

ORIGINAL

## Strategic Analysis from a consulting context for the Super Kinder School Institution

### Análisis Estratégico desde un contexto de consultoría para la Institución Super Kinder School

Willington Sanguino Navarro<sup>1</sup> ✉, Nubia Esmeralda Arias Duque<sup>1</sup> ✉, Freyman Mauricio Botia Ramirez<sup>1</sup> ✉, Angelica Maria Tavera Chaparro<sup>1</sup> ✉

<sup>1</sup>Universidad de Pamplona. Colombia.

**Citar como:** Sanguino Navarro W, Arias Duque NE, Botia Ramirez FM, Tavera Chaparro AM. Strategic Analysis from a consulting context for the Super Kinder School Institution. Management (Montevideo). 2024; 2:65. <https://doi.org/10.62486/agma202465>

Enviado: 28-11-2023

Revisado: 08-02-2024

Aceptado: 15-05-2024

Publicado: 16-05-2024

Editor: Misael Ron 

#### ABSTRACT

In the current dynamic, managers of educational institutions such as Super Kinder School seek correct decisions to enhance internal efficiency and meet organizational objectives. A strategic analysis was carried out applying the interpretivist methodology through a case design and an interview with the director of the institution. This qualitative approach has given rise to strategic matrices such as Porter's Five Forces, EFE, EFI, IE, SWOT, PEYEA, MPCE, MICMAC, complemented by the Balanced Scorecard tool.

Strategies focused on market growth, product and service development, and market penetration were identified, seeking to improve internal processes and promote the growth of Super Kinder School. The consultancy is aimed at addressing essential activities for the continuous development of Super Kinder School, requiring a deep understanding of the institution, its achievements and educational services.

**Keywords:** Expansion; Education; Strategic Planning; Investment; Growth.

#### RESUMEN

En la dinámica actual, los gestores de instituciones educativas como Super Kinder School buscan decisiones acertadas para potenciar la eficiencia interna y cumplir con los objetivos organizacionales. Se realizó un análisis estratégico aplicando la metodología interpretivista a través de un diseño de caso y una entrevista a la directora de la institución. Este enfoque cualitativo ha dado lugar a matrices estratégicas como Cinco Fuerzas de Porter, EFE, EFI, IE, DOFA, PEYEA, MPCE, MIC MAC, complementadas con la herramienta Balanced Scorecard.

Se identificaron estrategias enfocadas en el crecimiento de mercados, desarrollo de productos y servicios, y penetración de mercados, buscando mejorar procesos internos y propiciar el crecimiento de Super Kinder School. La consultoría se orienta a abordar actividades esenciales para el desarrollo continuo de Super Kinder School, requiriendo una comprensión profunda de la institución, sus logros y servicios educativo.

**Palabras claves:** Expansión; Educación; Planeación Estratégica; Inversión; Crecimiento.

#### INTRODUCCIÓN

Super Kinder School, inaugurada en 2021, se distingue por su compromiso con la formación integral de los niños en la etapa preescolar, priorizando su desarrollo cognitivo, emocional y social. A pesar de contar con una sólida misión y visión, la institución enfrenta el reto de traducir estos principios en logros tangibles que demuestren su progreso. En esta fase inicial de crecimiento, se presenta la oportunidad de destacarse en

la educación infantil, centrándose en la construcción de valores y colaborando estrechamente con padres y profesionales. Sin embargo, la gestión eficaz de la creciente demanda y la definición de indicadores específicos se tornan esenciales para asegurar el éxito en este camino.<sup>(1)</sup>

La estructura organizacional actual de Super Kinder School, con un equipo equilibrado que abarca desde docentes hasta personal administrativo y de bienestar estudiantil, ha sido adecuada para su tamaño inicial. A medida que la institución se expande, surge la necesidad de evaluar cómo esta estructura evolucionará para adaptarse a las demandas del crecimiento. Este periodo de desarrollo también implica la revisión de estrategias pasadas, enfocándose en la implementación efectiva de planes estratégicos claros y medibles que impulsen la competitividad en el ámbito educativo.<sup>(2)</sup>

Las expectativas de los distintos actores de Super Kinder School son cruciales para su éxito continuo. Los propietarios buscan un crecimiento sostenible y una reputación sólida, con posibles retornos de inversión. Las familias y niños/as esperan una educación de alta calidad y entornos seguros, mientras que los proveedores desean relaciones comerciales estables y oportunidades de crecimiento. Por último, los trabajadores aspiran a un entorno laboral que promueva su desarrollo profesional y una compensación justa. En este contexto, la institución se encuentra en un momento clave para equilibrar desafíos y oportunidades, consolidando su posición como referente en la educación preescolar. El propósito de este recorrido de investigación y diagnóstico se direcciona en analizar los diferentes entornos que rodean a la empresa, para su impulso y posicionamiento desde la identidad empresarial y corporativa, para alcanzar mayor reconocimiento poder llegar a otros nichos.<sup>(3)</sup>

En Colombia, la educación privada desempeña un papel crucial en la economía, contribuyendo aproximadamente con un 7 % al Producto Interno Bruto (PIB) según datos del DANE.<sup>(4)</sup> Sin embargo, esta industria enfrenta desafíos, especialmente a raíz de la pandemia de COVID-19, que ha impactado sus ingresos y operaciones. A pesar de esto, el sector educativo privado ha respondido con creatividad, desarrollando nuevos servicios y estrategias para mantenerse activo en la producción económica.<sup>(5)</sup> we contacted WHO and partner agency immunization staff in all six WHO Regions who identified 23 countries working on measles or rubella elimination that have implemented examples of recommended activities to improve RI, adapted to their needs. Among those examples, opportunities to strengthen RI through implementing supplementary immunization activities (SIAs La coyuntura económica general del país, marcada por factores como la inflación y el desempleo, también influye significativamente en la educación privada, afectando la capacidad de las familias para costearla y generando desafíos y oportunidades.<sup>(6)</sup>

