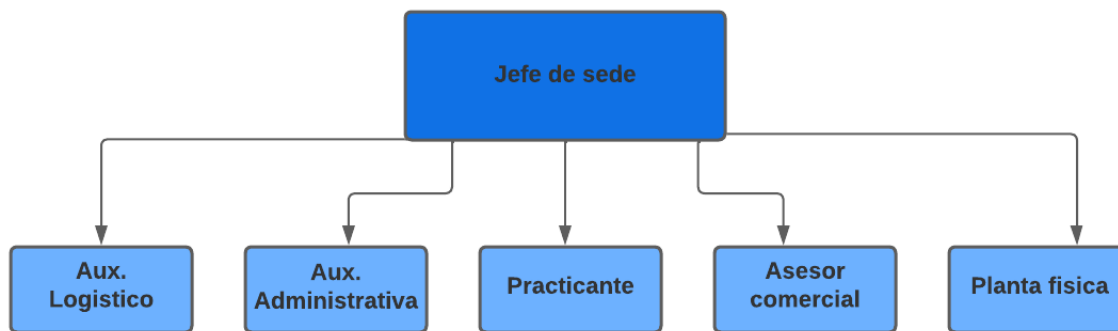


Ilustración 1. Organigrama.

Fuente: elaboración propia

Misión

contribuir al desarrollo social del país con estrategias de innovación y buenas prácticas para facilitar así cohesión y sostenibilidad a la sociedad a la que se dirige con el sello de corresponsabilidad de nuestra Universidad (EAFIT, 2015)

Visión

Seremos aliados estratégicos de entidades públicas y privadas en cuanto a la implementación de proyectos de desarrollo y ejecución de políticas de responsabilidad social, lo

cual convertirá a EAFIT social en un referente para demás universidades del país por su constante apoyo en los diversos intereses de la comunidad (EAFIT, 2015)

Valores

Para la universidad EAFIT el valor de la integridad es el valor fundante, de la misma manera que la prudencia lo era para Aristóteles (Ética a Nicómaco). La integridad puede moderar, dar luces sobre la sabiduría del punto medio para que un valor no se distorsione por exceso o por defecto y darles sentido moral a los demás valores eafitenses: la excelencia, la responsabilidad, la tolerancia y la audacia. Así, la virtud de la integridad será brújula para que la esencia de lo que encarna cada valor se mantenga intacta respecto a su propósito (EAFIT, 2015)

Reseña histórica

En una ciudad de 500.000 habitantes y grandes industrias que transforman materias primas nació hace medio siglo una idea sin precedentes en la región. La mayoría de las empresas que existían en Medellín, a finales de la década de 1950, estaban conformadas por ingenieros que aprendían, de la experiencia diaria, la forma adecuada de administrar los recursos, el personal, la compra de materiales y la comercialización de productos.

La formación académica en el área de la administración de empresas no existía en ninguna institución de educación superior de Medellín. Y ante esa carencia, un grupo de empresarios antioqueños determinó que era de vital importancia formar personas con la capacidad suficiente para manejar una empresa y dejarles a los ingenieros de la época las funciones que correspondían a su formación profesional.

“Hicimos una especie de encuesta en varios medios (...), y encontramos que los pocos administradores que había venían de universidades de los Estados Unidos y don Hernán Echavarría Olózaga me dijo: ‘pues si no los tenemos hagámoslos, formémoslos’. Y prácticamente ese fue como el motorcito que nos creó la inquietud”, cuenta Jorge Iván Rodríguez Castaño, fundador de la Universidad e integrante del Consejo Superior de EAFIT.

De ese modo, la entonces Escuela de Administración y Finanzas (EAF) se inauguró el 4 de mayo de 1960 en una sede prestada dentro de un edificio bancario en el centro de la ciudad. Meses después se trasladó a una casa más amplia, también en el centro, y allí, en 1962, se creó el Instituto Tecnológico, lo que permitió ver a la Institución desde un ángulo más universal y completó su nombre: EAFIT.

Finalmente, la Universidad se instaló en el campus actual, ubicado en el barrio La Aguacatala al sur de la ciudad. En principio, hubo muchos problemas de acceso en esta última sede. No existían las avenidas Las Vegas y Regional, y para entrar al campus era necesario cruzar un precario puente sobre el río Medellín.

Con el pasar de los años la Institución se abrió a nuevos campos del saber. En 1971 obtuvo su reconocimiento como Universidad y llegó a la apertura de las escuelas: Administración e Ingeniería (1979), Ciencias y Humanidades (1997), Derecho (1999), Economía y Finanzas (2012) y, por último, Ciencias (2015). (EAFIT,2015)

Con la idea de que el oriente cercano se visualizara como un importante polo de desarrollo del departamento de Antioquia, con la claridad de las necesidades de educación superior que se presentaban en ese entonces en la zona y la responsabilidad de brindar nuevos espacios de formación y de establecer vínculos entre la Universidad y el sector productivo; se da origen en

1.997 a la sede de Llanogrande, bajo la dirección de Guillermo Sanín; ofreciendo programas de idiomas, pregrado de Administración de Negocios, la Especialización en Finanzas, Ingeniería de Sistemas y Civil.

Bajo la dirección de Luis Fernando Zea en 1999 la sede Llanogrande, se convirtió en la puerta de oportunidades de estudio para muchos jóvenes de escasos recursos de la región; en una segunda etapa se ofrecieron posgrados en Desarrollo Humano, Proyectos y Desarrollo Social; luego en el 2.005 con la llegada de Mario Vargas la sede fue el epicentro de apoyo de causas sociales como Prodepaz y la red de Liderazgo juvenil.

En el 2017, con la decisión de la construcción del centro de eventos para Llanogrande y con la idea de ser un negocio que contribuyera con la diversificación de los ingresos institucionales, la sede pasa de depender de la Rectoría tal como Bogotá y Pereira, para hacer parte de la Vicerrectoría de Sostenibilidad y Proyección Social, es por ello que para principios de 2018 se conforma un equipo de trabajo con perfil y experiencia en la comercialización y operación de eventos, sin embargo, a mediados del año, el Consejo Superior decidió no continuar con el proyecto.

Productos y servicios

- Posgrados
- Alquileres de espacios
- Diplomados, cursos y congresos
- Cursos de alta dirección

- Cursos para mayores de 50 (saberes de vida)
- Cursos de idiomas

Tipo de mercado que atiende

Servicios

La economía está conformada por distintos tipos de mercados, en los que cada uno de estos se rigen por categorías distintas, ya sea por el tipo de compradores y el tipo de producto/ servicio que ofrece. El mercado de servicios ofrece bienes de carácter intangible (mayormente), entre ellos se encuentra la formación educativa, servicios de redes satelitales (telefonía e internet), entre otros.

ANTECEDENTES

A continuación, se observan algunos proyectos en los que se diseñan planes estratégicos para diferentes tipos de organizaciones:

Escobar Ortiz y Mercado Lafaurie (2018).

❖ Formulación de un plan estratégico para la empresa Tecmoser S.A.S

Tecmoser, es una sociedad dedicada a la solución de requerimiento de ingeniería, cuenta con servicios como: diseño de proyectos metalmecánicos, civiles y eléctricos, además de esto realiza mantenimiento general de plantas del sector industrial.

Objetivo: formular un plan estratégico para la empresa Tecmoser s.a.s tendiente al mejoramiento de sus procesos y el fortalecimiento.

- La investigación es de carácter descriptivo.
- Se da un contexto general de la empresa
- Se utilizan algunas herramientas de análisis como la matriz DOFA, matriz de capacidad competitiva, matriz EFE y EFI
- Se establecen un plan de acciones a seguir, en el que se proponen algunos proyectos estratégicos, en los que se apuntan a incrementar la competitividad por medio de los siguientes proyectos: fondo de inversiones, crea e innova tu industria, cliente satisfecho, crezcamos como empresa
- Finalmente, se dan las conclusiones y resultados, en los que se dice que para que la empresa pueda aumentar su competitividad en el mercado, debe alinear sus objetivos hacia todos los niveles de la organización, así mismo, se hace una modificación en la misión y visión, puesto que no estaban enfocados a los objetivos de la empresa y finalmente se recomendó el uso de indicadores de gestión.

