



Diseño del plan estratégico para la Dirección Nacional Financiera de la Universidad del Areandina del año 2021 al 2024.

Lorena Andrea Caicedo Celis

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas, y Ciencias Económicas
MBA Maestría en Administración de empresas
Bogotá, Colombia
2021

Diseño del plan estratégico para la Dirección Nacional Financiera de la Universidad del Areandina del año 2021 al 2024.

Lorena Andrea Caicedo Celis

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración de empresas

Director (a):

Iván Vladimir Ontibón González

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas, y Ciencias Económicas

MBA – Administración de empresas

Bogotá, Colombia

2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Dedicatoria

A mí amada y recordada madre (q.e.p.d),
por enseñarme que, a la disciplina, el
trabajo y la determinación, le corresponde
el logro de los sueños.

Agradecimientos

A mi familia, al tutor Carlos Salcedo (seminario de investigación) y a mi director del presente trabajo de investigación, el profesor Iván Ontibon, a los docentes de la maestría, por compartir con dedicación sus conocimientos, y a todos aquellos que aportaron en la ejecución de esta investigación.

Resumen

La universidad del Areandina, es una organización que presta servicios educativos en distintas áreas de conocimiento hace 37 años. Desde el año 2012 ha tenido un crecimiento en número de estudiantes pasando de 13.850 a 36.257 estudiantes a nivel nacional Fundación Universitaria del Areandina (Areandina, 2019). La Dirección Nacional Financiera está conformada por la Subdirección Nacional de Planeación Financiera, la Subdirección Nacional de Tesorería, la Subdirección Nacional de Contabilidad, la Subdirección Nacional de Atención Financiera al Estudiante, y la Subdirección de cartera, según el crecimiento que ha tenido la institución, los desafíos que el mercado cambiante tiene para el sector educativo, y conforme con las nuevas alianzas establecidas en otras regiones, la dirección financiera presenta una transición en sus procedimientos y procesos de las áreas que la conforman.

Dado lo anterior, el objetivo de este trabajo es desarrollar el plan estratégico para la Dirección Nacional Financiera de la Universidad del Areandina, con el fin de desarrollar acciones que le otorguen a la dirección ventaja competitiva frente a las otras direcciones que integran la institución y que permitan apoyar el plan estratégico nacional.

El estudio inicia con el análisis del sector y la institución (macroprocesos y procedimientos), así como la Dirección, que se ejecutará en tres dimensiones: ambiental, entorno específico, y análisis interno, donde los dos primeros hacen referencia al ambiente externo que la pueden afectar, y el tercero a la situación interna de la dirección en la organización (Ortega, 2008).

La universidad en los últimos 7 años ha tenido resultados sostenibles; Por lo tanto, el diseño del plan estratégico para la Gestión Financiera permitirá establecer estrategias eficientes dirigidas a fortalecer su desempeño gerencial. Se establece, de acuerdo con la información recolectada en la encuesta aplicada a los subdirectores y coordinadores quienes coincidieron en algunos aspectos que deben ser fortalecidos como: tecnología, comunicación y seguridad de la información, dada la necesidad de contar con acciones que incrementen la resistencia a situaciones adversas.

Los objetivos estratégicos en las perspectivas: financiera, procesos, formación y cliente propuestas en el plan estratégico para la Dirección, se encuentra relacionado con las

líneas, y focos estratégicos del Plan Estratégico Institucional Areandina Delta 2024; de igual manera se adoptó el modelo de Balanced Scorecard el cual se encuentra implementado en la Universidad. Hace parte del plan de intervención, el mapa estratégico, el diseño de competencias del talento humano, el plan de acción con su respectivo cronograma, y el cuadro de mando integral para llevar a cabo la medición, control y seguimiento.

La generación de un plan estratégico en la Dirección Nacional Financiera, genera una ventaja competitiva de diferenciación a nivel interno y externo de la organización, a su vez, sostenibilidad en los resultados, calidad en los procesos, con la participación de los funcionarios, manteniendo las líneas y focos estratégicos institucionales.

Palabras claves: educación, finanzas, plan estratégico, ventaja competitiva.

Abstract

The University of Areandina is an organization that provides educational services in different areas of knowledge for 37 years. Since 2012 there has been a growth in the number of students from 13,850 to 36,257 students throughout the country Fundación Universitaria del Areandina (Areandina, 2019). The financial department is made up of the national financial planning, the national Treasury, bookkeeping, and the student financial areas, according to the institution's growth, the challenges that the changeable market has for the educational sector, and in accordance with the new established alliances in other regions, the financial department presents a transition among the different areas regarding its procedures and processes.

Keeping in mind the mentioned context, the objective of this work is to create a strategic plan for the Areandina University financial department, in order to develop actions that give the managerial team a competitive advantage over the other areas that make up the institution and supported by the institutional strategic plan.

The study begins with a sector and institution (macro processes and procedures) analysis, and a financial management analysis which will be carried out in three different dimensions: organizational environmental atmosphere, specific surroundings, and internal analysis, where the first two dimensions refer to the ones affected by the external environment, and the third one to the Company's management internal situation (Ortega, 2008).

The university in the last 7 years has had sustainable results; therefore, the strategic plan design for the Financial Management will allow to establish efficient strategies aimed to strength its managerial performance. It is established, according to the information collected in the survey applied to the deputy directors and coordinators who agreed on some aspects that should be strengthened such as: technology, communication and information security, given the need to have actions that increase resistance to adverse situations.

The strategic objectives in the perspectives: financial, processes, training and client proposed in the strategic plan for the Management, are related to the lines, and strategic focuses of the Areandina Delta 2024 Institutional Strategic Plan; In the same way, the

Balanced Scorecard model was adopted, which is implemented at the University. It is part of the intervention plan, the strategic map, the design of human talent competencies, the action plan with its respective schedule, and the balanced scorecard to carry out the measurement, control and monitoring.

The generation of a strategic plan in the National Financial Directorate generates a competitive advantage of differentiation at the internal and external level of the organization, in turn, sustainability in the results, quality in the processes, with the participation by the officials, maintaining institutional strategic lines and focuses.

Keywords: education, finance, strategic plan, competitive advantage.

Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
LISTA DE FIGURAS.....	13
LISTA DE TABLAS.....	14
1. INTRODUCCIÓN	15
1.1 ANTECEDENTES.....	16
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2. OBJETIVOS	19
2.1 OBJETIVO GENERAL	19
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
3. JUSTIFICACIÓN.....	20
4. MARCO DE REFERENCIA.....	21
4.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ORGANIZACIÓN	21
4.1.1 Misión	22
4.1.2 Visión	22
4.1.3 Objetivos.....	23
4.1.4 Políticas	25
4.1.5 Planeación.....	25
4.1.6 Proceso de planificación	25
4.1.7 Jerarquía de la estrategia	26
4.1.8 Plan estratégico	27
4.1.9 Etapas de la planeación estratégica en una empresa social.....	27
4.2 IMPACTOS DEL PROCESO FINANCIERO EN LA PLANEACIÓN.....	30
4.2.1 Ventaja Competitiva en el área financiera	32
4.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	33
4.3.1 Aspectos de la estrategia competitiva	36
4.3.2 Riesgos en la estrategia competitiva	37
4.3.2 Planeación estratégica funcional.....	43
4.5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL	48
4.5.1 Herramientas de análisis externo	48
4.5.2 Herramientas de análisis interno	50
4.6 MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	54

4.7	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	58
5.	MARCO INSTITUCIONAL	60
5.1	MISIÓN INSTITUCIONAL.....	60
5.1.1	Visión Institucional	60
5.1.2	Grupo social objetivo.....	60
5.1.3	Propuesta de valor	61
5.2	Estructura organizacional	61
5.2.1	Organigrama general	62
5.2.2	Estructura Dirección Nacional Financiera.....	63
5.3	Reseña histórica.....	64
5.4	Sector económico.....	67
5.5	Posición en el mercado.....	67
6.	DISEÑO METODOLÓGICO	75
6.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	75
6.2	FUENTES DE INFORMACIÓN	75
6.3	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	75
6.4	MUESTRA.....	76
7.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	79
7.1	ANÁLISIS SECTORIAL SEGÚN LAS FUERZAS DE PORTER	79
7.2	DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN Y DIRECCIÓN NACIONAL FINANCIERA	81
7.3	DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	83
7.3.1	Análisis PESTEL	83
7.3.2	Análisis matriz EFAS	85
7.4	DIAGNÓSTICO INTERNO.....	87
7.4.1	Análisis de la cadena de valor	87
7.4.2	Análisis matriz de recursos y capacidades	88
7.4.3	Análisis matriz IFAS	89
8.	PLAN DE INTERVENCIÓN	91
8.1	ANÁLISIS MATRIZ FODA.....	91
8.2	MAPA ESTRATÉGICO	95
8.3	PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO.....	96
8.3.1	Presupuesto ejecución plan de acción.....	105
8.4	MAPA DE COMPETENCIAS PARA LA FUNCIÓN FINANCIERA.....	107
8.5	CUADRO DE MANDO INTEGRAL – CMI	108
9.	RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	115

9.1 RECOMENDACIONES.....	115
9.2 CONCLUSIONES.....	116
10. REFERENCIAS.....	118
11. ANEXOS.....	122

Lista de figuras

	<u>Pág.</u>
Figura 1 <i>Proceso de planificación</i>	26
Figura 2 <i>Jerarquía de la estrategia</i>	27
Figura 3 <i>De la orientación sectorial al enfoque basado en los recursos</i>	51
Figura 4 <i>Diagrama cadena de valor</i>	53
Figura 5 <i>Estructura organizacional Areandina</i>	62
Figura 6. <i>Estructura seccional Pereira y Sede Valledupar</i>	63
Figura 7 <i>Estructura Dirección Financiera</i>	64
Figura 8 <i>Distribución del PIB, 2018</i>	69
Figura 9. <i>Tasa de desempleo, según nivel educativo alcanzado</i>	70
Figura 10 <i>Distribución porcentual de ocupados y desocupados según nivel educativo total nacional 2018</i>	72
Figura 11 <i>Herramientas de análisis y plan de intervención</i>	78
Figura 12 <i>Análisis Sector Educativo según las cinco fuerzas de Porter</i>	79
Figura 13 <i>Mapa de procesos institucional</i>	81
Figura 14 <i>Mapa estratégico institucional Delta 2024</i>	82
Figura 15. <i>Análisis de la cadena de valor</i>	87
Figura 16 <i>Mapa estratégico para la Dirección Nacional Financiera</i>	95
Figura 17. <i>Perspectivas estratégicas de la Dirección Nacional Financiera</i>	109

Lista de tablas

	<u>Pág.</u>
Tabla 1. <i>Etapas de la planeación estratégica en una empresa social</i>	28
Tabla 2. <i>Ventaja Competitiva</i>	35
Tabla 3 <i>Riesgos de las estrategias competitivas genéricas</i>	37
Tabla 4 <i>Estrategias direccionales corporativas</i>	40
Tabla 5 <i>Estrategia de Investigación y desarrollo, en ventaja competitiva</i>	41
Tabla 6 <i>Tipos de estrategias</i>	45
Tabla 7 <i>Herramientas de análisis externo</i>	48
Tabla 8 <i>Modelos de planeación estratégica</i>	54
Tabla 9 <i>Matriz de análisis situacional – FODA</i>	58
Tabla 10. <i>Número de estudiantes distribuido por sede, nivel de formación y metodología, corte al 2018</i>	73
Tabla 11 <i>Reporte Histórico de graduados a 20182</i>	74
Tabla 12. <i>Análisis PESTEL</i>	83
Tabla 13 <i>Matriz de tendencia</i>	84
Tabla 14 <i>Matriz EFAS</i>	86
Tabla 15. <i>Matriz de recursos y capacidades - RYC</i>	88
Tabla 16 <i>Matriz IFAS</i>	89
Tabla 17 <i>Estrategia matriz FODA</i>	92
Tabla 18 <i>Plan de acción para la Dirección Nacional Financiera</i>	97
Tabla 19 <i>Presupuesto plan de acción</i>	106
Tabla 20 <i>Mapa de competencias propuesto para la función financiera</i>	108
Tabla 21 <i>Balanced scored card – BSC</i>	112
Tabla 22 <i>Procedimientos de la Dirección Nacional Financiera</i>	122

1. Introducción

La Universidad del Areandina nació hace 36 años en la ciudad de Bogotá, tiene una sede seccional en Pereira y una sede en la ciudad de Valledupar, y hace presencia a nivel nacional con la estrategia de Centro de Atención Universitaria – CAU ubicado en ciudades de difícil acceso y en ciudades capitales a lo largo del territorio nacional, y con alianzas de crecimiento hacia centro América y el caribe.

Desde el año 2014 su estrategia de crecimiento se orientó hacia la modalidad virtual, así como en ampliar su oferta académica con registro calificado en pregrado y postgrado, lo cual ha impactado de manera positiva en la cantidad de estudiantes, y en ingresos financieros, como por ejemplo al pasar de 19.630 estudiantes en 2014 a 33.558 en 2019, contratación de nuevos colaboradores de 400 a 2000 a nivel nacional entre 2013 y 2019, de acuerdo con acciones de fortalecimiento tecnológico, acceso a créditos financieros flexibles, virtualidad e infraestructura, así como enmarcadas en el fortalecimiento de otros aspectos como: responsabilidad social, bienestar, internacionalización (Areandina, 2019).

Con el fin de establecer que factores se deben mejorar, y qué oportunidades en las distintas áreas que la conforman se pueden fortalecer, a través de la implementación de las acciones que se generen en la planeación de operaciones de la dirección, lo cual repercutirán de manera positiva en el desempeño general de la institución para continuar ofertando un servicio de calidad que continúe con los excelentes resultados que ha logrado hasta el momento.

La Dirección Financiera actualmente no tiene un plan estratégico que guíe sus objetivos, acciones operativas y decisionales. De acuerdo con la importancia de la Dirección financiera en la institución, encargada de administrar y ejecutar recursos que siguen un bien común, en sinergia con la unidad académica y las demás áreas administrativas, es imperioso establecer una planeación rigurosa que le permitirá guiar sus decisiones en un periodo de tiempo, y que le permitan consolidar una ventaja competitiva frente a otras áreas, y así mismo aportar a la consecución de los objetivos generales de la Universidad.

Por lo tanto, se abordaran teorías citadas por autores como Ansoff y Hayes, Drucker, que hicieron importantes aportes en el desarrollo de la planeación estratégica, sus etapas,

y como Porter pionero en la teoría de la ventaja competitiva, de igual manera se identificara la posición y evolución de la Universidad del Areandina en el sector educativo, así como se realizara el análisis interno y externo de la Dirección Financiera con las herramientas de análisis como la matriz EFAS e IFAS, y por ultimo definir cuál es el modelo de planeación estratégica viable para establecer el norte y los retos que se abordarán.

1.1 Antecedentes

Desde el año 2012 la universidad del Areandina, ha venido creciendo de manera exponencial en programas académicos, cantidad de estudiantes, y en ingresos financieros, como por ejemplo al pasar de 19.630 estudiantes en 2014 a 33.558 en 2019, contratación de nuevos colaboradores de 400 a 2000 a nivel nacional entre 2013 y 2019, gracias a las estrategias de fortalecimiento tecnológico, acceso a créditos financieros flexibles, virtualidad e infraestructura, enmarcadas en el fortalecimiento de otros aspectos como: responsabilidad social, bienestar, internacionalización (Areandina, 2019).

De acuerdo con el crecimiento que la institución ha tenido, los desafíos que el mercado cambiante tiene para el sector educativo, y de acuerdo con las nuevas alianzas estratégicas establecidas en otras regiones, presenta una transición en sus procedimientos y procesos de las áreas de la subdirección de planeación financiera, la subdirección Tesorería, y la jefatura de contabilidad, los cuales se deben articular para mitigar los riesgos operativos que puedan surgir en todas las áreas que la componen a nivel de grupo, lo cual podría afectar los objetivos generales de la institución dado que esta Dirección no tiene un plan estratégico que guie sus objetivos, acciones operativas y decisionales como grupo.

En este momento la Dirección Financiera presenta cuellos de botella por citar un ejemplo en la Subdirección de Atención Financiera al Estudiante donde se atiende aproximadamente 23.384 solicitudes al año de distinta índole como: estudio y aprobación de crédito institucional, gestión de crédito ante el ICETEX y con otras entidades financieras, reembolsos, hasta la generación de informes a nivel nacional, entre otros (Areandina, 2019). De acuerdo con el incremento en el volumen de la cantidad de estudiantes que actualmente presenta, también impacta las operaciones que debe llevar a cabo según los tiempos óptimos estimados, lo cual puede afectar el buen desempeño de la institución de

cara a su cliente interno y externo, así como afectar el resultado de los diferentes macro procesos que desarrolla, y por consecuencia afectar la rentabilidad de la institución.

Dada la importancia de la Dirección Financiera en la institución, interactúa con personas y recursos que persiguen un bien común, y que se encuentra en sinergia con la unidad académica y las áreas administrativas, es importante establecer una planeación rigurosa que le permitirá guiar sus decisiones en un periodo de tiempo, de manera que se puedan alcanzar los objetivos generales de la Universidad.

La Universidad obtuvo su primer registro calificado en Maestría entregado por el Ministerio de educación nacional en el año 2013, y a partir de allí se empezó a trabajar en el fortalecimiento de la institución para desarrollar nuevos contenidos programáticos para pregrado, posgrado y educación continua, así como en diferentes áreas con el fin de crecer a nivel general como institución para generar impactos a nivel organizacional, y de contribución para los márgenes de reinversión de la institución, los cuales han sido sustentables desde el año 2015 a la fecha.

1.2 Planteamiento del problema

Dada la importancia de la Dirección Financiera en la institución, la cual interactúa con personas, y recursos que siguen un bien común, el cual se encuentra en sinergia con la unidad académica y las áreas administrativas, es importante establecer una planeación estratégica rigurosa que le permitirá guiar sus decisiones en un periodo de tiempo, de manera que se puedan alcanzar los objetivos generales estratégicos de la Universidad.

Las instituciones del sector educativo en la era del conocimiento, se encuentran entre los sectores más competidos, es por esto por lo que exige una inversión mayor en todos los niveles, y aunque las cifras financieras han sido eficientes, es necesario continuar en un proceso de mejora continua que aborde oportunidades de mejora en la gestión y estandarización de sus procesos y procedimientos, de acuerdo con las tendencias en educación y el desarrollo tecnológico acelerado, los cuales crecen de la mano de los nuevos requerimientos y necesidades de los estudiantes que buscan como asumir retos, y formarse en instituciones robustas con capacidad de invertir en dichos rubros.

La Dirección Nacional Financiera de la Universidad del Areandina, actualmente no cuenta con un plan estratégico que le permita potenciar los resultados financieros para que

sean consistentes, tener procesos eficientes e integrales, con un norte estratégico definido, orientado a continuar con los resultados que hasta ahora ha obtenido, y se hace más necesario dado el crecimiento de la operación y de la institución como grupo dado que ha adquirido dos universidades en Centro América. Es así donde se hace necesario el plan estratégico de la Dirección, para generar ventaja competitiva interna y externamente, integrar procesos, e impactar de manera positiva a toda la organización.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar el plan estratégico para la Dirección Financiera de la Universidad del Areandina para el periodo 2021 al 2024.

2.2 Objetivos específicos

- Definir los antecedentes del problema, las bases teóricas y las variables de la investigación.
- Desarrollar un diagnóstico estratégico de la situación actual interna y externa de la Dirección Financiera de la Universidad del Areandina.
- Analizar los resultados de la situación de la Dirección Financiera.
- Elaborar el plan estratégico para la Dirección Financiera de la Universidad.
- Trazar un plan de acción para el despliegue y comunicación del plan estratégico de la Dirección Financiera.

3. Justificación

El plan estratégico para la Dirección Nacional Financiera es el camino para la determinación y consecución de objetivos exactos, así como la planificación de los recursos o medios necesarios para alcanzarlos en un determinado tiempo. Por lo tanto, (Ackoff, 2005) consultor y docente de Wharton Business School considera que el plan es un proceso de decidir antes que se requiera la acción, y este a su vez ayuda a tomar mejores decisiones.

Porter (1982), explica en el libro: Técnicas para analizar industrias y competidores, donde explica el desarrollo las cinco fuerzas de Porter que establece la importancia de desarrollar la identificación de oportunidades y amenazas en 5 factores importantes como lo son: posibles nuevos participantes, compradores, proveedores, sustitutos, y un quinto aspecto central denominado competidores, y de esta manera determinar sus capacidades para generar una ventaja competitiva, y obtener utilidades.

De acuerdo con lo anterior, la universidad en los últimos 7 años ha tenido resultados financieros sostenibles, para lo cual el diseño del plan estratégico para la Dirección Financiera le permitirá establecer acciones tendientes a fortalecer su desempeño como dirección de una manera más ordenada, a partir de acciones que permitan aumentar la resistencia ante situaciones no previstas que se puedan presentar, como por ejemplo una recesión económica que pueda llegar a afectar el sector educativo.

El plan estratégico para la Dirección Financiera se realizará para lograr los objetivos estratégicos formulados y alineados con el plan estratégico de la institución, contribuyendo a la ventaja competitiva de la universidad frente a las demás direcciones financieras de otras instituciones de educación superior, así como al ser una dirección transversal, reafirme y potencie la organización en la senda de los resultados que ha logrado, para ello, se deben establecer factores a mejorar, y oportunidades en las distintas áreas que conforman la Dirección Financiera, e identificar cuáles deben ser priorizadas y apalancadas. A través de la implementación de las acciones que se generen en la planeación de operaciones de tipo financiero que la dirección ejecuta, repercutirán de manera positiva en el desempeño general de la institución para continuar ofertando un servicio intangible de calidad que continúe con los resultados que ha logrado hasta el momento.

4. Marco de referencia

Las empresas en los distintos sectores se han visto avocadas a evolucionar en todas las áreas que la componen, desde la gestión de operaciones y con mayor razón en los niveles gerenciales y ejecutivos, no obstante, lo que se aprende hoy, ya mañana contará con un nuevo avance, dado que en este momento el individuo se encuentra en medio de una avalancha de conocimientos transmitidos a gran velocidad, y que a su vez son de fácil acceso, enmarcado en los cambios que ha tenido la humanidad en su forma de relacionarse gracias a la revolución digital.

Desde esta nueva perspectiva las empresas deben cambiar la forma tradicional de tomar sus decisiones, y transitar a la planeación estratégica, pero desde su concepción mental. Mientras que la estrategia requiere que los gerentes consideren su situación actual y que de ser necesario la deben cambiar y adaptarse a los nuevos escenarios, y resalta otro aspecto importante saber con qué recursos cuenta la empresa, y con cuales debería tener, expresa (Drucker, 1954).

Chandler (1962) citado por (Ortega, 2008) define la estrategia como: “El elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzar metas” (p. 28).

Considerado un teórico de la estrategia, identifico la planeación estratégica en los años sesenta, y la define como un “hilo conductor” que corre entre las actividades de la empresa y los productos y mercados, Ansoff (1965).

4.1 Planeación estratégica en la organización

Los inicios de la planeación estratégica se pueden precisar que es el año 1954, el momento en que el concepto de estrategia se incorpora de lleno a los términos de economía y empresarial, gracias a Drucker (1954), y su idea de decisión estratégica, y anticipada por el mismo en 1946 en Concepts of the Corporation. Causando un gran impacto, tanto así que la revista de Harvard Business School, en su 25th National Business Conference, acogería el tema de estrategia en 1955.

A mediados del siglo XX, no se utilizaba el término de estrategia, ya que se acuñaba de manera implícita el de política, fue hasta la formulación de la teoría de juegos de Neuman y Morgenstern (1944), que se le otorgara un estatus científico al término, para posteriormente introducirse en la microeconomía, y con mayor fuerza en temas como: dirección de objetivos, optimización de factores, y la teoría de decisión.

Las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de bienes y servicios, empezaron a preocuparse por la producción desarticulada con el medio ambiente Ansoff, Declerck, y Hayes (1990). Esto dio lugar al desarrollo de la planeación estratégica. Posteriormente, no sólo preocupó a los administradores, y los llevo a pensar en exigir que lo planeado se traduzca realmente en acciones adecuadas, lo que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica.

De esta manera, la estrategia resulta ser un elemento de gran ayuda para la toma de decisiones, según Kaufmann y Gil (1992) la elección entre diversas alternativas posibles se constituye en una actividad fundamental del proceso directivo.

4.1.1 Misión

(Kotler y Armstrong, 2004), la definen como “un elemento importante de la planificación estratégica”. Mientras que (Ferrel & Hirt, 2010) la define como “el propósito general en la empresa”. Según (Fleitman, 2000) en su libro “Negocios exitosos”, dice que la misión es “el modo en que los empresarios líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión”.

La definición de la misión se ha de convertir en la prioridad de la persona o conjunto de personas que deciden llevar a cabo el desarrollo idea de negocio, dado que es vital para la organización encontrar el camino hacia la realidad que lo inspira a convertirse en empresario.

4.1.2 Visión

(Mintzberg, 1984), define que la visión sirve “como inspiración y también proporciona un sentido de lo que necesita hacerse: una idea orientadora. La visión suele tender más a ser una especie de imagen que un plan completamente articulado (en

palabras y en cifras). “Una visión proporciona a la organización una imagen preconcebida e idealizada de sí misma y su singularidad” (Kouzes y Posner, 1987).

Tener una visión de empresa es pasar de lo imaginario a lo real, a la empresa que se ha ideado, es importante anteponerse a los hechos en términos empresariales, y orientar sus objetivos de tal manera que lleguen a ser palpables, y no menos importante es tener y entender la meta a donde se quiere llegar, ya que, de no ser así, no será posible encontrar el camino que oriente la idea de negocio, y se quedará solo en eso, en algo pasajero.

