

CONSULTORÍA

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE PERMITAN LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y LA
ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE ESTUDIANTES DE COLEGIO BERCHMANS**

MARÍA ISABEL MEJÍA SÁNCHEZ

DANIELA MOLINA GONZÁLEZ



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2022

CONSULTORÍA
DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE PERMITAN LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y LA
ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE ESTUDIANTES DE COLEGIO BERCHMANS

MARÍA ISABEL MEJÍA SÁNCHEZ
DANIELA MOLINA GONZÁLEZ

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de
Magíster en Administración de Empresas

Director de Trabajo de Grado



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2022

**CARTA DE ENTREGA DEL TRABAJO DE GRADO FIRMADA POR LOS ESTUDIANTES Y
DIRIGIDA AL DECANO(A)**

Santiago de Cali, 10 de agosto de 2022

Doctor (a)

Fabian Fernando Osorio Tinoco

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana Cali

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es "**DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE PERMITAN LA SOSTENIBILIDAD ECONOMICA Y LA ATRACCION Y RETENCION DE ESTUDIANTES DEL COLEGIO BERCHMANS**" Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente

MARÍA ISABEL MEJÍA SÁNCHEZ

Cédula **66.960.591**

DANIELA MOLINA GONZALEZ

Cedula **1.144.088.654**

**CARTA DE CULMINACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO FIRMADA POR EL DIRECTOR DEL
TRABAJO DE GRADO Y DIRIGIDA AL DECANO**

Santiago de Cali, 10 de agosto de 2022

Doctor (a)

Fabian Fernando Osorio Tinoco

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana Cali

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio **titulado “DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE PERMITAN LA SOSTENIBILIDAD ECONOMICA Y LA ATRACCION Y RETENCION DE ESTUDIANTES DEL COLEGIO BERCHMANS”**, realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana nombres: **María Isabel Mejía Sánchez cédula 66.960.591** y **Daniela Molina González Cedula 1.144.088.654** , y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente

Luis Hernando García Pinzón

Director del Trabajo de Grado

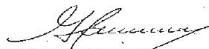
ARTÍCULO 23 DE LA RESOLUCIÓN N° 13 DE JULIO 6 DE 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE PERMITAN LA SOSTENIBILIDAD
ECONÓMICA Y LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE ESTUDIANTES DE
COLEGIO BERCHMANS** Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en
cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana
para optar por el título de Magíster en **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



Fabian Hernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Gladis Rodriguez Muñoz
Director MBA



Julio Cesar Paz Lamir
Jurado



Luis Hernando Garcia Pinzón
Luis Hernando Garcia
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 24 de agosto de 2022

Tabla de contenido

1. Introducción	13
2. Justificación	15
3. Análisis de Interesados	19
3.1. Interesados clave	19
3.2. Identificación de las expectativas de los interesados	19
4. Objetivos	22
4.1. Objetivo general	22
4.2. Objetivos específicos	22
5. Contexto de la organización	23
5.1. Historia	23
5.2. Filosofía organizacional	24
5.3. Cultura organizacional	24
5.4. Recursos físicos	25
6. Fundamentación teórica	26
6.1. Estrategia	26
6.2. Las 5 fuerzas de Porter	27
6.3. Análisis Pestel	30
6.4. Modelo Canvas	32
6.5. Ventaja Competitiva	32
6.6. Análisis DOFA	35
6.7. Estrategia genérica de Porter	35
6.8. Estrategia Océano Azul	37
6.9. Mapa estratégico	37
7. Modelo o solución propuesta al problema u oportunidad de la consultoría	39
8. Metodología para la intervención	40
8.1 Lo que el cliente quiere:	40
8.2 Análisis externo:	40
	7

8.3 Análisis interno:	40
8.4 Matriz DOFA:	40
8.5 Estrategias genéricas:	41
8.6 Nuevo modelo de negocio:	41
8.7 Mapa de objetivos estratégicos:	41
8.8 Plan de acción	41
9. Desarrollo de la metodología para la intervención	42
9.1. Lo que el cliente quiere:	42
9.1.1. Clientes actuales:	42
9.1.1.1. Encuestas a estudiantes:	42
9.1.1.2. Encuesta a padres de familia	45
9.1.2. Clientes potenciales:	48
9.2 Análisis Externo:	50
9.2.1 Fuerzas de Porter:	51
9.2.1.1 Ingreso de nuevos competidores	51
9.2.1.2 Poder de negociación de los clientes	51
9.2.1.3 Poder de negociación de los proveedores	51
9.2.1.4 Amenaza de sustitutos	52
9.2.1.5 Rivalidad de los competidores	52
9.2.1.6 Conclusión	53
9.2.2 Análisis Pestel	54
9.2.2.1. Entorno Político	54
9.2.2.2. Entorno Económico	54
9.2.2.3 Entorno social	61
9.2.2.4 Entorno Tecnológico	62
9.2.2.5 Entorno Ecológico	63
	8

9.2.2.6 Entorno legal	64
9.2.3 Curva de valor	64
9.3. Análisis interno	73
9.3.1. Modelo actual del negocio	73
9.3.2. Factores básicos y avanzados de producción	81
9.3.2.1. Factores básicos:	81
9.3.2.2. Factores avanzados:	82
9.4. DOFA:	86
10. Planteamiento de estrategias	88
10.1. Estrategia Genérica de Porter	88
10.2. Estrategia del Océano Azul	89
10.3. Curva de valor	90
10.3. Modelo de negocio propuesto	92
10.4. Mapa estratégico	93
10.5. Plan de acción	95
11. Conclusiones	102
12. Recomendaciones	104
13. Bibliografía	105
Anexos	109
Encuestas De Satisfacción Familias 2020-2021 - Preescolar	109
Encuestas De Satisfacción Familias 2020-2021 - Primaria y Bachillerato	113
Benchmarking Colegio Berchmans y su competencia	117

Lista de Figuras

Figura 1. Variación de la cantidad de estudiantes matriculados	15
Figura 2. Variación de estudiantes por año	16
Figura 3. Proyección variación poblacional	18
Figura 4. Histórico de población en edad escolar en Cali	18
Figura 5. Esquema de factores de producción	33
Figura 6. Elementos de la arquitectura organizacional	34
Figura 7. Estrategias genéricas de Porter	36
Figura 8. Modelo de intervención	39
Figura 9. Resumen respuesta estudiantes de primaria.....	43
Figura 10. Resumen de respuestas estudiantes bachillerato.....	44
Figura 11. Nivel de satisfacción de estudiantes por periodo escolar.....	45
Figura 12. Nivel de satisfacción familias de estudiantes preescolar	46
Figura 13. Nivel de satisfacción familias de estudiantes de primaria	47
Figura 14. Nivel de satisfacción familias de estudiantes de bachillerato	47
Figura 15. Nivel de satisfacción de estudiantes por periodo escolar.....	48
Figura 16. Asistencia al Open House 2019-2022	49
Figura 17. Como ven los padres asistentes al Open House al Colegio.	49
Figura 18. Lo que buscan los padres en un colegio	50
Figura 19. <i>Resumen Fuerzas de Porter</i>	53
Figura 20. <i>PIB departamental Vs. Nacional y composición por sectores</i>	55
Figura 21. <i>Cambio porcentual en los salarios durante el período 2010 y 2019 por quintiles</i>	56
Figura 22. <i>Colombia: tasa de desempleo 2019 – 2020</i>	57
Figura 23. <i>IPC. Variación año corrido enero – mayo 2022</i>	60
Figura 24. <i>Curva de Valor</i>	68
Figura 25. <i>Modelo actual del colegio</i>	73

Figura 26. *Precios promedios de matrícula por grados y período*.....77

Figura 27. *Precios promedio de pensiones por grados y período*.....78

Figura 28. *Ejecución presupuestal anual*.....80

Figura 29. *Mapa de procesos*.....83

Figura 30. *Curva de valor propuesta*92

Figura 31. *Mapa estratégico*.....943

Figura 32. *Cuadro de mando integral*954

Lista de Tablas

Tabla 1. Identificación <i>de las expectativas de los interesados</i>	19
Tabla 2. Cantidad de estudiantes encuestados.....	42
Tabla 3. Rangos de cumplimiento encuestas.....	43
Tabla 4. Cantidad de familias encuestadas.....	45
Tabla 5. Crecimiento económico por componente del gasto 2019-2020 Colombia	58
Tabla 6. <i>Comparación costos educativos Colegio Berchmans Vs. Competencia</i>	68
Tabla 7. Valores agregados en los costos educativos de cada institución educativa.....	69
Tabla 8. <i>Precios promedios de matrícula por grados y períodos</i>	76
Tabla 9. <i>Precios promedios de pensiones por grados y períodos</i>	77
Tabla 10. Valor de ingresos obtenidos por pensiones y matrículas por períodos escolares	78
Tabla 11. Nivel de estudios del personal docente	82
Tabla 12. Indicadores de desempeño por dirección	85

1. Introducción

El Colegio Berchmans de la ciudad de Cali, es una institución educativa fundada por la Compañía de Jesús, hace medio milenio por el soldado español que luego fue místico, Ignacio de Loyola, entre sus logros se distingue por ser impulsor de la contra-reforma, ser puente entre la iglesia y la modernidad naciente, una herencia que dejó a la iglesia y a la sociedad fue su legado de ejercicios espirituales y el método para el discernimiento.

El Colegio nació hace 89 años y ha logrado adaptarse al desarrollo de la ciudad, actualmente se ubica en el sector de Pance, funciona con el objetivo de garantizar que su propuesta educativa responda a los desafíos de los tiempos actuales, de tal forma que continúa siendo una opción educativa competitiva y de alta calidad a nivel local y nacional.

El Colegio desarrolla su propuesta en un ambiente coeducativo y de educación personalizada. La cual, integra los desafíos cognitivos, tecnológicos, comunicativos y bilingües que plantea el mundo de hoy, bajo una sólida formación en valores que siempre lo ha distinguido.

Además de prestar el servicio educativo, el colegio cuenta con diferentes valores agregados que llaman la atención de los padres de familia quienes inscriben a sus hijos tales como:

- Reconocimiento social, deportivo, artístico y cultural.
- Planta física de amplias instalaciones, campestre y que genera confort en los alumnos y en quienes la visitan
- Hacer parte de La Compañía de Jesús que es la mayor orden religiosa católica hoy en día. Su actividad se extiende a los campos educativo, social, intelectual, misionero y de medios de comunicación, además de atender 1.250 parroquias en todo el mundo. Lo

anterior conlleva a que el colegio tenga una amplia gama de vínculos a nivel mundial que permiten el desarrollo futuro de los estudiantes junto con su contexto social, educativo y profesional.

La Institución en mención es bastante reconocida en la ciudad, atendiendo el mercado de estudiantes de preescolar, primaria, secundaria media y superior en los estratos 4 a 6.

En los últimos tres años la Institución ha observado pérdida de estudiantes, que ha decrecido aproximadamente en 24%.

Por lo anterior, se propone con este trabajo, formular estrategias que le permitan a la Institución, a través de la gestión adecuada de sus recursos, sostenerse económicamente, atraer y retener sus estudiantes a futuro.

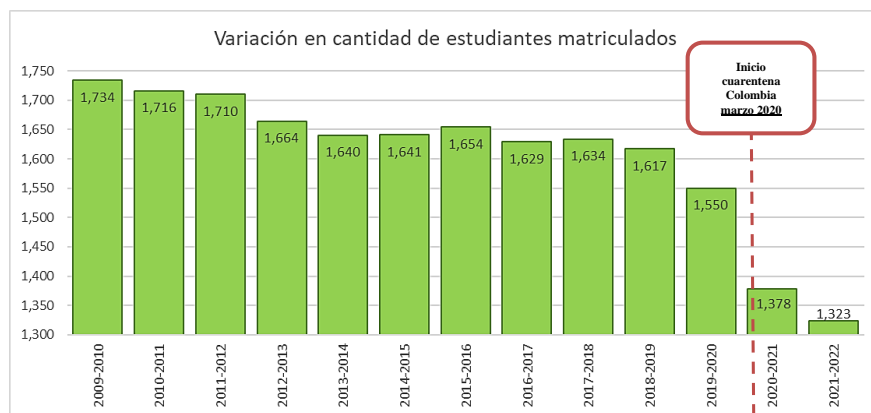
Se pretende con un estudio descriptivo, con enfoque mixto, y utilizando métodos cuantitativos y cualitativos, teniendo como fuentes: indicadores de la institución, del entorno y la competencia, para conocer los motivos de la deserción o no continuidad en el Colegio; formular las estrategias pertinentes y aplicables en el colegio Berchmans.

2. Justificación

El Colegio tiene una capacidad instalada para atender a 1949 estudiantes, sin embargo, en los últimos años el número de estudiantes matriculados ha tenido una tendencia negativa, perdiendo alumnos sin recuperarlos en el transcurso del tiempo. En la figura 1 se muestra como en el año lectivo 2009 había 1.734 alumnos y en la actualidad hay matriculados 1.323, esto equivale a una variación negativa de 411 alumnos (-24%).

Figura 1.

Variación de cantidad de estudiantes matriculados



Fuente: Elaboración propia. Información Financiera colegio Berchmans

Al analizar la variación de estudiantes en los últimos 3 años, se observa que:

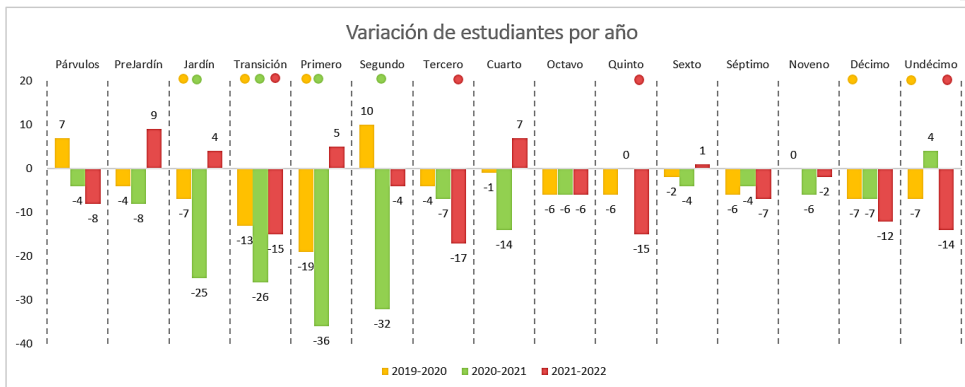
- En el periodo 2019 – 2020 los grados más afectados fueron: primero, transición, jardín, décimo y undécimo
- En el periodo 2020 – 2021 los grados más afectados fueron: primero, segundo, transición y jardín

- En el periodo 2021 – 2022 los grados más afectados fueron: transición, tercero, quinto y undécimo

Cabe resaltar que transición es un grado que resalta por ser de los más afectados cada año, seguido de primero, jardín y undécimo, como se muestra en la figura 2. Esta problemática le ha generado al Colegio una disminución de sus recursos financieros entre 1% y 5% en los últimos dos años lo que impactó directamente la contratación de docentes, desarrollo de nuevos proyectos, beneficios a los colaboradores.

Figura 2.

Variación de estudiantes por año



Fuente: Elaboración propia. Información Académica Colegio Berchmans

Entre las posibles causas del decrecimiento se evidencia:

- **La oferta educativa de la región es muy variada** y se encuentran colegios bilingües, multilingües cuyo valor agregado es promocionar el aprendizaje de diferentes lenguas; colegios campestres cuyo valor está en su planta física, también colegios con énfasis en

lo artístico y cultural, cuyo valor agregado se basa en el proceso de enseñanzas a partir de estos elementos; hay colegios con orientación militar, donde su fortaleza se basa en la formación en materias de este tipo; por otro lado, están los colegios cuyo valor está centrado en la enseñanza de Jesucristo, el sentido comunitario y el currículo evangelizador y fundamentalmente la formación espiritual del individuo.

Como podemos ver, una familia tiene múltiples opciones al momento de elegir el colegio para sus hijos, lo que ha implicado un punto crítico para estos ya que deben competir por los estudiantes teniendo como una de sus principales metas y objetivos la atracción de nuevos alumnos y retención de los actuales.

- **Decrecimiento poblacional** que se proyecta en los próximos años, al observar la población de 2015 (figura 3 y 4) con la del año 2020, se destaca un decrecimiento de los grupos de menor edad, donde el grupo de 10 a 14 años presentó la mayor disminución, que es la franja a la que pertenece la población objeto de esta investigación, es decir, los de edad escolar; al contrario, con los grupos mayores de 50 años quienes presentan mayor aumento. En términos generales, productos de los controles de natalidad, la decisión de no tener hijos por parte de algunas parejas jóvenes, la tasa de natalidad en los grupos de interés para el Colegio y el mejoramiento en salud; además se observa que la población caleña tiende a envejecer y los menores de 15 años van en disminución (Gobernación del Valle del Cauca. Secretaría de Salud, 2020).

Se puede inferir que para el 2023, seguirá disminuyendo la proporción de personas de 0 a 19 años.

Figura 3.

Proyección variación poblacional

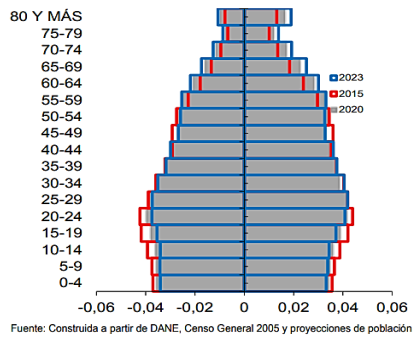
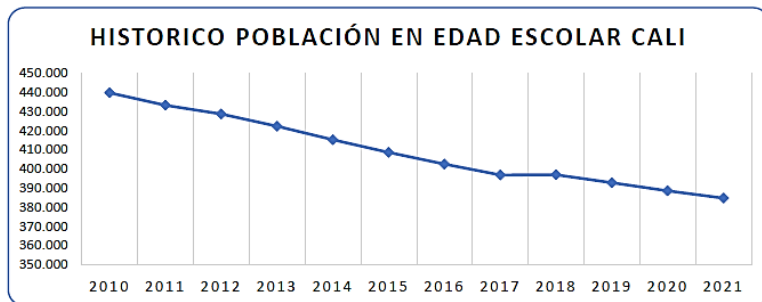


Figura 4.

Histórico de población en edad escolar en Cali



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Proyecciones de Población Censo 2018

3. Análisis de Interesados

3.1. Interesados clave

- **Beneficiarios directos:** Estudiantes, cuerpo docente y directivos colegio

Berchmans

- **Interesados:** padres de familia, asociación de padres, transportadores, colaboradores de la institución, proponentes de la consultoría.
- **Opositores:** competencia
- **Neutrales:** comunidad en general.
- **Beneficiarios indirectos:** universidades, empresas públicas y privadas, el Estado colombiano.
- **Aliados:** Empresas proveedoras de servicios, materiales e insumos.

3.2. Identificación de las expectativas de los interesados

En la tabla 1 se identifican las expectativas de los interesados clave de esta consultoría.

Tabla 1. Identificación de las expectativas de los interesados

Grupo de interés	Expectativas de los interesados	Influencia
Padres de familia	Formación integral, calidad en el servicio educativo, modelo pedagógico, horarios, valor a pagar, propuesta de valor del colegio, acompañamiento integral	Tienen alta influencia sobre la propuesta a implementar, pues al ser ellos quienes toman la decisión de matricular o no a su hijo en un colegio, depende de sus gustos, preocupaciones y preferencias la propuesta educativa a ofrecer.

Grupo de interés	Expectativas de los interesados	Influencia
Estudiantes	Instalaciones físicas cómodas y adecuadas, aprendizaje integral, relaciones interpersonales, acompañamiento y respeto	Tienen alta influencia pues reciben directamente los servicios del colegio y su opinión tiene alto peso sobre a decisión de su padre frente a la continuidad en una institución educativa
Director Académico	Captación de mayor número de estudiantes, mejoramiento del rendimiento académico, planta de profesores idónea	Tiene alta influencia pues es quien toma las decisiones estratégicas de Colegio
Director Pastoral	Mejoramiento de la formación en principios y valores cristianos	Influencia media pues debe brindar asesoramiento sobre la formación pastoral y las modificaciones que se realicen sobre ella
Director Gestión Humana	Mayor captación de estudiantes, sostenimiento de los ingresos y satisfacción profesional de la planta de profesores	Tiene alta influencia pues sus decisiones afectan directamente la cultura organizacional
Director Administrativo y Financiero	Mayor captación de estudiantes y mejoramiento de la operación financiera de la institución.	Tiene alta influencia pues de la velocidad y eficiencia de sus procesos depende que los temas administrativos fluyan de forma correcta, generando satisfacción en los clientes actuales y los que van a ingresar

Grupo de interés	Expectativas de los interesados	Influencia
Consultoras	Aceptación y futura aplicación de la propuesta	Tienen alta influencia pues proponen los cambios a generar.

Fuente: autores

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Formular estrategias que le permitan al colegio Berchmans alcanzar su sostenibilidad financiera de largo plazo en el marco de la misión establecida.

4.2. Objetivos específicos

- Establecer las oportunidades y amenazas del entorno mediante un análisis externo
- Identificar las debilidades y fortalezas del Colegio mediante un análisis interno
- Entender las preferencias de los padres de familia y estudiantes actuales y potenciales.
- Definir los ajustes que se deberían hacer a la propuesta del colegio Berchmans.
- Formular planes de acción para llevar a cabo la propuesta

5. Contexto de la organización

5.1. Historia

El colegio Berchmans es una institución de la Compañía de Jesús, fundado el 2 de octubre de 1933, ubicada en Cali, Colombia y dirigido por los padres jesuitas. Este Colegio ha logrado adaptarse al crecimiento de la ciudad, ubicándose en diferentes sectores según el contexto social de la época, su primera sede fue en el barrio la Merced (1933), luego se ubicó en el barrio Centenario, y actualmente su campus se encuentra en el sector de Pance al lado de la Pontificia Universidad Javeriana (Colegio Berchmans, 2020).

El Colegio ha formado a la niñez y juventud caleña, entregando generaciones de líderes comprometidos con el servicio a los demás, ya son 89 años donde la comunidad educativa Berchmans ha dejado su huella en diferentes acciones sociales en la ciudad. En 1959 las VACS (Vanguardia de Cruzada Social) construyen una escuela en el Barrio La Isla y la Parroquia de San Ignacio de Loyola en el barrio Terrón Colorado. Además, en estos sectores, esa generación de estudiantes de los 60, catequiza, alfabetiza y construye viviendas poniendo su ardua labor, al servicio de la comunidad caleña más necesitada.

En los 80, el trabajo social se orienta en los barrios El Vergel, El Retiro, Comuneros y El Poblado, así como en la vereda Nápoles donde se crea un nuevo centro de Fe y Alegría. En el Distrito de Aguablanca el Padre Alfredo Welker S.J. orienta su labor social al trabajo con los habitantes de esta zona deprimida de la ciudad y funda la parroquia del Señor de los Milagros. En 1996 nace el Banquete Solidario para apoyar diferentes obras sociales de la Comunidad caleña. Este banquete marcó a las nuevas generaciones Berchmans que hoy siguen trabajando por los demás y se vinculan a obras con la Arquidiócesis de la ciudad y otras como Pampas del Mirador y Techo Por Mi País. (Colegio Berchmans, 2020).

5.2. Filosofía organizacional

Inspirados por la filosofía ignaciana, en el marco del sistema de gestión de calidad, el compromiso del colegio es:

1. La construcción de una comunidad educativa basada en relaciones justas, centrada en sus estudiantes, y con un alto sentido de pertenencia.
2. La oferta de una educación pertinente y adaptable a los contextos local y global, que desarrolle el modo contemporáneo de proceder en educación de la Compañía de Jesús.
3. El logro de resultados formativos con excelencia, acreditados con el apoyo de terceros.
4. El cuidado de la casa común, con profundidad evangélica.
5. El trabajo en red, que potencie la calidad educativa del Colegio.
6. El mejoramiento continuo y la adaptación a las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

5.3. Cultura organizacional

En el Colegio se vive una cultura organizacional de tipo jerárquica, pues la toma de decisiones se da principalmente por los altos directivos de la institución, además siguen un sistema de control y eficiencia.

Por otro lado, se brinda a los colaboradores la vivencia de la experiencia laboral al estilo ignaciano, fundada principalmente en el espíritu que brota de los ejercicios espirituales y en la práctica vivida por el mismo Ignacio.

El clima organizacional se basa en relaciones de respeto, confianza, trabajo en equipo, mejora continua y excelencia, lo cual genera impacto positivo en la actitud de los integrantes en la realización de sus funciones día a día.

