



Diseño de propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa “Escuela de Formación Aeronáutica – EFA S.A.S”.

Diana Milena Orjuela Perilla
John Fernando Velásquez Patiño
Juan Pablo Camero Silva

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos
Administración de Empresas-MBA.
Negocios Internacionales.
Bogotá, Colombia
25/05/2023

Diseño de propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa “Escuela de Formación Aeronáutica – EFA S.A.S”.

Diana Milena Orjuela Perilla
John Fernando Velásquez Patiño
Juan Pablo Camero Silva

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos
Magister en Administración de Empresas-MBA.
Magister en Negocios Internacionales.

Director (a):
Mauricio Javier Guerrero Cabarcas

Modalidad:
Trabajo Dirigido

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos
Administración de Empresas-MBA.
Negocios Internacionales.
Bogotá, Colombia
25/05/2023

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 25/05/2023

A mi esposa Helen Patricia Vargas y a
mi hija Luciana Camero Vargas.

A mi esposa e hija Mónica Contreras y
Mariana Velásquez.

A Dios por permitirme un logro más y
a mis padres por el apoyo.

Todos nuestros sueños pueden
hacerse realidad, si tenemos el coraje
de perseguirlos.

Walt Disney.

Agradecimientos

Agradecimientos a cada tutor y/o profesor que ha guiado el desarrollo de este trabajo en las diferentes etapas, al profesor Nelson Antonio Moreno Monsalve por sus aportes iniciales, al profesor Mauricio Javier Guerrero Cabarcas por sus contribuciones en la revisión y estructuración final de esta propuesta de Direccionamiento estratégico, igualmente se agradece a la empresa Escuela de Formación Aeronáutica-EFA S.A.S. por darnos la oportunidad de conocer el funcionamiento de la organización y ampliar nuestros conocimientos en el sector aéreo, aplicando y estructurando un modelo que incluye estrategias basadas en las unidades de estudios de cada una de las maestrías que cursamos.

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo principal desarrollar un diagnóstico organizacional y diseñar un programa de dirección estratégica para la empresa Escuela de Formación Aeronáutica - EFA S.A.S. El propósito es identificar las variables y referentes teóricos necesarios para proponer un direccionamiento estratégico adecuado, así como analizar la situación actual de la empresa y detectar oportunidades de mejora.

En primer lugar, se realiza una revisión exhaustiva de la literatura existente para obtener los fundamentos teóricos requeridos. A partir de esta revisión, se derivan las variables que enmarcarán la investigación y que permitirán el diseño de una propuesta de dirección estratégica adaptada a las necesidades de la Escuela de Formación Aeronáutica - EFA S.A.S.

Posteriormente, se lleva a cabo un análisis situacional de la empresa para evaluar su estado actual y detectar posibles oportunidades de mejora. Este análisis abarca diversos aspectos, como el contexto externo (a través de herramientas como el análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter) y el contexto interno (mediante el análisis DOFA, que considera las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización).

Con base en el diagnóstico organizacional, se formula una propuesta de direccionamiento estratégico que tenga en cuenta los hallazgos obtenidos. Esta propuesta incluye aspectos como la definición de la misión y visión de la organización, así como la identificación de los valores que guiarán su actuar.

Finalmente, se plantea un plan de implementación para llevar a cabo la propuesta de direccionamiento estratégico. Este plan detalla las acciones y pasos a seguir para poner en marcha las estrategias propuestas, así como los indicadores clave de desempeño que se utilizarán para medir el logro de los objetivos estratégicos.

Palabras clave: Diagnóstico organizacional, estrategia, direccionamiento, oportunidad.

Abstract

The present work aims to develop an organizational diagnosis and design a strategic management program for the Aeronautical Training School - EFA S.A.S. The purpose is to identify the necessary variables and theoretical references to propose an appropriate strategic direction, as well as to analyze the current situation of the company and identify opportunities for improvement.

Firstly, an extensive literature review is conducted to obtain the required theoretical foundations. Based on this review, the variables that will frame the research and allow for the design of a strategic direction proposal adapted to the needs of the Aeronautical Training School - EFA S.A.S. are derived.

Subsequently, a situational analysis of the company is carried out to assess its current state and identify potential opportunities for improvement. This analysis covers various aspects, such as the external context (through tools such as PESTEL analysis and Porter's Five Forces) and the internal context (using SWOT analysis, considering the organization's strengths, weaknesses, opportunities, and threats).

Based on the organizational diagnosis, a strategic direction proposal is formulated, taking into account the findings. This proposal includes aspects such as defining the organization's mission and vision, as well as identifying the values that will guide its actions.

Finally, an implementation plan is proposed to carry out the strategic direction proposal. This plan details the actions and steps to be taken to implement the proposed strategies, as well as the key performance indicators that will be used to measure the achievement of strategic objectives.

Keywords: Organizational diagnosis, strategy, direction, opportunity.

Tabla de contenido

Lista de Acrónimos o Siglas	12
Introducción	13
Planteamiento del problema.....	13
Antecedentes.....	13
Pregunta de investigación	15
Objetivos	16
Objetivo general.....	16
Objetivos específicos.....	16
Justificación.....	17
Marco Institucional	19
Presentación general de la empresa	19
Referentes estratégicos.....	20
Misión	20
Visión	20
Valores	20
Estructura Organizacional	20
Perfil, funciones y responsabilidades del personal.....	21
Productos o servicios ofertados.....	24
Análisis del sector.....	25
Marco de Referencia	28
El concepto de estrategia	28
Direccionamiento estratégico	29
La planeación estratégica.....	31

Modelo básico de direccionamiento estratégico.....	34
Ventaja competitiva	37
Diseño Metodológico.....	40
Tipo de investigación	40
Análisis externo	40
Análisis interno	41
Población, muestra y ficha técnica	41
Población:.....	41
Ficha Técnica	42
Perfil de encuestados	42
Identificación de las variables.....	44
Instrumentos de medición.....	45
Validación del instrumento de medición	45
Diagnóstico Organizacional.....	47
Matriz Pestel	47
Cinco fuerzas de Porter	54
Análisis Interno DOFA.	60
Matriz de Perfil Competitivo.....	65
Análisis factores clave de éxito:.....	66
Procesamiento estadístico de datos.....	68
Plan de Intervención.....	77
Propuesta de Estrategia Empresarial y/o Unidad Visionaria.	77
Análisis de las perspectivas del cuadro de mando integral	84
Plan para convertir debilidades en fortalezas	89
Plan para convertir amenazas en oportunidades.....	90

Conclusiones y Recomendaciones	93
Referencias	97
Anexos	100

Lista de figuras

Figura 1:Organigrama	21
Figura 2:Número de pasajeros totales en el mercado aeronáutico en Colombia (1970-2016)	25
Figura 3:Desarrollo del tráfico LCC entre 2006 y 2015 en Colombia.....	26
Figura 4:Modelo Básico de Administración Estratégica.	37
Figura 5: PESTEL	47
Figura 6: Cinco fuerzas de Porter	54
Figura 7.Matriz DOFA.	60
Figura 8: Grado de Aceptación	68
Figura 9: Direccionamiento Estratégico	69
Figura 10: Planeación estratégica.....	70
Figura 11: Competitividad	71
Figura 12: Talento Humano.....	72
Figura 13: Esquema Financiero	73
Figura 14: Mercado / Cliente	74
Figura 15: Tecnología	75
Figura 16: Internacionalización	76
Figura 17 Mapa Estratégico Escuela de Formación aeronáutica - EFA S.A.S	82

Lista de tablas

Tabla 1 - Productos o servicios ofertados	24
Tabla 2: Ficha Técnica recolección de la información de la empresa de Formación Aeronáutica	42
Tabla 3: Perfil de Encuestados	43
Tabla 4 - Identificación de las variables	44
Tabla 5- Resultados implementación instrumento de medición V de AIKEN.....	46
Tabla 6: Capacidad Instalada, Aulas.....	61
Tabla 7: Matriz de Perfil Competitivo Escuela de Formación Aeronáutica – EFA S.A.S	65
Tabla 8: Objetivos Estratégicos.....	78
Tabla 9: Balanced ScoreCard	79

Lista de Acrónimos o Siglas

ALTA	Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte Aéreo
ATAC	Asociación de Transporte en Colombia
BSC	Balance Score Card
COVID-19	Coronavirus
DIAN	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales
EFA	Escuela de Formación Aeronáutica
IET	Instructor de Tierra en Especialidades Aeronáuticas
IATA	Asociación de Transporte Aéreo Internacional
KPI's	Key Performance Indicator
NIIF	Normas Internacionales de Información Financiera
RAC	Reglamento Aeronáutico Colombiano
TCP	Tripulante Cabina de Pasajeros
UAEAC	Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil

Introducción

Planteamiento del problema

Antecedentes

El sector aéreo en Colombia post pandemia, está alcanzado los niveles de crecimiento en el transporte de pasajeros que traía durante el año 2019 e inicios del 2020, de acuerdo con el boletín de estadística mensual de origen - destino junio 2022 (UAEAC-Grupo Estudios Sectoriales, 2022), se puede analizar que durante el primer semestre del año 2022 fueron transportados 15.954.665 pasajeros en rutas nacionales, comparado con el primer semestre del año 2019 en donde se transportaron 12.567.081 pasajeros, se ha tenido una variación porcentual de 27%. En relación al transporte de pasajeros en rutas internacionales, durante el primer semestre del año 2019 se transportaron 6.983.072 pasajeros, comparados con los 6.898.413 de pasajeros durante el primer semestre del año 2022, se tiene una variación porcentual del -1.2%; siendo una cifra alentadora, ya que indica que el sector al finalizar el año podrá igualar y/o superar la estadística del año 2019, considerando que en el año 2019 se transportaron 27.091.505 pasajeros nacionales y 14.208.905 pasajeros internacionales para un total de 41.300.410 de pasajeros transportados. Para el primer semestre del año 2022 se han transportado un total de 22.853.078 pasajeros, generando una variación porcentual de 16.9 % comparado con el mismo periodo del año 2019.

El dinamismo del sector influenciado por la reactivación económica de sectores como el turismo generan que esta demanda de pasajeros sea atendida con la disponibilidad de más aeronaves, permitiendo ofrecer más sillas en las rutas y frecuencias que las empresas aéreas tienen aprobadas por la Autoridad Aeronáutica de Colombia; según el informe de la organización ALTA, en su reporte de tráfico Junio 2022 (ALTA-Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte Aéreo, 2022), el crecimiento de pasajeros en Colombia responde a algunos factores como la reducción del IVA en los tiquetes, pasando del 19% al 5% medida transitoria establecida por el gobierno, una competencia entre aerolíneas, la demanda reprimida y el crecimiento económico del país que se espera sea del 5.4 %, sin embargo la organización ALTA también establece los nuevos retos a los cuales se enfrenta la región como son: el precio del combustible, la tasa de cambio, la inflación y la falta de personal capacitado y certificado para suplir la actividades de apoyo en el sector.

De acuerdo con el documento nota de estudio desarrollo del talento humano elaborado por la Aerocivil (UAEAC, 2020), y presentado a la comunidad aeronáutica del país, en el foro impacto del COVID 19 en el transporte aéreo - Nuevos retos y oportunidades en la visión del Plan Estratégico Aeronáutico 2030, realizado por la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil en Noviembre del año 2020, en donde se trataron temas relevantes para el sector, como los son: la institucionalidad, conectividad, recuperación de los mercados, competitividad, infraestructura y sostenibilidad, industria aeronáutica y cadena de suministro, seguridad operacional, y el desarrollo del talento humano en el sector, teniendo como conclusión que el sector debe prepararse para afrontar los nuevos retos de la industria en el mediano y largo plazo y avanzar en el fortalecimiento de todos los factores que se interrelacionan en el funcionamiento de sector aéreo y particularmente para el caso del desarrollo del talento humano, se debe trabajar en mejorar la calidad de la educación impartida y la integración con las nuevas tendencias en la educación mediante el uso de herramientas tecnológicas.

De acuerdo con las previsiones de uno de los principales fabricantes de aeronaves, Boeing estima que el sector de aviación civil necesitará casi 2,4 millones de empleados nuevos de aquí a 2039, distribuidos en talento humano preparado y capacitado de pilotos comerciales, técnicos de mantenimiento y tripulación de cabina (UAEAC, 2020) .

Descripción del problema:

La empresa Escuela de Formación Aeronáutica EFA S.A.S. enfrenta el desafío de carecer de un direccionamiento estratégico que le permita establecer sus objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo. Esta falta de dirección estratégica ha llevado a una disminución en su participación en el mercado y ha obstaculizado su capacidad para expandirse a mercados internacionales mediante la adopción y fortalecimiento de nuevas tecnologías en el sector aeronáutico. Además, la empresa ha experimentado dificultades para atraer nuevos clientes y carece de una visión clara para enfrentar los desafíos futuros que el sector enfrentará en los próximos años. Proponer una estrategia de direccionamiento que se ajuste a las necesidades de la empresa y que le permita obtener mejores resultados.

Soportando lo anterior, el hecho que algunas empresas no hayan tenido buenas experiencias con la planeación estratégica, no quiere decir que esta no sea necesaria y

conveniente para la empresa, puesto que da orden, ayuda a gestionar la incertidumbre y a tomar decisiones correctas. (Gómez, s.f.).

Además, con un plan estratégico de una empresa bien ejecutado puede lograr beneficios. Si se dedica el tiempo que requiere en su elaboración e implantación, la empresa va en el camino correcto para alcanzar el éxito, la dirección estratégica será de gran utilidad (Tranza, 2020).

Por lo tanto, para abordar los desafíos que enfrenta la Escuela de Formación Aeronáutica EFA S.A.S., es fundamental desarrollar una propuesta de direccionamiento estratégico que considere tanto las necesidades y capacidades de la empresa como las tendencias y cambios en el sector aeronáutico. Esto permitirá a la empresa establecer una visión clara, identificar objetivos específicos, alinear sus recursos y capacidades, y adoptar nuevas tecnologías para mejorar su competitividad y expandirse a mercados internacionales.

Pregunta de investigación

¿De qué manera la organización Escuela de Formación Aeronáutica EFA S.A.S. logra un mejor posicionamiento en el sector aeronáutico a través de la adopción de una propuesta de direccionamiento estratégico?

Objetivos

Objetivo general

- ✓ Diseñar propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa Escuela de Formación Aeronáutica - EFA. S.A.S.

Objetivos específicos

- ✓ Identificar en la literatura los referentes teóricos necesarios para hacer una propuesta de direccionamiento estratégico, derivando de esta revisión las variables que enmarcan la investigación.
- ✓ Desarrollar un análisis situacional de la empresa Escuela de formación aeronáutica EFA S.A.S. que permita conocer su estado actual y posibles oportunidades de mejora.
- ✓ Hacer una propuesta de direccionamiento estratégico, que se adapte a las necesidades de la empresa Escuela de formación aeronáutica EFA S.A.S.
- ✓ Formular un plan de implementación para la propuesta de direccionamiento estratégico.

Justificación

De acuerdo con lo expuesto por Wheelen y Hunger (2013) las organizaciones que ejecutan la administración estratégica destacan en rendimiento a las que no lo hacen, resaltando el desempeño de estas en el largo plazo y ratificando que el éxito se logra mediante la ejecución de actividades necesarias para satisfacer las necesidades de la demanda actual y adicional, que estas actividades deben ser adecuadas para satisfacer los mercados que están en constante cambio. Dentro de los beneficios que proporciona la administración estratégica se identifica los siguientes: Un sentido más claro de la visión estratégica de la empresa, un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente y una mejor comprensión de un entorno rápidamente cambiante.

Para muchos ejecutivos de la alta gerencia a nivel mundial la principal herramienta de administración es la planeación estratégica, convirtiéndose en un referente para identificar nuevas oportunidades que propician el crecimiento de la empresa y asegurar que todos los colaboradores tengan las mismas metas (Wheelen & Hunger, 2013), a partir de lo expuesto, la empresa Escuela de Formación Aeronáutica S.A.S, con los resultados del presente proyecto, espera establecer la visión estratégica, definir el enfoque más relevante y comprender su entorno para consolidarse en el sector, obteniendo resultados positivos desde el aspecto financiero y de reconocimiento de marca, mejorando su competitividad en el largo plazo, convirtiéndola en una empresa sólida y reconocida por su calidad educativa en el sector del entrenamiento aeronáutico.

Las ventajas que tiene la aplicación de la metodología de diagnóstico y el plan de mejora para la empresa son la identificación del cómo está la empresa actualmente, cuáles son sus aspectos positivos y cuales aspectos se pueden mejorar, genera o mejora el ambiente laboral al tener claras las metas de la organización y como llegar a ellas, podrá tomar las mejores decisiones frente a los posibles cambios y/o amenazas del sector aéreo. Los resultados de la presente investigación se alinean con la estrategia de la organización de manera adecuada ya que la empresa está interesada y tiene el concepto claro que, sin un apropiado direccionamiento estratégico, la proyección y crecimiento de esta se podrá ver afectado.

El proyecto es completamente viable puesto que cumple con todos los criterios necesarios para el desarrollo apropiado del mismo. Hay autorización para acceder a la información relevante necesaria para adelantar el proyecto, puesto que se tiene total apoyo e interés de los socios de la empresa. A su vez, se considera que el tamaño de la empresa

es óptimo para poder soportar y llevar a cabo cada uno de los entregables propuestos en los objetivos del proyecto.

Por otro lado, la empresa tiene la disponibilidad y posibilidad de acoger la propuesta de direccionamiento estratégico, mediante la asignación de los recursos necesarios para implementar los planes de mejora que se propongan para el adecuado funcionamiento de la organización, acorde a los tiempos establecidos del proyecto. Por último, se estima que la empresa Escuela de formación aeronáutica EFA S.A.S. pueda tener un buen potencial de crecimiento acorde a las necesidades del sector. Se debe establecer la factibilidad para que el proyecto se lleve a cabo teniendo en cuenta los siguientes criterios: acceso a la información, apoyo e interés de la alta dirección, tamaño de la empresa para soportar y desarrollar el plan de mejora que se pretende proponer, disponibilidad de recursos requeridos, probabilidad de avance en el tiempo establecido, entre otras.

Marco Institucional

Presentación general de la empresa

Según lo indicado en el certificado de existencia y representación legal (Camara de comercio de Bogota-Sede Virtual, 2022), la Escuela de Formación Aeronáutica-EFA S.A.S es una empresa constituida legalmente el 16 de junio de 2015, cuyo objeto social es proporcionar instrucción para la formación de pilotos, técnicos de mantenimiento, despachadores y auxiliares de vuelo; la cual fue certificada como centro de instrucción aeronáutico por la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil-UAEAC, el 19 de diciembre de 2017 bajo el certificado No UAEAC-CCI-084 (UAEAC, 2017) y resolución No 01069 del 18 de abril de 2018 (UAEAC, 2018), para impartir el programa de entrenamiento y/o curso de tripulante de cabina de pasajeros.

De acuerdo con el registro único tributario (DIAN, 2022), la empresa está clasificada dentro del grupo III de las NIIF como microempresa, pertenece al sector aeronáutico en la formación para el trabajo como actividad económica principal, otros tipos de educación n.c.p. como actividad económica secundaria y actividades inmobiliarias realizadas a cambio de una retribución o por contrata como otras actividades económicas. Para el año 2021 y como queda establecido en el libro accionistas se realiza un cambio en la participación accionaria, con el retiro e ingreso de nuevos socios, esto derivado de la crisis causada por la pandemia COVID 19, con este cambio se genera un giro en la administración de la escuela, realizando mejoras cambios logrando para el año 2021 una facturación de 161 millones de pesos después de tres años de funcionamiento donde los ingresos no superaban los 60 millones en promedio anual. La empresa tiene 24 colaboradores; 2 están contratados por una empresa temporal y el resto por prestación de servicios.

A partir del año 2020 la UAEAC estableció un cambio en la normativa y/o regulación que rige las principales actividades del sector, para el caso de los centros de instrucción, determinó un periodo de transición, para que todos los centros de instrucción certificados bajo RAC 2 Personal Aeronáutico, realicen un proceso de transición a las normativas establecidas en el RAC 141- Centros de Instrucción de aeronáutica civil. La escuela actualmente se encuentra en la fase tres de cinco fases del proceso y estima que, en el mes de enero de 2023, obtenga la certificación con la inclusión y ampliación a cuatro programas y/o cursos de entrenamiento: Tripulantes de Cabina-TCP, Despachadores de vuelo, mercancías peligrosas y metodología de la enseñanza.

Referentes estratégicos

La Escuela de Formación Aeronáutica – EFA, ha establecido su estrategia para ser competitiva en el mercado, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: costo del programa TCP, tiempo de duración del programa, calidad de la instrucción y atención al usuario interesado durante todo el proceso desde la captación hasta la matrícula y durante el desarrollo de programa académico al estudiante, mediante la impartición de temas estructurados en cada materia por instructores habilitados por UAEAC y evaluados en su proceso de instrucción por parte de la escuela. El curso o programa de TCP se imparte con la intensidad horaria adecuada, cumpliendo con las exigencias y no incluye materias que no son exigidas en la formación por parte de la regulación. De acuerdo con el manual de directivas de instrucción (Escuela de Formación Aeronáutica, 2022), los referentes estratégicos de la empresa son los siguientes:

Misión

Formar al aspirante de manera integral con conocimientos aeronáuticos, de comportamiento y enfoque de servicio, que se constituyan en referente profesionales para la industria de la aviación y sean parte activa de la misma.

Visión

Ser líderes en formación de profesionales al servicio de la aviación, siendo reconocidos en el medio aeronáutico como uno de los mejores centros de instrucción por la calidad de sus programas para el año 2025.

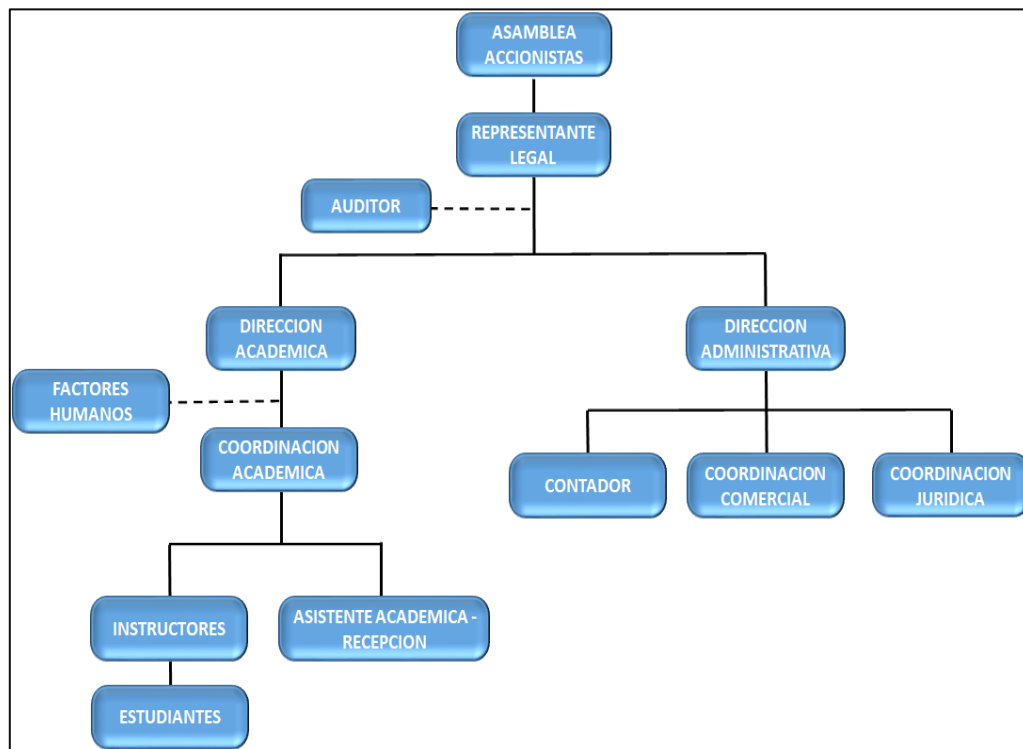
Valores

Ética, Excelencia, Responsabilidad, Servicio, Eficiencia, Trabajo en equipo, Cumplimiento.