4.1.3 Objetivos

Raffino (2020), define un objetivo organizacional como una situación deseada que toda empresa procura alcanzar en las distintas áreas que la componen. Es decir, que el objetivo se convierte en el resultado final, una meta precisa por concretar, donde se pide precisar las cantidades cifras y porcentajes, la calidad, los tiempos (corto, mediano y largo plazo). El logro de los objetivos empresariales debe dar como resultado el cumplimiento de la misión y la visión de la empresa.

Odione (1972) citado por (Matilla, 2011) al hablar acerca de la dirección por objetivos, que es:

Un proceso por el cual los directivos principales y los directivos subordinados pertenecientes a una organización identifican a un tiempo sus metas comunes, define las principales áreas de responsabilidad de cada individuo con arreglo de los resultados que se esperan de él, y utilizan estas medidas como pautas para gobernar la unidad, y fijar la contribución de cada uno de sus miembros. Al definir las metas comunes de los individuos y las organizaciones y medir las aportaciones de aquellos a estas, refuerza la posibilidad de conseguir una coordinación de esfuerzos y un trabajo de equipo, si eliminar la aceptación del riesgo personal.

Dadas las definiciones, la gestión por objetivos identifica las metas en las que se va a trabajar de manera conjunta, luego define la responsabilidad de los integrantes del equipo, y se convierte en la organización, área o unidad de negocio en una filosofía administrativa, una metodología cuyo argumento se centra en el trabajo en equipo, donde cada uno de

los integrantes realizan sus aportes, los cuales son tenidos en cuenta en el desarrollo de las funciones, y no de forma personal.

4.1.4 Políticas

Según un artículo publicado por Harvard (2017) se define:

La política de empresa habla de la visión que una organización tiene de sí misma, del lugar que ocupa en el mercado y del escenario comercial en el que se desempeña. Es decir, es el modo en que está enfocada una compañía. (párr.1).

Mientras que en otra definición realizada por (Ortega, 2008), establece que las políticas se tratan de un enunciado de principios que sirve de guía para la acción. Es decir que es una especificación de las intenciones y del estado de espíritu de la empresa.

4.1.5 Planeación

Reyes (1981), citado por (Ortega, 2008) explica que la planeación consiste en:

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para llevarlo a cabo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización”(p.5).

Sugiere Scanlan (1990) a la planeación como un “Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio de circunstancia”, es decir que al integrar la planeación con la estrategia se establece un complemento significativo ya que se fija un curso concreto en la acción a largo plazo.

4.1.6 Proceso de planificación

La planificación comprende la definición de objetivos, metas organizacionales, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar estas metas y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades; así esta se ocupa de los fines (lo que se tiene que hacer) al igual que los medios (como se va a hacer), según (Serpell y Alarcon, 2008).

Figura 1 *Proceso de planificación*



Nota: Adaptado de "Planificación y control de proyectos" por Serpell, A. & Alarcón, L. 2008, Alfaomega.

Más tarde el término de planeamiento estratégico fue acuñado a principios de la década de los años setenta para hacer referencia a unas técnicas de planificación de productos y mercados, centrados en los conceptos del conjunto de inversiones y productos de una empresa (Ogliastri, 2004).

4.1.7 Jerarquía de la estrategia

En las empresas coexisten 3 tipos de estrategias por niveles dentro de la organización, estrategias corporativas, estrategia de negocios, y estrategias funcionales.

La estrategia corporativa describe la gerencia general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la gestión de sus diversas líneas de negocio y productos, y por lo general concuerdan con estabilidad, crecimiento y reducción. La estrategia de negocios hace énfasis en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una empresa en la industria o en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio, y la estrategia funcional que es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos, las estrategias de la empresa, y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad, según (Wheelen y Hunger, 2013).

Figura 2 Jerarquía de la estrategia



Nota: Adaptado de “Administración estratégica y política de negocios” por Wheelen, T. & Hunger, J. 2013, Pearson.

4.1.8 Plan estratégico

El plan estratégico definido por (Dess y Lumpkin, 2003): “Entendemos por Plan Estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”. Un Plan Estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa Altair (1987).

De acuerdo con las definiciones citadas es un aporte para el cumplimiento de los objetivos de las áreas, y para los de la organización generar un plan estratégico, dado que entrega oportunidades de mejora por medio de acciones planeadas, que, al realizar sinergia, establecen para la compañía, resultados económicos, financieros y de posicionamiento que se transforman en ventajas competitivas, las cuales impactaran de manera positiva a toda la organización.

4.1.9 Etapas de la planeación estratégica en una empresa social

Seis pasos pueden seguirse para definir una estrategia para una empresa social:

Tabla 1. Etapas de la planeación estratégica en una empresa social

Pasos	Descripción
1. Realizar un diagnóstico global.	¿Cuál es el problema central que trabaja? ¿Cuáles son las causas de ese problema? ¿Cómo pueden atacarse sus causas y cuál debe ser el foco de nuestra institución?
2. Definir la Misión.	¿Cuál es la razón de ser, su propósito esencial? ¿Cuál es el vacío que llena en la sociedad y que nadie más hace? ¿Se distingue por lo que hace, por como lo hace, por para quien lo hace o porqué lo hace?
3. Establecer la Visión.	La gran meta que se quiere alcanzar, una descripción más precisa de cómo deseamos o nos imaginamos la institución al cabo de cinco o más años.
4. Conocer donde estamos, un análisis externo de la organización.	¿Cuáles son las grandes tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas en la sociedad en que trabajamos (¿y que puedan afectar el problema básico identificado en el Paso uno?).
5. Evaluar las fortalezas y debilidades internas frente al aporte que se quiere hacer.	Podríamos determinar los dos o tres escenarios sociales posibles, desde el más optimista hasta el más pesimista y lo que tendríamos que hacer como Plan A, B o C.

<p>6. Formulación de la estrategia, realizar la definición de los objetivos estratégicos que acerquen la organización a su Misión y Visión.</p>	<p>Se debe identificar el modelo de intervención que hemos adoptado, los resultados esperados, los programas (secuencia de acciones concretas), indicadores de eficacia (cumplir los objetivos) y de eficiencia (el impacto real sobre objetivos frente a los costos de nuestra institución), y las responsabilidades por resultados.</p>
---	---

Nota: Adaptado de “Manual de Planificación Estratégica” por Ogliastri, E. 2004, Panorama.

Se tomó como referencia, la secuencia de pasos citado por el autor, dado que abordaba de forma clara, como debería ser el desarrollo del plan estratégico en una empresa social, por ejemplo, en el paso uno, donde se deben hacer una serie de interrogantes que dan lineamientos en la forma de abordar el problema y obtener un diagnóstico global. En el paso dos indica cual es la esencia de la estrategia con la definición de Misión, lo cual permite identificar algo único que ninguna otra entidad realiza, y que sirve para definir el propósito del área o de la organización, y en el tercer paso se encuentra la construcción de la visión con la meta a la cual se quiere lograr.

En el punto cuatro se tiene el análisis externo, donde es útil concretar cuáles de esas tendencias como amenazas agravarían la situación, y se pueden precisar las oportunidades que representan esas tendencias y que podrían trabajarse para mejorar el problema objetivo. De igual manera, menciona la técnica de los escenarios, que proporciona unas ideas más precisas sobre las acciones y opciones internas, lo cual se convierte en un aspecto clave para abordar el paso número uno.

El paso cinco establece el análisis de fortalezas y debilidades, donde es necesario conocer y determinar cuál es la estrategia actual que sigue la organización, en lo que se refiere a la asignación de talento humano, y los conocimientos que se han desarrollado para llegar a los fines propuestos. Y el último paso corresponde a un análisis de a donde se quiere llegar, y que se quiere conseguir, es decir cuando, ya se realiza la definición de los objetivos estratégicos, los cuales aportaran a la misión y visión de la organización. De

esta manera, se llegaría a la meta de la construcción del plan estratégico para una organización, a través del planeamiento y ejecución de los pasos mencionados.

4.2 Impactos del proceso financiero en la planeación

Entre tanto Ibarra (2005) se refiere de esta manera al concepto de “La planeación estratégica es crear un sistema flexible e integrado de objetivos y de sus correspondientes alternativas para lograrlos (estrategias), que concreten y especifiquen la misión y la visión definida para la empresa y sus negocios”. De acuerdo con lo expuesto, es necesario que el plan estratégico este alineado con los objetivos, la misión y la visión, esto con el fin de fortalecer y tener una trazabilidad en los objetivos generales.

Existe un punto de encuentro entre la planeación financiera haciendo sus contribuciones a los objetivos de la empresa, y a su vez a la planeación estratégica, tal como lo estipula (Charles, 2015), haciendo alusión a los siguientes aspectos:

- Expone los principales desafíos o amenazas a la salud financiera de la universidad en el largo plazo.
- Se anticipa a las situaciones adversas y desarrolla estrategias a corto y largo plazo que permiten hacerles frente para conservar la estabilidad financiera de la institución.
- Determina cómo serán asignados los recursos.
- Es un proceso en conjunto y en el cual participa toda la comunidad universitaria, lo cual evidencia transparencia y compromiso con la implementación del plan.

Otra definición que sustenta lo expuesto anteriormente es lo que sugieren (Miklos y Tello, 2007), herramientas como la simulación de escenarios apoyan el proceso de planeación estratégica. El ejercicio prospectivo reúne elementos cualitativos y cuantitativos, el análisis de tendencias y sus posibles variaciones; de igual manera, conjuga índices de probabilidad que en conclusión destacan una serie de situaciones que son llamadas escenarios futuros.

Las organizaciones modernas necesitan tener escenarios acordes a sus políticas, metas, y directrices, basadas en objetivos medibles y alcanzables, que la guíen tanto en sus decisiones internas y las relacionadas con el entorno, en el sector donde lleva a cabo sus actividades productivas, así como con los stakeholders. De acuerdo con (Loaiza, 2013)

la competitividad en los negocios se ha incrementado y la utilidad depende de la eficiencia operativa, por eso se debe planear cómo reducir los costos y puntos de equilibrio para minimizar pérdidas y maximizar utilidades, mejorando así la rentabilidad de la organización.

Por lo tanto, si las estrategias se enfoquen en la competitividad y el entorno, es a partir de esto que los empresarios se percatan de lo valioso que es formarse y adaptarse a los cambios en forma más rápida que los competidores, hasta llegar a ser un excelente estratega, capaz de asumir retos, definir roles, optimizar recursos, y ejecutar de manera exitosa las estrategias, con el fin de potenciar la organización. Otro aspecto fundamental, es definir el alcance de lo que se quiere lograr, y cuál es la razón de ser de la subdirección, área, o de la empresa en general, ya que de esta manera se van a trazar las estrategias para cumplir con lo que se espera.

Las empresas del sector terciario, y en especial el sector de servicios educativos dependen de un solo producto, por ende este sector depende de un único rubro, el de las matrículas, tal como lo menciono (Hinton, 2012), y hace referencia a la planificación estratégica en las instituciones de educación superior, la cual surge en las décadas de 1970 y 1980 como respuesta a la demanda inconstante o descenso de la base estudiantil, y a los bajos recursos a la que se enfrentaron las instituciones cuando evidenciaron situaciones críticas en su principal fuente de ingresos (matrículas), por lo cual decidieron adoptar una posición activa frente a el diseño de estrategias que fortalezcan y ayuden a priorizar los recursos.

Lo sustenta, (Hofer y Schendel, 1978), en su libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, donde describieron el proceso de la administración estratégica, el cual se encuentra compuesto de dos etapas diferenciadas con claridad: la de análisis o planeación estratégica y la de aplicación del plan estratégico, es decir que el análisis comprende el establecimiento de estrategias y metas, y la ejecución y control del plan.

De esta manera, la planeación estratégica otorga cimientos a la organización, dado que orienta como se pueden establecer prioridades, identificar fortalezas, mitigar las debilidades y amenazas, e identificar las oportunidades con el fin de establecer la mejor estrategia para su fortalecimiento.

4.2.1 Ventaja Competitiva en el área financiera

No es suficiente examinar y analizar el entorno o ambiente externo en busca de oportunidades, y amenazas para proporcionar a una organización una ventaja competitiva en una división o unidad de negocio, y en este caso para la Dirección Nacional Financiera, por tal motivo es importante buscar e identificar aquellos factores estratégicos internos, denominados fortalezas y debilidades decisivas con las cuales se puedan determinar si la organización puede llegar a tener la capacidad de aprovechar las oportunidades y alternamente evitar las amenazas (Wheelen y Hunger, 2013).

Los recursos con los que cuenta la organización juegan un papel significativo y pueden llegar a determinar principalmente su ventaja competitiva, (Grant, 2015), plantea un enfoque basado en recursos para el análisis de la estrategia, o su planteamiento, el cual consta de 5 pasos:

1. Identificar y clasificar los recursos de la empresa con relación a sus fortalezas y debilidades
2. Combinar las fortalezas de la empresa en capacidades distintivas y competencias centrales.
3. Evaluar el potencial de beneficios de estas capacidades y competencias con relación a su posibilidad de ser una ventaja competitiva sostenible, y su capacidad para cosechar los beneficios generados por su aplicación.
4. Seleccionar la estrategia que detone mejor las capacidades y competencias de la empresa en relación con las oportunidades externas.
5. Identificar las brechas de recursos e invertir en mejorar las debilidades que se puedan hallar.

De igual manera, es preciso conocer de dónde vienen las competencias, como se pueden desarrollar y potenciar, en que área, nivel, y personal adscrito a las unidades de negocio, o en las áreas que comprenden, de la institución de estudio las cuales están encargadas de procedimientos y procesos transversales de la organización, en cuanto a la división académica y a la división administrativa, así como una vez identificadas y

referenciadas las falencias, establecer las acciones que permitan potenciar dichas capacidades y competencias, de acuerdo con los pasos citados.

4.3 Estrategias competitivas de Porter

Para la generación del plan estratégico de la Dirección Nacional Financiera de la Universidad del Areandina, proyecta tener en cuenta los planteamientos de estrategias de (Porter, 1982), ya que propone dos estrategias competitivas genéricas para superar a otras empresas en un mercado o industria en particular, denominadas menor costo y diferenciación, y genéricas porque se pueden ser aplicadas en cualquier empresa, sin importar su tamaño y tipo, incluso si son sin ánimo de lucro.

La estrategia de menor costo (liderazgo en costo), tiene como objetivo el mercado masivo, y es la capacidad de una empresa o unidad de negocio para diseñar, producir y comercializar un producto comparable más eficiente que sus competidores, al llevar esta estrategia al plano de la Dirección Nacional Financiera, la estrategia de menor costo o liderazgo en costo se puede orientar a la productividad de sus procesos, y de hecho se ha implementado dado que se identifica con la búsqueda rigurosa de reducción de costos basada en la experiencia, así como un estricto control de costos y gastos generales.

Otro planteamiento acerca de la estrategia de liderazgo de costos es la que entrega (Wheelen y Hunger, 2013), que tiene como objetivo el mercado masivo y requiere “la construcción dinámica de instalaciones eficientes, búsqueda rigurosa de reducción de costos basada en la experiencia, estricto control de costos, gastos generales y de cuentas de clientes marginales, y minimización de costos en áreas como Investigación y desarrollo, servicios, fuerza de ventas, y publicidad, entre otros”.

Dado lo anterior, esta estrategia se puede orientar como se mencionó se puede aplicar, en la optimización de los costos en las actividades desempeñadas en la Dirección Financiera, por ejemplo reduciendo los tiempos y movimientos necesarios para desarrollar una actividad, los tiempos de espera entre el empalme de un procedimiento y otro, estableciendo controles y seguimientos estrictos de costos y gastos operacionales, capacitación en investigación y desarrollo, incluyendo la innovación, tan primordial y necesaria en las compañías, mejorando la calidad de los entregables finales lo cual minimizaría los reprocesos, entre otros.

Esa teoría de liderazgo en costos establece que el dirigente en costos es capaz de cobrar precios más bajos por sus productos que sus competidores, y aun así obtener industria, a continuación, se citan algunos ejemplos de empresas que pertenecen a diferentes industrias: Wal-Mart (tienda de descuento), Mc Donald (restaurante), Dell (computadores), Times (relojes). Es probable que, como resultado, los líderes en costos obtengan retornos sobre su inversión por arriba del promedio.

El enfoque de costos es una estrategia competitiva de bajo costo que se centra en un grupo determinado de compradores o mercado geográfico con el propósito de servir solo ese nicho (objetivo reducido), con dicha estrategia la empresa busca una ventaja de costos en su segmento de mercado objetivo. Al trasladar esta estrategia de enfoque de costos, a la universidad objeto de estudio, avala los resultados que ha obtenido, y que la ha posicionado, como ejemplo: su ubicación geográfica y el crecimiento en la oferta de programas en la modalidad virtual, ya que al encontrarse en el corazón de la Ciudad de Bogotá y tener programas académicos de fácil acceso en la web, con una amplia variedad de programas en diferentes áreas del conocimiento, y un costo promedio en la matrícula de sus programas, la hace accesible para un mayor número de estudiantes o mercado objetivo (Porter, 1982).

También sugiere una estrategia de diferenciación se dirige al mercado masivo, y se reconoce por la capacidad de una empresa para entregar al comprador un valor único y superior en cuanto a la calidad, características especiales del producto, o el servicio posventa, y concentrada en un solo grupo de compradores, o mercado objetivo estratégico estrecho, de igual manera establecer que el incremento de los costos, por lo general se traslada a los compradores, de acuerdo con lo citado por (Porter, 1982). Mientras que el enfoque de diferenciación, al igual que el enfoque de costos, se concentra en un grupo de compradores, ya sea el segmento de un producto, o un mercado geográfico en particular.

Es importante establecer que la ventaja competitiva de una empresa en un mercado o industria se determina por su ámbito competitivo, así como la amplitud del mercado objetivo de la unidad de negocios u organización, y que antes de optar por una de las dos estrategias, la organización debe elegir el rango de variedad de productos que producirá, los canales de distribución, los tipos de compradores que servirá, las zonas geográficas en que venderá, y el conjunto de otros mercados relacionados en los que competirá.

De esta manera, las empresas grandes con mayor acceso a recursos suelen competir con base en un liderazgo en costos y/ o diferenciación, mientras que las empresas pequeñas suelen competir basadas en su enfoque. Porter subraya que los estrategas deben realizar análisis de costo-beneficio para evaluar si las unidades de negocios de una empresa, presentes o futuras tienen “oportunidad de compartir”.

Tabla 2. Ventaja Competitiva

	Tipo Objetivo	Bajo Costo	Diferenciación
Ámbito competitivo	Objetivo Amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Objetivo Reducido	Enfoque de costos	Enfoque de diferenciación

Nota: Adaptado de “The advantage competitive the nations” por Porter, M. 1990, Free Press.

Como se muestra la tabla anterior, cuando se involucran las estrategias de menor costo y diferenciación se aplica en un mercado masivo, se denominan liderazgo en costos y diferenciación, no obstante cuando se centran en un nicho de mercado (objetivo estrecho), se les llama enfoque en costos y enfoque de diferenciación, aunque algunas investigaciones indican que las empresas establecidas que aplican las estrategias de objetivos de amplio alcance superan a las empresas que aplican las de objetivo estrecho hablando en términos de ROA (return on assets, retorno sobre activos) es decir, que las empresas emprendedores tienen mayor oportunidad de sobrevivir si aplican las estrategias de alcance reducido o foco en lugar de las estrategias de largo alcance.

La diferenciación se dirige al mercado masivo y consiste en la creación de un producto o servicio que se prescribe como único en el mercado, la empresa o unidad de negocio puede cobrar más por su producto, esta especialidad puede asociarse con el diseño o la imagen de marca, tecnología, características del producto, red de distribución, o servicio al cliente (Wheelen y Hunger, 2013).

La investigación sugiere que una estrategia de diferenciación genera mayor rentabilidad que una de bajo costo, por constituir una mejor barrera de entrada. No obstante, una estrategia de bajo costo tiene mayor probabilidad de generar incrementos en la participación del mercado, por ejemplo en la universidad se tiene un mayor acceso

para los estudiantes que provienen de colegios públicos, y en este sentido de acuerdo con la información obtenida de los análisis institucionales de caracterización y con las cifras oficiales de SPADIES (sistema para la prevención de la deserción de la educación superior) los estudiantes de primer semestre el 51% de la población estudiantil de Areandina proviene de estratos socio económicos uno y dos, y 63% son egresados de la educación media de instituciones educativas públicas

Antes de seleccionar una estrategia competitiva genérica de Porter, para una organización, área, o unidad de negocio, es preciso evaluar la viabilidad, en términos de los recursos y capacidades, ya sea en la organización o en la unidad de negocio. Por ejemplo, en una estrategia de liderazgo general de costos en términos generales, se deberá evaluar inversión sostenida de capital y acceso a capital, control estricto de costos, habilidades de ingeniería de procesos, supervisión de la mano de obra, y bajo costo del sistema de distribución.

En una estrategia de diferenciación, los aspectos que se deben tener en cuenta son: coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, sólidas habilidades de marketing, talento creativo, reputación corporativa, y liderazgo tecnológico. Y en la estrategia de enfoque la combinación de políticas dirigidas al objetivo estratégico particular.

4.3.1 Aspectos de la estrategia competitiva

Una empresa para tener éxito debe alcanzar una de las estrategias competitivas genéricas mencionadas, ya que de no ser así se quedará atascada en medio de un mercado competido, sin una ventaja competitiva, y condenada a un desempeño por debajo del promedio (Porter, 1990).

Toyota y Honda fabricantes de automóviles, son tan solo dos casos de éxitos, que han implementado esta estas dos estrategias competitivas genéricas. Sin embargo, aunque (Porter, 1982), estaba de acuerdo con que sean aplicadas de forma simultánea la estrategia de bajo costo y diferenciación argumenta que es una situación temporal, y admite que hay muchos tipos de diferentes estrategias competitivas potencialmente rentables.

En general solo hay espacio para que una empresa aplique con éxito la estrategia de liderazgo en costos en el mercado masivo (pues esto en mucho depende de conseguir una participación de mercado dominante), hay un espacio para un número ilimitado de estrategias de enfoque y diferenciación (dependiendo de la gama de posibles características deseables y el nicho del mercado identificables), (Wheelen y Hunger, 2013).

Otro factor influyente que aporta ventaja competitiva es la calidad la cual cuenta con ocho dimensiones diferentes las cuales son: desempeño, características, confiabilidad, conformidad, durabilidad, facilidad de servicio, estética, y calidad percibida, donde cada una ofrece un gran potencial de crecimiento para los productos y servicios. Cuando una compañía emprendedora aplica estrategias de enfoque la mayoría se orienta hacia la calidad y el servicio, ya que estos aspectos les otorga un factor diferencial, aplica para productos y servicios los cuales se orientan en satisfacer las necesidades del cliente en un segmento del mercado logrando así una posición dominante, frente a los de la competencia.

4.3.2 Riesgos en la estrategia competitiva

Como las decisiones tomadas en cualquier ámbito, ninguna estrategia garantiza el éxito, y las que la han implementado alguna de las estrategias de Porter no pudieron sostenerla, es decir que cada una de estas estrategias tienen su riesgo, por tal motivo se describen los riesgos en cada una de las estrategias.

Aunque en la descripción de las estrategias genéricas, se encontró la similitud, en algunos de sus acciones, si en la Dirección Nacional Financiera, optara por implementar alguna de las tres estrategias de liderazgo de costos, de diferenciación, y/o de enfoque, para dirigir el norte de esta, se debería conocer en que situaciones determinada estrategia deja de ser sostenible, y cuáles son los riesgos en los que incurriría en cada una, a continuación, se presenta cada estrategia, con los riesgos asociados:

Tabla 3 Riesgos de las estrategias competitivas genéricas

Riesgos de liderazgo en costos	Riesgos de la diferenciación	Riesgos del enfoque
--------------------------------	------------------------------	---------------------

<p>El liderazgo en costos no es sostenible cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los competidores imitan. • La tecnología cambia • Otra clase de liderazgo en costos lo reemplaza. <p>La proximidad en la diferenciación se pierde.</p> <p>Quienes se enfocan en los costos aún pueden reducir los costos en ciertos segmentos.</p>	<p>La diferenciación no es sostenible cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los competidores imitan. • Los criterios para la diferenciación llegan a ser menos importantes para los compradores. <p>La aproximación en costos se pierde.</p> <p>Quienes se enfocan en la diferenciación aún pueden diferenciarse en ciertos segmentos.</p>	<p>Se imita el enfoque estratégico. El segmento objetivo pierde atractivo estructuralmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estructura se erosiona. • La demanda desaparece. <p>Generalmente el nivel de competencia satura el segmento de mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La diferencia entre segmento de mercado es menos notoria. • Las ventajas de una línea amplia de productos se incrementan. <p>Nuevas empresas se enfocan en sub segmentos del mercado.</p>
---	---	--

Nota: Adaptado de "Competitive advantage" por Porter, M. 1985, Free Press.

Los riesgos de la estrategia de liderazgo de costos como su nombre lo indica al centrarse en la reducción minimización de costos en áreas como: I+D, servicios, publicidad entre otros, por ejemplo, se pueden ocasionar atrasos si la tecnología cambia, y deja de ser sostenible en el tiempo dado que avanza todos los días, aún más en el sector educativo que no esté a la par de ella, generara un retroceso en el servicio prestado.