En términos de funcionamiento, las instituciones educativas privadas deben cumplir con diversos parámetros, incluyendo condiciones laborales para el personal, lo cual plantea preocupaciones sobre la calidad educativa y el bienestar de los educadores. Los costos de matrícula y pensiones mensuales en el sector privado pueden representar una carga financiera considerable para los padres y estudiantes.<sup>(7)</sup> Aunque hay requisitos legales para la contratación de docentes, en la práctica, estos no siempre se cumplen, afectando potencialmente la calidad de la educación. En comparación, en el sector público, las leyes que rigen la contratación docente han generado contradicciones y desafíos en la gestión de recursos humanos, a pesar de ofrecer la posibilidad de evaluación del desempeño docente y mejoras salariales a medida que los docentes mejoran su calidad educativa. Aunque las difíciles condiciones laborales persisten en el sector público, muchos docentes continúan trabajando por vocación y compromiso con la educación.<sup>(8)</sup>

Jaramillo<sup>(9)</sup> aborda la planeación estratégica como un proceso gerencial que implica la formulación de metas a largo plazo y la delineación de estrategias esenciales para su consecución. Este enfoque comprehensivo posibilita que una organización defina su dirección futura, identifique los recursos necesarios y adapte sus operaciones al entorno dinámico. En contraste, Payares<sup>(10)</sup> detalla el desarrollo de estrategias y planes de acción destinados a lograr dichos objetivos, asignando los recursos pertinentes y estableciendo mecanismos de seguimiento y control para garantizar la implementación exitosa.<sup>(11)</sup>

La planeación estratégica es un proceso gerencial que involucra la formulación y ejecución de estrategias a largo plazo para lograr los objetivos de una organización. Implica la definición de la visión y misión de la organización, el análisis del entorno, la identificación de los recursos y capacidades internas, la formulación de objetivos estratégicos y la implementación de acciones para alcanzar dichos objetivos.<sup>(12)</sup>

La evaluación interna se centra en analizar los recursos, capacidades y puntos fuertes de una organización, buscando identificar las ventajas competitivas y aspectos distintivos que puedan propulsar el éxito estratégico. Aspectos fundamentales dentro de este análisis abarcan la evaluación de recursos y capacidades, el desglose de la cadena de valor, así como el análisis de la cultura y estructura organizacional.<sup>(10)</sup>

El análisis externo se enfoca en la comprensión del contexto que rodea a una organización, abarcando aspectos económicos, políticos, sociales, tecnológicos y competitivos. Este proceso permite identificar oportunidades y amenazas que pueden impactar la sostenibilidad y el desempeño de la organización.<sup>(13)</sup>

Las matrices diagnósticas son herramientas utilizadas para evaluar la posición estratégica de una organización. Algunas matrices comunes incluyen y son fundamentadas como:<sup>(14,15)</sup>

- Matriz MEFE (Matriz Externa de Factores Estratégicos): Ayuda a evaluar los factores externos clave

y su impacto en la organización.

- Matriz MEFI (Matriz Externa-Factor Interno): Combina el análisis externo y el análisis interno para evaluar la posición estratégica de la organización.
- DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas): Proporciona un análisis completo de los factores internos y externos que pueden influir en la estrategia de la organización.
- PEYEA (Peso, Evaluación, Yacimiento, Estrategia y Acción): Es una matriz que ayuda a evaluar las oportunidades de negocio y las estrategias para aprovecharlas.
- Matriz de Porter: La matriz de Porter, también conocida como el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se presenta como una herramienta estratégica fundamental para evaluar tanto la competencia como la atracción de una industria. Las cinco fuerzas que aborda incluyen el poder de negociación de los proveedores, la influencia de los compradores, la amenaza de nuevos competidores, la presión de productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre los actores existentes.<sup>(16)</sup>

En paralelo, la cadena de valor, concebida por Michael Porter, constituye un modelo que desglosa las actividades de una organización en dos categorías: actividades primarias y actividades de apoyo. Las primeras están directamente vinculadas con la creación, entrega y soporte del producto o servicio, mientras que las segundas proveen el respaldo esencial para el funcionamiento efectivo de las actividades primarias. El análisis de la cadena de valor surge como una herramienta valiosa para identificar las actividades que generan mayor valor y comprender cómo optimizarlas para obtener una ventaja competitiva.<sup>(16)</sup>

El Balanced Scorecard, desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, es un sistema de medición y gestión estratégica que busca equilibrar diferentes perspectivas de desempeño de una organización. El BSC incorpora tanto medidas financieras como no financieras, y se basa en cuatro perspectivas clave: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Proporciona una visión integral del desempeño de la organización y ayuda a alinear las acciones estratégicas con los objetivos establecidos.<sup>(17)</sup>

Se ha desarrollado una guía detallada con el propósito de lograr los objetivos establecidos en el marco de la consultoría para Super Kinder School. En este proceso, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de las diferentes áreas que integran la institución, ya que son fundamentales para realizar una evaluación integral. Además, se realizará una investigación minuciosa de los factores internos y externos para comprender la situación actual de Super Kinder School. Este análisis facilitará la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la institución, constituyendo así la base para la evaluación en curso.

Esta investigación se enfoca en realizar un análisis y diseñar una propuesta estratégica para Super Kinder School. Es importante señalar que se trata de una investigación documental, caracterizada por un diagnóstico de la dinámica educativa de la institución y la formulación de una propuesta estratégica, planteando la interrogante ¿Cómo se puede proponer el plan estratégico dirigido a la institución educativa Super Kinder School?

## MÉTODO

Este trabajo se desarrolla desde la perspectiva del paradigma interpretativista, que caracteriza por ser un modelo de convicciones que aborda la realidad a través de la relación entre el sujeto y el objeto, utilizando una lógica procedimental para la generación de conocimiento científico. En coherencia con este enfoque, la metodología seleccionada es cualitativa y se centra en el diagnóstico y diseño de estrategias específicas para el jardín infantil Super Kinder School, utilizando un diseño de investigación de estudio de caso.