Ramírez Pescador (2018)

❖ Propuesta de plan estratégico para la empresa Distribuciones mi Cacharro S.A.S

Objetivo: diseñar una propuesta de plan estratégico para la empresa Distribuciones Mi Cacharro S.A.S.

La empresa Distribuciones Mi Cacharro S.A.S se dedica al mercado de comercio internacional y se ubica en la ciudad de Pereira

- Se formula el marco referencial, en el que se toman autores como Guillermo Guerra, Alfredo Aguilar, que hablan acerca de la planeación estratégica, y la definen como “proceso por el cual el Gerente del negocio ordena sus objetivos y acciones en el tiempo” así mismo, hablan autores como Peter Drucker e Igor Ansoff.

- Luego de esto, se da un detallado análisis del entorno de la organización, tanto el micro como el macroentorno.
- Para la ejecución del proyecto se utilizan herramientas como la matriz DOFA, Pestel, y diamante de Porter
- Finalmente se dan las conclusiones y recomendaciones.

Llano Moreno y Suarez (2019)

❖ Plan estratégico 2019-2021 para la empresa Castaña Diseño S.A.S

La empresa Castaña Diseño, es una Pyme dedicada al mercado de servicios de diseño industrial, gráfico, de marca y de producto.

Objetivo: Formular el direccionamiento estratégico para la empresa Castaña Diseño S.A.S

Se relaciona la formulación de un plan estratégico para la empresa Castaña Diseño SAS, la cual ofrece servicios en las áreas de marca y empaque. La empresa requiere definir un plan estratégico que le permita entregar su propuesta de valor a los segmentos de clientes hacia los cuales quiere enfocar su crecimiento. Para lo anterior, se realizó una revisión del modelo de negocio, la propuesta de valor de la empresa, un análisis del entorno interno y externo, y el planteamiento de estrategias funcionales y de negocio con sus respectivos indicadores de seguimiento. (Llano Moreno y Suarez, 2019)

La metodología usada en este trabajo fue de tipo cualitativa descriptiva, se realizó un diagnóstico a la empresa con información primaria, en el cual se hizo un análisis interno y externo de la compañía, se hizo un análisis DOFA para identificar fortalezas y debilidades y a partir de estos resultados se formularon la misión, valores y estrategias de la empresa, además de esto se

usaron otras herramientas como las 5 fuerzas de Porter, pestel y entre otras. Posterior a esto se establecieron las estrategias para el negocio, que fueron las siguientes:

1. Posicionar a la empresa en los segmentos de diseño de marca y empaque
2. Incrementar el número de clientes atendidos en los segmentos de interés
3. Desarrollar habilidades en la gestión del área de mercadeo
4. Incrementar la capacidad operativa instalada

Algunas conclusiones a las que se llegaron fueron; que la organización debe tener una propuesta de valor diferenciada en el sector en el que se encuentra, así mismo se llegó a la conclusión que se debían aumentar las ventas, incrementando la base de clientes y para esto se promocionales, para llegar a esto se realiza una matriz DOFA, en la que se implementan estrategias cruzadas.

Angarita López (2012).

❖ Planeación estratégica para la empresa Saporini Pizzería.

Este trabajo consistió en realizar una planeación estratégica para desarrollar un plan de mejoramiento en el área de producción, mercadeo y administrativo en la empresa Saporini Pizzería ubicada en la ciudad de Cali. Se requirió de un proceso de observación y análisis para diagnosticar la situación de la empresa tanto a nivel interno como externo. (Angarita, 2012)

Objetivo: Preparar un plan estratégico que permita mejorar la competitividad de la empresa Saporini Pizzería.

Este proyecto lo que busca es el posicionamiento de la marca, implementado estrategias de ventas y captación de clientes, se formula un plan de acciones en el que se establecen temporadas

promocionales, para llegar a esto se realiza una matriz DOFA, en la que se implementan estrategias cruzadas.

PROBLEMÁTICA Y PROBLEMA

La sede Llanogrande se encuentra ubicada en el municipio de Rionegro, el cual hace parte de la subregión conformada por otros 23 municipios, y a su vez conforma el altiplano junto con Marinilla Guarne, El Carmen de Viboral, El Retiro, La Ceja, San Vicente, Santuario y la Unión.

La subregión se destaca por la generación de energía eléctrica, por su vocación agrícola, por ser despensa de hortalizas, frutas, productos lácteos, flores, café y caña. También se caracteriza por poseer un sector textil que contribuye a gran parte de la producción nacional.

La sede cuenta con 27 aulas con capacidades desde 8 hasta 35 personas, cada una de ellas dotada con equipos de cómputo y audiovisuales. En estos espacios se desarrollan proyectos y actividades de formación, investigación y proyección social, con enfoque en programas de Idiomas y Saberes de Vida.

En materia de posgrados, opera la especialización en Gerencia de Proyectos con dos grupos, uno hasta el segundo semestre del 2022 y el segundo estará hasta el primer semestre del 2023, por no contar con registro calificado. Para el próximo año se espera contar con la habilitación de las condiciones institucionales de la sede y en el segundo semestre del 2022, se comenzará la promoción de la Maestría en Gerencia Integral por Procesos y la Especialización en Gerencia de Instituciones de Salud; En alianza con la Universidad de Asunción de manera virtual, se ofrecerá de manera cerrada para funcionarios de los 23 municipios de la subregión, la Maestría en Desarrollo Local Sostenible.

Todo este crecimiento y operatividad ha venido siendo gestionado por la priorización individual y norte que le han impartido sus directivos a lo largo de los años. Lo que ha conllevado

que esta sede carezca de un norte estratégico institucional respecto a las decisiones de la oferta de programas y gestión administrativa y logística de los mismos.

La composición de gastos fijos de la sede es de alto valor y su área de 13 hectáreas tiene necesidades de servicios de mantenimiento y funcionamiento que han ido creciendo y que se esperaría que sea autosostenible con el tiempo sin embargo este propósito se ha ido perdiendo.

El hecho de que por varios años los ingresos de las actividades en la sede no alcanzan a cubrir sus gastos, comienza a replantear la destinación de la sede, por lo que se lleva a cabo un análisis para la venta del lote, donde se evidenció que la densidad normativa es de 0 (viviendas por hectáreas) y esto impide que se genere una posibilidad de desarrollo diferente al del actual POT y no se pueda comercializar el predio fácilmente, puesto que el valor comercial está muy por debajo al valor del avalúo.

La sede EAFIT Llanogrande, actualmente tiene como el pilar de la oferta los programas de idiomas, saberes de vida, posgrados y reservas. Los programas de idiomas son cursos de inglés que se dictan para niños, adultos y jóvenes, tienen una duración de 6 meses, sin embargo, en ocasiones no se logra llegar al punto de equilibrio y se debe tomar la decisión de si abrir el curso así (para mantener al cliente) o no hacerlo. Los programas de saberes de vida son cursos de deleite intelectual, se ofrecen a la población de más de 50 años, estos cursos son esporádicos, tienen una duración de tres meses y actualmente la sede cuenta con 3 cursos.

Los Posgrados actualmente tienen dos cohortes activas, la de gerencia de proyectos y se estima que finalicen el primer semestre del 2023, después de esto, parecer ser que no se volverán a ofrecer ya que la universidad no cuenta con las condiciones institucionales, sin embargo, se está trabajando en la habilitación de las mismas. En este mismo orden de ideas, se planean abrir dos posgrados para el semestre 2023-1, que son: Especialización en gerencia de instituciones de la

salud y la Maestría en gestión integral por procesos; como todos los programas, estos deben cumplir con un punto de equilibrio y en caso de no alcanzarlo, no se abren dichos posgrados.

Finalmente, están las reservas, que son alquileres de los espacios de la universidad, para que cualquier empresa pueda venir a hacer reuniones, capacitaciones y cualquier tipo de eventos corporativos, culturales, educativos y ambientales que se puedan presentar.

La sede contaba con un programa llamado “esparcimiento y cultura”, este programa tenía buena aceptación y una alta tasa de participación, sin embargo, por órdenes de la sede de Medellín se dejó de ofrecer.

A continuación, se muestran gráficos que representan los números de personas matriculadas por programas, en diferentes años.