Una empresa que implementa una estrategia de diferenciación debe asegurarse de que el alto precio que cobra por su producto es consecuente de su calidad, y que de igual forma no esté muy por encima de su competencia, de lo contrario sus clientes consideraran

que la calidad extra no justifica su mayor precio, esto es lo que se denomina proximidad de costos, este ejemplo aplica en todas las industrias, por ejemplo, el sector educativo no es ajeno, dado que se evidencian las diferencias entre las universidades con amplia trayectoria del país, frente a las más pequeñas y de no tanto reconocimiento y como lo citaron (Wheelen y Hunger, 2013). “Mediante la personalización masiva para reducir sus costos de fabricación y la innovación para crear productos diferenciados, que, a pesar de su mayor precio, disminuyen a sus clientes la mano de obra y otros gastos de operación”.

4.3.1.1 Estrategia corporativa

Se ocupa de tres aspectos que enfrentan las organizaciones como un todo:

1. La orientación general de la empresa hacia el crecimiento, la estabilidad o la reducción (estrategia direccional).
2. Las industrias o mercados en los que la empresa compite con sus productos, a través de un análisis de portafolio.
3. La forma en que la Dirección coordina las actividades y la transferencia de recursos y cultiva las capacidades en las líneas de producto y unidades de negocio (estrategia de sombrilla).

Se refiere principalmente a la elección de orientación del ente económico como un todo y la administración de su portafolio de productos. Se establece que, en una empresa grande con múltiples negocios, la estrategia corporativa tiene que ver con el manejo de múltiples líneas de productos y unidades de negocio, en su máximo valor. Aunque cada línea de productos, o unidad de negocio tiene su propia estrategia competitiva o corporativa, la oficina madre debe estar atenta a estas estrategias para que el éxito se logre a nivel global (Wheelen y Hunger, 2013).

De acuerdo con lo anterior existen las estrategias direccionales corporativas de crecimiento de la empresa:

Tabla 4 Estrategias direccionales corporativas

CRECIMIENTO	ESTABILIDAD	REDUCCIÓN
Concentración: Integración Vertical Integración Horizontal Diversificación: Concéntrica De Conglomerado	Pausa/Proceder con precaución Sin cambio Rentabilidad	De cambio De empresa cautiva De venta/desinversión De quiebra/liquidación

Nota: Adaptado de “Administración estratégica y política de negocios” por Wheelen, T. & Hunger, J. 2013, Pearson.

La universidad del Areandina orienta sus actividades y recursos en la estrategia de crecimiento, y en específico, en la estrategia de concentración en integración horizontal, la cual le ha permitido ampliar las actividades de la organización en el sector educativo, expandiendo sus operaciones hacia Centroamérica en la mismo sector, así como el fortalecimiento de los servicios educativos con la creación de la Dirección Infinited la cual busca la flexibilización de los programas, basada en la libre decisión de los estudiantes, de acuerdo con la necesidad de conocimiento que desea satisfacer.

Las investigaciones indican que las empresas que crecen horizontalmente, mediante la ampliación de sus líneas de productos, presentan altas tasa de supervivencia, el crecimiento horizontal conduce a la integración horizontal, en lo que tiene que ver con el grado en que una empresa opera en varias localizaciones geográficas, en un mismo punto de la cadena de valor y en el mismo sector de acuerdo con (Wheelen y Hunger, 2013).

4.3.1.2 Uso de la tecnología como ventaja competitiva

El desarrollo y recambio tecnológico, ha contribuido con la industria en todos los niveles, y ha constituido un nuevo modo de ver las instituciones, a partir de la información y la puesta en marcha de los nuevos desarrollos, lo cual ha transformado los campos de comunicaciones, salud, educación, y comportamientos de la sociedad en general, a su vez

ha impactado la forma de llevar a cabo los procesos y procedimientos en los diferentes campos de la industria.

Se considera a la tecnología como un vehículo hacia la ventaja competitiva y se convierte en una fuente de estrategia, debido al papel que desempeña en la transformación de las organizaciones, así como a la creación y apalancamiento de nuevas industrias, se proyecta como un eje principal en todos los sectores, en organizaciones posicionadas o en vía de desarrollo.

Cualquier tipo de modificación o aspecto de incorporación tecnológica es considerado tiende a ser considerado meritorio, y de avance por pequeño que sea y es tenido en cuenta como acciones de cambio que la encaminan hacia la ventaja competitiva, expuesto por (Porter, 1985).

Como se mencionó en el numeral 4.3 Estrategias competitivas de Porter, en la ventaja competitiva genérica de costos y diferenciación, dado en el contexto tecnológico, presenta los aspectos de cada estrategia:

Tabla 5 Estrategia de Investigación y desarrollo, en ventaja competitiva

Tipo de ventaja	Líder tecnológico	Seguidor tecnológico
Ventaja en costos	Pionero en el diseño de producción de menor costo. Creador de vías de bajo costo para el desarrollo de actividades de valor.	Menores costos de los productos o actividades de valor por el aprendizaje de la experiencia del líder. Elimina los costos de I+D mediante la imitación.
Diferenciación	Pionero con un producto único que agrega valor al comprador. Innovador en otras actividades que agregan valor al comprador.	Adapta mucho más el producto o el sistema de distribución a las necesidades del comprador, mediante el aprendizaje de la experiencia del líder.

Nota: Adaptado de "Competitive advantage" por Porter, M. 1985, Free Press.

De acuerdo con lo anterior el aspecto de Investigación y desarrollo, hace parte de la tecnología como máximo ingrediente en el incremento de la ventaja competitiva de una compañía y en este caso para la Dirección Nacional Financiera de la universidad del Areandina, se debe tener en cuenta cuales son los aspectos relevantes en la implementación y ejecución del plan estratégico, previa un análisis interno se conocerá cuáles deben ser las áreas que se han de robustecer, ya que una estrategia tecnológica bien establecida puede generar ese factor diferenciador que se está buscando.

Lo más cercano a la tecnología y aún más en el ámbito académico, tiene que ver con los avances que ha traído la cuarta revolución industrial, que están basadas en la creciente capacidad de cómputo con las novedades de operación y almacenamiento en la nube, los CPD, el Internet de las cosas (IoT), el aumento de la capacidad de memoria, 5G, inteligencia artificial, Big Data, y simuladores educativos muy utilizados en la época de pandemia, como consecuencia de la mejora tecnológica. Algunos de los citados avances, que ya se están implementando en el sector educativo para la formación de los nuevos profesionales del país como lo ha venido haciendo la Universidad, y donde las organizaciones en general, han empezado a invertir mayor cantidad de recursos.

La importancia de la tecnología en una organización que pertenece al sector educativo, y específicamente en la Dirección Nacional Financiera, genera un impacto positivo en el desarrollo de sus actividades cotidianas, este factor dadas las nuevas condiciones de teletrabajo que por ocasión de la pandemia, y que afecto a las compañías que no se encontraban preparadas para dar el paso al trabajo virtual, permitió consolidar las estrategia tecnológicas que se ha venido implementado los ultimo seis años en Areandina, y que le ha permitido responder de manera oportuna en las funciones que desempeñan las áreas (Subdirección Nacional de Planeación Financiera, Subdirección Nacional Tesorería, Subdirección de Atención Financiera al Estudiante, Subdirección de Contabilidad y la Subdirección de Cartera) que la conforman.

La tecnología y la planeación estratégica en una empresa pueden llevar a cabo una alianza significativa ya que hace parte de la cadena de valor de una empresa y se extiende hasta llegar directamente al producto, no es sano pensar que la tecnología ya se encuentra en su fase final en un proceso, o en un área, ya que es un elemento que nunca termina de

mejorar, y se encuentra en constante cambio y contenida en cada una de las actividades que generan valor en la organización, generando ventaja competitiva. Además, muchas innovaciones que son importantes para la ventaja competitiva son pasajeras, y no incluye hallazgos científicos importantes. La innovación puede tener importantes implicaciones estratégicas para las compañías de tecnología alta y baja, y se genera de acuerdo con las necesidades y expectativas, así como con el direccionamiento y valor que se le administre.

Es importante comprender que el aumento o inclusión de la tecnología no garantiza la consecución o acrecentamiento de utilidades en una compañía, dado que las tecnologías que se gestionan en una empresa pueden no tener un impacto importante frente a la competencia, la tecnología es significativa frente a la competencia si se afecta de manera distintiva a la ventaja competitiva de la organización. La tecnología se encuentra tanto en las actividades primarias como en las actividades de apoyo, y de acuerdo con las áreas de talento humano, la administración de recursos humanos se basa en la investigación de intereses hasta las tecnologías de entrenamiento y de pruebas (Porter, 1985).

4.3.2 Planeación estratégica funcional

Dado que el diseño del plan estratégico corresponde a la dirección financiera en una empresa del sector educativo, toma relevancia conocer la definición de estrategia funcional, lo cual corresponde al enfoque que se le da a un área funcional de la organización, la cual es adoptada para lograr los objetivos propios, y los de la empresa, ya que busca cumplir con la optimización de los recursos, y se ocupa principalmente del fomento de los aspectos diferenciadores que le otorguen una ventaja competitiva.

La orientación de una estrategia funcional se define de acuerdo con los objetivos estratégicos de su unidad de negocio principal, y en este caso tiene que ver con la estrategia del plan estratégico vigente de la universidad denominado Plan estratégico Delta 2024, el cual presenta focos y líneas estratégicas definidos, los cuales delimitan el alcance de los proyectos que debe llevar a cabo la universidad hasta el año 2024.

De la misma forma en que se formulan las estrategias competitivas corporativas, es importante que cuando se realice la formulación de las estrategias funcionales, tener en cuenta aspectos como la región, el sector donde se desempeña, y el área donde se aplica. Por ejemplo: una unidad de negocio que sigue una estrategia competitiva de diferenciación

por medio de la alta calidad de sus servicios o productos requiere una estrategia funcional de manufactura que haga énfasis en los procesos costosos para el aseguramiento de la calidad por encima de una producción más barata de alto volumen (Wheelen y Hunger, 2013).

En efecto, así como lo referencia (Serna, 2008), siguiendo la metodología de planeación en cascada las direcciones o unidades que conforman las empresas, como: Mercadeo, Administración, Finanzas, Talento humano, producción, telecomunicaciones, entre otras deben formular su propio plan estratégico, sin dejan de lado la estructura organizacional de la compañía. La Planeación Estratégica Funcional se hace en largo y mediano plazo, mientras que la Planeación Estratégica corporativa se realiza generalmente a largo plazo.

4.3.2.1 Estrategia funcional financiera

La estrategia funcional es el soporte para la estrategia organizacional, es decir que a la estrategia funcional financiera le corresponde el análisis del alcance financiero de acuerdo con la orientación y las iniciativas estratégicas organizacionales, y de la dirección, o unidad de negocio, identificando la mejor ruta para las decisiones financieras, para que la estrategia funcional tenga éxito debe basarse en una competencia distintiva, ya que de no ser así el área funcional específica, puede ser subcontratada.

Su desempeño le puede proporcionar una ventaja competitiva implementando estrategias de menor costo de los recursos y mejorando la capacidad para conseguir el capital suficiente que permita respaldar una estrategia de negocios. En términos generales una estrategia financiera busca maximizar el valor financiero de una compañía. Para que la estrategia funcional financiera para la Dirección Nacional Financiera contempla sea exitosa debe estar enmarcada en una competencia distintiva, ya que las áreas que no la han implementado es sus planteamientos han incurrido en el riesgo de la subcontratación (Wheelen y Hunger, 2013).

De acuerdo con la metodología establecida en este proceso la Dirección Financiera debe: realizar diagnósticos estratégico, elaborar el FODA, realizar el análisis de competencia, análisis de vulnerabilidad, formular la visión y misión del área funcional, establecer los objetivos, evaluar las estrategias, definir proyectos funcionales, establecer

las estrategias y sus responsables, preparar el Plan de Acción para cada estrategia, elaborar el presupuesto estratégico de su área funcional, y por ultimo definir el Plan Estratégico Funcional, en su área alineado a nivel corporativo, con el único fin de desarrollar un sistema o estilo de gestión basado en la Gerencia Estratégica, (Serna, 2008).

4.4 Tipos de estrategias

Luego de haber establecido la definición de estrategia, se encuentra que existen diversos tipos de estrategia, las cuales se implementan según la necesidad de la organización, a continuación, se detallan las más importantes:

Tabla 6 Tipos de estrategias

Concepto	Definición
Competitiva	Estrategia que determina como una empresa o unidad de negocio será competitiva en la industria.
Cambio	Plan que hace énfasis en la mejora de la eficiencia operativa cuando los problemas de una empresa alcanzan varios niveles de la empresa, pero no son críticos.
Compra	Es una estrategia funcional que se ocupa de la obtención de las materias primas, partes y suministros necesarios para llevar a cabo las operaciones de la empresa.
De Crecimiento	Estrategia direccional que aumente las actividades actuales de la empresa.
De estabilidad	Estrategia empresarial que consiste en no introducir cambios en la dirección o actividades actuales de la empresa.
De Investigación y desarrollo (I+D)	Estrategia funcional que se ocupa de la innovación de en productos y procesos.

De liquidación	Opción de reducción utilizada cuando una empresa tiene una posición competitiva débil resultante de un rendimiento deficiente.
De precaución De pausa/continuación	Es una estrategia corporativa en la que no se intenta algo nuevo; es una oportunidad de tomar una pausa antes de continuar con un crecimiento o una estrategia de reducción de gastos.
De reducción	Estrategia empresarial para reducir el nivel de actividades de la organización y recuperar la rentabilidad.
De tecnología de la información	Estrategia funcional que utiliza los sistemas de información para obtener una ventaja competitiva.
De utilidades	Estrategia que apoya artificialmente las ganancias mediante la reducción de los gastos discrecionales y la inversión a corto plazo.
Del menor costo	Estrategia según la cual una empresa o unidad de negocio diseña, produce y comercializa más eficientemente un producto que sus competidores.
Direccional	Plan compuesto de tres orientaciones generales: crecimiento, estabilidad y reducción.
Empresarial	Estrategia que articula las relaciones de todo tipo con los grupos de interés (stakeholders).
Financiera	Estrategia que busca utilizar eficientemente los activos monetarios de la organización.
Funcional	Enfoque presentado por un área funcional para lograr los objetivos y estrategias de maximización de la productividad de los recursos de una organización.
Horizontal	Estrategia de soporte empresarial que coordina el plan de acción de las unidades de negocios para construir sinergia entre ellas y mejorar la

	competitividad de una o más unidades de negocios.
Operacional	Estrategia funcional que determina como y cuando un producto o servicio se va a fabricar, el nivel de integración vertical en el proceso de producción, y el despliegue de recursos físicos.
Política	Estrategia para influir los diferentes grupos de interés de stakeholders de una organización.
Cooperativas	Estrategias que plantean trabajar con varias empresas para obtener mayores ventajas competitivas en la industria o sector donde se desempeña.
De negocios	Estrategias competitivas y de cooperación que buscan mejorar la competitividad de los bienes y servicios de una empresa en una industria o segmento de mercado.
De punto dulce	Se da cuando se cumplen con las necesidades de los clientes de una manera que los rivales no pueden, dado el contexto en el que se compite.
De SO (FO), ST (FA), WO (DO), WT (DA)	Serie de posibles enfoques, oportunidades, amenazas y fortalezas, y debilidades que ofrece el entorno empresarial.

Nota: Adaptado de “Administración estratégica y política de negocios” por Wheelen, T. & Hunger, J. 2013, Pearson.

Esta información es adecuada en este trabajo de estudio, ya que permite conocer los tipos de estrategia, y su estructuración de acuerdo con las diferentes opciones según las necesidades, que pueden existir en una organización, área, dirección, o unidad de negocio, y así trazar el camino, con fin de lograr la consecución la misión, visión, y por supuesto de los objetivos estratégicos.

Es importante mencionar que los tipos de estrategias enunciados se pueden llevar a cabo de manera conjunta, lo cual facilitaría a la empresa la consecución de un lugar importante frente a la competencia, la consolidación y posición en el mercado objetivo.

4.5 Análisis de la situación organizacional

El análisis organizacional se realiza en 3 horizontes, atmosfera ambiental, entorno específico, y análisis interno, donde los dos primeros hacen referencia al ambiente externo, y el siguiente como su nombre lo indica a la situación interna de la organización. (Ortega, 2008).

Para llevar a cabo el análisis de la situación actual de la Dirección Financiera de la Universidad del Areandina, se deben establecer los factores estratégicos, que son aquellos elementos externos e internos que determinan el futuro de la compañía, y se pueden identificar mediante el análisis del entorno donde se implica la vigilancia, evaluación, y difusión de información desde los dos entornos, hasta el personal clave de la empresa.

4.5.1 Herramientas de análisis externo

Las matrices para llevar a cabo el análisis de los factores externos son: análisis PESTEL, matriz de influencia en tendencias (MinT), y matriz de análisis EFAS, las cuales que permiten descubrir oportunidades y amenazas para la Dirección Financiera:

Tabla 7 *Herramientas de análisis externo*

Nombre herramienta	Descripción
Análisis del entorno externo – PESTEL	Su creación se debe a dos teóricos, Liam Fahey y V.K. Narayanan, que plantearon las bases de este nuevo método de estudio en su ensayo titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica” en 1986.
Matriz de análisis EFAS	Se realiza a través de la matriz EFAS, y su Análisis corresponde a los factores externos – oportunidades y amenazas.

Nota: Adaptado de “Administración estratégica y política de negocios” por Wheelen, T. & Hunger, J. 2013, Pearson.

4.5.1.1 Análisis PESTEL

Es un análisis del macro entorno estratégico externo en el que trabaja la organización. PEST es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del contexto. Estos factores externos están fuera del control de la organización y, en varias ocasiones se presentan como amenazas y a de igual forma como oportunidades. Los factores macro son específicos de un país, región, ciudad o sector, por lo tanto, un análisis PEST tendrá que llevarse a cabo específicamente para la organización en materia con el debido complemento. El número de macro factores es prácticamente ilimitado.

En la práctica, la Dirección financiera, debe priorizar y controlar los factores que influyen en su sector, en el caso de la Universidad, por ejemplo, al realizar el análisis, tendrán en cuenta, los nuevas políticas que rigen los créditos educativo dada la cartera de productos que ofrece, y que puede verse afectado por el incremento en la desconfianza del consumidor por la crisis de pandemia, lo cual ha traído desempleo, y en consecuencia mayores índices de pobreza, y prioridad a las necesidades básicas, y que ha impactado de manera negativa la deserción estudiantil, expuesto por (Fahey y Narayanan, 1986).

4.5.1.2 Matriz EFAS

Para llevar a cabo el análisis de los factores externos que pueden incidir en la dirección financiera, se propone aplicar la matriz EFAS, de acuerdo con la evaluación cuantitativa de las oportunidades y amenazas dado que se trata de un área que puede incidir en la toma de decisiones estratégicas.

Dice (Wheelen y Hunger, 2013), que es una manera de organizar los factores externos y analizar con que eficacia responde la administración de una organización en vista de la importancia percibida, según el puntaje arrojado en la matriz, 5.0 es una calificación sobresaliente, 4.0 por encima del promedio, 3.0 promedio, 2.0 Por debajo del promedio, y 1.0 malo. La calificación ponderada total indica con qué eficacia responde una empresa específica a los factores actuales y esperados de su macro entorno.

Los pasos para la construcción de una matriz EFAS son:

1. Liste en la primera Columna (factores externos) enumere las oportunidades y amenazas más importantes que enfrenta la empresa.

2. En la columna dos (valor) asigne un valor a cada tendencia entre 1 (más importante) y 0 (no es importante, la sumatoria debe ser 1.0)

3. En la columna tres (calificación), asigne una calificación a cada tendencia, de 5.0 (sobresaliente) a 1.0 (malo), con base en la respuesta de la empresa a ese factor específico.

4. En la columna cuatro (calificación ponderada), multiplique el valor de la columna dos x la tres.

5. Sume los valores de la columna cuatro, para obtener la calificación ponderada total (con qué eficacia responde una empresa específica a los factores de su entorno externo), establecido.

Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 revela que una empresa responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa producen en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos desfavorables potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitan las amenazas externas (David F. R., 2003).

4.5.2 Herramientas de análisis interno

Para el ejercicio de análisis interno, se presentan las matrices IFAS, análisis de la cadena de valor, y por último el análisis de recursos y capacidades RYC con sus respectivas características. Con las herramientas mencionadas se busca evaluar los recursos con que cuenta la Dirección Financiera Nacional, de ese modo, conocer su situación, así como las fortalezas y debilidades.

4.5.2.1 Matriz - IFAS

Se plantea llevar a cabo el análisis interno de la organización a través de la matriz IFAS, dado que esta matriz evalúa las fortalezas y debilidades más representativas dentro de la compañía de forma cuantitativa.

Los totales ponderados por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones por encima de 2.5 indican una posición interna de fuerza. Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra

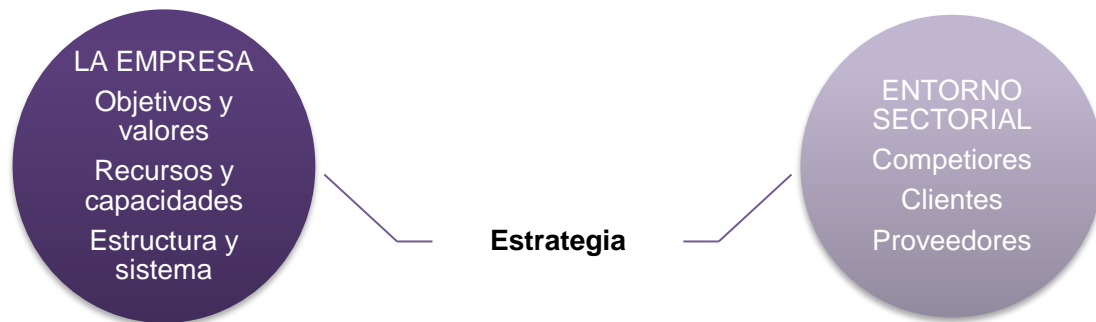
el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son propicias o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable.

Si un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, dicho factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y asignar un valor y una clasificación para las dos modalidades. (David F. R., 2003).

4.5.2.2 Análisis de recursos y capacidades (RYC)

La definición de estrategia realizada por Grant (1991) “Estrategia es el match que una organización hace con sus recursos internos y habilidades, las oportunidades y riesgos creados por su ambiente externo”, es por ello por lo que se convierte en una herramienta valiosa para el fin de este estudio.

Figura 3 De la orientación sectorial al enfoque basado en los recursos



Nota: Adaptado de “The resource-based Theory of competitive advantage: Implications for Strategy Formulation” por Grant, R. 1991.

De acuerdo con lo expuesto, este análisis se realizará en la Dirección Nacional Financiera en el contexto de los recursos y capacidades, de acuerdo con lo que han citado los autores que han abordado su clasificación en los siguientes aspectos:

Recursos: lo que se busca es identificar los recursos de la empresa, es decir si existen carencias de estos, así como que necesita para invertir, reponer, aumentar y mejorar para satisfacer todas sus necesidades, y se pueden agrupar en tangibles e intangibles.

Tangibles: Son fáciles de identificar, incluyen los activos físicos y financieros que crean valor para el cliente.

Intangibles: Son difíciles de contabilizar o imitar, suelen estar dentro de los procesos de negocio y se han desarrollado a lo largo del tiempo. Algunos de los más relevantes serían: Creatividad y capacidad de innovación, prácticas tecnológicas, capacidad de nuevos desarrollos, talento Humano.

Reputación: Imagen de marca, y cartera de clientes.

Capacidades o competencias: En este Ítem lo que se busca es identificar cuáles son las competencias o habilidades que una empresa utiliza para transformar sus suministros, activos y recursos en productos o servicios, y dar respuesta al interrogante ¿qué puede hacer la empresa? Allí se encuentran los conocimientos y habilidades, e incluso se tiene en cuenta, el desarrollo de tecnologías que se han desarrollado por medio del intercambio de los colaboradores de la organización, recursos y rutinas diarias de aprendizaje, y que surgen a partir de las necesidades del área de negocio, o de la organización (Cuervo, 2003).

Lo ideal es tener la capacidad de combinar recursos tangibles e intangibles para obtener los objetivos estratégicos, a través de: Servicio postventa, innovación en productos, habilidad para reclutar, motivar y retener el talento

Este análisis llevara a cabo, mediante la aplicación de la matriz VRIO, y cuyo principal aporte se dio por Birger Wernerfelt en 1984, quien habla acerca de la discusión sobre el uso de los recursos para lograr una ventaja competitiva (RBV – Marco de vista basado en recursos), y hacia el año 1991, Jay Barney, profesor de gestión estratégica, desarrolló el RBV e introdujo el marco VRIO, cuyos pasos son los siguientes:

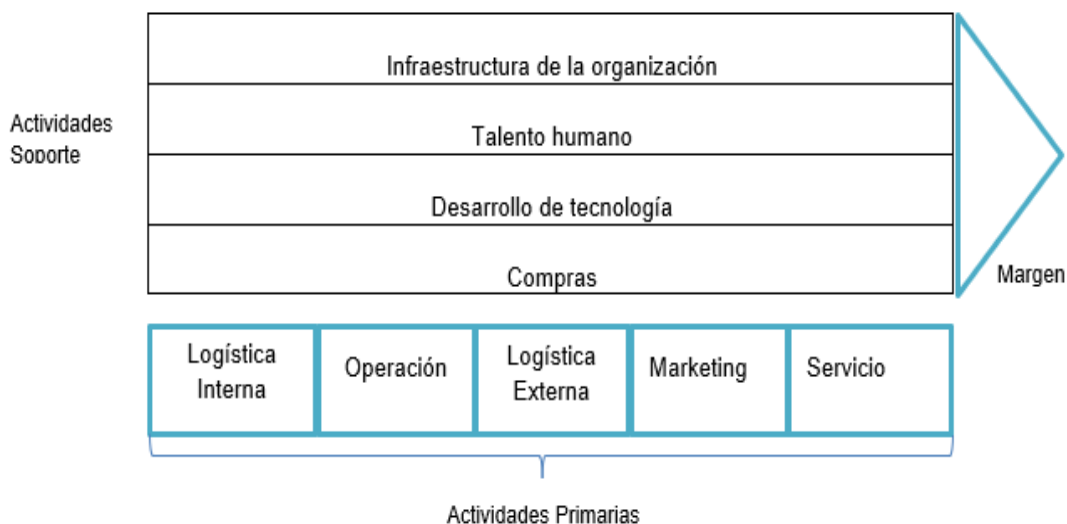
1. Enumerar los recursos.
2. Evalué los recursos y capacidades, aquí se busca dar una caracterización de Valioso, raro, inimitable y organizado, a los recursos y capacidades, evaluadas con unidad de medida binaria (SI/NO).
3. Formule una Hipótesis Estratégica, utilice los recursos/capacidades más prometedoras para formular una hipótesis estratégica.
4. Mapee una hipótesis de mejora en el mapa estratégico.
5. Escriba los resultados del análisis VRIO como justificación.