Las decisiones y acciones del Colegio buscan encarnar los siguientes valores:

- Fe
- Justicia
- Excelencia humana
- Cultura del cuidado
- Servicio
- Profundidad
- Discernimiento

5.4. Recursos físicos

Se presentará de forma detallada en el análisis interno.

6. Fundamentación teórica

En este capítulo se presentarán los elementos teóricos que se utilizan para el diseño de estrategias organizacionales, que parten del entendimiento de los entornos que tienen efecto sobre la organización y de ella misma para así plantear las necesidades y generar estrategias que vayan alineadas a esto.

Entre las teorías relacionadas se mencionan los conceptos de estrategia definidos por autores Mintzberg, Hax y Majluf, Kluyver. El análisis externo que se realizará a partir de las 5 fuerzas de Porter, el análisis Pestel y la curva de valor que permite identificar factores competitivos del sector. En el análisis interno se revisa el modelo actual de negocio a través de la herramienta de gestión estratégica llamada Canvas que permite conocer los aspectos claves del negocio y se revisarán los factores básicos y avanzados como una herramienta adicional. Se continúa con el diagnóstico utilizando la matriz DOFA, entendiendo las debilidades y oportunidades en entorno interno, y, las fortalezas y amenazas del entorno externo encontradas en los análisis ya planteados. Se define la estrategia genérica que se quiere abordar definiendo una ruta coherente de acción sobre el inicio de los cambios que se propondrán sobre el modelo actual de negocio. Finalmente se aplicará la estrategia del océano azul con el fin de buscar un cambio de paradigma en la manera como se están haciendo las cosas.

6.1. Estrategia

Una estrategia es el patrón o plan que reúne las principales metas y políticas de una organización. La estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar recursos para lograr una meta viable (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997).

Por su parte, Hax y Majluf (1996), determinan que la estrategia es la dirección intencionada al cambio para conseguir ventajas competitivas en los diferentes negocios de la empresa. Relaciona la estrategia con el cambio y con la creación de ventajas competitivas.

Kluyver (2001) señala que la estrategia “tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible. Esto implica decidir cuáles son las industrias en las que se quiere participar, cuáles son los productos y servicios para ofrecer y cómo asignar los recursos corporativos para lograr alguna ventaja competitiva. Su objetivo principal es crear valor al accionista y demás partes interesadas” (p. 15)

De igual forma, Michael Porter (2007) considera que la estrategia tiene que ver con alcanzar el liderazgo y permanecer allí, es decir, con crear ventajas competitivas. La estrategia no estriba en ser mejor en lo que hace, sino en ser diferente (Romero, Sánchez, Rincón, & Romero, 2020).

De lo anterior se desprende que la estrategia viene a ser una herramienta útil para lograr metas y objetivos, por medio de un conjunto de acciones o plan de acción que se sigue en forma de procedimientos bien definidos.

6.2. Las 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter son un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis determina cuán atractiva es la industria en cuanto a oportunidades de inversión y rentabilidad para el negocio analizado.

Estas cinco fuerzas que plantea Porter consisten en:

Amenaza de Nuevos Participantes: Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. Es decir, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado. Se refiere sobre la facilidad o dificultad que un nuevo competidor puede experimentar cuando quiere empezar a operar en una industria.

Porter identificó seis barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

Economías de escala: Las economías de escala en producción, investigación, marketing y servicio son probablemente barreras fundamentales a la hora de entrar en el sector de la industria informática.

Diferenciación del producto: Las empresas establecidas tienen marcas y se han ido ganando la fidelidad de sus clientes a lo largo del tiempo.

Inversiones de capital: Cuando mayores son los recursos necesarios para poder empezar un negocio, mayor es la barrera para entrar en un sector.

Desventaja en costes independientemente de la escala: Las empresas ya establecidas pueden tener ventajas de costos por una serie de razones, incluida la propiedad de la tecnología, el know-how del producto, el acceso favorable a las materias primas, la ubicación favorable, las ayudas del gobierno, la experiencia de la fuerza laboral

Acceso a los canales de distribución: Cuando una empresa cuenta con varios canales de distribución es complicado que puedan aparecer competidores y sobre todo que los proveedores acepten el producto.

Política gubernamental: El gobierno puede limitar o impedir la entrada en determinados sectores exigiendo licencias, limitando el acceso a las materias primas como el carbón o a terrenos públicos, o bien con otro tipo de regulaciones.

Poder Negociación de los Proveedores: Este “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar de los proveedores se considera generalmente alta, ejemplo: el mercado de los alimentos en las cadenas de supermercados, estos pueden optar por una gran variedad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Cantidad de proveedores en la industria.

- Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.
- Nivel de organización de los proveedores
- Nivel de poder adquisitivo

Poder de Negociación de los Clientes: Esta fuerza examina el poder del cliente y su efecto sobre los precios y la calidad. Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo.

Amenaza de Sustitución: El atractivo del mercado depende también de si existen sustitutos reales o potenciales, será aún menos atractivo si los sustitutos son más avanzados tecnológicamente o tienen menor precio. Si existe mayor cantidad de productos sustitutos el consumidor puede influir mucho más en los precios.

Algunos factores asociados a esta fuerza son:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Costo o facilidad del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Suficientes proveedores.

Intensidad de Rivalidad entre Competidores: Es difícil para una empresa competir en un mercado donde los competidores son numerosos, están bien posicionados o los costos fijos son muy altos, debido a que constantemente se enfrentaría a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

De acuerdo con Porter, esta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes.

Porter identificó las siguientes barreras que podrían usarse:

- Gran número de competidores
- Costos fijos
- Falta de diferenciación
- Competidores diversos
- Barreras de salida

6.3. Análisis Pestel

Por otro lado, el PESTEL se utiliza para el análisis e identificación de las fuerzas externas a nivel macro que influyen, sobre una empresa. (M. Ruiz, 2022)

El análisis PESTEL es un acrónimo y su significado corresponde al de las palabras que lo componen:

- **Político:** analiza los factores políticos que tratan de la normatividad aplicable al país o región en la cual tiene incidencia la empresa, al igual que la posición de los líderes del gobierno ante determinadas situaciones, la estabilidad o inestabilidad del gobierno, exenciones y acuerdos comerciales con otros países de la región.
- **Económico:** Incluye todo lo relacionado con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero y de bienes y servicios, tanto a nivel nacional o internacional. Aquí debemos considerar la situación económica del país o región en la cual tiene incidencia la empresa y los cambios de ciclos económicos (crisis o bonanza).

Factores importantes para considerar pueden ser la tasa de desempleo, la inflación, tasas de crecimiento económico, el PIB, el IPC, tasas de interés, tasa de cambio, fuentes de financiación, entre otros.

- **Social:** estudia los factores sociales. En el análisis del factor social se debe contemplar cómo las relaciones, las características demográficas, las estructuras sociales, la cultura y el entorno pueden afectar a su negocio. En este sentido debemos analizar la situación del público objetivo para entender su relación real con los productos o servicios. Puede caracterizarlo teniendo en cuenta: edad de la población, patrones culturales, estructura familiar, movimientos geográficos, nivel formativo, nivel de ingresos, cambios en los hábitos de consumo, conciencia por la salud, etc.
- **Tecnológico:** Este es un factor que es importante analizar ya que puede influir tanto en la empresa como en el consumidor.

Mientras para la empresa los avances tecnológicos pueden ayudar trayendo consigo una producción más rápida y de calidad, para el consumidor también es más fácil tener acceso a algunos productos o servicios a través de ella. La tecnología evoluciona cada vez más rápido y difícilmente las empresas acompañan este desarrollo.

Muchos negocios no conocen todos los recursos que tienen a disposición y cómo ellos pueden ayudar a incrementar la productividad de personas o máquinas. Produciendo con una mayor velocidad, teniendo un mejor control de calidad y disminuyendo el desperdicio puede generarse ahorros considerables.

- **Ecológico:** Son todos los aspectos y legislaciones relacionados con la preservación del medioambiente, desde la contaminación que emite la actividad empresarial y el uso de los recursos naturales hasta la gestión de los residuos.
- **Legal:** Los factores legales están compuestos por las leyes que afectan a la empresa y limitan su actuación.

Entre los factores más importantes a considerar, podemos mencionar: leyes sobre empleo o laborales, leyes de salud y seguridad laboral, leyes de igualdad, leyes de protección ambiental, leyes sobre sectores regulados y leyes de propiedad intelectual

6.4. Modelo Canvas

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. (A. Osterwalder, 2010)

El modelo Canvas sirve para identificar los aspectos esenciales de un modelo de negocio, presentándolos de manera estructurada, de manera tal que sea posible encontrar aquellas actividades que son relevantes, puntos de mejora, posibles alternativas al modelo existente, entre otros.

Los siguientes 9 módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. (A. Osterwalder, 2010):

- Segmentos de clientes.
- Propuesta de valor.
- Canales.
- Relaciones con clientes.
- Fuente de ingresos.
- Actividades clave.
- Recursos clave.
- Asociaciones clave.
- Estructura de costes.

6.5. Ventaja Competitiva

Una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las compañías de su industria. El principal objetivo de una estrategia es alcanzar una ventaja competitiva sostenida, la que a su vez resulta en mayor rentabilidad y crecimiento de las ganancias (Charles W. L.)

El análisis de los factores básicos y avanzados de producción, ilustrado en la figura 5, es una herramienta para realizar el diagnóstico interno:

Figura 5.

Esquema de factores de producción



Fuente: Estrategia empresarial (Charles W. L. Hill)

Factores básicos de producción

Son los factores de producción que utiliza una compañía para transformar insumos en productos que pueda vender en el mercado. Incluyen los factores básicos de producción, como mano de obra, terrenos, administración, planta física y equipo.

Factores avanzados de producción

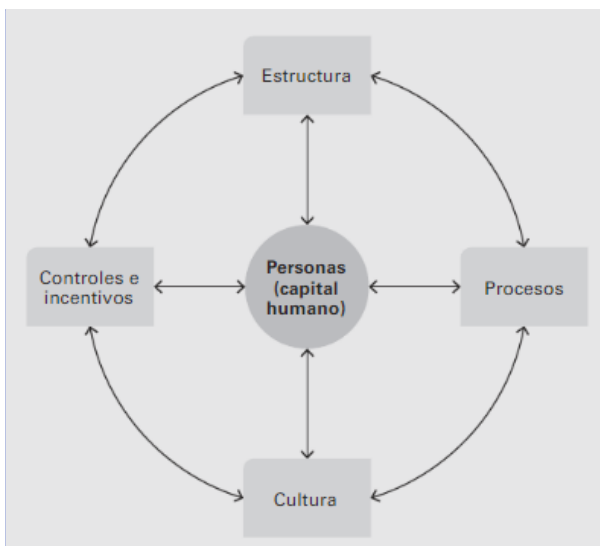
Conocimiento de los procesos: Conocimiento de las reglas, rutinas y procedimientos internos de una organización en los que pueden apoyarse los administradores para cumplir los objetivos organizacionales.

Arquitectura organizacional: Combinación de las disposiciones organizacionales de una empresa, incluidos su estructura organizacional, sistemas de

control, sistemas de incentivos, cultura organizacional y estrategia de capital humano, en la figura 6 se observan sus 5 elementos.

Figura 6.

Elementos de la arquitectura organizacional



Fuente: Estrategia empresarial (Charles W. L. Hill)

Propiedad intelectual: Conocimientos, investigaciones e información propiedad de un individuo u organización

La eficiencia y efectividad con la que una compañía ejecuta el proceso de transformación depende de manera crucial de la calidad de sus recursos básicos y avanzados.

6.6. Análisis DOFA

El análisis DOFA, es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno. (D. Sánchez, 2010)

A continuación, explicamos en qué consiste cada una de las variables:

Fortalezas: reúne elementos positivos de la organización, es decir, son esas capacidades o recursos especiales que la hacen fuerte ante otras empresas. Un aspecto para determinar las fortalezas de la organización consiste en establecer con claridad una visión, misión y objetivos precisos.

Debilidades: se trata de factores negativos que tiene la empresa y generan una posición no favorable comparada con otras organizaciones. Se asocia con el faltante de recursos, con las habilidades no desarrolladas y con la falta de planeación, entre otras.

Oportunidades: son factores positivos que resultan favorables y que al momento de ser identificados por la empresa pueden ser aprovechados. Un ejemplo de este factor es la exploración de nuevos mercados o la posibilidad de exportación.

Amenazas: son situaciones generadas en el entorno que ponen en riesgo a las organizaciones. Un ejemplo de este factor es el ingreso de nuevos competidores al mercado, productos importados y cambios de la oferta y demanda. (Vásquez, 2016).

Después de realizar el entendimiento de los entornos y concluir con el análisis DOFA, se define la estrategia genérica que se quiere abordar definiendo una ruta coherente de acción sobre el inicio de los cambios que se propondrán sobre el modelo actual de negocio.

6.7. Estrategia genérica de Porter

Las estrategias genéricas de Porter, ilustradas en la figura 7, describen como una compañía puede lograr ventaja competitiva frente a sus competidores obteniendo un

rendimiento superior al de ellos. Para ello diferencia dos ventajas competitivas (bajos costes y diferenciación), que se pueden dividir en tres o cuatro mediante la segmentación de mercado.

Figura 7.

Estrategias genéricas de Porter



Fuente: Estrategia competitiva (M. Porter)

Estrategia amplia de bajo costo Cuando una compañía reduce sus costos para que le sea posible bajar los precios sin dejar de obtener ganancias.

Estrategia amplia de diferenciación Cuando una compañía diferencia su producto por algún medio, como el reconocimiento de segmentos diferentes o el ofrecimiento de productos diferentes a cada segmento.

Estrategia de enfoque de bajo costo Cuando una compañía selecciona cierto segmento o nicho e intenta ser el participante de menor costo en ese nicho.

Estrategia de enfoque de diferenciación Cuando una compañía selecciona cierto segmento o nicho y personaliza su ofrecimiento a las necesidades de ese segmento particular mediante la adición de características y funciones.

6.8. Estrategia Océano Azul

La estrategia de "océano azul" ofrece una alternativa convincente a los supuestos tradicionales sobre la ventaja competitiva. Representa un cambio en pensar en competir en un espacio de mercado existente (océano rojo) para pensar en encontrar, desarrollar, explotar y proteger un nuevo espacio de mercado (océano azul) (W. Chan). Esta estrategia pretende: crear espacios de mercado no disputados, hacer de la competencia un factor irrelevante, crear y capturar nueva demanda y romper la interdependencia valor/costo. Los pasos para seguir para implementarla son:

1. Estudiar los límites del mercado actual y desafiarlos añadiendo o quitando cosas. Indagar la posibilidad de eliminar o reducir elementos innecesarios, incrementar los que ya funcionan o crear unos totalmente nuevos.
2. Tener en cuenta la idea global por encima de los números: observar la dinámica global del sector al que pertenece tu empresa por medio de un análisis como el de la curva de valor
3. Ir más allá de la demanda existente: pensar en la idea de que hizo que los no clientes optaran por otra oferta
4. Definir la secuencia estratégica correcta. Es importante hacerse las siguientes preguntas: ¿por qué deberían comprar el producto?, Tiene algo diferente o que llame la atención?, ¿El precio que tiene es capaz de atraer a una audiencia lo suficientemente grande? y ¿Hay algo que pueda impedir al mercado comprar este producto?
5. Ejecutarlo dentro de la misma estrategia de la empresa.

6.9. Mapa estratégico

Para tener un sistema de seguimiento a la estrategia planteada, se requiere de un mapa estratégico, el cual es una completa representación visual de la estrategia de una organización y describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de

causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral: financiera, del cliente, de los procesos, y por último, de aprendizaje y crecimiento. (R. Kaplan, 2000)

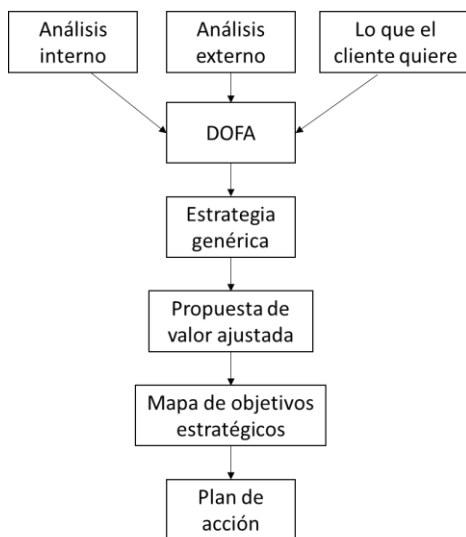
- **Perspectiva financiera:** Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales: ROI, valor para los accionistas, rentabilidad, ingresos, costos, etc. Estos muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa.
- **Perspectiva del cliente:** Define la propuesta de valor para los clientes objetivos, proporcionando el contexto para que los activos intangibles creen valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia
- **Perspectiva de los procesos internos:** Identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia: capital humano, capital organizacional y capital de información.

7. Modelo o solución propuesta al problema u oportunidad de la consultoría

Teniendo en cuenta la problemática planteada y las expectativas de los grupos de interés, se plantea una serie de pasos a seguir, plasmados en la figura 8, para la resolución de la consultoría que iniciarán con el análisis de lo que quiere el cliente, los factores internos y externos y terminará con la definición de un plan de acción para llevar a cabo las estrategias formuladas.

Figura 8.

Modelo de intervención



Fuente: elaboración propia

8. Metodología para la intervención

A continuación, se explican los pasos a seguir en el modelo de intervención propuesto:

8.1 Lo que el cliente quiere:

Se analizarán las preferencias, motivaciones y generadores de valor para los padres de familia y sus hijos al momento de escoger un colegio. Las fuentes serán encuestas a clientes actuales y potenciales.

8.2 Análisis externo:

a) Análisis de las fuerzas competitivas

Se analizarán las condiciones del entorno (clientes, competencia, sustitutos y proveedores) usando el modelo de las fuerzas de Porter. Para entender el posicionamiento actual del Colegio versus la competencia, se usará la herramienta de la curva de valor.

b) Macroentorno

Se identificarán las fuerzas del macroentorno por medio de un análisis PESTEL que evaluará los aspectos: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal que tienen afectación directa sobre el Colegio.

8.3 Análisis interno:

Se explicará el modelo actual de negocio del Colegio que incluye: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuente de ingresos, actividades clave, recursos clave, asociaciones clave y estructura de costos.

8.4 Matriz DOFA:

Esta herramienta permitirá precisar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que servirán como fuente para la formulación de estrategias.

8.5 Estrategias genéricas:

Se escogerá una de las estrategias genéricas definidas por M. Porter que se ajuste al modelo al que se quiere llegar en el Colegio, definiendo una ruta coherente de acción sobre el inicio de los cambios que se propondrán sobre el modelo actual de negocio.

8.6 Nuevo modelo de negocio:

Se ajustará el modelo actual de negocio del Colegio según las propuestas de generación de valor definidas.

8.7 Mapa de objetivos estratégicos:

Se definirá un mapa de objetivos estratégicos entendiendo la relación causa-efecto que existe entre los objetivos de las perspectivas financieras, del cliente, procesos y aprendizaje, y de crecimiento.

8.8 Plan de acción

En este punto se detallarán las actividades que se deberían realizar para alcanzar los objetivos de la propuesta de valor formulada. Mediante un cuadro de mando (*Balanced Scorecard*) el Colegio traducirá su estrategia en una serie coherente de indicadores, proporcionando así la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición desde diferentes perspectivas internas.

9. Desarrollo de la metodología para la intervención

9.1. Lo que el cliente quiere:

Este apartado se divide en dos tipos de clientes: los actuales (padres y estudiantes) y los potenciales (padres). A los que se les realizan enuestas anuales al finalizar año académico y en los *Open House*, respectivamente.

9.1.1. Clientes actuales:

Se llevó a cabo una encuesta (ver anexos) con el fin de conocer la satisfacción de los estudiantes y familias con la propuesta que ofrece el Colegio, los resultados fueron los siguientes:

9.1.1.1. Encuestas a estudiantes:

Se generaron preguntas en aspectos como: acompañamiento (3P), proceso formativo (9P), programa de educación bilingüe (4P), ambiente de convivencia escolar (2P), servicios de apoyo (4P) y mantenimiento (5P).

Las calificaciones variaron entre: satisfecho, medianamente satisfecho e insatisfecho y la cantidad de encuestados se muestran a continuación:

Tabla 2. Cantidad de estudiantes encuestados

SECCIÓN	ENCUESTAS
PREESCOLAR	59
PRIMARIA	302
BACHILLERATO	368
TOTAL	729

Fuente: Elaboración propia

El nivel de satisfacción de los estudiantes con el servicio educativo mide el porcentaje de respuestas de satisfecho y medianamente satisfecho. La tabla 3 muestra los rangos establecidos y posteriormente las figuras 8, 9 y 10 los resultados de su aplicación.

Tabla 3. Rangos de cumplimiento encuestas

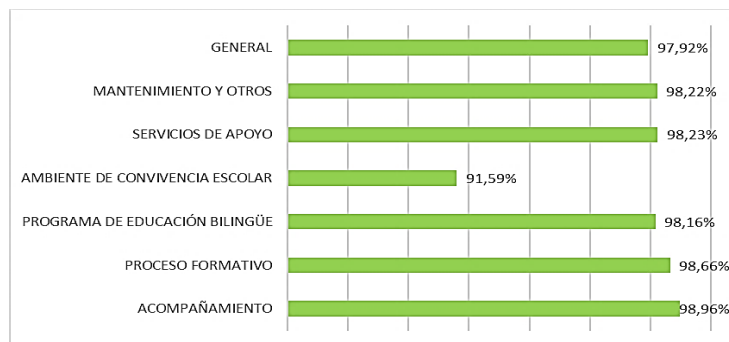
Alcanza la meta o la supera	Nivel de Aceptación	No alcanza el N/A
100% - 90%	89,9% - 70%	69,9% - 0%

Fuente: Colegio Berchmans

Según la figura 9, los estudiantes de primaria se encuentran totalmente satisfechos con el servicio educativo, con más del 98% de calificación superior y muy superior en 4 de los 5 atributos evaluados. El ambiente de convivencia escolar es el de menor puntuación con 91.59%.

Figura 9.

Resumen respuesta estudiantes de primaria



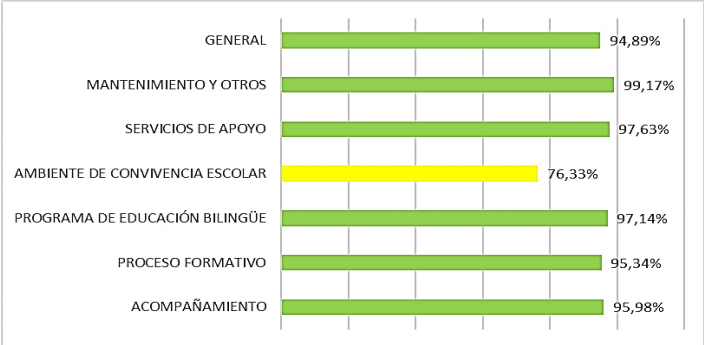
Fuente: Colegio Berchmans

Por otro lado, según muestra la figura 10, los estudiantes de bachillerato tienen una excelente percepción de los servicios que les brinda el Colegio, alcanzando la meta de satisfacción en casi todos los ítems (>90%), menos en el de ambiente de convivencia escolar, donde se encuentran medianamente satisfechos, en este ítem, tiene dos preguntas que fueron calificadas como 83,78% y 68,60%, respectivamente, para un promedio de 76,33%:

- La gestión del representante de mi salón que hace parte del Consejo Estudiantil
- Las propuestas de trabajo del personero en función de la promoción de derechos y deberes de los estudiantes y mediación de conflictos.

Figura 10.

Resumen de respuestas estudiantes bachillerato

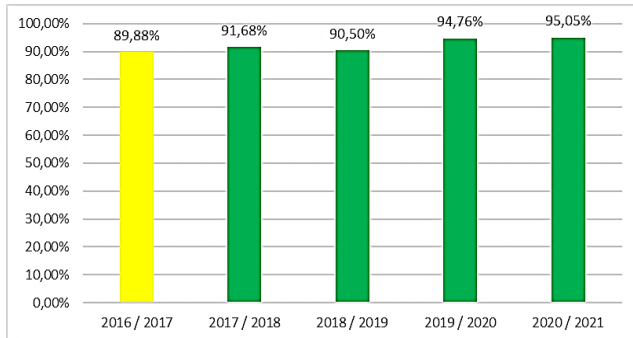


Fuente: Colegio Berchmans

En general, al comparar con años anteriores, el nivel de satisfacción ha tenido una tendencia positiva, como se observa en la figura 11.