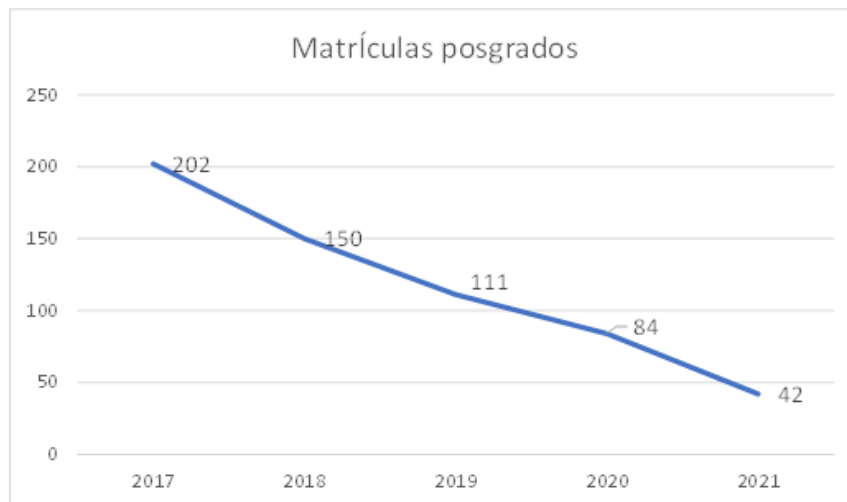


Ilustración 2. Matriculas posgrados.

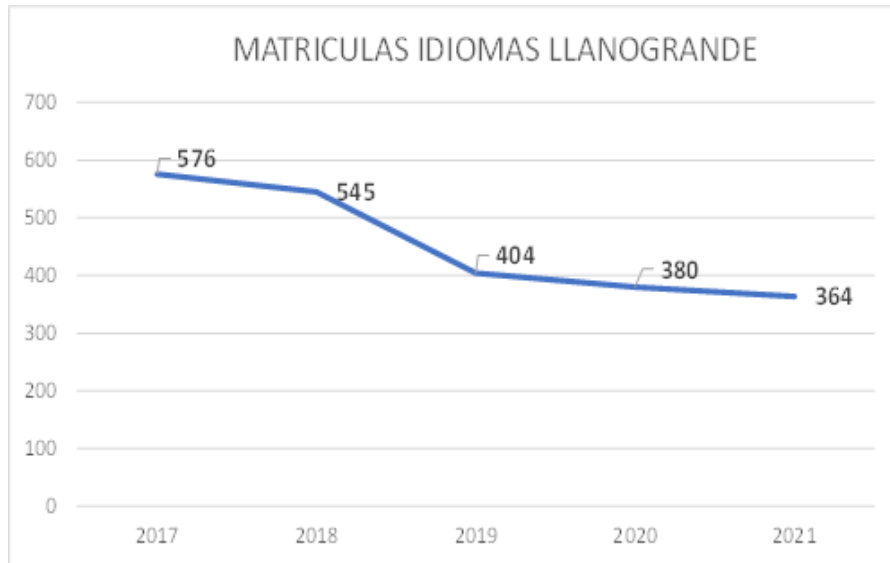


Ilustración 3. Matriculas Idiomas.



Ilustración 4. Uso de espacios.

Número de asistentes/participantes				
Línea	2017	2018	2019	2020
Saberes de Vida	44	53	88	102
Esparcimiento y Cultura	0	688	1.998	1.336

Ilustración 5. Número de asistentes.

Fuente: elaboración propia.

Los gráficos anteriores nos permiten apreciar cómo se ha disminuido significativamente el número de matriculados por programa. Por lo que se hace importante resaltar que en este panorama de disminución de estudiantes matriculados la institución está teniendo más gastos que ingresos, por lo que requiere implementar un plan en el que se puedan identificar programas y actividades que generen retorno a la inversión y puedan aportar al funcionamiento de la sede.

Por lo que para este proyecto se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo diseñar un plan estratégico para la sede Llanogrande de la Universidad EAFIT para el año 2023?

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar el plan estratégico para la universidad EAFIT sede Llanogrande para el año 2023.

Objetivos específicos

- Definir las dimensiones estratégicas de la organización para garantizar la permanencia de la sede Llanogrande.
- Diseñar un análisis interno de la institución a partir de herramientas diagnósticas

- Establecer indicadores de gestión que permitan analizar las proyecciones necesarias para el aseguramiento y permanencia de la sede Llanogrande de la EAFIT.

JUSTIFICACIÓN

La planeación estratégica es un instrumento de suma importancia dentro de una organización, puesto que facilita la toma de decisiones, permitiendo generar estrategias adecuadas y eficaces. Para Chiavenato es un proceso que permite formular y ejecutar estrategias acordes a los objetivos estratégicos y la visión de la empresa, encaminados a la evaluación del riesgo futuro y medición de la eficiencia, eficacia y efectividad de las acciones actuales y futuras de la organización (Chiavenato, & Sapiro, 2017).

Cuando una organización no cuenta con un plan estratégico es propensa a tomar decisiones apresuradas que pueden impactar en la productividad, rendimiento, y funcionamiento de esta.

Con la necesidad de que la universidad EAFIT Llanogrande sea una sede rentable y productiva, nace este proyecto que propone diseñar un plan estratégico en el que se definan los ejes estratégicos de la sede y se puedan proponer actividades y programas que generen retorno a la inversión.

Ahora bien, con la idea de que la sede continúe siendo un espacio educativo y social atractivo para la población del oriente antioqueño, nace la necesidad de que la sede replantee sus dimensiones estratégicas en las que se afirme como un nodo para la sostenibilidad, el cuidado del medio ambiente y la vida, la necesidad de implementar oferta de programas nuevos y antiguos que puedan contribuir al buen funcionamiento económico e institucional.

DELIMITACIÓN O ALCANCES

Delimitación espacial:

Este proyecto será aplicado a la universidad EAFIT con sede en el Municipio Rionegro, en la vereda Guayabito-Llanogrande.

Delimitación temporal:

Este proyecto se llevará a cabo en el periodo de 6 meses, para ejecutarse en el año 2023

MARCO CONCEPTUAL

- **Planeación:** La planeación es la primera etapa del proceso administrativo, esta consiste en analizar el contexto de la organización para así preparar las futuras decisiones a tomar.
- **Dirección:** Hace referencia a la coordinación y organización de las tareas que se planean previamente, la dirección es un rol que deben poseer los líderes de las organizaciones.
- **Organización:** es una estructura ordenada, con el fin de lograr metas y objetivos comunes.
- **Estrategia:** es la manera en la que una organización define cómo llevará a cabo sus acciones, los pasos y procesos a seguir en la ejecución de los planes planteados.
- **Entorno:** es todo lo que afecta y rodea a la organización, incluye factores ambientales, económicos, políticos, culturales, entre otros.
- **Gestión:** es el proceso de llevar a cabo y hacer seguimiento a las tareas establecidas, hacer disposición de recursos y personal.

MARCO TEORICO

El proceso administrativo consta de 4 etapas que son: planear, organizar dirigir y controlar. La planeación como primera etapa, hace referencia al momento en el que se hace un análisis completo, en el que se definen los procesos, procedimientos y políticas de una organización, así mismo, se establecen las estrategias a seguir, las metas que se quieren lograr y las acciones que posteriormente se llevarán a cabo para lograr los objetivos.

Ahora bien, la planeación es *“un proceso de toma de decisiones, pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación”*. según (Ackoff, 2001). El autor define la planeación como toda acción que se realiza de forma anticipada,

y su importancia radica en poder tomar decisiones coherentes que contribuyan al buen funcionamiento y futuro de la empresa.

Por otro lado, surge el término de planeación por objetivos que, para Murillo y Zapata, (2009) *“se configura como un mecanismo de dirección que permite enfocar los esfuerzos de la planeación en el hecho de alcanzar resultados organizacionales, teniendo como referencia la razón de ser del negocio y sus posibles escenarios de desarrollo”*. La planeación por objetivos se encarga del cumplimiento y desarrollo de las tareas y que estas cumplan con sus propósitos, estos propósitos u objetivos deben ser medibles, claros y precisos.