Estructura Organizacional

La empresa se encuentra organizada de manera funcional, en dos áreas importantes, el área académica y el área administrativa, bajo el liderazgo del representante legal. El área académica liderada por la dirección académica, la cual se encarga de controlar y mantener e impartir la instrucción a los estudiantes, cumpliendo con los procedimientos establecidos en los diferentes manuales que revisa, aprueba y audita la autoridad aeronáutica y el área administrativa que lidera los aspectos de financieros, contractuales y comerciales, gestionando los recursos y estableciendo las metas de la empresa. A continuación, se presenta el organigrama de la empresa:

Figura 1: Organigrama



Fuente - Elaboración Propia.

Perfil, funciones y responsabilidades del personal

Representante legal: Es nombrado por la junta de socios en la asamblea de accionistas y como requisito para optar por el cargo es que debe ser socios de la empresa. Es el encargado de dirigir toda la organización y estar pendiente del adecuado funcionamiento para mantener a la Escuela de Formación Aeronáutica EFA S.A.AS a la vanguardia de la calidad en instrucción. Actualmente estas funciones son delegadas a la dirección administrativa.

Auditor: Es nombrado por el representante legal, es un agente externo a la organización y es el encargado de realizar auditorías para verificar el correcto funcionamiento del centro de instrucción frente a la normativa vigente.

Dirección Administrativa: Es nombrado por el representante legal del centro de instrucción quien lo autoriza para ejecutar las funciones y actividades propias del representante legal. Su principal objetivo es mantener el adecuado seguimiento y control de las actividades del área administrativa, entre las cuales se encuentran los aspectos

financieros, contables, jurídicos, comerciales. Para ejercer el cargo, se requiere el siguiente perfil: Pregrado en carreras administrativas y/o ingeniería, experiencia mínima de 2 años en cargos relacionados a su profesión, conocimiento de los Reglamentos Aeronáuticos de Colombia. Debe poseer competencias en habilidades comerciales, relaciones interpersonales asertivas, asertividad en la resolución de conflictos y liderazgo.

Contador: Su principal objetivo es mantener y actualizar las actividades del área contable. Para ejercer el cargo, se requiere pregrado en contaduría pública, experiencia mínima de 2 años llevando la contabilidad de empresas.

Coordinación Comercial: Ejecuta las actividades del área comercial. Para ejercer el cargo, se requiere pregrado en área administrativas y/o ingeniería. Debe poseer competencias en habilidades comerciales y relaciones interpersonales asertivas.

Coordinación Jurídica: Su principal objetivo es mantener y actualizar las actividades del área jurídica. Para ejercer el cargo, se requiere pregrado en derecho. Debe poseer competencias relaciones interpersonales, asertividad en la resolución de conflictos y liderazgo. Dentro de las funciones y responsabilidades del cargo se encuentran las siguientes: Es responsable de realizar los contratos del personal, validar el cumplimiento de la norma o regulación aeronáutica en cada uno de procedimientos establecidos en los manuales.

Dirección Académica: Depende directamente del Representante Legal y es la persona quien lidera y se encarga de mantener y controlar el adecuado funcionamiento del proceso Académico, mediante la aprobación de la asignación de instructores en los diferentes módulos. De igual forma efectúa la programación de los tiempos de servicio, tiempo de descanso, vacaciones y entrenamiento del personal administrativo a su cargo. Para ejercer el cargo, se requiere el siguiente perfil: Curso de la metodología de la enseñanza, licencia de instructor IET, experiencia mínima de 2 años en cargos administrativos y/u operativos en el área de entrenamiento en el sector aeronáutico. Debe poseer competencias, disposición al cambio, liderazgo, competitividad, manejo en la resolución de conflictos, relaciones interpersonales asertivas y trabajo en equipo.

Coordinación Académica: Depende de la dirección académica, es quien coordina el desarrollo y la ejecución del programa de acuerdo con lo aprobado por la U.A.E.A.C. Para ejercer el cargo, se requiere el siguiente perfil: Licencia de tripulante de cabina de pasajeros-TCP, curso de la metodología de la enseñanza, licencia de instructor IET especializado en tierra, conocimientos del RAC, conocimiento completo del programa.

Debe poseer competencias como: disposición al cambio, liderazgo, competitividad, manejo en la resolución de conflictos, relaciones interpersonales asertivas y trabajo en equipo.

Asistente Académica-Recepción: Es la persona encargada de mantener organizada la documentación del Centro de Instrucción. Debe poseer competencias en manejo de sistemas, gestión documental, servicio al cliente, conocimiento en elaboración de manuales aeronáuticos, conocimientos del RAC.

Instructores: Dependen directamente de la coordinación del programa TCP, son los encargados del desarrollo del programa de entrenamiento aprobado al centro de instrucción dando cumplimiento con los reglamentos aeronáuticos de Colombia. Para ejercer el cargo, se requiere el siguiente perfil: Poseer una licencia IET con las respectivas habilitaciones para los módulos que la requieran; cumplir con los requerimientos establecidos en los RAC y con todos aquellos requisitos adicionales impuestos por la U.A.E.A.C. Debe poseer competencias como; disposición al cambio, liderazgo, relaciones interpersonales asertivas y trabajo en equipo.



Estudiantes: Personal debidamente matriculado y que recibe la instrucción acorde al programa de instrucción.

Factores Humano-Psicóloga: Personal externo que se contratara única y exclusivamente para aplicar las pruebas psicotécnicas exigidas por la U.A.E.A.C. dentro las funciones y responsabilidades se encuentran las siguientes: aplicar las pruebas psicotécnicas a los aspirantes al programa TCP y a quien el centro de instrucción requiera, hacer entrega de los resultados de las pruebas psicotécnicas realizadas a los estudiantes al Centro de Instrucción debidamente selladas para ser enviadas al médico delegado por la U.A.E.A.C. y prestar atención profesional a los estudiantes cuando el centro de instrucción lo solicite.

Productos o servicios ofertados

La escuela de formación aeronáutica ofrece los siguientes servicios:

Tabla 1 - Productos o servicios ofertados

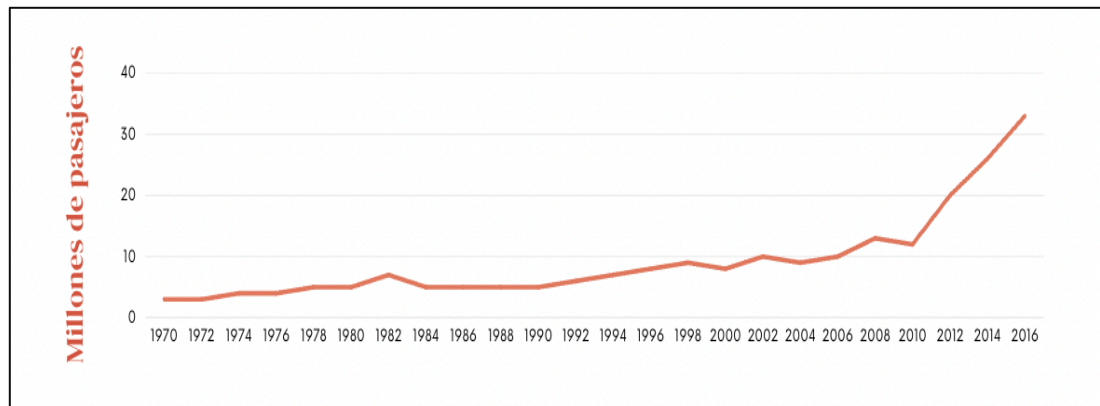
Servicios	Descripción	
<p>Formación Tripulante de Cabina de Pasajeros-TCP</p>	<p>El cual se ofrece en tres módulos con una intensidad horaria de 513 horas y un tiempo de duración de estudio de 10 meses aproximadamente. Para ejecutar el servicio la escuela cuenta con instalaciones apropiadas junto con una maqueta de avión para realizar las clases prácticas del programa TCP.</p>	
<p>Alquiler de aulas.</p>	<p>Se tienen 9 aulas con capacidad desde 8 hasta 25 personas, de lunes a domingo en horario de 8.00 a.m. a 6:00 p.m.</p>	

Fuente – Elaboración Propia.

Análisis del sector

De acuerdo con el estudio de la superintendencia de industria y comercio, en el cual se relacionan aspectos del estado actual del mercado de transporte aeronáutico en Colombia y como este, está directamente relacionado con el crecimiento económico del país y el desarrollo del mercado interno. Así mismo es importante resaltar que la evolución de este mercado ha estado marcada por diferentes acontecimientos a través de la historia, como se evidencia en la gráfica siguiente, en la cual se puede observar el crecimiento histórico de pasajeros; teniendo como evidente comparativo que “desde el cierre de 2009 hasta incluso 2017, con un incremento en ocho (8) años de 168% en el número total de pasajeros movilizados y una tasa compuesta de crecimiento interanual promedio de 10,3%. De tal forma que, se pasó de movilizar 12,1 a más de 32,5 millones de pasajeros.” Superintendencia de Industria y Comercio. (2020).

Figura 2: Número de pasajeros totales en el mercado aeronáutico en Colombia (1970-2016)

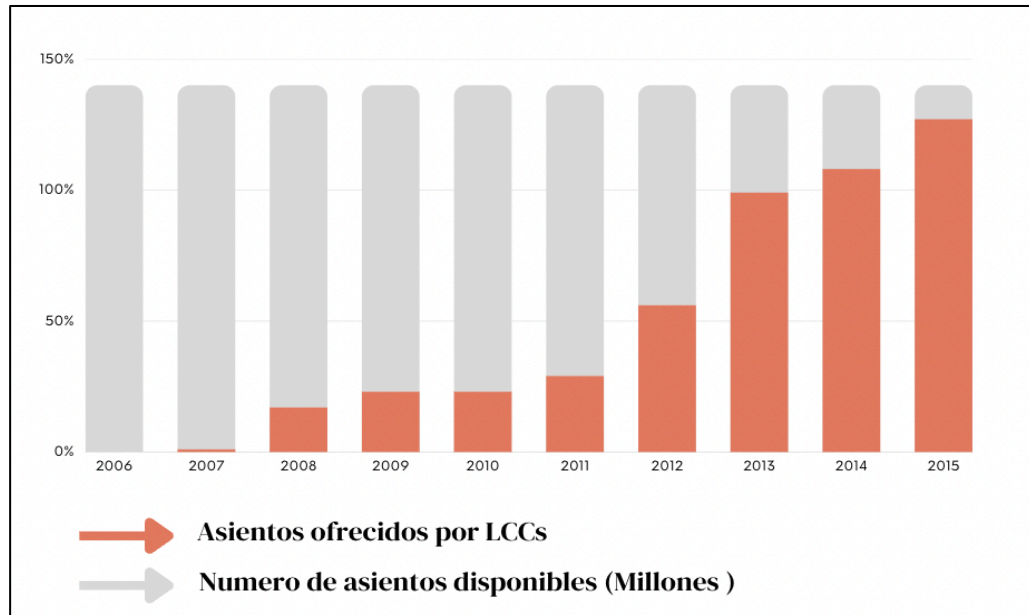


Fuente: adaptación tomada de la Superintendencia con base en información de la Organización de la Aviación Civil Internacional OACI, estadísticas mundiales de aviación civil y estimaciones de personal de la OACI.

En ese contexto, es acertado decir que el mercado aeronáutico en Colombia ha ido creciendo exponencialmente y la estrategia de algunas compañías al ofrecer vuelos de bajo costo también ha contribuido a ello, la operación de ese tipo de aerolíneas que en Colombia empezó en 2007 con Easy Fly, en 2012 con Viva Colombia, han contribuido de manera significativa al aumento de la operación según la Aeronáutica Civil de Colombia. (2017), “En 2015, las dos aerolíneas colombianas ofrecieron casi 5 millones de asientos en el mercado latinoamericano y caribeño, lo que representa casi el 13% del total de

asientos disponibles ofrecidos en la región por todas las aerolíneas regulares colombianas.”

Figura 3: Desarrollo del tráfico LCC entre 2006 y 2015 en Colombia



Fuente: Adaptado de Aeronáutica Civil de Colombia. (2017). El buen momento del sector aéreo de Colombia. *La Aviación en cifras 2017*.

<https://www.aerocivil.gov.co/Potada/revi.pdf>

Teniendo en cuenta lo anterior, es válida la hipótesis que entre más aerolíneas operando en el país mayor será la demanda de pilotos, tripulantes de cabina, despachadores y personal relacionado con las actividades de apoyo para suplir esta necesidad, allí es donde la Escuela de Formación Aeronáutica EFA S.A.S., tiene una gran oportunidad dentro del mercado, especialmente en todo lo relacionado a la capacitación que se debe impartir a los aspirantes que desean obtener la licencia como piloto, Tripulante de cabina y despachador. Es decir que las instalaciones además de permitir alcanzar el desarrollo del módulo de Aire (Horas de vuelo), también debe presentar avances tecnológicos en la enseñanza del módulo Tierra en el cual se ven cursos cortos como Inglés básico, aerodinámica, controles de vuelo, matemática básica, etc.; por ello se hace necesario acogerse a nuevas y mejores formas de tomar, orientar e impartir dichos cursos, por lo cual nos basaremos en lo propuesto en investigaciones del Ministerio de Educación Nacional (2017), donde se estipula que el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación -TIC- ha abierto grandes posibilidades para la realización de proyectos

educativos donde más personas tengan la oportunidad de acceder a educación de calidad eliminando brechas como tiempo y distancia, tanto como para estudiantes como para maestros o tutores. Es importante aclarar, que el uso adecuado de herramientas tecnológicas también es un factor de éxito determinante a la hora de implementar este tipo de soluciones; igualmente es importante precisar que “todas las modalidades o generaciones de la educación a distancia son válidas y pertinentes en un país como Colombia.” MEN (2017).

Otro enfoque a tener en cuenta, es que durante los últimos años y con la llegada del COVID, la educación en modalidad virtual ha ganado cobertura en relación con la educación de tipo presencial, tanto así que muchas plataformas educativas web como Platzi, Coursera, Crehana, entre otras; han fortalecido sus estrategias y tecnologías para disminuir la brecha de educación en el país, por ejemplo, “Diego Olcese, CEO y fundador de Crehana, explicó que durante el primer mes del año hicieron la apertura de un nuevo catálogo con más de 800 cursos durante 48 horas, enfocados en 42.000 nuevos estudiantes.” Editorial La República S.A.S. (2022), lo cual nos hace pensar que este tipo de estrategia en educación virtual podría fortalecer e impulsar los objetivos de la organización en cuanto al mejoramiento tecnológico y calidad de los servicios ofrecidos.

Marco de Referencia

El concepto de estrategia

El concepto de estrategia se ha entendido de diversas maneras a través de los años, y se encuentra ampliamente extendido en diversos campos y disciplinas. Inicialmente se vinculó de peso con la teoría de juegos, seguidamente se entendía como la elección que realiza un jugador donde el resultado no dependía como tal de sus acciones sino también de la de otros, además tenía varias opciones posibles de elegir y se encontraba en un ambiente determinado. Luego este concepto se extendió a la gestión de empresas, a los planes estatales y de organismos internacionales de desarrollo, para los años sesenta. Posteriormente ingreso en boga en la biología, acompañado de distintos conceptos como supervivencia y adaptación, para los años setenta. En los ochenta llego en términos de estrategias y de enseñanzas como de aprendizaje en la pedagogía (Ramos & Chiappe, 2020).

Continuando, se puede decir que las organizaciones han hecho que sus equipos encargados de la estrategia organizacional lleguen a recurrir a desgastes y largos procesos de planeación por la inquietud de planear el futuro. La presión por buscar alcanzar mayores niveles de control y la necesidad de certeza nutren al modelo de medición. Por consiguiente, hace más difícil que la organización de respuestas en ambientes alejados del equilibrio. De igual manera, las herramientas y modelos tradicionales de diseño, formulación, despliegue y control de las acciones estratégicas puedan resultar poco suficientes, puesto que los estrategas confrontan espacios inciertos con diversas realidades. Teniendo en cuenta lo anterior, adentrarse en el tema de estrategia en el campo organizacional se transforma en un asunto longitudinal, en la medida en que se relacione con la vida de la organización (Noguera Hidalgo, Barbosa Ramírez, & Castro Ríos, 2014).

El concepto de estrategia del gerente colombiano desde la catedra empresarial, muestran una justa y fuerte medida del concepto de estrategia que comprenden los gerentes con relación al estado de las empresas que dirigen, donde se identifica un afán por aterrizar el sentido abstracto sobre el que esta la idea de la estrategia. En términos generales la apreciación que se tiene de la estrategia es básicamente aquella labor que hacen todas las empresas para que los resultados sean alcanzables. Es valioso el hecho que indica que una buena estrategia debe tener el carácter para ajustarse o abandonarse cuando los objetivos planeados no se están alcanzando. Además, se entiende la necesidad

de construir unos gráficos donde se pueda evidenciar el estado de movilidad que tiene la estrategia para las empresas y sobre los cuales se pueda moldear, para la debida comprensión aquellos elementos que para ellos componen la estrategia (Gutierrez Ossa, 2012).

Por otro lado, se puede decir que en la actualidad el concepto de estrategia se habla en todos los ámbitos o más bien en cada aspecto de la vida diaria. Esta palabra debe estar inmersa en toda la literatura relacionada con diferentes campos del conocimiento, entre los cuales se encuentra una notable aplicación en el lenguaje militar dado que el origen del concepto de estrategia y su significado se encuentra en Grecia, y resulta de la unión de la palabra stratos (ejército) y agein (guiar o dirigir). (Méndez Álvarez, 2020).

Unidos a la estrategia han aparecido otros conceptos que tienen relación, como lo son: Planeación estratégica, administración estratégica, diagnostico estratégico, entre otros, estos por lo general no se sabe cuándo se deben aplicar, por eso en la literatura se encuentran artículos atiborrados donde se puede tener conceptualizaciones acerca de la estrategia, de sus temas afines. Como complemento a lo anterior, se puede decir que, si los estrategas que se encargan de construir los objetivos no los tienen totalmente claro, puede que sea un fracaso la estrategia, ya que esta tiene éxito cuando se establecen unos correctos objetivos en la organización (Contreras Sierra, 2013).

La reflexión en torno a estrategia debe separarse de la concepción de esta como la derivación de acciones organizacionales que están unidas a procesos de planeación y seguidamente a su control. Luego se concluiría con la siguiente propuesta: la estructura del pensamiento y la diversidad en la acción hacen de la estrategia un concepto que se aparta de una sola ruta de abordaje y definición. Además, podría acercarse a la configuración de situaciones para dar respuestas ajustadas por elementos integrantes de pensamiento y acción que se derivan del entendimiento y modelo del estratega. Cabe mencionar que aproximadamente son 30 años a lo largo de la historia reciente de la estrategia. Por último, las organizaciones evolucionan y por tanto la estrategia que hace parte de está, se ve incluida en este tipo de comportamientos (Noguera Hidalgo, Barbosa Ramírez, & Castro Ríos, 2014).

Direccionamiento estratégico

Para tener claridad del significado de este término, se debe tener en cuenta algunos conceptos que entran en interacción a la hora de establecer las estrategias adoptadas por una organización. Por un lado, tenemos que el direccionamiento estratégico está orientado

principalmente como un patrón de decisiones que guía a las organizaciones; es decir que define el norte, da claridad en la toma de decisiones alineadas con los objetivos de la organización contribuyendo a la innovación integral (administrativa, tecnológica, de producto u otras) en diferentes ámbitos (Méndez Álvarez, 2020) de la misma; dicha responsabilidad debe estar dentro de la primera línea organizacional quienes serán los encargados de administrar y definir las estrategias adecuadas para crear una ventaja competitiva de la organización. Por otro lado, tenemos que el termino planeación estratégica está más relacionado con los procesos dentro de la organización, el cual refleja cómo se lleva a cabo y cuáles son los pasos para seguir para lograr y establecer el direccionamiento estratégico (Barthelmess Vargas, 2009).

Todo lo anterior es posible si se lleva a cabo una adecuada administración estratégica, dicho termino hace referencia al conjunto de acciones administrativas y por ende, decisiones que se toman dentro de la organización y permiten determinar el rendimiento a largo plazo de la compañía (Wheelen & Hunger, 2013); es decir, que la Administración estratégica consiste en obtener y conservar en el tiempo una ventaja competitiva (David F. , (2013)), mediante la ejecución del plan estratégico diseñado para tal fin. Sin embargo, hay que tener en cuenta que no existe un orden para la ejecución de este, sino que existe la recomendación de adoptar algunas etapas, las cuales se ejecutaran de acuerdo con el direccionamiento que se vaya dando respecto a la retroalimentación que surja durante la ejecución del plan.

Teniendo en cuenta lo anterior, el foco del administración estratégica consiste en lograr mejorar el desempeño de la organización a largo plazo y para ello es importante que exista la sinergia necesaria entre los colaboradores de la organización y los administrativos o gerentes en cuanto al conocimiento de la misión, objetivos y estrategias de la misma, lo cual da lugar a que haya una participación activa en la toma de decisiones gracias al empoderamiento de los colaboradores, lo cual se alinea con los beneficios mencionados por (Wheelen & Hunger, 2013), y que hacen referencia a tres puntos importantes como son: 1) Sentido claro de la visión estratégica de la empresa, 2) Enfoque definido en la estrategia y 3) Mejor comprensión del entorno rápidamente cambiante; esto último nos hace pensar que el valor se encuentra en el pensamiento estratégico y aprendizaje organizacional.

Entre otros beneficios de la correcta aplicación de la administración estratégica se encuentran los beneficios financieros; según (David F. , (2013)), las organizaciones que implementan conceptos de organización estratégica son más rentables que aquellas que

aún se niegan a hacerlo, esto teniendo en cuenta que las empresas estratégicas toman decisiones basadas en la información ofrecida por el entorno cambiante en el que se encuentran, facilitando la prevención respecto a futuros comportamientos de mercados y la disminución del riesgo en el corto y largo plazo. Por otro lado, también existen beneficios no financieros que tienen que ver directamente con la conciencia que se genera dentro de la organización respecto a las vulnerabilidades de la organización respecto al entorno y que la podrían impactar de manera negativa, conciencia de los competidores, reducción de las malas inversiones en recursos y tiempo en estrategias que no son exitosas, aumento de la productividad, promoción del cambio, entre otros.

Por otro lado, no implementar o aplicar administración estratégica dentro de una organización puede conllevar a la desaparición de esta del mercado, a entregar productos desactualizados o que ya están saturados en el mercado; lo cual podría disminuir o afectar negativamente la mantenibilidad de su ventaja competitiva, lo que es un problema según (David F. , (2013)), dado que las organizaciones deben ser expertas en adaptación para no desaparecer, lo que es entendible hoy en día. Con la globalización y otros factores externos como la Pandemia han hecho que los mercados cambien a un ritmo acelerado, además del cambio climático y otros factores ambientales que ahora los consumidores tienen en cuenta a la hora de comprar productos o elegir una organización prestadora de algún servicio, puesto que se fijan en la sostenibilidad ambiental de estas y el valor agregado que generen dichas organizaciones para mitigar dichos impactos.

La planeación estratégica

Para iniciar, la planeación estratégica se puede entender como el proceso donde se toman decisiones para evaluar la situación actual y competitividad de la empresa, partiendo de la obtención de datos, procesamiento y análisis, así poder anticipar y decidir el futuro. Por otro lado, la planeación estratégica que está orientada hacia el mercado, puede entenderse como el proceso administrativo que une de manera viable a los recursos, oportunidades cambiantes del mercado y objetivos de la organización, razón por la cual es importante definir y conocer los objetivos, los recursos con los que se dispone y el mercado donde se identificaran las oportunidades para determinar cuál es la mejor manera de obtener provecho de lo que posee la organización (Barragán C. & González G., 2020).

Llevar a cabo un análisis FODA, permitirá lograr una planeación estratégica, donde aportara información relevante como la lista de fortalezas y debilidades de la organización considerando sus capacidades y recursos, así como la lista de amenazas y oportunidades

que se pueden ver en el entorno. Todo lo anterior con el fin de conocer la empresa y aquellos factores que la afectan, mejorar el trabajo en equipo, desarrollar mejores planes estratégicos, tomar decisiones acertadas, entre otras. Por otro lado, también existen críticas que indican que el enfoque tradicional de este análisis es cualitativo, por lo que puede darse puntos de vista subjetivos por parte de los dirigentes de las organizaciones lo que puede llevar a tomar malas decisiones. Sin embargo, es de notar que el análisis FODA es de gran importancia para las empresas si se realiza de forma eficiente (Barragán C. & González G., 2020).