Figura 11.

Nivel de satisfacción de estudiantes por periodo escolar



Fuente: Colegio Berchmans

9.1.1.2. Encuesta a padres de familia

Tabla 4. Cantidad de familias encuestadas

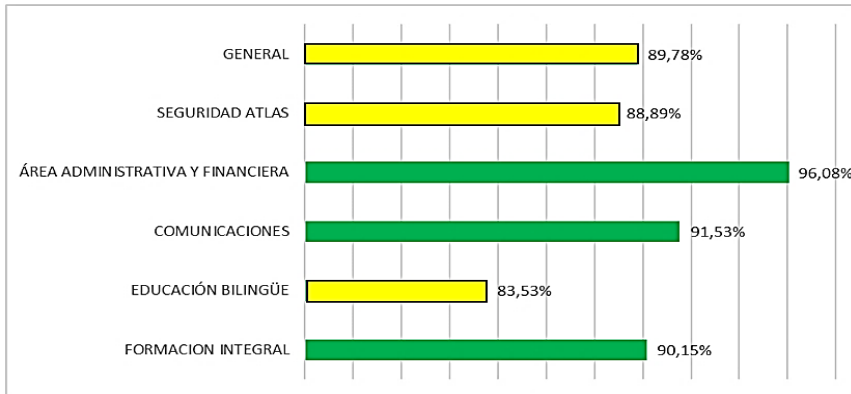
SECCIÓN	ENCUESTAS
PREESCOLAR	59
PRIMARIA	274
BACHILLERATO	368
TOTAL	701

Fuente: Colegio Berchmans

Según la figura 12, las familias de preescolar se encuentran satisfechos con el área administrativa y financiera, las comunicaciones y la formación integral. Es importante resaltar que en el servicio de seguridad y la educación bilingüe no se alcanza o supera la meta planteada.

Figura 12.

Nivel de satisfacción familias de estudiantes preescolar

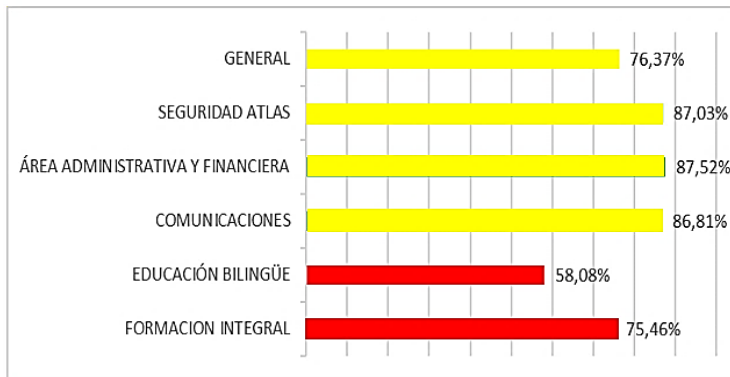


Fuente: Colegio Berchmans

Respecto a las familias de los estudiantes de primaria, se observa en la figura 13 que no se cumple el nivel de satisfacción esperado en ninguno de los atributos, los menos calificados son educación bilingüe y formación integral

Figura 13.

Nivel de satisfacción familias de estudiantes de primaria

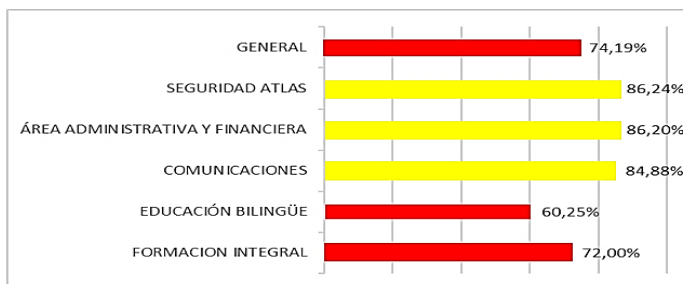


Fuente: Colegio Berchmans

Respecto a las familias de los estudiantes de bachillerato, en la figura 14 se observa que no se cumple el nivel de satisfacción esperado en ninguno de los atributos, los menos calificados son educación bilingüe y formación integral

Figura 14.

Nivel de satisfacción familias de estudiantes de bachillerato

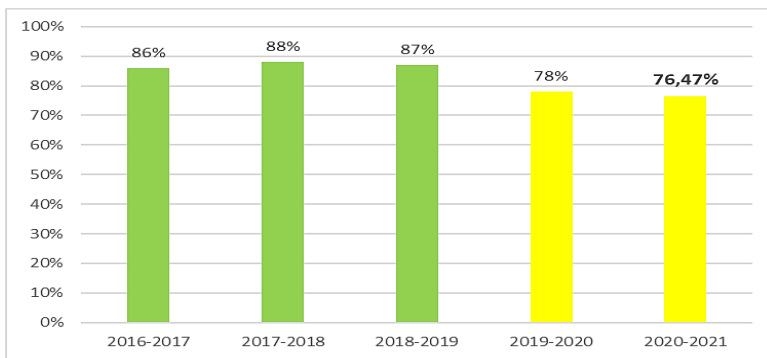


Fuente: Colegio Berchmans

El indicador de satisfacción de las familias de los estudiantes ha venido disminuyendo, como se muestra en la figura 15

Figura 15.

Nivel de satisfacción de estudiantes por periodo escolar



Fuente: Colegio Berchmans

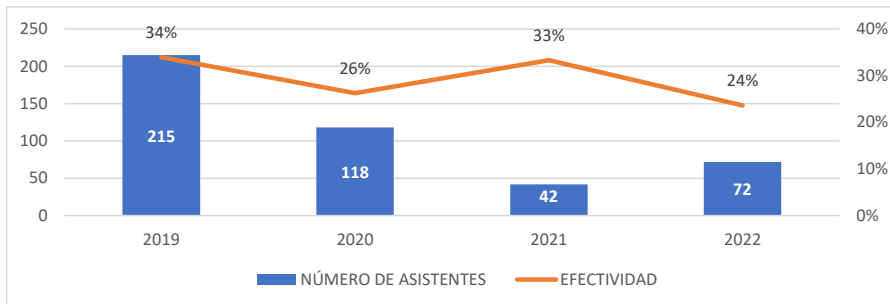
9.1.2. Clientes potenciales:

Al finalizar la visita de un padre interesado al *Open House* se le entrega una encuesta (ver anexos) en las que se han encontrado los siguientes resultados:

- **Nivel de asistencia y efectividad:** Al revisar el histórico del *Open House* del año 2019 al 2022, evidenciamos que ambos indicadores han disminuido, como se muestra en la figura 16.

Figura 16.

Asistencia al Open House 2019-2022

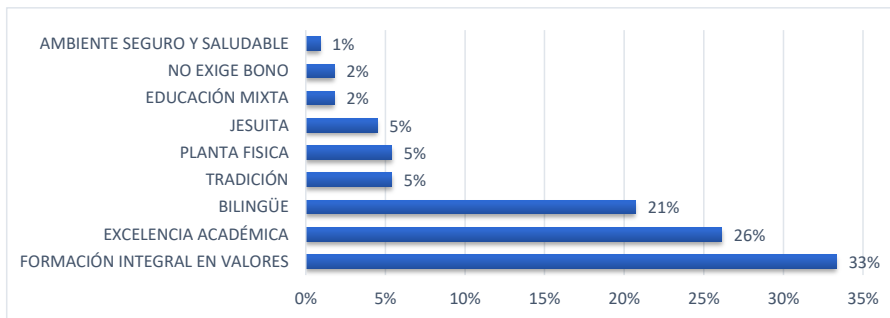


Fuente: Colegio Berchmans

- **Como ven al colegio:** A la pregunta "¿Qué aspecto destacan del Colegio Berchmans?" se encuentra que lo que más les llama la atención a los clientes potenciales sobre la propuesta del Colegio es la formación en valores y la excelencia académica, como se plasma en la figura 17.

Figura 17.

Como ven los padres asistentes al Open House al Colegio.

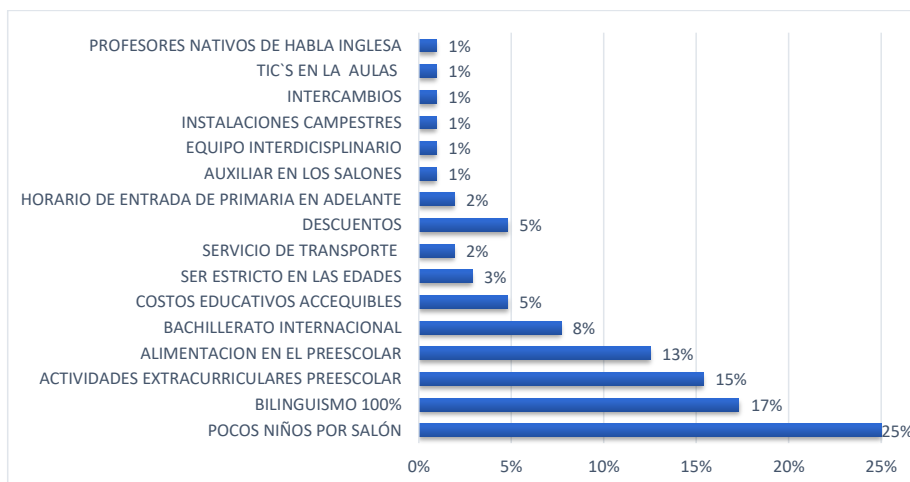


Fuente: Colegio Berchmans

- Lo que están buscando: Al responder la pregunta que se refiere a lo que prefieren los padres de familia al escoger un colegio, encontramos, según la figura 18, que el atributo que más relevancia tiene para ellos es que los salones sean de pocos estudiantes, bilingüismo al 100% y actividades extracurriculares para los niños de preescolar.

Figura 18.

Lo que buscan los padres en un colegio



Fuente: Colegio Berchmans

9.2 Análisis Externo:

Para esto se usará el modelo de las cinco fuerzas de Porter en el entorno actual del Colegio, además, para analizar el posicionamiento actual versus la competencia, se usará la herramienta de la curva de valor.

9.2.1 Fuerzas de Porter:

A continuación, se analizarán las fuerzas competitivas mediante el entendimiento de las cinco fuerzas de Porter. La calificación es de 1 a 3, siendo 1 lo menos competitivo del colegio frente a la fuerza y 3 lo más competitivo.

9.2.1.1 Ingreso de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es baja dado el alto nivel de inversión y regulaciones legales que se exigen al momento de ingresar al sector educativo. Además, existen factores como la lealtad a la marca que en este sector se da principalmente por la trayectoria de los Colegios y su buen nombre que se crea a través de los años.

9.2.1.2 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación del cliente (familia) es bajo porque no puede imponer menores precios ni condiciones particulares.

La rivalidad aumenta de manera importante en la medida que los clientes (familia) tienen una disposición a agarrar, y por lo tanto un poder de elegir entre varias ofertas, que en este caso guardan similitudes dado que no hay alta diferenciación entre ellas.

9.2.1.3 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, en la actualidad se cuenta con suficientes proveedores, tanto de insumos y de servicios como el transporte, seguridad y aseo que se pueden contratar fácilmente porque hay gran oferta.

Los precios de los proveedores son relativamente estables, solamente en caso de fuerza mayor, de circunstancias especiales como catástrofes naturales, epidemias, eventos sociales, subida de combustible, que hagan subir los costos de insumos se puede hablar de una subida de precios.

Por otro lado, los costos de sustituir clientes son altos para los proveedores, pues tener la contratación fija con Colegio presenta bajos niveles de riesgo.

9.2.1.4 Amenaza de sustitutos

La amenaza de sustitutos es baja, pues la amenaza más evidente es la educación mediante instituciones con modalidad virtual, y, como explica Chacón (2020) al vivir la experiencia de la pandemia bajo este modelo de enseñanza, se encontró que no es de la preferencia de los padres de familia ni los estudiantes y la calidad tiende a bajar, pues existe un gran nivel de dependencia del compromiso por parte de los alumnos que a las edades de etapa escolar no es un atributo altamente desarrollado en las personas. Además, existe dependencia del recurso tecnológico disponible en el hogar del educando.

9.2.1.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad de los competidores es alta, se puede observar que los competidores son suficientes y de alta calidad, pues, al evaluar diferentes atributos diferenciadores en el Berchmans y su competencia principal, evidenciamos que la diferenciación de un colegio frente a los demás es baja por las ofertas y precios similares. Los atributos considerados similares son:

- Planta física e instalaciones
- Comunicación del modelo pedagógico
- Actividades extracurriculares
- Horarios
- Idiomas
- Intercambios
- Edad de inicio
- Estudiantes por curso

- Resultados de la prueba saber
- Valor del bono y matrícula

9.2.1.6 Conclusión

Al analizar las cinco fuerzas de Porter vemos que el *poder de negociación de los proveedores* es bajo por la gran cantidad de empresas que comercializan u ofrecen los diferentes insumos necesarios en la institución; la *amenaza de sustitutos es baja* por la poca preferencia que se vio en los padres de familia y estudiantes escolares frente a la educación virtual; el *ingreso de nuevos competidores* es bajo por la gran dificultad de ingreso al sector educativo como nuevo entrante; el poder de negociación de los clientes es bajo porque las reglas y normativas de las instituciones no son fácilmente cambiables.

Por otro lado, la rivalidad de los competidores es alta, pues la oferta de valor de los colegios competencia es muy similar, generando poca diferenciación entre ellos. En la figura 19 se observa el resumen de calificaciones de cada fuerza entre alto, medio y bajo según los análisis anteriores.

Figura 19.

Resumen Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

9.2.2 Análisis Pestel

9.2.2.1. Entorno Político

El entorno político colombiano actualmente está permeado por las últimas elecciones presidenciales que han generado una división de opiniones entre los ciudadanos y grandes especulaciones frente al futuro del país en todos los ámbitos.

Además, existen varias normas que expide el Ministerio de Educación Nacional que reglamenta el incremento de matrículas y costos educativos para los colegios, al igual que todas las normas que regulan su funcionamiento en general.

9.2.2.2. Entorno Económico

PIB o Producto Interno Bruto

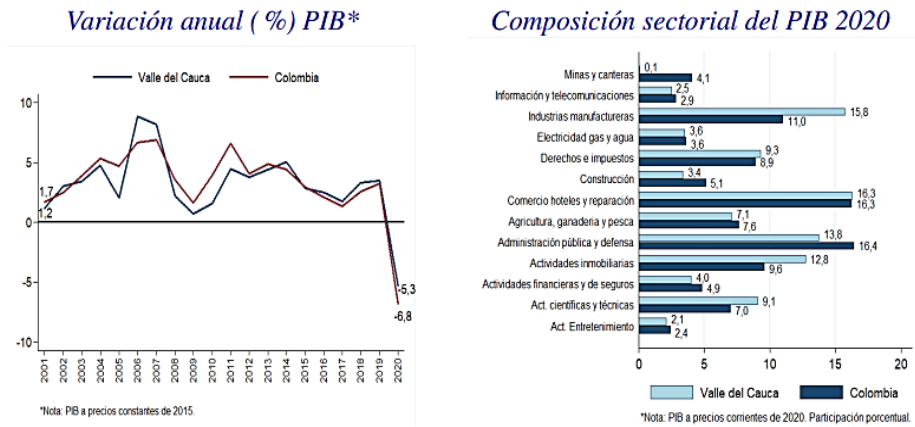
Al analizar el comportamiento del PIB observamos que su decrecimiento durante el año 2020 afectó también el gasto de la educación y por ende las matrículas y pensiones sufrieron disminución.

El PIB o Producto Interno Bruto, es un índice que mide el crecimiento de un país, compara toda la producción por ramas de actividad económica. Entonces, si el PIB no crece, o determinado sector decrece, esto indica que no está aportando al desarrollo de la nación. En este caso, la variación porcentual del PIB fue negativa. Según el Dane, el Producto Interno Bruto (PIB) del Valle del Cauca cayó 5,3 % en el 2020 cuando el nacional se contrajo 6,8 %. El Valle tuvo el menor decrecimiento frente a las principales economías del país como son Bogotá, Cundinamarca, Antioquia y Atlántico. Estas regiones tuvieron caídas en 2020 de 6,4 %, 5,6 %, 5,5 % y 5,8 %, respectivamente. (*Periódico el País, 2021*) Estos resultados estuvieron asociados principalmente a la pandemia de la COVID-19 que se sumó a factores como el debilitamiento del comercio mundial y las mayores vulnerabilidades financieras que se preveían desde el año 2019.

Al revisar el PIB de las actividades científicas y técnicas, donde se encuentra incluido el sector educativo, aportaron con un 9,1% en el Valle del Cauca y a nivel nacional con el 7,0%, siendo mayor el aporte departamental. Por lo que se puede concluir que, aunque para el Valle del Cauca dicho sector tuvo un mejor comportamiento frente al dato de Colombia, hubo una disminución en su aporte a la economía.

Figura 20.

PIB departamental Vs. Nacional y composición por sectores



Fuente: Mincomercio (2022)

TASA DE EMPLEO - DESEMPLEO

Otro factor importante que se debe tener en cuenta dentro del entorno económico es la tasa de empleo y/o desempleo que tienen una alta relevancia para todos los sectores, durante el año 2020 muchas familias perdieron sus empleos, cerraron sus empresas y como resultado, disminuyó su capacidad de pago y hábitos de consumo.

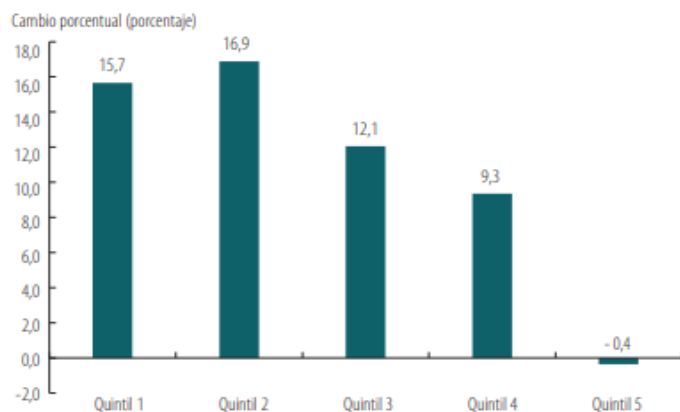
Por otro lado, Colombia ha atravesado duras crisis económicas en los últimos años, cuyo mayor efecto ha sido sobre la tasa de desempleo. Desde el año 2015 se viene presentando cifras de desempleo con dos dígitos, sosteniéndose de esa manera durante los años siguientes hasta la fecha.

Lo descrito se agravó con la crisis pandémica, que al respecto de los estragos económicos de ésta, según el informe de Galvis et al (2021), durante los años 2010 y 2019 el nivel de salarios tuvo una variación significativa, como se muestra en la figura 21, los quintiles más bajos, es decir, personas de menores ingresos, su salario incrementó en 15,7% y 16,9%, los de ingresos medios el incremento fue de 12,1%, y 9,3%, pero los de ingresos más altos, quintil 5, no tuvieron incremento sino una disminución de -0,4%. El incremento aparentemente más alto en los salarios de personas con menores ingresos, posiblemente se debe a que la variación del salario mínimo estuvo por encima de la inflación durante el lapso 2010 – 2019.

Además, no solo los ingresos laborales se vieron afectados por la pandemia, sino también el ingreso no laboral per cápita, que pasó de 140.137 COP a 125.925 COP del 2019 al 2020, con una reducción del 10,1% (Galvis, 2021)

Figura 21.

Cambio porcentual en los salarios durante el período 2010 y 2019 por quintiles



Fuente: Galvis et al., 2021

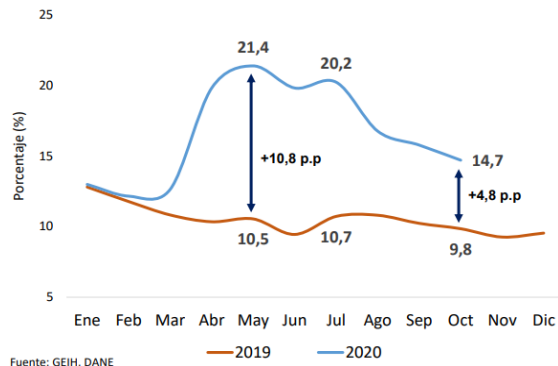
Lo anterior tiene relación con la pérdida de empleos, la caída de la economía, disminución o pérdida de ingresos totales per cápita en los hogares y la reducción de los salarios, entre otros. No es ajeno el hecho de que la tasa de desempleo pasará de 12,5% en el 2019 al 20,4% en el 2020 según datos de la Alcaldía; de igual forma el ingreso salarial promedio de las personas empleadas también disminuyó, pasando de 1.106.594 a 1.074.024 COP entre 2019 y 2020 (SDE Alcaldía de Cali, Centro de Inteligencia Económica y Competitividad, 2021).

Para la ANDI (2021), la mayor repercusión negativa que dejó el Covid-19 estuvo en el mercado laboral, con una gran pérdida de empleos, lo que significa baja de ingresos en los hogares, poco consumo, precariedad, mayor vulnerabilidad, incremento en la desigualdad y pobreza, más informalidad, etc., aunque se piensa que ya desde el 2015 el mercado laboral venía en franco deterioro, cuando la tasa de desempleo comenzó a incrementarse.

El comportamiento de la tasa de desempleo años 2019 – 2020 se muestra a continuación

Figura 22.

Colombia: tasa de desempleo 2019 – 2020.



Fuente: DANE

El desempleo aumentó en 4,8 puntos porcentuales de un año a otro en octubre y 10,8 puntos en el mes de mayo del período 2019-2020.

Las cifras de desempleo presentadas se ven respaldadas con la disminución de puestos de trabajo durante el período analizado, donde el comercio y la reparación de vehículos fueron los más perjudicados, principalmente debido a las limitaciones a la movilidad o confinamiento, seguido de las actividades culturales y recreativas, e industrias manufactureras, entre otras, como se muestra a continuación.

Además, si se observa el consumo de los hogares como componente del gasto, se ve claramente la disminución tan drástica que éste representó, como consecuencia de la pérdida de empleos y disminución de ingresos.

Tabla 5. Crecimiento económico por componente del gasto 2019-2020 Colombia

	2019				2020			
	Trim I	Trim II	Trim III	Año	Trim I	Trim II	Trim III	Ene-Sep
Demanda interna	4,3	4,0	5,3	4,3	1,2	-17,1	-9,5	-8,7
Gasto de consumo final	4,0	4,5	4,9	4,4	3,7	-12,5	-7,0	-5,5
<i>Gasto hogares</i>	3,9	4,3	5,0	4,5	3,8	-15,9	-8,9	-7,1
<i>Gasto gobierno general</i>	4,1	5,1	4,4	4,3	2,9	3,0	2,0	2,6
Formación bruta de capital	5,6	2,2	7,0	4,0	-7,6	-33,6	-18,3	-20,0
Formación bruta de capital fijo	8,8	4,4	4,9	4,3	-4,8	-33,5	-19,5	-19,6
Exportaciones	5,1	4,8	1,9	2,6	-2,5	-27,5	-24,1	-18,2
Importaciones	11,7	8,8	11,6	8,1	-1,6	-30,2	-21,1	-18,0
PIB	3,0	3,1	3,5	3,3	1,2	-15,8	-9,0	-8,1

Fuente: ANDI (2021)

El gasto de los hogares pasó de 4,5 en el 2019 a -7,1 en el 2020, representando una disminución de 2,6 puntos porcentuales, lo que se encuentra directamente relacionado con la pérdida de poder adquisitivo de las familias por falta de ingresos.

En este orden de ideas, según la ANDI (2021) el efecto Covid-19 que trajo como consecuencia el confinamiento y por ende la falta de movilidad tuvo un fuerte impacto en las empresas, al ser el 2020 un año de gran recesión económica, cuando se esperaba un crecimiento aproximado del 3,4%, la economía colombiana cayó en -4,8%

Existen unos sectores más golpeados que otros, como el cultural o artístico, entretenimiento, turismo, restaurantes, entre otros; obviamente con el perjuicio al mercado laboral. De ello se menciona, según la OIT que los puestos de trabajo perdidos se encuentran en un promedio de 345 millones a nivel mundial y los ingresos sufrieron una baja equivalente a 5,5% del PIB en el mundo (Asociación Nacional de Industriales - ANDI, 2021).