La estrategia, es vista como *“un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y planes principales para alcanzar estas metas, presentándose de tal manera que permiten definir la actividad a la cual se dedica la empresa o a la cual se dedicará”* (Kenneth, 1971). Por su parte Chandler (1962) la define como: *“... es elemento que determina las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos para*

alcanzar esas metas”. En este sentido Mintzberg (2006) en su estudio propone las 5P’s de la estrategia:



Ilustración 6. 5 P de la estrategia

Tomada de 5 P de Estrategia por Mintzberg. toolshero

- La estrategia como plan
- La estrategia como patrón
- La estrategia como posición
- La estrategia como perspectiva
- La estrategia como pauta de acción

Además, el investigador Michael Porter, en 2010 define la estrategia como: “la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades”, las cuales están dirigidas a crear una ventaja competitiva” (Porter, 2010). La definición de este autor sería clave

fundamental para Mintzberg quien en su libro “Safari a la estrategia” llamó como escuela de posicionamiento.

Así mismo, se plantearon diversos tipos estrategias, como lo son deliberada, realizada y la emergente (Mintzberg y Quinn, 1997).

La estrategia deliberada es la etapa en la que una organización expone sus ideas y pasa a realizarlas, como resultado de estas acciones, surge la estrategia emergente que una vez se ejecuta, pasa a convertirse en una estrategia realizada. Además, (Porter, 2008), en su artículo ¿Qué es la estrategia? la define como la creación de una posición única y valiosa en el mercado, además, en su libro “Estrategia competitiva” plantea 5 fuerzas que le dan competitividad a la estrategia, que son:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Rivalidad entre competidores existentes
- Amenaza de productos y servicios sustitutos
- Poder de negociación del proveedor
- Poder de negociación del cliente

La planeación estratégica ha tenido una gran evolución con el pasar de los años, uno de los mayores exponentes fue Peter Drucker, quien, postuló que: “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber qué recursos tiene la empresa y cuáles debería tener” (Drucker, 1955), este autor además propone que para que una organización plantee una estrategia se debe hacer un análisis acerca de la situación de la empresa, y los medios que posee para alcanzar los objetivos que se propone.

Más adelante, en 1974, dice que la planeación estratégica tiene como función idear la misión de una organización, donde se requieren estrategias orientadas a todos los ejes en los que la organización enfoca sus esfuerzos (Drucker, 1974).

A continuación, algunos modelos de planeación estratégica:

Modelo de William Newman: el modelo de Newman se fundamenta de la teoría clásica de la Administración, si bien esta propuesta parece un poco compleja, plantea que la planeación estratégica nace a partir de un diagnóstico con relación a un problema, este modelo “Implica que la planeación debe resolver problemas u objetivos reales, no a simples especulaciones. Enfatiza en la necesidad de encontrar probables soluciones alternativas, para orientar las actividades de planeación (Flores y Gómez, 2008) así mismo, se centra en la necesidad de hallar posibilidades u opciones de soluciones probables, luego de esto, se realiza un pronóstico de resultados con el fin de establecer soluciones reales y finalmente se hace la elección del camino a seguir y así establecer los objetivos estratégicos. (Flores y Gómez, 2008, pág. 33)

Modelo de Frank Banghart: en su obra “*education planning*”, Frank Banghart, propone un proceso de planeación estratégica que contiene las siguientes fases, como primero está la definición y conceptualización del problema, que incluye el diseño de planes y alternativas, en la segunda etapa se encuentra la evaluación de planes, seguido de esto se hace la selección de planes y la cuarta y final fase hace referencia a la instrumentación del plan seguido de una retroalimentación en la que se hace control y corrección de las ineficiencias halladas durante todo el proceso. (Flores y Gómez, 2008, pág. 33)

Modelo de Tom Lambert: el modelo de Lambert incorpora otras técnicas estratégicas que hacen que el pensamiento estratégico pase de lo vago a lo concreto; para esto, plantea ocho pasos o fases que se deben seguir para dicho modelo.

1. Establecer la visión
2. Definir la situación actual de la empresa
3. Acordar la misión
4. Desarrollar los objetivos
5. Generar alternativas o planes
6. Seleccionar las estrategias
7. Convenir tácticas
8. Elaborar el plan táctico

Dentro de los modelos de planeación estratégica, se dice que el modelo de Lambert es uno de los más completos. (Flores y Gómez, 2008, pág. 34)

Modelo de Colon y Rodríguez: este modelo brinda otra visión de la planeación estratégica y tiene una perspectiva universalista, es decir, se puede adaptar a cualquier organización, este modelo consta de algunas etapas

A continuación, ilustración del proceso:

A continuación, algunos conceptos importantes desde distintas perspectivas:

- **Planeación:** Un acercamiento inicial nos propone que es la “función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas, los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa” (Koontz, 1994). Otra propuesta de definición es: “la planificación se anticipa a la toma de decisiones, es decir, es un proceso de decidir antes de que requiera la acción” (Hellriegel, 2002).

Autores como Thompson y Strickland, (2001) este concepto principalmente consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, y quien tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse.

Si tomamos la planificación no sólo como un modelo nos encontraríamos que: “la planificación como proceso es actuar acorde con las circunstancias ordenadamente, cuál es el alcance de una medida, cuáles son sus consecuencias, en qué momento puede entrar una medida, en qué momento ha de esperar” (Vázquez, 1980).

- **Organización:** Inicialmente Fayol (1961) la define como: “organizar un negocio es dotado con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal”. De acuerdo con León (1985), “una organización es en el sentido más amplio, es un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad”

Para Koontz y Weihrich, (1994), la organización es la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación y estructura organizacional.

- **Estrategia:** Para Chandler, (2003) La estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas

A juicio de Guth, (1969), la estrategia “es el patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”. Por su parte, Ansoff (1965) afirma que “la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro”.

- **Planeación estratégica:** Según Ramírez y Cabello (1997), “la primera herramienta que una empresa debe de implementar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica, pues por medio de ella es posible determinar muy claro a dónde quiere ir”. De acuerdo con (Pacheco, 2006), “la planeación estratégica es el proceso por el cual los directores de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlo”. Según Arranz (1995), “la planeación estratégica es la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a lo largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla”

Con base en lo anterior, se hablarán de algunas herramientas de planeación estratégica, que incluso fueron propuestas algunos autores anteriormente mencionados:

Matriz DOFA: el análisis de la DOFA (SWOT) se le atribuye originalmente a Albert Humphrey, quien fue un ingeniero químico, que desarrolló su carrera como consultor de empresas en la década de los 60.

“El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro” (Thompson, 2017, pág. 132), de acuerdo con lo anterior, la matriz FODA, permite diagnosticar la situación de una organización, identificando los puntos fuertes y débiles de la misma.

El mismo autor plantea que un análisis FODA excelente ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar.

EFE Y EFI: la evaluación de factores internos y externos permite medir cuantitativamente la situación de una empresa.

EFI: “Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas” (Contreras, 2009, pág. 36) para la construcción de esta matriz se requiere seguir una serie de pasos, primero se deben identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, luego de esto se le otorga un peso y una calificación a cada uno de estos, finalmente se suman las calificaciones para tener el resultados, un resultado menor a 2,5 significa que la marca de la empresa es débil y un resultado mayor, significa que la marca es fuerte.

EFE: La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. (Contreras, 2009, pág. 38)

el proceso de evaluar esta matriz es exactamente igual que el de la matriz EFI, lo que varía es la interpretación de los resultados, ya que un resultado menor de 2,5 quiere decir que la organización es débil internamente y un resultado mayor a 2,5 quiere decir lo contrario, es decir, que está fuerte internamente.

Matriz BOSTON CONSULTING GROUP (BCG): La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. (Menguzzato, 1998)

Esta matriz fue desarrollada por Bruce Henderson en el año 1973, la BCG se compone de 4 elementos que son:



Ilustración 8. Matriz BCG.

Tomada de: (Espinoza, 2022)

Producto estrella: estos productos se caracterizan por tener un alto crecimiento y alta participación en el mercado.

producto interrogante: son productos con alto crecimiento, sin embargo, cuentan con poca participación en el mercado.

Producto vaca: al contrario de los productos interrogantes, estos cuentan con una alta participación en el mercado, pero con poco crecimiento.

Producto perro: estos productos son poco recomendables, ya que se caracterizan por poseer baja participación en el mercado y bajo crecimiento.