La población objetivo se dirige al personal del jardín infantil, con un enfoque particular en un trabajador específico, en este caso, el Coordinador, quien también se seleccionará como muestra para la aplicación del instrumento de recolección de datos. La elección de una entrevista cualitativa aplicada mediante muestreo por conveniencia permitirá un análisis en profundidad de las temáticas seleccionadas, identificando variables clave en la investigación a partir de la información proporcionada por la población seleccionada.

Siguiendo la perspectiva de Hernández,<sup>(18)</sup> el enfoque de esta investigación adopta un carácter empírico-analítico de naturaleza racionalista, buscando confirmar hipótesis a partir de información previa y datos obtenidos en el campo de estudio. El carácter cualitativo y descriptivo de la investigación tiene como objetivo principal comprender fenómenos y describir situaciones en el contexto específico del jardín infantil Super Kinder School, basándose en comportamientos observados, documentos y otras fuentes pertinentes para identificar necesidades o problemáticas.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En Colombia, la educación privada, en particular los jardines infantiles, desempeña un papel crucial en la economía, aportando aproximadamente el 7 % al Producto Interno Bruto (PIB), según datos del DANE.<sup>(4)</sup> Aunque esta industria ha sido afectada por la pandemia de COVID-19, enfrentando desafíos económicos generales, como inflación y desempleo, también se ha adaptado con nuevas estrategias y servicios para mantenerse activa en la producción económica. La anterior problemática planteado en el trabajo Santoyo et al.<sup>(19)</sup>

Kinder Super School, como institución educativa privada, se encuentra en una posición estratégica en medio de este entorno dinámico. A pesar de los desafíos financieros y demográficos, la preferencia creciente por la educación privada ofrece oportunidades para atraer más estudiantes. La competencia con otras instituciones, los riesgos tecnológicos y sanitarios son consideraciones críticas que requieren una gestión proactiva.<sup>(20)</sup>

La institución puede capitalizar el cambio en las tendencias educativas mediante la diversificación de servicios, como programas extracurriculares y tecnología educativa avanzada. La adaptación a la nueva normalidad, con métodos de enseñanza flexibles y opciones en línea, se presenta como una estrategia clave para abordar las cambiantes necesidades educativas. Además, Super Kinder School puede destacarse en el mercado al enfocarse en la responsabilidad social y establecer alianzas estratégicas. La conexión con la comunidad y la atracción de familias comprometidas con valores éticos son aspectos cruciales para fortalecer la imagen corporativa.<sup>(21)</sup>

Aunque la institución cuenta con una posición favorable según la matriz de Porter, gestionar de manera efectiva las amenazas identificadas y adaptarse de manera continua a las oportunidades emergentes serán esenciales para garantizar un crecimiento sostenible y mantener la excelencia educativa en el futuro.

## Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Figura 1. Análisis de Fuerzas de Porter

En el dinámico mercado de la educación preescolar en Colombia, Kinder Super School, una institución educativa comprometida con la formación integral de niños y niñas se encuentra en una fase inicial y de crecimiento en su ciclo empresarial. Al realizar un análisis desde la perspectiva de la matriz de Porter, se revela que, aunque la rivalidad actual es baja debido a la falta de logros concretos hasta el momento, la ambición de ser reconocida por la calidad educativa podría aumentar la competencia en el futuro.

Los clientes, representados por las familias y los niños/as, tienen un alto poder de negociación en este mercado, ya que buscan una educación de alta calidad que se alinee con la visión de la institución. En este contexto, la relación con proveedores clave y la gestión efectiva del crecimiento son críticas para mantener la satisfacción de las familias y asegurar la excelencia educativa. Algunas estrategias de marketing planteadas por Gallego y Paz.<sup>(22,23)</sup>

La estructura organizacional actual de Super Kinder School equilibra aspectos pedagógicos, administrativos y de bienestar estudiantil, pero debe evolucionar con el crecimiento. Los propietarios de la institución buscan un crecimiento sostenible, las familias esperan calidad, los proveedores desean estabilidad y los trabajadores buscan un entorno laboral que promueva su desarrollo.

En términos de estrategias competitivas, Super Kinder School se enfrenta a la necesidad de diferenciarse en un mercado donde la calidad educativa es un factor determinante. La institución puede aprovechar la preferencia creciente por la educación privada mediante la oferta de servicios distintivos, como programas extracurriculares innovadores y la implementación de tecnología educativa avanzada. Además, es importante considerar el impacto de las amenazas identificadas, como la competencia intensa, los riesgos tecnológicos y sanitarios. La gestión efectiva de estas amenazas requiere estrategias sólidas de diferenciación, medidas de seguridad y una gestión financiera prudente.<sup>(24,25)</sup>

Super Kinder School, al someterse a un análisis interno mediante la Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), revela un conjunto diverso de fortalezas y debilidades que impactan su posición en el competitivo mercado educativo preescolar.<sup>(26,27)</sup>

Entre las fortalezas identificadas, destaca la sólida relación laboral entre docentes y administrativos, creando un ambiente laboral estable y amigable. La arraigada cultura empresarial emerge como un pilar fundamental, contribuyendo a la cohesión y al respaldo de la identidad y misión institucional. La capacidad de endeudamiento sólida proporciona flexibilidad financiera, respaldando la estabilidad económica de Super Kinder School. La infraestructura funcional y el apoyo de los padres de familia son fortalezas significativas, aunque hay oportunidades para potenciar aún más este último aspecto.<sup>(28,29)</sup>