Por otro lado, de acuerdo con el informe de la Gobernación del Valle (2020), en términos generales la liquidez disminuyó, especialmente debido a la merma de la demanda interna por parálisis de las principales actividades económicas, la interrupción en el ciclo de pagos y la pérdida de riqueza y rentabilidad. De igual forma, la incertidumbre por la pandemia llevó a la volatilidad en el mercado financiero (Gobernación del Valle del Cauca, 2020).

INFLACION

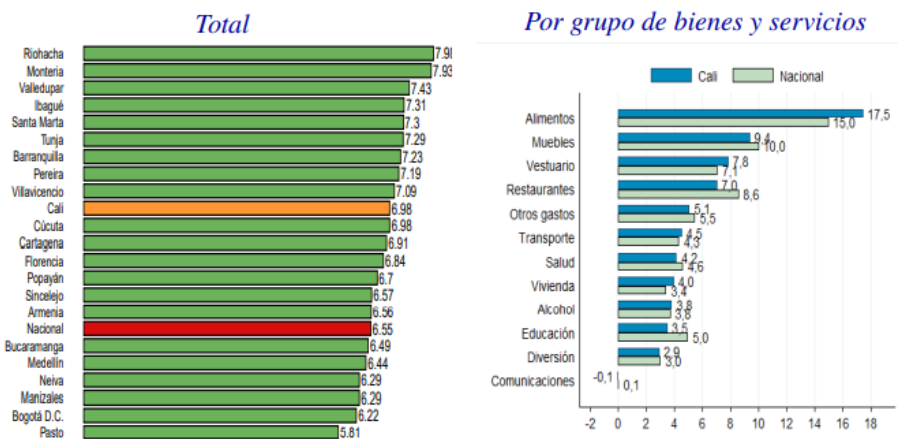
Los incrementos inflacionarios en el sector educativo se han disparado a partir del regreso a la presencialidad, ya que se reactivaron gastos que durante la pandemia las familias se estaban ahorrando. Como por ejemplo el retorno a clase de niños de preescolar y grados inferiores, que fueron retirados del sistema a causa de la modalidad de educación remota. “El aumento en los costos de educación, específicamente en materiales o útiles escolares se debe principalmente a la pandemia, que afectó la producción de materias primas (por los cierres) y por tanto las importaciones de estas en Colombia”. (Luz Karime Abadía, 2022)

La inflación en lo corrido del año enero – mayo de 2022 se comportó de la siguiente manera:

Figura 23.

IPC. Variación año corrido enero – mayo 2022.

Variación año corrido IPC enero- mayo 2022



Fuente: Índice de Precios al Consumidor - DANE. Fecha de Publicación: 04 de junio de 2022.

En la variación del IPC, Cali se situó por debajo de Montería, Barranquilla y otras ciudades, pero por encima de Cartagena, Armenia, Bogotá. El grupo de bienes que mayor incremento en precios tuvo fue el de alimentos, muebles y vestuario, el sector educativo tuvo un incremento en Cali 3,5% y 5% a nivel nacional.

9.2.2.3 Entorno social

De acuerdo con el DANE, en el año 2020 la población caleña era de 2.252.616 habitantes, de los cuales el 46,7% corresponde a hombres y un 53,3% a mujeres. Debido al mayor riesgo de mortalidad masculina, por cada 100 mujeres que residen en la ciudad, hay 87 hombres, el grupo de edad donde mayor se observa este déficit es de 15 a 19 años. De igual forma, la mayor cantidad de población se concentra en el segmento de 20 a 24 años, seguido de los 25 a 29 años, siendo la menor población los mayores de 85 (Gobernación del Valle del Cauca. Secretaría de Salud, 2020).

Por otro lado, actualmente se observa un cambio de gustos en las generaciones *centennials* (jóvenes nacidos entre 1995 y 2010), cuyas principales características son sus hábitos de consumo, comportamiento social y digital, así como sus filosofías y tendencias de comportamiento que hacen que la educación hoy en día tenga que rediseñarse y adaptarse a la juventud de hoy.

El acercamiento del aula a la realidad implica la renovación didáctica de la práctica docente, nuevas formas de enseñar y evaluar, así como plataformas digitales para apoyar este proceso; tal y como lo estamos viviendo en la actualidad con la transformación de la educación en línea en época de pandemia. (Pearson, 2018)

9.2.2.4 Entorno Tecnológico

La llegada de la Pandemia no solo a nuestro país, sino para todo el mundo obligó la aceleración de procesos de digitalización y avances a nivel tecnológico. (Bancomundial, 2020)

En Colombia, vivimos una transformación digital que en medio del COVID-19 vio aumentar, a inicios de pandemia, su tráfico de internet en más de un 38,8%, según lo informado por la Comisión de Regulación de Comunicaciones. Al mismo tiempo, mientras estos cambios acelerados se presentaban, muchos de nosotros iniciamos con la modalidad de trabajo en casa, al igual que muchos de nuestros hijos, nietos o sobrinos empezaron el desafío de las clases virtuales. A partir de esto nuestro país se dio cuenta de la gran afectación que genera tener más de 20 millones de personas sin acceso a internet

En tiempos modernos, donde la tecnología tiene cambios e innovaciones constantes, es importante tener el factor adaptativo, que lleva a las empresas a responder a los diferentes cambios en los hábitos de consumo que día a día se generan. Además, deben aprovecharse

todas las nuevas herramientas que se consiguen gracias a los desarrollos tecnológicos y el internet de las cosas.

Por parte del MinTIC, se han lanzado programas como el TECDigital 2022 para apoyar a las empresas del país en las implementaciones de tecnología avanzada con la implementación de: inteligencia artificial, Big Data, Internet de las cosas y Blockchain. (MinTic, 2022).

9.2.2.5 Entorno Ecológico

Colombia ha sido reconocida por tener un amplio y diverso ecosistema. En los 114 millones de hectáreas con los que cuenta el territorio nacional se han registrado 58.312 especies de animales y plantas. (García, 2021)

Lastimosamente la sociedad no ha sido amigable con el medio ambiente. Los desechos de plástico y la deliberada deforestación son algunas de las problemáticas con las que el ecosistema se ha venido afectando año tras año, generando grandes problemas como:

- Deforestación
- Contaminación de ríos, lagos y mares
- Defensa de los páramos
- Cuidado de la fauna y flora

Por lo anterior, es importante generar consciencia y conocimiento a los ciudadanos sobre educación ambiental para que estos tengan herramientas necesarias para tomar decisiones informadas y medidas responsables.

Como lo menciona La Agencia de protección ambiental de Estados Unidos, los componentes de la educación ambiental son:

- Conciencia y sensibilidad ante el ambiente y los desafíos ambientales.

- Conocimiento y entendimiento del ambiente y los desafíos ambientales.
- Actitudes de preocupación por el ambiente y de motivación por mejorar o mantener la calidad ambiental.
- Habilidades para identificar y contribuir a resolver los desafíos ambientales.
- Participación en actividades que contribuyan a resolver los desafíos ambientales.

9.2.2.6 Entorno legal

Existen algunas leyes y decretos los cuales deben ser acogidos por los diferentes colegios a nivel nacional. Entre ellos se encuentran la Ley 1620 del 15 de marzo de 2013, por la cual se crea el Sistema Nacional de Convivencia Escolar y Formación para el Ejercicio de los Derechos Humanos, la Educación para la Sexualidad y la Prevención y Mitigación de la Violencia Escolar; con esta ley, los colegios deben crear una serie de comités para velar por el cumplimiento de esta, lo cual implica tiempo y personal invertido para tal fin.

La Ley de discapacidad y la educación inclusiva obliga a las instituciones educativas a adecuar su infraestructura para ofrecer un espacio de fácil movilidad a las personas que cuenten con alguna limitación física, procurando que todos puedan acceder de manera igualitaria a la educación.

9.2.3 Curva de valor

Apoyados en el *benchmarking* realizado en los colegios considerados competidores directos (Aleman, La Arboleda, Bennett y Colombo Británico) se usará la herramienta de la curva de valor, esquematizada en la figura 24, en la que se calificó de 1 a 5 donde 1 corresponde a bajo y 5 a alto para identificar los factores competitivos y el análisis de la propuesta de valor del colegio Berchmans y de sus rivales directos, en los siguientes aspectos:

- **Planta física e instalaciones:** Este factor comprende la ubicación, si es campestre o no, aulas de clase, la dotación de tecnología y espacios deportivos.

Al comparar la planta física e instalaciones de los colegios en estudio le otorgamos una mayor calificación al Alemán y Berchmans ya que estos destacan por sus escenarios deportivos y aulas de clase equipadas con *video beam* frente a los demás.

- **Comunicación del modelo pedagógico:** Este factor es uno de los más importantes ya que es la forma como se da a conocer el modelo pedagógico de la institución que un padre está teniendo en cuenta al momento de tomar la decisión de matricular a su hijo.

En este aspecto, el Colegio es el menor calificado, junto con La Arboleda, pues al indagar la información referente al modelo pedagógico que se muestra a los padres que buscan información, observamos debilidad y falta de ofrecimiento de todos los aspectos positivos que tienen.

- **Actividades extracurriculares:** Este factor comprende la variedad de actividades, que se ofrecen a los estudiantes como alternativas para un buen manejo del tiempo libre a través de una oferta de actividades deportivas, artísticas, científicas y académicas, que se desarrollan después de la jornada escolar.

En este aspecto, el Colegio con su oferta de extracurriculares en deportes y actividades lúdicas y de expresión corporal, está ubicado de segundo al igual que el Colombo Británico, pues hay unos que solo ofrecen deportes como el Bennett y La Arboleda, en el que además son dictadas en escenarios por fuera de la institución. Por otro lado, está el colegio Alemán que tiene un gran abanico de ofertas extracurriculares que incluyen las ofrecidas en el Berchmans, como también temas tecnológicos.

- **Horarios (escolar/extracurricular):** Este factor comprende los horarios ofrecidos por cada uno de los colegios en su jornada escolar y de actividades extracurriculares.

En este aspecto, el colegio mejor calificado es La Arboleda, pues con su horario de 7:30 a 2:30 permite a los estudiantes que tienen actividades en jornada de la tarde desplazarse sin inconveniente alguno. En este caso, el Berchmans comparte la peor calificación junto al Colombo Británico pues sus clases se extienden hasta las 3 de la tarde, generando mayor dificultad para quienes practican deportes o alguna otra actividad después de su jornada escolar por fuera.

- **Intercambios:** Este factor promueve el intercambio cultural y académico que ofrecen las instituciones a sus estudiantes permitiendo el reconocimiento de la diversidad de pueblos, culturas y lenguas.

En este aspecto el Berchmans ha desarrollado un portafolio con variedad de ofertas para los estudiantes desde primaria hasta bachillerato lo que le ha permitido estar entre los mejores calificados.

- **Edad de inicio:** Este factor corresponde a la edad a partir de la cual los colegios reciben a los estudiantes para iniciar su vida escolar, en él se identifica claramente los grados que ofrecen los colegios.

En este aspecto ubicamos al Colegio de tercero puesto que su edad de ingreso es 2 años mientras que otros lo ofrecen a partir de los 9 meses lo cual les permite tener un grupo más amplio de familias interesadas.

- **Estudiantes por curso:** En este factor se evalúa de acuerdo con la capacidad que tiene cada salón y al número de estudiantes que componen los grupos en cada una de las secciones.

En este aspecto se puntúa muy parecido que los otros colegios de la competencia en el sector de preescolar, mientras para primaria y bachillerato se observa un mayor número de niños por salón en el Berchmans, donde se ofrece una educación personalizada la cual se ve afectada por el mayor número de estudiantes.

- **Resultados saber Pro-11 e idiomas:** Este factor está compuesto por la ubicación de los colegios en el Ranking nacional de acuerdo con los resultados de las pruebas saber.

Al revisar este aspecto se encuentran en un ranking bastante parecido Berchmans, Alemán y Colombo Británico.

- **Resultados en pruebas de idiomas:** En cuanto a la proficiencia de la segunda lengua el Berchmans ha logrado tener en su última promoción 2021-2022 un resultado en la prueba IELTS con C1 del 70% de los estudiantes de grado 11 lo cual muestra un alto nivel, sus debilidades son: que únicamente ofrece inglés como lengua alterna y el nivel de este idioma en los grados menores a 11 en los que se ven resultados por debajo de los esperados.

- **Valor bono / acción:** Este factor comprende las instituciones que para el ingreso de los estudiantes cobran un valor adicional a los costos de matrícula y pensión como lo es el bono. El Berchmans no tiene este cobro.

- **Valor matrícula y otros (pensión, extracurriculares, alimentación y transporte):** Este factor comprende la sumatoria de todos los gastos que deben pagar las familias durante cada año escolar.

En la tabla 6, se hace una comparación entre los costos educativos, tanto del Colegio objeto de esta investigación como de la competencia directa. Se observa que el colegio Berchmans maneja las tarifas más bajas con respecto a sus competidores seguidos por el colegio Bennet.

Tabla 6. Comparación costos educativos Colegio Berchmans Vs. Competencia

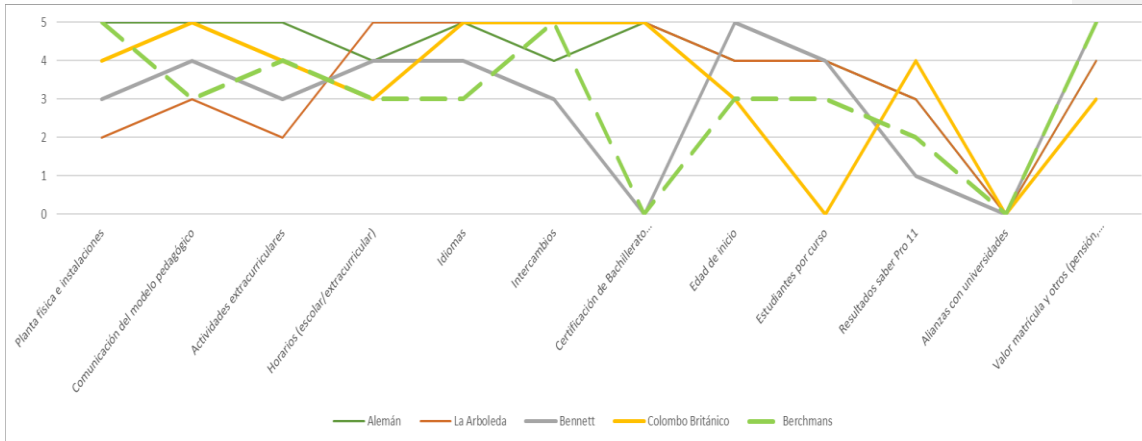
Colegio	Matrícula	Mensualidad
Berchmans	1.857.958	1.649.600
Arboleda	2.199.935	1.938.000
Colombo Británico	2.560.470	2.255.737
Alemán	1.917.666	1.725.899
Bennet	2.076.653*	1.588.640

*Maneja bono integrado matrícula-mensualidad

Fuente: elaboración propia, información suministrada por la Secretaría de cada Institución Educativa.

Figura 24.

Curva de Valor



Fuente: Elaboración propia

En conclusión, las ofertas se parecen, pero hay notables diferencias entre sus factores competitivos. Es importante revisar con esta matriz los factores mejorar, tomando como referencia los colegios mejor calificados en cada uno.

Tabla 7. Valores agregados en los costos educativos de cada institución educativa

COLEGIO	VALORES AGREGADOS EN CADA COLEGIO
LA ARBOLEDA	<ol style="list-style-type: none"> 1. No cobra bono 2. Manejan titular y auxiliar. 3. Acompañamiento en casos especiales a niños con alguna patología, equipo interdisciplinar (psicólogos, fisioterapeutas, entre otras áreas de la salud) para apoyar e implementar el acompañamiento, fortalecimiento y crecimiento de cada estudiante. Inclusión. 4. Niños a partir de 1 año. 5. En la matrícula incluye materiales

COLEGIO	VALORES AGREGADOS EN CADA COLEGIO
	<p>6. La mensualidad incluye lonchera</p> <p>8. Horario extendido - preescolar 12:00 m. a 2:30 p.m.</p>
COLOMBO	<p>1. En Preescolar del Colombo, la jornada normal es más larga por 1 hora. Reciben a los niños desde las 7:00 a.m.</p> <p>2. El Colombo Británico ofrece actividades de extensión desde Preescolar, por un tiempo de 1 hora y 1/2 para Preescolar y Primaria. Para Bachillerato es de 1 hora.</p>
COLOMBO	<p>3. Entre el Colombo y el Berchmans, el número de estudiantes en Preescolar es muy similar. Para primaria y Bachillerato, se evidencia una diferencia de aprox. 10 estudiantes más en los salones Berchmans</p>
BRITÁNICO	<p>4 El Colombo Británico ofrece descuentos por todo el tiempo que estén en el Colegio. Berchmans solo por un año lectivo.</p> <p>5. Los estudiantes del Colombo se gradúan con un Bachillerato Internacional, manejando 100% el idioma inglés. Además, con conocimiento del francés.</p> <p>6. Todos los docentes deben tener manejo de inglés, son profesionales y licenciados; extranjeros y nacionales. Pagan uno de los bonos más altos</p>
COLOMBO	<p>1. Inicia con niños a partir de 1 año de edad.</p> <p>2. Para el maternal el horario es de 7:30 a.m. - 12:00 p.m. (reciben a los niños desde las 7:00 a.m.). El horario para primaria y bachillerato es de 7:20 a.m. - 1:05 p.m.</p>
ALEMÁN	<p>3. Las jornadas de extensión aplican a partir de kínder y el horario es para preescolar 12:00 p.m. a 4:00 p.m. y primaria y bachillerato 1:50 p.m. a 4:00 p.m.</p>

COLEGIO	VALORES AGREGADOS EN CADA COLEGIO
	<p>4. Ofrece alternativas como: tenis de campo, equitación, judo, ajedrez; actividades artísticas como: ballet clásico, banda sinfónica de vientos, lecturas y canciones en alemán, origami, iniciación musical, entre otros, tanto con programas propios como a través de convenios interinstitucionales con Incolballet, Academia de Equitación la Z y el Club Deportivo Cañasgordas.</p> <p>5 En el preescolar se maneja el mismo número de niños a partir de la primaria y el bachillerato son máximo 25 estudiantes por salón.</p> <p>6. Bachillerato internacional IB con doble titulación</p> <p>11 y 4 opciones de intercambio</p> <p>Campamento de verano (1 mes)</p> <p>Curso intensivo de alemán (2 meses)</p> <p>Intercambio de 3 y 6 meses</p>
BENNETT	<p>1. El Bennett, cuenta con el programa Baby Bennett para niños entre los 9 meses y 5 años de edad.</p> <p>2. Adicional, el Colegio Bennett ofrece para las diversas familias, el programa Baby Love que es para padres y niños de 3 a 8 meses de edad.</p> <p>3. El Bennet ofrece horarios extendidos para todos hasta las 4:00 p.m.</p> <p>4. Para algunas actividades extracurriculares manejan convenios como, por ejemplo: Natación (Club Deportivo Acuática) - Equitación (Academia La Z) - Patinaje (Escuela Luz Mery Tristán)</p> <p>5. En Bennet, el número de estudiantes en Preescolar es de 11 niños. Para primaria y Bachillerato, se evidencia una diferencia de aprox. 12 estudiantes más en los salones Berchmans</p>

COLEGIO	VALORES AGREGADOS EN CADA COLEGIO
	<p>6. Bennett cobra un bono integrado al pago de la matrícula y pensión.</p> <p>7. Ofrecen lonchera y almuerzo para todos los grados.</p> <p>8. Los beneficios económicos son permanentes.</p> <p>9. Los estudiantes del Bennett se gradúan manejando 100% el idioma inglés.</p> <p>10. Todos los docentes deben tener manejo de inglés, son profesionales y licenciados; extranjeros y nacionales.</p>
BERCHMA NS	<p>1. Inicia con niños a partir de 2 año.</p> <p>2. Para el maternal el horario es de 8:00 a.m. - 1:00 p.m. (reciben a los niños desde las 7:45 a.m.). El horario para primaria y bachillerato es de 7:20 a.m. – 3:20 p.m.</p> <p>3. Las jornadas de extensión no aplican para Preescolar. Primaria a partir de grado 3 y bachillerato los días los lunes, martes y jueves de 3:30 pm a 4:40pm.</p> <p>4. Ofrece alternativas como: Ofrece actividades extracurriculares deportivas y artísticas: fútbol, natación, Baloncesto. voleibol, teatro, danzas, arte, música, expresión corporal.</p> <p>5. En el preescolar se maneja grupos en promedio entre 10 y 19 estudiantes. En primero de 20 a 23 estudiantes a partir de segundo y el bachillerato son máximo 33 estudiantes por salón.</p> <p>6. Programas de inmersión en el exterior (Nueva Zelanda, Canadá) Pruebas de Medición proeficiencia en inglés, Convenios con universidad New Brunswick. Programas de intercambio cultural y académico en Colegio Jesuita de Brasil.</p> <p>7. No cobro de Bono y beneficios económicos permanentes</p>

Fuente: elaboración propia

La tabla 7 resume los valores agregados de los colegios competencia.

De igual forma, además de la competencia directa existen otras instituciones que pueden considerarse como opciones o alternativas para las familias, con menores precios en matrículas y pensiones.

9.3. Análisis interno

Se explicará el modelo actual del Colegio, se identificarán sus factores básicos y avanzados de producción, su cadena de valor y ventajas competitivas

9.3.1. Modelo actual del negocio

En la figura 25 se observa el *canvas* que representa el modelo actual del negocio, en el que se evidencian los aspectos claves mediante una visión global.

Figura 25.

Modelo actual del colegio

Modelo Canvas						Compañía: Colegio Berchmans	
Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmentos de Clientes			
<ul style="list-style-type: none"> Servicio de transporte Servicio de cafetería Proveedores de tecnología Proveedor de vacaciones recreativas Empresa de servicios temporales (personal de aseo) Empresa de vigilancia 	<ul style="list-style-type: none"> -Acompañamiento del estudiante -Educación jesuita basada en valores -Fomentación de autonomía y responsabilidad en la relación del estudiante consigo mismo 	<p>El centro es la persona como ser humano integral, por ello se genera acompañamiento a todos los estudiantes en su proceso de educación donde todas y cada una de las actividades se viven con el sello único de la educación jesuita</p> <p>SER MAS PARA SERVIR MEJOR</p>	<p>Acompañamiento en todas las etapas del estudiante.</p> <p>Padres de familia: medios virtuales, videollamadas, página web, trato directo</p>	<p>Estudiantes desde los 2 años de edad de estratos 4, 5 y 6</p>	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Infraestructura -Capital humano (planta de docentes y personal administrativo y de servicios) -Recursos tecnológicos y financieros 	<p>Canales</p> <p>Aulas de educación dotadas con herramientas tecnológicas que facilitan el aprendizaje de los estudiantes</p>	
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Salario de los empleados - Adecuaciones y mantenimiento 			<p>Fuentes de Ingresos</p> <p>Ingresos periódicos por parte de las matrículas de estudiantes, pensiones y otros cobros periódicos</p> <p>Otros ingresos: Alquiler de espacios</p>				

Fuente: Elaboración propia

- **Segmentos de clientes:**

Las edades de inicio de cada grado están estipuladas así:

- Párvulos: 2 años cumplidos al 31 de agosto
- Prejardín: 3 años cumplidos al 31 de agosto
- Jardín: 4 años cumplidos al 31 de agosto
- Transición: 5 años cumplidos al 31 de agosto

A partir del grado primero, debe tener el grado inmediatamente anterior aprobado.

Para los grados más avanzados (décimo y once), el Colegio es muy estricto en sus reglas de admisión, ya que prefieren que la formación que se recibe sea desde los grados inferiores.

- **Propuesta de valor:**

La propuesta educativa de los colegios de la compañía de Jesús se fundamenta en cuatro pilares que son:

- **La Persona y la espiritualidad de Ignacio de Loyola:** El conocimiento de la persona de Ignacio de Loyola y de su Espiritualidad fundamenta La Propuesta Educativa y el Enfoque Personalizado.
- **El Enfoque Personalizado:** Constituye la esencia del estilo pedagógico ignaciano, a partir de él se presenta la reflexión sobre las dimensiones de la formación integral y su concreción en el perfil del Educador y en el del Estudiante.
- **La Pedagogía Ignaciana:** La Pedagogía Ignaciana se consolida en la tradición de la Compañía de Jesús, se aplican algunos aspectos importantes en el Paradigma Pedagógico Ignaciano.