PESTEL: Esta es una herramienta de análisis estratégico que permite comprender los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales de una organización, para (Frue, 2017) “es una herramienta estratégica utilizada principalmente en el análisis de negocios, que les ayuda a los especialistas a tomar decisiones ejecutivas con respecto a un producto, negocio o concepto, destacando los factores que pueden afectar su éxito potencial”

DISEÑO METODOLÓGICO

El método de la investigación será cualitativo con enfoque descriptivo, y comprende la recolección de datos por medio de encuestas, análisis de informes, conocimiento del entorno, entre otros aspectos.

Para Galeano, la investigación cualitativa “se construye a lo largo de un proceso investigativo, siguiendo lineamientos generales, pero no reglas fijas” (Galeano, 2020), de acuerdo con el autor, aunque la investigación cualitativa es un proceso riguroso, no es un proceso estandarizado, lo que le permite al investigador tomar distintos enfoques según sea el caso.

Para la formulación de las estrategias se plantea un análisis DOFA, EFI, EFE Y BCG que comprenda los factores internos y externos que conforman de la institución.

Las fuentes de investigación serán primarias, es decir, se recolectarán con el equipo de trabajo de la sede, se analizará y comparará con información de años anteriores. En este sentido se plantea el siguiente cronograma de actividades:

Objetivos específicos	Actividades	Estrategias

<p>Definir las dimensiones estratégicas de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Definición de ejes y objetivos estratégicos de la sede 	<p>Búsqueda de información acerca de hacia dónde enfoca sus objetivos la organización</p>
<p>Diseñar un análisis interno de la institución a partir de herramientas diagnósticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Construcción de una matriz DOFA Y EFI, EFE ● PESTEL ● 5 fuerzas de Porter 	<p>Búsqueda de información de la empresa y su entorno</p>
<p>Establecer indicadores de gestión que permitan analizar las proyecciones necesarias para el aseguramiento y permanencia de la sede Llanogrande de la EAFIT.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Crear un cuadro de mando integral (balanced scorecard) ● Establecer indicadores de gestión 	<p>Definir las estrategias empresariales</p>

--	--	--

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	TIEMPO			
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Busqueda de información de la sede y su contexto	10			
Construcción de una matriz DOFA Y EFI, EFE		15		
Análisis PESTEL Y PORTER		30		
Definición de ejes y objetivos estratégicos de la sede			10	
Crear un cuadro de mando integral (balanced scorecard)			30	
Establecer indicadores de gestión				23

Ilustración 9. Cronograma de actividades.

Fuente: elaboración propia.

MATRIZ DOFA

La matriz DOFA, es una herramienta de análisis que permite estudiar los factores internos y externos de una organización, en esta matriz tiene como objetivo identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la misma.

Para Dyson, el análisis DOFA es “una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa” (Dyson, 2004)

<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Reconocimiento de marca ● Productos diferenciados 	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Poco presupuesto ● Escasez de personal
--	--

<ul style="list-style-type: none"> ● Cercanía con las empresas importantes de la región ● Adaptación al mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ● Poca captación en redes sociales ● Poca publicidad
<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Crecimiento comercial del sector ● Nuevos programas ● Diversificación de productos 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Competencia escuela de idiomas ● Falta de estrategias de mercadeo ● Precios

Tabla 1. DOFA

Fuente: elaboración propia

En la matriz anterior se pueden evidenciar un gran número de fortalezas, no obstante, hay que tener en cuenta los demás factores evidenciados e implementar estrategias que permitan mitigar ciertos riesgos; dichas estrategias se plantean en el siguiente cuadro:

<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tener mayor cuota de mercado ● Fidelizar clientes 	<p>Estrategias DO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar una estrategia de mercadeo
<p>Estrategias FA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Realizar alianzas estratégicas 	<p>Estrategias DA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Crear una campaña publicitaria

Tabla 2. Estrategias DOFA.

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la matriz anterior, se plantean posibles estrategias ofensivas como; tener una mayor cuota de mercado, fidelizar clientes y elaborar una estrategia de mercado, se puede notar que estas estrategias mencionadas se relacionan entre sí y su objetivo es aprovechar las oportunidades, optimizar fortalezas y contrarrestar debilidades, por su lado las estrategias defensivas; como realizar alianzas estratégicas y crear una campaña publicitaria buscan principalmente mitigar las amenazas.

A continuación, Matriz de factores internos.

Matriz EFI

La matriz EFI, es una herramienta que permite realizar una auditoría interna, analizando las fortalezas y debilidades de una organización, un resultado menor a 2,5 significa que la marca de la organización está débil y mayor de 2,5 significa una marca fuerte, teniendo en cuenta esto, y viendo el resultado que reflejó la matriz se podría decir que la marca EAFIT Llanogrande está fuerte viendo la relación de sus fortalezas con sus debilidades.

Ilustración 10. EFI

Fuente: elaboración propia.

La marca EAFIT se ha caracterizado por ser reconocida de manera inmediata por sus usuarios y personas externas, cuando se habla de EAFIT, a menudo las personas relacionan la marca con estatus y emociones positivas.

Ahora bien, aunque la marca es reconocida a nivel nacional e internacional; en el Oriente Antioqueño la extensión “EAFIT Llanogrande”, se le hace muy poco impulso en redes sociales o publicidad, por lo que la captación de clientes por estos medios es extremadamente poca.

Matriz EFE

FACTORES CLAVES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Crecimiento comercial del sector	20%	4	0,8
Nuevos programas	10%	3	0,3
Diversificación de productos	15%	4	0,6
Promedio oportunidades			1,7
AMENAZAS			
Competencia escuela de idiomas	20%	2	0,4
Falta de estrategias de mercadeo	15%	1	0,15
Precios	20%	2	0,4
Promedio Amenazas			0,95
Fortalezas			
Cercanía con las empresas importantes de la región	10%	3	0,3
Adaptación al mercado	10%	3	0,3
Promedio fortalezas			1,8
DEBILIDADES			
Poco presupuesto	10%	2	0,2
Escasez de personal	15%	2	0,3
Poca captación en redes sociales	10%	1	0,1
Poca publicidad	15%	2	0,3
Promedio debilidades			0,9

Ilustración 11. EFE

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados, el valor total de las oportunidades 1,7 y el valor de las

Análisis PESTEL de EAFIT Llanogrande

Políticos <ul style="list-style-type: none">• Cambio de gobierno• Acuerdos internacionales• Cambios en las legislaciones	Económicos <ul style="list-style-type: none">• Inflación• Crecimiento económico• Impuestos• Regulaciones bancarias	Socioculturales <ul style="list-style-type: none">• Demografía• Estilo de vida• Nivel educativo• Nivel ingresos• Hábitos y tendencias
Tecnológicos <ul style="list-style-type: none">• Política de I+D+i• Infraestructura tecnológica• Nuevas tecnologías• Acceso tecnológico	Ecológicos <ul style="list-style-type: none">• Cambio climático• Medidas medioambientales• Riesgos naturales	Legales <ul style="list-style-type: none">• Licencias y certificados• Reglas sanitarias• Propiedad intelectual• Seguridad laboral

amenazas es de 0.95, lo cual indica que el entorno externo en el que se encuentra la compañía es favorable.

De igual manera que la matriz EFI, un resultado menor de 2,5 indica resultados negativos y consecuentemente un resultado mayor a 2,5 indican un resultado positivo para la compañía.

PESTEL

Ilustración 12. PESTEL

Fuente: elaboración propia.

La Universidad EAFIT, está acreditada por el Ministerio de Educación, bajo la resolución 2086 de 2003, cuenta con convenios internacionales con países como Canadá, Estados Unidos, Brasil, Chile, México, Perú y entre otros.

En los últimos años, la sede ha estado sufriendo un detrimento económico que la ha obligado a replantear muchos factores como los programas que se ofrecen y la destinación del presupuesto de la misma, se han cerrado programas como pregrados, bienestar y cultura.