No obstante, se identifican áreas de mejora. Aunque la satisfacción del cliente ha sido calificada positivamente, existe una oportunidad clara para consolidar la excelencia en el servicio educativo ofrecido. La capacitación continua del personal docente y el nivel académico del equipo son aspectos positivos, pero se sugiere fortalecer la excelencia académica. La utilidad de los medios de comunicación y la calidad del servicio necesitan atención inmediata para maximizar la visibilidad y satisfacción del cliente.<sup>(14,30)</sup>

Al explorar las debilidades, se evidencian desafíos en la adaptación a nuevos métodos educativos y la capacitación para atender condiciones especiales de los estudiantes. La retención del personal y la falta de un plan publicitario y de mercadeo son áreas críticas que requieren estrategias específicas. La dependencia del entorno económico y la necesidad de un plan estratégico más definido señalan la importancia de una gestión estratégica eficiente.<sup>(9,31,31)</sup>

La gestión de la demanda y el crecimiento, junto con la ausencia de indicadores de éxito, se presentan como debilidades que podrían afectar la calidad del servicio si no se abordan adecuadamente. La evaluación limitada y la retroalimentación insuficiente subrayan la necesidad de implementar mecanismos efectivos para evaluar continuamente la calidad educativa. El comportamiento pasivo ante la competencia sugiere una oportunidad para desarrollar estrategias más proactivas y diferenciadas en el mercado educativo preescolar.<sup>(33)</sup>

En el cuadrante de selectividad, con un resultado de 2,66, Super Kinder School se sitúa en una posición favorable, pero con margen para optimizar sus fortalezas y abordar de manera estratégica sus áreas de mejora. Este análisis interno proporciona una base sólida para la formulación de estrategias que impulsen el crecimiento sostenible y la excelencia educativa de la institución.

En el análisis de la matriz PEYEA, Super Kinder School emerge estratégicamente posicionada en el cuadrante agresivo, respaldada por robustas fortalezas industriales y financieras que se alinean eficazmente con las oportunidades y amenazas del entorno.<sup>(34)</sup>

En el ámbito de las Fortalezas Industriales (FI), la institución presenta un prometedor potencial de crecimiento y utilidades, sustentado por su estabilidad financiera y conocimiento tecnológico avanzado. La eficiente utilización de recursos, la intensidad de capital y la facilidad de entrada al mercado refuerzan su posición competitiva, complementada por una productividad destacada, poder de negociación de los productos y una amplia cobertura.<sup>(35)</sup>

La Ventaja Competitiva (VC) de Super Kinder School resalta en varios aspectos clave. Su participación de mercado, la capacitación de docentes, la calidad educativa y la lealtad del consumidor constituyen puntos fuertes esenciales. La integración vertical, facilidades de pago, certificación de calidad, ambientes de trabajo adecuados y costos controlados consolidan aún más su ventaja competitiva.

En el ámbito de las Fortalezas Financieras (FF), la institución exhibe un retorno a la inversión positivo, liquidez robusta y facilidad en el mercado, respaldados por un apalancamiento razonable. La gestión efectiva del capital requerido, flujo de caja y apoyo gubernamental refuerzan su estabilidad financiera. Economías de escala y alianzas estratégicas en el sector contribuyen adicionalmente a su solidez financiera.<sup>(36)</sup>

El análisis de la Estabilidad del Entorno (EA) resalta la capacidad de Super Kinder School para reconocer y adaptarse estratégicamente a los cambios tecnológicos, la variabilidad de la demanda y la rivalidad/presión de la demanda. La institución demuestra habilidades para superar barreras de entrada, manejar la elasticidad de precios, responder a la demanda de productos y navegar en un entorno con pocos competidores, indicando la

necesidad de estrategias proactivas y flexibles.<sup>(37,38)</sup>

La Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa para Super Kinder School muestra un análisis detallado de factores internos y externos que impactan en la institución. En el desarrollo del mercado, se destacan oportunidades como el crecimiento en la preferencia por la educación privada, la captación de ingresos destinados a la educación y la adaptación a la nueva normalidad, contribuyendo positivamente al promedio ponderado de 5,39. En el desarrollo interno, se identifican oportunidades valiosas en tecnología educativa, alianzas estratégicas y enfoque en responsabilidad social, todas con calificaciones elevadas, sumando un promedio ponderado de 4,99.

En el desarrollo de productos, se señalan amenazas importantes como cambios en las preferencias de los consumidores y políticas educativas, aunque moderadas en peso. Estos factores requieren atención estratégica para mitigar posibles impactos negativos, y el promedio ponderado para esta área es de 4,84.

**Tabla 1.** Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa

0,55 Oportunidades		Ponderación	Calificación	Producto	Calificación	Producto	Calificación	Producto
O1	Crecimiento educación privada (el aumento de la preferencia por la educación privada)	0,03	3	0,09	2	0,06	2	0,06
O2	Margen de ingreso de los clientes que son destinados para educación	0,05	4	0,20	3	0,15	4	0,20
O3	Gran oferta de software escolar	0,05	4	0,20	1	0,05	3	0,15
O4	Demandas educativas en crecimiento	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32
O5	Necesidad de manejar segunda lengua para ser más competitivo	0,05	4	0,20	2	0,10	1	0,05
O6	Tecnología educativa	0,03	4	0,12	3	0,09	2	0,06
O7	Alianzas estratégicas (colaboración con instituciones educativas superiores)	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
O8	Enfoque a la responsabilidad social	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18
O9	Adaptación a la nueva normalidad (desarrollar y adaptar métodos de enseñanza)	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32
O10	Diversificación de servicios (ofrecer programas extracurriculares)	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10
0,45 Amenazas								
A1	Cambios en las preferencias de los consumidores	0,04	3	0,12	2	0,08	2	0,08
A2	Cambios en las políticas educativas	0,03	2	0,06	4	0,12	1	0,03
A3	Riesgos sanitarios	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09
A4	Desafíos financieros	0,03	3	0,09	2	0,06	1	0,03
A5	Hogares desorganizados	0,03	2	0,06	4	0,12	2	0,06
A6	Migración familiar	0,05	4	0,20	2	0,10	2	0,10
A7	Alta calidad de la competencia-incluir seguridad en los colegios	0,05	2	0,10	1	0,05	3	0,15
A8	Cambios demográficos	0,05	3	0,15	2	0,10	1	0,05
A9	Riesgos tecnológicos: dependencia excesiva de la tecnología puede representar	0,05	2	0,10	2	0,10	4	0,20
A10	Cambios en las preferencias de los consumidores	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18