Comentado [LHG3]: Mencionen además los elementos de la curva de valor actual

Comentado [dm4]: mencionado

- **Desarrollo de un Sistema de Gestión al Estilo Ignaciano:** El desarrollar un Sistema de Gestión al estilo Ignaciano, se presenta un modo de organizar y hacer el trabajo, según el Liderazgo Ignaciano.

Por otro lado, el Colegio se ha preocupado por tener:

- Unas instalaciones adecuadas para el ejercicio educativo y que brindan confort a los estudiantes.
- Actividades extracurriculares que les permite a los estudiantes participar de otras actividades diferentes a las académicas
- Aprendizaje bilingüe
- Experiencias internacionales

- **Canales:**

El Colegio se ha preocupado por tener sus aulas de clase dotadas para mejorar la experiencia de educación de los alumnos y la satisfacción de los padres de familia. Los salones cuentan con pupitres ergonómicos, amplios tableros de acrílico, *video beam* y escritorio para que el profesor acomode sus materiales de clase.

- **Relaciones con clientes:**

La relación tanto con los estudiantes como con los padres de familia es de cercanía y seguimiento continuo, el Colegio además de tener actividades de refuerzo de materias, cuenta con acompañamiento psicológico, pues los alumnos son vistos como parte de la familia Berchmans y es importante que los aspectos de su vida académica estén controlados, pero también los problemas que pueda tener en su vida personal sean tratados.

- **Fuente de ingresos:**

Aunque el colegio Berchmans se considera una institución educativa sana financieramente, pero, una de las principales preocupaciones en el ejercicio financiero anual, es que la mayoría de los ingresos provienen de pensiones (82%), matrículas (13%); y esta dependencia implica inminentes riesgos, más aún si se tiene en cuenta la rigidez de la nómina contra la volatilidad de las matrículas, de ahí la urgencia de estabilizarlos. El 5% restante se divide en temas como alquiler de espacios para servicios de cafetería, transporte (oficinas) y auditorios o canchas para actividades de otras instituciones.

A continuación, presentamos el comportamiento de los precios promedio correspondiente a la Matrícula durante los últimos cuatro periodos lectivos, según tabla 8 y figura 26.

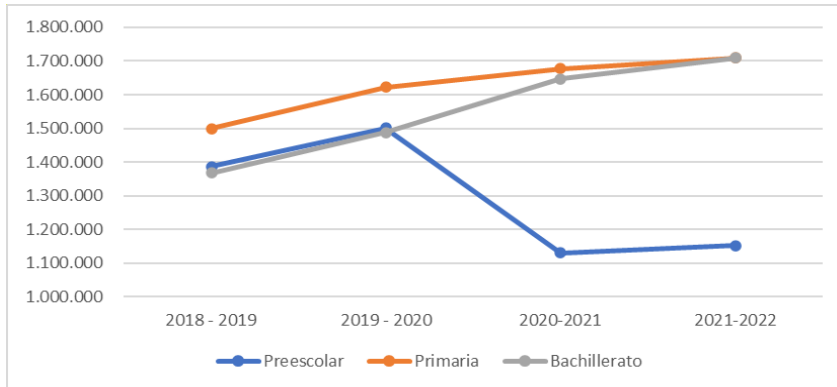
Tabla 8. Precios promedios de matrícula por grados y períodos

PERIODO	Preescolar	Primaria	Bachillerato
2018 - 2019	1.386.775	1.499.200	1.367.583
2019 - 2020	1.500.475	1.622.100	1.487.750
2020 - 2021	1.130.693	1.678.098	1.647.250
2021 - 2022	1.151.925	1.709.600	1.709.600

Fuente: elaboración propia, datos Colegio Berchmans

Figura 26.

Precios promedio de matrícula por grados y período



Fuente: elaboración propia, datos Colegio Berchmans

A continuación, presentamos el comportamiento de los precios promedio correspondiente a la Pensión durante los últimos cuatro periodos lectivos, según tabla 9 y figura 27.

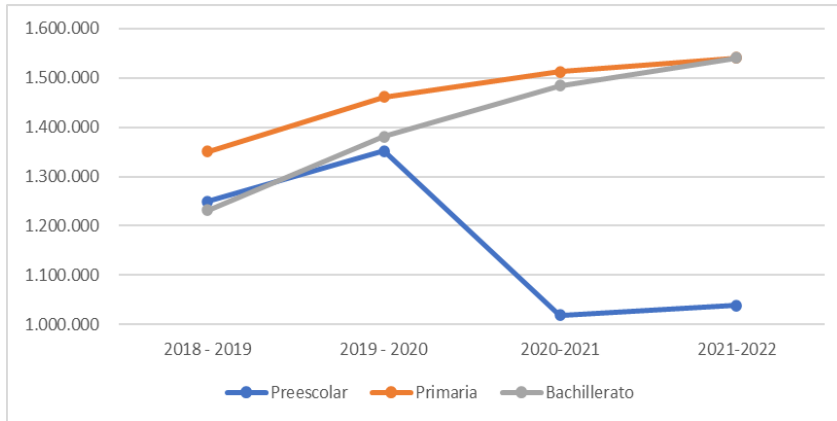
Tabla 9. Precios promedio de pensiones por grados y períodos

AÑOS	Preescolar	Primaria	Bachillerato
2018 - 2019	1.249.650	1.351.000	1.231.683
2019 - 2020	1.352.125	1.461.800	1.380.883
2020-2021	1.018.885	1.512.230	1.484.153
2021-2022	1.038.225	1.540.700	1.540.700

Fuente: elaboración propia, datos Colegio Berchmans

Figura 27.

Precios promedio de pensiones por grados y período



Fuente: elaboración propia, datos Colegio Berchmans

Teniendo en cuenta el número de personas matriculadas por período, el valor promedio de los precios cobrados por el Colegio da como resultado los ingresos totales como se observa en la tabla 10

Tabla 10. Valor de ingresos obtenidos por pensiones y matrículas por períodos escolares

PERIODO	No. MATRICULADOS	INGRESO POR PENSION	INGRESO POR MATRÍCULA	INGRESOS TOTALES PENSIONES Y MATRICULA
2017-2018	1.617	20.656.269.480	2.292.668.301	22.948.937.781
2018-2019	1.550	21.673.169.500	2.382.001.250	24.055.170.750
2019-2020	1.378	18.443.468.940	2.046.808.166	20.490.277.106
2020-2021	1.323	18.167.541.840	2.015.865.684	20.183.407.524

Fuente: elaboración propia, datos Colegio Berchmans

Analizando las figuras anteriores, se puede inferir que el Colegio ha tenido un incremento leve tanto de pensiones como de matrículas en primaria y bachillerato, pero en preescolar hubo una disminución, toda vez que quiere atraerse mayor número de infantes para este nivel, con el fin de asegurar la permanencia de estos a través de los años.

- **Actividades clave:**

El Colegio cuenta con una serie de programas y proyectos institucionales que complementan la propuesta educativa cada año:

- Programa de Afectividad
- Programa FAS (formación y acción social)
- Programa Encuentros con Cristo
- Programa de Emprendimiento
- Proyecto de Orientación Vocacional
- Proyecto de Libertad y Autonomía
- Proyecto de Educación para la Paz
- Proyecto de Coeducación
- Proyecto de Grupos Apostólicos
- Proyecto de Celebraciones Litúrgicas y Sacramentales
- Proyecto Ambiental Escolar
- Proyecto de Servicio Social Estudiantil

- **Recursos clave:**

Se ampliará información en los factores básicos y avanzados de producción.

- **Asociaciones clave:**

El Colegio tiene como política tercerizar únicamente las actividades de apoyo, que no son parte del Core del negocio (educación).

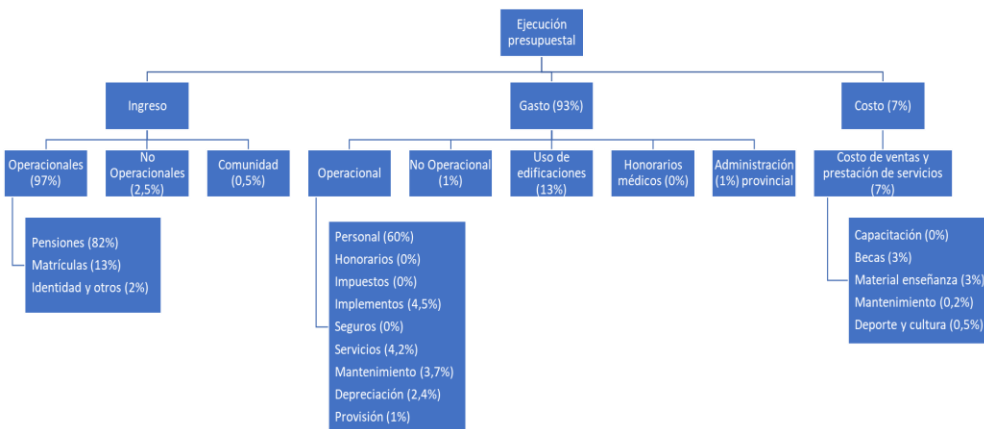
- **Estructura de costes:**

En el ejercicio financiero anual, se encuentra que los ingresos son distribuidos de la siguiente forma:

El 93% en gastos encontrando que el más representativo corresponde al de nómina y el 7% en costos por prestación del servicio, como se muestra en la figura 28.

Figura 28.

Ejecución presupuestal anual



Fuente: elaboración propia, datos Colegio Berchmans

9.3.2. Factores básicos y avanzados de producción

Se usará el análisis de los factores de producción como herramienta adicional para realizar el diagnóstico interno de la institución.

9.3.2.1. Factores básicos:

- **Terrenos, planta y equipo:**

Para la prestación del servicio académico el colegio cuenta con: 18.013 metros cuadrados en área construida y 34.139 metros cuadrados de áreas libres y de recreación para uso de estudiantes y docentes, 70 aulas de clase con adecuada ventilación, iluminación y dotación, 28 aulas especializadas (música, estética, artes, danzas,). Además:

- 4 auditorios
 - Biblioteca Escolar
 - 4 salas de sistemas
 - Laboratorio de Química, física y biología
 - 6 laboratorios de Inglés en bachillerato y 2 en primaria
 - Coliseo cubierto
 - 2 canchas de fútbol y 6 canchas múltiples
 - Capilla principal y capilla auxiliar
 - 2 enfermerías
- **Mano de obra:** Equipo de 151 docentes con pregrado en las diversas ramas de la educación, postgrados y maestrías que les mejoran sus competencias, mostrado en la tabla 11.

Tabla 11. Nivel de estudios del personal docente

ESTUDIOS	ESPECIALIZACIÓN	MAESTRIA	AMBOS
TIENE	25	49	4
NO TIENE	126	102	147
TOTAL	151	151	151

Fuente: Colegio Berchmans

- **Administración:** Personal administrativo y de actividades de apoyo conformado por 70 personas, distribuidas entre: secretarías, coordinaciones administrativas, directivos administrativos, mantenimiento y servicios.

9.3.2.2. Factores avanzados:

- **Conocimiento de los procesos:**

A raíz de la nueva plataforma estratégica del 2015, el Colegio implementó el Sistema MAGIS basado en el Magis Ignaciano que es como un auténtico termómetro que detecta la calidad con la que tenemos que hacer las cosas, muy al contrario de la baja calidad en la que a veces se mueve nuestra vida (Organización de espiritualidad Ignaciana); en él que se establecieron cuatro ámbitos que conforman la red de procesos:

- Dirección y Organización
- Formación Integral
- Talento
- Gestión Administrativa y Financiera.

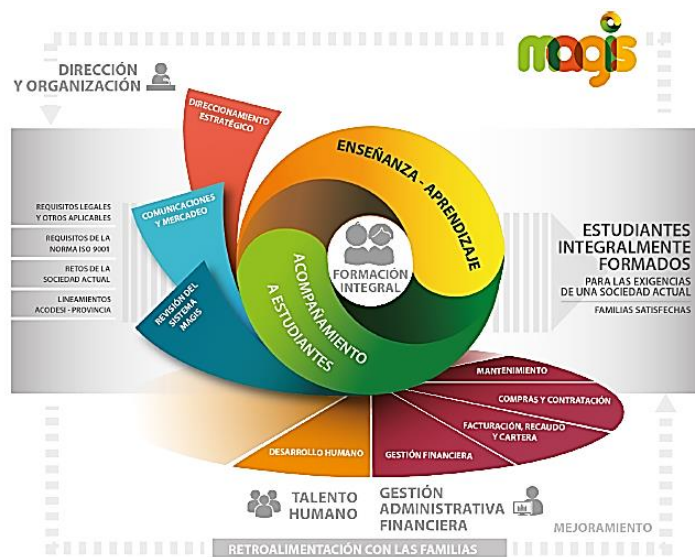
A cada uno de ellos se les definió el ¿Por qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? y ¿Con qué? recursos se llevan a cabo dichos ámbitos, es decir, se establecieron los alcances,

objetivos, entradas y actividades según el ciclo PHVA, también las salidas, beneficiarios, infraestructura física y humana, indicadores de gestión y numerales de la NORMA ISO 9001:2015 aplicables.

Toda esta información está documentada y definida en la estructura documental del Sistema (manual, matriz de caracterización de cada proceso, los procesos, procedimientos e instructivos) cumpliendo con los requisitos que definen un trabajo por procesos

Figura 29.

Mapa de procesos



Fuente: Colegio Berchmans

Por otro lado, está la Asociación de Colegios Jesuitas de Colombia -ACODESI- quien es un organismo de carácter nacional que integra los colegios de la compañía de Jesús en Colombia y se encarga de dar los lineamientos básicos de formación en una compartida Visión

Ignaciana, a la luz de las características de la Educación de la Compañía de Jesús y de la Pedagogía Ignaciana.

- **Arquitectura organizacional:**

Analizaremos la arquitectura organizacional del colegio mediante el desglose sus los 5 elementos.

- **Estructura organizacional:** El colegio cuenta con una estructura jerárquica, en la que las decisiones estratégicas son tomadas por el rector apoyado en su equipo de directores. Por otro lado, el colegio tiene una estructura multidivisional, ya que está dividido en direcciones según los procesos necesarios para su funcionamiento: académica, de bienestar, pastoral, de gestión humana y administrativa y financiera. El mecanismo de integración que usa el Colegio para coordinar las actividades entre direcciones es el de Roles de Enlace, pues se designa a un coordinador por área y se basa en reuniones de seguimiento y acuerdos de niveles de servicio entre las áreas, entendiendo que se trabaja por un mismo objetivo, con fortalecimiento del trabajo en equipo, la cooperación y teniendo en cuenta las matrices de caracterización de los procesos.
- **Controles e incentivos:** Los controles que usados en el Colegio dependen de la naturaleza de cada cargo, como se muestra en la tabla 12, cada dirección cuenta con sus indicadores de desempeño los cuales son medidos y retroalimentados mensual, trimestral, semestral o anualmente, según se requiera.

Por otro lado, el Colegio no cuenta con incentivos para reforzar las conductas que espera en sus empleados, pero, tiene un plan de beneficios en el que hay diferentes tipos de auxilios tales como: apoyo estudiantil para integrantes y sus

hijos, auxilio de lentes, auxilio de útiles escolares, auxilio de vivienda, permisos remunerados (matrimonio, calamidad doméstica), descansos remunerados (semana santa y a mitad de año)

Tabla 12. Indicadores de desempeño por dirección

Académica	Desempeño Académico Primaria
	Desempeño Académico Bachillerato
	Resultado Pruebas de Estado
	Desempeño escolar en áreas en segunda lengua:
	Nivel de proficiencia de los estudiantes en pruebas estandarizadas:
Gestión humana	Nivel de competencia de colaboradores para desempeño del cargo
	Nivel de desempeño de los colaboradores
Administrativa y financiera	Nivel de Cartera Corriente
	Indicador de Cartera Acumulada
	Número de estudiantes por Grado
	Cumplimiento de la planeación del mantenimiento general
	Cumplimiento en la ejecución de presupuesto
	Prueba ácida ajustada
Índice Operacional	
Bienestar	Nivel de logro en la Convivencia
Pastoral	Eficacia del Programa Encuentro con Cristo
	Eficacia del Programa FAS

Fuente: Colegio Berchmans

- **Cultura organizacional:** Por su procedencia ignaciana, el Colegio tiene un fuerte sistema de valores que se comparten entre sus integrantes, tales como: justicia, fe, cultura del cuidado, excelencia humana, discernimiento, profundidad y servicio.
- **Procesos organizacionales:** Todos los procesos que se expresan en el sistema Magis se encuentran se manejan bajo metodología del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar)

En conclusión, definimos que la ventaja que pretende fortalecer el Colegio es la diferenciación destacando los atributos que tiene y sus diferentes valores agregados como la calidad de sus procesos educativos y principalmente su cultura jesuita, su educación basada en el ser y fuerte mecanismo de valores.

9.4. DOFA:

Una vez entendido lo que quieren los clientes y analizado el entorno interno y externo del Colegio, se precisarán a continuación las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que servirán como fuente para la formulación de estrategias que permitan la sostenibilidad económica y la atracción y retención de estudiantes del Berchmans:

FORTALEZAS:

- Experiencia educativa de 89 años en Cali
- Excelencia humana
- Liderazgo e identidad
- Calidad de los profesores
- Dotación de las aulas de clase

- Proyectos de bienestar estudiantil
- Área funcional de Pastoral y su incidencia en el Colegio
- Proyecto formación y acción social
- Formación integral al estilo de Ignacio de Loyola
- Espiritualidad y Pedagogía Ignaciana
- Buen ambiente y clima organizacional
- Menores precios de matrícula y pensión educativos que maneja

DEBILIDADES:

- Proficiencia en inglés
- Orientaciones que brindan los profesores a los padres de familia sobre el desempeño integral de sus hijos
- Alto número de estudiantes por salón en primaria y bachillerato
- Fallas en los sistemas de información y comunicación
- Tiempo para recuperaciones académicas
- Metodología para gestionar los cambios
- Resultados Pruebas SABER 11
- Horario de clases de prescolar

AMENAZAS:

- Dificultad en la consecución de profesores de áreas de inglés, por ende, alta rotación de docentes bilingües
- Disminución en los recursos financieros de la institución como consecuencia de la disminución del número de estudiantes
- Nuevos desafíos tecnológicos

- Cambios en la situación económica de las familias
- Alta retención de estudiantes en los jardines
- Disminución de tasa de natalidad
- Traslado de familias
- Problemática de movilidad en la zona de influencia del Colegio que afecta a la comunidad educativa por crecimiento urbanístico y limitada capacidad vial

OPORTUNIDADES:

- Bachillerato internacional
- Oferta de servicios a egresados del colegio
- Inmersiones en inglés
- Alta demanda sobre bilingüismo
- Crecimiento de la población de la ciudad en el sector de ubicación del Colegio

10. Planteamiento de estrategias

A continuación, se plantearán las estrategias a trabajar, definiendo una ruta coherente de acción sobre el inicio de los cambios que se propondrán sobre el modelo actual de negocio

10.1. Estrategia Genérica de Porter

Estas estrategias describen como una empresa puede conseguir una ventaja competitiva frente al resto de los competidores, consiguiendo una mayor rentabilidad. Para el colegio Berchmans, la que vamos a llevar a cabo es la estrategia de segmentación enfocada a diferenciación. Lo anterior debido a que se pretende mejorar el servicio ofrecido manteniendo el nicho de mercado actual.

10.2. Estrategia del Océano Azul

A continuación, revisaremos la posibilidad de eliminar o reducir elementos innecesarios, incrementar los que ya funcionan o crear unos totalmente nuevos sobre la propuesta actual del Colegio.

Eliminar:

Consideramos que la propuesta del Colegio es buena, el problema real es que no hay gran diferenciación frente a la competencia por lo que nuestro planteamiento se enfoca más en fortalecer y crear nuevas estrategias que en eliminar algo que se esté brindando actualmente.

Incrementar:

- Ofrecer un horario ampliado para preescolar
- Ofrecer actividades extracurriculares para primero y segundo.
- Cantidad de días de actividades extracurriculares a partir de tercero de primaria y bachillerato
- Satisfacción e identidad Berchmans en el grupo de docentes para disminuir la rotación
- Redefinir la estrategia de comunicación sobre los atributos y beneficios que ofrece el colegio
- Buscar mejorar el nivel académico rediseñando del plan de estudios para convertirlo en uno integrado que lo articule con: la pastoral, los proyectos de grado, el aprendizaje basado en proyectos (ABP), la educación inicial, la inclusión, entre otros.

Reducir:

No se encuentra un aspecto a reducir.

Crear:

- Integrar la preparación para las pruebas de Estado desde grados inferiores a Once.

- Implementar el bachillerato internacional
- Retomar la práctica de inmersiones en inglés para la comunidad educativa
- Generar una alianza con la Universidad Javeriana que permita que los estudiantes de grado 10 y 11 tomen las asignaturas de inducción a las diferentes carreras junto con los estudiantes de primer semestre.
- Plan de beneficios para los colaboradores
- Enseñanza de un nuevo idioma

10.3. Curva de valor

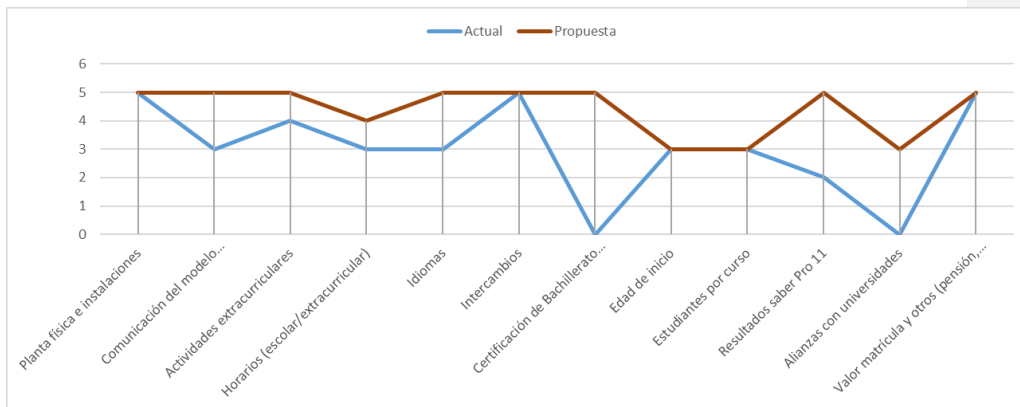
A continuación, se compara la curva de valor que el Colegio tiene actualmente versus la esperada con la propuesta a partir de todo el análisis realizado:

- **Planta física e instalaciones:** Se conserva
- **Comunicación del modelo pedagógico:** Pasa de una calificación de 3 a 5, ya que se buscará redefinir la estrategia de comunicación sobre los atributos y beneficios que ofrece el colegio. Actualmente se resaltan únicamente los atributos Ignacianos y de valores, la propuesta es resaltar también otros atributos y aumentar el nivel de detalle basándose en el que maneja el colegio Alemán.
- **Actividades extracurriculares:** Se pretende aumentar este factor de 4 a 5, ofreciendo actividades extracurriculares en primero y segundo, por otro lado, se propone aumentar la cantidad de días ofrecidos de 3 a 5 a la semana.
- **Horarios (escolar/extracurricular):** Este factor pasa de 3 a 4 ya que se propone ampliar los horarios de preescolar, ofreciendo este servicio mediante un tercero especializado que brinda actividades formativas, rincones artísticos, potencialización de capacidades, desarrollo de habilidades socioemocionales, etc.

- **Resultados en pruebas de idiomas:** Se pretende pasar de 4 a 5 así: revisión del plan de estudios actual de las áreas de inglés, retomando las prácticas de inmersión en inglés y ofreciendo un idioma adicional.
- **Intercambios:** Se conserva.
- **Certificación de bachillerato internacional:** Actualmente no se tiene y se propone implementar el programa diploma de la organización de bachillerato internacional para los grados décimo y undécimo
- **Edad de inicio:** Se conserva.
- **Estudiantes por curso:** Se conserva.
- **Resultados saber Pro-11:** Este factor aumenta de 4 a 5 por medio de propuestas como: Buscar mejorar el nivel académico rediseñando del plan de estudios para convertirlo en uno integrado e integrar la preparación para las pruebas de estado desde grados inferiores a Once.
- **Alianzas con universidades:** Actualmente, ningún colegio tiene alianzas con universidades. Por la cercanía de la comunidad jesuita, se pretende generar diferentes alianzas con la Universidad Javeriana, incursionando en este tema mediante la toma de asignaturas de inducción de las diferentes carreras junto con los estudiantes de primer semestre para los alumnos de grado 10 y 11. Adicionalmente, esta propuesta va de la mano de la ley 115 de 1994 en su artículo 27 "desarrollo de la capacidad para profundizar en un campo de conocimiento de acuerdo con las potencialidades de intereses".
- **Valor matrícula y otros (pensión, extracurriculares, alimentación y transporte):**
Se conserva

Figura 30.