4.5.2.3 Análisis de la cadena de valor

Es una herramienta de análisis interno desarrollada por Michael Porter, con el fin de obtener ventaja competitiva, la cadena de valor proporciona: un esquema vinculado para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores, y un procedimiento para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

El valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto. La cadena de valor es una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos en actividades primarias y actividades de soporte, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor, la ventaja competitiva se logra cuando la empresa integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Entonces, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades creadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan. (Porter, 1985).

Figura 4 Diagrama cadena de valor



Nota: Adaptado de “Competitive advantage” por Porter, M. 1985, Free Press.

El primer paso para realizar la cadena de valor será identificar las actividades primarias: Logística interna, operación, logística externa, y marketing, después, se deberán reconocer

las actividades secundarias: Infraestructura actividades que brindan soporte a la empresa, como contabilidad, finanzas, etc., recursos humanos, desarrollo de tecnología, y compras.

Luego de haber reconocido todas las actividades que posee la Dirección Nacional Financiera, se deben analizar los puntos de valor, ya que la identificación de cuáles son las fortalezas que nos otorgan una ventaja frente a los competidores, permitirán desarrollar estrategias, y a su vez identificar cuáles son las debilidades del área de negocio, para hacer una estrategia de mejora.

A partir de esto, podremos determinar qué actividades habría que modificar para otorgar una nueva ventaja competitiva y lograr un crecimiento de la Dirección financiera de la institución.

4.6 Modelos de planeación estratégica

A continuación, se relacionan cuatro modelos de planeación estratégica, sobre los cuales se hará una comparación de sus elementos y características en la construcción del plan, y posteriormente se seleccionará el modelo acorde a los objetivos y requerimientos de la institución:

Tabla 8 Modelos de planeación estratégica

Modelo de planeación	Descripción
Modelo de planeación de Jean Paul Sallenave	<p>Según Sallenave (1994), la planeación estratégica es el proceso que sigue el gerente para dirigir y controlar el futuro de su empresa. La planeación estratégica es el proceso, en el que los directores establecen sus objetivos y sus labores y operaciones en el tiempo.</p> <p>Considerando tres aspectos significativos para la gerencia integral, donde implica la estrategia, organización y cultura.</p>

	<p>Y en términos de la acción empresarial considera que para tener éxito en cualquier actividad o en una empresa se requieren tres elementos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La estrategia para saber a dónde ir y cómo lograrlo. 2. La organización como instrumento para llevar a cabo la estrategia de una manera eficaz, y eficiente. 3. La cultura para dinamizar la organización y motivar a la gente, tal como se muestra a continuación.
<p>Modelo de Fred David</p>	<p>David (2003), este modelo consta de tres partes principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Formulación de estrategias. b) Ejecución de estrategia. c) Evaluación de estrategias. <p>Allí plantea que la dirección estratégica es dinámica. Se fundamenta en la revisión y actualización de la dinámica de los factores internos y externos, para poder ajustar el plan estratégico a las necesidades que surgen de la empresa, y a los requerimientos del entorno, para que estos liberen a la misma de períodos largos en condición de equilibrio.</p>
<p>Modelo de Balanced Scorecard BSC</p>	<p>El modelo BSC – Balanced Scorecard o cuadro de mando integral, fue presentado por primera vez en Harvard Business Review: “Why Strategy Execution</p>

	<p>Unravels”, y fue diseñado (Kaplan y Norton, 1996) para una empresa de semiconductores.</p> <p>Las categorías de negocio son cuatro: Financieras, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Las cuales varían y se pueden incrementar de acuerdo con las características de cada negocio.</p>
<p>Modelo de planificación estratégica aplicada de Goldstein, Nolan y Pfeiffer (1998):</p>	<p>La aplicación del Modelo implica nueve fases secuenciales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación: Es necesario planear el compromiso organizacional ante el proceso, identificar el equipo de planeación e involucrar a la alta gerencia en forma continua. 2. Búsqueda de valores: Es el análisis de los valores presentes y futuros de los miembros del equipo y de la organización, la filosofía de trabajo, la cultura organizacional. 3. Formulación de la misión: Como un enunciado claro del tipo de negocio donde se encuentra la compañía. 4. Diseño de la estrategia del negocio: Requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización mediante la caracterización de las líneas de negocio, establecimiento de los indicadores críticos de éxito, identificación de las acciones.

	<p>5. Auditoria del desempeño: Es el esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas.</p> <p>6. Análisis de brechas: Es una comparación de los datos generados durante la auditoria del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar el plan estratégico. Además, es requisito el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.</p> <p>7. Integración de los planes de acción: Exige reunir las piezas para determinar la manera cómo funciona el plan general y dónde se encuentran los puntos neurálgicos potenciales.</p> <p>8. Planeación de contingencias: Proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios.</p> <p>9. Implementación: Es la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos.</p> <p>Los autores expresan que decidir el curso futuro de una organización es la tarea de la alta gerencia, la cual no se puede ni se debe delegar, este modelo se aplica en empresas pequeñas y medianas, expuesto por (Goldstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998).</p>
--	---

Nota: Adaptado de por Sallenave, 1994; Kaplan y Norton, 1992; Goldstein, Nolan y Pfeiffer, 1998.

4.7 Formulación de la estrategia

El análisis más utilizado en el mundo empresarial y donde se identifican dichos factores es en la matriz de diagnóstico FODA, que es un acrónimo que se usa para describir las Fortalezas, oportunidades, Debilidades, y Amenazas particulares que son factores estratégicos para la empresa y en este caso la dirección (Wheelen y Hunger, 2013).

Tabla 9 Matriz de análisis situacional – FODA

Factores Externos EFAS / Internos IFAS	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O) Enumere aquí de 5 a 10 oportunidades externas	ESTRATEGIAS FO Cree aquí estrategias que usen Fortalezas para aprovechar las oportunidades.	ESTRATEGIAS DO Cree aquí estrategias que aprovechen oportunidades al superar las debilidades.
Amenazas (A) Enumere aquí de 5 a 10 amenazas externas.	ESTRATEGIAS FA Cree aquí estrategias que utilicen Fortalezas para evitar amenazas.	ESTRATEGIAS DA Cree aquí estrategias que minimicen las debilidades y eliminen las amenazas.

Nota: Adaptado de Long-Range Planing, vol.15, número. 2, 1982, Wehrich. “The OWS Matrix-A Tool for Situational Analysis”, p.60, 1982.

Los factores externos EFAS corresponden a las oportunidades (O) disponibles en el entorno actual o futuro de la empresa o unidad de negocios, y las amenazas (A), se deben relacionar las amenazas externas que enfrenta la empresa ahora o en el futuro.

Los factores internos IFAS se refiere a las fortalezas (F) actuales y futuras, y las debilidades (D), se debe detallar las áreas específicas de debilidad actuales y futuras.

Posteriormente se desarrollan una serie de posibles estrategias para la empresa o unidad de negocio en cuestión, considerando las combinaciones específicas de las cuatro series de factores (Wheelen y Hunger, 2013).

El análisis FODA no solo debe permitir la identificación de las competencias o habilidades distintivas de una compañía, como por ejemplo las capacidades y los recursos específicos con los que cuenta y la mejor manera de utilizarlos, sino también las oportunidades que la empresa no está aprovechando, este análisis ha sido el más perdurable al hablar de estrategia (Wheelen y Hunger, 2013).

La matriz FODA es muy útil para generar una serie de alternativas que de otra forma los responsables de las decisiones en una empresa no hubieran podido considerar, puede aplicarse como un todo o de manera particular (Wheelen y Hunger, 2013).

5. Marco institucional

La institución de educación superior Universidad del Areandina donde se llevará a cabo el estudio es el siguiente, presenta el siguiente marco institucional:

5.1 Misión Institucional

Contribuir al desarrollo sostenible con calidad y pertinencia mediante la apropiación, aplicación y transferencia de conocimiento y la formación integral y permanente de personas, desde un enfoque humanista, y de pensamiento crítico y reflexivo (Areandina, 2016).

Mientras que la Misión de la Vicerrectoría Nacional Administrativa y Financiera es la de dirigir, coordinar y refrendar la ejecución de los recursos, las actividades de apoyo logístico para la academia, las operaciones financieras y propender por el desarrollo tecnológico, en apoyo de la misión institucional y de los objetivos que cumple la institución (Areandina, 2020).

5.1.1 Visión Institucional

La fundación universitaria del Areandina será una Institución de Educación Superior, con impacto en las regiones de Colombia, reconocida nacionalmente por su contribución a la transformación social (Areandina, 2016).

5.1.2 Grupo social objetivo

Grupos hacia los que la Universidad focaliza sus esfuerzos y crea valor son:

- Estudiantes
- Docentes Egresados y Graduados
- Personal administrativo y de apoyo de la Universidad
- Familiares de la comunidad
- Proveedores de bienes y servicios
- Comunidades de la zona de influencia
- Sector Educativo público y privado

- Comunidades de Ciencia, Tecnología e Innovación
- Sector Empresarial
- Sector Público (Areandina, 2016).

5.1.3 Propuesta de valor

La institución ofrece de manera claramente diferenciada, a sus grupos sociales objetivo: Experiencia social, calidad y cobertura académica, integración con principales actores universitarios, desarrollo docente, servicios, acompañamiento en la vida universitaria, empleabilidad e internacionalización (Areandina, 2016).

5.2 Estructura organizacional

En concordancia con los Estatutos, el pensamiento fundacional y el Proyecto Educativo Institucional - P.E.I., y respondiendo de manera pertinente a la gestión y dinámicas del sector educativo ha planteado una Estructura Organizacional concebida como un sistema social abierto y participativo, conformado como un sistema multicampus que tiene una estructura de orden nacional que despliega y articula las políticas y acciones académicas y administrativas entre las diferentes sedes (Areandina, 2020).

En el primer nivel estratégico y de gobernanza se encuentra la Asamblea General y el Consejo Superior, el Rector Nacional y Representante Legal se constituye como máxima autoridad ejecutiva de la Institución, del que depende los rectores de Sede y Seccional y los Vicerrectores Académico y Administrativo de orden nacional (Areandina, 2020).

Para dinamizar las funciones académicas, administrativas y de servicio al estudiante se han definido las direcciones nacionales quienes en cada una de las sedes - Valledupar y Pereira cuentan con equipo humano que permiten ejecutar los diferentes planes de acción de dichas unidades.

En cuanto a la estructura académica se han definido 7 facultades y 25 direcciones transversales que dinamizan las funciones sustantivas en cada área del conocimiento.

El relacionamiento de la estructura organizacional en lo nacional y lo regional nos ha permitido establecer una organización matricial, funcional y jerárquica, con el fin de dar

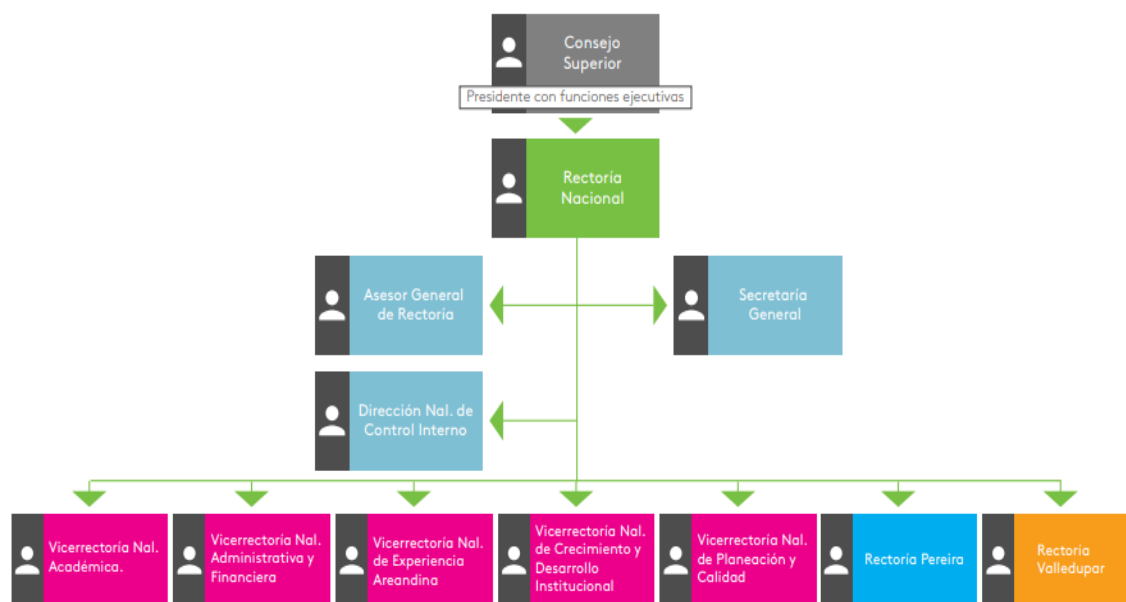
respuesta de manera oportuna y pertinente a las nuevas dinámicas exigidas por el entorno, salvaguardando el espíritu fundacional (Areandina, 2016).

Para llevar a cabo las actividades de autorregulación y control en pro del cumplimiento del objeto social de la Institución, así como un buen manejo de recursos se cuenta con una revisoría fiscal externa: la firma KPMG (Areandina, 2016).

5.2.1 Organigrama general

La universidad la encabeza la Asamblea General, el Consejo Superior, y de allí se desprende la rectoría Nacional, de donde dependen la dirección nacional de control interno, y la Secretaría General, así como los distintos asesores que le brindan apoyo, luego se tiene 5 vicerrectorías entre ellas: Vicerrectoría Nacional Académica, la Vicerrectoría Administrativa y Financiera, la Vicerrectoría de Experiencia, Crecimiento y Desarrollo Institucional, de Planeación y Calidad, y dos rectorías la de la seccional Pereira y la de la sede de Valledupar.

Figura 5 Estructura organizacional Areandina

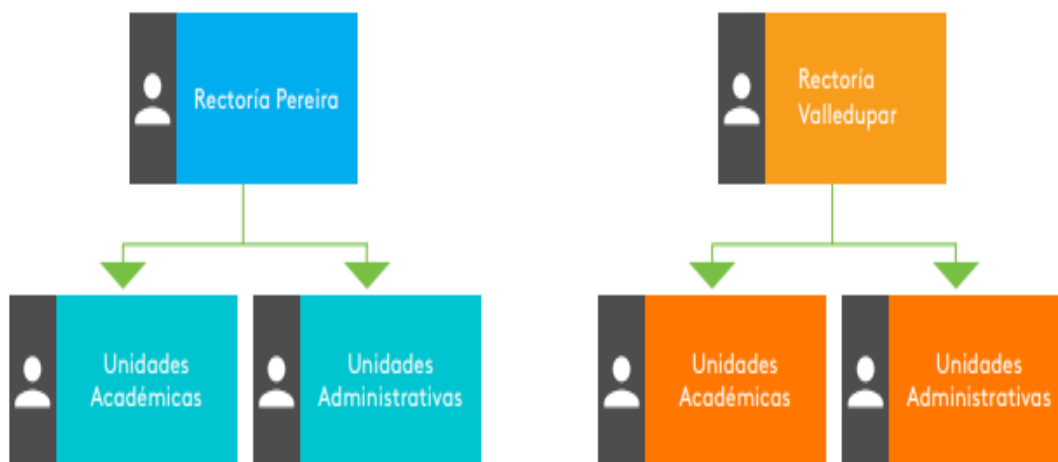


Nota: Adaptado de "Estructura organizacional" por Areandina, 2020.

Las sedes de la universidad del Areandina presentan la siguiente estructura en las sedes de Pereira y Valledupar, cuya misión es orientar, gestionar y monitorear procesos

de dirección, administrativos y formación académica de la sede o seccional, de acuerdo con los principios y políticas institucionales; con el objetivo de garantizar la prestación del servicio educativo, desarrollo profesional del alumnado y la permanencia y sostenibilidad de la sede/seccional (Areandina, 2020).

Figura 6. Estructura seccional Pereira y Sede Valledupar



Nota: Adaptado de “Estructura organizacional” por Areandina, 2020.

5.2.2 Estructura Dirección Nacional Financiera

La Dirección Nacional Financiera es una dirección que depende directamente de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera, y que se encuentra compuesta por 40 personas, distribuidas de la siguiente manera: 5 Subdirectores Nacionales, la Subdirección de Atención Financiera al Estudiante con 13 funcionarios, la Subdirección de contabilidad con 12 funcionarios incluyendo la subdirectora del área, y la Subdirección de Cartera con 6 personas entre ellos un subdirector a cargo del área, y la Subdirección Nacional de Tesorería que está integrada por 5 funcionarios ya que cuenta con 3 cajeros principales, es decir uno en cada sede (Bogotá, Valledupar, y Pereira), un analista y la subdirectora, y por último la Subdirección Nacional de Planeación Financiera que la componen un subdirector, un coordinador, y 2 profesionales. Se tiene un Director Nacional Financiero, se cuenta con una asistente administrativa, pero depende directamente de la Vicerrectoría Nacional Administrativa y Financiera.

La Subdirección de Atención Financiera al Estudiante se especializa en desarrollar mecanismos y opciones de financiamiento que les permita elegir la opción más conveniente para facilitar el pago de su matrícula, buscando un justo equilibrio entre el servicio y los intereses económicos de la Institución (Areandina, 2018).

Figura 7 Estructura Dirección Financiera



Nota: Creación propia.

5.3 Reseña histórica

La Fundación Universitaria del Areandina en sus más de 37 años de trayectoria académica busca excelencia, perseverancia y mejoramiento de la calidad de vida de sus estudiantes, desarrollando competencias educativas y humanas, para el perfeccionamiento de la convivencia y supervivencia de la sociedad.

Fue fundada por Pablo Oliveros Marmolejo y Gustavo Eastman Vélez en el año 1983 bajo el nombre “Fundación Tecnológica del Área Andina”, e inicia su labor académica con en la ciudad de Bogotá, inicialmente con programas con enfoque tecnológico, en los programas de: Tecnología en Administración de Obras Civiles, Minería y Alimentos. Posteriormente complementa su oferta académica con los programas de Tecnología en

Terapia Respiratoria, Radiología e Imágenes Diagnósticas, Textiles y Modas sociedad (Areandina, 2016).

En el año 1993 el Ministerio de Educación Nacional – MEN, reconoció el carácter académico universitario de la Institución, profundizando el enfoque inicial al mejorar de un modo continuo la calidad académica, cambiando su nombre de Fundación Tecnológica a Fundación Universitaria.

En 1994 la institución inicia labores en la ciudad de Pereira y cuatro años más adelante Areandina llega a Valledupar. En el año de 2006, Se recibe el primer reconocimiento de Acreditación en Alta Calidad para el programa académico de Optometría en Bogotá, y en el año 2007, se inaugura la sede de Pereira con un edificio inteligente de 8000 metros cuadrados sociedad (Areandina, 2016).

En el año 2009, la institución fue aceptada como Miembro adscrito a la Asociación Colombiana de Universidades – ASCUN, y recibe en ese mismo año la Primera Certificación como Institución ejemplarmente responsable, inaugura una nueva sede propia en la ciudad de Valledupar, con el mismo tamaño que la sede de Pereira.

En el año 2013 se inauguró la nueva sede universitaria en Bogotá cerca a la calle 72, ubicada estratégicamente en el corazón financiero de la ciudad, cuyo objetivo principal era fortalecer su capacidad instalada, con espacios para una mayor comodidad de los docentes, estudiantes y funcionarios, por tal motivo, se centró en la construcción y adecuación de las salas de tecnología, bienestar universitario, oficinas y aulas inteligentes para el desarrollo de las diferentes actividades académicas y administrativas.

La labor de la Institución se ha extendido a más de 290 municipios y 30 departamentos en diversas zonas del país: Pasto, Ibagué, Arauca, Barranquilla, Tunja, Montería, Sincelejo, entre otros. A estos lugares se han llevado programas de formación profesional y posgrado en la estrategia metodológica a distancia.

En el 2015 la Fundación Universitaria del Área Andina hace una transformación en la imagen de la marca, bajo 4 valores institucionales liderazgo, responsabilidad, calidez y excelencia. Actualmente la universidad continúa trabajando para posicionarse en el país como una institución de acceso para la comunidad estudiantil, y con productos de calidad, Areandina en el año 2019 recibió el reconocimiento como uno de los mejores sitios para

trabajar ubicándose en el puesto 18 según la clasificación de Great place to work, demostrando así que también se preocupa por sus funcionarios, también obtuvo en ese año la aprobación de 5 registros calificados en el nivel de Maestría, y trabaja en la acreditación Multicampos desde el año 2018.

La universidad del Areandina, en los últimos años ha generado gran interés ya que se ha convertido en una opción interesante para los estudiantes, quienes son su razón de ser. Los resultados del año 2018, según el informe de gestión la avalan, de acuerdo con las cifras que allí se relaciona que durante el 2018 logró un incremento del 6,14% en número de estudiantes totales, pasando de 27.880 en 2017 a 29.591 al cierre de ese año, a nivel nacional.

En la modalidad virtual, Areandina ha venido creciendo de manera sostenida en los últimos años; en el 2018 pasó de 6.489 a 8.428 estudiantes, lo que significa un aumento del 29,88% de la población anual. Se lograron un total de 14.692 matrículas nuevas, lo cual frente al año 2017 representa un crecimiento del 7%. Se destaca el crecimiento de matrículas nuevas para pregrado virtual en un 41% y de posgrado virtual en un 25% respecto al 2017 (Areandina, 2019).

La permanencia estudiantil es uno de los temas en los que la institución está comprometida, y se destaca, dado él logró en el indicador de permanencia intersemestral del 93,62% a nivel nacional, como resultado, entre otras líneas de acción, del fortalecimiento del crédito institucional, que otorgó 2.100 créditos con tasas de fácil acceso, por valor de más de \$ 4.000 mil millones, y el número de solicitudes atendidas superó en 40% a las de 2017, y que 980 créditos beneficiaron a estudiantes nuevos en la institución, apalancando el ingreso de nuevos alumnos sociedad (Areandina, 2019).

En el año 2013, obtuvo uno de sus primeros registros calificados para fortalecer la facultad en salud pública modalidad presencial. La calidad de sus programas es una prioridad en la institución, y en este sentido en el año 2018, logró dos nuevos registros calificados para las carreras de Ingeniería Ambiental –en Valledupar–, y la Licenciatura en Educación Infantil –Bogotá. Igualmente, obtuvo la renovación de seis registros calificados: en Valledupar, para las carreras de Diseño Gráfico, Ingeniería Civil, Ingeniería de Minas e Ingeniería Geológica; en Pereira para Fisioterapia, y en Bogotá, para Diseño Gráfico.

Adicionalmente, recibimos dos renovaciones de acreditación de alta calidad para Ingeniería de Minas en Valledupar e Instrumentación Quirúrgica en Bogotá.

5.4 Sector económico

La institución, pertenece al sector económico terciario: prestación de servicios, que está compuesto por el comercio, las telecomunicaciones, el transporte, la medicina, la salud pública, la educación, el turismo, la administración y las finanzas. El sector terciario representó el 67,3% del PIB con gran importancia de los servicios, para el cuarto trimestre del año 2019 (MinComercio, 2020)

Dado lo anterior la educación se encuentra en clasificado en las actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo, el cual creció en 3,6%, según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE, 2018a).

Actualmente el sector educativo se puede ver afectado dado que la población estudiantil tiende a ser disminuida, de acuerdo las estadísticas de natalidad reducida, lo cual a mediano plazo puede afectar los índices de población o nichos que va ser atendidos por las instituciones de educación superior. Por ejemplo, en una familia tradicional colombiana de estrato 3, en los años 80's - 90's, se componía de hasta 5 hijos. Hace unos años en el país el comportamiento de los nacimientos han disminuido considerablemente, han crecido los hogares de un solo integrante, y los jóvenes que en la actualidad se encuentran en edad de constituir familias, aunque lo hacen no quieren tener hijos, o son familias constituidas donde solo máximo tienen un solo hijo, dado este fenómeno el segmento de mercado se verá impactado de forma negativa (DANE, 2018a).