0,50	Fortalezas							
F1	Relaciones laborales docentes y administrativos de calidad - clima laboral estable	0,06	3	0,18	2	0,12	1	0,06
F2	Cultura empresarial	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14
F3	Satisfacción del cliente por servicio ofrecido	0,10	2	0,20	4	0,40	2	0,20
F4	Capacidad de endeudamiento	0,05	4	0,20	1	0,05	4	0,20
F5	Infraestructura funcional	0,05	4	0,20	2	0,10	3	0,15
F6	Apoyo de los padres de familia	0,03	2	0,06	3	0,09	2	0,06
F7	Capacitación docentes	0,04	4	0,16	4	0,16	2	0,08
F8	Nivel académico del personal - equipo de trabajo cualificado	0,04	3	0,12	2	0,08	2	0,08
F9	Utilidad de los medios de comunicación	0,05	2	0,10	2	0,10	4	0,20
F10	Fuerza y calidad del servicio-satisfacción del cliente - software propio	0,01	2	0,02	2	0,02	2	0,02
0,50	Debilidades							
D1	Adaptación a nuevos métodos educativos	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10
D2	Capacitado para atender condiciones especiales de los estudiantes	0,05	2	0,10	1	0,05	4	0,20
D3	Capacidad de retención del personal	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21
D4	Ausencia de un plan publicitario y de mercadeo	0,06	3	0,18	4	0,24	1	0,06
D5	Necesidad de un plan estratégico más definido	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
D6	Gestión de la demanda y crecimiento	0,01	3	0,03	2	0,02	2	0,02
D7	Dependencia del entorno económico	0,03	2	0,06	4	0,12	3	0,09
D8	Necesidad de establecer indicadores de éxito	0,04	3	0,12	1	0,04	3	0,12
D9	Evaluación limitada y retroalimentación insuficiente	0,05	4	0,20	3	0,15	2	0,10
D10	Comportamiento pasivo ante la competencia	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,08
2,00	Total ponderaciones	2,00	PROM POND	5,39	PROM POND	4,99	PROM POND	4,84
				1,79		1,44		1,75

A partir de las siguientes variables, se hacen presente el instrumento del MICMAC En el análisis de las variables del Jardín Kinder Super School en el plano cartesiano, se observa una distribución significativa que proporciona datos de impacto para el impulso de esta institución educativa.<sup>(39,40)</sup>

En el primer cuadrante, destacan variables cruciales. El “Crecimiento educación privada” representa una fuerza impulsora clave, señalando que la preferencia por la educación privada tiene un impacto elevado y es de gran influencia para atraer estudiantes. La “Competencia con Otras Instituciones” también se sitúa aquí, subrayando la importancia de gestionar eficientemente la competencia para asegurar el crecimiento y la atracción de estudiantes. Además, la “Dependencia del Entorno Económico” y el “Nivel académico del personal” ocupan este cuadrante, subrayando la relevancia de la estabilidad económica y la calidad del personal académico.<sup>(41)</sup>

En el segundo cuadrante, encontramos variables con impacto moderado pero significativo. “Tecnología Educativa,” “Cambios en las Políticas Educativas,” “Fuerza y calidad del servicio,” “Ausencia de un plan publicitario y de mercadeo,” y “Enfoque a la responsabilidad social” se sitúan aquí, indicando que estas áreas son relevantes, aunque no tan determinantes como las del primer cuadrante.

Por último, en el tercer cuadrante, se encuentra “Relaciones laborales docentes y administrativos.” Aunque importante para un clima laboral estable, esta variable se percibe como la menos influyente en el contexto analizado.<sup>(42)</sup>