Curva de valor propuesta



Fuente: Elaboración propia

10.3. Modelo de negocio propuesto

Sobre el modelo actual de negocio, pretendemos realizar cambios en: propuesta de valor, canales, fuente de ingreso, actividades clave, asociados clave.

Propuesta de valor: se propone adicionar:

- Bachillerato internacional
- Vivencia universitaria
- Inmersiones en inglés
- Actividades extracurriculares todos los días y para todos los cursos

Canales:

Se pretende fortalecer la comunicación que se tiene de la propuesta educativa, no solo en su estructura, sino también en los canales en los que se comunica, incluyendo redes sociales por medio de videos interactivos con apoyo de un *community manager*.

Fuentes de ingreso:

Adicional a las actuales, con la vinculación del bachillerato internacional se obtendrá una fuente de ingreso extra en la tarifa de pensión pues se aumentará (en una baja proporción) justificándose en este beneficio. Por otro lado, las actividades extracurriculares en preescolar, primero y segundo corresponderán a una nueva fuente de ingresos.

Actividades clave:

Se desarrollará un proyecto para la celebración de las inmersiones en inglés y otro para la obtención del programa diploma.

Asociados clave:

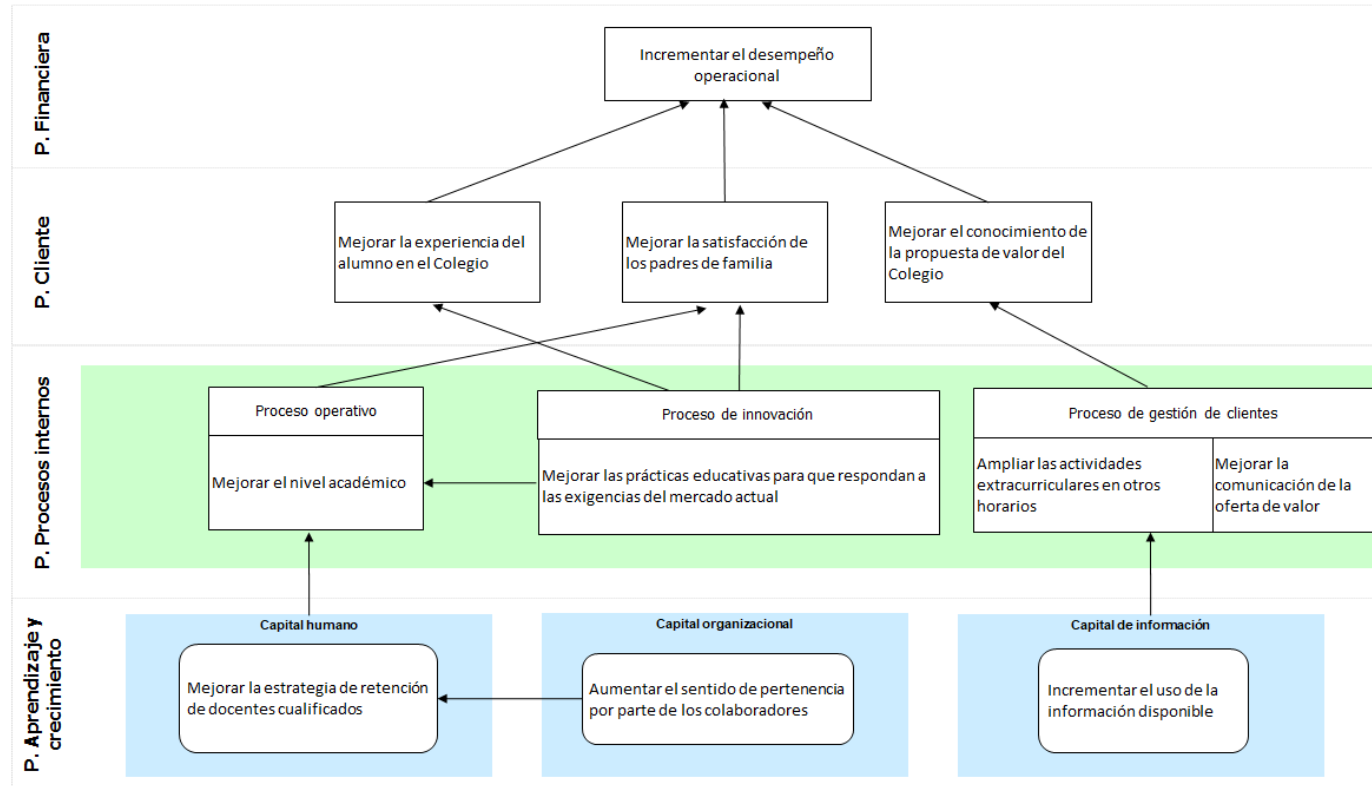
Se buscará una alianza estratégica con la Universidad Javeriana y entrará a jugar un rol importante la empresa que terceriza las actividades de extensión para las tardes.

10.4. Mapa estratégico

En la figura 31 se observa el mapa estratégico que describe las cuatro perspectivas y sus relaciones.

Figura 31.

Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

10.5. Plan de acción

En la figura 32 se detallarán las actividades que se deben realizar para alcanzar los objetivos de las propuestas formuladas en el mapa estratégico, mediante un cuadro de mando (*Balanced Scorecard*) apoyado en indicadores.

Figura 32.

Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025
Financiera	Incrementar el desempeño operacional	Número de estudiantes	1400	1430	1460	1490
		Indice operacional	6%	7%	8%	10%

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025	Plan de acción
Cliente	Mejorar la experiencia del alumno en el Colegio	Grado de satisfacción	95%	96%	97%	98%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entender mediante focus groups que hace "feliz" a un estudiante en el entorno educativo 2. Revisar que hace falta adaptar en el Colegio para acercarse a la propuesta deseada por el alumno 3. Reducir la jornada escolar pasando materias lúdicas para el tiempo de actividades extracurriculares 4. Formar grupos en diferentes áreas de estudio (matemáticas, deletreo, ajedrez, etc) en los que los alumnos se pueden inscribir y sentirse como "parte de algo". Buscar difundir este esquema con otros Colegios para en un futuro lograr hacer intercolegiados 5. Implementar Jean Day cada viernes 6. Comprar juegos de mesa para que los alumnos puedan usarlos en los descansos 7. Mantener fortalecida la educación integral
	Mejorar la satisfacción de los padres de familia	Grado de satisfacción	80%	83%	86%	90%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mostrar por las redes sociales y boletín comunicativo por correo a los padres de familia las diferentes actividades que se están desarrollando durante el periodo 2. Mantener sus instalaciones y espacios en excelentes condiciones 3. Disminuir de horario escolar 4. Aumentar de días de ofrecimiento de actividades extracurriculares 5. Generar convenios con diferentes universidades para ingreso de egresados del Berchmans 6. Mejorar los resultados de las pruebas saber y de proficiencia en inglés
	Mejorar el conocimiento de la propuesta de valor del Colegio	Nivel de conocimiento de la propuesta de valor a cliente potenciales en el Open House	85%	88%	91%	95%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Firmar un convenio de cooperación con la Universidad Javeriana para que publiquen información del Colegio en sus redes, página y boletines obteniendo descuentos para los hijos de padres egresados de la Javeriana en su colegiatura en el colegio Berchmans 2. Buscar generar relaciones con empresas por medio de descuentos educativos para los hijos de los integrantes 3. Mostrar todos los beneficios de la propuesta de valor ofrecida en el discurso que se utiliza en la página del Colegio, Open House y demás medios 4. Aperturar oficina de egresados en la que se trabajen las relaciones con los antiguos estudiantes en pro de que decidan matricular a sus futuros hijos en el Colegio 5. Usar estrategias SEO para tener publicidad gratuita en los buscadores de internet

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025	Plan de acción
Proceso operativo	Mejorar el nivel académico	Desempeño académico escolar en primaria	3,8	4,0	4,2	4,4	1. Realizar análisis con los estudiantes del método de estudio más productivo para ellos para orientarlo hacia su mejor forma de aprendizaje 2. Realizar charlas sobre métodos de manejo efectivo del tiempo, uso de agenda y no procrastinación 3. Capacitar a los profesores sobre métodos efectivos de enseñanza 4. Implementar "retos de aprendizaje" entre los estudiantes en las diferentes materias que los impulsen a tener una competencia sana entre ellos
		Desempeño académico escolar bachillerato	3,8	4,0	4,2	4,4	
		Desempeño de los estudiantes en la prueba de estado	350	380	400	430	1. Conocer las pruebas saber 11 en sus componentes estructurales 2. Revisar las materias con con puntajes mas bajos en las últimas pruebas realizadas 3. Incorporar elementos de las pruebas Saber 11 en los planes integrados académicos PIA 4. Revisar el actual modelo del pre-icfes que se está manejando para proponer mejoras 5. Revisar los procesos desde los grados inferiores 6. Generar pruebas o insumos parciales desde grado primero hasta undécimo, las cuales impliquen las mecánicas o estructuras de una prueba estándar como la SABER y que puedan tener un impacto a nivel evaluativo de acuerdo a las proposiciones académicas del Colegio. 7. Generar estrategias que vinculen a los estudiantes con la excelencia académica 8. Dar continuidad a los procesos de formación permanentes a los maestros en el marco de los proyectos académicos
		Nivel de desempeño académico escolar obtenido en las áreas de inglés del plan de estudio	3,8	4,0	4,2	4,6	

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025	Plan de acción
Proceso de innovación	Mejorar las prácticas educativas para que respondan a las exigencias del mercado actual	% de avance de acreditación internacional	60%	80%	100%	100%	<ol style="list-style-type: none"> Entrega de documentación requerida a entidad encargada de la aprobación del programa diplomate para programación de visita Recibir visita Pago de tasa de candidatura y solicitud de autorización Estudio de cambio sobre el pensum actual para adaptarlo al de uno con bachillerato internacional Capacitación sobre bachillerato internacional a docentes Difusión de noticia y requisitos para tener un diploma de bachillerato internacional hacia los padres de familia
		% de avance de la implementación de inmersiones en inglés	80%	90%	100%	100%	<ol style="list-style-type: none"> Organizar el plan de estudios de las áreas de inglés para implementar las vivencias en inglés Organizar un comité con encargados de las áreas inglés para definición y responsabilidad sobre el proyecto de inmersiones Generar cronograma de las inmersiones del año lectivo con sus diferentes temarios Contratar tercero de apoyo a las actividades programadas Reservar espacios para las actividades
		% de avance de alianzas estratégicas con universidades	50%	70%	90%	100%	<ol style="list-style-type: none"> Generar comunicación entre el rector del Colegio y el de la Javeriana para poner sobre la mesa las ventajas y beneficios de la alianza Definir áreas del énfasis de la actividad, responsables y responsabilidades Firma de convenio Programar reuniones periódicas para revisar avances sobre el proyecto Plan piloto Etapas de ajustes Puesta en marcha

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025	Plan de acción
Proceso de gestión de clientes	Ampliar las actividades extracurriculares en otros horarios	Horas adicionales para actividades extracurriculares en preescolar	1	3	0	0	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encuestar a los padres de preescolar para entender sus necesidades de horarios y días de la semana del horario extendido 2. Revisar la alternativa de tercerizar esta actividad 3. Definir y adecuar un espacio para la toma del almuerzo en esta jornada 4. Negociar con el proveedor de transporte actual el servicio para este horario 5. Difundir comunicado entre los padres de familia
		Días adicionales de actividades extracurriculares en primaria y bachillerato	1	2	0	0	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presupuestar actividades extracurriculares todos los días 2. Contratar o re-negociar con el personal encargado de las actividades extracurriculares para aumentar la cantidad de días 3. Ampliar el abanico de opciones de actividades para las tardes según las preferencias de los padres y alumnos 4. Negociar con el proveedor de transporte actual el servicio para este horario 5. Programar actividades según los intereses de los alumnos de cada grado
	Mejorar la comunicación de la oferta de valor	Nivel de conocimiento de la propuesta de valor a clientes potenciales en Open House	85%	88%	91%	95%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aclarar entre los directivos cual que aspectos componen la oferta de valor del Colegio 2. Organizar uno a uno los aspectos ofrecido en la propuesta de valor del Colegio de forma clara y precisa, con un lenguaje llamativo hacia los clientes potenciales 3. Actualizarla en la página web del Colegio 4. Adaptarla a contenido de redes sociales en diferentes historias y publicaciones y publicarlas 5. Difundirla en los Open House 6. Diseñar encuestas que permitan evaluar e conocimiento que los clientes potenciales tienen sobre ella 7. Aplicar encuestas al finalizar la visita de los clientes potenciales al Open House

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025	Plan de acción
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar la estrategia de retención de docentes cualificados	% rotación	10%	8%	6%	4%	1. Realizar un bechmarking sobre los niveles salariales y beneficios monetarios adicionales del Colegio y la competencia 2. Revisar financieramente la viabilidad de ajustar salarios y beneficios de los docentes 3. Realizar entrevistas al rector en las que se difunda el buen nombre del Colegio como "buen lugar para trabajar" 4. Realizar <i>magazine de integrantes con historias de su experiencia laboral en el Colegio</i> y publicarlo en redes sociales 5. Establecer y dar seguimiento al indicador de % de rotación (integrantes retirados / integrantes promedio)
		Nivel de competencia de colaboradores para el desempeño de su cargo	95%	95%	95%	95%	
		Nivel de satisfacción de docentes	80%	85%	90%	95%	1. Presupuestar actividades de bienestar para los colaboradores 2. Planear y ejecutar actividades de bienestar en tres frentes: social, deportivo y salud mental <ul style="list-style-type: none"> • Sociales: celebración cumpleaños, bonos final del año, día del maestro, día de la alegría, día de la salud, fiesta de navidad (niños y adultos), entre otros. • Deportivas: actividades deportivas durante el año escolar, actividad vida saludable, convenio gimnasio, equipo de futbol Berchmans, actividades lúdicas. • Salud mental: tiempos para charlas cuidado de salud mental 3 momentos en el año- (principio, mitad y final), línea de atención en salud mental SURA - atención psicológica 3. Implementar plan de apoyo para estudios para colaboradores y sus hijos 4. Retomar auxilios de: calamidad, vivienda, gafas, etc.

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025	Plan de acción
Aprendizaje y crecimiento	Aumentar el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores	Nivel de satisfacción a docentes	80%	85%	90%	95%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de cursos de liderazgo e inteligencia emocional entre los directivos que les den herramientas para aumentar la satisfacción de los colaboradores 2. Generar cercanía entre los directivos y colaboradores mediante actividades de integración y esparcimiento 3. Realizar jornadas de coaching para difundir mensajes de trabajo en equipo, cultura colaborativa, inteligencia emocional, etc. 4. Construir y difundir entre los colaboradores el propósito del Colegio 5. Generar programa de reconocimiento a los logros que generen impactos positivos en los procesos de la institución 6. Implementar actividades complementarias de diversión para los colaboradores los viernes después de la jornada escolar como: tardes de cine y tardes deportivas 7. Realizar una vez al año un torneo de actividades en las que compitan los colaboradores y puedan llevar a sus familiares
	Incrementar el uso de la información disponible	Acciones estratégicas llevadas a cabo a partir de datos	2	2	2	2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Validar con los directivos de cada área los aspectos que se quieren evaluar y la periodicidad requerida 2. Cruzar lo que se quiere validar contra lo que actualmente se está evaluando en las encuestas de fin de año 3. Entender que que se debe retirar o aumentar en las encuestas 4. Realizar encuestas con la periodicidad definida con los directivos 5. Capacitar al personal de mercadeo sobre uso de bases de datos de terceros (estudios y encuestas externas)

Fuente: Elaboración propia

11. Conclusiones

Mediante varios análisis sobre las preferencias de los clientes y el mercado escolar, el macroentorno del sector educativo y el análisis interno del Colegio, se lograron identificar diferentes fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades sobre aspectos que debe fortalecer el Berchmans para lograr la atracción y retención de estudiantes que aporten a la sostenibilidad económica a largo plazo.

Respecto a las preferencias de los clientes actuales y potenciales se usaron los resultados de diferentes encuestas que se realizan anualmente a los estudiantes, padres de familia y asistentes al *Open House*. Aquí se identificaron debilidades en aspectos específicos como el bilingüismo, el sistema de seguridad, la comunicación y baja percepción de la formación integral; también se identificaron preferencias que tienen los padres al momento de escoger un Colegio para sus hijos: educación personalizada, bilingüismo 100%, actividades extracurriculares y bachillerato internacional.

Por otro lado, en el análisis del macroentorno mediante herramientas como las 5 Fuerzas de Porter se identificó que existe una fuerte rivalidad entre los competidores principales y el Berchmans pues la oferta de los colegios es similar, al igual que sus precios, generando así una baja diferenciación entre el uno y el otro. Por otro lado, con ayuda del análisis de la curva de valor, se evidenció los aspectos a fortalecer teniendo como referente los principales competidores.

Al revisar el modelo actual de negocio del Colegio y los factores de producción se lograron identificar aspectos claves mediante una visión global, estos permitieron encontrar

tanto fortalezas a las que se les debe sacar el mayor provecho, como debilidades que se deben fortalecer.

A continuación, se definió que la estrategia a abordar sería sobre segmentación enfocada a diferenciación ya que se pretende mejorar el servicio ofrecido manteniendo el nicho de mercado actual. Para lograrlo, se determinaron diferentes aspectos que deben ser fortalecidos o incluidos en la propuesta de valor como: bachillerato internacional, alianzas estratégicas con universidades, inmersiones de inglés, ampliación en los días de ofrecimiento de actividades extracurriculares, ampliación de los canales de comunicación, etc.

Para finalizar, se plantearon objetivos con indicadores clave y planes de acción que llevaran al Colegio al desarrollo de la estrategia propuesta y a su sostenimiento económico a largo plazo.

12. Recomendaciones

- Para que la propuesta genere los resultados esperados es necesario tener el apoyo total de directivos y todo el personal de la Institución, sin el cual sería imposible llevarlo a cabo, Por otro lado, se recomienda que se siga fortaleciendo el trabajo en equipo y que se cree sentido de pertenencia por el Colegio. Además, la motivación del personal es fundamental, por lo que debe alimentarse constantemente a través de beneficios, reuniones, talleres y capacitaciones.
- Teniendo en cuenta que el estandarte del Colegio es la formación integral en valores y la excelencia académica, no se debe dejar de monitorear el desempeño en estos aspectos ya que son la base fundamental de la propuesta educativa.
- Se debe tener total compromiso en la atención y respuesta que se le brinde a los padres de familia, estudiantes y clientes potenciales.
- Seguir monitoreando los aspectos destacados de la competencia pues este es un mercado que tiene poca diferenciación, lo que dificulta la capacidad de asegurar la atracción y retención de estudiantes.
- Realizar un comité entre todos los directivos para reformular las encuestas que se realizan actualmente para evaluar los aspectos realmente relevantes y sobre los que se puede tomar acción
- Prestar especial atención al sector de precolar pues este segmento está siendo mayormente atendido por los jardines los cuales ofrecen diversas jornadas extendidas, perdiendo el Berchmans la posibilidad de aumentar el número de estudiantes y, por ende, ingresos.
- Fortalecer los canales comunicacionales, pues las mejoras que se realicen en la propuesta de valor deben ser mostradas a los clientes actuales y potenciales para llamar su atención por el Colegio

13. Bibliografía

Asociación Nacional de Industriales - ANDI. (2021). *Balance 2020 y perspectivas 2021*.

Obtenido de

http://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021_637471684751039075.pdf

Clavijo, C. (2022, 15 julio). *Modelo Canvas: ¿qué es, para qué sirve y cómo se utiliza?*

Hubspot. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas>

Colegio Berchmans. (2014). *Previsión y aseguramiento de la sostenibilidad financiera del Colegio Berchmans 2010-2013*.

Colegio Berchmans. (2020). *Reseña histórica*. Obtenido de

<https://berchmans.edu.co/index.php/colegio/resena-historica#:~:text=RESE%C3%91A%20HIST%C3%93RICA%20BERCHMANS&text=El%20Colegio%20Berchmans%20es%20una,colombiano%20y%20capital%20del%20departamento>.

Colegio Berchmans. (2021). *Direccionamiento*. Obtenido de

<https://www.berchmans.edu.co/index.php/mi-colegio/somos-berchmans/direccionamiento>

DANE. (2021). *Boletín Técnico Índice de Precios al Consumidor*. Obtenido de

https://img.lalr.co/cms/2021/11/05204508/bol_ipc_oct21.pdf

D. Kluyver, C. (2001). *Pensamiento estratégico: una perspectiva para los ejecutivos*.

Buenos Aires: Pearson Educación.

Galvis, L. A. (2021). Desigualdades de ingreso en Colombia: cuáles son sus

determinantes y cómo se han afectado por la pandemia del Covid 19. *ESPE Ensayos Sobre Política Económica*(101). Obtenido de

<https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/10245/Espe101.pdf>

Gobernación del Valle del Cauca. (abril de 2020). *Aproximación a los impactos de la pandemia del Covid-19 en el Valle del Cauca*. Obtenido de

<https://www.valledelcauca.gov.co/loader.php?IServicio=Tools2&ITipo=viewpdf&id=42221>

Gobernación del Valle del Cauca. Secretaría de Salud. (2020). *Análisis de la situación integrado de Salud - ASIS año 2020*. Obtenido de

<https://www.valledelcauca.gov.co/loader.php?IServicio=Tools2&ITipo=viewpdf&id=50418>

Hax, A., & Majluf, N. (1996). *Estrategia para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Garnica.

Mincomercio. (2022). *Información: perfiles económicos departamentales*. Obtenido de

<https://www.mincit.gov.co/getattachment/5c54b977-9f66-4acb-95ab-ce8b7ea71761/Valle>

Hill, C., Schilling, M., & Jones, G. (2019). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral* (12.ª ed.). Cengage Learning.

Huertas, D. S. (2020). *Análisis FODA o DAFO: El mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Editorial Bubok Publishing.

Kaplan, R. (2022). *Mapas Estratégicos. Balanced Scorecard*. Elsevier.

La crisis del coronavirus acelera la revolución tecnológica en América Latina y el Caribe. (2020, 28 septiembre). *Banco Mundial*. Obtenido de

<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/09/28/coronavirus-revolucion-tecnologica-americalatina>

Matriz DOFA: Qué es, para qué sirve y por qué es importante. (2022, 3 enero). Blog

Elenas. Obtenido de <https://elenas.co/blog-elenas/2022/01/03/matriz-dofa/>

Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2016). *Revisión de políticas nacionales de educación. La educación en Colombia*. Obtenido de

https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-356787_recurso_1.pdf

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *Proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. Edición breve*. México: Prentice Hall.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2001). *Safari a la estrategia*. Madrid: Garnica.

Osterwalder, A. (2022). *Juego de colección de 3 libros (diseño de propuesta de valor, generación de modelo de negocio, pruebas de ideas de negocio)*. John Wiley & Sons.

SDE Alcaldía de Cali, Centro de Inteligencia Económica y Competitividad. (2021). *Datos preliminares del mercado laboral en Cali*. Obtenido de

<https://www.cali.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=50184>

Pearson. (s. f.). *Meeting the expectations of Gen Z in higher ed*. Obtenido de

https://www.pearson.com/us/content/dam/one-dot-com/one-dot-com/us/en/files/PSONA5646-8150_TIDL_GenZ_Infographic_Print_FINAL.pdf

Porter, M. (2007). *Competitive Strategy*.

Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 2a edición reformada*. México: Grupo Editorial Patria.

Quinteros, C., & Migone, D. (2020, abril). *¿Cómo aprende la Gen Z y qué esperan de la educación?*. Obtenido de <https://observatorio.tec.mx/edu-bits-blog/generacion-z-expectativas-educacion#:~:text=Son%20creativos%2C%20autodidactas%2C%20multipantallas%20y%20multitareas%2C%20en%20definitiva%2C,desaf%3%A0%20para%20la%20educaci%C3%B3n%20tradicional>.

Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., & Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(4), 465-475.

