

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL COLEGIO ASPAEN GIMNASIO
LOS ALCÁZARES**

JOSÉ ANTONIO PINZÓN TRUJILLO, CÓDIGO 201324398

RICARDO ROJAS VALENCIA, CÓDIGO 201321674

EDGAR AUGUSTO PORRAS HENAO, CÓDIGO 201321827

INSTITUTO DE POSGRADOS FORUM

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA

AGOSTO DE 2014

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL COLEGIO ASPAEN GIMNASIO
LOS ALCÁZARES**

JOSÉ ANTONIO PINZÓN TRUJILLO, CÓDIGO 201324398

RICARDO ROJAS VALENCIA, CÓDIGO 201321674

EDGAR AUGUSTO PORRAS HENAO, CÓDIGO 201321827

ASESOR: EDGAR IBARRA AYERBE

JURADO: EDGAR IBARRA AYERBE

INSTITUTO DE POSGRADOS FORUM

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA

AGOSTO DE 2014

Tabla de contenido

Lista de tablas.....	5
Lista de figuras	7
Resumen	8
Introducción	11
1. Problema de investigación.....	16
1.1 Descripción del problema.....	16
1.2 Propósito de la investigación con relación al problema	16
1.3 Justificación.....	17
1.4 Objetivo general.....	17
1.5 Objetivos específicos.....	17
2. Marco teórico.....	18
2.1 Contexto organizacional.....	18
2.1.1 Los inicios.....	18
2.1.2 Instituciones hermanas	18
2.1.3 Calidad de la educación	19
2.1.4 Estructura organizacional	19
2.1.5 Servicios.....	20
2.1.6 Orientación del colegio.....	20
2.1.7 Instalaciones y capacidad	21
2.1.8 Labor social.....	21
2.1.9 Actividades fuera del aula	21
2.2 Marco teórico	22
3. Métodos	30
3.1 Definición del tipo de trabajo	30
3.2 Población y unidad de análisis.....	30
3.3 Variables.....	30
3.4 Fuentes y recolección de la información	30
3.5 Métodos de procesamiento y análisis de la información	30

	4
4. Resultados de la investigación	31
4.1 Análisis prospectivo	31
4.1.1 Análisis MICMAC	31
4.1.2 Juego de actores (MACTOR)	41
4.1.3 SMIC	47
4.2 Formulación estratégica	52
4.2.1 Etapa de aportación de información	52
4.2.1.1 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	52
4.2.1.2 Matriz de perfil competitivo (MPC)	54
4.2.1.3 Matriz de evaluación de factor interno (MEFI)	55
4.2.1.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	56
4.2.1.5 Análisis de cadena de valor	58
4.2.2 Etapa de ajuste	60
4.2.2.1 Matriz FODA	60
4.2.2.2 Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)	63
4.2.3 Etapa de decisión	67
4.2.3.1 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)	67
4.3 Implementación y evaluación estratégica	68
4.3.1 Mapa de objetivos estratégicos	68
4.3.2 Mapa de indicadores	71
5. Discusión y conclusiones	80
Referencias	83

Lista de tablas

Tabla 1. Factores de éxito seleccionados	31
Tabla 2. Matriz de influencias directas	32
Tabla 3. Matriz de influencias directas potenciales	32
Tabla 4. Interacción, influencia, dependencia a partir del MID	33
Tabla 5. Interacción, influencia, dependencia a partir de MIDP	35
Tabla 6. Matriz de influencias indirectas potenciales	38
Tabla 7. Variables estratégicas de mayor peso	40
Tabla 8. Actores elegidos para MACTOR.....	41
Tabla 9. Variables estratégicas de mayor influencia	41
Tabla 10. Matriz de influencias directas (MID).....	42
Tabla 11. Matriz de posiciones valoradas (2 MAO).....	43
Tabla 12. Hipótesis para SMIC.....	48
Tabla 13. Probabilidades simples	48
Tabla 14. Probabilidades condicionales +	49
Tabla 15. Probabilidades condicionales -	50
Tabla 16. Matriz de factores externos claves (MEFE)	52
Tabla 17. Matriz de factores externos claves (MEFE) con clasificación variada.....	53
Tabla 18. Matriz de perfil competitivo (MPC)	54
Tabla 19. Matriz del perfil competitivo (MPC) con clasificación variada	55
Tabla 20. Factores internos claves (MEFI).....	55
Tabla 21. Factores internos claves (MEFI) con clasificación variada	56
Tabla 22. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	57
Tabla 23. Orden de selección de estrategias según FODA.....	63
Tabla 24. Análisis de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA).....	64
Tabla 25. Cálculo coordenadas del vector direccional	65
Tabla 26. Matriz de planeación estratégica MPEC.....	67
Tabla 27. Descripción de los objetivos estratégicos	71
Tabla 28. Mapa de indicadores según la perspectiva social y financiera	72
Tabla 29. Plan de acción objetivo estratégico incrementar la cobertura de la jornada adicional .	73
Tabla 30. Mapa de indicadores según la perspectiva de clientes y mercado	74
Tabla 31. Plan de acción objetivo estratégico incrementar la calidad de la educación	75

Tabla 32. Mapa de indicadores según la perspectiva de procesos internos	76
Tabla 33. Plan de acción objetivo aumentar la población estudiantil.....	77
Tabla 34. Mapa de indicadores según la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	78
Tabla 35. Plan de acción objetivo estratégico disponer de TIC'S pertinentes enfocados a la educación	79