5.5 Posición en el mercado

La Universidad, ofrece educación en los niveles de pregrado, posgrado especializaciones y maestrías y educación continua, que componen las áreas de ingeniería, salud, educación, innovación, administración, arte y tecnología, donde abarca los grandes sectores económicas, y se encuentra ubicada en 3 regiones estratégicas con el fin de abarcar una gran parte de la población, como lo son: la sede principal que se encuentra en la ciudad de Bogotá, la seccional Pereira con programas como odontología, derecho, y por último la sede en la ciudad de Valledupar en el norte del país, que cuenta

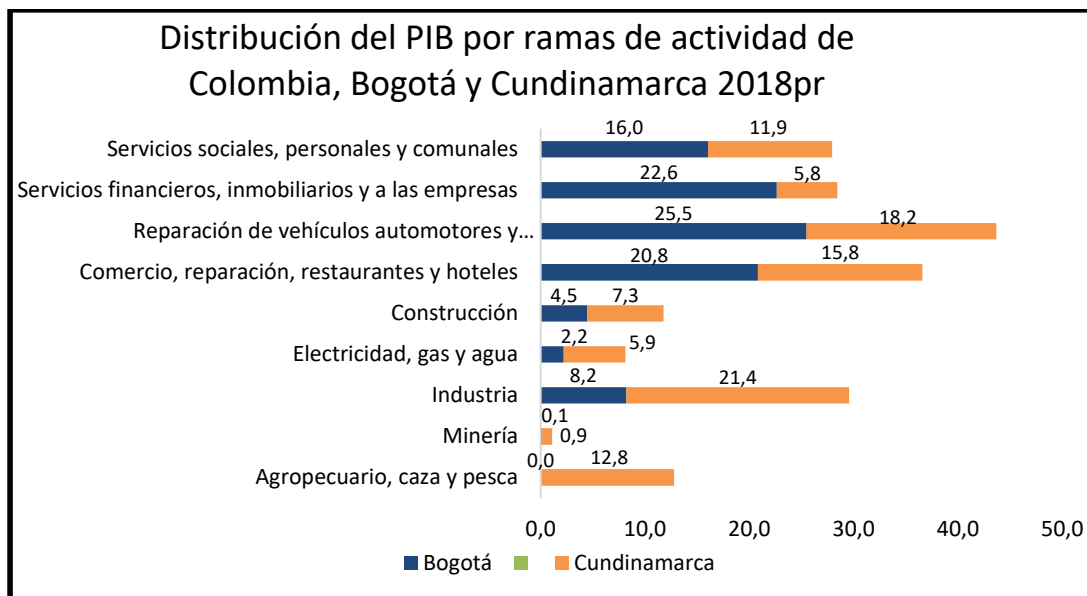
con programas como el de medicina, ingeniería de minas, e ingeniería ambiental que fortalecen el desarrollo económico de la región, y con una estrategia de comunicación, de igual manera la institución a través de la dirección de servicio al estudiante con puntos ubicados en ciudades pequeñas e intermedias denominados CAU – Centro de atención universitaria.

El año 2018 fue significativo porque por primera vez la Universidad recibió el reconocimiento internacional de Acreditación de Alta Calidad de un programa, para Mercadeo y Publicidad de la sede Bogotá. Esta acreditación internacional la otorgan el Consejo de Acreditación de Ciencias Sociales, Contables y Administrativas en la Educación Superior de Latinoamérica (CACSLA), en alianza con el Consejo de Acreditación en la Enseñanza de la Contaduría y Administración (CACECA).

Durante el año 2019, continuó preparándose para la Acreditación Institucional Multicampus, por lo tanto, en el año 2018 logró la emisión de juicios de calidad y definición de fortalezas y oportunidades de mejora, y la primera versión del Informe de Autoevaluación Multicampus. Conscientes de los beneficios que la movilidad académica representa para nuestros estudiantes en términos de experiencia de vida, durante el 2018 se registraron 779 movilizaciones (18% más que en 2017), siendo la modalidad de semestre académico la de mayor impacto, con un crecimiento del 150% respecto a 2017, y un total de 120 estudiantes participantes (Areandina, 2018).

Como se mencionaba, la sede principal de la universidad se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, donde por su ubicación geográfica es un corredor vial importante, y concurre gran parte de la población nacional que busca llevar a cabo su proyecto de vida, la cual es considerada como la ciudad con mayor proyección a nivel nacional, ya que allí es donde se centra el mayor índice de desarrollo productivo del país, y de acuerdo a estas cifras se destaca el PIB que aporta al país, en los diferentes sectores, como se muestra en la siguiente gráfica:

Figura 8 Distribución del PIB, 2018



Nota: Adaptado de “Cálculos: Dirección de Gestión del conocimiento 2018” por Cámara de comercio Bogotá, 2019, (CCB).

Por otra parte, el área de Servicios Educativos para Gobierno y Empresas de la Universidad del Areandina, gestionó en la vigencia del año 2018, contratos por más de diez mil millones de pesos, con el sector público y privado en temas de formación, asesoría y consultoría, logrando de esta forma impactar a más de 3.100 personas en 9 temáticas de servicio al cliente, inglés, finanzas, gastronomía, mercadeo y habilidades gerenciales, entre otras, para el año 2019 la cifra de estos contratos siguió creciendo.

La modalidad virtual es la que ha obtenido una mayor consolidación dada la inversión que ha hecho en tecnología para cubrir las necesidades de las antiguas y nuevas generaciones es la virtual, de acuerdo con los avances en los contenidos virtuales los cuales fortalecen dicha modalidad la cual acerca la educación de calidad a más estudiantes en diversas regiones del país. En este sentido, la finalización del Proyecto Canvas permitió la virtualización de 434 módulos (Areandina, 2018).

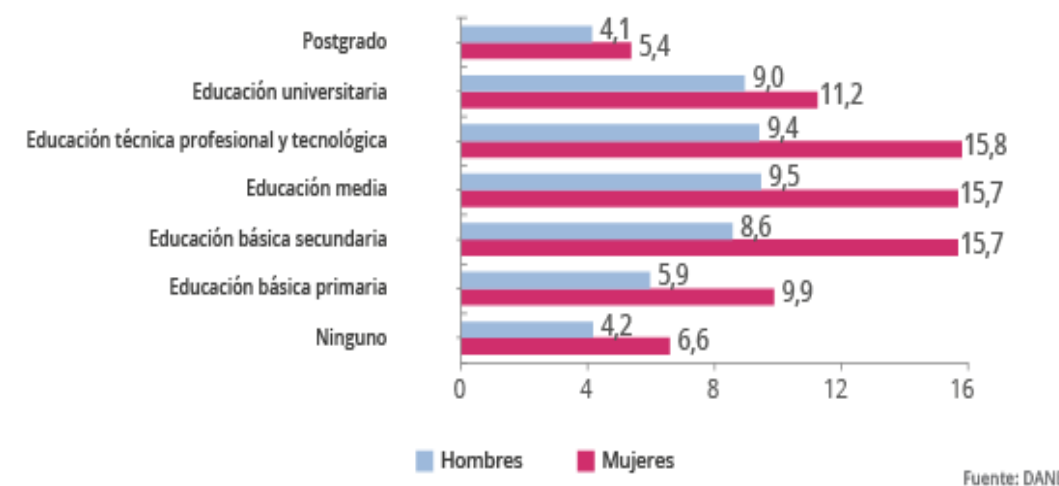
La institución actualmente en el mercado ha tenido un periodo de consolidación avalado por las cifras históricas que presenta con indicadores como el porcentaje de crecimiento en número de estudiantes atendidos, la reinversión de los excedentes en diferentes rubros representados y clasificados por el Ministerio de educación Nacional –

MEN, en las funciones sustantivas de la educación superior como lo son: docencia, investigación, bienestar institucional, proyección social, e internacionalización. La apertura de nuevos programas en todos los niveles de educación y en las distintas modalidades, y de acuerdo con la ampliación de la infraestructura y planta física, dan cuenta de su afianzamiento como institución de educación superior.

Para el año 2018, la proporción de la población económicamente activa (PEA) con educación media fue 34,0% (DANE, 2018b). La distribución de los demás niveles educativos en la PEA fue la siguiente: el 22,7% en educación básica primaria, el 5,7% educación básica secundaria, el 11,3% educación técnica profesional o tecnológica, el 8,5% educación universitaria y el 3,5% postgrado (DANE, 2018a).

A continuación, se muestra la relación entre el nivel educativo alcanzado, según la clasificación internacional Normalizada de la Educación adaptada para Colombia (CINE, 2011), frente a la tasa de desempleo, para hombres y mujeres en el año 2018 (DANE) en el informe del periodo 20193.

Figura 9. Tasa de desempleo, según nivel educativo alcanzado



Nota: Adaptado de “Tasa de desempleo, para hombres y mujeres en el año 2018” por DANE, 20193.

De acuerdo con el plan de Desarrollo Nacional 2018 – 2022, que propuso el gobierno de Colombia, donde se especifica el alcance de la estrategia denominada *Pacto por Colombia, pacto por la equidad* donde se contemplan estrategias y acciones, como el

presupuesto para la educación más alto según las estadísticas que ha manejado el país en este sector, donde se busca asegurar el acceso de más de 500.000 jóvenes de población pobre y vulnerable a la educación superior de calidad.

A través del Sistema de Prevención de la Deserción en la Educación Superior (SPADIES), donde es posible medir y hacer seguimiento a los factores determinantes de la deserción, conocer la evolución y establecer cómo se comportan las diferentes instituciones de educación superior, así como el comportamiento en las diferentes regiones del territorio nacional.

El gobierno nacional busca incentivar la permanencia en el sistema de educación superior lo cual impactará de manera positiva el sector educativo, y lo hará por medio de las siguientes estrategias:

- Promoción e implementación de programas de retención

Tiene por objeto fortalecer la capacidad de las instituciones de educación superior para desarrollar y ejecutar políticas y programas de fomento de la permanencia y graduación estudiantil (MinEducación, 2020).

- Fortalecer los procesos de orientación vocacional y profesional

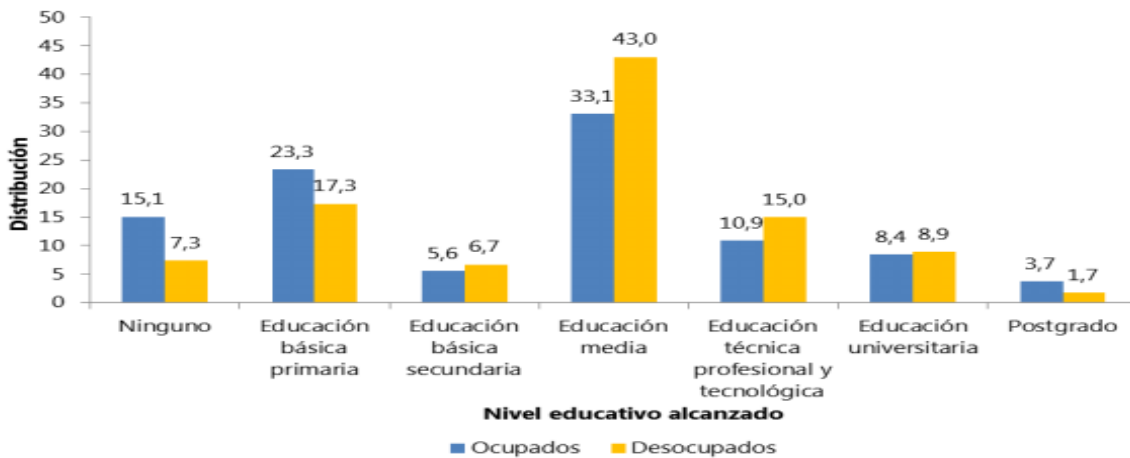
Brinda asistencia técnica para el proceso de acompañamiento en las transiciones relacionadas con la formación profesional y ocupacional, identificadas en cuatro momentos cruciales: 1. Paso de la media a la superior; 2. Permanencia en la educación superior; 3. Prácticas académicas o primeros empleos y 4. Graduación, con la intención de establecer grupos de seguimiento y evaluación, por región, con los egresados (MinEducación, 2020).

De igual manera, según información del (DANE, 20193), se concedieron 413.726 metros cuadrados en licencias para construcciones relacionadas al sector educativo, y en la ciudad de Bogotá se concedieron un total de 111.888 metros cuadrados, integrando la lista de los sectores donde se han aprobado la mayor cantidad de metros, solamente superado por el sector de vivienda y comercio en este orden.

De igual manera el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, presenta el comportamiento entre los años de 2012 al 2018 de los perfiles con ningún tipo de educación, educación básica primaria, básica secundaria, educación media, educación

técnica profesional y tecnológica, educación universitaria y postgrado. Donde se evidencia que el mayor nivel de desocupados se encuentra en las personas que cuenta solo con educación media con un 43%, en educación universitaria se observa una mayor tasa de desocupados con 8,9%, y personas con educación en posgrados es mayor el nivel de ocupados con el 3.7%, mientras que el 1.7% se encuentra desocupados (DANE, 20193).

Figura 10 *Distribución porcentual de ocupados y desocupados según nivel educativo total nacional 2018*



Nota: Adaptado de “Tasa de desempleo, para hombres y mujeres en el año 2018” por DANE, 20193.

A nivel global se observa que, del total de la población ocupada en el 2018, el 33,1% se ubicó en el nivel educación media y el 19,3% en educación técnica profesional, tecnológica o universitaria (DANE, 2018b).

Dado lo anterior la universidad, contribuye en muchos aspectos en el sector terciario, ya que desde su vicerrectoría académica es formadora ofertando programas para los niveles de pregrado, posgrado y educación continua, y a nivel organizacional como empleador contribuye con más de 1600 empleos directos que conforman su planta de docente y personal administrativo en las diferentes sedes, así como otros 400 empleos indirectos también teniendo en cuenta los empleos que generan sus proveedores a nivel nacional, de acuerdo a sus políticas de responsabilidad social.

Areandina en su desempeño regional según los distintos niveles de formación, y en áreas del conocimiento como salud, ingeniería, artes, y ciencias administrativas y

económicas, con una contribución académica con 82 programas a nivel nacional, muestra de ello son las estadísticas registradas para el año 2018, con un total de 29591 estudiantes, y donde se muestra que la mayor cantidad de estudiantes corresponde a la ciudad de Bogotá, donde se encuentra centralizado la modalidad virtual (Areandina, 2019):

Tabla 10. Número de estudiantes distribuido por sede, nivel de formación y metodología, corte al 2018

Ciudad	Nivel de Formación	Metodología			TOTAL
		Presencial	Virtual	Distancia	
Bogotá	Posgrado	374	2.941	16	3.331
	Universitario	10.805	4.518	306	15.629
	Técnicos y Tecnológicos	651	969	0	1.620
	TOTAL, BOGOTÁ	11.830	8.428	322	20.580
Pereira	Posgrado	193	0	0	193
	Universitario	4.806	0	353	5.159
	Técnicos y Tecnológicos	264	0	0	264
	TOTAL, PEREIRA	5.263	0	353	5.616
Valledupar	Posgrado	0	0	0	0
	Universitario	3.392	0	3	3.395
	Técnicos y Tecnológicos	0	0	0	0
	TOTAL, VALLEDUPAR	3.392	0	3	3.395
Nacional	Posgrado	567	2.941	16	3.524
	Universitario	19.003	4.518	662	24.183
	Técnicos y Tecnológicos	915	969	0	1.884
	TOTAL, NACIONAL	20.485	8.428	678	29.591

Nota: Adaptado de “Análisis de crecimiento población estudiantil” por Dirección Nacional de Servicio al Estudiante, 20182.

Las estadísticas correspondientes a la información de los estudiantes que se han graduado desde el año de 1987 y hasta el corte del año 2018, por modalidad, sede y nivel de formación, donde se relaciona que Areandina ha tenido 75.255 procesos de formación exitosos que avalan el aporte como institución de educación superior, a la economía y el desarrollo, con personal capacitado, a nivel nacional, como se evidencia en detalle en la tabla número 2:

Tabla 11 *Reporte Histórico de graduados a 20182*

Modalidad	Nivel de Formación	Bogotá	Pereira	Valledupar	Total
PRESENCIAL	Técnicos y tecnólogos	5.559	2.417	85	8.061
	Universitarios	17.141	8.341	1.441	26.923
	Posgrado	4.273	2.267	42	6.582
DISTANCIA	Técnicos y tecnólogos	204	0	0	204
	Universitarios	3.770	0	0	3.770
	Posgrado	22.516	0	0	22.516
VIRTUAL	Técnicos y tecnólogos	99	0	0	99
	Universitarios	1.241	0	0	1.241
	Posgrado	5.859	0	0	5.859
TOTAL		60.662	13.025	1.568	75.255

Nota: Adaptado de. “Dirección Nacional de Graduados y formación para la vida” por Areandina, 2018.

6. Diseño metodológico

El diseño metodológico empleado en el estudio de investigación se explica a continuación con cada uno de las herramientas e instrumentos utilizados en cada una de sus etapas:

6.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación fue descriptivo, definido por Hernández et al. (1991), dado que se buscó responder el ¿cómo?, ¿qué tanto?, ¿dónde? y ¿cuándo?, y describir las situaciones en el análisis interno y externo de acuerdo con los aspectos que afectan la Dirección Nacional Financiera,

Se estableció que el enfoque para el análisis de la información es cualitativo, dado que se buscó comprender los aspectos que afectaban la Dirección como fenómenos desde la perspectiva, exploración y definición de las situaciones encontradas por parte de los jefes de la Dirección, en relación a los aspectos externos e internos que los afectaban.

6.2 Fuentes de información

Como fuente de información primario se recurrió a los subdirectores y coordinadores ocho en total, los cuales comprenden la jefatura de la Dirección, donde plasmaron las situaciones de amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas, de los cuales se obtuvo la participación de cinco encuestados. Se tomó como fuente secundaria información de libros por diferentes autores, revistas, páginas web con contenido acorde al tema objeto de investigación, publicaciones, tesis, artículos.

6.3 Instrumento de recolección de información

La técnica de recolección de información fue la entrevista informal, así como la investigación en las fuentes citadas en el punto anterior, la técnica fue la encuesta, y el instrumento adaptada de las preguntas del libro administración de la planeación estratégica de (Wheelen y Hunger, 2013).

6.4 Muestra

Entre tanto, Hernández (2014) define la muestra como: “un subgrupo de la población o universo”, y no probabilística ya que la elección de los elementos no depende de la probabilidad si no que proviene de propósitos o aspectos propios de la investigación (p.204).

Para este trabajo de investigación, la muestra total fue de ocho subdirectores y coordinadores, seleccionados por su conocimiento y experiencia, relevantes para esta investigación, no obstante, solo cinco personas enviaron las respuestas, tres subdirectores y dos coordinadores de la Dirección).

6.5 Desarrollo de la metodología

Para llevar a cabo la investigación, fueron utilizadas varias herramientas las cuales serán mencionadas, de acuerdo con la etapa del proceso de investigación que se esté abordando. Para el análisis del macroentorno con el fin de lograr una visión completa, para ello se utilizó el modelo de análisis de las 5 fuerzas de Porter en el sector educativo al que pertenece la institución, evaluando las fuerzas ejercidas por los competidores actuales y potenciales, clientes, proveedores y productos sustitutos. Seguidamente, se desarrolló el diagnóstico institucional, donde el primer paso fue inspeccionar el mapa de procesos de la Universidad con el fin de conocer de qué manera interactúan, así como obtener la perspectiva de los procedimientos correspondientes a la gestión financiera.

Posteriormente se revisó el plan estratégico de la institución publicado en el mes de septiembre de 2020, el cual se denomina Plan estratégico Delta, cuyo periodo comprende del año 2021 al 2024, con el fin de conocer las perspectivas estratégicas y los focos establecidos por la Dirección de planeación estratégica a nivel institución.

Luego, se realizó la exploración de los procedimientos de la Dirección Nacional Financiera (Anexo A), esto con el fin de conocer las responsabilidades de cada área, y así poder realizar el análisis de la Dirección Nacional Financiera en tres horizontes: ambiental, entorno específico, y análisis interno, donde los dos primeros hacen referencia al ambiente externo, y el otro al interno.

Las herramientas usadas para el análisis externo fueron: la matriz PESTEL, que es el conocimiento de las circunstancias con mayor tendencia a nivel político, económico, ambiental, social, y tecnológicos, que impactan de manera positiva y/o negativa, y que terminan influyendo en el sector educativo, con el fin de conocer y evaluar de forma cualitativa su injerencia. Luego se evaluó de forma cuantitativa los factores en la matriz de tendencia, donde se van cruzando los ítems de las filas con los de las columnas, y se otorgó una calificación de acuerdo con el impacto, por ejemplo: la política uno (P1), se cruza con la política dos (P2) y se le da una calificación numérica, de cero a dos.

Se continuó con el análisis externo con la adaptación de las preguntas aplicadas en una encuesta (Anexo B), a los subdirectores y coordinadores (ocho en total) de la Dirección Nacional Financiera, con el fin de conocer cuáles son las amenazas y oportunidades, las cuáles se relacionaron en la matriz EFAS.

Posteriormente se llevó a cabo el análisis interno, mediante la herramienta IFAS, que se tramitó como se mencionó anteriormente con lo postulado en la encuesta acerca de las debilidades y amenazas encontradas para la Dirección. También se realizó la verificación de recursos y capacidades mediante la matriz (RYC) que contempla la validación cualitativa de recursos financieros, físicos, humanos, conocimiento, tecnológicos, y de reputación.

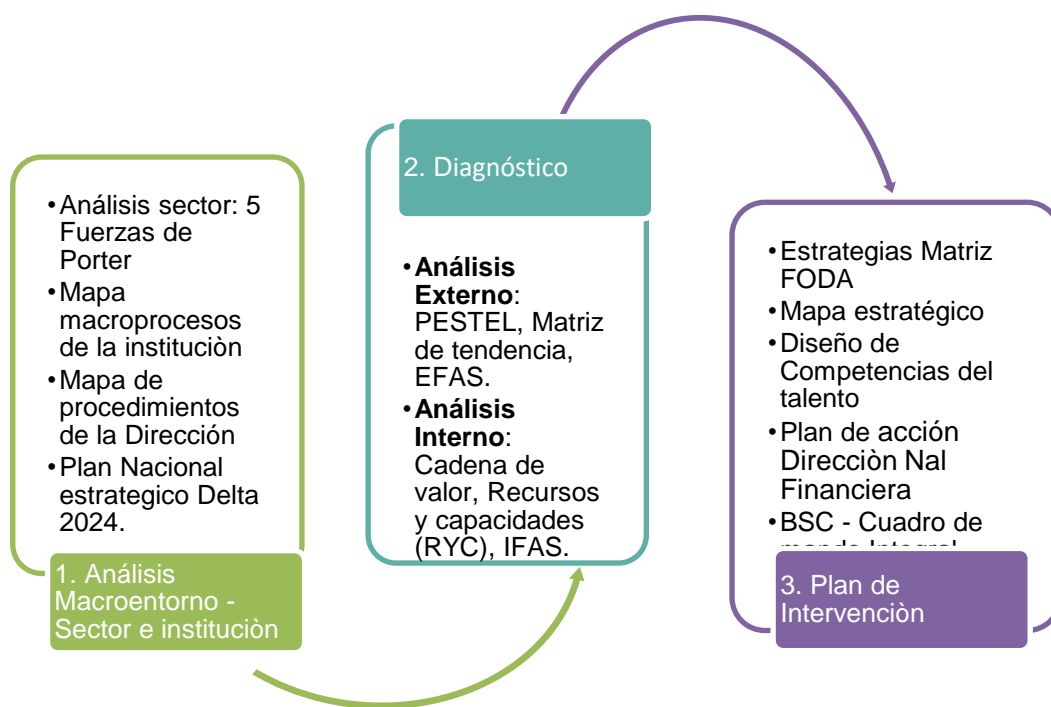
Conforme con los hallazgos de debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas citadas por los subdirectores y coordinadores en la encuesta referenciada, se obtuvieron las estrategias formuladas con el uso de la matriz FODA y se contó con la revisión y validación del Director Nacional de Inteligencia Competitiva de la Universidad del Areandina, así como de la revisión de un ingeniero de procesos externo.

En el plan de intervención, se establecieron los objetivos y las perspectivas estratégicas, el mapa estratégico de la Dirección, se propuso un diseño de competencias del talento humano, y se desarrolló un plan de acción a manera de cronograma con doce estrategias, y un presupuesto para las cinco estrategias que requieren partidas de dinero para su puesta en marcha y ejecución el cual se realiza de esta manera dada la coyuntura económica del país, y las demás estrategias se ejecutaran dentro de las funciones de los integrantes del área para lo cual no es necesario generar costos adicionales, por último se

generó el cuadro de mando integral – BSC para el seguimiento de las estrategias en todas las áreas que integran la Dirección Nacional Financiera.

El diagnóstico estratégico mantuvo una trazabilidad al presentar correspondencia con la metodología empleada en el desarrollo del plan estratégico de la institución Delta 2024. De igual manera se consideró de vital importancia alinear las estrategias formuladas según la misión propuesta para la Dirección, así como las tendencias en el sector educativo y a las necesidades dada la coyuntura económica que atraviesa el país, su desempeño e impacto.

Figura 11 Herramientas de análisis y plan de intervención



Nota: Creación propia.

En la figura 11, se observa la ruta utilizada para el desarrollo de la metodología de investigación, dividida en tres fases o etapas, con sus respectivas herramientas en cada uno de los análisis empleados para llegar al plan de intervención.