Otra herramienta funcional que puede utilizarse en la estructuración de los planes empresariales, se denomina el modelo de cuadro integral, también conocida como Balanced Scorecard (BSC). Este consta de varias fases, la primera es la que permitirá clasificar y explicar la visión y misión de todos los participantes de la organización, en la segunda se instituyen los objetivos estratégicos en los cuales se establecen formas de medición de los resultados, la tercera es la implementación de las estrategias de la organización, en la que se da la asignación de los recursos, la cuarta y última fase es la revisión de resultados. En consecuencia, con este tipo de modelos se hace insistencia en la estrategia relacionada con las actividades de la organización (Serrato Guana, 2019).

Por otro lado, teniendo en cuenta el crecimiento de las pymes en Colombia en cuanto al contexto económico y financiero, y al nivel de creación y constitución, se ve nublado por el problema presente, de no poder generar sostenibilidad y crecimiento, debido a que estas no alcanzan a superar los cinco años desde que se constituyen. Por lo anterior, se hace indispensable revisar el concepto de planeación estratégica y su impacto positivo que puede llegar a generar, desde un enfoque tanto administrativo como contable. Acorde a la revisión de estudios sobre planeación estratégica y contabilidad administrativa, se evidencia que, en los últimos 20 años, no se ha visto un avance en la exploración de estas áreas en Colombia. Por eso deben enfocar sus esfuerzos en realizar procesos de planeación estratégica que le permitan definir de forma coherente las acciones que vayan en búsqueda de alcanzar los objetivos organizacionales y ser competitivas (Serrato Guana, 2019).

Para el caso de la generación y/o Millennial, uno de los principales rasgos de dichos jóvenes es la individualidad a la hora de realizar sus actividades o tareas, a su vez la búsqueda de pedir su autonomía a través de acciones, formas de pensar y de llevar a cabo proyectos personales. Ante esa autonomía que los identifica, esta generación muestra tendencia a iniciar nuevas empresas, también encontraron que debido a que existe una

mejor formación para los jóvenes con relación al emprendimiento, es decir que están más preparados para iniciar nuevas empresas. De tal manera, que, si el joven de esta generación emplea habilidades de gestión como llevar a cabo una planeación estratégica sumado con su iniciativa e individualidad, tendrá una mejor visión sobre las estrategias tácticas y operativas para alcanzar el éxito posicionándose en el mercado (López Lemus & De la Garza Carranza, 2020).

Extendiendo, la planeación estratégica es definida como un proceso estructural en la que se instauran los objetivos a corto y largo plazo de la empresa, al igual que las estrategias que se deben establecer para cada una de las metas fijadas a través de indicadores clave (KPI's Key performance indicator) a través de un control de mando integral con la misión de lograr la visión empresarial y así alcanzar los objetivos establecidos y seguidamente ser más competitivas y posicionarse en el mercado. La planeación estratégica representa una de las herramientas más utilizadas en el emprendimiento mediante las prácticas de gestión administrativa empresarial para la toma de decisiones, considerándose que, unas de sus principales funciones es la de orientar, acelerar y facilitar la integración de la sostenibilidad en el proceso y crecimiento del servicio o producto con valor agregado, a través de modificaciones en la gestión empresarial mediante la estrategia. Por lo que entonces, la aplicación de la planeación estratégica en el sector empresarial es utilizada como una ventaja competitiva (López Lemus & De la Garza Carranza, 2020).

Dando continuidad, la alta dirección o los líderes emprendedores a cargo, son los que se deben encargar de establecer los objetivos y las estrategias que permitirán lograr a corto y a largo plazo cada una de las metas propuestas, mediante la planeación estratégica. De acuerdo con estudios, el grado de utilización de las principales herramientas de estrategias más empleadas por directivos, líderes emprendedores y gerentes de organizaciones empresariales a través de sus prácticas de gestión empresarial son: 1) el análisis financiero (62%), 2) el análisis FODA (55%), 3) el análisis de brechas (21%) y, por último, 4) el análisis de espacio (21%). Estas herramientas son importantes para mejorar las prácticas de gestión empresarial de aquellos jóvenes emprendedores y su aplicación ayudara a garantizar el éxito de la microempresa emprendedora (López Lemus & De la Garza Carranza, 2020).

Para finalizar, actualmente el sector empresarial pasa por diversos cambios enmarcados por reformas políticas, económicas, la tecnología y aspectos sociales, que generan cambios empresariales como organizacionales en las nuevas generaciones

conocidas como Millennials. Es necesario motivar en los nuevos emprendedores y empresarios entrantes y anteriores generaciones, cursos y capacitaciones enmarcadas en la innovación, administración, creación de negocios, gestión empresarial como también de la planeación estratégica que les permita crear valor tanto en servicios como productos que ofrecen a través de los negocios que están en el mercado posicionados. De igual forma, es importante fortalecer en las empresas en curso con la idea de poder tener herramientas administrativas y de gestión que les permitan mantenerse y posicionarse en el mercado y así minimizar el riesgo a fracasar, como también considerar a uno de los factores principales de diferenciación como lo es la creación de valor (López Lemus & De la Garza Carranza, 2020).

Modelo básico de direccionamiento estratégico

La Administración estratégica como ya se ha mencionado anteriormente, tiene como propósito principal el éxito competitivo de la organización a través de un modelo dinámico y continuo que permita la creación y aprovechamiento de oportunidades innovadoras, siguiendo un método práctico para la formulación, implementación y evaluación de estrategias adaptadas a la organización; existen diferentes modelos propuestos por diferentes autores y de los cuales vamos a realizar una mención general de ellos:

1) (David F. , (2013)) ofrece un modelo de 10 etapas entre las cuales se encuentran el desarrollo de declaración de la misión y la visión, la ejecución de auditorías externas, ejecución de auditorías internas, establecimiento de objetivos a largo plazo, generación, evaluación y sección de la estrategia a implementar; implementación de estrategias para temas relacionados con marketing finanzas, contabilidad, etc.; medición y evaluación del desempeño. Asu vez tiene etapas que son transversales como son la ética de negocios, la responsabilidad social y la sostenibilidad ambiental, junto con temas internacionales y globales que pueden afectar el negocio de la organización. Dicho modelo permite el planteamiento de preguntas orientadoras respecto al estado o momento en el cual se encuentra la organización; sin embargo, propone una implementación formal o no formal del modelo dependiendo de factores organizaciones como costo, extensión, tipo, etc.

2) (Wheelen & Hunger, 2013), proponen un modelo de 4 etapas entre las cuales se encuentra el análisis del entorno, formulación de planes a largo plazo, implementación de la estrategia, evaluación y control del desempeño; dicho modelo está afectado de manera transversal por la retroalimentación/ aprendizajes dependientes del entorno y las necesidades. Como punto positivo de este modelo se tiene que al existir la llamada

retroalimentación, por parte de los directivos la comunicación es más eficiente y las estrategias pueden ser evaluadas en cualquier momento, pudiendo ser cambiadas o mejoradas de acuerdo a las necesidades de la organización y del entorno; así mismo, tiende a tener una mejor proyección en tiempo en cuanto a las actividades a desarrollar por parte de cada estrategia propuesta, dando mayor visibilidad y transparencia de las mismas.

3) El modelo de Porter, M. (1982) (Torres Hernández, 2015) propone una estrategia competitiva a través del análisis de la interrelación de factores internos y externos a la organización como: identificación de la fortaleza y debilidad de la organización, identificación del valor de los ejecutivos clave, identificación de oportunidades y riesgos del sector (económicos y técnicos) y expectativas sociales de mayor amplitud. Dicho modelo está orientado 100% a la búsqueda de la ventaja competitiva a través del estudio de los clientes, competencia directa, proveedores y todo lo relacionado con los bienes sustitutos; todo ello le permite el entendimiento del entorno en el cual se encuentra la organización, sin depender de la poca información que se encuentre o se crea correcta y que sea generada desde el interior de la empresa. (Suca Apaza, 2012).

Existen otros modelos como el de Michael A. Hitt, R. Duano Ireland y Robert E. Hoskisson (2004) administración estratégica, el cual recopila información interna y externa para definir un objetivo, para posteriormente diseñar la estrategia de acuerdo con las características de la organización para su implementación y finalmente mide los resultados en base a términos de competitividad. Dicho modelo define los objetivos a partir del estudio del entorno interno y externo de la organización, sin embargo, la retroalimentación se da hasta el final de las etapas como un proceso cíclico en caso de tener que hacer ajustes, se debe iniciar nuevamente. Por otro lado tenemos el modelo de Matilla I Serrano, K. (2013), el cual plantea cuatro momentos: investigación, acción, comunicación y evaluación; dicho modelo recopila información previa para su posterior análisis sin embargo es de resaltar que el modelo no solo recopila información del entorno, sino que además realiza pruebas encaminadas a determinar las actitudes del entorno (Torres Hernández, 2015).

En conclusión los modelos de administración estratégica que coadyuvan al direccionamiento a la organización, están basados principalmente en cuatro etapas primordiales como lo presenta la ilustración1 (*Modelo Básico de Administración Estratégica*), entre las cuales se encuentran el análisis del entorno, en esta etapa se evalúa la situación real y actualizada de la organización en cuanto a aspectos internos y externos; en la etapa de formulación, se diseña un plan a largo plazo basado en la misión

de la organización y sus objetivos, así como en las políticas que probablemente podrían impactar de alguna manera a la organización; en la etapa de implementación se pone en marcha la estrategia definida, mediante un programa que establezca las actividades a desarrollar para el cumplimiento del plan estratégico. Por último, en la etapa de evaluación y control, se coloca especial atención a la medición de los KPI's establecidos para los objetivos propuestos; igualmente, en esta etapa toma importancia las recompensas respecto a los objetivos logrados lo cual contribuye al aumento de la productividad y el rendimiento dentro de la organización (Torres Hernández, 2015).

En conclusión los modelos de administración estratégica que coadyuvan al direccionamiento de la organización, están basados principalmente en cuatro etapas primordiales como lo presenta la ilustración 1 (Modelo Básico de Administración Estratégica), entre las cuales se encuentran el análisis del entorno, en esta etapa se evalúa la situación real y actualizada de la organización en cuanto a aspectos internos y externos; en la etapa de formulación, se diseña un plan a largo plazo basado en la misión de la organización y sus objetivos, así como en las políticas que probablemente podrían impactar de alguna manera a la organización; en la etapa de implementación se pone en marcha la estrategia definida, mediante un programa que establezca las actividades a desarrollar para el cumplimiento del plan estratégico. Por último, en la etapa de evaluación y control, se coloca especial atención a la medición de los KPI's establecidos para los objetivos propuestos; igualmente, en esta etapa toma importancia las recompensas respecto a los objetivos logrados lo cual contribuye al aumento de la productividad y el rendimiento dentro de la organización (Torres Hernández, 2015).

Figura 4: Modelo Básico de Administración Estratégica.



Fuente: Elaboración propia. Basado en el modelo básico de administración estratégica de (Wheelen & Hunger, 2013).

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva se determina mediante el análisis interno de la organización, que busca los factores estratégicos internos o fortalezas y debilidades, que permiten determinar si una empresa podrá aprovechar las oportunidades y a la vez contrarrestar las amenazas, este análisis llamado análisis organizacional, identifica y desarrolla los recursos y competencias de la organización (Wheelen & Hunger, 2013), de acuerdo con (Fabian Osorio Tinoco, 2020) en el cual establece que Barney y Hesterly, argumentan que la ventaja competitiva, nace cuando los recursos tangibles e intangibles son únicos en una organización, difíciles de imitar y la empresa logra sacar provecho a estos, para explotarlos mediante productos o servicios, logrando a través del establecimiento de los procesos organizacionales, procedimientos y políticas ajustados, que los recursos constituyan una ventaja competitiva en un sector, estableciéndose en una posición superior en el mercado que permite superar a los competidores.

Dentro del análisis organizacional, el recurso se define como los activos y/o componentes que integran la organización, estos incluyen los activos tangibles o físicos, los activos en recurso humano, como son las habilidades y capacidades del personal y los activos intangibles u organizacionales como lo es la tecnología, la cultura y la reputación. Para el caso de las capacidades, representa la capacidad de explotar o sacarles provecho a los recursos, mediante la transformación de insumos en productos a través de procesos y actividades. Cuando las capacidades cambian constantemente y estas se logran adaptar al medio y/o entorno se les denomina capacidades dinámicas y cuando son capacidades

de hacer algo supremamente bien y trasciende en los diferentes procesos de la organización se les llama competencias centrales o nucleares (Wheelen & Hunger, 2013).

Las competencias centrales o nucleares al aplicarse de manera asertiva y continua permiten que la organización mantenga eficacia y valor en sus producto o servicios, y estas competencias cuando son superiores a las de los competidores se llaman competencias distintivas. Existe el modelo de análisis VRIO que permite evaluar las competencias de una organización. Este análisis consiste en evaluar mediante cuatro preguntas los siguientes aspectos: valor, rareza, imitabilidad y organización y al ser positivas sus respuestas, se podrá establecer que la competencia central es una fortaleza, permitiendo a la empresa una ventaja competitiva y proyectarla a que su rendimiento sea mejorado (Wheelen & Hunger, 2013).

El uso de los recursos para lograr una ventaja competitiva se logra o se puede establecer mediante el análisis de la estrategia, que consiste en cinco pasos: 1. Identificando y clasificando los recursos en función a las fortalezas y debilidades, 2. Combinando las fortalezas de la organización en capacidades distintivas y centrales. 3. Evaluando el potencial de los aspectos positivos de las capacidades y competencias, 4. Seleccionando la estrategia adecuada que fomente mejor las capacidades y competencias de la organización y 5. Identificando las brechas de los recursos e invertir en corregir las debilidades y la sostenibilidad de una ventaja competitiva se determina bajo dos características: La durabilidad, lo que traduce en el tiempo o periodo en el que las competencias centrales se deprecian y/o se vuelven obsoletas y la segunda característica que es la imitabilidad, que representa la rapidez o facilidad con que otros competidores pueden copiarla (Wheelen & Hunger, 2013).

Un aspecto importante dentro del establecimiento de la ventaja competitiva está considerado en el análisis de la cadena de valor y como los recursos y competencias, se aplican en una serie de actividades que inicia con materia primas básicas y termina con la puesta del servicio o producto en el consumidor final. De acuerdo con (Hill, 2019) , una compañía tiene una ventaja competitiva cuando su rentabilidad es mayor que la rentabilidad promedio de las compañías del sector y tiene una ventaja competitiva sostenida cuando mantienen por muchos años su rentabilidad por encima del promedio de la industria, este aspecto se logra mediante una estrategia.

Existen cuatro factores que permiten que una compañía incremente y mantenga su ventaja competitiva, estos son: eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente y cada

uno de estos es el resultado del cómo se realizan las actividades en la cadena de valor que permiten que la que la organización pueda, diferenciar su producto, generando valor a los clientes y reducir su estructura de costos, estos factores están estrechamente relacionados que si alguno se afecta los otros también lo harán (Hill, 2019). La eficiencia es la medida en que cantidad de insumo usamos para generar un producto y se logra ser más eficiente entre menos insumo usemos para producir un producto, reduciendo los costos en la producción. La calidad de un producto es cuando este cumple con las características de diseño y principalmente el de confiabilidad. La innovación hace referencia a crear productos nuevos con características superiores a los productos existentes y la respuesta al cliente se basa en identificar y satisfacer las necesidades de los clientes (Hill, 2019).

Diseño Metodológico

Con el propósito de determinar las metodologías necesarias para desplegar la etapa de diagnóstico de la empresa Escuela de formación aeronáutica – EFA S.A.S, tenemos:

Tipo de investigación

Según su propósito, esta investigación será aplicada, porque a pesar de que se soporta en la teoría pretende entregar resultados que impacten el objeto de estudio de la empresa Escuela de formación aeronáutica – EFA S.A.S. Por consiguiente, según su profundidad, será de tipo descriptivo, ya que pretende dar una solución como resultado de la teoría, puesto que muchos autores han hablado y propuesto sobre este problema. Continuando, según las fuentes de datos, esta investigación es cualitativa, debido a que presenta análisis de los resultados después de haber captado los datos a través de encuesta estructurada con la escala Likert, apoyados de la estadística descriptiva. Por otro lado, según su inferencia es deductiva, porque parte de lo general de la teoría para resolver el problema particular. Por último, según su temporalidad es de tipo transversal, puesto que se va a diagnosticar a la empresa en el ahora para dar la respectiva solución.

Análisis externo

El análisis externo se va a realizar a través de la metodología PESTEL, es un instrumento de planeación estratégica que se utiliza para identificar el entorno en el que se diseñará el futuro proyecto de manera esquemática y ordenada. La aplicación del PESTEL se basa en identificar y analizar el entorno en el que se estará, para seguidamente, actuar estratégicamente sobre este, además se analizan los factores asociados a la clase política que puedan influir, las cuestiones económicas actuales y futuras que puedan afectar en la ejecución de la estrategia, los factores socioculturales que permitirán identificar las tendencias de la sociedad actual, la influencia de las nuevas tecnologías y el cambio que se puede dar en el futuro, los posibles cambios referidos a la ecología y normativa legal relacionada con el proyecto que pueda impactar de forma negativa o positiva (Acurio Hidalgo, Bosquez Remache, & Cacpata Calle, 2021).

Con lo anterior mencionado se podrá conocer el entorno de la empresa Escuela de formación aeronáutica – EFA S.A.S, desde los aspectos económicos, políticos, ambientales, socioculturales, tecnológicos, ecológicos, psicológicos o legales. Para predecir que puede afectar a la empresa tanto en el presente como en el futuro. Es importante para la empresa realizar los análisis relevantes del contexto para evaluar su estado actual y proyección para planificar estrategias a corto, mediano y largo plazo

teniendo en cuenta los posibles cambios continuos del mercado, así tomar las acciones pertinentes para mantenerse competitiva en el mercado a través del tiempo.

Análisis interno

El análisis interno se realizó a través de una encuesta estructurada bajo la escala de Likert que integró 45 preguntas, 40 preguntas acorde a las 8 variables identificadas (direccionamiento estratégico, planeación estratégica, competitividad, talento humano, esquema financiero, mercado / cliente, tecnología e internacionalización) y 5 de perfilamiento, las cuales demarcan el objeto de estudio como lo es en este caso la propuesta de direccionamiento estratégico. El instrumento de medición se encuentra en el anexo 2.

Población y ficha técnica

Población:

La Escuela de Formación Aeronáutica - EFA S.A.S. cuenta con un equipo conformado por 19 colaboradores, por lo que resulta indispensable diseñar un cuestionario que represente de manera precisa a todos los miembros del equipo. Este cuestionario será utilizado para la realización de la encuesta vinculada a nuestro estudio de tesis.

Con el objetivo de garantizar un enfoque representativo en nuestro estudio, hemos decidido aplicar una técnica de recolección de información que nos permita obtener una participación del 100% de los colaboradores. Por ello, hemos optado por realizar entrevistas a todos los miembros del equipo de la Escuela de Formación Aeronáutica - EFA S.A.S.

Consideramos que la diversidad inherente de roles, experiencias y habilidades entre los miembros de nuestro equipo hace que cada colaborador tenga algo valioso que aportar al estudio. Por lo tanto, la entrevista nos permitirá obtener una visión más completa y enriquecedora acerca de las opiniones y experiencias de cada uno de los colaboradores.

Es importante enfatizar que la meta es capturar la esencia de nuestra organización a través de la mirada de todos sus integrantes. Al realizarlo se esperamos obtener una visión completa y matizada de la empresa, que no solo será invaluable para el diagnóstico, sino también beneficiosa para la organización a largo plazo al identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora.

Es fundamental tener en cuenta las limitaciones inherentes al enfoque de selección conveniente y la restricción de la muestra a la población interna de la empresa. No obstante, se confía en que la muestra seleccionada proporcionará una base sólida para el

análisis y permitirá obtener conclusiones pertinentes en relación con los objetivos de la tesis.

Ficha Técnica

A continuación, se presenta la ficha técnica de la encuesta estructurada llevada a cabo en la ciudad de Bogotá, Colombia, durante el periodo de enero a febrero de 2023. La encuesta se realizó con la totalidad de los colaboradores (19), incluyendo tanto directivos como empleados de la Escuela de Formación Aeronáutica - EFA S.A.S. La recolección de la información se realizó mediante el uso de Microsoft Excel como herramienta de registro. A continuación, se detallan los resultados y los principales hallazgos obtenidos a partir de esta investigación

Tabla 2: Ficha Técnica recolección de la información de la empresa de Formación Aeronáutica

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
PERIODO DE RECOLECCIÓN DE LOS DATOS	De enero a febrero de 2023
CIUDAD DE APLICACIÓN	Bogotá, Colombia
CARGO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS	Directivos y empleados
TAMAÑO DE LA MUESTRA	19
MEDIO DE RECOLECCIÓN	Encuesta estructurada usando Microsoft Excel

Fuente: Elaboración Propia

Perfil de encuestados

La siguiente tabla recopila información sobre los encuestados y sus características profesionales en el ámbito aeronáutico. Estos datos incluyen el nombre y apellidos de cada encuestado, su género, profesión u ocupación, cargo en la empresa donde trabajan y el tiempo de antigüedad en dicha empresa. A través de esta recopilación, se podrá obtener una visión general de las diversas trayectorias y roles desempeñados por profesionales en el sector aeronáutico. A continuación, se presenta un resumen de los datos recopilados:

Tabla 3:Perfil de Encuestados

Nombre (s) y apellidos del encuestado?	Genero?	Profesión u ocupación?	Cargo en la empresa?	¿Tiempo de antigüedad en la empresa?
HELEN VARGAS	Femenino	Contadora	Directora Administrativa	2 años
DANIELA VALENTINA CAMERO SILVA	Femenino	Ingeniería Ambiental	Coordinadora comercial	1 año
CARLOS ROJAS	Masculino	Ing. de Sistemas/Instructor	Instructor	6 meses
MÓNICA LUCÍA ALFARO HERRERA	Femenino	técnico en administración de servicios para aerolíneas	Instructora	3 meses
ANDREA LEGUIZAMON	Femenino	TCP	Directora académica	2 años
SANDRA JANETH CABRERA FIGUEROA	Femenino	Administradora de Empresas	Asesora Comercial	1 año
MAYIBER MOSQUERA SÁNCHEZ	Femenino	IET	Instructor especialidades técnicas en tierra IET	10 meses
MARÍA ANDREA PÉREZ CANCINO	Femenino	Tripulante de cabina	Tripulante de cabina, formador de tierra	29 años
JOHN MOLINA	Masculino	Docente	Docente IET	1 año
LAURA ROMERO	Femenino	Empleada	Auxiliar académico	10 meses
BERTHA CAMERO SILVA	Femenino	Empleada	Servicios generales	1 año
CINDY CAROLINA CUAO MARTÍNEZ	Femenino	Tripulante de Cabina	IET	7 meses
ANGIE JULIETH CRUZ MENDOZA	Femenino	IET	Tripulante de cabina	1 año
DIEGO ARMANDO GONZÁLEZ SUÁREZ	Masculino	Administrador de empresas / Tripulante de cabina	Instructor	1 mes
AURA MILENA ROA ARRIGUI	Femenino	Psicóloga, y auxiliar de vuelo	Instructora	7 meses
JUAN ALFONSO PIÑEROS	Masculino	Instructor aeronáutico	Docencia	2años
KEVIN STEVE BAQUERO MARIN	Masculino	Contador Público	Contador	1 año
ELIANA GARCIA CASTAÑO	Femenino	Abogada	Coordinadora Jurídica	2 años
CARLOS ANDRES RIOS VALENCIA	Masculino	Instructor IET	Instructor IET Escuela de Formación Aeronáutica	1.6 años

Fuente – Elaboración Propia

Identificación de las variables

Tabla 4 - Identificación de las variables

Variable	Definición
Direccionamiento Estratégico.	Se medirá el direccionamiento estratégico de la empresa con relación a la proyección de esta. El instrumento de diagnóstico a usar es una encuesta estructurada bajo la escala de Likert.
Planeación Estratégica.	Se validará la unidad visionaria de la empresa. El instrumento de diagnóstico a usar es una encuesta estructurada bajo la escala de Likert.
Competitividad.	Se estimará el grado de competitividad actual de la empresa. El instrumento de diagnóstico a usar es una encuesta estructurada bajo la escala de Likert.
Talento Humano	Se revisará la gestión del talento humano que labora en la empresa. El instrumento de diagnóstico a usar es una encuesta estructurada bajo la escala de Likert.
Esquema Financiero	Se indagará sobre la situación actual del esquema financiero de la empresa. El instrumento de diagnóstico a usar es una encuesta estructurada bajo la escala de Likert.
Mercado / Cliente	Se medirá la posición de la empresa en el mercado en términos generales con relación al cliente. El instrumento de diagnóstico a usar es una encuesta estructurada bajo la escala de Likert.
Tecnología	Se revisará la situación tecnológica actual de la empresa. El instrumento de diagnóstico a usar es una encuesta estructurada bajo la escala de Likert.
Internacionalización	Se investigará sobre el nivel de internacionalización de la empresa. El instrumento de diagnóstico a usar es una encuesta estructurada bajo la escala de Likert.