Revista Portafolio. (2022, 8 marzo). Presencialidad, entre las causas de la alta inflación en educación. *Portafolio.co*. Obtenido de

Anexos

Encuestas De Satisfacción Familias 2020-2021 - Preescolar

Estimados Padres y Madres de familias

Para nosotros es muy importante conocer su opinión y satisfacción frente a nuestros servicios durante este año escolar. Por ello les solicitamos muy comedidamente diligenciar la siguiente encuesta.

El cuestionario es anónimo y la confidencialidad de sus respuestas será respetada. Agradecemos de antemano su interés y tiempo para responder la encuesta.

Para el diligenciamiento de cada una de las secciones, les solicitamos calificar el servicio educativo recibido por sus hijos en el modelo de alternancia o trabajo en casa durante este año escolar 2020-2021.

Para calificar elegir

SATISFECHO

MEDIANAMENTE SATISFECHO

INSATISFECHO

La calificación NO APLICA = NA, corresponde a aquellos servicios que NO UTILIZA o sobre los cuales no tiene una opinión.

GRADO: _____

FORMACIÓN INTEGRAL

Cuál es su nivel de satisfacción con ...

1. Con la formación integral que brinda el Colegio a sus hijos/as
2. ¿Con los planes de periodo, plan de trabajo semanal y las actividades enviadas para orientar el aprendizaje de los niños?
3. Con la retroalimentación que les han brindado los profesores a los padres/madres de familia sobre el desempeño integral de sus hijos/as?
4. Con las reuniones y talleres que se ofrecen a los padres de familia: Inducción a familias inicio de año escolar, taller uso de la plataforma Teams, reuniones de padres con rectoría y subdirección, taller con el SAE, entre otros
5. Con el uso de la plataforma Teams y sus diferentes herramientas para el desarrollo del trabajo formativo integral
6. Con el horario escolar de su hijo/a?
7. Con la formación espiritual que brinda el Colegio a sus hijos/as?
8. Con las actividades que brinda el colegio para la formación de sus hijos en torno a la espiritualidad, el servicio y el discernimiento: relación con Dios-Jesús y celebraciones de la palabra
9. Con el acompañamiento (personal y grupal) de la Pastoral del Colegio para sus hijos
10. Con el acompañamiento de la Pastoral a las familias (Eucaristías, Rosario, espacios de formación en liderazgo, martes Ignaciano, acompañamiento personal)
11. Con la formación en convivencia que brinda el Colegio a sus hijos/as?
12. ¿Con el acompañamiento del servicio de psicología para sus hijos o ustedes como familia cuando lo han requerido?
13. ¿Con el acompañamiento que reciben sus hijos por parte de sus profesores en su proceso de formación integral?
14. Con el servicio de la enfermería que han recibido sus hijos/as cuando lo han requerido?

15. Con la información brindada a sus hijos en autocuidado y protocolo de bioseguridad

EDUCACION BILINGÜE

Cuál es su nivel de satisfacción con ...

- | |
|---|
| 1. Con la información que el colegio le ha brindado sobre la propuesta de educación bilingüe: a través de los profesores (en citas o reuniones), Página Web, circulares, proyectos, actividades especiales, ¿entre otros? |
| 2. ¿Con la implementación del Programa de Formación Bilingüe en el Preescolar? |
| 3. Con los dominios alcanzados por su hijo/a en el desarrollo de habilidades del lenguaje: ¿compresión y expresión oral en Lengua Materna? |
| 4. Con los dominios alcanzados por su hijo/a en el desarrollo de habilidades del lenguaje: ¿compresión y expresión oral en Segunda Lengua? |
| 5. ¿Con el equipo de maestros del Preescolar? |
| 6. Con las actividades que promueven el interés y motivación de su hijo/a en la adquisición de ambas lenguas: proyectos de aula, textos de análisis, celebraciones (Halloween, Thanksgiving, St. Valentine, día de la niñez y la recreación, ¿entre otros)? |

COMUNICACIONES

Cuál es su nivel de satisfacción...

- | |
|---|
| 1. Con la imagen institucional que proyecta el colegio en sus canales virtuales de comunicación (página web, Facebook, Instagram) |
| 2. Con la información (eventos, noticias, actividades, imágenes) que se comparten en los canales de comunicación institucionales (página web, redes sociales, enlace Berchmans) |
| 3. Con la disponibilidad de los servicios (pagos en línea, solicitud de certificados, facturas, entre otros) ofrecidos en la página web del colegio |

AREA ADMINISTRATIVA

Cuál es su nivel de satisfacción ...

1. Con la atención y respuesta oportuna del PBX del Colegio
2. Con la atención y respuesta de la Coordinación de Facturación, Recaudo y Cartera
3. Con el servicio de recaudo en línea en la Web.
4. Con la atención y respuesta de la Coordinación de Tesorería.
5. Con la atención y respuesta de la secretaria de Preescolar

ATLAS

Cuál es su nivel de satisfacción...

1. Con el servicio de parqueadero y vigilancia del Colegio
--

Los aspectos que MÁS nos satisfacen del Colegio son:

Los aspectos que MENOS nos satisfacen del Colegio son:

Encuestas De Satisfacción Familias 2020-2021 - Primaria y Bachillerato

Estimados Padres y Madres de familias

Para nosotros es muy importante conocer su opinión y satisfacción frente a nuestros servicios durante este año escolar. Por ello les solicitamos muy comedidamente diligenciar la siguiente encuesta.

El cuestionario es anónimo y la confidencialidad de sus respuestas será respetada. Agradecemos de antemano su interés y tiempo para responder la encuesta.

Para el diligenciamiento de cada una de las secciones, les solicitamos calificar el servicio educativo recibido por sus hijos en el modelo de alternancia o trabajo en casa durante este año escolar 2020-2021.

Para calificar elegir
SATISFECHO
MEDIANAMENTE SATISFECHO
INSATISFECHO

La calificación NO APLICA = NA, corresponde a aquellos servicios que NO UTILIZA o sobre los cuales no tiene una opinión.

GRADO: _____

FORMACION INTEGRAL

Cuál es su nivel de satisfacción ...

1.	Con la formación integral que brinda el Colegio a sus hijos/as?
2.	Con las orientaciones que les han brindado los profesores a los padres/madres de familia sobre el desempeño integral de sus hijos/as?
3.	Con el acompañamiento académico de los profesores (tutorías, informe parcial, citas, mecanismos de comunicación institucional –correos, agenda virtual)

4.	Con el uso de la plataforma Teams y sus diferentes herramientas para el desarrollo del trabajo formativo integral
5.	Con las actividades que los profesores diseñan para el aprendizaje
6.	¿Con la evaluación que hacen los profesores del proceso de aprendizaje?
7.	¿Con la experiencia de estudiar y aprender en alternancia?
8.	Con el horario de clases que tiene en este momento su hijo/a?
9.	Con el acompañamiento (personal y grupal) de la Pastoral del Colegio para sus hijos
10.	¿Con las actividades que ofrece Pastoral para la formación de sus hijos en torno a la espiritualidad, el servicio y el discernimiento?
11.	Con el acompañamiento de la Pastoral a las familias (Eucaristías, Rosario, espacios de formación en liderazgo, martes Ignaciano, acompañamiento personal)
12.	Con la formación en convivencia que brinda el Colegio a sus hijos/as?
13.	Con el servicio de la enfermería que han recibido sus hijos/as cuando lo han requerido?
14.	¿Con el acompañamiento del servicio de psicología para sus hijos?
15.	Con la formación brindada a sus hijos en autocuidado y protocolo de bioseguridad

EDUCACION BILINGÜE

Cuál es su nivel de satisfacción ...

1.	Con la información que el colegio le ha brindado sobre la propuesta de educación bilingüe: Reuniones con profesores, Página Web, Facebook, Instagram, circulares, proyectos, actividades especiales, ¿entre otros?
----	--

2. ¿Con la implementación del Programa de Formación Bilingüe en Primaria o Bachillerato (según sea el caso)?
3. Con los dominios alcanzados por su hijo/a en el desarrollo de habilidades del lenguaje: ¿comprensión y expresión oral en Segunda Lengua?
4. Con las actividades que el colegio promueve para vivenciar una cultura bilingüe: proyectos de aula, ambiente escolar, textos de análisis, inmersiones, celebraciones, ¿entre otros?

COMUNICACIONES

Cuál es su nivel de satisfacción ...

4. Con la imagen institucional que proyecta el colegio en sus canales virtuales de comunicación (página web, Facebook, Instagram)
5. Con la información (eventos, noticias, actividades, imágenes) que se comparten en los canales de comunicación institucionales (página web, redes sociales, enlace Berchmans)
6. Con la disponibilidad de los servicios (pagos en línea, solicitud de certificados, facturas, entre otros) ofrecidos en la página web del colegio

AREA ADMINISTRATIVA

Cuál es su nivel de satisfacción ...

1. Con la atención y respuesta oportuna del PBX del Colegio
2. Con la atención y respuesta de la Coordinación de Facturación, Recaudo y Cartera
3. Con el servicio de recaudo en línea en la Web.
4. Con la atención y respuesta de la Coordinación de Tesorería.

5. Con la atención y respuesta de la secretaria del sector

ATLAS

Cuál es su nivel de satisfacción...

1. Con el servicio de parqueadero y vigilancia del Colegio

Los aspectos que **MÁS** nos satisfacen del Colegio son:

Los aspectos que **MENOS** nos satisfacen del Colegio son:

Benchmarking Colegio Berchmans y su competencia

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS		ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
PLAZA (INSTALACIONES - PLANTA FÍSICA)	Ubicación	SUR	SUR	SUR	SUR	SUR
	Campestre	SI	SI	SI	SI	SI
	Aulas de Clase - Tecnología	Cuentan con una amplia infraestructura tecnológica en el ámbito de la informática al servicio de los estudiantes, con aulas inteligentes y equipos de cómputo interconectados en red interna y externa que permiten el acceso a internet para el desarrollo de los programas educativos, al igual que laboratorios modernos para la enseñanza de las ciencias naturales (laboratorio de física, laboratorio de biología	Las instalaciones de los salones en preescolar, primaria y bachillerato son pequeños, cuentan con una amplia zona de juegos para preescolar, son tradicionales, al igual que la sala de sistemas, laboratorios de biología y química.	Cuenta con amplias instalaciones en preescolar e interacción con la naturaleza, los salones del Baby Bennett y el preescolar son adecuados de acuerdo a la edad. Los salones de primaria son abiertos, pero a su vez son oscuros.	Campus 114.000 mts2 - más de 400 árboles - más de 100 salones de clase entre las tres secciones - 8 laboratorios de ciencia - 3 laboratorios de diseño - 1 exploratorium en primary - 2 auditorios (100 y 400 personas) - 3 bibliotecas - cafetería - capilla - múltiples zonas de juegos infantiles	Un campus de 121.420 metros cuadrados 65 Salones de clase - 51 con infraestructura tecnológica 7 Salones de arte adecuados según el requerimiento de cada lenguaje 2 Bibliotecas de acuerdo con el sector e intereses de los estudiantes 6 Auditorios - 4 Capillas - 2 Teatros 1 en Preescolar

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS	ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
	<p>y laboratorio de química).</p> <p>Las aulas de primaria y bachillerato son tradicionales, escritorio para cada estudiante.</p> <p>El preescolar es una zona acondicionada y con temática de acuerdo con la edad de los niños, por lo que se puede evidenciar casas en forma de chozas de madera, se visualizan múltiples cabañas separadas por edades y grados de acuerdo con las etapas que van viviendo los niños dentro de estos espacios, las casas cuentan con dos pisos acondicionados con juegos didácticos como</p>		<p>Los salones de bachillerato son pequeños. Con el propósito de crear ambientes interactivos y lúdicos que permitan interesar a sus estudiantes por el conocimiento, la literatura y el uso de la tecnología, el colegio adaptó cuatro buses, distribuidos en las diferentes secciones del colegio como bibliotecas.</p>		<p>1 en Bachillerato con capacidad de 800 personas</p> <p>1 Coliseo - con capacidad de 2.000 personas</p> <p>1 Laboratorio - Biología, Física y Química</p> <p>1 Sala de Robótica</p> <p>5 Salas de Informática</p> <p>Más 4 salas de idiomas</p>

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS	ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
	<p>pelotas, arma todos, laminas con múltiples dibujos de animales; los estudiantes se encuentran en constante rotación por los diversos espacios a fin de que puedan tener un dinamismo en su aprendizaje. Las áreas destinadas para niños de 1 año cuentan con cunas para que puedan realizar su siesta. Para el nivel de prekindergarten, los niños y las niñas comienzan a dirigirse a otras zonas del colegio como piscina, gimnasio, canchas y demás, para tener ambientes de esparcimiento y recreación.</p>				

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS		ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
		El preescolar cuenta con un espacio en el que hay variadas mesas y sillas de acuerdo al tamaño de los niños, por lo tanto, a este lugar se dirigen en el momento que deben de tomar sus refrigerios o almuerzos con sus maestras acompañantes.				
	Espacios Deportivos	Promueven la práctica de actividades deportivas y tienen espacios para practicar deportes como tenis de campo, tenis de mesa, fútbol, baloncesto, natación, voleibol, judo, ajedrez, también tiene espacios para las actividades artísticas como: ballet, coro, salón de música, salón de lectura, origami, pintura,	Las actividades deportivas, las desarrollan en las instalaciones del deportivo Cali, como natación y fútbol, entre otros.	Dentro de las instalaciones del colegio incentivan las actividades deportivas y culturales tienen espacios especiales para estas actividades, además convenios con el Club	Gimnasio polideportivo bajo techo (baloncesto - voleibol - futsal) - 4 canchas de fútbol - 2 piscinas deportivas (una principal - una infantil)	3 Canchas de Fútbol y 8 espacios deportivos adecuados para juegos de baloncesto y voleibol 2 Piscinas - Una para Preescolar y otra semiprofesional para Primaria y Bachillerato

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS		ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
		iniciación teatral, iniciación musical, entre otros. Cuentan con programas de acondicionamiento físico y espacios confortables y equipados adecuadamente dentro de sus instalaciones como la piscina (2), cancha de fútbol, voleibol, baloncesto, etc.		Deportivo Acuática, Escuela Luz Mery Tristán y Academia La Z		
PRECIO (ASPECTOS ECONÓMICOS Y DESCUENTOS)	Valor Bono / Acción	Pronto pago de pensión del primer año de ingreso (3 modalidades a partir de Prekindergarten) De contado al día de la matrícula \$14.900.000 Pago durante el 1er año (10 meses) \$15.690.000 Pago diferido en 2 años	N/A	Cobran un bono incluido en el pago de la matrícula	\$15.000.000	N/A

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS		ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
		escolares (20 meses) \$17.630.000 Pago diferido en 3 años escolares (30 meses) \$19.800.000				
Vr. Matrícula		Maternal \$1.131.273 + \$16.969 estampilla Prekindergarten (4 años) - Kindergarten (5 años) - 1º (6 años cumplidos) y 2º \$1.917.666 + 28.765 estampilla	Infants - 12 meses / oddlers - 2 años / Kids 1 - 3 años / Kids 2 - 3 años y medio / Prekinder - 4 años TOTAL: \$2.199.935 / incluye MATRÍCULA \$1.116.192 MATERIALES \$1.000.000 ESTAMPILLA \$16.743 SEGURO	Matrícula Estampilla \$31.150 + Asobennett \$120.000 OPCIONES DE PAGO 10% \$2.076.653 / 30% 1.453.657 = \$1.604.807 15% \$3.114.980 / 30% 2.180.486 = \$2.331.636 20% \$4.153.307 / 30% 2.907.315 =	KÍNDER (5 AÑOS): Matrícula \$2.560.470 Otros cobros Seguro educativo \$107.127 (mensual) Aporte tecnológico \$50.000 (mensual) Fondo de solidaridad \$30.000(mensual) Cuota PTA \$100.000 (anual) Servicio de Ambulancia \$16.500 (anual)	Matrícula + estampilla Párvulos \$1.281.500 + \$19.223 Prejardín, Jardín, Transición, Primero a Décimo grado \$1.830.500 + \$27.458

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS		ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
			ESTUDIANTIL \$67.000 Kínder- 5 años / Transición - 6 años TOTAL: \$2.470.198 / incluye MATRÍCULA \$2.367.683 ESTAMPILLA \$35.515 SEGURO ESTUDIANTIL \$67.000	\$3.058.464 25% \$5.191.633 / 30% 3.634.143 = \$3.785.293		
Vr. Mensualidad	Maternal \$1.018.146 pensión x 10 mensualidades (4.5% descuento por pago anticipado de las 10	SE COBRAN 11 MENSUALIDADES Infants - 12 meses / oddlers - 2 años /	Pensión - 10 cuotas OPCIONES DE PAGO	Mensualidad \$2.255.737 x 10 meses	Mensualidad x 10 meses Párvulos \$1.154.600 Prejardín, Jardín, Transición, Primero a	

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS	ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
	mensualidades) Prekindergarten (4 años) - Kindergarten (5 años) - 1º (6 años cumplidos) y 2º \$1.725.899 x 10 mensualidades (4.5% descuento por pago anticipado de las 10 mensualidades)	Kids 1 - 3 años / Kids 2 - 3 años y medio / Prekínder - 4 años \$914.000 Kínder- 5 años / Transición - 6 años \$1.938.000 Incluye: lonchera / almuerzo / útiles escolares y salidas pedagógicas	90% \$18.689.880 / 15% \$15.886.398 / mes \$1.588.640 / año \$17.491.205 85% \$17.651.553 / 15% \$15.003.820 / mes \$1.500.382 / año \$17.335.456 80% \$16.613.226 / 15% \$14.121.242 / mes \$1.412.124 / año \$17.179.707 75% \$15.574.900 / 15% \$13.238.665 / mes \$1.323.866 / año \$17.023.958		Décimo grado \$1.649.600

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS		ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
Vr. Extracurriculares		<p>PAGO MENSUAL</p> <p>5 días a la semana \$350.000</p> <p>4 días a la semana \$320.000</p> <p>3 días a la semana \$300.000</p> <p>2 días a la semana \$272.000</p> <p>1 días a la semana \$136.000</p>	<p>Preescolar - \$235.000 (horario extendido - 8:00 a.m. a 2:30 p.m.)</p>	<p>1 día a la semana = \$33.000 al mes</p> <p>2 días a la semana = \$55.000 al mes</p> <p>3 días a la semana = \$77.000 al mes</p> <p>4 a 5 días a la semana = \$110.000 al mes</p> <p>Valor por día = \$11.000</p>	<p>entre \$107.000 y \$214.000 (mensuales)</p>	<p>\$120.000 x periodo = \$360.000 el año</p>
Vr. Alimentación		<p>Fruta \$1.600</p> <p>Lonchera mañana y tarde \$5.600</p> <p>Almuerzo junior \$8.400</p> <p>Bandeja \$9.800</p> <p>Almuerzo 4º a 11º \$10.900</p>	<p>Lonchera \$124.000</p> <p>Almuerzo \$235.000 - con este valor tiene la posibilidad de horario extendido de 8:00 a.m. a 2:30 p.m.</p>	<p>ALMUERZO</p> <p>Párvulos hasta preparatorio: \$7.700</p> <p>Almuerzo 1ro y 2do = \$8.200</p> <p>Almuerzo 3ro a 5to = \$9.400</p>	<p>\$9.500 x día</p>	<p>\$10.800 x día - no casino para preescolar</p>

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS		ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
				Almuerzo Bachillerato y adultos = \$10.800 LONCHERA Párvulos hasta preparatorio: \$5.000 1ro y 2do = \$5.500 3ro a 5to = \$6.000		
Vr. Servicio transporte completo	Tarifa 1 sur \$340.000 Tarifa 2 Oeste \$370.000 Tarifa 3 Norte y Jamundí \$390.000		Sur Completo: \$370.000 Norte Completo: \$370.000	Norte - Oeste - Jamundí \$390.000 Sur 1 \$370.000 Sur 2 \$360.000 Sur 3 (cercaña) \$345.000	\$401.100	Sur: \$350.000 Norte y Jamundí \$360.000
Vr. Servicio transporte medio			Sur medio \$259.000 Norte Medio: \$259.000	Norte - Oeste - Jamundí \$270.000 Sur 1 \$250.000. Sur 2 \$235.000.	\$252.000	Sur:\$ 245.000 Norte y Jamundí \$252.000

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS	ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
Políticas de Descuentos	<p>Descuentos especiales en el bono (no acumulables):</p> <ul style="list-style-type: none"> 50% hijos de egresados 40% por hermanos mellizos o gemelos 25% por tener hermanos en el colegio 20% por un año en maternal <p>Descuento por convenio - 10%: Coomeva, Promédico, Feavanza, Fedeicesi, Fondo de empleados</p> <p>Tecnoquímicas, Colombina, Fonvalle, Cemcop, Fonjaveriana, Lake House, Mi</p>	<p>Descuento por pago anual con el 5%</p> <p>Descuento por pago semestral el 3%</p>	<p>Sur 3 (cercanía) \$215.000</p> <p>5.5% descuento en pensiones por pago anticipado - mínimo 3 mensualidades</p> <p>10% en pensiones una vez pase a iniciación hasta P.J. Convenio estimulación adecuada.</p> <p>20% exalumnos en matrículas y 15% de descuento en pensiones a partir de párvulos</p>	<p>Pronto pago - 6.5%</p> <p>Exalumnos - 10%</p> <p>Traspaso acción - 15%</p> <p>Segundo hijo - 20%</p> <p>Tercer hijo - 30%</p> <p>Afiliados Asociación - 10%</p>	<p>El descuento se concede sólo por un año lectivo. Los descuentos no son acumulables.</p> <p>A la familia se le otorgará el descuento más alto al que tuviese derecho.</p> <p>20% de Descuento en las 10 pensiones del primer año escolar. Egresados Berchmans.</p> <p>10% Descuento en las 10</p>

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS	ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
	<p>Edad Feliz, BamBam, Aprendamos, Patatín Patatero, Párvulos, Tatas, Michín, Jardín Encantado.</p> <p>4.5% descuento por pago anticipado en las 10 mensualidades</p>		<p>(Baby Bennett). 25% plan 2 hijos en matrícula y 15% en pensión para el hijo mayor. 50% en matrícula y pensión plan 3 hijos y aplica para el hijo mayor. 25% en pensión. Plan hermanito. (Solo aplica para párvulos y prejardín - siempre y cuando tenga un hermano mayor en cualquier grado). 15% matrícula y pensión a partir de párvulos a</p>		<p>pensiones del primer año escolar. Egresados colegio compañía de Jesús y PUJ. 10% de Descuento en las 10 pensiones del primer año escolar. Familia Berchmans - 2do hijo. 10% de Descuento en las 10 pensiones del primer año escolar. Familia Berchmans que traiga Familias Referidas y sean matriculadas. 10% de Descuento en el valor de las pensiones por un año escolar para uno de los hijos matriculados. Familias nuevas que matriculen dos o</p>

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS	ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
			<p>colaboradores y exalumnos de la Icesi y Javeriana.</p> <p>15% en transporte si son dos hijos y aplica el descuento al mayor.</p> <p>10% en matrícula plan referido si matricula en primaria y bachillerato y 20% en matrícula si aplica para Baby Bennett o preescolar.</p> <p>Los descuentos no son acumulables.</p>		<p>más hijos por primera vez en el mismo año lectivo.</p>

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS		ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
PRODUCTO (PROPUESTA EDUCATIVA)	Edad inicio	A partir de 1 año de edad.	A partir de 1 año de edad.	Baby Bennett a partir de los 9 meses Baby Love a partir de los 3 meses y 8 meses	Toddlers - 2 años Guardería - 3 años Pre-kinder - 4 años antes del 1 de agosto.	A partir de los 2 años de edad
	Uniforme	SI	SI (manejan desde preescolar diario y educación física)	SI	SI	SI
	Número de Alumnos por curso	Maternal - Preescolar 12 - 15 niños / Primaria - Bachillerato máximo 23 por salón	Aulas con capacidad de 10 hasta 15 estudiantes en el grado prekínder (4 años de edad) 25 en el resto de los grupos (5 años de edad hasta 18 años).	11 - 15 niños - preescolar 22 niños - primaria y bachillerato		PÁRVULOS: 2 salones de 7 a 10 estudiantes PREJARDÍN: 2 salones de 11 a 13 estudiantes JARDÍN: 4 salones de 14 a 16 estudiantes TRANSICIÓN: 6 salones de 17 a 19 estudiantes PRIMERO: 4 salones de 21 a 24 estudiantes

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS		ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
						DE 2º A 11º: 4 salones de 30 a 33 estudiantes
	Último grado	12	11	12	12	11
	Nº Maestras por salón	1 jefe de grupo y un auxiliar pedagógico	1 Titular y 1 auxiliar	1 Titular / 1 Auxiliar	1 Titular / 1 Auxiliar	Párvulos 1 titular y 1 auxiliar / PJ-JR-TR 1 titular y un auxiliar por grado / primaria y bachillerato 1 acompañante grupal titular
	Horario	Maternal - Preescolar: 7:30 a.m. - 12:00 p.m. (reciben los niños desde las 7:00 a.m.)	Preescolar 7:30 a.m. a 2:30 p.m. Primaria y Bachillerato 7:30 a.m. a 2:30 p.m.	Baby Bennett (Iniciación - Párvulos - Prejardín) 7:30 a.m. a 12:30	Preescolar 7:00 a.m. A 1:00 p.m. Hora de inicio Bachillerato	HORARIO PREESCOLAR (Párvulos, Prejardín, Jardín y Transición) Ingreso 8:00 a.m. Salida

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS	ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
	Primaria - Bachillerato: 7:20 a.m. - 1:05 p.m.		p.m. Horario extendido 1: 2:30 p.m. Horario extendido 2: 4:00 p.m. Preescolar (Nursery - Transición) 7:30 a.m. a 2:30 p.m. (lunes a jueves) Salida viernes: 1:00 p.m. Horario extracurriculares: 4:00 p.m. Primaria (Preparatorio - 1º a 5º)	7:30 a.m. a 3:00 p.m. Martes y jueves se quedan en refuerzo los estudiantes débiles de 3:00 p.m. a 4:00 p.m. o los que quieren trabajar con algún profesor un trabajo en particular. Hora inicio y final de primaria 7:30 a.m. a 3:00 p.m., No se quedan en refuerzo	1:00 p.m. HORARIO PRIMARIA Y BACHILLERATO lunes a viernes: Ingreso 7:20 a.m. Salida 3:20 p.m.