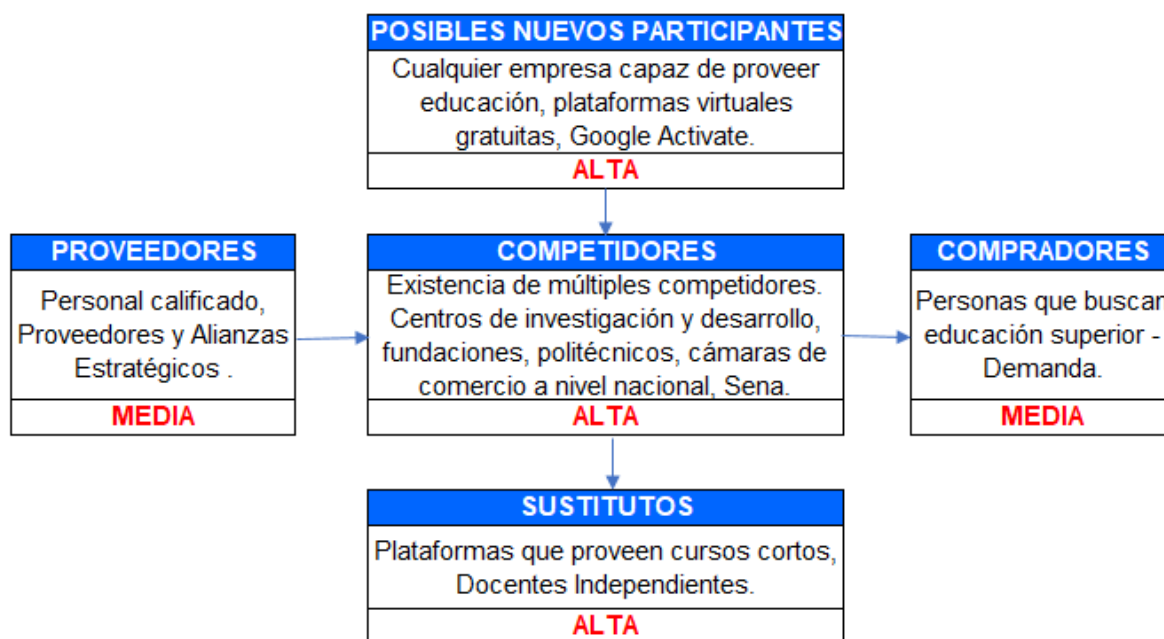
7. Diagnóstico Organizacional

Para llevar a cabo el análisis organizacional, se realizó el análisis previo al sector educativo, de acuerdo con las fuerzas de Porter, con el fin de demostrar la posición de la universidad frente al sector en el mercadeo, y así tener un acercamiento a las posibles necesidades y retos de la Dirección Nacional Financiera.

7.1 Análisis sectorial según las fuerzas de Porter

Se analiza el meso entorno del sector educativo, de acuerdo con las fuerzas de Porter, con el fin de obtener un acercamiento en un marco de competencia a nivel de industria en el entorno donde se desempeña la institución, aunque el estudio y posterior desarrollo del plan estratégico es para la dirección financiera, este análisis del sector se llevó a cabo a nivel institucional. Al realizar este estudio se busca identificar los competidores, los productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes, y los cambios producidos en la demanda, así como el de proveedores del sector.

Figura 12 Análisis Sector Educativo según las cinco fuerzas de Porter



Nota: Adaptado de “Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia” por Porter, M. 1979, Harvard Business Review.

Los factores que se observan con mayor impacto se relacionan a continuación:

- La alta competitividad del mercado existente
- El aumento constante de nuevos competidores

En el ítem que evalúa los competidores y que trata de los posibles nuevos participantes en el sector con calificación alta, se mencionan las instituciones que ofrecen cursos, seminarios, diplomados, o carreras técnicas por ciclos, lo cual hace que sea más rápido aprender una habilidad específica donde es más rápido percibir ingresos como por ejemplo: programación, administración de redes sociales, o un idioma donde no se exige a la persona tener una formación profesional de cuatro o cinco años. Por ejemplo, una persona que hable dos idiomas es considerado más valioso en una compañía, que un profesional con maestría y que solo maneje un idioma.

También, se perciben nuevos competidores en los programas que ofrecen universidades extranjeras las cuales cuentan con plataformas robustas, cuyo principal canal de comunicación es internet, el cual se ha visto fortalecido a partir de la condición de nómada digital que ha adquirido el ser humano, capaz de acceder de forma ágil y desde cualquier lugar al conocimiento, lo cual incrementa de forma vertiginosa la competitividad del mercado.

Si bien es cierto que existe una importante oferta, también lo es que ha cambiado como se mencionaba, por factores de inmediatez, facilidad y ágil acceso a la información, migración de la oferta educativa a la educación en línea, y una clara afectación del sector, dada la disminución de la oferta de empleos tradicionales con contratos con prestaciones sociales de ley, surgimiento de nuevos empleos, apertura al cambio a nivel de formación tradicional lo cual repercute en la visión y proyección de la sociedad colombiana, y disminución de la natalidad en el país..

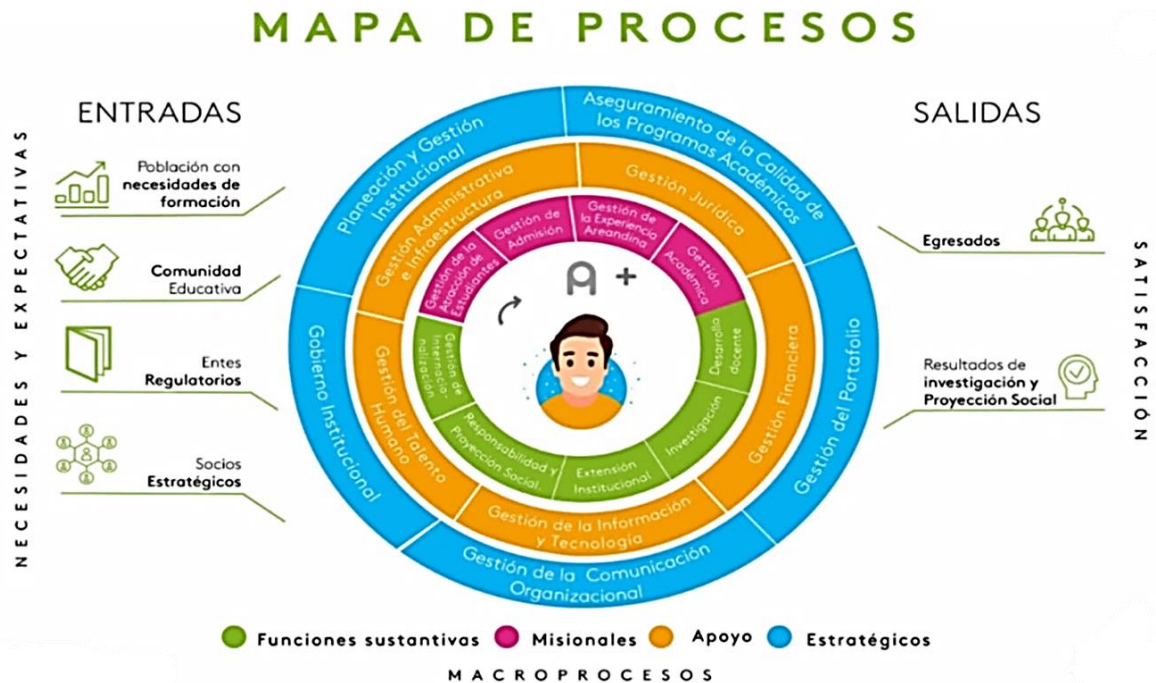
Teniendo como referencia que, en las ofertas laborales, se buscan perfiles con habilidades y conocimientos específicos, es el sector educativo de la mano de las universidades que compiten en esta labor para suplir dichas necesidades a través de sus programas educativos, donde no solo se toma en cuenta el programa ofrecido sino un conjunto de cualidades extras añadiendo valor competitivo, punto esencial donde se deben centrar las estrategias.

De igual manera las personas son más conscientes del mercado laboral que se tiene en Colombia, así como de lo que quieren para su formación, dado la facilidad que tienen para acceder al conocimiento en la era de la cuarta revolución industrial basada en procesos desarrollados en tiempo real de manera digital, aplicable a todos los sectores y a todas las áreas que conforman la organización, esta hace que los programas cortos enmarcados en ambientes ágiles sean apetecidos por la población, lo cual hace que las fuerzas de posibles nuevos competidores y sustitutos se le otorgue una calificación alta, ya que está ejerciendo una influencia importante para que la oferta del sector educativo tradicional pierda impacto sobre todo en la población más joven.

7.2 Diagnóstico de la institución y Dirección Nacional Financiera

Para llevar a cabo el diagnóstico organizacional y en específico el de la dirección financiera de la universidad, se revisó como primera medida el mapa de procesos de la institución, esto con el fin de conocer su interacción, las necesidades y expectativas clasificadas allí como entradas, y las salidas las cuales debe ir de la mano de la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

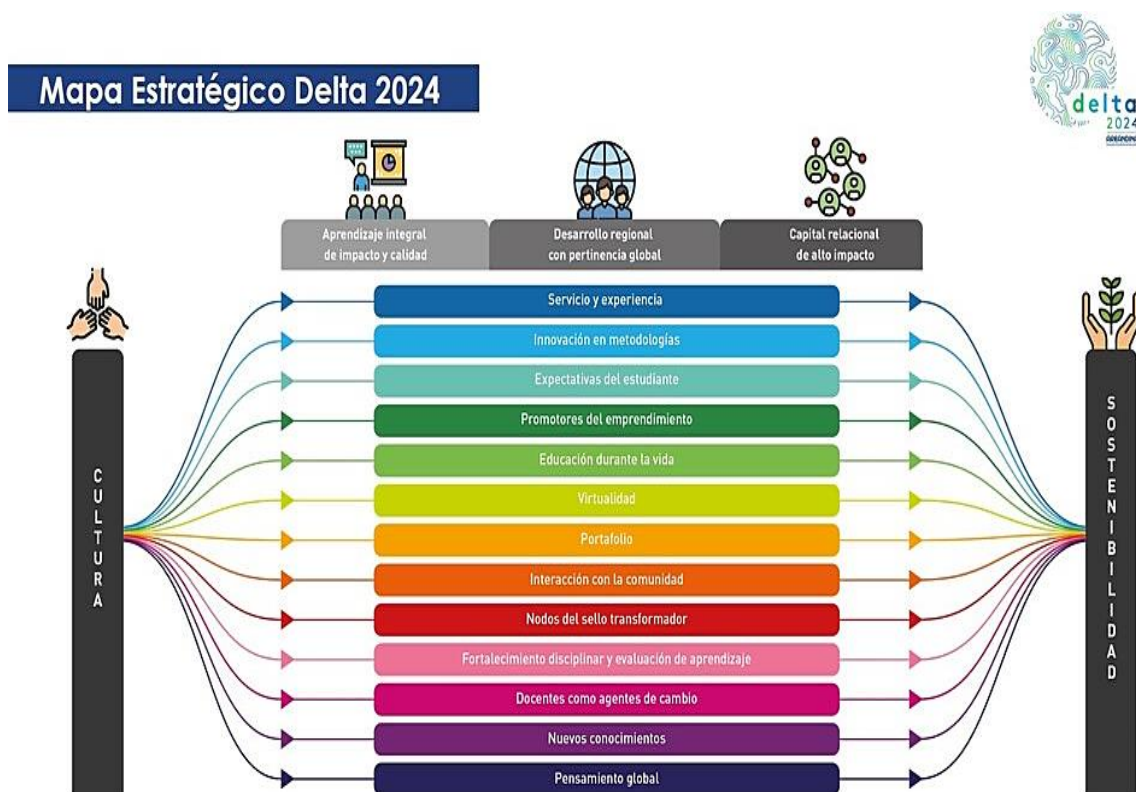
Figura 13 Mapa de procesos institucional



Nota: Adaptado de "Procesos Universidad del Areandina" por Areandina, 2020.

Posteriormente se llevó a cabo la consulta del mapa estratégico (**Areandina, 2020 - 2024**), publicado en septiembre del año 2020, para realizar un acercamiento a los focos y líneas estratégicas identificadas en el proceso de co-creación liderado por la Dirección Nacional de Planeación Estratégica de la Universidad, para seguir en concordancia con sus planteamientos frente al diseño del plan estratégico de la Dirección Nacional Financiera.

Figura 14 Mapa estratégico institucional Delta 2024



Nota: Adaptado de “Plan estratégico Delta 2024” por Areandina, 2020.

El plan estratégico DELTA 2024 es una apuesta de la Fundación Universitaria del Área andina para definir su horizonte estratégico al año 2024; surge como resultado del proceso colaborativo dirigido por la Vicerrectoría Nacional de Planeación y Calidad y la Dirección de Planeación Estratégica con participación del talento humano de la institución. Es un plan que reúne las respuestas de todos los miembros de la comunidad AREANDINA a las problemáticas detectadas, sus propuestas de líneas de trabajo y los medios para llevar a cabo el trabajo. (Areandina, 2020).

7.3 Diagnóstico Externo

El diagnóstico externo de la Dirección Nacional Financiera se realizó por medio de las herramientas de PESTEL, matriz de tendencia, y matriz EFAS, con el fin de evaluar las oportunidades y amenazas en las que debe centrar sus mayores esfuerzos.

7.3.1 Análisis PESTEL

Mediante la matriz PESTEL, se realizó el primer acercamiento al análisis externo, a través de la búsqueda de las situaciones tendientes en el sector educativo, con el fin de conocer y evaluar de forma cualitativa los impactos político, económico, ambiental, social, y tecnológicos que podrían impactar de manera positiva y/o negativa a la Universidad, y con ello a las direcciones que la conforman.

Tabla 12. Análisis PESTEL

Factor	Descripción	Impacto +/-	Probabilidad Ocurrencia	Efecto	Prioridad
POLÍTICO	Nuevas políticas económicas del país, dado el estado de pandemia mundial COVID-19. Fuente: adaptado de Presidencia de la República. (2020).	P-	Alta	Alta	Alta
ECONÓMICO	Devaluación de la moneda colombiana. Fuente: adaptado de Banco de la república. (2020).	E-	Alta	Alta	Alta
	Índice de confianza del consumidor disminuido dada la crisis económica y sanitaria . Fuente: adaptado de Fedesarrollo. (2020).	E-	Alta	Alta	Alta
AMBIENTAL	Cuidado y conservación del entorno, dado el manejo de residuos tecnológicos. Fuente: adaptado de Política de sostenibilidad de Areandina. (2020).	A-	Alta	Media	Media
SOCIAL	Incremento de la demanda de descuentos, y créditos institucionales. Fuente: adaptado de Estadísticas Areandina (2020).	S+	Alta	Alta	Alta
	Aumento de clientes digitales. Fuente: adaptado de BBC. (2020).	S+	Alta	Alta	Alta
TÉCNOLOGIA	Implementación de la virtualización de la operación de la Dirección Nacional Financiera. Fuente: adaptado de Areandina. (2020).	T+	Alta	Alta	Alta
	Necesidad de renovación de equipos de tecnología. Fuente: adaptado de Areandina. (2020).	T+	Alta	Alta	Alta

Nota: Creación propia.

En el ítem de política presenta un impacto negativo con prioridad alta en lo que tiene que ver con las nuevas políticas económicas del país dada la coyuntura presentada por la aparición del Covid-19, en el factor económico la devaluación de la moneda frente al dólar,

y el índice de confianza del consumidor- ICC del año 2020 frente a año 2019, lo que ha disminuido notablemente e impactado de forma negativa las prioridades de consumo de los colombianos.

En el factor social el impacto positivo se refleja en que la universidad puede apoyar a sus estudiantes con descuentos, y estrategias de crédito institucional con bajas tasas de financiación, lo cual impacta de manera alta, dada la situación económica de nuestros estudiantes. En lo que tiene que ver con el factor tecnológico, su impacto es positivo, y la prioridad es alta, en relación con la necesidad de renovación tecnológica, y a la virtualización de la operación de la Dirección Nacional Financiera.

Tabla 13 *Matriz de tendencia*

ÍTEM	FACTORES	ID.	P1	E1	E2	A1	S1	S2	T1	T2	Total
1	Nuevas políticas económicas del país, dado el estado de pandemia mundial COVID-19.	P1		1	2	0	2	2	2	2	11
2	Incertidumbre del sector educativo por el cambio de prioridades en la población, dado el impacto por la pandemia de COVID 19.	E1	1		2	0	2	2	2	1	10
3	Disminución del Índice de confianza del consumidor - ICC.	E2	1	2		0	2	2	2	1	10
4	Apropiado manejo de los residuos tecnológicos.	A1	0	0	0		0	0	2	1	3
5	Incremento de la demanda de apoyos y créditos institucionales.	S1	2	2	2	0		2	2	1	11
6	Aumento de Clientes digitales para la educación.	S2	1	1	2	0	2		2	2	10
8	Implementación de la virtualización de la operación de la Dirección Nacional Financiera.	T1	1	1	2	1	2	2		2	11
9	Necesidad de Renovación de equipos de tecnología y telecomunicaciones.	T2	0	1	1	1	1	1	2		7
Total			6	8	11	2	11	11	14	10	

Nota: Creación propia.

En el análisis de tendencia, lo que se hizo fue una valoración cuantitativa de los impactos relacionados en el análisis PESTEL, con el fin de conocer cuál es de mayor

impacto por medio de una matriz de tendencia, al cruzar los factores y dar una puntuación de 0 a 2, se estableció a cuáles se les debe dar prioridad, entre estos están los aspectos clasificados económico, político, y al área de tecnología, también se evidencia que el de mayor porcentaje es el tecnológico con 14 puntos.

En el ámbito político con las nuevas políticas económicas debido al estado de pandemia COVID-19 (11 puntos), lo que afectó la situación en referencia a los ingresos de los ciudadanos y aumento la pobreza en el país, lo que hace que las familias piensen en satisfacer sus necesidades básicas y la educación deje de ser una prioridad. Así como la disminución del índice de confianza del consumidor (ICC), al pasar -11,8 en el año 2019 a -25,4 en 2020 (10 puntos), impactando de manera negativa la economía general del país, aumentando la incertidumbre de las personas, que también se ha incrementado por la inestabilidad de los mercados, lo cual trae otros efectos colaterales generados por la devaluación de la moneda colombiana frente al dólar.

En el aspecto económico, el incremento de la demanda de solicitud de apoyos financieros, y la solicitud de créditos institucionales de acuerdo con la crisis presenta una puntuación de 11, de igual manera se observa que dado a la implementación de la modalidad de teletrabajo los procesos y procedimientos de la Dirección Financiera Nacional tiene una calificación alta como se menciona sobre los 14 puntos, dada la necesidad de contar con equipos de cómputo y telecomunicaciones óptimos para el desempeño de las actividades del área de forma remota.

7.3.2 Análisis matriz EFAS

Teniendo en cuenta los aspectos relacionados respecto a los factores económicos que son tendencia en este momento lo cuales se marcan como coyunturales y con mayor impacto en Político, económico, ambiental, social y tecnología, y según las respuestas obtenidas en la encuesta frente a estos, el diagnóstico externo continúa con la relación de los aspectos de oportunidades y fortalezas en la matriz EFAS.

Tabla 14 Matriz EFAS

ID.	FACTORES	Valor	Calificación	Ponderado
O1	Nuevas solicitudes de apoyos financieros y de créditos institucionales dada la dificultad para acceder al sistema financiero.	0,07	3,50	0,25
O2	Reconocimiento de la universidad del Areandina en el sector educativo	0,05	3,50	0,18
O3	Aumento de Clientes digitales.	0,06	3,50	0,21
O4	Flexibilización de los modelos educativos o mallas académicas.	0,05	3,50	0,18
O5	La institución cuenta con suficientes herramientas tecnológicas y equipo de soporte para atender las diferentes necesidades.	0,05	3,50	0,18
O6	Pagos electrónicos, se evidencia un gran número de productos en el mercado para pago podríamos quedarnos cortos a nivel de competencia si no se implementan a nivel tecnológico todas las herramientas necesarias para ofrecer diversidad en alternativas de pago para nuestros estudiantes, pese a que se han implementado diferentes medios para cubrir esta	0,06	3,50	0,21
O7	Documentar procesos y procedimientos.	0,05	3,50	0,18
O8	Mejoramiento en los equipos de Computo	0,06	3,50	0,21
O9	Mejoramiento de los espacios físicos del DAFE	0,03	3,50	0,11
O10	El crecimiento de la cartera donde se asume riesgo propio, puede impulsar el desarrollo de un entorno tecnológico que integre la información financiera, comercial y académica de los estudiante que permita perfilar mejor nuestro mercado y desarrollar estrategias conjuntas entre áreas para su aprovechamiento.	0,07	3,50	0,25
A1	Nuevas políticas económicas del país, dado el estado de pandemia mundial COVID19.	0,07	3,50	0,25
A2	Riesgo cambiario y de mercado por volatilidad en tasas.	0,07	3,50	0,25
A3	Riesgo de disminución de ingresos por caja, dada la pandemia puede afectar el ingreso de las familias y por ende el ingreso a la caja del efectivo.	0,07	3,50	0,25
A4	Entorno macroeconómico difícil por la pandemia, la demanda por educación superior es elástica, responde a la variaciones generales del ingreso de las familias, esto impacta en la gestión de cartera de la universidad, en la medida que se asume riesgo propio ya que las entidades financieras externas dejan de cubrir a los estudiantes.	0,07	3,50	0,25
A5	Incertidumbre del sector educativo por el cambio de prioridades en la población, dado el impacto por la pandemia de COVID 19.	0,06	3,50	0,21
A6	Constante recambio tecnologico en plataformas y equipos de computo.	0,06	3,50	0,21
A7	Disminución del Índice de confianza del consumidor - ICC.	0,05	3,50	0,18
		1,00		3,50

Nota: Creación propia.

La calificación ponderada obtenida del análisis de los factores externas (oportunidades y amenazas) es de 3.50, lo que indica que la Dirección financiera de la Universidad del Areandina, se encuentra con una calificación por encima de la media, y se concluye con las estrategias para enfrentar el entorno externo, han sido adecuadas, ya que se han cubierto satisfactoriamente sus necesidades, teniendo un buen desempeño en relación a los diferente desafíos del entorno externo, las cuales han sido atendidas y neutralizadas, pero sobre lo cual se debe trabajar para mejorar esta calificación, frente a los nuevos retos y hallazgos como por ejemplo la revolución industrial 4.0, los nuevos cambios organizacionales que esto conlleva, y los impactos que ha traído a la sociedad el estado de pandemia.

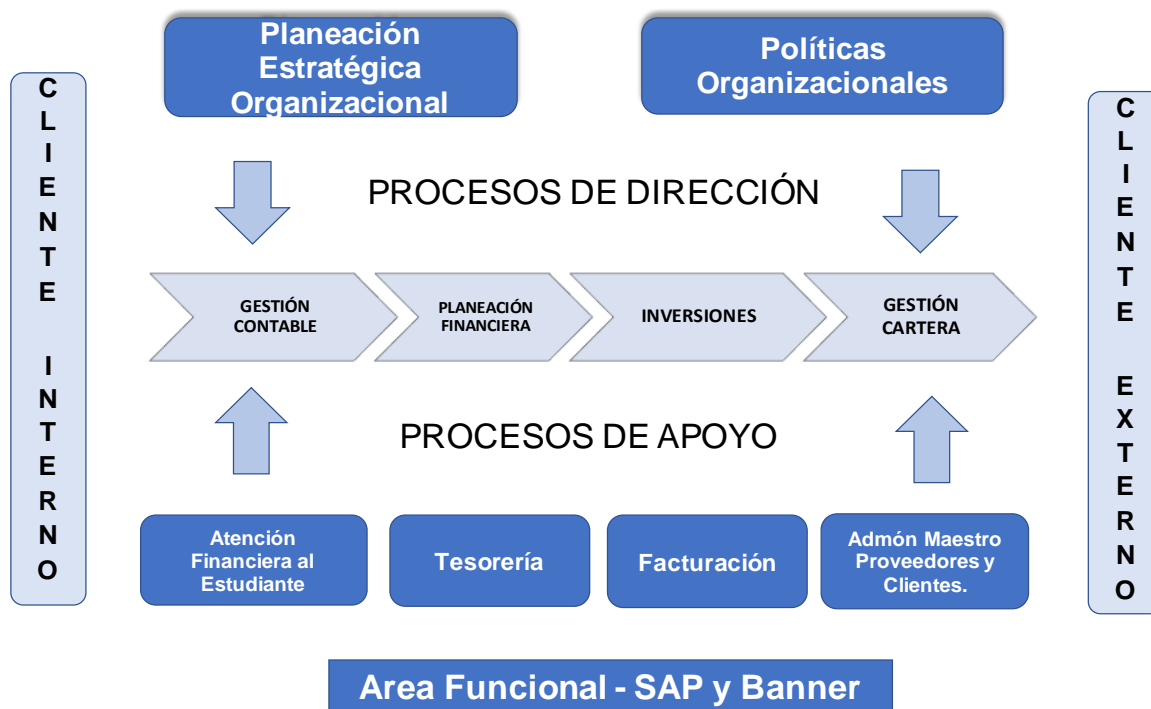
7.4 Diagnóstico Interno

El diagnóstico interno inicia con la validación de los recursos y capacidades con los que cuenta a nivel general la universidad, y posteriormente los correspondientes a la Dirección Nacional Financiera.

7.4.1 Análisis de la cadena de valor

En el diagnóstico interno se llevó a cabo el análisis de la cadena de valor de la Dirección Nacional Financiera, arrojando las siguientes relaciones entre sus macro proceso y áreas de apoyo:

Figura 15. Análisis de la cadena de valor



Nota: Creación propia.