Fuente – Elaboración Propia.

Instrumentos de medición

Con la finalidad de realizar un diagnóstico a la empresa Escuela de formación aeronáutica – EFA S.A.S, se realizó una encuesta estructurada bajo la escala de Likert de 45 preguntas, 38 preguntas acorde a las 8 variables identificadas (direccionamiento estratégico, planeación estratégica, competitividad, talento humano, esquema financiero, mercado / cliente, tecnología e internacionalización) y 5 de perfilamiento la información solo para fines investigativos, el formato completo se puede ver en el anexo 2.

Validación del instrumento de medición

El método de validación de V-AIKEN es un instrumento que permite determinar la conveniencia de cada una de las afirmaciones evaluadas por los expertos desde tres aspectos, los cuales son: claridad, pertinencia y relevancia, y cada aspecto tendrá una calificación de 0 o 1. Al consolidar los resultados de los expertos, mediante la aplicación de la fórmula del método, este permite identificar las afirmaciones y/o preguntas que no requieren ninguna revisión y las que se deben mejorar y/o cambiar, si el resultado es 1, la afirmación es adecuada y si el resultado es inferior a 1, estará sujeta a mejora. De acuerdo con lo expuesto, se aplicó el instrumento de medición V-AIKEN a 5 expertos, 2 de ellos profesores de la Universidad EAN que por su experiencia, capacidades y conocimientos desde lo académico, sus validaciones en la aplicación del ejercicio son muy valiosas para el adecuado diagnóstico de la empresa, 1 profesor del centro de estudios aeronáuticos, el cual tiene la experiencia y conocimientos del funcionamiento de los centros de instrucción en el sector aéreo en Colombia y 2 empleados de la Escuela de Formación Aeronáutica-E.F.A, S.A.S, quienes lideran procesos importantes en el funcionamiento de la organización.

A continuación, se relacionan los 5 expertos que participaron y colaboraron en la ejecución e implementación del método:

- Profesor Edicson Jair Gil Acosta, docente y evaluador número 1.
- Profesor Nelson Antonio Moreno Monsalve, docente de seminario de investigación y evaluador número 2.
- Profesor Carlos Hurtado, funcionario y docente del centro de estudios aeronáuticos y evaluador número 3.
- Contadora Publica Helen Patricia Vargas Quintero, directora administrativa de la Escuela de Formación Aeronáutica EFA S.A.S. y evaluador número 4.

- Abogada Eliana Alexandra García Castaño, coordinadora jurídica de la Escuela de Formación Aeronáutica EFA S.A.S. y evaluador número 5.

En el anexo N°3 se encuentra el resultado de la implementación de método de validación V de AIKEN y en la Tabla N° 3 se presenta el consolidado de los resultados por cada pregunta, en el cual se concluye que las preguntas 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29 y 30 tienen un resultado de 1.00, lo cual indica que son pertinentes para el estudio, las preguntas 3, 4 y 15 con un resultado del 0.93 están sujetas a mejora en su redacción y la pregunta número 23 será eliminada.

Tabla 5- Resultados implementación instrumento de medición V de AIKEN

Pregunta	Resultado	Pregunta	Resultado	Pregunta	Resultado
1	1.00	14	1.00	27	1.00
2	1.00	15	0.93	28	1.00
3	0.93	16	1.00	29	1.00
4	0.93	17	1.00	30	1.00
5	1.00	18	1.00	31	1.00
6	1.00	19	1.00	32	1.00
7	1.00	20	1.00	33	1.00
8	1.00	21	1.00	34	1.00
9	1.00	22	1.00	35	1.00
10	1.00	23	0.73	36	1.00
11	1.00	24	1.00	37	1.00
12	1.00	25	1.00	38	1.00
13	1.00	26	1.00		

Fuente: Elaboración propia

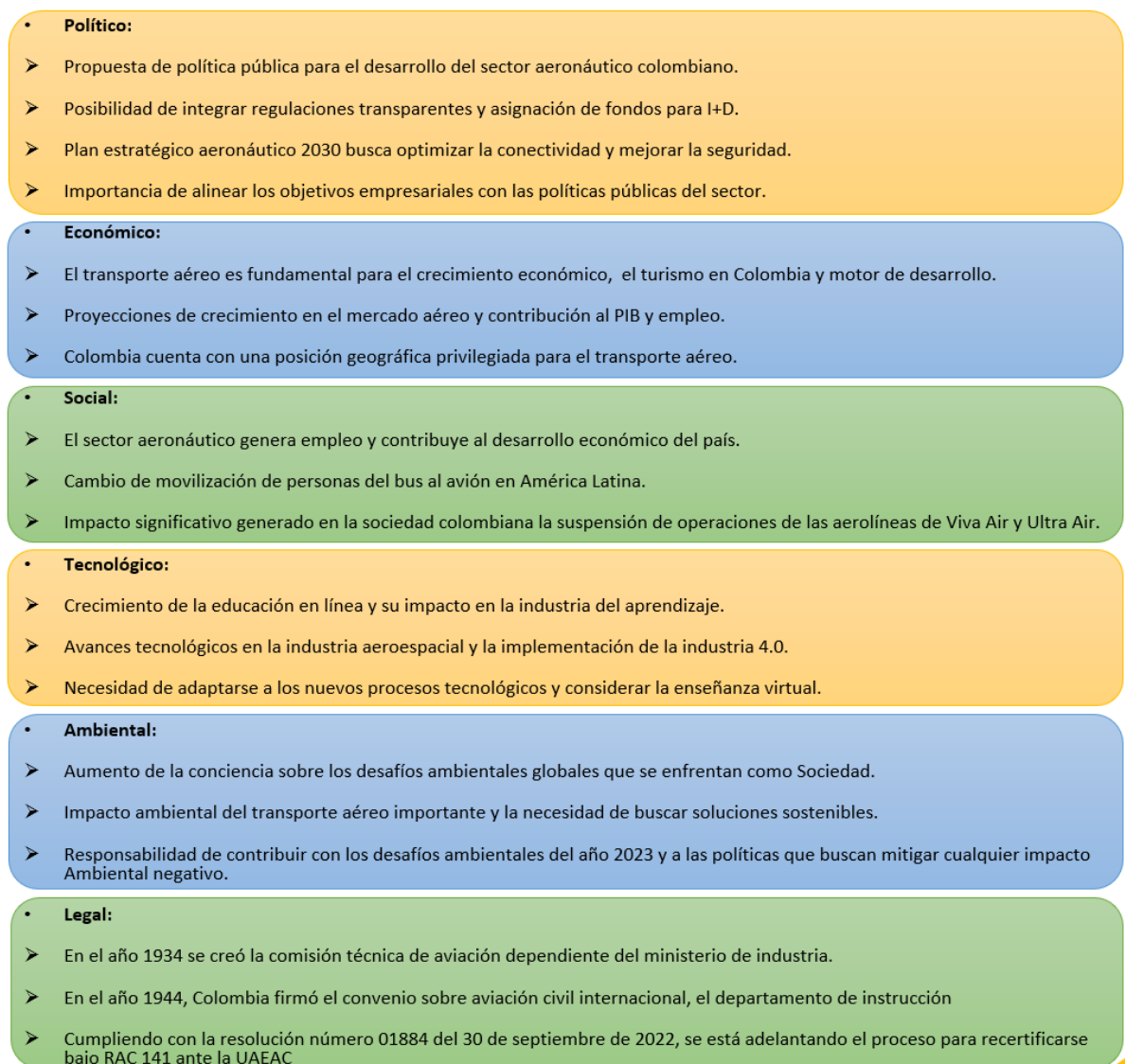
En el anexo N°2 se presenta la encuesta con las preguntas definitivas que permitirán establecer el diagnóstico de la empresa.

Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional de la Escuela de Formación Aeronáutica -EFA S.A.S; se desarrolló usando la metodología de PESTEL y las cinco fuerzas de Porter para su entorno externo y el análisis DOFA y la aplicación de la encuesta estructurada bajo el instrumento de medición V de Aiken para su entorno interno.

Matriz Pestel

Figura 5: PESTEL



Fuente: Elaboración propia

Análisis Externo.

Como se mencionaba en el análisis del sector es acertado decir que el mercado aeronáutico en Colombia ha ido creciendo exponencialmente, lo que implicaría más aerolíneas operando en el país, mayor demanda de pilotos, tripulantes de cabina, despachadores y personal relacionado y es allí donde la Escuela de formación Aeronáutica EFA S.A.S., tiene gran oportunidad en el mercado, principalmente en todo lo ligado a capacitaciones para obtener licencia como piloto, tripulante de cabina y despachador. Por lo anterior y en vista que existe la posibilidad de éxito en el negocio, se considera pertinente hacer un análisis PESTEL como se podrá ver a continuación:

- Político: Existe una propuesta de política pública para el desarrollo del sector aeronáutico colombiano, nació como iniciativa de la oficina de certificación aeronáutica de la defensa y se formuló como una propuesta al ministerio de defensa nacional, con el fin de fomentar el sector aeronáutico, para alcanzar la meta de desarrollo industrial aeronáutico de primer orden en Colombia. De ser considerada para aprobación, la política de fomento al sector aeronáutico facilitara la integración de regulaciones transparentes para apoyar a la industria aeroespacial procurando la asignación de fondos para I+D; en la educación y formación de áreas técnicas y gerenciales requeridas y en la financiación de la infraestructura de desarrollo para I+D (Beltrán Giraldo, 2019).

En el plan estratégico aeronáutico 2030 en el II foro, como visión tienen movilizar 100 millones de pasajeros y duplicar el transporte de carga en un entorno institucional claro, competitivo, conectado, seguro y sostenible, soportado por una infraestructura renovada, una industria robustecida y un talento humano de excelencia. Dentro del objetivo general del plan buscan trazar lineamientos de política para alcanzar el desarrollo del sector de transporte aéreo de Colombia mediante acciones que optimicen la conectividad nacional e internacional, mejoren y faciliten la seguridad operacional y de la aviación civil, que sean ambientalmente sostenibles, con niveles de servicio que atiendan las demandas sociales de movilidad. Además, dentro de la metodología del plan, cuenta con 6 líneas de acción y en una de ellas está la de desarrollo del talento humano del sector (civil, 2019).

Según la Aerocivil de Colombia; (civil, 2019). En el entorno político de la empresa, es importante destacar que la propuesta de política pública para el desarrollo del sector aeronáutico colombiano y el plan estratégico aeronáutico 2030 presentan una oportunidad para que las empresas del sector aeronáutico en Colombia se beneficien

de un marco regulatorio claro y estable, lo que puede incentivar la inversión y el crecimiento empresarial. Además, la inversión en infraestructura y en la formación del talento humano puede mejorar la competitividad de las empresas locales, aumentando su capacidad para competir en el mercado global. En este sentido, las empresas del sector aeronáutico en Colombia deben estar atentas a las políticas públicas y a los planes estratégicos que se están desarrollando y buscar alinear sus objetivos empresariales con los de estas iniciativas para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrecen. Asimismo, las empresas del sector pueden jugar un papel activo en la formulación de políticas públicas, a través de la participación en gremios y asociaciones empresariales, para asegurar que estas políticas reflejen las necesidades y realidades del sector empresarial.

Por lo anterior, la Escuela de formación Aeronáutica EFA S.A.S. tiene oportunidades de seguir creciendo acorde a las líneas de negocios actuales

- Económico: El transporte aéreo sigue consolidándose como un factor fundamental de crecimiento económico, fortalecimiento del turismo en el país y motor de desarrollo. Las cifras han mostrado que desde el primero de enero hasta el 30 de junio de 2022 se movilizaron por vía aérea 22.683.175 pasajeros, de los cuales, 15.848.687 correspondientes a destinos nacionales y 6.834.488 a destinos internacionales. En lo relacionado con la operación doméstica, los aeropuertos de mayor movilidad fueron: Bogotá, con 16.374.033 pasajeros, Rionegro con 5.906.394, Cali con 3.486.856 y Cartagena con 3.461.636 pasajeros (Analitik, Valora, 2022).

Colombia cuenta con una posición geográfica privilegiada y única y la aviación es un catalizador del desarrollo económico, impulsando la inversión y permitiendo la consolidación de sectores significativos para la economía nacional, como el comercio y el turismo, los cuales son, grandes contribuyentes al PIB y dinamizadores del mercado externo ayudando a la estabilidad macroeconómica del país y generadores de empleo. Debido al potencial del país, el gobierno entrante deberá generar una política de estado que permita pensar en grande y proyectar el futuro del transporte aéreo a largo plazo (Uribe, 2022).

Referente a la recuperación del sector aeronáutico en Colombia destacó por su recuperación del transporte aéreo según Alta, por otro lado, dice el jefe de la oficina de transporte aéreo de la aeronáutica civil, Lucas Rodríguez, que un año posterior de la reapertura de los vuelos del país, que comenzó en septiembre de 2020, “Ya tenemos

un 90% de recuperación en la aviación doméstica y casi dos terceras partes en la aviación internacional” (Portafolio, 2021).

En términos generales se destaca la importancia del sector en la economía del país, por lo cual, probablemente el gobierno hará lo que esté a su alcance para fortalecer aún más este y es allí donde la Escuela de formación Aeronáutica EFA S.A.S. tendrá un mercado asegurado y más aun sabiendo que su sede está en la ciudad de Bogotá que como vimos anteriormente es donde más movilidad de pasajeros hay en su aeropuerto.

- Social: Las aerolíneas, los operadores aeroportuarios, las empresas que operan en los aeropuertos y los proveedores de servicio de navegación aérea emplean a 71.000 personas en Colombia. Además, se suma a ello, al comprar bienes y servicios a proveedores locales, el sector promueve otros 76.000 empleos. Se estima que el sector aporta otros 22.000 empleos a través de los salarios que paga a sus empleados. Por otro lado, los turistas que llegan por vía aérea a Colombia y que gastan su dinero en economía local, promueven 432.000 empleos adicionales. En total 600.000 empleos son a causa del transporte aéreo y turistas que llegan por vía aérea. Se pronostica que el mercado de transporte aéreo en Colombia bajo el escenario de “tendencias actuales” crecerá en 125% en los próximos 20 años. Esto resultaría en un adicional de 37.9 millones de viajes de pasajeros para el 2037. De ser esto cierto, esta creciente demanda aportaría aproximadamente \$17 mil millones del PIB y casi 860.200 empleos (IATA, 2019).

En los últimos años, en América latina se viene observando un cambio en la forma como se movilizan las personas dentro de sus países. Quienes antes iban en bus de una ciudad a otra, ahora lo están haciendo en avión. La asociación del transporte aéreo en Colombia (ATAC) señala en un informe que en los últimos años el número de pasajeros aéreos creció 184% a diferencia de los que se transportaron en bus que solo creció un 20% en ese mismo periodo, según las cifras del ministerio de transporte. Se estima que existe un potencial de 9 millones de pasajeros que podrían migrar del bus al avión en Colombia (Semana, 2016).

Como hechos recientes, comentamos la suspensión de operaciones de la aerolínea Viva Air y Ultra y que ha tenido un impacto significativo en la sociedad colombiana, especialmente en aquellos pasajeros que habían comprado tiquetes y que se han visto afectados por la cancelación de sus vuelos. Además, la suspensión de las operaciones de estas dos aerolíneas ha dejado un vacío en el mercado de transporte aéreo de bajo

costo en Colombia, lo que puede tener consecuencias negativas en términos de precios y opciones para los consumidores. Por otro lado, también puede haber un impacto en la generación de empleo en el sector aeronáutico, ya que la suspensión de operaciones de las aerolíneas tiene efectos en cascada en toda la cadena de valor del sector. Es importante que las autoridades del sector aeronáutico junto con el Gobierno nacional trabajen en conjunto para encontrar soluciones a corto, mediano y largo plazo que permitan garantizar la continuidad de los servicios de transporte aéreo, que se brinden ayudas a las aerolíneas principalmente las que operan en el modelo de negocio de “low cost, reduciendo los impuestos, los precios del combustible de aviación y que se contrarreste y se tomen medidas que reduzcan la devaluación del peso frente al dólar, que se propicie el ingreso de operadores extranjeros a operar en el mercado nacional y que estas contraten personal técnico y profesional Colombiano, minimizando el impacto de la reducción de operadores aéreos en la sociedad y la economía del país. El aporte del sector en lo social es considerablemente bueno, no solo en la generación de empleo, donde hace parte la Escuela de formación Aeronáutica EFA S.A.S. Si no también en los beneficios de los servicios que esta brinda a sus ciudadanos, dando más seguridad y haciendo más eficiente su tiempo de desplazamiento.

- Tecnológico: Desde el año 2000, los ingresos de la industria del aprendizaje en línea han crecido en más de un 900%. La educación en línea ha tenido un rápido aumento, sin embargo, la pandemia ha ayudado a darle un impulso aún más fuerte. Según un reporte de Statista, el 49% de la población estudiantil en todo el mundo, afirmó haberse inscrito en un curso en línea durante los últimos 12 meses. Además, el 95% de los estudiantes dijo estar conforme con la educación en línea y que el aprendizaje es más divertido y les ayuda a retener la información más rápido. En un informe de Forbes, reporta que el aprendizaje en línea aumenta las tasas de retención entre un 25% y un 60% (Colman, 2021).

La evolución que han tenido las tecnologías de la información en la industria aeroespacial es necesaria, además de ser importante, en este caso, específicamente para Colombia. Con la llegada de la industria 4.0 se ha dado lugar a una optimización de procesos y una considerable flexibilidad que trae consigo resultados eficientes. La revolución tecnológica da paso a un impacto que puede sentirse tanto en lo social como en lo individual. Además, esta evolución significa un avance en diversos sentidos del sector aeronáutico, puesto que, se genera un impulso hacia la implementación de nuevos mecanismos innovadores que se ajustan a las nuevas necesidades de la

industria gracias a la globalización. Es importante no dejar a un lado los retos que trae consigo la adaptación a estos nuevos procesos tecnológicos (Mosquera, 2022).

Se considera muy relevante para la Escuela de formación Aeronáutica EFA S.A.S. poder considerar estrategias acordes a la ley que le permita impartir clases de manera virtual en su totalidad o hacer un híbrido para que, lo que sea solo práctico hacerlo de manera presencial para ir en sintonía con este crecimiento antes mencionado, a su vez es importante estar a la vanguardia con las herramientas tecnológicas necesarias para hacer una enseñanza lo más real posible y de calidad, para esto sería importante evaluar la posibilidad de nuevas inversiones en este campo tecnológico que puedan traer crecimiento para la empresa.

- Ambiental: En los últimos años, se ha visto un aumento en la conciencia sobre los desafíos ambientales globales que se enfrentan como sociedad. Los desafíos principales ambientales para el 2023 que enfrentaremos son: Aumento del nivel del mar y erosión costera, deforestación y pérdida de biodiversidad, contaminación del aire e impactos del cambio climático, escasez de agua en los países en desarrollo, aumento de la acidificación de los océanos y la contaminación por plásticos (González, 2023).

En el transporte aéreo, el impacto ambiental es importante y puede convertirse en el principal factor limitador. Al ser el de mayor crecimiento, enfrenta un mayor reto para buscar soluciones que ayuden a alcanzar la sostenibilidad del sector. Los tipos de impacto ambiental del transporte aéreo se pueden clasificar como de efecto local (ruido, uso de espacio, contaminación de aire local) o de efecto global (aportación al cambio climático, consumo de materiales no renovables). Las políticas empleadas para mitigar el ruido, las emisiones de NO_x, las emisiones de CO₂, han demostrado eficiencia (Alonso & Ruiz).

La Escuela de Formación Aeronáutica EFA S.A.S. tiene la responsabilidad de contribuir en la medida de lo posible a los desafíos ambientales del año 2023 y a las políticas que buscan mitigar cualquier impacto ambiental negativo. Para lograr este objetivo, se trabajará arduamente en la mejora de los procesos internos, optimizando el uso de los recursos y asegurando una adecuada disposición final de los residuos. Además, se contempla la posibilidad de incluir en los cursos una sesión de conciencia ambiental, lo que permitirá sensibilizar y educar a los estudiantes sobre la importancia de proteger el medio ambiente en el sector aeronáutico. La EFA S.A.S. reconoce su compromiso

con la sostenibilidad ambiental y se esforzará por implementar prácticas responsables en todas sus operaciones y actividades.

- Legal: Durante la última década del siglo XIX y a principios del XX la aviación civil tuvo sus comienzos en Colombia, donde se planteó la ley 126 de 1919. Después, en el año 1934 se creó la comisión técnica de aviación dependiente del ministerio de industria, la cual se encargó de normalizar el sector aeronáutico, incluyendo aspectos relativos a los cursos, títulos, calidad del personal docente, escuelas de aviación, equipos y laboratorios, entre otros. La comisión posteriormente pasó a denominarse la dirección general de aviación mediante el decreto 2219 del mismo año. La ley 89 de 1938, conforme a lo dispuesto por sus artículos 74 y 75, la enseñanza y el ejercicio de las profesiones relativas a la navegación aérea quedaron bajo la reglamentación del gobierno nacional. Continuando en 1944, Colombia firmó el convenio sobre Aviación civil internacional, también se creó el “departamento de instrucción”, como dependencia de la DGAC, cuya función consistió en el control, la vigilancia y el fomento de la enseñanza aeronáutica en todos sus niveles. En el año de 1997, el decreto 2332 reorganizó el departamento administrativo de aeronáutica civil – DAAC.

Con la entrada en vigor del RAC 141, el cual fue adoptado mediante Resolución N° 00745 del 16 de marzo de 2018 y modificado mediante Resolución N° 01470 del 04 de agosto de 2020; todos los centros de instrucción aprobados bajo RAC 2 tienen plazos para migrar a esta nueva normativa, para el caso de EFA, que se encuentra certificada bajo RAC 2, está adelantando el proceso para recertificarse bajo RAC 141 ante la UAEAC, cumpliendo con la resolución N° 01884 del 30 de septiembre de 2022.

Después de hacer un barrido con los datos más relevantes podemos ver la importancia de conocer las respectivas regulaciones del sector que permitirán Escuela de formación Aeronáutica EFA S.A.S. estar con todo al día para poder ejercer sus servicios acordes a como esta en la ley.

Cinco fuerzas de Porter

Figura 6: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

Factores determinantes de la presencia de nuevos entrantes:

1. **Economías de Escala:** Las economías de escala son un obstáculo relevante para los nuevos participantes. Instituciones más grandes, con su base de estudiantes más amplia y recursos disponibles, ofrecen tarifas altamente competitivas, poniendo en desventaja a las nuevas empresas.

2. **Diferenciación del Producto:** Las empresas ya establecidas han forjado una reputación sólida y han construido programas de estudios atractivos que han ganado la lealtad del cliente únicamente por el nombre establecido. Este nivel de diferenciación del producto es una barrera básica ya que las empresas deben seguir el mismo currículum ya que el objetivo es cumplir con la certificación de la aeronáutica civil y así posicionarse en las diferentes empresas del mercado aeronáutico comercial.

3. **Requerimientos de Capital:** La barrera financiera para establecer una empresa de formación para auxiliares de vuelo es alta. Con grandes inversiones necesarias en

instalaciones, simuladores y personal experto, las startups pueden encontrar difícil reunir los recursos necesarios.

4. Acceso a Canales de Distribución: Las instituciones establecidas poseen acuerdos con aerolíneas para proporcionar formación y oportunidades de empleo a sus estudiantes. Estos canales ya establecidos pueden ser difíciles de replicar por los nuevos participantes debido a los contactos que se transforman en el activo comercial más importante.

5. Ventajas Absolutas en Costos: Las empresas de formación existentes han obtenido ventajas en costos a través de una combinación de curvas de aprendizaje, acceso a personal necesarios, ubicaciones favorables y tecnologías de vanguardia. Enfrentar estos costos competitivos es un desafío importante para los nuevos entrantes.

6. Política Gubernamental: El cumplimiento de las normativas de la Aeronáutica Civil Colombiana es un requisito indispensable para operar en este sector. El proceso de obtención de las licencias y certificaciones necesarias puede ser una barrera compleja para las nuevas empresas ya que deben tener conocimiento en navegar la compleja política interna de la Aeronáutica Civil Colombiana.