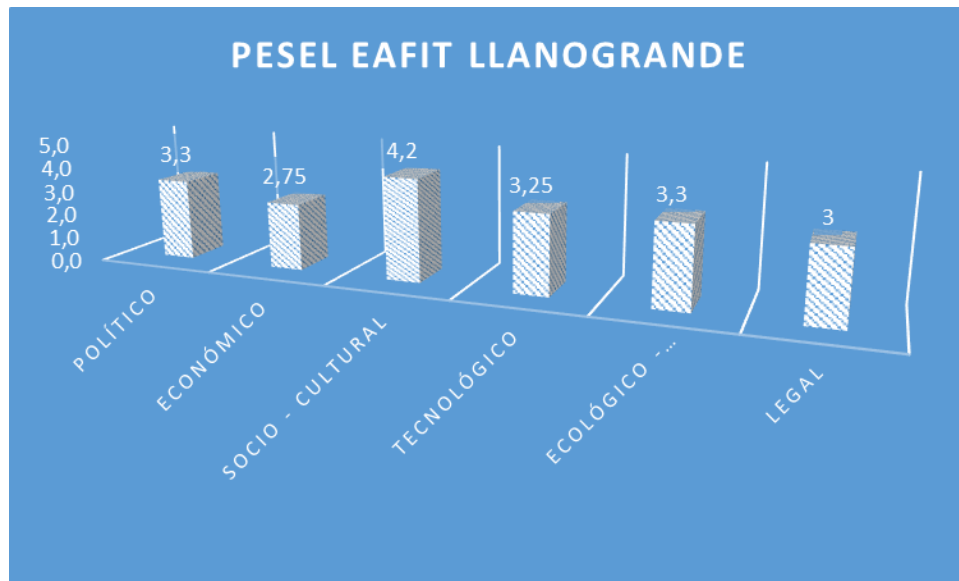
La región del Oriente ha estado experimentando un crecimiento económico, según la cámara de comercio del Oriente Antioqueño: *“Después del Valle de Aburrá, el Oriente es la subregión de Antioquia que le sigue en importancia económica, aportando cerca del 8.85% al PIB departamental, y una población aproximada de 582.424 habitantes”* (cámara de comercio del Oriente Antioqueño, 2019)

La Universidad EAFIT campus Llanogrande, está ubicada en el municipio de Rionegro, este municipio hace parte del Altiplano de la subregión, esta zona conformada por ríos que suministran los embalses para la producción de energía hidroeléctrica, además cuenta con una gran densidad vial y un gran potencial turístico.

La sede Llanogrande es una institución privada, estrato socioeconómico nivel 4, sus usuarios normalmente son del nivel 5 en adelante, los niveles de ingresos de estas personas van desde medio a alto.

Tecnológicamente la universidad cuenta con herramientas y equipos audiovisuales, aunque se planean implementar sistemas un poco más avanzados, se están instalando paneles solares y una antena eólica como generadores de energía.

En términos ecológicos, hay que tener en cuenta que como se ha mencionado antes, la sede se encuentra ubicada en una zona natural protegida por lo que se promueven actividades y proyectos que aprovechen dicha área que es de 13 hectáreas. EAFIT tiene políticas que buscan disminuir la huella de carbono que la misma emite.



Legalmente, la universidad se encuentra en la habilitación de las condiciones institucionales para poder seguir ofertando programas de posgrados. En temas de seguridad cuenta con la G4S como aliado, esta es una empresa dedicada a la administración de riesgos y la implementación de sistemas de seguridad y alta tecnología.

A continuación, grafico que refleja los resultados del análisis:

Ilustración 13. PESTEL

Fuente: elaboración propia.

FUERZAS DE PORTER

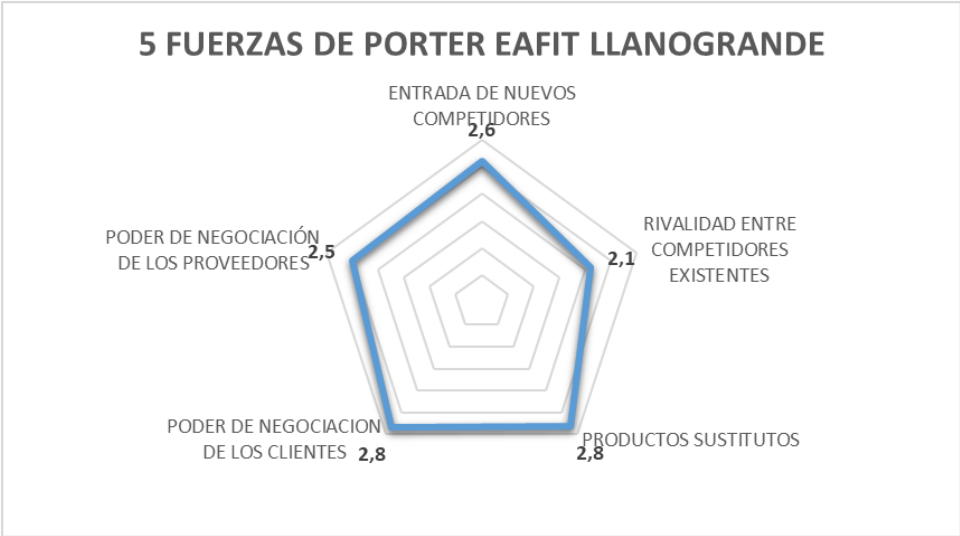
De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede notar que cada de uno de los factores se encuentran en una escala equilibrada; la Universidad EAFIT Llanogrande se caracteriza por tener una cercanía con el cliente, brindarle respuesta en tiempos oportunos, la institución cuenta con una concentración de clientes equilibrada, lo que podría ser una oportunidad para expandir sus horizontes, además de esto, se pudo evidenciar que los clientes tienen una disponibilidad de sustitutos que podrían representar una amenaza a la hora de tomar una elección acerca del producto o servicio que se quiere adquirir, sin embargo es importante tener en cuenta que para los clientes existentes la marca EAFIT tiene un valor agregado, lo cual representa una ventaja competitiva sobre las demás marcas.

Con respecto a los competidores existentes, el principal rival de EAFIT es la universidad UPB, por temas de costos, la universidad Pontificia Bolivariana ofrece programas como educación continua y programas de idiomas a un costo casi del 50% menor al que ofrece EAFIT, otro gran rival de los cursos de idiomas es el instituto Colombo Americano, y este se caracteriza por su gran flujo de clientes.

En la zona se pueden encontrar variedad productos sustitutos como organizaciones que ofrecen espacios de Coworking, cursos de inglés en distintas modalidades ya sea virtual o presencial y un gran número de universidades que ofrecen programas académicos.

En general, los factores analizados mostraron una escalada equilibrada, lo cual indica que, aunque no son una amenaza fuerte, se puede trabajar en dichos factores para convertirlos en una fortaleza.

Ilustración 14. 5 FUERZAS DE PORTER



Fuente: Elaboración propia.

EJES ESTRATÉGICOS

La Universidad EAFIT sede Llanogrande se ha visualizado como un nodo para la sostenibilidad, el cuidado del medio ambiente y de la vida.

Esto se debe al hecho de que la sede está ubicada en un área natural protegida, por lo que es viable fomentar las actividades y programas que impliquen el uso y favorecimiento del medio ambiente y el suelo en el que se encuentra.

con base en esto, se plantean los siguientes ejes o dimensiones:

Aprendizaje y bienestar experiencial en la naturaleza.

Esta dimensión estratégica está enfocada a fomentar el aprendizaje y bienestar experiencial en la naturaleza, por lo que se proponen realizar los siguientes programas y actividades:

ACTIVIDAD	AÑO	CAPACIDADES SEDE	CAPACIDADES NECESARIAS
Educación Continua. Corporativos.	2023	(1) Asesor de Formación B2b. (1) Auxiliar administrativa. (1) Auxiliar logística.	Marca, publicidad, mercadeo, escuelas.
Saberes de Vida.	2023	(1) Auxiliar administrativa. (1) Auxiliar logística.	Marca, publicidad, mercadeo, gestión B2C, creación de portafolios y programas.