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS		ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
				7:30 a.m. a 2:30 p.m. (lunes a jueves) Salida viernes: 1:00 p.m. Horario extracurriculares: 4:00 p.m. Bachillerato (6° a 11°) 7:30 a.m. a 2:45 p.m. (lunes a jueves) Salida viernes: 1:00 p.m. Horario extracurriculares: 4:00 p.m.		

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS		ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
Horario	Actividades Extracurriculares	12:00 p.m. a 4:00 p.m. 1:50 p.m. a 4:00 p.m.	2:30 p.m. a 4:30 p.m. (horario extendido)	2:30 p.m. a 4:00 p.m.	Preescolar 1:30 p.m. A 3:00 p.m.	Preescolar (no maneja) 3° a 11°: 3:20 p.m. a 5:00 p.m. lunes - martes - jueves
Actividades Extracurriculares		Se llevan a cabo por proyectos - propósito desarrollar habilidades y competencias en los estudiantes desde sus diferentes campos de acción, tanto en lo deportivo, lúdico, cultural y tecnológico como en el refuerzo de las habilidades con proyección de mejora. Actividades complementarias e innovadoras orientadas desde el proceso pedagógico con los métodos precisos de desarrollo pensando en el	Las actividades deportivas, las desarrollan en las instalaciones del deportivo Cali, como natación y fútbol, entre otros.	BABY BENNETT Y PREESCOLAR lunes Patinaje / martes Culinaria / miércoles Fútbol / jueves Danza / viernes Gimnasia PRIMARIA Natación (Club Deportivo Acuática) - Baile - Taekwondo Gimnasia - Equitación (Academia La Z) -	El CCB ofrece excelentes escenarios deportivos y una amplia variedad de actividades curriculares y extracurriculares complementarias, que permiten a sus alumnos aprovechar su tiempo libre, y potenciar sus talentos. Coro - Fútbol - Voleibol - Baloncesto - Violín - Natación - Teatro - Judo - Gimnasia - Danza y Ballet - Tenis de mesa -	Ofrece actividades extracurriculares deportivas y artísticas: fútbol, natación, Baloncesto. Voleibol, teatro, danzas, arte, música, expresión corporal.

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS	ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
	<p>bienestar del estudiante y su formación para el mundo.</p> <p>DEPORTIVAS Baloncesto, Fútbol, Gimnasia, Judo, Mini tenis, Natación, Patinaje, Tenis de mesa, Ultimate, Voleibol, Yoga, danza y Ajedrez</p> <p>CULTURA: Teatro, Circo y danza aérea, Hip hop y ritmos latinos</p> <p>TECNOLÓGICA: Lego y Robótica</p> <p>LÚDICA ARTÍSTICA (las actividades se rotan durante la semana) Pintura, Origami, Cerámica, Maquetas, Bloques y Marionetas</p> <p>LÚDICA MUSICAL (las actividades se rotan durante</p>		<p>Patinaje (Escuela Luz Mery Tristán)</p> <p>- Fútbol -</p> <p>Basketball -</p> <p>Volleyball</p> <p>BACHILLERATO SELECCIONES REPRESENTATIVAS - Football -</p> <p>Volleyball –</p> <p>Basketball</p>	<p>Arte - Culinaria - Música</p> <p>- Patinaje sobre ruedas</p> <p>- Scouts – Tambores</p>	

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS		ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
		la semana) Ritmos del mundo y Juego Motriz - Circo y Juego Motriz - Yoga y Danza - Hip Hop y Ritmos Latinos INSTITUCIONALES (sin costo) Banda sinfónica, Coro, Orff y Prebanda sinfónica				
	Modelo Pedagógico	En la sección maternal e infantil: se maneja aprendizaje activo y la observación como estrategia pedagógica. La sección primaria: comprende los grados desde primero hasta cuarto, donde acompañan a los niños en su proceso de escolarización formal. Respetando sus necesidades. Proporcionan espacios donde a través de lo	Educación centrada en el ser. El Colegio La Arboleda se distingue por una pedagogía activa, cuya finalidad es educar integralmente a sus estudiantes para que sean competentes en la comprensión de sí mismos y del	PREESCOLAR: Los niños aprenden cuando se divierten, exploran, descubren y colaboran entre sí. Crean experiencias que permiten a los estudiantes construir cimientos sólidos de	Preescolar: A partir del ámbito nutricional, motor, artístico, musical - lector - escritor se da inicio al proceso bilingüe / juego herramienta de crecimiento emocional del niño Desarrollar el pensamiento en la construcción del conocimiento en dos	El centro de la propuesta educativa del Berchmans es la persona como ser humano integral. Por tal razón acompañan a sus estudiantes en su proceso de formación, donde todas y cada una de las actividades se viven con el sello único de la educación jesuítica. Las características de la

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS	ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
	<p>lúdico adquieran conocimientos y sigan motivados por aprender. Fomentan el desarrollo de habilidades desde tres ámbitos: comunicativo, social y cognitivo, propuesta pedagógica que favorece la autonomía, el aprendizaje centrado en el estudiante y el desarrollo del pensamiento crítico, así como el compromiso con el cuidado del medio ambiente y su sostenibilidad.</p> <p>La sección media básica: comprende los grados de Quinto a Octavo en donde se requiere de estrategias y herramientas especiales con</p>	<p>mundo que los rodea; que sean capaces de realizar sus proyectos de vida, tanto en el presente como en el futuro, y de actuar de manera positiva y proactiva para construir una vida armónica y en equilibrio consigo mismo, con su familia y con la sociedad donde vive.</p> <p>Creen en la integralidad del ser humano, reconocen la diversidad como</p>	<p>bienestar y formación, desarrollando sus necesidades sociales, emocionales, cognitivas y físicas con miras al futuro en el marco de un mundo cambiante. Realizan proyectos de aula para fomentar el pensamiento crítico y creativo en inglés.</p> <p>PRIMARIA: Aprovechan el interés de los niños como motor</p>	<p>idiomas. El colegio busca un equilibrio entre la ciencia, el intelecto y la espiritualidad a través de valores en la formación del carácter y en sensibilidad al entorno.</p> <p>Con la implementación de los Programas del Bachillerato Internacional (IB) desde la primera infancia (3 años), el Colegio ha establecido un enfoque permanente del desarrollo de sus alumnos con una mentalidad</p>	<p>educación de la Compañía de Jesús da cuenta de la visión ignaciana del mundo, del hombre y de Dios, aplicada a la educación, acentúa las dimensiones, espiritual, individual y social. Esta propuesta es enriquecida por los principios e instrumentos pedagógicos personalizados que, a su vez, posee unas acciones pedagógicas concretas y su enfoque es constructivista.</p>

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS	ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
	<p>el fin de brindarles guía y orientación en los diversos roles y facetas de su vida presente y futura tanto familiar como académica, grupal, individual, sexual, etc. Se ofrece de manera opcional el aprendizaje del idioma francés como un tercer idioma extranjero. Al culminar el grado octavo los estudiantes presentan la prueba externa DELF A1; además pueden continuar el curso de francés en noveno y presentar la prueba DELF A2. Promueven el desarrollo de habilidades investigativas y generar autonomía en espacios diferentes a los de su cotidianidad.</p>	<p>lo natural del ser humano y, por lo tanto, generan procesos para el desarrollo y práctica de la democracia, la autonomía y la cooperación. Además, facilitan espacios y experiencias para construir una sociedad en convivencia pacífica, fomentan el respeto al otro a través de su reconocimiento como semejante y diferente, propician la construcción de</p>	<p>para aprender, descubrir y crear en un entorno de convivencia, valores e intercambio de saberes con sus compañeros, tanto en inglés como en su lengua materna. Les brindan las herramientas para comprender y cuestionar lo que los rodea, bajo la fuerte convicción de que es valioso proponer, transformar y construir el futuro</p>	<p>internacional y una perspectiva global. El programa del IB involucra a los alumnos en el estudio, comprensión y resolución de problemas interdisciplinarios que afectan la calidad de vida en todo el mundo, y promueve un compromiso social para el mejoramiento de la condición humana y el medio ambiente.</p>	

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS	ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
	<p>La sección secundaria: inicia en el noveno grado; a los estudiantes se les ofrece el plan de estudios previsto por el Ministerio de Educación Nacional al igual que, de manera simultánea en los grados 11 y 12, el plan curricular de la Organización del Bachillerato Internacional.</p> <p>En undécimo y duodécimo grado, los estudiantes inician formalmente el programa del Bachillerato Internacional en dos categorías: Diploma y Certificado, los inscritos en la categoría Diploma, al finalizar los dos años, tienen la posibilidad de obtener el título</p>	<p>la identidad, generan escenarios que promueven la toma de decisiones y cuentan con una metodología de enseñanza abierta, flexible y múltiple, acorde con las diferencias individuales, donde el español, inglés y francés se constituyen como uno de los ejes fundamentales del aprendizaje en esta institución.</p> <p>El Colegio cuenta con un modelo</p>	<p>que sueñan.</p> <p>BACHILLERATO: formación de carácter, pensamiento crítico y construcción moral, que les permite tomar decisiones, adaptarse y navegar superando los diferentes retos de la vida moderna. Metodología Open Project se basa en el aprendizaje bilingüe, motivado por el interés de</p>		

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS		ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
		<p>otorgado por la Organización del Bachillerato Internacional: «Bachiller Bilingüe»; los inscritos en la categoría Certificado, la certificación correspondiente en la(s) asignatura(s) presentada(s) ante la Organización. Esto implica que el egresado del Colegio Alemán de Cali puede obtener además del título de bachiller colombiano, el que otorga la Organización del Bachillerato Internacional. Con el Diploma IB, pueden ingresar a cualquier universidad del mundo porque éste es reconocido oficialmente debido a su estándar internacional.</p>	<p>pedagógico basado en el aprendizaje activo. Sin embargo, cuentan con diferentes metodologías que, de acuerdo con la necesidad de cada estudiante se integran al proceso para adecuar una oportunidad de desarrollo diferenciada.</p>	<p>sus estudiantes quienes construyen conocimiento en equipo con los maestros. Preparan líderes íntegros, con formación en valores, comprometidos con la comunidad y con las competencias para impactar positivamente su entorno.</p>		

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS		ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
Idiomas		<p>Alemán, inglés y francés / evaluados a través de pruebas externas; los estudiantes presentan las pruebas de lengua alemana Sprachdiplom I y Sprachdiplom II para certificar el nivel de alemán, así como el examen Cambridge First Certificate para el nivel de inglés, y las pruebas Delf I y Delf II para el nivel de francés.</p> <p>Dentro del área de ciencias naturales, se continúa con las asignaturas de Biología, Física y Química, enseñando Biología en alemán desde octavo grado.</p> <p>En ciencias sociales, además del programa curricular</p>	<p>El Colegio la Arboleda adoptó la propuesta de Currículo Internacional con la Universidad de Cambridge, a través del programa académico Cambridge Assessment International Education (CI).</p> <p>Cuentan con exámenes acreditados y experiencias reales de inmersión en el idioma, para asegurar que los estudiantes tengan</p>	<p>Programa diseñado especialmente para los estudiantes en las secciones de BB, Preschool, primaria y Bachillerato donde se promueve un aprendizaje natural y divertido de la segunda lengua.</p> <p>Inician en Baby Bennett en el grado de párvulos (dos años) a través de una metodología que atiende</p>	<p>El inglés inicia en Nursery con niños de 3 años, promoviendo así el bilingüismo en inglés y español desde temprana edad.</p> <p>El Colegio ofrece el francés desde 5º grado para que todos los alumnos tengan un mínimo de cuatro años de una tercera lengua.</p> <p>Para certificar la proficiencia de los alumnos de 8º grado, se utiliza la prueba Diploma Avanzado de Lengua Francesa (DELF).</p> <p>En 2020 se ofreció por</p>	<p>El Berchmans ofrece una formación integral bilingüe con proyección internacional e intercultural, mediante una exposición equilibrada al español y al inglés a través de la promoción cultural desde pre jardín hasta grado 11º</p> <p>En Primaria el plan de estudios cuenta con las siguientes asignaturas que se enseñan en inglés:</p> <p>English Language, Arts, Science, World Studies, Ethics and Human Values, and ComputerScience.</p>

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS	ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
	<p>nacional, se ofrece adicionalmente, desde noveno grado, la asignatura de Historia en alemán y Política Global en español, en los grados once y doce.</p> <p>En noveno grado, los estudiantes que en séptimo escogieron la electiva de francés presentan el examen DELF 2 en la Alianza Francesa, que los certifica en el nivel A2 (según el marco común europeo). También en noveno grado, presentan las pruebas oficiales del idioma alemán Sprachdiplom I (DSD I) y en undécimo grado, Sprachdiplom II (DSD II); en grado doce, presentan los</p>	<p>absoluto dominio del inglés.</p> <p>Igualmente, el aprendizaje del francés está presente desde grado 3° hasta 10°.</p>	<p>principalmente el desarrollo neurolingüística de los niños. Para el desarrollo de este pensamiento bilingüe basan su trabajo en la creación de un ambiente social y afectivo que permita al niño ingresar de manera natural a esta nueva lengua.</p> <p>A medida que los niños van ganando experiencia con esta nueva</p>	<p>primera vez clases de francés como materia electiva a los grados 9 & 10. En 2021 está proyectada ofrecer la materia de francés en el programa DP.</p>	<p>En Bachillerato de 6° a 9° el plan de estudios comporta las siguientes asignaturas que se enseñan en inglés: English, Science, Music, and Computer Science.</p> <p>En Primaria y Bachillerato se realizan actividades especiales como inmersiones de un día y celebraciones culturales. Además, para aquellos estudiantes que lo deseen, se ofrecen programas de integración académica y cultural en países angloparlantes.</p>

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS		ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
		exámenes de inglés Cambridge Certificate.		lengua, el colegio ofrece métodos pedagógicos de corte contemporáneo para que el estudiante use la lengua extranjera en contextos más estructurados para el desarrollo del pensamiento científico, matemático, social, y tecnológico.		
	Intercambios	El Colegio Alemán de Cali promueve el intercambio cultural y académico con la República Federal de Alemania, ofreciendo la	El Colegio ofrece en grado 3° y 4° la oportunidad de jugar fútbol en la Disney Cup	No realizan intercambios - realizan viajes de liderazgo en los grados 9 y 10 y se	El Colegio ha mantenido programas de salidas pedagógicas que	PROGRAMAS de inmersión en el exterior NUEVA ZELANDA CANADÁ

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS	ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
	<p>posibilidad de los siguientes programas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de medio año: se realiza en la primera mitad del año escolar, viviendo con una familia alemana y asistiendo a un colegio en la ciudad correspondiente. Este intercambio se realiza empezando décimo grado. • Intercambio de tres meses: tiene las mismas condiciones anteriores, pero se realiza en el último periodo escolar de décimo grado. • Curso Intensivo de alemán de dos meses: se lleva a cabo al finalizar grado décimo, los estudiantes también viven en 	<p>(Florida, USA). En los grados 5° y 6° con el programa UK5, un intercambio que se realiza a Inglaterra todos los años. En los grados 7°, 8° y 9° los estudiantes participan de un programa de integración académica en Canadá y también pueden viajar a Boston o Francia en grado 10°.</p>	<p>quedan 8 semanas - este año por pandemia no lo van a hacer.</p> <p>No están certificados como Colegio Bilingüe están en el proceso.</p>	<p>permiten a sus alumnos experimentar otros países y culturas, incluyendo viajes a Inglaterra, British English Olympics, torneos deportivos, pasantías de verano, entre otros. El Colegio está explorando la factibilidad de participar en un programa de intercambio internacional, con el fin de expandir las opciones de conocer otros países y culturas para sus alumnos, además de invitar alumnos de otros países</p>	<p>10 SEMANAS BACHILLERATO 6 SEMANAS PRIMARIA 20 SEMANAS BACHILLERATO</p> <p>PRUEBAS de medición Pruebas del marco común europeo para las lenguas 3o A1 (Movers), 5o A2 (Flyers), 7o B1 (KET), 9o B2 (PET) y 11a C1 (IELTS prueba oficial)</p> <p>CONVENIOS: En las Modalidades ENTRANTE y SALIENTE: Universidad de New Brunswick -UNB- Canadá. Programa de</p>

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS		ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
		este tiempo con una familia alemana.			a su Colegio para enriquecer las perspectivas y experiencias internacionales de la Comunidad CCB. Durante el 2020-201 el Colegio aplicó para pertenecer a dos organizaciones (LAHC y Round Square) que los apoyarán en el proceso de alcanzar el imperativo 2: Desarrollar una mentalidad internacional.	prácticas educativas con profesores nativos en nuestro colegio. Convenio de enriquecimiento cultural de doble vía con el distrito escolar de Janesville -JIEP- Wisconsin. Programas de intercambio cultural y académico, entrante y saliente, con 5 colegios de USA en distintos niveles. Colegio Jesuita Anchieta Porto Alegre en Brasil. Programas de intercambio cultural y

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS		ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
						académico, entrante y saliente, para estudiantes.
	Certificaciones	<p>El Colegio Alemán de Cali forma parte de la red de 140 colegios en el exterior subvencionados por la República Federal Alemana y promovidos por la Oficina Central de los Colegios Alemanes en el Extranjero (ZfA).</p> <p>En el 2013, les concedieron el certificado de calidad como Colegio Alemán de Excelencia en el Extranjero otorgado por la Bund-Länder-Inspektion (BLI).</p> <p>En el 2009, el Colegio recibió</p>	<p>El Colegio La Arboleda cuenta con la certificación internacional Cognia que los acredita como una institución educativa que cumple con altos estándares de calidad en la educación, asegurando el bienestar y satisfacción de toda la comunidad educativa y</p>		<p>Acreditación internacional a través del Council of International Schools (CIS) y en marzo 2018 el CIS otorgó la acreditación internacional al Colegio.</p>	<p>Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad basados en la versión vigente de la norma ISO 9001:2015 por el ente certificador ICONTEC.</p>

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS		ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
		<p>la certificación de calidad bajo la norma ISO 9001:2008 por Bureau Veritas.</p> <p>En el 2015 renovó su certificado por tres años más (CO 241816).</p> <p>Es uno de los colegios en Colombia adscritos a la Organización del Bachillerato Internacional (IB), con certificación para ofrecer el programa Diploma y, al mismo tiempo, uno de los colegios alemanes en el mundo que realiza la versión alemana.</p> <p>TÍTULOS Y CERTIFICACIONES OTORGADOS A LOS</p>	<p>fortaleciendo su compromiso con la mejora continua.</p> <p>Este reconocimiento de excelencia se otorga tras superar un riguroso sistema de evaluación que mide un conjunto explícito de estándares y criterios para la acreditación y certificación.</p> <p>El Colegio la Arboleda adoptó la propuesta de Currículo Internacional con la</p>			

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS		ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
		<p>ESTUDIANTES EN SECUNDARIA SUPERIOR</p> <p>Título: Bachiller Académico - Otorgado por: Colegio Alemán Cali - Grado: 12°</p> <p>Título: Bachillerato Internacional IB - Otorgado por: Organización del Bachillerato Internacional - Grado: 12°</p> <p>Título: Sprachdiplom II - Otorgado por: Conferencia de los ministros alemanes de cultura - Grado: 11° y 12°</p> <p>Título: Cambridge First Certificate - Otorgado por: Consejo Británico - Grado: 12°</p> <p>Título: Certificado en asignatura IB - Otorgado por:</p>	<p>mundialmente reconocida</p> <p>Universidad de Cambridge, a través del programa académico Cambridge Assessment International Education (CI).</p> <p>Desde el 13 de abril de 2010 recibieron la certificación de Sistemas de Gestión de Calidad basados en la versión vigente de la norma ISO 9001:2015 por el ente certificador</p>			

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS		ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
		Organización del Bachillerato Internacional - Grado: 12°	<p>ICONTEC, el cual está acreditado por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia (ONAC)</p> <p>Cuentan con el sello de protección Safe Guard de Bureau Veritas, que reconoce su compromiso y buenas prácticas en el cumplimiento de las políticas y procedimientos en bioseguridad.</p> <p>El Colegio La Arboleda recibió la</p>			

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS		ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
			<p>certificación internacional “Great Place to Study” que mide la satisfacción de la comunidad educativa y la felicidad de sus estudiantes.</p> <p>Hacen parte de la comunidad de Colegios Eco-school, un programa que se ha implementado en diferentes instituciones educativas alrededor del mundo, para fomentar el</p>			

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS		ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
			desarrollo de una mentalidad sostenible y una conciencia ambiental en la comunidad estudiantil. Hacen parte de Red Papaz.			
	Resultado Pruebas de Estado Saber 11	Los resultados en las pruebas de Estado Saber 11 ubican al Colegio Alemán de Cali en la categoría A+ (antes muy superior), según los registros del ICFES dentro del Ministerio de Educación Nacional de Colombia.	Nivel muy superior en las pruebas de Estado (Saber 11 o Icfes),	Nivel muy superior en las pruebas de Estado (Saber 11 o Icfes),	Promedio del 3% mejor de colegios privados: el CCB en el 2019 estuvo en el puesto 34 a nivel nacional.	Nivel muy superior en las pruebas de Estado (Saber 11 o Icfes),

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS		ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
PRO MOC IÓN	Cómo se promocionan	<p>Realizan open house - en línea y presencial personalizados / WhatsApp - Redes sociales - página web sección admisiones</p> <p>Los Open House son personalizados, se acomodan a los horarios de las familias. La secretaria de Admisión coordina la disponibilidad de horarios y lo atienden directivos del Colegio, igualmente coordina las visitas, ella asigna citas según la familia y la disponibilidad de la directora del Preescolar, quien es la persona que atiende la visita.</p>	<p>Realizan open house - Canales directos como WhatsApp - Redes sociales - página web sección admisiones. Se atiende de manera personalizada a cada familia. La estrategia para el Preescolar lo hacen de dos formas: Open Day, visita la familia al Colegio por un día, el niño se integra a las</p>	<p>Visitas de manera individual incluyen información de su pedagogía, información general, el proceso de admisiones y costos. No tienen Open House. Página web sección admisiones</p>	<p>Información general sobre el Colegio durante un Open House o a través de una cita personal con la Dirección de Admisiones del CCB. Página web sección admisiones</p>	<p>Promoción a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - citas personalizadas con las familias permanentes - conversatorios en línea con el rector - open house presenciales - atención permanente en los mensajes directos de redes sociales y WhatsApp.

BENCHMARKING | 2021-2022

CARACTERÍSTICAS		ALEMÁN	LA ARBOLEDA	BENNETT	COLOMBO BRITÁNICO	BERCHMANS
			actividades y hacen la entrevista familiar. Observación, una maestra o persona asignada por el Colegio va al Jardín donde está el estudiante para ser observado. Para un mejor acercamiento realizan las dos actividades.			

Fuente: elaboración propia