7. Costos de Cambio: Los costos de cambio para los estudiantes son altos. Su lealtad hacia sus instituciones actuales y la inversión que ya han hecho en su formación hacen que la posibilidad de cambiar a una nueva empresa de formación sea poco atractiva.

8. Reacción Esperada de los Participantes Actuales: Las instituciones de formación existentes tienen la capacidad de implementar tácticas defensivas agresivas para disuadir a los nuevos competidores. Ya sea a través de la reducción de tiempo en la certificación, el aumento de la calidad de la enseñanza o la formación de alianzas estratégicas, las empresas existentes pueden reaccionar de formas que hagan extremadamente difícil el ingreso de nuevos competidores.

Factores determinantes de la intensidad de la rivalidad:

1. Cantidad de Competidores y Equilibrio entre Ellos: En Colombia, la industria de instrucción para auxiliares de vuelo está altamente concentrada, con un número limitado de instituciones reconocidas operando en este espacio. En términos de tamaño y recursos, las empresas existentes varían, aunque todas cumplen con los requisitos mínimos establecidos por la Aeronáutica Civil Colombiana. Esta situación genera un equilibrio entre las organizaciones, aunque aquellas con mayores recursos pueden tener una ligera ventaja en términos de posibilidades de expansión y oferta de cursos.

2. Crecimiento de la Industria: La industria de instrucción para auxiliares de vuelo en Colombia ha mostrado un crecimiento estable, impulsada por el auge del turismo y la

necesidad constante de personal capacitado en el sector aeronáutico. Este crecimiento ha fomentado la competencia entre las instituciones existentes.

3. **Altos Costos Fijos y/o de Almacenamiento:** Las empresas enfrentan altos costos fijos en términos de instalaciones de formación, equipo y personal especializado. Estos costos pueden ser un factor de intensificación de la rivalidad en el sector ante la subsistencia.

4. **Capacidad Excesiva Intermitente:** La naturaleza estacional de la industria aeronáutica en ocasiones genera capacidad excesiva intermitente, lo que puede intensificar la rivalidad a medida que las empresas luchan por atraer a los estudiantes durante los periodos de baja demanda.

5. **Diferenciación de Productos:** En esta industria, la diferenciación se establece en forma de la calidad de la instrucción, la variedad de los cursos adicionales ofrecidos, las relaciones con las aerolíneas y la reputación de la institución. Las empresas que pueden diferenciarse efectivamente en estos aspectos pueden obtener una ventaja competitiva.

6. **Diversidad de Competidores:** La diversidad en cuanto a los objetivos, intereses corporativos y estrategias de las empresas contribuye a la intensidad de la rivalidad. Por ejemplo, algunas empresas pueden enfocarse en proporcionar una formación de alta calidad a un costo estándar, pero con un tiempo extendido, mientras que otras optamos por ofrecer programas más accesibles en un menor tiempo de estudio para atraer a un segmento de mercado más amplio enfocado en la certificación de la Aeronáutica civil.

7. **Costos Fluctuantes:** Los costos fluctuantes, especialmente en relación con los insumos de docentes necesarios para la formación, podrían aumentar la rivalidad, ya que todas las empresas luchan por mantener sus márgenes en medio de las variaciones de costos, sin embargo, el costo promedio de la hora de los docentes es estable en mercado por lo que se usa como moneda de cambio, la flexibilidad en el tiempo por parte de docente que una vez establecido es invariable pero se acomoda a las obligaciones que tienen cada uno de los docentes por fuera de las escuelas lo que hace que algunos prefieran trabajar con algunas entidades y no con otras.

8. **Complejidad Informativa:** La necesidad de mantenerse actualizado con las últimas tecnologías, regulaciones y prácticas de la industria aeronáutica puede aumentar la competencia, ya que las empresas se esfuerzan por proporcionar la instrucción más actualizada y relevante a sus estudiantes.

9. **Barreras a la Salida:** En esta industria, las barreras a la salida suelen ser altas debido a la especialización de los activos, los costos fijos de salida, las interrelaciones estratégicas

con las aerolíneas y las restricciones gubernamentales y sociales. Estos factores normalmente generan rivalidad al hacer que las empresas luchen más duro para mantener su posición en el mercado.

Factores determinantes del poder del comprador

1. Concentración de los compradores y volumen de compras: Los compradores de estos servicios de formación son potenciales auxiliares de vuelo, cuya concentración y volumen de compra pueden variar dependiendo de la demanda del mercado aeronáutico y la temporada del año. Las instituciones con mayor reconocimiento y reputación pueden atraer un mayor número de estudiantes, lo que aumenta su poder de compra.

2. Peso del producto comprado en relación con los costos del comprador: La formación de auxiliares de vuelo es una inversión significativa para los estudiantes, tanto en términos de tiempo como de dinero. Esto puede dar a los compradores un mayor poder al elegir entre diferentes proveedores de formación.

3. Diferenciación de los productos adquiridos: La diferenciación en esta industria puede darse en la forma de calidad de la formación, reputación de la institución, relación con las aerolíneas y oportunidades de empleo después de la graduación. Las instituciones que pueden diferenciarse eficazmente en estos aspectos pueden tener un menor poder de compra.

4. Costos de cambio del comprador: Dada la naturaleza de la industria, los costos de cambio para los compradores pueden ser altos, ya que cambiar de institución de formación a mitad de camino puede significar la pérdida de tiempo y recursos invertidos.

5. Información de que dispone el comprador: Con la fácil accesibilidad de la información en línea, los compradores tienen la capacidad de investigar y comparar diferentes opciones de formación antes de tomar una decisión. Esto aumenta su poder de compra.

6. Posibilidad para el comprador de integrarse verticalmente hacia arriba: En este caso, la integración vertical por parte del comprador (estudiante) no es aplicable, ya que no pueden proveerse a sí mismos la formación necesaria.

7. Impacto del producto sobre la calidad y el desempeño del comprador: La calidad de la formación recibida tiene un impacto directo en el desempeño del estudiante como auxiliar de vuelo, por lo que los compradores pueden ejercer un mayor poder al seleccionar proveedores de formación que ofrezcan programas de alta calidad.

8. Utilidades del comprador: Dado que los compradores son individuos que buscan formarse como auxiliares de vuelo, no generan utilidades directamente de esta compra.

Sin embargo, su inversión en la formación se espera que genere ingresos futuros en forma de empleo.

9. Incentivos para los que toman decisiones: Los incentivos para los estudiantes pueden venir en forma de oportunidades de empleo después de la graduación, reputación de la institución, y la calidad de la formación ofrecida. Estos factores pueden influir en su decisión de elegir una institución de formación sobre otra, afectando así el poder de compra.

Factores determinantes del poder de los proveedores:

1. Concentración de los Proveedores: En el contexto de formación para auxiliares de vuelo, los proveedores suelen ser organizaciones o individuos que ofrecen recursos como equipos de simulación, material didáctico y capacitación. La concentración de proveedores es relativamente alta, con pocos proveedores dominantes ofreciendo recursos de alta calidad.

2. Productos Diferenciados: Los productos o servicios ofrecidos por los proveedores en esta industria son altamente especializados y diferenciados, lo que puede aumentar su poder. Los simuladores de vuelo y la capacitación especializada no son commodities fácilmente intercambiables.

3. Costos de Cambio de un Proveedor a Otro: Los costos de cambio de proveedor son significativos en esta industria. Las escuelas de formación normalmente han invertido en relaciones a largo plazo, equipos y procesos de formación que no son fácilmente transferibles a otros proveedores.

4. Existencia de Insumos Sustitutos: En la industria de la formación de auxiliares de vuelo, hay pocas sustituciones disponibles para los insumos clave debido a las regulaciones estrictas. Los insumos como la formación de calidad y los simuladores de vuelo. Esto aumenta el poder de los proveedores.

5. Importancia para el Proveedor del Volumen de Ventas a la Industria: Las aerolíneas locales que dependen en gran medida de las escuelas de formación para auxiliares de vuelo para su volumen de ventas tendrán un mayor poder de negociación, sin embargo, el mercado es reducido en Colombia por lo que este rubro es bajo para el proveedor.

6. Posibilidad de Integración Vertical Hacia Abajo del Proveedor: Si los proveedores pueden ofrecer sus propios cursos de formación (integración vertical hacia abajo), esto aumentaría su poder. Sin embargo, esto puede no ser factible en todos los casos debido a las regulaciones de la industria y los requisitos de acreditación. Por otro lado, las

escuelas de formación tienen pocas oportunidades de integración vertical hacia arriba, ya que no pueden producir fácilmente sus propios recursos de formación y simulación.

Factores determinantes de la amenaza de productos sustitutos

1. Desempeño relativo en relación con precios de los sustitutos: La instrucción para la preparación de auxiliares de vuelo es una formación especializada, lo que puede limitar la disponibilidad de sustitutos directos. Sin embargo, otros tipos de formación y educación en la industria de la aviación pueden representar cierta amenaza. El desempeño de estos programas sustitutos en relación con su precio es un factor clave a considerar. Si ofrecen un desempeño similar o superior al costo de la formación para auxiliares de vuelo, podrían representar una amenaza.

2. Costos de cambio: El costo de cambio de la formación para auxiliares de vuelo a un producto sustituto puede variar dependiendo del sustituto específico. Por ejemplo, cambiar a un programa de formación para pilotos podría implicar costos significativos debido a la duración extendida y el mayor costo de dicho programa. Además, la inversión en tiempo y recursos para completar la formación para auxiliares de vuelo podría hacer que los costos de cambio sean prohibitivos para muchos estudiantes.

3. Propensión del comprador hacia el sustituto: Este factor depende en gran medida de las aspiraciones y objetivos profesionales del comprador. Si el comprador (el estudiante) tiene como objetivo convertirse en un auxiliar de vuelo, es poco probable que esté dispuesto a cambiar a un producto sustituto. Sin embargo, si el comprador está abierto a una variedad de carreras en la industria de la aviación, podría estar más inclinado a considerar sustitutos. En resumen, la amenaza de productos sustitutos puede variar considerablemente dependiendo de factores individuales y situacionales.

Análisis Interno DOFA.

Figura 7. Matriz DOFA.



Fuente: Elaboración propia.

Debilidades.

- Dependencia en dos líneas de negocio: La falta de variedad en los cursos ofrecidos hace que la empresa dependa en gran medida de la preparación de tripulantes de cabina de pasajeros y el alquiler de aulas a clientes externos.
- Certificación de centro de instrucción bajo RAC 141: El no estar certificados bajo RAC 141 ha limitado la oferta de cursos y/o programas.
- Área comercial: Las personas encargadas del área comercial, aun que cumplen las metas establecidas en ventas, no tienen la profesión base o preparación adecuada para establecer un plan y/o estudio de mercadeo para la escuela, que permita conocer cuáles son las metas apropiadas y las estrategias adecuadas para tener y proyectar un crecimiento del negocio.
- Cursos en jornada tarde y nocturna: La escuela ofrece los cursos en la jornada de la mañana, tarde y noche, sin embargo, en la jornada tarde y nocturna, las inscripciones de estudiantes se hacen con mayor dificultad tanto para la jornada de la tarde como la de noche, es así como la escuela no ha logrado abrir cursos de TCP en la jornada de la tarde y aprovechar eficazmente la capacidad instalada en estas dos jornadas.

- Capacidad Instalada: La escuela tiene desaprovechamiento de su capacidad instalada, la cual es de 161 estudiantes por jornada.

Tabla 6: Capacidad Instalada, Aulas

Numero de Aulas	Capacidad por Aula
1	11 estudiantes
2	12 estudiantes
1	15 estudiantes
1	16 estudiantes
3	24 estudiantes
Total 9 aulas	Total 161 estudiantes

Fuente: Elaboración Propia

- Espacios de esparcimiento y enfermería: La escuela no cuenta con un espacio de enfermería y zonas amplias de esparcimiento para los estudiantes, aunque se tiene una zona de cafetería esta zona está muy limitada para la cantidad de estudiantes.
- Metodología Virtual: La imposibilidad de impartir de manera virtual hasta un 40% de la cantidad de horas teóricas aprobadas por curso bajo RAC 141.
- Indicadores: La escuela no cuenta con indicadores definidos para realizar el control y seguimiento de los procesos.
 - De acuerdo con el organigrama, el representante legal es la persona que lidera los procesos de la escuela, sin embargo, todas las funciones y responsabilidades de este cargo, son asumidas por la dirección administrativa, esto debido a que el representante legal no está de tiempo completo en la organización, generando mayor carga de trabajo a esta dirección en la medida que la organización crece en su cantidad de estudiantes matriculados, planes y/o proyectos.

Oportunidades:

- Nuevos cursos de formación: La empresa podría desarrollar cursos adicionales alineados con el crecimiento del sector aeronáutico y posicionarse como líder en el mercado. Adicionalmente, podrían abrirse convenios con otras plataformas tecnológicas como COURSERA y UDEMY, que permitan tomar cursos dirigidos al desarrollo integral de los estudiantes y personal técnico y profesional del sector aeronáutico, como son, resolución y mediación de conflictos, fundamentos de

negociación, comunicación intercultural, inteligencia emocional, etc. Lo cual daría una ventaja competitiva al convertirse en la primera escuela de desarrollo integral.

- Convenios para mejorar el nivel de inglés: Establecer convenios con instituciones educativas formales y no formales para que los estudiantes mejoren sus habilidades en inglés, lo que sería un factor diferenciador y apoyaría las proyecciones de internacionalización.
- Certificaciones: Trabajar en obtener certificación ISO y certificar al centro de instrucción en curso de formación y/o educación para el trabajo y el desarrollo humano ante la Secretaría de Educación para mejorar la calidad y reputación de la empresa.
- Expansión nacional e internacional: Desarrollar convenios con aerolíneas nacionales e internacionales, para brindar oportunidades a los estudiantes graduados de realizar las pasantías y/o prácticas y de esta manera tengan la posibilidad de vincularse laboralmente.
- Alianzas con el gobierno: Buscar la posibilidad de un convenio con las entidades gubernamentales; ya que una vez se certifique la escuela ante la secretaria de educación, es más factible gestionar convenios para que personas de escasos recursos y que quieran estudiar esta carrera puedan acceder a prebendas económicas o subsidios.
- Inversión en tecnología: La necesidad de invertir en tecnología frecuentemente para mantener la calidad educativa, la modernización de la maqueta de prácticas del programa TCP contribuye a mantener y ambientar a los estudiantes en las aeronaves que actualmente operan las aerolíneas.
- Contratación de personal: La contratación de personal directo por la escuela permitirá aumentar los niveles de compromiso y motivación por parte del personal.
- Contar con software especializados y/o macros que faciliten las tareas de cálculo de costos unitarios de los servicios ofrecidos.
- Establecer convenios con instituciones de educación superior que ofrecen formación en temas relacionados a la aviación y que está dirigida a personal del sector aéreo y otros interesados, para el uso de las instalaciones y sus facilidades de la escuela, proporcionando cercanía a sus sitios de trabajo lo que conlleva disminución en los tiempos de desplazamiento.

Fortalezas:

- Recurso humano: La empresa cuenta con un equipo comprometido en todas las áreas (académica y administrativa).

- Convenios: La escuela tiene convenios con la aerolínea SATENA y la empresa TALMA para la ejecución de prácticas de los estudiantes, esto representa una ventaja competitiva.
- Simulador de cabina: La disponibilidad de un simulador de cabina en buen estado y funcional para prácticas de los futuros tripulantes de cabina de pasajeros, es un factor diferenciador.
- Ubicación cercana al aeropuerto: La proximidad al aeropuerto internacional El Dorado de Bogotá es una ventaja competitiva, dado que es la única escuela en el área de influencia del aeropuerto, generando la sensación de estar en el ambiente aeronáutico.
- Financiamiento: La Escuela ofrece un plan de financiamiento, el cual le permite al estudiante pagar el costo del curso durante el periodo de duración de este, sin ningún tipo de interés.
- Plataforma Q10: La escuela controla y soporta los procesos comerciales y académicos con la plataforma Q10, esta permite tener toda la información de los estudiantes en cuanto a notas, certificados, programación de clases, instructores, etc.
- Capacidad Instalada: La escuela tiene una capacidad instalada para atender y/o impartir instrucción a 161 estudiantes por jornada, distribuida en 9 aulas con la siguiente capacidad:

Amenazas:

- La volatilidad y crisis del mercado propiciada por los precios del combustible de aviación, la devaluación del peso frente al dólar y la actual crisis, como el caso de las aerolíneas Viva Air y Ultra afecta la demanda de personal TCP y la contratación de aulas de clase por parte de los clientes que soportan el entrenamiento a estas aerolíneas.
- Los cambios en la normatividad que establece la Aerocivil respecto al funcionamiento de centros de instrucción como EFA, lo que implica un tiempo de espera para la verificación de los requisitos exigidos para las certificaciones.
- La competencia del mercado, con centros de instrucción aprobados por la UAEAC.
- El posible plagio de la marca por parte de empresas o delincuentes que tratan de usar logotipos similares, lo que puede generar inconvenientes a nivel reputacional.
- Inundación de la calle donde se encuentran ubicadas las instalaciones de la escuela en épocas de lluvia que afectan el ingreso y salida del personal, debido a fallas en el alcantarillado del sector. A pesar de que se han realizado gestiones con la empresa de

acueducto para que esta, realice actividades de drenaje de la calle, las inundaciones se presentan cuando la empresa de acueducto no realiza el respectivo bombeo para el rápido y efectivo drenaje de las aguas lluvias.

- El alquiler de aulas es un servicio que la escuela ofrece en la medida que cubre su capacidad instalada en cada una de las jornadas, generando ingresos del 15% del total del año 2022, sin embargo, para el año 2023, con la crisis que ha generado el cierre de dos aerolíneas, este ingreso se verá afectado.

Matriz de Perfil Competitivo

Tabla 7: Matriz de Perfil Competitivo Escuela de Formación Aeronáutica – EFA S.A.S

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
Factores Clave del Éxito	Ponderación del Factor = A	Escuela de Formación Aeronáutica – EFA S.A.S		Escuela de Instrucción Aeronáutica		Corporación Indoamericana	
		Calificación	Puntaje (A*1)	Calificación	Puntaje (A*1)	Calificación	Puntaje (A*1)
Calidad de instrucción	0,20	5	1	4	0,8	5	1
Tecnología de simulación	0,15	2	0,3	3	0,45	4	0,6
Conexiones de la industria	0,10	3	0,3	4	0,4	5	0,5
Reputación de la escuela	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Tasa de empleo posgraduación	0,15	4	0,6	4	0,6	5	0,75
Innovación en procesos	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Convenios internacionales de práctica	0,15	1	0,15	3	0,45	4	0,6
TOTALES	1,00		3,2		3,55		4,45

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis factores clave de éxito:

La matriz de perfil competitivo es una herramienta estratégica para evaluar y comparar la posición competitiva de diferentes empresas en una industria específica, en este caso, escuelas de formación aeronáutica. Esta matriz considera factores clave de éxito (FCE) en la industria y asigna un valor numérico a cada uno en función de su importancia (columna de ponderación del factor = A), y luego evalúa cómo se desempeña cada empresa en estos factores (columnas de calificación y puntaje). Los resultados se suman para proporcionar un puntaje total para cada empresa.

De acuerdo con estas puntuaciones se analiza la información de la siguiente manera:

Calidad de Instrucción: Este factor tiene un peso significativo de 0.20. EFA S.A.S tiene una calificación superior con 5, lo que indica que su calidad de instrucción es excepcional. Sin embargo, su puntaje ponderado es el mismo que la Corporación Indoamericana debido a la alta ponderación de este factor.

Tecnología de simulación: Este factor tiene una ponderación de 0.15. EFA S.A.S tiene la calificación más baja en este factor, lo que implica que necesita mejorar en términos de tecnología de simulación para ser más competitiva.

Conexiones de la industria: Con una ponderación de 0.10, EFA S.A.S está por debajo de sus competidores en este factor. Corporación Indoamericana tiene la calificación más alta.

Reputación de la escuela: Con una ponderación de 0.10, todas las escuelas tienen una calificación de 4. Este factor no proporciona una ventaja competitiva a ninguna escuela.

Tasa de empleo posgraduación: EFA S.A.S se desempeña bien en este factor con una ponderación de 0.15. Sin embargo, Corporación Indoamericana tiene una calificación más alta.

Innovación en procesos: Este factor tiene una ponderación de 0.15. EFA S.A.S está a la par con la Escuela de Instrucción Aeronáutica, pero por debajo de la Corporación Indoamericana.

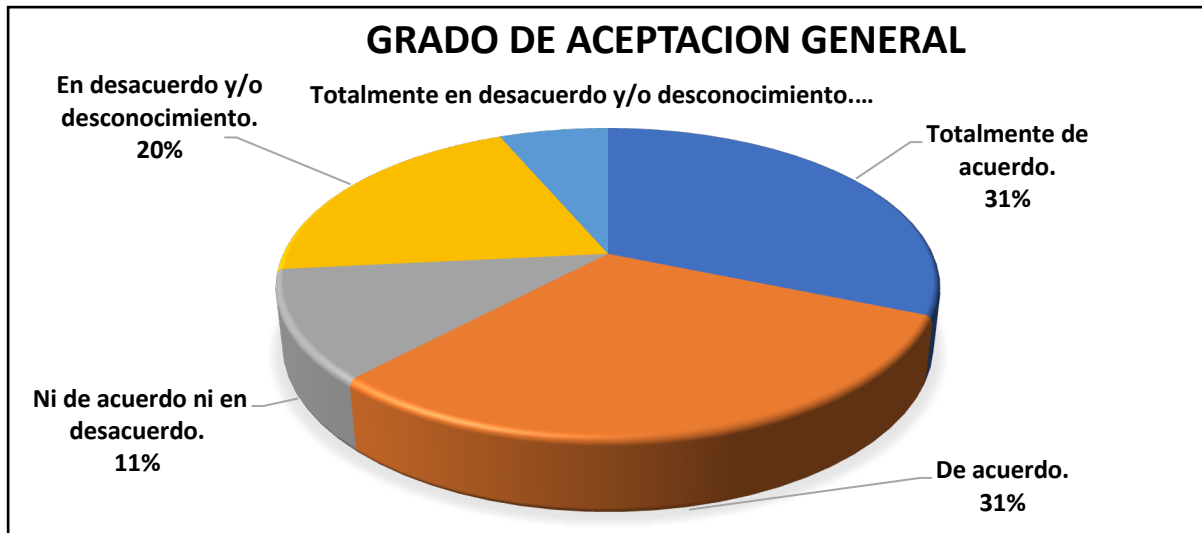
Convenios internacionales de práctica: Este es el factor donde EFA S.A.S tiene su calificación más baja y podría ser un área crítica para mejorar, ya que tiene una ponderación de 0.15.

El puntaje total de EFA S.A.S es 3.2, por debajo de Escuela de Instrucción Aeronáutica (3.55) y Corporación Indoamericana (4.45). Esto indica que EFA S.A.S tiene áreas de mejora para ser más competitiva en la industria.

Específicamente, EFA S.A.S debería concentrarse en mejorar su tecnología de simulación y conexiones de la industria, además de aumentar los convenios internacionales de práctica. Estas mejoras podrían aumentar su competitividad en el mercado.

Procesamiento estadístico de datos.

Figura 8: Grado de Aceptación



Fuente: Elaboración Propia

El análisis estadístico de los resultados de la encuesta revela una distribución general de respuestas entre los colaboradores. Según los datos recopilados, se observa que un 31% de las respuestas se clasifican como "totalmente de acuerdo", otro 31% se considera "de acuerdo", mientras que un 11% se sitúa en la categoría de "ni acuerdo ni en desacuerdo". Además, un 20% de las respuestas reflejan desacuerdo y/o desconocimiento, mientras que un 7% muestra un nivel de total desacuerdo y/o desconocimiento.

Al observar la Figura N°5 sobre el grado de aceptación general, se puede apreciar que el 62% de las respuestas refuerzan los aspectos positivos que la organización está desarrollando en su entorno interno. Estos aspectos incluyen el direccionamiento estratégico, la planeación estratégica, la competitividad, el talento humano, el esquema financiero, el mercado/cliente, la tecnología y la internacionalización. Sin embargo, se identifica que el 38% de los aspectos evaluados requieren mejoras y la implementación de estrategias para reducir este porcentaje.

Con el fin de detallar y determinar en qué áreas específicas la empresa necesita mejorar, se procederá a analizar cada una de las categorías y/o aspectos presentados en la encuesta.