<p>Agenda de cursos, talleres de bienestar, arte y cultura</p>	<p>2023</p>	<p>Jefe Sede</p>	<p>Presupuesto de gestión, lineamiento o independencia costos y precios, gestión de contratos, logística, operación (1 persona), marca, publicidad y mercadeo, inscripciones, seguimiento leads (1 persona), software de recaudos, inscripciones y permisos.</p>
<p>Idiomas.</p>	<p>2023</p>	<p>(1) Auxiliar administrativa (1) Auxiliar logística</p>	<p>Auxiliares (1) administrativa y (1) logística</p>
<p>Posgrados</p>	<p>2023</p>	<p>Jefe (1) Auxiliar administrativa (1) Auxiliar logística</p>	<p>Marca, publicidad, mercadeo, gestión B2C. Escuelas: Creación de portafolios y programas. Habilitación de condiciones institucionales.</p>

Semilleros vocacionales grados 10 y 11	2023	(1) Auxiliar administrativa (1) Auxiliar logística	Marca, publicidad, mercadeo, gestión B2C y Colegios Escuelas: Creación de portafolios y programas.
Universidad de los Niños	2023	(1) Auxiliar administrativa (1) Auxiliar logística	Marca, publicidad, mercadeo, gestión B2C. Creación de portafolios y programas, logística y operación.
Prácticas académicas e investigativas	2023	(1) Auxiliar administrativa (1) Auxiliar logística	Transporte para los estudiantes
Rutas de turismo científico y de naturaleza	2023	(1) Auxiliar administrativa (1) Auxiliar logística	Escuela de Ciencias e Ingeniería, marca, publicidad, mercadeo, gestión B2C.
Técnicas para el trabajo sostenible ambiental y ciencias	2024	(1) Auxiliar administrativa (1) Auxiliar logística	Escuela de Ciencias e Ingeniería, marca, publicidad, mercadeo, gestión B2C.

del cuidado y de la vida. nuevo			
---------------------------------	--	--	--

Tabla 3. Dimensión estratégica #1

Fuente: Elaboración propia

Escenarios para encuentros académicos, culturales y de bienestar:

Este eje estratégico busca fomentar la interacción con naturaleza actuando como estímulo del conocimiento, el bienestar y la cultura, a través de experiencias de interacción con el entorno.

Espacios que fomentan el equilibrio entre la mente, el cuerpo y el espíritu.

ESPACIO	AÑO	CAPACIDADES SEDE	CAPACIDADES NECESARIAS
Huertas y vivero para prácticas y cursos	2023	Espacio y persona para el mantenimiento.	Diseño y montaje.
Restaurante/café	2023	Espacio básico	Concesión marca ancla.
Espacio para encuentros gastronómicos	2023		Patrocinado por una marca.
Espacio polifuncional para eventos y práctica deportiva	2024	Espacio (1) Asesor de formación	Diseño, adaptación, mobiliario, operación.

Espacios aptos para la vivencia del arte y la cultura como la música el cine y la lectura	2024	Salones actuales.	Adaptación con equipos audiovisuales.
Exhibición de historia natural (museo de historia natural) muestras	2023	Pasillos y hall	Narrativa, señalización y modelo de exhibición.
Senderos ecológicos, recintos para la contemplación de flora y fauna	2024	Lote	Inventario de flora y fauna, diseño, creación, señalización, creación de narrativa, mantenimiento.
Museo de historia natural (museo de historia natural) muestras	2023		Narrativa, señalización y modelo de exhibición.
4 eventos temáticos al año: sostenibilidad, navidad, arte y cultura y bienestar	2024	Jefe	Personal logístico, gestión de contratos, marca, publicidad y mercadeo, ventas, seguimiento recaudos, y permisos.

Tabla 4. Dimensión estratégica #2

Fuente: Elaboración propia

Productividad y competitividad del territorio

La productividad y la competitividad son factores claves para el desarrollo de cualquier organización, por esto, este eje estratégico busca crear programas y servicios que fomenten dichos factores, buscando así que la sede sea una institución reconocida en la región por estos aspectos.

ACTIVIDAD	AÑO	CAPACIDADES SEDE	CAPACIDADES NECESARIAS
Centro integral de servicios y consultorías para la agroindustria, temas ambientales y del cuidado de la vida.	2024	Relacionamiento región.	Innovación y Centros.
Modelo de landing.	2023	Relacionamiento región, lote.	Innovación, escuelas y centros.
Laboratorio de prácticas sostenibles, cultivos experimentales, modelos agroecológicos, restauraciones, análisis y preparación de muestras de rocas y topografía,	2024	Biodiversidad de la sede.	Planta física, URBAM, Escuela de Ciencias e Ingeniería, Investigación, recursos para adecuaciones, transporte para los estudiantes.

transformación de biomasas en biomateriales para el agro, identificación de organismos.			
---	--	--	--

Tabla 5. Dimensión estratégica #3

Fuente: Elaboración propia

Personal EAFIT Llanogrande

La Universidad EAFIT Llanogrande cuenta con 12 empleados actualmente; 11 de estos son empleados directos y 1 indirecto. Estos están distribuidos de la siguiente forma:

CARGO	NUMERO DE PERSONAS
Jefe de sede	1
Asesor comercial	1
Auxiliar administrativa	1
Auxiliar logístico	1
Practicante de mercadeo	1
Planta física	1
Vigilantes	3
Aseo	2
Jardinero	1
TOTAL:	12

Tabla 6. Personal EAFIT Llanogrande.

Fuente: Elaboración propia

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Incrementar el número de matrículas por programa.
- Aumentar los ingresos económicos por matriculas.
- Implementar una mejor gestión de las instalaciones.

Con base en los objetivos estratégicos propuestos, se plantean los siguientes planes de acción:

Plan de acción #1: Incrementar el número de matrículas por programa.

Objetivo estratégico	Incrementar el número de matrículas por programa				
Nombre de la iniciativa	Descripción general de la iniciativa	Responsable de la iniciativa		Resultados esperados	
Crezcamos como Universidad	Esta iniciativa plantea una serie de actividades que tiene como objetivo definir procesos a seguir con el fin de incrementar el número de matriculas	Departamento de mercadeo y ventas		Obtener un mayor número de matrículas por programa	
Fases o actividades	Responsable		Fecha inicio	Fecha final	Descripción de la actividad
	Dependencia	Personas involucradas			
Definir y hacer seguimiento clientes potenciales	Marketing y ventas	Auxiliar comercial, auxiliar administrativo y practicante de mercadeo	10 enero de 2023	17 febrero de 2024	Inicialmente se deben conocer los clientes actuales para crear un "perfil" de las personas que puedan estar interesadas, esto con el fin de identificar gustos y preferencias, tendencias del cliente y condiciones socioculturales; con base en esto se puede determinar a qué segmento del

					mercado se le puede llegar. con respecto a los clientes ya obtenidos se debe hacer seguimiento mediante llamadas telefónica, envío de correos y encuestas de satisfacción.
Retener y atraer nuevos clientes	Marketing y ventas	Auxiliar comercial, auxiliar administrativo y practicante de mercadeo	10 febrero de 2023	10 diciembre de 2023	Seguida de la actividad de hacer seguimientos de leads; esta actividad busca crear un valor agregado con el fin de tener usuarios fidelizados. esto se puede hacer por medio de redes sociales, campañas de publicidad, crear nuevos planes de pagos e incentivando la permanencia de los clientes antiguos con bonos o descuentos de los servicios y/o productos que se ofrecen en la sede.
Identificar los productos o servicios con más fortaleza en el mercado	Marketing	Practicante de mercadeo	25 marzo de 2023	15 diciembre de 2023	Revisión del portafolio de programas y servicios de la sede

Tabla 7. Plan de acción 1.

Fuente: Elaboración propia

Plan de acción #2: Aumentar los ingresos económicos por matrículas.

Objetivo estratégico	Aumentar los ingresos económicos por matrículas				
Nombre de la iniciativa	Descripción general de la iniciativa		Responsable de la iniciativa		Resultados esperados
Fortalecimiento de las estrategias de venta de programas	conocer las formas viables de aumentar los ingresos de la sede mediante distintos métodos		Equipo administrativo		Tener un retorno a la inversión mayor
Fases o actividades	Responsable		Fecha inicio	Fecha final	Descripción de la actividad
	Dependencia	Personas involucradas			
Disminuir costos	Administración	Auxiliar administrativo	10 enero de 2023	10 junio de 2023	Realizar convocatorias de docentes de la zona para disminuir el costo de los transportes
Promocionar los servicios que se ofrecen	Marketing, publicidad y comunicaciones	Asesor comercial y practicante de mercadeo	10 enero de 2023	15 de diciembre de 2023	Promocionar y divulgar los distintos programas y servicios que ofrece la sede por medio de Instagram, Facebook, valla publicitaria, correos, llamadas telefónicas y encuentros B2C y B2B
Generar alianzas estratégicas	Administración	Jefe y asesor comercial	10 febrero de 2023	10 agosto de 2023	Crear alianzas con instituciones educativas y de otros sectores como la cámara de comercio, Comfama, la CEO, Alcaldías y colegios de la región, esto con el fin de poder ofrecer los distintos

					programas que se ofertan en la sede.
--	--	--	--	--	--------------------------------------

Tabla 8. Plan de acción 2.