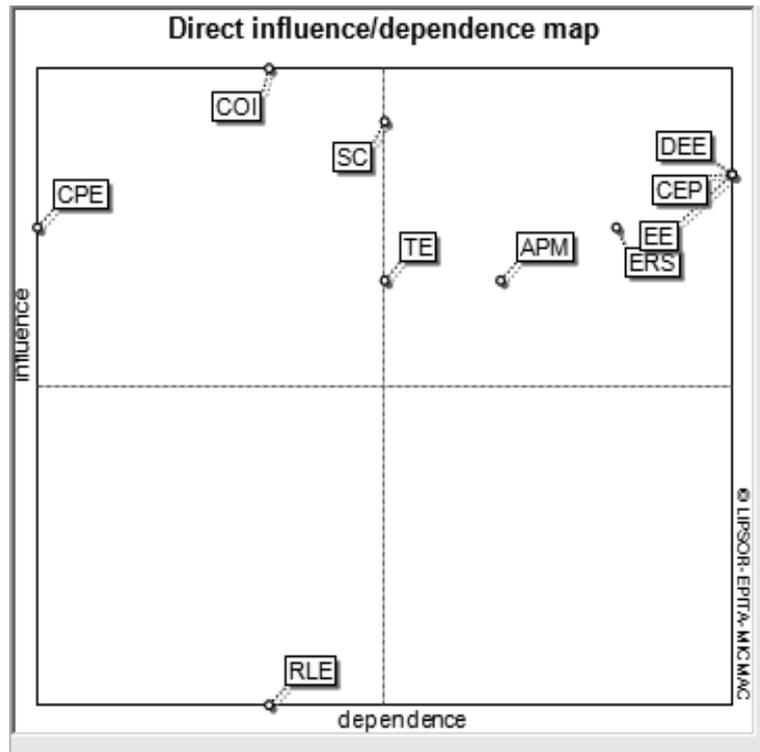


Figura 2. Mapa de Influencia Directa

Con todas estas variables analizadas, se plantearon los siguientes objetivos estratégicos como mejorar la calidad educativa y la experiencia del estudiante, fortalecer la Colaboración con Padres de Familia y Profesionales, posicionar Super Kinder School como un Referente en Responsabilidad Social. Es así, que desde el Balance Score Card, en la Perspectiva Financiera, se sugiere la incorporación de metas financieras o indicadores clave para evaluar el desempeño económico de la institución.<sup>(10)</sup> En la Perspectiva de los Clientes, se proponen objetivos como establecer canales de comunicación efectivos con los padres, organizar eventos y actividades que fomenten la participación activa de los padres, y colaborar con profesionales externos para enriquecer la experiencia educativa. Definen otra posibilidad de estrategias planteadas por Reyes et al.<sup>(43)</sup> En la Perspectiva de los Procesos Internos, se plantean iniciativas como desarrollar e implementar proyectos de responsabilidad social, incorporar temas de responsabilidad social en el currículo educativo y fomentar prácticas sostenibles en la gestión escolar. En la Perspectiva de Innovación y Aprendizaje, se proponen acciones como implementar programas pedagógicos innovadores, proporcionar formación continua a docentes y la integración de tecnología educativa para enriquecer el proceso de aprendizaje.<sup>(44,45)</sup>

## CONCLUSIONES

El jardín infantil, Kinder Super School, inmersa en el dinámico entorno económico de Colombia, enfrenta desafíos y oportunidades. En recursos humanos, se destaca la solidez de la estructura organizacional, pero se sugiere considerar el aumento de personal administrativo con el crecimiento. Se reconoce la jornada flexible, pero es crucial garantizar el tiempo adecuado para el descanso y la preparación de actividades. Un plan de capacitación propuesto aborda áreas clave como la enseñanza centrada en el estudiante y habilidades socioemocionales, con énfasis en programas periódicos y evaluación del desempeño.

En el contexto competitivo, se enfatiza la importancia de comprender y responder a las estrategias de la competencia. Estrategias publicitarias efectivas, incluyendo marketing digital, son cruciales para destacar en un mercado saturado. A pesar de las fortalezas en la cadena de valor, se vislumbran desafíos en la gestión del crecimiento. En la perspectiva financiera, se sugiere establecer metas financieras específicas y realizar un análisis continuo de costos y beneficios para una gestión financiera sostenible. Mejorar la interacción con padres y la comunidad, junto con proyectos de responsabilidad social, fortalecería la relación con los clientes. En innovación y aprendizaje, la propuesta de programas pedagógicos innovadores y formación continua del personal son pasos positivos hacia la mejora continua.

Con este análisis se puede definir que este Jardín Infantil, está en crecimiento y necesita unificar un plan estratégico que les permita avanzar y ser más estables desde la mirada financiera, buscando mayores alternativas en la generación de ingresos; así como mayor posicionamiento desde la responsabilidad como una institución enfocada en la educación humanista, integral y además formativa en valores.

## RECOMENDACIONES

Para Kinder Super School, se considera la necesidad de fortalecer su perspectiva financiera, se desarrollando indicadores claves y realizar análisis de costos y beneficios, asegurando así una gestión financiera eficiente y sostenible. En la mejora de la perspectiva de los clientes, se plantea la implementación regular de encuestas de satisfacción y la exploración de opciones para aumentar la participación de los padres en eventos escolares a través de programas específicos que fomenten la colaboración. Asimismo, es necesario potenciar alianzas con otros profesionales, mediante la ampliación de la red con expertos en educación y desarrollo infantil, así como la búsqueda activa de alianzas estratégicas con instituciones y profesionales para enriquecer la experiencia educativa. Además de la formulación de un plan estratégico detallado, con objetivos a corto, mediano y largo plazo, junto con hitos medibles, garantiza una dirección clara y ajustes estratégicos según sea necesario. La evaluación y ajuste de la estructura organizacional se vuelve esencial con el crecimiento, asegurando una gestión eficiente y una distribución adecuada de responsabilidades. La implementación de programas de capacitación y desarrollo profesional, centrados en las necesidades específicas de la educación infantil, junto con un sistema de evaluación del desempeño, promueve la mejora continua del personal docente. Es necesario, mantener un enfoque integral busca posicionar a Kinder Super School como líder en educación preescolar, comprometido con la excelencia y el desarrollo integral de sus estudiantes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Dickinson KJ, Gronseth SL. Application of Universal Design for Learning (UDL) Principles to Surgical Education During the COVID-19 Pandemic. *J Surg Educ* 2020;77:1008-12. <https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2020.06.005>.
2. Borghi J, Little R, Binyaruka P, Patouillard E, Kuwawenaruwa A. In Tanzania, the many costs of pay-for-performance leave open to debate whether the strategy is cost-effective. *Health Aff Proj Hope* 2015;34:406-14. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2014.0608>.
3. Elliott C, Wolinsky JS, Hauser SL, Kappos L, Barkhof F, Bernasconi C, et al. Slowly expanding/evolving lesions as a magnetic resonance imaging marker of chronic active multiple sclerosis lesions. *Mult Scler Houndmills Basingstoke Engl* 2019;25:1915-25. <https://doi.org/10.1177/1352458518814117>.
4. Informe PIB en Colombia. Comisión Económica para América Latina y el Caribe; 2020.
5. Biellik RJ, Orenstein WA. Strengthening routine immunization through measles-rubella elimination. *Vaccine* 2018;36:5645-50. <https://doi.org/10.1016/j.vaccine.2018.07.029>.
6. Ferreira T. Escalating competition in NHS: implications for healthcare quality and workforce sustainability. *Postgrad Med J* 2024;qgad131. <https://doi.org/10.1093/postmj/qgad131>.
7. Ferris FD, Moore SY, Callaway MV, Foley KM. Leadership Development Initiative: Growing Global Leaders... Advancing Palliative Care. *J Pain Symptom Manage* 2018;55:S146-56. <https://doi.org/10.1016/j.jpainsymman.2017.05.011>.
8. Beaton D, Sharp L, Trudgill NJ, Thoufeeq M, Nicholson BD, Rogers P, et al. UK endoscopy workload and workforce patterns: is there potential to increase capacity? A BSG analysis of the National Endoscopy Database. *Frontline Gastroenterol* 2023;14:103-10. <https://doi.org/10.1136/flgastro-2022-102145>.
9. Jaramillo SA, Delgado JAT. Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Espíritu Emprend TES* 2019;3:64-73.
10. Bernal Payares O. Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa. *Conoc Glob* 2018;3.
11. Bailey DB, Porter KA, Andrews SM, Raspa M, Gwaltney AY, Peay HL. Expert Evaluation of Strategies to Modernize Newborn Screening in the United States. *JAMA Netw Open* 2021;4:e2140998. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2021.40998>.
12. Jama-Zambrano VR. Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. *Rev Científica FIPCAEC Fom Investig Publ Científico-Téc Multidiscip Polo Capacit Investig Publ POCAIP* 2019;4:35-57.
13. Sumba-Bustamante RY, Cárdenas-Borja NP, Bravo-Ayala TL, Arteaga-Choez RF. La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *Rev Científica FIPCAEC Fom Investig Publ Científico-Téc Multidiscip ISSN*