Figura 9: Direccionamiento Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

Para el direccionamiento estratégico, se observa que un 78% de las respuestas se encuentran en las categorías "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo", mientras que el 22% restante corresponde a las categorías de "ni de acuerdo ni en desacuerdo", "en desacuerdo y/o desconocimiento" y "totalmente en desacuerdo y/o desconocimiento", tal como se muestra en la Figura N°6 sobre el direccionamiento estratégico.

No obstante, al analizar el promedio de cada una de las afirmaciones relacionadas con el direccionamiento estratégico, se evidencia que la organización debe mejorar en la definición de sus metas a corto, mediano y largo plazo, así como en la implementación de indicadores para medir cada uno de los procesos de la organización.

Figura 10: Planeación estratégica



Fuente: Elaboración Propia

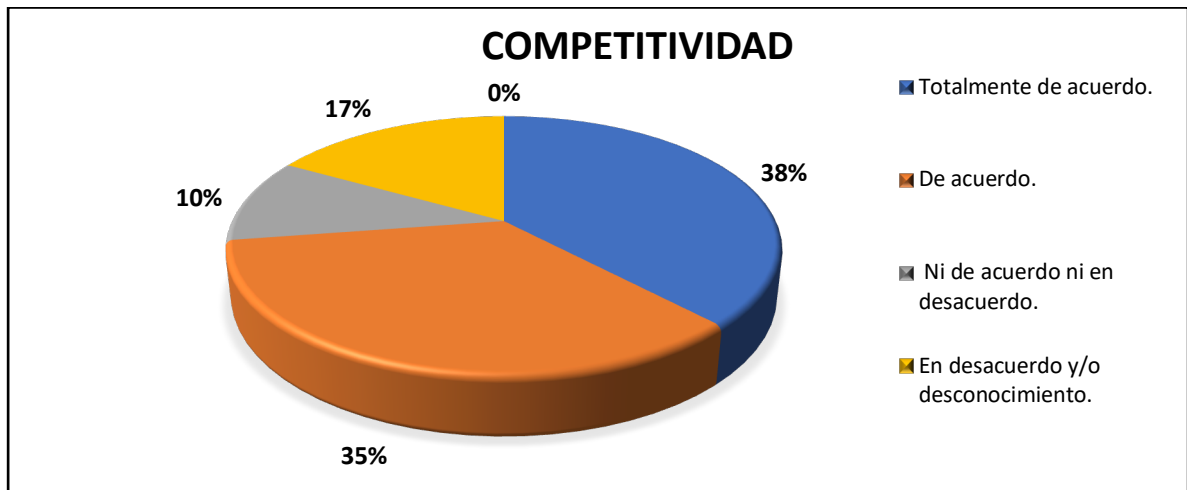
Con relación a la planeación estratégica, se observa que el 73% de las respuestas reflejan una percepción positiva, mientras que el 27% restante se encuentra en las categorías de percepción neutra o negativa, según se muestra en la figura N°7 de Planeación Estratégica.

Al realizar un análisis más detallado de los resultados y promedios de cada una de las afirmaciones relacionadas con la planeación estratégica, se evidencia que la organización enfrenta áreas de mejora. Es fundamental que la empresa fortalezca la evaluación de su situación actual y su competitividad en el mercado nacional e internacional. Además, es necesario que identifique de manera más precisa sus fortalezas y oportunidades, ya que estas son elementos clave para impulsar el crecimiento de la organización.

Así mismo, se recomienda que la escuela reexamine su visión y misión para asegurarse de que reflejen de manera precisa lo que la institución es en la actualidad y lo que busca proyectar en el futuro. Una visión y misión claras y alineadas con los objetivos estratégicos son fundamentales para orientar las decisiones y acciones de la escuela y asegurar un enfoque coherente en la consecución de sus metas.

También es necesario que la organización mejore en aspectos clave de la planeación estratégica, incluyendo la evaluación de su situación, la identificación de fortalezas y oportunidades, y la definición de una visión y misión que sean verdaderamente representativas de la escuela y orienten sus esfuerzos hacia el logro de resultados sólidos y sostenibles.

Figura 11: Competitividad



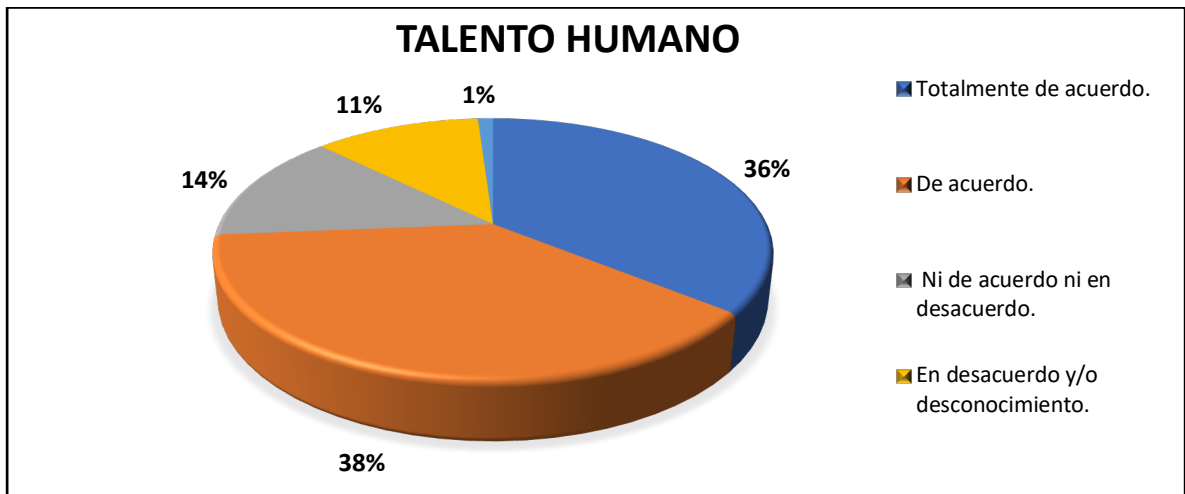
Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la competitividad, se observa que el 73% de las respuestas se encuentran en las categorías "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo", mientras que el 27% restante está representado en las categorías de "ni de acuerdo ni en desacuerdo", "en desacuerdo y/o desconocimiento" y "totalmente en desacuerdo y/o desconocimiento", como se muestra en la figura N° 8.

Al analizar más detenidamente los resultados promedio de cada una de las afirmaciones relacionadas con la competitividad, se identifican áreas de mejora para la organización. Es fundamental que la escuela fortalezca su cadena de valor, es decir, revise y optimice cada uno de los procesos internos que contribuyen al funcionamiento eficiente de la institución. Esto incluye la identificación de áreas de mejora, la implementación de prácticas innovadoras y el desarrollo de nuevas estrategias para mantenerse competitiva en el mercado.

Además, la organización debe establecer un plan de mercadeo sólido y efectivo que le permita alcanzar las metas en términos de ventas y número de estudiantes matriculados. Un plan de mercadeo bien definido debe considerar aspectos como la identificación de segmentos de mercado objetivo, la elaboración de estrategias de promoción, publicidad, y la evaluación constante de los resultados para realizar ajustes y mejoras.

Figura 12: Talento Humano

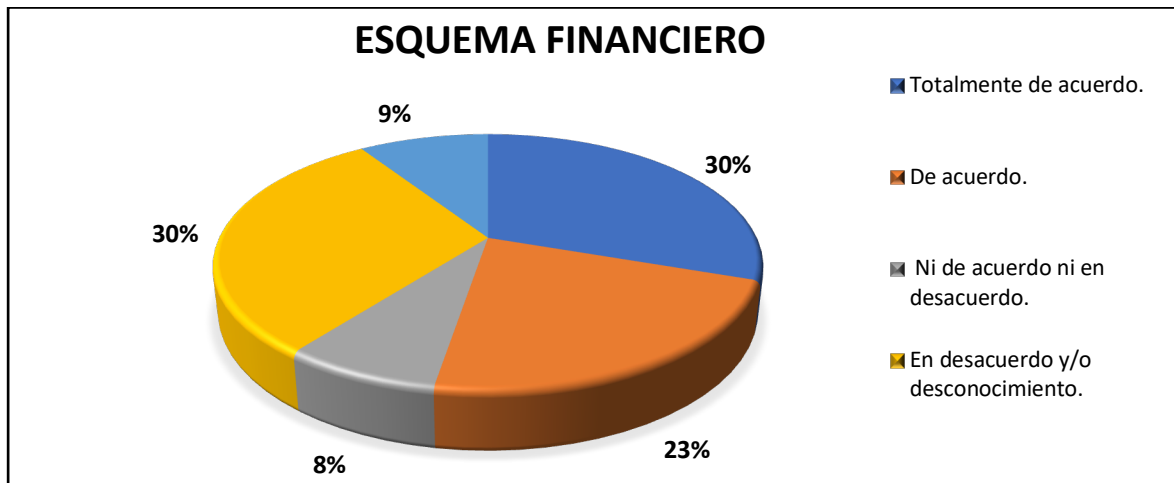


Fuente: Elaboración Propia

El análisis de los resultados muestra que el 74% de las respuestas en la categoría "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo" refleja una opinión positiva con respecto al talento humano. Por otro lado, el 26% restante se divide entre las categorías de "ni de acuerdo ni en desacuerdo", "en desacuerdo y/o desconocimiento", y "totalmente en desacuerdo y/o desconocimiento", como se muestra en la figura N° 9.

Estos resultados resaltan la necesidad de implementar medidas para mejorar el aspecto del talento humano en la organización. Es recomendable que la empresa brinde un entrenamiento adecuado a sus colaboradores y establezca un programa de incentivos para motivar y fomentar el crecimiento profesional de su personal.

Figura 13: Esquema Financiero



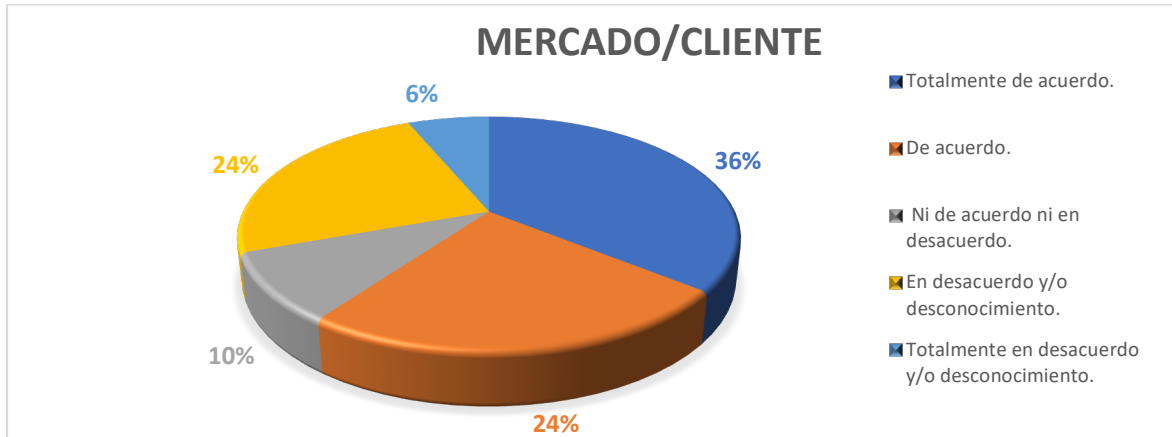
Fuente: Elaboración Propia

El análisis de los resultados muestra que el 53% de las respuestas caen dentro de las categorías "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo" con respecto al esquema financiero. Por otro lado, el 47% restante se distribuye entre las categorías de "ni de acuerdo ni en desacuerdo", "en desacuerdo y/o desconocimiento" y "totalmente en desacuerdo y/o desconocimiento", según se evidencia en la figura N° 10

Estas determinaciones indican que la organización tiene margen de mejora en lo que respecta al esquema financiero. Para abordar esta situación, se sugiere implementar un informe integrado o cuadro de mando que integre los indicadores financieros relevantes para las partes interesadas. Además, se deben utilizar herramientas apropiadas para determinar el costeo y establecer tarifas adecuadas para los cursos que se imparten.

Esta estrategia permitirá una gestión financiera más efectiva y otorgará a la organización una visión holística de su desempeño económico, facilitando la toma de decisiones basadas en datos concretos y optimizando la estimación de recursos.

Figura 14: Mercado / Cliente

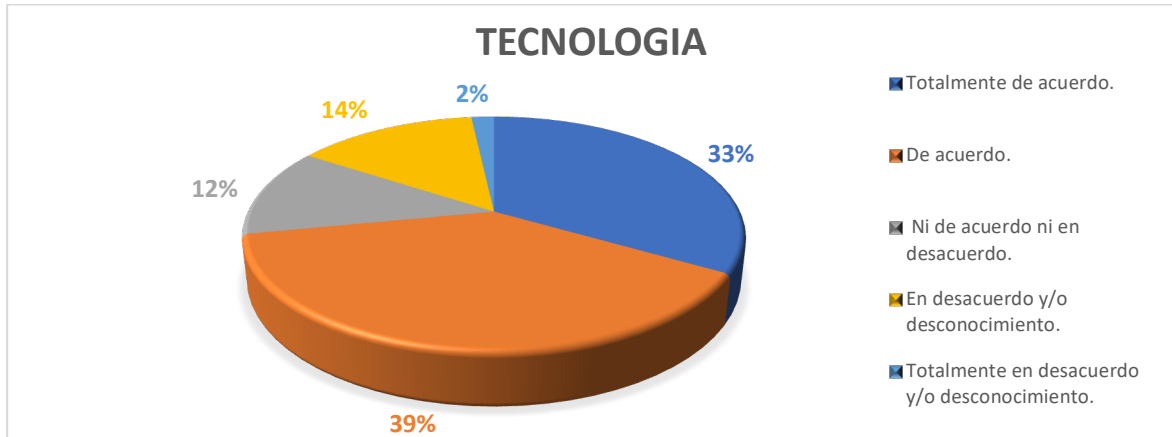


Fuente: Elaboración Propia

El análisis del aspecto Mercado/cliente revela que el 60% de las respuestas caen en las categorías de "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo", mientras que el 40% restante se distribuye en las categorías de "ni de acuerdo ni en desacuerdo", "en desacuerdo y/o desconocimiento", y "totalmente en desacuerdo y/o desconocimiento", como se ilustra en la figura N°11.

La evaluación de los resultados promedio de cada una de las afirmaciones relacionadas con el aspecto del mercado/cliente demuestra que la organización necesita implementar estrategias para reducir la deserción de estudiantes. Asimismo, es fundamental establecer métodos para medir el nivel de satisfacción del cliente y comprender sus necesidades, al tiempo que se refuerzan las estrategias de posicionamiento y protección de la marca Escuela de Formación Aeronáutica - EFA S.A.S.

Figura 15: Tecnología



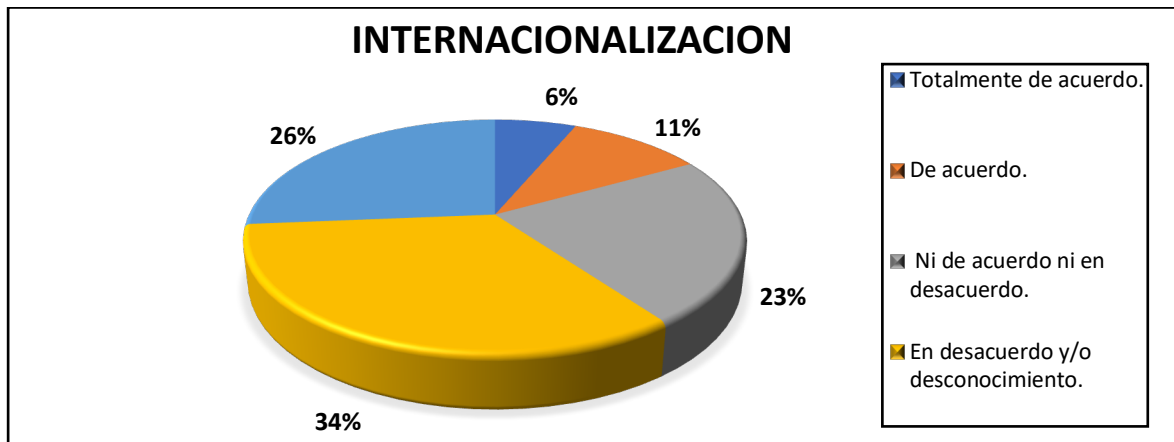
Fuente: Elaboración Propia

El aspecto tecnología revela que el 72% de las respuestas se encuentran en las categorías de "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo", mientras que el 28% restante se distribuye en las categorías de "ni de acuerdo ni en desacuerdo", "en desacuerdo y/o desconocimiento", y "totalmente en desacuerdo y/o desconocimiento", como se muestra en la figura N°12.

El análisis promedio de los resultados de cada una de las afirmaciones relacionadas con el aspecto tecnológico evidencia la necesidad de que la organización implemente y fortalezca sus servicios de entrenamiento, incluyendo programas y/o cursos en línea o en modalidad virtual.

Finalmente, en cuanto a la internacionalización, el 17% de las respuestas se encuentran en las categorías de "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo", mientras que el 83% restante se distribuye en las categorías de "ni de acuerdo ni en desacuerdo", "en desacuerdo y/o desconocimiento", y "totalmente en desacuerdo y/o desconocimiento", tal como se muestra en la figura N°13.

Figura 16: Internacionalización



Fuente: Elaboración Propia

El análisis promedio de las afirmaciones relacionadas con el aspecto de la internacionalización revela importantes oportunidades de mejora para la organización. Es fundamental que la institución emprenda acciones concretas para crear y proyectar un crecimiento en el mercado internacional.

Una estrategia clave es establecer convenios con centros de instrucción de otros países. Estas alianzas permitirán el intercambio de conocimientos y experiencias, así como la posibilidad de ofrecer programas conjuntos que amplíen la oferta educativa de la organización y atraigan a estudiantes extranjeros.

Además, es crucial lograr la vinculación de los egresados con aerolíneas extranjeras. Para ello, se deben establecer relaciones sólidas con las compañías aéreas internacionales, promoviendo la contratación de los graduados de la institución. Esto no solo fortalecerá la reputación y prestigio de la organización, sino que también brindará oportunidades laborales internacionales a los egresados.

Asimismo, es necesario enfocarse en el fortalecimiento del nivel de inglés de los estudiantes. Dado que el inglés es el idioma predominante en la industria aeronáutica, contar con habilidades lingüísticas sólidas en este idioma es fundamental para que los estudiantes se destaquen y tengan mayores posibilidades de éxito en el ámbito internacional.

Plan de Intervención

Propuesta de Estrategia Empresarial y/o Unidad Visionaria.

MISIÓN: Proveer a nuestros estudiantes una formación y entrenamiento aeronáutico de alta calidad, enfocado en capacitarlos para enfrentar de manera efectiva los desafíos y situaciones cotidianas que se presentan en su entorno profesional.

VISIÓN: En el año 2026, nos convertiremos en un destacado centro de instrucción aeronáutica certificado y reconocido por las empresas del sector aéreo, mediante nuestro valioso recurso humano altamente capacitado, nos enfocaremos en impartir entrenamiento de calidad y formación de excelencia destacándonos por el profesionalismo y nivel académico sobresaliente de nuestros egresados. Seremos reconocidos a nivel nacional e internacional como un referente en la industria aeronáutica, consolidando nuestra posición como la opción preferida para aquellos que buscan una formación aeronáutica de alto nivel y desean impulsar su carrera en la industria aeroespacial.

VALORES DE LA EMPRESA.

- ✓ **Responsabilidad:** Actuar de la mejor manera, comprometidos con la satisfacción y cumplimiento hacia nuestros clientes, con nuestro recurso, con nuestra sociedad y con la protección de medio ambiente.
- ✓ **Calidad.** Entregamos productos y servicios al cliente, cumpliendo con los estándares establecidos en la normativa y/o regulación de la Autoridad Aeronáutica.
- ✓ **Innovación.** Estamos en constante búsqueda de productos y/o tecnologías nuevas o mejoradas, que cubran las nuevas necesidades, agreguen valor a nuestros clientes y mejoren nuestra eficiencia y rentabilidad.
- ✓ **Trabajo en equipo.** Propiciamos el mejor ambiente de trabajo entre nuestros colaboradores y entre nuestros colaboradores y estudiantes y/o clientes.
- ✓ **Respeto:** Apoyamos y fomentamos la equidad y la inclusión.

Objetivos estratégicos a largo, mediano y corto plazo

Tabla 8: Objetivos Estratégicos

Plazo	Objetivos Estratégicos
Largo	Certificar el centro de instrucción bajo el Reglamento Aeronáutico Colombiano 141, incluyendo los programas de despacho y mercancías peligrosas.
Mediano	Invertir en simuladores de vuelo con tecnología de punta y seguir trabajando en las certificaciones que sean necesarias para brindar capacitación especializada en la región.
Mediano	Mejorar las instalaciones para proporcionar espacios de esparcimiento y descanso para la comunidad estudiantil
Mediano	Obtener la certificación del centro de instrucción con la Secretaría de Educación en un curso para el desarrollo del talento humano
Mediano	Desarrollar y ofrecer un programa de cursos virtuales a la comunidad aeronáutica sobre procesos y actividades que se ejecutan en el día a día
Mediano	Establecer acuerdos y convenios con aerolíneas internacionales para la postulación de estudiantes y egresados
Mediano	Establecer acuerdos y convenios con centros de instrucción en países con acuerdos establecidos con aerolíneas
Corto	Fortalecer el aprendizaje del idioma inglés mediante convenios con instituciones y/o institutos especializados en la enseñanza de este idioma

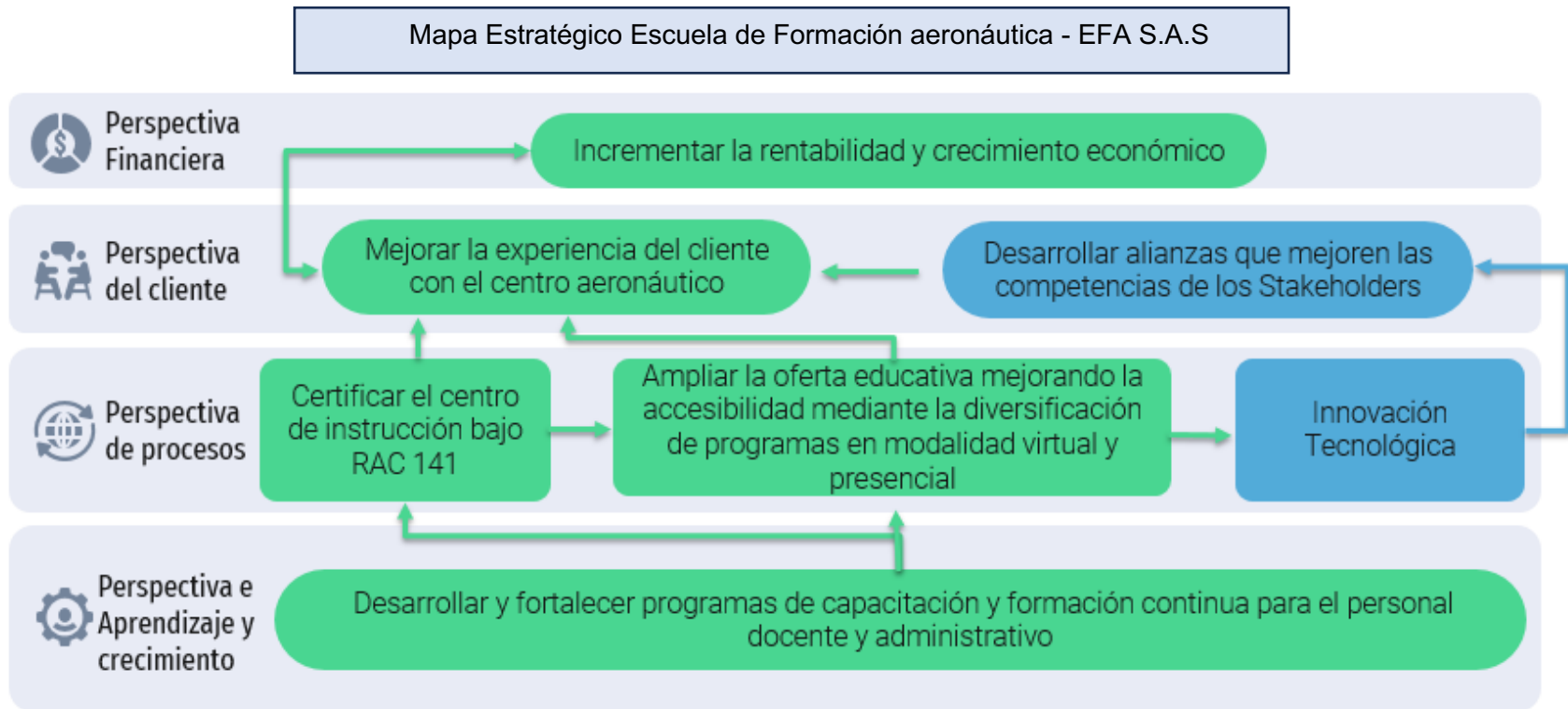
Fuente: Elaboración propia

	Indicador (es)	Actividades	Responsable
Margen de del 15%	<p>Margen de beneficio: (Utilidad neta / Ingresos totales) * 100</p> <p>Tasa de crecimiento de ingresos: (Ingresos actuales - Ingresos anteriores) / Ingresos anteriores) * 100</p> <p>Retorno de inversión (ROI): (Ganancia de la inversión - Costo de la inversión) / Costo de la inversión</p> <p>Rentabilidad por cliente: Ganancia total / Número total de clientes</p> <p>Crecimiento de la cuota de mercado: (Cuota de mercado actual - Cuota de mercado anterior) / Cuota de mercado anterior) * 100</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1: Analizar y ajustar los precios de los servicios de entrenamiento y formación para maximizar los ingresos y la rentabilidad. 2: Implementar estrategias de marketing digital para ampliar la visibilidad de la empresa y atraer a nuevos clientes. 3. Desarrollar e implementar programas de fidelización de clientes para aumentar las tasas de retención y promover la repetición de negocios. 4. Realizar análisis de costos y eficiencia para identificar oportunidades de reducción de gastos y mejora de los márgenes de beneficio. 5. Explorar y expandir nuevas líneas de negocio o servicios complementarios que puedan generar fuentes adicionales de ingresos. 6. Establecer alianzas estratégicas con empresas o instituciones afines para generar sinergias y oportunidades de negocio conjuntas. 7. Realizar investigaciones de mercado para identificar las necesidades y demandas de los clientes y adaptar los servicios ofrecidos en consecuencia. 8. Mejorar la eficiencia operativa y la productividad mediante la implementación de tecnologías y sistemas de gestión adecuados. 	Dirección Adm
o mínimo % de de los os	<p>Encuesta de satisfacción: Estudiantes encuestados / Total de Estudiantes de la Escuela</p> <p>Deserción Estudiantil: (Número de estudiantes que continúan y completan el programa / Número total de estudiantes matriculados) x 100</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un cuestionario de encuesta de satisfacción del cliente 2. Disminuir la deserción escolar 	Dirección Aca