Fuente: Elaboración propia

Plan de acción #3: Implementar una mejor gestión de las instalaciones.

Objetivo estratégico	Implementar una mejor gestión de las instalaciones				
Nombre de la iniciativa	Descripción general de la iniciativa		Responsable de la iniciativa		Resultados esperados
Uso adecuado y efectivo del espacio EAFIT Llanogrande	Ejecutar y ofrecer programas que puedan darle un mejor uso a las instalaciones de la Universidad		Jefe		Programas efectivos de acuerdo a las condiciones de la sede
Fases o actividades	Responsable		Fecha inicio	Fecha final	Descripción de la actividad
	Dependencia	Personas involucradas			
Concesión de espacios	Administración	Jefe y rectoría general	10 enero de 2023	10 enero de 2024	Realizar convenios con otras entidades educativas como colegios para concesión de espacios
Reservas para eventos	Ventas	Asesor comercial, Auxiliar administrativa y Auxiliar logístico	11 enero de 2023	11 enero de 2024	Utilizar los espacios de la sede como medios de "coworking" en el que empresas de la zona puedan realizar eventos empresariales, educativos, culturales y ambientales
	Administración	Jefe, rectoría general y Urban		15 diciembre	Aprovechar las zonas verdes de la sede

Implementación de nuevos programas			8 de enero de 2023	e de 2023	como el bosque y demás para programas de bienestar y de cuidado del medio ambiente
------------------------------------	--	--	--------------------	-----------	--

Tabla 9. Plan de acción 3.

Fuente: Elaboración propia

CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

Teniendo en cuenta los objetivos estratégicos que se propusieron anteriormente; se plantea el siguiente cuadro de mando integral (balanced scorecard):

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVAS	METAS		INDICADORES
			2023	2024	
Financiera	Aumentar los ingresos económicos por matriculas	Mejorar el retorno a la inversión	20%	40%	ROI
		Disminuir costos	20%	40%	Estados financieros
Clientes	Incrementar el número de matrículas por programa	Crear un modelo de branding	20%	40%	Base de datos de clientes
Procesos internos	Implementar una mejor gestión de las instalaciones	Incrementar la capacidad operativa	50%	70%	Indicador de capacidad
Aprendizajes y crecimiento	Potenciar las habilidades necesarias para los procesos de promoción y venta de programas	Brindar cursos y capacitaciones a las personas encargadas de la venta y promoción de los programas	50%	100%	% de ejecución de lo propuesta

Tabla 10. Cuadro de mando integral

Fuente: Elaboración propia

INDICADORES DE GESTIÓN:

A continuación, se plantean los siguientes indicadores de gestión con el objetivo de analizar las proyecciones necesarias para el aseguramiento y permanencia de la sede Llanogrande de la EAFIT.

Nombre del indicador	Área	Meta	Tendencia esperada	Frecuencia de medición	Encargado
Porcentaje de clientes nuevos	Comercial	20%	Aumentar	Trimestral	Auxiliar administrativo y asesor comercial
Numero de alianzas creadas	Administración	20%	Aumentar	Anual	Jefe de sede
Numero de programas y servicios nuevos	Comercial y Administración	10%	Aumentar	Anual	Jefe de sede
Porcentaje de participación en el mercado	Mercadeo	30%	Aumentar	Semestral	Asistente de mercado
Capacitación de personal	Desarrollo de empleados	50%	Aumentar	Semestral	Jefe de sede
Capacidad operativa instalada	Administración	50%	Aumentar	Anual	Auxiliar logístico

Tabla 11. Indicadores de gestión.

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

Álvaro Zapata Domínguez, E. A. (2009). Teorías contemporáneas de la organización y el management. COLOMBIA: ECOE EDICIONES. Pag 114

Angarita López, J. A. (2012). Planeación estratégica para la empresa Saporini Pizzería.

Ansoff, I. (1965). The corporate strategy. New York, USA: Mc Graw-Hill

Arranz, A. (1995). Planeación estratégica integral. México: Instituto internacional de capacitación y estudios empresariales, S.C. Pag 15

Betancourt, J. (2006). Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma. Edición electrónica gratuita. Pag 106

Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño (2019). Concepto Económico para el Oriente Antioqueño.

Chandler, A. D. (2003) Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. New York: Beard Books.

Chandler, AD (1962). Estrategia y estructura: capítulos de la historia del imperio industrial. Misa de Cambridge.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica México: McGraw-Hill Interamericana. (pp. 001-344).

Contreras, J. M. (2009). Propuesta De Mejora En Las Rutas De Distribución De Penicilina En La Cd. De México De Multimedica (Tesis Doctoral, Instituto Politécnico Nacional).

Drucker, P. (1955). The Practice of Management (1st ed.). Routledge.

Drucker, PF (1974). Tareas, responsabilidades, prácticas. Nueva York: Truman.

Dyson, RG (2004). Desarrollo estratégico y análisis FODA en la Universidad de Warwick. Revista europea de investigación operativa, 152 (3), 631-640.

- EAFIT. (2015) recuperado de: <https://www.eafit.edu.co/>
- Escobar Ortiz, Y., & Mercado Lafaurie, M. C. (2018). Formulación de un plan estratégico para la empresa Tecmoser SAS (Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena).
- Flores, M. C., & Gómez, D. O. (2008). Algunos modelos de planeación. *Revista Ciencia Administrativa*.
- Frue, K. (2017). La Guía Rápida para el Análisis PESTEL. PESTLE Análisis. Recuperado de: <http://pestleanalysis.com/pestel-analysis/>
- Galeano, M. E. (2020). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Universidad Eafit.
- Guth, L. (1969). *Business Policy; text and cases* (edición revisada)
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J. W., y Franklin, E. B. (2002). *Administración: un enfoque basado en competencias*.
- José, C., y Vasquez, M. (1980). *Introducción al estudio de la teoría administrativa*.
- Kenneth, A. (1971). *El concepto de la estrategia corporativa*.
- Koontz, H., y Weilhrich, H. (1994). *Una perspectiva global*. Editorial McGraw-Hill.
- León, A. (1985). *Organización y administración: un enfoque de sistemas*. Editorial Norma.
- Llano Moreno, J. E., & Suárez Suárez, D. E. (2019). *Plan estratégico 2019-2021 para la empresa Castaña Diseño SAS* (Tesis Doctoral, Universidad EAFIT).
- Matriz BCG: qué es y cómo aplicarla + EJEMPLO | Roberto Espinosa*. (2020, 22 marzo). Recuperado de: <https://robertoespinosa.es/2020/03/22/matriz-bcg/>
- Menguzzato y Renau. (1998) *Dirección Estratégica. Un enfoque innovador*. Editorial Ariel Barcelona.

Mintzberg, H. (2006). Las cinco Ps de la Estrategia. In O Processo da estratégia (pp. 24-29). São Paulo: Bookman.

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Pearson Educación.

Pacheco, C., (2006). Presupuestos un enfoque gerencial. México: IMCP.

Porter, M. (2010). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 86(1), 58-77.

Porter, M. E. (2008). ¿Qué es la estrategia?

Ramírez Pescador, P. A. (2018). Propuesta de plan estratégico para la empresa Distribuciones Mi Cacharro S.A.S.

Ramírez, D. y Cabello, M. (1997). Empresas Competitivas. México. Editorial McGraw Hill.

Taylor, F. W., Fayol, H., y del Camino, A. G. (1961). Principios de la administración científica. Herrero hermanos.

Thompson, A. A. (2017). Administración estratégica: Teoría y casos.

Thompson, A. y Strickland III (2001). Administración estratégica.