2588-090X Polo Capacit Investig Publ POCAIP 2020;5:114-36.

14. Nikulin C, Becker G. Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile. *J Technol Manag Amp Innov* 2015;10:127-44. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242015000200009>.

15. Amos-Landgraf J, Franklin C, Godfrey V, Grieder F, Grimsrud K, Korf I, et al. The Mutant Mouse Resource and Research Center (MMRRC): the NIH-supported National Public Repository and Distribution Archive of Mutant Mouse Models in the USA. *Mamm Genome Off J Int Mamm Genome Soc* 2022;33:203-12. <https://doi.org/10.1007/s00335-021-09894-0>.

16. Taylor D, Porter MA, Mucha PJ. Tunable eigenvector-based centralities for multiplex and temporal networks. *Multiscale Model Simul* 2021;19:113-47.

17. Caraballo Sequera MJ. Acoso laboral y factores organizacionales: revisión de su impacto. *Salud Los Trab* 2019;27:183-90.

18. Hernández Sampieri R, Mendoza Torres C. Metodología de la Investigación. Lasrutas cuantitativa, cualitativa y mixta. 1.a ed. España: McGraw Hill; 2020.

19. Santoyo GAR, López BJ, Fernández AA. Mercadotecnia social en la salud en tiempos de COVID-19. *FACE Rev Fac Cienc Económicas Empres* 2021;21:22-33.

20. Griffith CH, de Beer F, Edwards RL, Smith C, Colvin G, Karpf M. Addressing Kentucky's Physician Shortage While Securing a Network for a Research-Intensive, Referral Academic Medical Center: Where Public Policy Meets Effective Clinical Strategic Planning. *Acad Med J Assoc Am Med Coll* 2021;96:375-80. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000003582>.

21. Funderburk JS, Gass J, Shepardson RL, Mitzel LD, Buckheit KA. Practical Opportunities for Biopsychosocial Education Through Strategic Interprofessional Experiences in Integrated Primary Care. *Front Psychiatry* 2021;12:693729. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2021.693729>.

22. Gallego JSR, Torres JS. Marketing De Influencers En Redes Sociales. *FACE Rev Fac Cienc Económicas Empres* 2021;21:46-67.

23. Paz IMJ. Posicionamiento de marca: una estrategia para fortalecer el marketing en una entidad sin ánimo de lucro. *FACE Rev Fac Cienc Económicas Empres* 2021;21:68-83.

24. Aguilera-Castro A, Virgen-Ortiz V. Aplicación de un modelo de formulación de estrategias para evidenciar la orientación al crecimiento empresarial en pymes: Santiago de Cali - Colombia. *Red Rev Científicas América Lat El Caribe Esp Port* 2013;9:82-97.

25. Ruíz Escalera JP. Estrategias de marketing a través de la matriz de Ansoff en el Centro de Información de la Facultad de Ingeniería Ambiental-Universidad Nacional de Ingeniería. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2016.

26. Palacios Rodríguez MÁ. Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Rev Nac Adm* 2020;11.

27. Pacheco Sánchez CA, Quintero Bayona BT, Guerrero Prado LT, Moreno Mendoza EF. Innovación y tecnología en el tercer sector: paradigmas y desafíos. *Rev Colomb Tecnol Av* 2019;1:62-8.

28. LeVasseur SA, Qureshi K. Hawai'i's nursing workforce: keeping pace with healthcare. *Hawaii J Med Public Health J Asia Pac Med Public Health* 2015;74:45-50.

29. Hazelton L, da Luz Dias R, Esliger M, Tibbo P, Sinha N, Njoku A, et al. Exploring Current Practices, Needs, and Barriers for Expanding Distributed Medical Education and Scholarship in Psychiatry: Protocol for an Environmental Scan Using a Formal Information Search Approach and Explanatory Design. *JMIR Res Protoc* 2023;12:e46835. <https://doi.org/10.2196/46835>.