	Indicador (es)	Actividades	Responsable
convenios ineas nales	<p>Número de alianzas estratégicas establecidas: Total de alianzas establecidas</p> <p>Número de estudiantes beneficiados por las alianzas: Total de estudiantes beneficiados</p> <p>Satisfacción de los estudiantes con las alianzas: (Número de estudiantes satisfechos / Total de estudiantes encuestados) * 100</p> <p>Número de programas o actividades conjuntas realizadas: Total de programas o actividades conjuntas realizadas.</p> <p>Evaluación de impacto en el desarrollo de competencias: Promedio de mejora en las competencias evaluadas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigación y selección de instituciones y empresas relevantes en el sector aeronáutico: Realizar un estudio exhaustivo para identificar las entidades más adecuadas para establecer alianzas estratégicas. 2. Establecimiento de contactos y negociación: Iniciar conversaciones y establecer contactos con las instituciones y empresas seleccionadas para explorar posibles áreas de colaboración y establecer acuerdos beneficiosos para ambas partes. 3. Diseño de programas de colaboración: Trabajar en conjunto con las instituciones y empresas para desarrollar programas específicos de pasantías, prácticas profesionales, proyectos conjuntos o actividades formativas que se alineen con las necesidades y objetivos de los estudiantes. Estos programas deben ser estructurados, con objetivos claros, actividades definidas y criterios de evaluación. 4. Establecimiento de convenios y acuerdos: Formalizar las alianzas a través de la firma de convenios y acuerdos que establezcan los términos y condiciones de colaboración nacional e internacional. 5. Establecer convenios con instituciones y/o institutos especializados en la enseñanza del idioma inglés para fortalecer el aprendizaje de este idioma. 6. Comunicación y promoción: Dar a conocer las alianzas establecidas a nivel interno y externo, promocionando los beneficios y oportunidades que ofrecen a los estudiantes. 7. Seguimiento y evaluación: Realizar un seguimiento constante de las alianzas establecidas para garantizar su cumplimiento y evaluar su impacto en el desarrollo de competencias de los estudiantes, 8. Mejora continua: Identificar oportunidades de mejora y optimización de las alianzas establecidas. 9. Mantenimiento de relaciones a largo plazo: Fomentar la comunicación y la relación continua con las instituciones y empresas aliadas, incluso después de que los estudiantes hayan finalizado sus programas de formación. 	Dirección académica Administración
RAC 141	<p>Cumplimiento del 100% de los requisitos RAC 141</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los requisitos del RAC 141 y diseñar un plan de acción para cumplir con ellos. 2. Monitorear el progreso y evaluar la eficacia de las estrategias implementadas. 3. Preparación para la inspección de la Aeronáutica Civil. 4. Solicitud de la certificación 	Dirección Administrativa

	Indicador (es)	Actividades	Responsable
<p>en un 30% o de recidos y una del 50% ntes en el a de ción para el año ico.</p>	<p>Número de programas ofrecidos: Total de programas ofrecidos. Participación de estudiantes en el programa de virtualización académica: (Número de estudiantes participantes en el programa de virtualización / Total de estudiantes matriculados) * 100. Incremento porcentual en el número de programas ofrecidos: (Número de programas ofrecidos en el año actual - Número de programas ofrecidos en el año anterior) / Número de programas ofrecidos en el año anterior) * 100. Tasa de adopción del programa de virtualización académica: (Número de estudiantes inscritos en el programa de virtualización / Total de estudiantes matriculados) * 100.</p>	<p>1. Realizar un análisis de mercado: Realizar un estudio exhaustivo del mercado aeronáutico para identificar las necesidades y demandas actuales de formación y entrenamiento. 2. Evaluar la viabilidad de nuevos programas: Realizar un análisis de factibilidad para determinar la viabilidad económica, técnica y académica de los nuevos programas propuestos. 3. Desarrollar programas especializados: Diseñar y desarrollar nuevos programas de formación y entrenamiento que cubran áreas especializadas dentro de la industria aeronáutica virtual o presencial. 4. Actualizar programas existentes: Evaluar y actualizar regularmente los programas existentes para asegurarse de que estén alineados con los avances tecnológicos, las regulaciones vigentes y las mejores prácticas de la industria</p>	<p>Dirección Aca Administra</p>
<p>muladores de los ntes</p>	<p>Total, de simuladores en uso por los estudiantes</p>	<p>1. Evaluar las necesidades específicas: Técnicas y software que necesita el centro de formación. 2. Investigar proveedores 3. Evaluar presupuesto 4. Incorporar en simulador en el plan de estudios. 5 Seguimiento y mantenimiento</p>	<p>Dirección aca Administra</p>
<p>ntar nte 2 as de logrando ción del ersonal</p>	<p>Porcentaje de Capacitación %= (Capacitaciones Realizadas en el Año) / (Capacitaciones Programadas para el Año)</p>	<p>1. Identificar las necesidades de capacitación del personal docente y administrativo mediante encuestas y evaluaciones. 2. Diseñar programas de capacitación y formación en áreas relevantes como nuevas regulaciones aeronáuticas, tecnología emergente, metodologías educativas, entre otros. 3. Realizar talleres, seminarios y cursos de capacitación impartidos por expertos internos y externos. 4. Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de la efectividad de los programas de capacitación y su impacto en la calidad de la enseñanza y los resultados de los estudiantes.</p>	<p>Dirección Adm</p>

Figura 17 Mapa Estratégico Escuela de Formación Aeronáutica - EFA S.A.S



Fuente: Elaboración Propia

Basándonos en teorías de gestión estratégica, el mapa estratégico proporciona una visión holística de la organización, estableciendo una conexión clara entre los objetivos estratégicos y las perspectivas clave. La teoría del mapa estratégico se basa en la premisa de que el éxito sostenible de una organización depende de la interrelación entre diferentes áreas de desempeño.

La perspectiva financiera es fundamental, ya que se centra en los resultados económicos y la rentabilidad de la organización. Aquí se busca aumentar la rentabilidad y el crecimiento económico a través de medidas estratégicas, como el control de costos, el aumento de los ingresos y la mejora de la eficiencia operativa. Esta perspectiva se basa en la teoría del valor compartido, que sostiene que las empresas deben generar valor económico tanto para ellas mismas como para la sociedad en general.

La perspectiva de clientes se enfoca en comprender y satisfacer las necesidades de los clientes. Mejorar la experiencia del cliente implica desarrollar estrategias para aumentar la satisfacción, la lealtad y la retención de los clientes. Aquí, la teoría de la segmentación y orientación al cliente es relevante, ya que implica identificar grupos específicos de clientes y adaptar las estrategias para satisfacer sus necesidades de manera efectiva.

La perspectiva de procesos se centra en mejorar los procesos internos de la organización para lograr eficiencia y calidad. Certificar el centro de instrucción bajo RAC 141 y ampliar la oferta educativa son objetivos estratégicos que se basan en la teoría de la mejora continua y la excelencia operativa. Además, la innovación tecnológica se relaciona con la teoría de la gestión de la innovación, que implica la implementación de nuevas tecnologías y prácticas para mejorar los procesos y la competitividad.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se enfatiza el desarrollo del capital humano y organizacional. Fortalecer programas de capacitación y formación continua para el personal docente y administrativo se basa en la teoría del capital humano, que sostiene que invertir en el desarrollo de habilidades y conocimientos de los empleados conduce a un mejor desempeño organizacional.

En conjunto, el mapa estratégico brinda una estructura para alinear los objetivos estratégicos en diferentes perspectivas, permitiendo una gestión integrada y un enfoque global hacia el éxito organizacional. Al utilizar teorías de gestión estratégica, se pueden aplicar enfoques probados y basados en evidencia para lograr los objetivos estratégicos planteados en cada perspectiva del mapa. (Ghiglione, 2021)

Análisis de las perspectivas del cuadro de mando integral

Perspectiva: Financiera

Para lograr este objetivo, se establece una meta específica de alcanzar un margen de beneficio neto del 15%. El margen de beneficio se define como el cociente entre la utilidad neta y los ingresos totales, multiplicado por 100. Este indicador es crucial, ya que refleja la eficiencia y la capacidad de generar beneficios a partir de los ingresos generados.

Además, se proponen otros indicadores financieros clave para evaluar el progreso hacia el objetivo, como la tasa de crecimiento de ingresos, el retorno de inversión (ROI), la rentabilidad por cliente y el crecimiento de la cuota de mercado.

La tasa de crecimiento de ingresos se calcula como la variación porcentual entre los ingresos actuales y los ingresos anteriores. Este indicador es relevante para evaluar el crecimiento de la empresa a lo largo del tiempo y su capacidad para aumentar los ingresos de manera sostenida.

El ROI es una medida financiera que compara la ganancia de una inversión con el costo de dicha inversión. Un ROI positivo indica que la inversión ha generado ganancias, mientras que un ROI negativo implica pérdidas. Este indicador permite evaluar la rentabilidad de las inversiones realizadas por la organización.

La rentabilidad por cliente se obtiene dividiendo la ganancia total entre el número total de clientes. Este indicador proporciona información sobre la rentabilidad individual de cada cliente y permite identificar oportunidades para mejorar la gestión de la base de clientes y maximizar los ingresos generados por cada uno.

El crecimiento de la cuota de mercado se calcula como la variación porcentual entre la cuota de mercado actual y la cuota de mercado anterior. Este indicador refleja la capacidad de la organización para aumentar su participación en el mercado en relación con sus competidores. Un crecimiento positivo indica que la organización está ganando terreno y expandiendo su presencia en el mercado.

Las actividades propuestas para lograr el objetivo estratégico incluyen el análisis y ajuste de precios, la implementación de estrategias de marketing digital, el desarrollo e implementación de programas de fidelización de clientes, el análisis de costos y eficiencia, la exploración y expansión de nuevas líneas de negocio, el establecimiento de alianzas estratégicas, la realización de investigaciones de mercado y la mejora de la eficiencia operativa y la productividad mediante la implementación de tecnologías y sistemas de gestión adecuados.

Estas actividades reflejan un enfoque integral y multidimensional para abordar los desafíos financieros y fomentar el crecimiento económico de la organización. Se propone analizar y ajustar los precios para maximizar los ingresos y la rentabilidad, lo cual implica evaluar la estructura de precios existente y realizar cambios estratégicos si es necesario.

La implementación de estrategias de marketing digital busca ampliar la visibilidad de la empresa y atraer nuevos clientes, lo cual puede incluir acciones como la optimización del sitio web, el uso de publicidad en línea y el desarrollo de campañas de marketing digital específicas. El desarrollo e implementación de programas de fidelización de clientes busca aumentar la retención de clientes y promover la repetición de negocios, lo cual implica diseñar e implementar estrategias para fortalecer la relación con los clientes existentes y fomentar su lealtad.

El análisis de costos y eficiencia busca identificar oportunidades de reducción de gastos y mejora de los márgenes de beneficio. Esto implica analizar en detalle los costos operativos de la organización y buscar formas de optimizar la eficiencia y reducir los gastos innecesarios. La exploración y expansión de nuevas líneas de negocio o servicios complementarios busca diversificar las fuentes de ingresos y generar nuevas oportunidades de crecimiento económico. Esto implica identificar áreas de negocio potenciales que estén alineadas con la visión y los recursos de la organización, y desarrollar estrategias para ingresar en esos mercados o expandir los servicios existentes.

El establecimiento de alianzas estratégicas con empresas o instituciones afines busca generar sinergias y oportunidades de negocio conjuntas. Esto implica identificar socios potenciales que puedan complementar los productos o servicios de la organización y establecer acuerdos de colaboración o alianzas estratégicas. Las investigaciones de mercado permiten identificar las necesidades y demandas de los clientes y adaptar los servicios ofrecidos en consecuencia. Esto implica realizar estudios de mercado, encuestas y análisis de datos para comprender mejor el mercado y ajustar la oferta de la organización.

La mejora de la eficiencia operativa y la productividad mediante la implementación de tecnologías y sistemas de gestión adecuados busca optimizar los procesos internos de la organización y maximizar la productividad de los recursos disponibles. Esto implica evaluar y adoptar tecnologías y sistemas que permitan agilizar las operaciones, mejorar la comunicación y facilitar la toma de decisiones.

En cuanto a la responsabilidad, se asigna a la Dirección Administrativa la responsabilidad de llevar a cabo estas actividades y asegurar su ejecución. Además, se asigna un presupuesto de 3.000.000 para respaldar la implementación de estas acciones.

En cuanto a la frecuencia y el plazo de ejecución, se establece una periodicidad bianual. Esto significa que se realizará una revisión y análisis de los indicadores y actividades cada dos años para evaluar el progreso y realizar ajustes si es necesario. Esta periodicidad permite una monitorización constante de los resultados y una capacidad de respuesta ágil para abordar las necesidades cambiantes del entorno empresarial.

Perspectiva Clientes:

En la perspectiva de clientes, se plantean dos objetivos estratégicos: mejorar la experiencia del cliente con el centro aeronáutico y desarrollar alianzas que mejoren las competencias de los stakeholders. A continuación, se presenta un análisis más detallado de cada uno de ellos:

1. Mejorar la experiencia del cliente con el centro aeronáutico:

El objetivo estratégico es contar con un mínimo del 90% de satisfacción de los alumnos. Para medir esto, se propone realizar una encuesta de satisfacción donde se calcula el porcentaje de estudiantes satisfechos sobre el total de estudiantes encuestados. Además, se busca disminuir la deserción estudiantil, calculando el porcentaje de estudiantes que continúan y completan el programa sobre el número total de estudiantes matriculados.

Las actividades propuestas para lograr este objetivo incluyen el diseño de un cuestionario de encuesta de satisfacción del cliente y la implementación de acciones para disminuir la deserción escolar. Estas actividades están a cargo de la Dirección Académica y se cuenta con un presupuesto de 2.000.000 para ejecutarlas. El análisis y seguimiento de estas metas se realiza de forma Anual.

2. Desarrollar alianzas que mejoren las competencias de los stakeholders:

El objetivo estratégico es establecer tres convenios con aerolíneas internacionales. Para evaluar el cumplimiento de este objetivo, se definen varios indicadores, como el número de alianzas estratégicas establecidas, el número de estudiantes beneficiados por las alianzas, la satisfacción de los estudiantes con las alianzas, el número de programas o actividades conjuntas realizadas y la evaluación del impacto en el desarrollo de competencias.

Las actividades propuestas para alcanzar este objetivo incluyen la investigación y selección de instituciones y empresas relevantes en el sector aeronáutico, el establecimiento de contactos y negociación, el diseño de programas de colaboración, la formalización de los convenios y acuerdos, la promoción de las alianzas, el seguimiento y evaluación de su impacto, la identificación de oportunidades de mejora y el mantenimiento de relaciones a largo plazo.

Estas actividades son responsabilidad de la Dirección Académica y Administrativa, y se asigna un presupuesto de 15.000.000 para su ejecución. El análisis y seguimiento de estos indicadores se realiza de forma Anual.

En resumen, la organización busca mejorar la experiencia del cliente a través de la satisfacción de los alumnos y el establecimiento de alianzas estratégicas que beneficien a los estudiantes. Se proponen actividades específicas y se asigna un presupuesto para cada objetivo, y se realiza un análisis semestral para evaluar el progreso y tomar medidas de mejora continua.

Perspectiva Procesos:

- Certificar el centro de instrucción bajo RAC 141: el objetivo estratégico es obtener la certificación RAC 141 para el centro de instrucción, lo que implica cumplir con todos los requisitos establecidos por el reglamento. Las actividades incluyen identificar los requisitos específicos, diseñar un plan de acción para cumplir con ellos, monitorear el progreso y evaluar la eficacia de las estrategias implementadas, prepararse para la inspección de la Aeronáutica Civil y solicitar la certificación. La Dirección Administrativa es responsable de llevar a cabo estas actividades. El presupuesto asignado para este objetivo es de 4.000.000 y se realiza un análisis anualmente para evaluar el avance y los resultados.
- Ampliar la oferta educativa mejorando la accesibilidad mediante la diversificación de programas en modalidad virtual y presencial, el objetivo es aumentar el número de programas ofrecidos y fomentar la participación de los estudiantes en el programa de virtualización académica. La meta establece un incremento del 30% en el número de programas y una participación del 50% de los estudiantes. Para lograrlo, se realizan actividades como un análisis exhaustivo del mercado aeronáutico, evaluación de la viabilidad de nuevos programas, desarrollo de programas especializados y actualización regular de los programas existentes. La Dirección Académica y Administrativa son responsables de estas actividades. El presupuesto asignado es de 12.000.000 y se realiza un análisis anual para evaluar los avances y ajustar las estrategias.
- Innovación Tecnológica: el objetivo es obtener simuladores que puedan ser utilizados por los estudiantes. La meta establece la adquisición de 2 simuladores y su incorporación al plan de estudios. Las actividades incluyen evaluar las necesidades específicas en términos de técnicas y software, investigar proveedores, evaluar el

presupuesto necesario, incorporar los simuladores en el plan de estudios y realizar un seguimiento y mantenimiento adecuados. Tanto la Dirección Académica como la Administrativa tienen responsabilidad en estas actividades. El presupuesto asignado es de 7.000.000 y se realiza un análisis semestral para evaluar el progreso y realizar ajustes si es necesario.

Perspectiva Aprendizaje y crecimiento:

En la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento, el objetivo estratégico es desarrollar y fortalecer programas de capacitación y formación continua para el personal docente y administrativo. Esta estrategia busca mejorar las habilidades, conocimientos y competencias del equipo humano de la organización para impulsar el crecimiento y la excelencia en la institución.

La meta establecida es implementar anualmente 2 programas de capacitación y lograr una participación del 80% del personal en dichos programas. Para evaluar el progreso hacia esta meta, se propone usar el indicador de porcentaje de capacitación, que se calcula dividiendo el número de capacitaciones realizadas en el año entre las programadas para el mismo período.

Para lograr este objetivo, se plantean una serie de actividades clave. En primer lugar, se menciona la necesidad de identificar las necesidades de capacitación del personal docente y administrativo a través de encuestas y evaluaciones. Este paso es fundamental para determinar los temas y áreas de formación más relevantes y pertinentes.

A continuación, se propone diseñar programas de capacitación en áreas específicas, como nuevas regulaciones aeronáuticas, tecnología emergente y metodologías educativas. Estos programas deben ser cuidadosamente elaborados para abordar las necesidades identificadas y proporcionar un aprendizaje efectivo.

Posteriormente, se recomienda la realización de talleres, seminarios y cursos de capacitación impartidos por expertos internos y externos. La participación de profesionales especializados garantiza la calidad y actualización de los contenidos, así como la transferencia de conocimientos relevantes.

Además, se menciona la importancia de establecer un sistema de seguimiento y evaluación de la efectividad de los programas de capacitación. Esto implica realizar un monitoreo continuo de los resultados obtenidos, evaluar el impacto de la capacitación en la calidad de la enseñanza y los resultados de los estudiantes, y realizar ajustes y mejoras según sea necesario.

La responsabilidad de llevar a cabo estas actividades recae en la Dirección Administrativa, la cual debe coordinar y supervisar todas las etapas del proceso de capacitación.

En cuanto al presupuesto asignado, se estipula un monto de 2.000.000 para cubrir los gastos relacionados con la implementación de los programas de capacitación y formación continua.

En términos de la periodicidad de análisis y línea de tiempo para la ejecución, se establece un enfoque semestral. Esto implica que se realizarán revisiones y evaluaciones periódicas cada seis meses para analizar los avances, identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones informadas cumpliendo las dos capacitaciones en el año.

Plan para convertir debilidades en fortalezas

Estrategia	Acciones
Reevaluar y rediseñar la distribución física del espacio actual	Contratar a un experto en diseño de interiores para maximizar el uso del espacio y mejorar áreas como la cafetería y la enfermería.
Fortalecer la apertura de cursos en la jornada de la tarde y de la noche	Aplicar tarifas diferenciadas para incentivar la inscripción de estudiantes en estas jornadas.
Lograr la recertificación del centro de instrucción bajo RAC 141	Cumplir con los requisitos necesarios y realizar las adecuaciones requeridas para obtener la recertificación bajo el Reglamento de Aviación Civil (RAC) 141.
Desarrollar y lanzar una plataforma en línea	Crear una plataforma en línea que permita a los estudiantes acceder a cursos teóricos desde cualquier lugar.
Diversificar la oferta de cursos	Realizar estudios de mercado para identificar nuevas áreas de interés y desarrollar cursos adicionales relacionados con el desarrollo integral del estudiante.

Estrategia	Acciones
Optimizar la inversión en tecnología	Analizar cuidadosamente las inversiones tecnológicas y establecer alianzas con proveedores para obtener descuentos o financiamiento a largo plazo.
Establecer indicadores para el monitoreo constante del funcionamiento de la organización	Implementar indicadores clave de desempeño para monitorear y evaluar el funcionamiento de la empresa de manera constante.

Fuente: Elaboración Propia

Plan para convertir amenazas en oportunidades

Estrategia	Acciones
Crear alianzas estratégicas y diversificar clientes	Establecer alianzas con aerolíneas y empresas del sector aeronáutico para reducir la dependencia de clientes específicos y minimizar la volatilidad.
Diferenciación y fortalecimiento de la marca	Realizar campañas de marketing y publicidad que resalten las ventajas competitivas y la calidad de la oferta educativa.
Proteger la propiedad intelectual	Registrar adecuadamente la marca, logotipos y otros elementos distintivos, y tomar acciones legales contra el plagio o la usurpación de identidad.
Mejorar la infraestructura y adaptarse a factores climáticos	Evaluar mejoras en las instalaciones para prevenir inundaciones y colaborar con autoridades y empresas del sector para abordar problemas de infraestructura.
Desarrollar nuevos cursos y convenios	Crear nuevos cursos de formación, establecer convenios para mejorar el nivel de inglés de los estudiantes y obtener certificaciones adicionales.