La cadena de valor de la Dirección Nacional Financiera de Areandina se encuentra alineada con las políticas de planeación estratégica, y las políticas organizacionales, y alberga cuatro macro procesos nucleares de la Dirección Nacional Financiera como lo son: la gestión contable, planeación financiera, inversiones, y la gestión de cartera, y a

su vez, presenta procesos de apoyo como lo son: atención financiera al estudiante, tesorería, facturación, y la administración del maestro de proveedores y clientes, de igual manera a la dirección se encuentra vinculada el área funcional banner y SAP para soportar los procesos y procedimientos que ejecuta, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.

7.4.2 Análisis matriz de recursos y capacidades

La matriz de recursos y capacidades muestra la disposición y cualificación de los recursos tales como: humano, financieros, físicos (Infraestructura), conocimiento, tecnológico y reputación, de la universidad, los cuales de manera directa impactan en la Dirección Nacional Financiera.

Tabla 15. Matriz de recursos y capacidades - RYC

Recursos	Descripción	Es valioso para el consumidor?	Es raro o Singular?	Es inimitable o único?	Es sostenible su oferta o producción?
		V	R	I	O
Humano	La universidad, presenta programas de apoyo educativo para los funcionarios, para que puedan acceder en la universidad como en universidades externas, para que sigan avanzando en su nivel educativo. Los coordinadores y subdirectores son profesionales, así como con formación en postgrado en un 95%.	X	X	X	X
Financieros	La universidad, dados los resultados sostenibles de los últimos seis años y de acuerdo con el manejo eficiente de los recursos que ha realizado gracias a la gestión de la Dirección Nacional Financiera, ha realizado avances en infraestructura en las sedes de Valledupar, Bogotá, y Pereira, a partir de recursos propios.	X		X	X
Físicos	La Dirección Financiera cuenta con presencia física, y con cobertura a nivel nacional, lo que permite que los procesos y procedimientos se complementen y no se detengan.	X	X	X	X
Conocimiento	Know how en la Dirección Nacional Financiera, se encuentra en un nivel alto, dado que los funcionarios cuentan con una amplia trayectoria en la Universidad.	X	X	X	X
Tecnológicos	Sistemas de información y/o plataformas tecnológicas actualizados.	X	X	X	X
Reputación	Posicionamiento de la Dirección Financiera Nacional en la institución.	X	X	X	X

Nota: Creación propia.

Se destacan los aspectos mencionados en valioso para el consumidor, raro o singular, es inimitable o único, es sostenible su oferta o producción, clasificándose en los mismos de acuerdo con su disposición, además se estableció que existe una amplia interrelación con

las demás direcciones y vicerrectorías de la Institución, lo cual es indispensable en el desarrollo de sus funciones, lo cual facilita la acción de esfuerzos combinados, y el logro de los objetivos.

7.4.3 Análisis matriz IFAS

El análisis interno de la matriz IFAS se encuentra representada de la siguiente manera: la calificación de los factores se realiza de 1 a 5, se hace para indicar la importancia del aspecto relacionado, muy poco importante (clasificación = 1), poco importante (clasificación = 2), importante (clasificación = 3), de gran importancia (clasificación = 4) y muy importante (clasificación = 5). El resultado final ponderado así: 5.0 = sobresaliente; 4.0 Arriba del promedio; 3.0 promedio; 2.0 por debajo del promedio; 1.0 malo.

Tabla 16 *Matriz IFAS*

ID.	FACTORES	Valor	Calificación	Ponderado
F1	La universidad presenta un 100% de cumplimiento, en su meta de ingresos para el año 2020.	0,05	4,50	0,23
F2	Virtualización de la operación de la Dirección Nacional Financiera.	0,05	4,00	0,20
F3	Know How y experiencia de los colaboradores se encuentra en un nivel alto.	0,07	4,00	0,28
F4	El nivel educativo de los funcionarios del área financiera es alto. El 90% de los analistas son profesionales, los coordinadores y subdirectores de área son profesionales, y cuentan con formación en postgrado en un 100%.	0,04	4,00	0,16
F5	Los sistemas de información son óptimos para la gestión financiera.	0,06	4,00	0,24
F6	Trabajo en equipo y compromiso con la institución y con los estudiantes.	0,05	4,00	0,20
F7	Amparados en la política de inversiones se ha logrado invertir a tasas por encima del indicador bancario de referencia lo que permite cubrirnos en rentabilidades más altas frente a los indicadores del mercado.	0,06	4,00	0,24
F8	Respeto y cumplimiento por los lineamientos, política y procesos institucionales.	0,07	4,00	0,28
F9	Personal competente para el desarrollo de las actividades del área.	0,05	4,00	0,20
F10	Herramientas tecnológicas para el recaudo de la cartera en línea.	0,05	4,00	0,20
D1	Reprocesos generados desde otras áreas dada la reliquidación de matrículas.	0,05	3,00	0,15
D2	Desconocimiento de los diferentes sistemas de información.	0,04	3,00	0,12
D3	Falta un mayor detalle de las cifras contables.	0,04	3,40	0,14
D4	Deficiencia en el proceso de comunicación al llevar a cabo funciones en la modalidad Homeoffice.	0,05	3,50	0,18
D5	Fortalecer el conocimiento del equipo en las herramientas tecnológicas ofrecidas por las institución se tiene debilidad el uso de las herramientas.	0,04	3,50	0,14
D6	Herramientas tecnológicas que permitan simplificar procesos.	0,05	3,80	0,19
D7	Falta de formación externa (capacitación por parte de la universidad) al personal referente a manejos de bases de datos, que puedan ayudar a desempeñar mejor las labores.	0,05	3,80	0,19
D8	La gestión de la cartera de los estudiantes desertados, requiere ajustes que permitan mejorar las estrategias de recuperación de las áreas de servicio.	0,05	3,60	0,18
D9	Poca generación de diferenciación frente a otras áreas de la institución.	0,03	3,70	0,11
D10	Pérdida de información guardada en redes compartidas.	0,05	3,60	0,18
		1,00		3,80

Nota: Creación propia.

La calificación ponderada obtenida del análisis de los factores internos (fortalezas y debilidades) es de 3,80 lo que indica que la Dirección financiera de la Universidad del Areandina, se encuentra con una calificación por encima de la media, y se concluye que las estrategias internas utilizadas hasta el momento han sido adecuadas, ya que se han cubierto satisfactoriamente sus necesidades, teniendo un buen desempeño en relación a las fortalezas halladas frente a las debilidades de la dirección que han sido neutralizadas, no obstante, se debe trabajar en la ventaja competitiva para que no sea una ventaja temporal, si no permanente, y sostenida.

8. Plan de intervención

El plan de intervención propuesto para la Dirección Nacional Financiera, se orientó hacia el direccionamiento estratégico como lo menciona el título objeto de el desarrollo de este trabajo de investigación, para ello se llevó a cabo el desarrollo de la matriz FODA como herramienta de análisis de las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas de igual manera se tuvo en cuenta el resultado de la matriz de tendencia de factores que en este momento afectan el entorno del sector educativo, y que impacta la Dirección.

8.1 Análisis Matriz FODA

Para desarrollar el ejercicio de análisis de la matriz FODA, se realizó un proceso de depuración para la identificación de las amenazas y oportunidades relacionadas en la matriz EFAS, de igual manera para las fortalezas y debilidades vinculadas en la matriz IFAS, posteriormente relacionadas en la matriz FODA, las cuales se identificaron mediante la aplicación de una encuesta a los subdirectores y coordinadores relacionadas de acuerdo con su experiencia y labor diaria en la Dirección Nacional Financiera. Al final se obtuvieron seis fortalezas, seis debilidades, cinco oportunidades, y seis amenazas, sobre las cuales de manera cruzada se llevó a cabo el desarrollo de estrategias, generando los siguientes tipos de estrategias:

- Estrategias FO (Fortalezas/Oportunidades); muestra cómo la empresa, dirección o unidad de negocios podrían utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- Estrategias DO (Debilidades/Oportunidades); dirige cómo se pueden aprovechar las oportunidades superando las debilidades.
- Estrategias FA (Fortalezas/Amenazas); establece cómo se pueden aprovechar las fortalezas para mitigar o evitar las amenazas.
- Estrategias DA (Debilidades/Amenazas); muestra cómo se puede minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

Tabla 17 Estrategia matriz FODA

	Factores internos (IFAS)	
	Fortalezas	Debilidades
Diagnóstico estratégico - FODA	<p>F1. Trabajo en equipo y compromiso con la institución y con los estudiantes.</p> <p>F2. Sistemas de información óptimos para la Gestión financiera.</p> <p>F3. Excelente manejo de inversiones dada su política, logrando invertir a tasas por encima del indicador bancario de referencia, lo que permite cubrirnos en rentabilidades más altas frente a los indicadores del mercado.</p> <p>F4. Cumplimiento con los lineamientos, política y procesos institucionales.</p> <p>F5. Know How y experiencia de los colaboradores se encuentra en un nivel alto.</p>	<p>F1. Pérdida de información guardada en redes compartidas.</p> <p>F2. Deficiencia en el proceso de comunicación al llevar a cabo funciones en la modalidad Home Office.</p> <p>F3. Falta de conocimiento del equipo en las herramientas tecnológicas ofrecidas por la institución.</p> <p>F4. Gestión insuficiente en el recaudo de cartera de los estudiantes que han desertados.</p> <p>F5. Procesos extensos y complejos.</p>
Factores externos (EFAS)	F6. Herramientas tecnológicas para el recaudo de la cartera en línea.	F6. Falta de cobertura en capacitación, que permita realizar aportes a la labor.
Oportunidades	Estrategias FO (Fortalezas / Oportunidades)	Estrategias DO (Debilidades / Oportunidades)
O1. Aumento de clientes digitales.	F1.O1. Estandarizar los procesos digitales para que se garantice la calidad de la información, para dar respuestas ágiles a las solicitudes del cliente interno y externo.	D1.O1. Generar el almacén de datos de la Dirección Nacional Financiera, para tener la información clasificada, por ejemplo: información ejecutiva, analítica y la de la operación diaria.

<p>O2. Disponibilidad de herramientas de pagos digitales en el mercado.</p> <p>O3. Avance de nuevas tecnologías, y de equipos de cómputo.</p> <p>O4. El crecimiento de la cartera donde se asume riesgo propio.</p> <p>O5. Dificultad de acceso a créditos en el sistema financiero.</p>	<p>F2.O2. Generar valor al servicio de recaudo, implementando más opciones de pago electrónico.</p> <p>F5.O3. Según la experiencia de los colaboradores de la Dirección Nacional Financiera impulsar el desarrollo de un entorno tecnológico que mejore la experiencia financiera de los clientes digitales.</p>	<p>D3.O3. Enfocar la Dirección hacia conductas de Innovación y Desarrollo, dado el incremento de los clientes digitales.</p> <p>D5.O3 De acuerdo con el crecimiento de la operación de la Dirección, las herramientas tecnológicas, así como las plataformas involucradas en la labor financiera, se deben analizar, estandarizar, y optimizar de acuerdo con los procesos.</p>
<p>Amenazas</p>	<p>Estrategias FA (Fortalezas / Amenazas)</p>	<p>Estrategias DA (Debilidades / Amenazas)</p>
<p>A1. Riesgo cambiario y de mercado por volatilidad en tasas.</p> <p>A2. Entorno macroeconómico difícil por la pandemia, la demanda por educación superior es elástica, responde a las variaciones generales del ingreso de las familias, esto impacta en la gestión de cartera de la universidad, en la medida que se asume riesgo propio ya que las</p>	<p>F2.A2. Fortalecer las líneas de crédito existentes, así como los apoyos financieros, para mitigar el impacto de la disminución de ingresos, dada la situación de la emergencia sanitaria.</p> <p>F3.A1. Garantizar el flujo de caja de acuerdo con la rentabilidad de las inversiones, gestionando de manera segura el riesgo cambiario y volatilidad de las tasas.</p>	<p>D1.A5. Con el fin de evitar la pérdida de la información en redes compartidas, apalancarse en el constante recambio de plataformas y equipos tecnológicos.</p> <p>D2.A2. Generar estrategias de divulgación de los canales de comunicación que permitan mejorar los tiempos de respuesta al cliente interno y externo, así como la disminución del riesgo de incurrir en errores.</p>

entidades financieras externas dejan de cubrir a los estudiantes.

A3. Incertidumbre del sector educativo por el cambio de prioridades en la población, dado el impacto por la pandemia de COVID 19.

A4. Riesgo de deserción de los estudiantes (factores económicos, sociales, adaptación, cultural, entre otros).

A5. Constante recambio tecnológico.

F4.A4. Crear nuevos modelos de pago que eviten la deserción y que permitan una adecuada gestión de los mismos, respaldados por el recaudo en línea, de acuerdo con los procesos, políticas y lineamientos.

D3.A3. Establecer estrategias de capacitación, de acuerdo con las necesidades de los colaboradores para conocer en qué herramientas en general y en qué temas de interés.

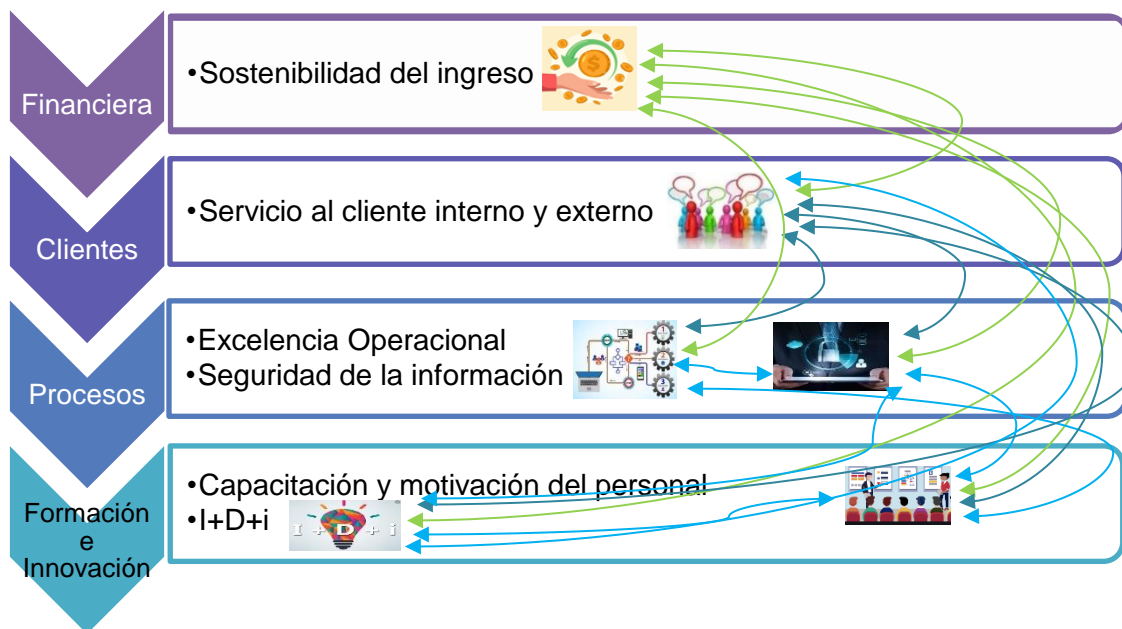
Nota: Creación propia.

8.2 Mapa estratégico

En el desarrollo de este trabajo se identificaron seis focos, teniendo en cuenta los lineamientos estratégicos establecidos del plan estratégico institucional Delta 2024, y de acuerdo con el análisis de las tendencias del sector, la proyección institucional de la dirección, lo cual fue ratificado por la experiencia y por las necesidades identificadas por los coordinadores y subdirectores de la Dirección.

1. Capacitación y motivación del personal
2. Sostenibilidad del ingreso
3. Excelencia operacional
4. Servicio al cliente interno y externo
5. I+D+i
6. Seguridad de la información.

Figura 16 Mapa estratégico para la Dirección Nacional Financiera



Nota: Creación propia.

Lo anterior se enmarcó en las cuatro perspectivas del modelo de cuadro de mando integral - CMI, como se muestra en la figura 16, y es la base de las estrategias planteadas en el plan de acción propuesto.

8.3 Plan de acción propuesto

En el plan de acción se relacionan las actividades necesarias para ejecutar las estrategias consideradas en el FODA, las actividades descritas se planean en meses distribuidos en trimestres, con el fin de que sea ejecutado de manera eficiente, dado que el plan estratégico se proyecta del 2021 al 2024 (cuatro años), también se identifican las direcciones, subdirecciones, y coordinaciones responsables de su respectiva ejecución; no obstante, en algunas acciones es necesario la intervención y apoyo de otras Direcciones como lo son las de tecnología y la de talento humano.

Tabla 18 Plan de acción para la Dirección Nacional Financiera

Actividades a desarrollar		Tiempo Estimado																Responsable
		MESES																
ID. Estrategia	Descripción	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	36	39	42	45	48	
F1.01	• Implementar la mesa de ayuda para la Dirección Nacional Financiera.	X																Subdirecciones, y coordinadores y Dirección Nacional de Tecnología.
	• Impulsar las actividades en función de gestión del cambio, gestión estratégica, y gestión del negocio.	X		X			X			X			X			X		Dirección Nacional Financiera, subdirectores y coordinadores.
	• Evaluar y proponer nuevas alternativas operativas como: Reingeniería, centralización, mayor soporte de los servicios en sistemas, servicios compartidos.	X			X					X			X				X	Subdirectores y coordinadores con la Dirección Nacional de Tecnología.
F2.02	• Identificar las aplicaciones de pago eficientes, y de mayor aceptación en la comunidad		X				X				X				X			Subdirección de Tesorería.

	estudiantil para ser implementadas en el mediano plazo.																	
F5.03	• Construir la visión y los valores de la Dirección Nacional Financiera, de manera integrada con los funcionarios.	X																Dirección Nacional Financiera, subdirectores y coordinadores.
	• Dar valor a los objetivos individuales.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	• Involucrar al personal para su participación en la generación de ideas, proyectos, y nuevos procesos con valor agregado que permitan mejorar la experiencia del cliente interno y externo en la gestión financiera.	X				X				X								
	• Orientar el conocimiento técnico, operativo y administrativo con el que cuenta la Dirección, hacia los círculos de calidad, y el valor compartido.		X	X	X				X							X	X	

D1.01	• Clasificar la información de la gestión financiera en: información ejecutiva (toma de decisiones), información analítica, información operativa.	X	X			X		X		X		X				Subdirecciones y coordinadores de la Dir. Nacional Financiera.
	• Asegurar la relación de las capacidades y competencias de acuerdo con el rol desempeñado, y con las nuevas herramientas adquiridas.	X				X				X					X	Subdirección de Formación de Gestión del Talento Humano.
	• Consolidar la gestión de riesgos y control de los mismos.	X	X				X				X				X	Subdirecciones y coordinadores de la Dir. Nacional Financiera.
	• Revisar y adecuar los perfiles, roles, y competencias a las nuevas exigencias del área y de la organización en su conjunto.		X					X			X				X	Subdirección de Formación de Gestión del Talento Humano.
D3.03	• Desarrollar soluciones de manera conjunta con la dirección de IT, como partnership de Finanzas, de acuerdo con la	X	X			X		X		X		X				Subdirecciones y coordinadores de la

	necesidad de gestión del cambio y transformación digital.																Dir. Nacional Financiera.
	• Gestionar el cambio de los procesos hacia la mejora continua, cultura de procesos y entregables de calidad.			X						X							
	• Escuchar y motivar a los funcionarios hacia los procesos de I+D+i.	X	X					X							X	X	
D5.03	• Asegurar la relación de las capacidades y competencias de acuerdo con el rol desempeñado, y con las nuevas herramientas adquiridas.	X						X							X		Subdirección de Formación de Gestión del Talento Humano.
	• Mapear, consolidar y actualizar los riesgos que existen en la Dirección, su gestión y el control de los mismos.	X	X						X	X					X	X	Subdirecciones y coordinadores de la Dir. Nacional Financiera.
	• Actualizar los procesos y procedimientos con la metodología del ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar, actuar).			X											X		Subdirección Nacional de Procesos

	apalancados en el concepto de valor compartido, que garantice su continuidad.																
F4.A4	• Vincular a los funcionarios del área de cartera en la generación de nuevos modelos de recaudo, donde se contemplen estudiantes activos y desertados.	X	X		X	X	X	X	X	X	X						
	• Involucrar al personal de servicio en el conocimiento y divulgación de las nuevas formas, requisitos y facilidades de acuerdos de pago para los estudiantes y codeudores.	X	X		X			X			X						
	• Dar a conocer las herramientas de recaudo en línea.	X	X		X	X	X	X	X	X	X						
D1.A5	• Implementación de ISO 27001 - Norma internacional de Seguridad de la Información			X	X												
																	Dirección Nacional de Tecnología y Dirección Nacional Financiera.

D2.A2	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar manuales digitales para los procedimientos con el fin de facilitar su consulta, y ejecución. 	X	X							X									X	Subdirecciones de la Dirección Nacional Financiera y Subdirección Nacional de Procesos.	
	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los canales formales e informales de comunicación entre colaboradores, para que agreguen valor a los procedimientos. 		X		X			X		X			X		X				X	Subdirectores y coordinadores de cada área.	
	<ul style="list-style-type: none"> • Crear comités y reuniones periódicas efectivas para compartir información y establecer oportunidades de mejora, así como responsables. 	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Subdirectores y coordinadores de cada área.
	<ul style="list-style-type: none"> • Replantear y canalizar los vínculos entre los funcionarios del área (trabajo en equipo, liderazgo, creatividad, motivación, resiliencia), e implementar el mentoring. 	X			X			X			X			X					X	Subdirección de bienestar del Talento Humano.	

	• Desarrollar competencias en el personal por medio de capacitación continua.	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	Subdirección de Bienestar y formación del Talento Humano.
D3.A3	• Llevar a cabo capacitaciones para los colaboradores, que permitan profundizar en temas técnicos inherentes a los procesos ejecutados, o a las nuevas herramientas y plataformas que permitan mejorar la gestión financiera.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Subdirectores de la Dirección Financiera y Subdirección Formación del Talento Humano.
	• Aumentar la motivación y el compromiso del personal.	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	Subdirección de bienestar del Talento Humano.
	• Capacitar a los funcionarios de la dirección, en teorías de gestión ágil, con el fin de optimizar sus actividades.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Subdirectores de la Dirección Financiera y Subdirección Formación del Talento Humano.

Nota: Creación propia.

8.3.1 Presupuesto actividades específicas

Se relacionan a continuación las partidas económicas que se requieren para el desarrollo de las actividades específicas, las cuales se encuentran contenidas en las estrategias referenciadas con su respectivo ID, en la tabla 19 Presupuesto de actividades específicas; estos recursos son destinados para las necesidades de cobertura de servicios técnicos, compra de software u otros, o incluso de personal externo para conseguir el resultado esperado. El presupuesto presentado es un tanto austero de acuerdo con la coyuntura económica que se está presentando.

Dado lo anterior se aclara que en la tabla 18 Plan de acción para la Dirección Nacional Financiera, se encuentran relacionados las estrategias en general establecidas como resultado del análisis, con sus actividades, tiempos y áreas responsables. Las estrategias que no fueron incluidas en el presupuesto se deben a que no son necesario costos y gastos extras a los contemplados en el presupuesto institucional 2021, y porque corresponden a actividades que se efectúan y se pueden apropiar durante la ejecución de las funciones cotidianas de las personas que integran la Dirección Nacional Financiera.

El total de las partidas registradas en la tabla de presupuesto mencionada son de \$ 115.000.000, cuyo monto corresponde al 0,0004% de los ingresos totales de la institución, y no afectaría el margen EBITDA, por el contrario debe mejorar; no obstante al ser una Dirección de soporte y transversal, los beneficios se verán reflejados en la mejora de la calidad de la información, seguridad de los datos, disminución de errores en los informes, generación de confianza de clientes y proveedores, lo cual impactara de forma positiva el margen de utilidad.

Tabla 19 *Presupuesto de actividades específicas*

Estrategia		Monto	Meses	Indicador	Responsable
ID.	Descripción de actividades				
F1.O1	<p>• Implementar la mesa de ayuda para la Dirección Nacional Financiera.</p> <p>Actividades: Caracterización de servicios, creación de usuarios, generar la base de conocimientos, capacitación de las personas en el manejo de doesboard, generar indicadores.</p>	\$ 10.000.000	2	<p>Disminución de los tiempos de espera hasta en un 50%.</p> <p>Controlar el 100% del flujo de la información.</p>	<p>Subdirectores, coordinadores</p> <p>Dirección Nacional de Tecnología.</p>
D1.A5	<p>• Implementación de ISO 27001 - Norma internacional de Seguridad de la Información.</p> <p>Actividades: Evaluación y Diagnostico para la implementación de la norma por parte de un ingeniero certificado (1 mes). Análisis de las brechas de seguridad, implementación del plan estratégico de seguridad de la información (3 meses).</p>	\$ 30.000.000	4	<p>Disminución de la perdida de información en un 100%</p> <p>Mínima exposición de datos personales.</p>	<p>Dirección Nacional de Tecnología y</p> <p>Dirección Nacional Financiera.</p>
D1.A5	<p>Adquisición de Software: (antivirus) firewall, detección de intrusos, implementación de bitácoras, generación y análisis de matriz riesgos.</p>	\$ 20.000.000	1	<p>Aseguramiento de la información en un 100%</p>	<p>Dirección Nacional de Tecnología y</p> <p>Dirección Nacional Financiera.</p>
D1.A5	<p>Gestión de conocimiento y entrenamiento de personal: equipo de auditoría interna (personal financiero), auditores externos, 2 consultores en el proceso de implementación.</p>	\$ 20.000.000	1	<p>Disminución de los riesgos y fuga de información.</p>	<p>Dirección Nacional de Tecnología y</p> <p>Dirección Nacional Financiera.</p>
D2.A2	<p>• Documentar manuales digitales para los procedimientos con el fin de facilitar su consulta, y ejecución.</p> <p>Actividades: conteo de procesos y procedimientos documentados de la Dirección. Documentar los procesos que estén pendientes.</p>	\$ 7.000.000	6	<p>Cant. de Procesos y Procedim. / Cant. Manuales Digitales</p>	<p>Subdirecciones de la Dirección Nacional Financiera y Subdirección Nacional de Procesos.</p>

Programación para revisión de ajustes a los procesos, procedimientos y manuales.