30. Niño Durán NF, Camelo Cabuya IR, Pulgarin Molina SA. Modelo de fiabilidad y validez de la fuerza competitiva de Porter “amenaza de entrantes potenciales”: hallazgos desde el sector financiero colombiano. *Contad Adm* 2020;65.
31. Mas FF. Otro neoliberalismo: la escuela de Harvard y Michael Porter El ascenso de la estrategia de negocios. *Espac Abierto* 2022;31:160-80.
32. Malbasic I, Marimon F. A Simplified «Balanced» Balanced Scorecard. *Eur Account Manag Rev* 2019;5:38-60.
33. González Millán JJ, Rodríguez Díaz MT. Manual práctico de planeación estratégica. 1.a ed. Macrid, España: Ediciones Díaz de Santos; 2019.
34. García Ramírez F, Pereira Contreras Z, Puello Beltran JJ. Análisis del Impacto de las Tecnologías de la Información y Comunicación en las pequeñas y medianas empresas de Cartagena- Colombia. *Saber Cienc Lib* 2018;13:147-62.
35. Lidauer H, Stummer H. Community Health Nursing Education in Austria-The Need for Competences in Planning, Management and Collaboration: A Problem-Centered Qualitative Study. *Healthc Basel Switz* 2023;11:3169. <https://doi.org/10.3390/healthcare11243169>.
36. Fuentes T, Cardozo ML. Analisis de Tres Modelos de Planificación Estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo 2011.
37. Valle GPC do, Arcieri S. Prevalence of multidrug-resistant microorganisms in patients admitted to the intensive care unit. *South Health and Policy* 2024; 3:118-118. <https://doi.org/10.56294/shp2024118>.
38. Cuentas JAA, Bernedo-Moreira DH. Multisensory Design in Education: How Architecture Enhances the Learning Experience. *Land and Architecture* 2024; 3:104-104. <https://doi.org/10.56294/la2024104>.
39. Rondón GFA, Vega JAO, Londoño A del PM, Rocha JHO. Integral optimization of the Quebrada La Honda water supply system: social and financial impacts in Villavicencio, Meta. *Environmental Research and Ecotoxicity* 2024; 3:11-11. <https://doi.org/10.56294/ere202211>.
40. Jacinto-Alvaro J, Casco RJE, Macha-Huamán R. Social networks as a tool for brand positioning. *Edu - Tech Enterprise* 2024; 2:9-9. <https://doi.org/10.71459/edutech20249>.
41. Estrada MRM, Estrada ESM. Ethnic ecotourism: an alternative for the environmental sustainability of the Rancheria River delta, La Guajira. *Multidisciplinar (Montevideo)* 2024; 2:103-103. <https://doi.org/10.62486/agmu2024103>.
42. Morse M, Spahn L, Pierre P, Lucien F, Israel K, Toussaint S, et al. Revitalizing Graduate Medical Education in Global Settings: Lessons From Post-Earthquake Haiti. *Acad Med J Assoc Am Med Coll* 2021;96:368-74. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000003857>.
43. Morgan C, Cira M, Karagu A, Asirwa FC, Brand NR, Buchanan Lunsford N, et al. The Kenya cancer research and control stakeholder program: Evaluating a bilateral partnership to strengthen national cancer efforts. *J Cancer Policy* 2018;17:38-44. <https://doi.org/10.1016/j.jcipo.2017.03.012>.
44. Skelton JB, Owen JA. Developing a vision and strategic action plan for future community-based residency training. *J Am Pharm Assoc JAPhA* 2016;56:584-589.e1. <https://doi.org/10.1016/j.japh.2016.07.007>.
45. Scheffer MC, Pastor-Valero M, Cassenote AJF, Compañ Rosique AF. How many and which physicians? A comparative study of the evolution of the supply of physicians and specialist training in Brazil and Spain. *Hum Resour Health* 2020;18:30. <https://doi.org/10.1186/s12960-020-00472-0>.
46. Espinoza A. Importancia del análisis estratégico en los estudios preliminares de un proyecto de inversión. *Visión Gerenc* 2006:40-52.
47. David FR. Conceptos de Administracion Estrategica. 1.a ed. México: Pearson; 2013.

48. Reyes RP, Prats GM, Ocaña MAR. La publicidad digital y el desafío de la saturación publicitaria para el empresario. FACE Rev Fac Cienc Económicas Empres 2021;21:14-21.

49. Vashi AA, Orvek EA, Tuepker A, Jackson GL, Amrhein A, Cole B, et al. The Veterans Health Administration (VHA) Innovators Network: Evaluation design, methods and lessons learned through an embedded research approach. Healthc Amst Neth 2021;8 Suppl 1:100477. <https://doi.org/10.1016/j.hjdsi.2020.100477>.

50. Varaklis K, Parker MG, Peck JS, Bing-You RG. Aligning Strategic Interests in an Academic Medical Center: A Framework for Evaluating GME Expansion Requests. J Grad Med Educ 2019;11:85-91. <https://doi.org/10.4300/JGME-D-18-00730.1>.

### FINANCIACIÓN

No existe financiación para el presente trabajo.

### CONFLICTO DE INTERES

Los autores declaran que no existe conflicto de interés.

### CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

*Conceptualización:* Willington Sanguino Navarro, Nubia Esmeralda Arias Duque, Freyman Mauricio Botia Ramirez, Angelica Maria Tavera Chaparro.

*Investigación:* Willington Sanguino Navarro, Nubia Esmeralda Arias Duque, Freyman Mauricio Botia Ramirez, Angelica Maria Tavera Chaparro.

*Metodología:* Willington Sanguino Navarro, Nubia Esmeralda Arias Duque, Freyman Mauricio Botia Ramirez, Angelica Maria Tavera Chaparro.

*Administración del proyecto:* Willington Sanguino Navarro, Nubia Esmeralda Arias Duque, Freyman Mauricio Botia Ramirez, Angelica Maria Tavera Chaparro.

*Redacción-borrador original:* Willington Sanguino Navarro, Nubia Esmeralda Arias Duque, Freyman Mauricio Botia Ramirez, Angelica Maria Tavera Chaparro.

*Redacción-revisión y edición:* Willington Sanguino Navarro, Nubia Esmeralda Arias Duque, Freyman Mauricio Botia Ramirez, Angelica Maria Tavera Chaparro.