Estrategia	Acciones
Planificar la expansión cuidadosamente	Realizar estudios de mercado y análisis de factibilidad para identificar áreas de expansión a nivel nacional o internacional.

Fuente: Elaboración Propia

En el plan para convertir debilidades en fortalezas, se identifican varias estrategias clave. La empresa "Escuela de Formación Aeronáutica - EFA S.A.S" reconoce la necesidad de mejorar la distribución física del espacio actual. Para abordar esta debilidad, se propone contratar a un experto en diseño de interiores para maximizar el uso del espacio y mejorar áreas como la cafetería y la enfermería. Esto permitirá aprovechar al máximo las instalaciones existentes y proporcionar un entorno más cómodo y agradable para los estudiantes.

Además, la empresa busca fortalecer la apertura de cursos en la jornada de la tarde y de la noche. Se propone aplicar tarifas diferenciadas que incentiven la inscripción de estudiantes en estas jornadas, lo que permitirá aumentar la capacidad de atención de la escuela y adaptarse a las necesidades de aquellos estudiantes que prefieren horarios más flexibles.

Otra estrategia importante es lograr la recertificación del centro de instrucción bajo RAC 141. Para ello, se establece el compromiso de cumplir con los requisitos necesarios y realizar las adecuaciones requeridas para obtener la recertificación bajo el Reglamento de Aviación Civil (RAC) 141. Se asignará un equipo especializado para llevar a cabo los trámites necesarios y garantizar el cumplimiento de los estándares establecidos.

La empresa también planea desarrollar y lanzar una plataforma en línea. Esta plataforma permitirá a los estudiantes acceder a los cursos teóricos desde cualquier lugar, reduciendo así el tiempo de estadía dentro de las instalaciones físicas de la escuela y minimizando los desplazamientos innecesarios. Además de su función educativa, esta plataforma servirá como una herramienta de marketing para atraer a estudiantes de otras regiones o países, ampliando así el alcance de la escuela.

Otra estrategia es diversificar la oferta de cursos. La empresa realizará estudios de mercado para identificar nuevas áreas de interés y desarrollará cursos adicionales relacionados con el desarrollo integral del estudiante. Esto disminuirá la dependencia de

las dos líneas de negocio actuales y atraerá a más estudiantes interesados en una formación más amplia y especializada.

La optimización de la inversión en tecnología es otra prioridad. La empresa analizará cuidadosamente las inversiones tecnológicas y establecerá alianzas con proveedores para obtener descuentos o financiamiento a largo plazo. Esto garantizará el uso eficiente y efectivo de la tecnología tanto en el área administrativa como en los equipos tecnológicos que apoyan las actividades académicas.

Por último, la empresa establecerá indicadores clave de desempeño para el monitoreo constante del funcionamiento de la organización. La implementación de estos indicadores permitirá un seguimiento regular y una evaluación objetiva del rendimiento de la empresa. Esto proporcionará información valiosa para la toma de decisiones, identificar áreas de mejora y garantizar un enfoque proactivo en la gestión de la escuela.

En el plan para convertir amenazas en oportunidades, se plantean estrategias adicionales. La empresa busca crear alianzas estratégicas y diversificar clientes para reducir la dependencia de clientes específicos y minimizar la volatilidad. Además, se propone fortalecer la marca mediante campañas de marketing y publicidad que resalten las ventajas competitivas y la calidad de la oferta educativa.

La protección de la propiedad intelectual también es una preocupación importante. La empresa se compromete a registrar adecuadamente la marca, logotipos y otros elementos distintivos, y tomar acciones legales contra el plagio o la usurpación de identidad.

La mejora de la infraestructura y la adaptación a factores climáticos también se consideran en las estrategias propuestas. La empresa evaluará mejoras en las instalaciones para prevenir inundaciones y colaborará con autoridades y empresas del sector para abordar problemas de infraestructura que puedan afectar el funcionamiento de la escuela.

Además, se plantea el desarrollo de nuevos cursos y convenios. Esto implica crear cursos de formación adicionales, establecer convenios para mejorar el nivel de inglés de los estudiantes y obtener certificaciones adicionales que aumenten el valor y la relevancia de la oferta educativa de la empresa.

Por último, se planificará cuidadosamente la expansión de la empresa. Se realizarán estudios de mercado y análisis de factibilidad para identificar áreas de expansión a nivel nacional o internacional, aprovechando así las oportunidades de crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

Conclusiones

- ✓ La exploración de la literatura académica y profesional ha permitido identificar un conjunto de teorías y conceptos clave que son críticos para el direccionamiento estratégico. Esto ha proporcionado un marco teórico robusto que permite entender cómo una estrategia bien articulada puede alinear todos los elementos de una organización hacia un objetivo común. Además, se han definido las variables que guían esta investigación, proporcionando un entendimiento integral de los factores que pueden impactar el éxito del direccionamiento estratégico de EFA S.A.S., desde las competencias internas hasta el entorno de mercado dinámico.
- ✓ El análisis situacional de EFA S.A.S. ha revelado una serie de fortalezas que pueden ser aprovechadas para un mayor crecimiento y desarrollo, como su alto nivel de instrucción y su tasa de empleo posgraduación. Sin embargo, también ha identificado áreas para mejorar, como la tecnología de simulación y la falta de convenios internacionales de práctica. Estos hallazgos proporcionan una imagen precisa y equilibrada de la situación actual de la empresa, sentando una base sólida para la formulación de una estrategia efectiva.
- ✓ Propuesta de Direccionamiento Estratégico: Teniendo en cuenta las necesidades únicas de EFA S.A.S. y su análisis situacional, se ha diseñado una propuesta de direccionamiento estratégico que es realista, adaptable y enfocada en mejorar las áreas de debilidad de la empresa, a la vez que maximiza y potencia sus fortalezas. La estrategia propuesta también tiene en cuenta el entorno cambiante y competitivo en el que opera EFA S.A.S., ofreciendo flexibilidad para ajustar las tácticas y acciones según sea necesario.
- ✓ Plan de Implementación de la Propuesta Estratégica: Se ha desarrollado un plan de implementación detallado para la estrategia propuesta, proporcionando claridad y dirección sobre cómo la estrategia puede ponerse en práctica. Este plan identifica las acciones específicas, responsabilidades, plazos y métricas de evaluación, lo que permite un seguimiento efectivo de la progresión y el éxito de la implementación. Con la ejecución efectiva de este plan, se espera que EFA S.A.S.

pueda mejorar su rendimiento operativo, fortalecer su competitividad en el mercado, y alcanzar sus metas y objetivos estratégicos a largo plazo.

Recomendaciones

La Escuela de Formación Aeronáutica - EFA S.A.S se enfrenta a un entorno competitivo en la industria aeronáutica. Para asegurar su crecimiento y éxito, es necesario abordar las áreas de mejora y aprovechar las oportunidades disponibles. En este documento se presentan cuatro recomendaciones estratégicas para convertir debilidades en fortalezas y transformar amenazas en oportunidades.

Estas recomendaciones se centran en mejorar la experiencia del estudiante, establecer alianzas estratégicas, potenciar el uso de tecnología y fortalecer el desarrollo del personal. Al implementar estas recomendaciones, la escuela podrá ofrecer una educación de calidad, establecer relaciones con la industria, aprovechar la tecnología y desarrollar un equipo capacitado.

A continuación, se detallarán las acciones específicas y los beneficios esperados de cada recomendación. Estas medidas permitirán a la Escuela de Formación Aeronáutica avanzar hacia el éxito y posicionarse como líder en la formación aeronáutica: Mejorar la experiencia del estudiante:

Infraestructura y espacios comunes: La escuela puede realizar mejoras en sus instalaciones, como acondicionar aulas, laboratorios y áreas comunes para crear un entorno de aprendizaje atractivo y funcional. Además, se pueden implementar áreas de descanso y espacios para el estudio colaborativo, creando un ambiente acogedor y propicio para el aprendizaje.

Oferta de cursos en horarios flexibles: Diversificar los horarios de clases permitirá a la escuela atraer a estudiantes que tienen compromisos laborales o personales en horarios tradicionales. Esto podría incluir la apertura de cursos en la tarde y noche, así como también los fines de semana. Estos horarios alternativos brindarán opciones más accesibles para los estudiantes interesados en formación aeronáutica.

Servicios de apoyo personalizado: La escuela puede implementar servicios de orientación académica y apoyo personalizado para los estudiantes. Esto puede incluir asesoramiento académico individualizado, tutorías, sesiones de coaching y programas de desarrollo personal. Estos servicios adicionales ayudarán a los estudiantes a maximizar su rendimiento académico y a superar posibles desafíos.

Establecer alianzas estratégicas con aerolíneas y empresas del sector:

Programas de pasantías y empleo: La escuela puede establecer acuerdos con aerolíneas y empresas del sector aeronáutico para brindar oportunidades de pasantías y empleo a los estudiantes. Esto permitirá a los estudiantes adquirir experiencia práctica relevante y establecer contactos en la industria, mejorando sus perspectivas de carrera.

Colaboración en proyectos y actividades conjuntas: La escuela puede buscar asociaciones con empresas de mantenimiento aeronáutico, proveedores de servicios y otros actores relevantes. Esto puede incluir la realización de proyectos conjuntos, participación en eventos y colaboración en la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías. Estas alianzas fortalecerán la reputación de la escuela y abrirán oportunidades adicionales para los estudiantes.

Potenciar el uso de tecnología y plataformas en línea:

Plataforma en línea para cursos teóricos: La escuela puede desarrollar y lanzar una plataforma en línea que permita a los estudiantes acceder a cursos teóricos desde cualquier ubicación y en cualquier momento. Esto dará mayor flexibilidad a los estudiantes, permitiéndoles organizar su tiempo de estudio según sus necesidades individuales.

Incorporación de tecnologías emergentes: La escuela puede aprovechar las tecnologías emergentes, como la realidad virtual y los simuladores, para mejorar la calidad de la formación práctica. Estas herramientas brindan a los estudiantes experiencias más realistas y prácticas, acercándolos a situaciones reales de trabajo en la industria aeronáutica.

Invertir en programas de capacitación y desarrollo para el personal docente y administrativo:

Programas de actualización y formación continua: La escuela puede ofrecer programas de capacitación y desarrollo profesional para el personal docente y administrativo. Esto incluiría talleres, cursos y conferencias relacionadas con las últimas tendencias y avances en la industria aeronáutica, así como también en metodologías pedagógicas y técnicas de enseñanza. Estos programas garantizarán que el personal esté actualizado y sea capaz de brindar una educación de alta calidad.

Fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos: La escuela puede promover la colaboración y el intercambio de conocimientos entre el personal docente y administrativo. Esto puede lograrse a través de reuniones regulares, grupos de trabajo, sesiones de capacitación interna y participación en conferencias y eventos de la industria. El intercambio de experiencias y buenas prácticas fortalecerá la calidad educativa y el sentido de comunidad en la escuela.

Al implementar estas recomendaciones, la Escuela de Formación Aeronáutica estará en una posición sólida para brindar una experiencia de aprendizaje enriquecedora, establecer conexiones estratégicas con la industria, aprovechar la tecnología de manera efectiva y mantener un personal capacitado y comprometido. Esto no solo mejorará la reputación de la escuela, sino que también aumentará la empleabilidad de sus estudiantes y garantizará su éxito en la industria aeronáutica.

Referencias

- Alonso, G., & Ruiz, A. (s.f.). *El impacto ambiental del transporte aéreo y las medidas para mitigarlo*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://oa.upm.es/20345/1/INVE_EM_2012_133532.pdf
- ALTA-Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte Aéreo. (2022). *Reporte de tráfico Junio 2022*.
- Analitik, Valora. (17 de Julio de 2022). *Colombia: industria aeronáutica creció más del 90% en primer semestre de 2022*. Obtenido de https://www.valoraanalitik.com/2022/07/17/industria-aeronautica-crecio-en-primer-semestre-de-2022/
- Barragán C., J. N., & González G., A. E. (2020). Análisis FODA como elemento de la planeación estratégica. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 222-229. En la base de datos EBSCO.
- Barthelmess Vargas, C. (2009). *La planeación estratégica en las organizaciones*. El Cid | apuntes. https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/28756?page=5.
- Beltrán Giraldo, D. (15 de Noviembre de 2019). *Política pública para el desarrollo del sector aeronáutico Colombiano*. Obtenido de https://secad.fac.mil.co/es/noticias/politica-publica-para-el-desarrollo-del-sector-aeronautico-colombiano
- Camara de comercio de Bogota-Sede Virtual. (2022). *Certificado de existencia y representacion legal*. Bogota: Camara de comercio de Bogota.
- Centro de estudios aeronáuticos institución universitaria. (10 de mayo de 2016). *Centro de estudios aeronáuticos*. Obtenido de http://www.centrodeestudiosaeronauticos.edu.co/cea/quienes-somos/nuestra-historia
- civil, A. (agosto de 2019). *Resumen ejecutivo plan estratégico aeronáutica 2030*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.aerocivil.gov.co/aerocivil/II-FORO2030/Documents/Resumen%20Ejecutivo%20Plan%20Estrat%C3%A9gico%20Aeron%C3%A1utico%202030.pdf
- Colman, H. (21 de Junio de 2021). *¿Cómo la pandemia por COVID-19 cambió la industria de la educación para siempre?* Obtenido de https://observatorio.tec.mx/edu-bits-blog/la-pandemia-cambio-la-industria-de-la-educacion-para-siempre/
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión*, 152-181. En la base de datos EBSCO.
- David, F. ((2013)). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.

- David, F. R. (2007). *Strategic management: Concepts and cases*. Florence, South Carolina: Pearson. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://pracownik.kul.pl/files/12439/public/3_David.pdf
- DIAN. (2022). *Formulario del registro unico tributario*. Bogota.
- Escuela de Formacion Aeronautica. (2022). *Manual de directivas de instruccion*. Bogota.
- Fabian Osorio Tinoco, M. H. (2020). *Orientacion al mercado y la ventaja competitiva: perspectiva de analisis*. Programa Editorial Universidad del Valle.
- Ghiglione, F. A. (2021). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL*. Obtenido de Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas Facultad de Agronomía. Universidad Nacional de La Pampa, Argentina: <https://www.redalyc.org/journal/5116/511666548008/html/>
- Gómez, J. I. (s.f.). *¿Por qué falla la planeación estratégica?* Obtenido de <https://www.portafolio.co/tendencias/falla-planeacion-estrategica-86464>
- González, C. (13 de enero de 2023). *Una mirada a los desafíos ambientales globales en 2023*. Obtenido de <https://sostenibles.org/2023/01/13/una-mirada-a-los-desafios-ambientales-globales-en-2023/>
- Gutierrez Ossa, J. (2012). Redefinición y tendencias del concepto de estrategia para el gerente colombiano. *Estudios gerenciales*, 153-167. En la base de datos EBSCO.
- Hill, S. j. (2019). *Administracion estrategica teoria y casos un enfoque integral*. cengage.
- IATA. (2019). *Colombia el valor de la aviación*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://www.iata.org/contentassets/bc041f5b6b96476a80db109f220f8904/colombia-el-valor-de-la-aviacion-spanish.pdf
- López Lemus, J. A., & De la Garza Carranza, M. T. (2020). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. *Contaduría y Administración* , 1-23. En la base de datos EBSCO.
- Méndez Álvarez, C. E. (2020). Innovación organizacional: cultura, condición para la estrategia. Universidad del Rosario.
- Mosquera, A. (Enero de 2022). *Importancia de las tecnologías de la información en el proceso de incorporación del talento humano en la industria aeroespacial Colombiana*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/41254/MosqueraSanchezArnol2022.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Noguera Hidalgo, Á. L., Barbosa Ramírez, D. H., & Castro Ríos, G. A. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios gerenciales*, 153-161. En la base de datos ScienceDirect.

- Portafolio. (24 de 10 de 2021). *Colombia se destaca por recuperación del transporte aéreo, según Alta*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/infraestructura/la-alta-dice-que-colombia-se-destaca-en-recuperacion-del-transporte-aereo-557708>
- Ramos, A., & Chiappe, c. M. (2020). El concepto de estrategia y la Nueva Ethnohistoria. *Estudios Atacameños*, 125-141. En la base de datos EBSCO.
- Semana. (16 de enero de 2016). *Mejor viajar por aire que por tierra*. Obtenido de <https://www.semana.com/nacion/articulo/transporte-el-avion-se-impone-los-buses/456775-3/>
- Serrato Guana, A. D. (2019). Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y la contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las pymes en Colombia. *Pensamiento y gestión*, 161-186. En la base de datos EBSCO.
- Suca Apaza, F. (2012). *Competitividad de la Quinoa: una aplicación del modelo de Michael Porter*. B - EUMED. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaeaan/51667?>
- Torres Hernández, Z. (2015). *Administración estratégica*. México D.F: Patria. Recuperado de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaeaan/39403?page=25>.
- Tranza, A. (01 de marzo de 2020). *Plan estratégico para una empresa ¿Qué es y en qué consiste?* Obtenido de <https://anatrenza.com/plan-estrategico-empresa/>
- UAEAC. (2017). *Certificado de funcionamiento Centro de Instrucción Aeronáutico*. Bogota.
- UAEAC. (2018). *Resolucion N°01069*. Bogota.
- UAEAC. (2020). <https://www.aerocivil.gov.co>. Obtenido de <https://www.aerocivil.gov.co/aerocivil/foro-impacto-del-covid-19-en-el-transporte-a%C3%A9reo>
- UAEAC-Grupo Estudios Sectoriales. (Julio de 2022). <https://www.aerocivil.gov.co>. Obtenido de <https://www.aerocivil.gov.co/atencion/estadisticas-de-las-actividades-aeronauticas/boletines-operacionales>
- Uribe, A. (05 de 03 de 2022). *Futuro de la aviación en Colombia*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/andres-uribe-3273241/futuro-de-la-aviacion-en-colombia-3316265>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. d. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Bogota: Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3371>.

Anexos

A. Anexo. Carta de autorización de la empresa.



Bogotá D.C; noviembre 22 de 2022.

EFA-CE-125-2022

Señores,
Comité de Trabajos de Grado
Universidad EAN
Ciudad

Respetados señores,

Por medio de la presente nos permitimos autorizar a Diana Milena Orjuela Perilla, identificada con cedula de ciudadanía 1.070.705.453, estudiante del programa de maestría Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos, John Fernando Velásquez Patiño, identificado con cedula de ciudadanía 79.952.869, estudiante del programa de maestría Negocios Internacionales y Juan Pablo Camero Silva, identificado con cedula de ciudadanía 12.282.020, estudiante del programa de maestría en Administración de Empresa-MBA de la Universidad EAN, para que realicen en nuestra organización Escuela de Formación Aeronáutica EFA S.A.S, su trabajo de grado titulado: Modelo de direccionamiento estratégico para la empresa "Escuela de Formación Aeronáutica – EFA S.A.S", bajo la modalidad de trabajo dirigido.

Como empresa nos comprometemos a brindar la información requerida para adelantar este proyecto académico, así mismo, autorizamos que el documento resultado de este trabajo sea publicado en el repositorio documental Minerva de la Universidad EAN.
A continuación, relacionamos los datos de la persona que será el contacto designado por la empresa.

NOMBRE DEL CONTACTO: Helen Patricia Vargas Quintero
CARGO QUE OCUPA: Directora Administrativa.
TELÉFONO: 320 418 57 69 - 310 2844
CORREO ELECTRÓNICO: direccion@formacionefa.com, financiera@formacionefa.com.

Cordialmente,

Firma 
Helen Patricia Vargas Quintero.
Directora Administrativa.
direccion@formacionefa.com; financiera@formacionefa.com

B. Anexo. Instrumento de medición.

Encuesta para la empresa						
"Escuela de formación aeronáutica – EFA S.A.S"						
N°	Preguntas	Respuestas				
1	Nombre del encuestado:					
2	Genero:					
3	Profesión:					
4	Cargo en la empresa:					
5	Tiempo de antigüedad en la empresa:					
6	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	1	2	3	4	5
6 · 1	Las decisiones que se toman en la organización están orientadas en alcanzar los objetivos estratégicos.					
6 · 2	Las metas a corto, mediano y largo plazo se encuentran definidas de manera clara en la organización.					
6 · 3	La organización establece reuniones de seguimiento para tratar y tomar las decisiones de manera oportuna					
6 · 4	Se tienen indicadores definidos para la medición de cada uno de los procesos de la organización.					
6 · 5	Los manuales y procedimientos aprobados por autoridad aeronáutica para impartir entrenamiento están alineados con la administración estratégica.					
7	PLANEACION ESTRATEGICA	1	2	3	4	5
7 · 1	La organización evalúa permanentemente su situación actual y de competitividad frente al mercado nacional e internacional.					

7 · 2	Se tienen identificadas las fortalezas y oportunidades que permiten el crecimiento de la organización y/o empresa.					
7 · 3	La visión y misión de la organización están definidas y reflejan lo que es y se proyecta ser la organización.					
7 · 4	Se tienen identificadas las debilidades y amenazas a las cuales está expuesta la organización en el mercado nacional e internacional.					
7 · 5	Los objetivos de la empresa están definidos y satisfacen las necesidades, para afrontar los retos del mercado.					
8	COMPETITIVIDAD	1	2	3	4	5
8 · 1	La cadena de valor está definida por la organización.					
8 · 2	Se tiene una competencia distintiva y/o ventaja competitiva sobre otros centros de instrucción aeronáutica que imparten los mismos programas.					
8 · 3	Se está logrando un reconocimiento y posicionamiento en mercado nacional como centro instrucción reconocido por su educación de calidad.					
8 · 4	Se ejecutan y/o implementan procesos de innovación y desarrollo dentro del funcionamiento del centro de instrucción.					
8 · 5	La organización tiene definido un plan de mercadeo que permita alcanzar las metas en ventas y/o estudiantes matriculados.					
9	TALENTO HUMANO	1	2	3	4	5
9 · 1	Se realiza una adecuada gestión del talento humano que permite fomentar y alinear sus actividades en alcanzar las metas de la organización.					

9 2	Se realizan procesos de selección mediante un método estructurado que · cumpla con los requerimientos del talento y competencias establecidas para los perfiles de cada cargo.					
9 3	Se implementa y mantiene un adecuado entrenamiento del personal de · colaboradores					
9 4	· La organización establece un programa de incentivos al personal.					
9 5	Se cumple con la normativa aplicable y vigente en relación con la · prevención y cuidados de los colaboradores.					
1 0	ESQUEMA FINANCIERO	1	2	3	4	5
1 0 1	Los indicadores financieros son favorables y demuestran resultados · positivos para las partes interesadas.					
1 0 2	La organización cuenta con fuentes de financiación y/o respaldo · económico de sus socios para afrontar y desarrollar proyectos.					
1 0 3	Se tiene implementado un modelo de reporte integrado que permite · tener un panorama completo del esquema financiero de la organización.					
1 0 4	La organización cumple con las obligaciones tributarias relacionadas a · su actividad económica.					
1 1	MERCADO/CLIENTE	1	2	3	4	5

1 1 . 1	Se tienen estrategias para minimizar la deserción de los estudiantes.					
1 1 . 2	Se evalúa, califica y controla la instrucción impartida por los instructores para mantener la calidad del proceso educativo.					
1 1 . 3	Se tienen indicadores para medir el nivel satisfacción del cliente.					
1 1 . 4	Se implementan estrategias para el posicionamiento de la marca Escuela de Formación Aeronáutica - EFA S.A.S.					
1 1 . 5	Se evalúa con regularidad el entorno del cliente para identificar sus necesidades.					
1 2	TECNOLOGIA	1	2	3	4	5
1 2 . 1	La escuela está proyectada para fortalecer su sistema educativo e incluir programas y/o cursos online o en modalidad virtual.					
1 2 . 2	Se cuenta con sistemas de información para educación virtual, facturación, manejo de personal, manejo de estudiantes, etc.					
1 2	Se cuenta con el Software suficiente para el desarrollo de los programas académicos existentes y futuros (desarrollos en nube, o BD con respaldo en nube, etc.)					

· 3					
1 3	INTERNACIONALIZACION	1	2	3	4 5
1 3 · 1	Se cuenta con un estudio previo de mercado internacional.				
1 3 · 2	Se cuenta con programas académicos multilinguaje (español, inglés, portugués).				
1 3 · 3	Se cuenta con socios estratégicos en otros países (EU, México, Brasil, Panamá).				
1 3 · 4	Se cuenta con instructores nativos de otros países (EU, México, Brasil, Panamá), para impartir las clases correspondientes.				
1 3 · 5	Se cuenta con programas de doble titulación y/o convenios con centros de instrucción de otros países.				