Divulgación de los manuales digitales.

- Capacitaciones específicas y técnicas gestionadas por el área de Gestión del Talento Humano – Formación.


D3.A3	<p>Actividades: Llevar a cabo capacitaciones en la Dirección, que permitan profundizar en temas técnicos inherentes a los procesos ejecutados, o a las nuevas herramientas y plataformas que permitan mejorar la gestión financiera.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar los procesos y procedimientos con la metodología del ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar, actuar). 	\$ 20.000.000	48	<p>Cant. Capacitaciones Solicitadas/ Cant. Capacitaciones Realizadas</p>	<p>Subdirectores de la Dirección Financiera y Subdirección Formación del Talento Humano.</p>
D5.O3	<p>Actividades: incluir en los procesos de la dirección, la diagramación PHVA. Comprar licencia Bizagi, BPM.</p>	\$ 8.000.000	3	<p>Incremento productividad en un 35%</p>	<p>Subdirección de Formación de Gestión del Talento Humano.</p>
Total		\$ 115.000.000			

Nota: Creación propia.

8.4 Mapa de competencias para la función financiera

De acuerdo con las tendencias del mercado, y con evolución del sector educativo, las la atención a las necesidades de la sociedad en general, a su vez con la disposición para atender de manera simultánea los cambios del entorno físico a un entorno digital, de la mano de la revolución industrial 4.0 para lo cual se propone que la Dirección Nacional Financiera vincule a los perfiles y roles el desarrollo y fortalecimiento de las competencias relacionadas en la tabla que se relaciona a continuación según los desafíos digitales y humanos que el sector educativo requiere, con el fin de propender por un mejor desarrollo personal, profesional y de la Dirección en la institución.

Tabla 20 Mapa de competencias propuesto para la función financiera

Competencias de Funcionamiento				
			Gestión de conflictos	
	Liderazgo		Agilidad operativa	
	Innovación		Pensamiento estratégico	
			Gestión del Cambio	
			Gestión I+D	
			Motivación continua	
			Relaciones Humanas	
Resolución de conflictos			Resolución de conflictos estratégicos	
Autogestión				
Pensamiento crítico				
Planificación para escenarios inciertos				
Capacidad de análisis				
Enfoque a cliente interno y externo / Calidad de servicio				
Orientación al resultado				
Competencias Funcionales				
Inteligencia práctica				
Trabajo en entornos digitales				
Conocimiento del sector y organización				
Desarrollo de competencias en sistemas de información				
Áreas de apoyo			Dirección	
Analista	Profesional	Coordinador	Subdirector	Director
-			+	
Nivel de competencia 				

Nota: Adaptado de “Las 10 prioridades de la Dirección Financiera en España” por (Deloitte), 2008.

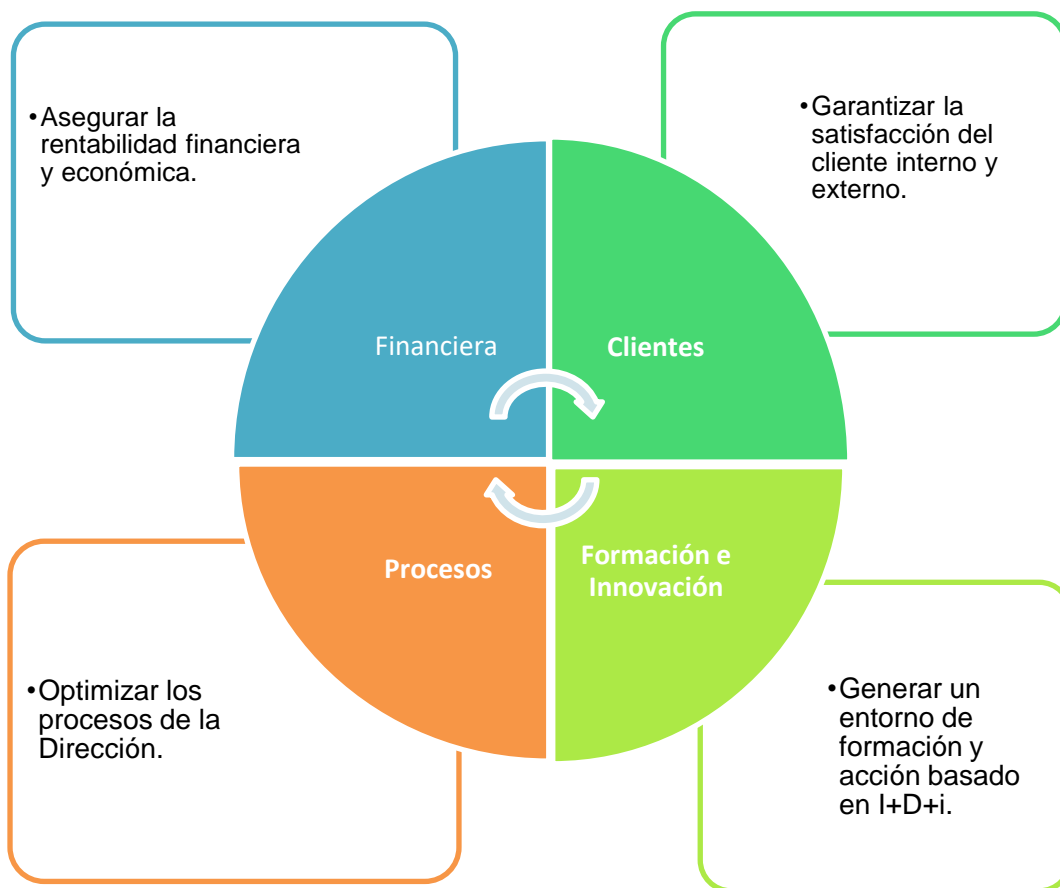
8.5 Cuadro de mando integral – CMI

El modelo de cuadro de mando integral – CMI o Balanced Scorecard, diseñado por (Kaplan y Norton, 1992), aplicado en este caso dentro de la dirección, además de la perspectiva financiera, considera otras tres las cuales comprende: clientes, procesos y recursos:

- Financiera: ¿Cómo se ve la Dirección Nacional Financiera frente a las demás direcciones?
- Clientes: ¿Cómo nos ven los clientes?
- Desarrollo y Aprendizaje: ¿Se puede continuar mejorando y creando valor?
- Procesos: ¿En qué se debe sobresalir?

Los objetivos estratégicos de la Dirección Nacional Financiera, se encuentran determinados por la misión propuesta: *“Dirigir, coordinar y optimizar la ejecución de los recursos y las operaciones financieras, así como propender por el desarrollo tecnológico en apoyo de la misión de la vicerrectoría administrativa y financiera, y la misión institucional y de los objetivos que cumple la institución”.*

Figura 17. *Perspectivas estratégicas de la Dirección Nacional Financiera*



Nota: Creación propia.

La medición esta soportada en indicadores para las cuatro perspectivas, con lo cual se tiene una visión del potencial de la Dirección Nacional Financiera. El cuadro de mando integral – CMI, es utilizado para hacer control y seguimiento al plan estratégico.

Como El Balanced Scorecard o mapa estratégico es el modelo de gestión integrado adoptado para Dirección Nacional Financiera, sobre el cual más allá de los indicadores financieros presenta los inductores de valor para una actuación competitiva de un nivel superior a largo plazo. Se adopta para realizar el seguimiento al conjunto de objetivos estratégicos en pro de la gestión de los cambios y esfuerzos que ayudan al cumplimiento de forma interrelacionada, creando una relación dinámica e integral

Se propone en la tabla 18, el plan de acción para la Dirección Nacional Financiera, donde se establece el detalle de las actividades que se deben llevar a cabo en una línea de tiempo – cronograma, para cada una de las estrategias formuladas en la matriz FODA, hacia el logro de los indicadores de seguimiento propuestos en el BSC.

En la tabla 19 denominada presupuesto de actividades específicas, se registran los montos necesarios para el desarrollo de las actividades que generan costos adicionales, áreas responsables, y tiempos de ejecución alineados con las establecidas en el plan de acción para la Dirección, así como la definición de los conceptos de mano de obra, compra de software o licencias, capacitación, entre otros. Estas actividades corresponden a las estrategias con código F1.O1, D1.A5, D2.A2, D3.A3, D5.O3 (Ver tabla 19).

El BSC se convierte así en una herramienta para la extensión y vinculación de las personas en la consecución de los objetivos, estableciendo una secuencia lógica de los procesos, y de las interrelaciones de la Dirección y organización, hasta alcanzar misión, visión, y objetivos estratégicos institucionales a medio y largo plazo. En el cuadro de mando integral, se generaron indicadores para las doce estrategias formuladas en el plan estratégico propuesto, de acuerdo con la

perspectiva financiera, clientes, formación I+D+i, y procesos, para visualizar su estrategia, interpretarla y comunicarla.

Tabla 21 *Balanced scored card – BSC*

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas (Mensual, anual)	Estrategia
Financiera	Asegurar la rentabilidad financiera y económica.	Margen de Utilidad bruta. Rentabilidad de los Activos - ROA.	Incrementar la rentabilidad operacional 2,2% frente al año anterior – Anual.	F2.A2. Fortalecer las líneas de crédito existentes, así como los apoyos financieros, para mitigar el impacto de la disminución de ingresos, dada la situación de la emergencia sanitaria.
		Índice de Cartera	< 11% (Mes)	F3.A1. Garantizar el flujo de caja de acuerdo con la rentabilidad de las inversiones, gestionando de manera segura el riesgo cambiario y volatilidad de las tasas.
Clientes	Garantizar la satisfacción del cliente interno y externo.	Porcentaje de satisfacción del cliente.	90% (Mes)	D2.A2. Generar estrategias de divulgación de los canales de comunicación que permitan mejorar los tiempos de respuesta al cliente interno y externo, así como la disminución del riesgo de incurrir en errores.
Formación Entorno I+D+i	Generar un entorno de formación y acción basado en I+D+i.	Propuestas, y proyectos radicados en la Dirección Nacional Financiera.	4 (Mes)	F5.O3 Según la experiencia de los colaboradores de la Dirección Nacional Financiera impulsar el desarrollo de un entorno tecnológico que mejore la experiencia financiera de los clientes digitales.
		Cantidad de PQR/ Cantidad Casos Resueltos.	95% (Mes)	D3.O3. Enfocar la Dirección hacia conductas de Innovación y Desarrollo, dado el incremento de los clientes digitales.

		Porcentaje de ejecución del plan de capacitación.	90% (Mes)	D3.A3. Establecer estrategias de capacitación, de acuerdo con las necesidades de los colaboradores para conocer en que herramientas en general y en los temas de interés.
Procesos	Optimizar los procesos de la Dirección.	Cantidad de procesos / Procesos estandarizados y mejorados	90% (Mes)	F1.O1. Estandarizar los procesos digitales para que se garantice la calidad de la información.
		Cantidad de opciones de pago electrónico	3 (Anual)	F2.O2. Generar valor al servicio de recaudo, implementando más opciones de pago electrónico.
		Incremento de la productividad.	Disminuir en un 35% el tiempo de la generación de informes (Mes)	D1.O1. Generar el almacén de datos de la Dirección Nacional Financiera, para tener la información clasificada, por ejemplo: información ejecutiva, analítica y la de la operación diaria.
		Porcentaje de efectividad	95% (Mes)	D5.O3 De acuerdo con el crecimiento de la operación de la Dirección, las herramientas tecnológicas, así como las plataformas involucradas en la labor financiera, se deben analizar, estandarizar, y optimizar de acuerdo con los procesos.
		Cuentas por cobrar / Cartera recuperada	Disminución del índice de cartera en un 45% (Mes)	F4.A4. Crear nuevos modelos de pago que eviten la deserción y que permitan una adecuada gestión de los mismos, respaldados por el recaudo en línea, de acuerdo con los procesos, políticas y lineamientos.

		Implementación de la Norma ISO 27001.	100% (1er año)	D1.A5. Con el fin de evitar la pérdida de la información en redes compartidas, apalancarse en el constante recambio de plataformas y equipos tecnológicos.
--	--	---------------------------------------	----------------	--

Nota: Creación propia.

9. Recomendaciones y conclusiones

A continuación, se presentan las recomendaciones de acuerdo con el estudio realizado para la Dirección Nacional Financiera de la Universidad del Areandina, el plan de intervención generado en el punto anterior.

9.1 Recomendaciones

A partir del estudio realizado, y como producto del objetivo, se realizan las recomendaciones de acuerdo con los hallazgos, y su gestión, aplicables a la mejora de la Dirección Nacional Financiera. Para ello se formuló la propuesta de misión, los objetivos estratégicos según la perspectiva financiera, clientes, formación innovación y desarrollo, y procesos, y la medición del mismo a través de indicadores (BSC), que permitan un mejor desempeño frente a los retos y desafíos que impuso la revolución industrial 4.0.

Dado lo anterior, se encontró una oportunidad de mejora no solamente en los procesos desarrollados por las áreas que la componen, sino que se destaca y se hace necesario incluir la formación y desarrollo del talento humano que hace parte de esta Dirección, dado que no se debe dejar de lado la motivación, cuidado y reconocimiento a su trabajo. Estas herramientas permitirán optimizar sus actividades y funciones, para garantizar una efectiva. En este sentido, se hace importante que la Dirección ejecute las actividades planteadas en el plan de acción de acuerdo con cada una de las estrategias mencionadas en la tabla 17. Plan de acción para la Dirección Nacional Financiera, del presente documento.

Se propone a la Dirección llevar a cabo la clasificación de la información, así como la implementación de herramientas que garanticen su custodia, seguridad y adecuado manejo dada la complejidad de los datos allí registrados, así mismo para obtener un mayor control sobre los riesgos, y la calidad de los informes y procesos generados a partir de la misma, y el orden de prioridades. Para este aspecto fundamental se recomienda la implementación de la Norma ISO 27001.

De igual manera se debe recurrir a otras alternativas para mejorar las comunicaciones eficientes, tanto formales como informales, fortalecer lazos entre las áreas que la conforman, fomentar las reuniones o comités para la comunicación de avances, expectativas, y logros, reestablecer la confianza, empatía, y respeto por el otro, las cuales se han visto mermadas por la distancia y la frialdad del trabajo virtual y remoto.

9.2 Conclusiones

- A partir del análisis interno y externo efectuado en la Dirección Nacional Financiera con la participación de subdirectores y coordinadores, se identificaron las oportunidades, amenazas, debilidades, y fortalezas, las cuales fueron determinantes en el desarrollo del plan estratégico.
- La Universidad ha obtenido resultados sostenibles económicos-financieros en los últimos siete años, no obstante, es importante asegurar la continuidad de estos resultados, fortaleciendo las direcciones que la componen, entre ellas las de la Dirección Financiera, por lo cual es importante la puesta en marcha del plan estratégico propuesto, y de esta manera consolidar el logro de los objetivos trazados desde de las perspectivas.
- La Universidad del Areandina presento en el mes de septiembre de 2020, su plan estratégico denominado Delta 2024, con la participación de las vicerreorías que comprenden la institución. De igual manera el plan estratégico de la Dirección Nacional Financiera, se articuló teniendo en cuenta los aportes realizados por los subdirectores y coordinadores, y se estableció una cobertura para el periodo 2021 al 2024, con el fin de que se actualice o se generó un nuevo plan estratégico de acuerdo con las necesidades futuras.
- En la etapa de plan de intervención y de acuerdo con el análisis adelantado se evidencio que el modelo que más se adapta para su seguimiento y control, es el modelo de Balanced Scorecard, utilizada en este momento por la institución, y sobre lo cual es importante mantener su trazabilidad, por tal motivo se definió el plan estratégico para la Dirección bajo el mismo modelo.

- Por último, se concluye que la generación de un plan estratégico en la Dirección Nacional Financiera, genera una ventaja competitiva de diferenciación frente a las demás direcciones, además sostenibilidad en los resultados, calidad en los procesos, y cooperación por parte de los funcionarios, y conservando las líneas y focos estratégicos institucionales.

10. Referencias

- Ackoff, R. L. (2005). *Un concepto de planeación de empresas*. México: Limusa Noriega.
- Altair, C. (1987). *Elaboración del plan estratégico*. ECO3 Colecciones.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H., Declerck, R., & Hayes, R. (1990). *El planteamiento estratégico: nueva tendencia de la administración*. México: Trillas.
- Areandina. (2016). *Plan estratégico de desarrollo 2016 – 2020*. Bogotá: Universidad del Areandina.
- Areandina. (2018). *Preliminar Informe de Autoevaluación Multicampos*. Bogotá: Areandina.
- Areandina. (2019). *Informe de acreditación Institucional Multicampos Fundación Universitaria del Areandina*. Bogotá: Universidad del Areandina.
- Areandina. (2020 - 2024). *Plan estratégico Delta 2024*. Bogotá: Areandina.
- Areandina. (2020). *Estructura organizacional Areandina*. Bogotá: Areandina.
- CCB. (2018). *Cuentas Nacionales Departamentales. Cálculos: Dirección de Gestión de Conocimiento*. Bogotá: Cámara de comercio de Bogotá.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, mass: M.i.t. Press.
- Charles K., N. L. (20 de Julio de 2015). *Kaufman Hall*. Obtenido de Kaufman Hall: <http://www.kaufmanhall.com/assets/blog/he/for-small-universities-financialvulnerabilities-should-never-be-a-surprise>
- Cuervo, A. (2003). *El papel de la empresa en la competitividad*. Barcelona: Planeta.
- DANE. (2018a). *Tasa de desempleo, según nivel educativo alcanzado*. Bogotá: DANE. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/educacion/boletin-sinidel#informacion-nacional>
- DANE. (2018b). *Distribución porcentual de ocupados y desocupados según nivel educativo total nacional 2018*. Bogotá: DANE.

- DANE. (20193). *Tasa de desempleo, para hombres y mujeres en el año 2018*. Bogotá: DANE.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson-Prentice Hall.
- Deloitte. (2008). *Las 10 prioridades de la Dirección Financiera en España*. España: Deloitte.
- Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Fahey, L., & Narayanan, V. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. St Paul, MN: West Publishing.
- Ferrel, O., & Hirt, G. A. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México: McGraw-Hill.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México: McGrw-Hill.
- G, K. a. (2004). *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Goldstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. México: Mc-Graw Hill.
- Grant, R. (1991). *The Resources based theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. California: Spring.
- Grant, T. (2015). *The state of higher education in 2015 (Fourth annual report)*. EE.UU: Grant Thornton.
- Harvard, R. D. (2017). *¿Qué es la política de empresa y cómo se constituye? Harvard Deusto Business Research*. Obtenido de Harvard Deusto Business Research - EAE.
- Hernandez, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Hinton, K. (2012). *A Practical Guide to Strategic Planing in Higher Education*. EE.UU: Society for College and University Planning.

- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. South-Western.
- Ibarra G., J. R. (10 de 07 de 2005). *Winred.com*. Obtenido de Winred.com: <http://winred.com/management/planificacion-estrategicareflexiones-de-un-consultor-para-un-gerente/gmx-niv116-con2781.htm>
- Kaplan, & Norton. (1992). Cuadro de mando integral. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. EE.UU: Harvard Business School Press.
- Kaufmann, A., & Gil, A. J. (1992). *Técnicas de gestión de empresa. Previsiones, decisiones y estrategias*. Madrid, España.: Ediciones Pirámide.
- Kotler, P., & Armstrong.G. (2004). *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearsen-Prentice Hall.
- Kouzes, & Posner, y. B. (1987). *El desafío de la dirección*. Wiley. EE. UU. EE. UU: Wiley.
- Loaiza, A. (2013). *El papel del contador público en la planeación (ensayo de Diplomado)*. Cali. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11794/1/ENSAYO%20PLANEACION%20FINANCCIERA1%20%281%29%5B1%5D.pdf>
- Matilla, K. (2011). *Los Modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. Barcelona: UOC.
- Miklos, T., & Tello, M. (1 de Agosto de 2007). Planeación prospectiva y estratégica. Documento procedente del V Encuentro de estudios Prospectivos. Guadalajara, Guadalajara, México. Obtenido de http://visitas.reduaz.mx/coleccion_desarrollo_migracion/americalat/Americalat_capl_planeacion.pdf.
- MinComercio. (2020). *Oficina de estudios económicos, sector terciario*. Bogotá: Ministerio de comercio.
- MinEducación. (2020). *Sistema de Prevención de la Deserción en la Educación Superior (SPADIES)*. Bogotá: MinEducación.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía.
- Neuman, J. v., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. USA: Priceton University Press.

- Ogliastri, E. (2004). *Manual de Planificación Estratégica. Siete modelos para hacer un plan estratégico*. Costa Rica: INCAE.
- Ortega, A. (2008). *Planeación financiera estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía continental.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. EE.UU.: Free Press.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. EE.UU.: Free Pr.
- Raffino, M. (28 de Abril de 2020). *Conceptos de objetivos organizacionales*. Obtenido de Conceptos de objetivos organizacionales: <https://concepto.de/objetivos-organizacionales/>
- Sallenave, J. P. (1994). *La gerencia integral*. Bogotá: Norma.
- Scanlan, B. (1990). *Principios de la dirección y conducta organizacional*. México: Limusa.
- Serna, G. H. (2008). *Gerencia Estratégica: Teoría – Metodología – Alineamiento – Implementación y mapas Estratégicos. Índices de gestión*. Bogotá.: 3R Editores.
- Serpell, A., & Alarcon, L. F. (2008). *Planificación y control de proyectos*. Bogotá: Alfaomega.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Colombia: Pearson.

11. Anexos

Anexo A. Procedimientos de la Dirección Nacional Financiera

Tabla 22 *Procedimientos de la Dirección Nacional Financiera*

Planeación Financiera	•AGF-PF-P01 ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO
	•AGF-PF-P02 CONTROL PRESUPUESTAL
	•AGF-PF-P03 CONSTRUCCIÓN DE PLANES FINANCIEROS PARA PROGRAMAS ACADÉMICOS
	•AGF-PF-P04 ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE TARIFAS DE SERVICIO NO ACADÉMICOS
Gestión Contable	•AGF-GF-P01 CONCILIACIÓN INVERSIONES
	•AGF-GF-P02 CONTABILIZACIÓN DE NÓMINA
	•AGF-GF-P03 CUENTAS POR PAGAR
	•AGF-GF-P04 DEPRECIACIÓN, AMORTIZACIÓN Y CONCILIACIÓN DE ACTIVOS
	•AGF-GF-P05 REPORTE CIERRE CONTABLE MENSUAL
	•AGF-GF-P06 ADMINISTRACIÓN MAESTRO DE PROVEEDORES Y CLIENTES
	•AGF-GF-P07 FACTURACIÓN A TERCEROS
	•AGF-GF-P08 INGRESO Y CONCILIACIÓN BANCOS
	•AGF-GF-P09 INGRESOS DIFERIDOS
	•AGF-GF-P10 LIQUIDACIÓN DE COMISIONES DE CSU Y CORRETAJE
	•AGF-GF-P11 LIQUIDACIÓN Y PAGO DE IMPUESTOS
	•AGF-GF-P12 LIQUIDACIÓN COMISIONES DIRECCIÓN NACIONAL DE FORMACIÓN EMPRESARIAL Y EDUCACIÓN CONTINUA
	•AGF-GF-P13 LIQUIDACIÓN COMISIONES DIRECCIÓN NACIONAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS PARA GOBIERNO Y EMPRESA
	•AGF-GF-P14 LIQUIDACIÓN COMISIONES DIRECCIÓN NACIONAL COMERCIAL
Gestión de Tesorería	•AGF-GT-P01 ADMINISTRACIÓN DE CAJA EN DÓLARES
	•AGF-GT-P02 CREACIÓN DE CAJA MENOR
	•AGF-GT-P03 CIERRE DE CAJA MENOR
	•AGF-GT-P04 FLUJO DE TESORERÍA
	•AGF-GT-P05 PORTAFOLIO DE INVERSIONES
	•AGF-GT-P06 INGRESO Y CONCILIACIÓN CAJAS
	•AGF-GT-P07 ASIGNACIÓN, USO Y LEGALIZACIÓN DE TARJETA DE CRÉDITO CORPORATIVA
	•AGF-GT-P08 PAGO A TERCEROS
Gestión de cartera	AGF-CA-P01 GESTIÓN DE COBRO CARTERA ADMINISTRATIVA

Note: Adaptado de "Gestión de procedimientos financieros", por Areandina, 2020.

Anexo B. Encuesta de auditoria estratégica

Las preguntas se adaptaron del formato de auditoria estratégica del libro de (Wheelen & Hunger, 2013), y fue aplicada a los subdirectores y coordinadores de la Dirección Nacional Financiera de la Universidad.

1. Enumere dos amenazas del entorno que influyen actualmente en su área. Pueden provenir de factores: económicos, tecnológicos, procesos, políticas y legales.
2. Enumere dos oportunidades de su área, las cuales pueden derivarse de los siguientes factores: procesos, económicos, tecnológicos, socioculturales, políticas y legales.
3. Enumere dos fortalezas de su área, pueden provenir de los siguientes factores: procesos, recursos y capacidades, competencias, iniciativas, e indicadores.
4. Enumere dos debilidades del área, cuyo origen pueden ser: procesos, recursos y capacidades, competencias, u otros que considere.