Lista de figuras

Figura 1. Estructura organizacional del colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares.....	20
Figura 2. Herramientas del análisis prospectivo	25
Figura 3. Reto del plan estratégico	27
Figura 4. Plano de influencias / dependencias directas.....	34
Figura 5. Gráfico de influencias directas	35
Figura 6. Gráfico de influencias directas potenciales	36
Figura 7. Plano de influencias/dependencias indirectas	37
Figura 8. Plano Dependencias Vs Influencias indirectas potenciales.....	38
Figura 9. Influencias indirectas potenciales.....	39
Figura 10. Plano de los desplazamientos directo/indirecto.....	40
Figura 11. Histograma de relaciones de fuerzas MMIDI	44
Figura 12. Histograma de la implicación de los actores sobre los objetivos 2MAO.....	45
Figura 13. Convergencia entre actores de orden 2.....	46
Figura 14. Histograma de la ambivalencia entre actores	47
Figura 15. Histograma de los extremums	51
Figura 16. Cadena de valor	58
Figura 17. Análisis FODA	62
Figura 18. Resultado de PEEA	66
Figura 19. Mapa de objetivos estratégicos para el colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares .	69

Resumen

El presente trabajo responde a la pregunta: ¿Cómo fortalecer el posicionamiento del colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares, ubicado en la ciudad de Sabaneta, departamento de Antioquia?

El marco teórico para su desarrollo consiste en un análisis efectuado por expertos, con base en herramientas de prospectiva, formulación estratégica, implementación y evaluación estratégica.

En la etapa de análisis prospectivo, a través de la identificación de 12 variables críticas de éxito efectuada por los titulares del presente trabajo con apoyo de un grupo de expertos y del ejercicio de sus interrelaciones a través del MICMAC, se obtuvieron finalmente 7 variables. De igual manera fueron identificados los principales actores que pueden influenciar en el logro del objetivo, los cuales fueron relacionados entre sí, obteniendo como resultado el orden de los actores que más influyen el logro de los objetivos, destacándose con mayor influencia y en su orden, las entidades externas certificadoras y la Dirección Nacional de ASPAEN. También se encontró que quienes más resistencia presentan a las variables estratégicas son los estudiantes, seguidos de los docentes.

Además, al relacionar los actores con los objetivos, se concluyó que las estrategias más valoradas por los actores son: Estar a la vanguardia en cuanto a plataformas tecnológicas pertinentes para la gestión de la enseñanza; seguida de contar con instalaciones modernas, atractivas, equipadas y adecuadas para el desarrollo del proyecto educativo.

Al final, el ejercicio prospectivo permitió identificar el escenario ideal, partiendo de 6 hipótesis, encontrando un escenario tendencial orientado al objetivo de posicionamiento que se plantea.

En el proceso de formulación se definieron las etapas de aportación de información, ajuste y decisión.

En la etapa de aportación de información fueron definidos y analizados los factores externos e internos clave que permitieron identificar y valorar las oportunidades y amenazas que, de ser intervenidas, podrían contribuir de gran manera al logro del objetivo. Ellas son: la evolución de las TICS aplicadas a la educación, auge del deporte competitivo como eje formativo, bajos salarios de los docentes, reubicación geográfica de las familias de estratos socioeconómicos de interés, formación académica y bilingüismo, respaldo de ASPAEN, desarrollo de imagen, indicadores de gestión, TIC'S y aulas virtuales. También fue analizado el perfil competitivo del colegio, comparándolo con los dos colegios que, a juicio de los expertos, son sus principales rivales. El resultado fue que, si bien el colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares lideró el resultado, existe un empate técnico con su inmediato competidor. El ejercicio de análisis de las 5 fuerzas de Porter arrojó que el factor que más afecta al colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares es la rivalidad entre competidores, seguida de la amenaza de entrada de nuevos participantes y en el análisis de la cadena de valor se observó la coherencia de las actividades que más influyen el foco del colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares con los análisis anteriormente efectuados.

En la etapa de ajuste se efectuó el análisis de la matriz FODA, llegando a la conclusión de las posibles estrategias para los cruces de los cuadrantes FO, FA, DO y DA. Al final se obtuvo que las estrategias que más se repiten son, Penetración del Mercado y Desarrollo de Producto (David, 2003) y Desarrollo Interno (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005)(Jerry Johnson). Esto fue coherente con la gráfica de arrojada por el ejercicio de posicionamiento estratégico que se realizó a través de PEEA, el cual ubicó el resultado en el cuadrante de estrategias intensivas. En la etapa de decisión se aplicó la matriz MPEC para escoger la estrategia final.

En la etapa de implementación y evaluación se llevó a cabo el levantamiento del cuadro de mando integral, la cual se obtuvieron como resultado los objetivos estratégicos distribuidos en un

mapa que contempla cuatro perspectivas, así como los indicadores respectivos, para los cuales se tuvieron en cuenta los factores críticos y los resultados de las distintas matrices. Además, los indicadores propuestos permiten al colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares efectuar seguimiento al cumplimiento de las metas planteadas para conseguir los objetivos estratégicos.

Introducción

El colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares, ubicado en la ciudad de Sabaneta, departamento de Antioquia, está regido en lo académico bajo las directrices de la Asociación para la Enseñanza ASPAEN, con sede central en Bogotá y en cuanto a infraestructura está a cargo de CORPADE Los Alcázares, Corporación Nacional para el Desarrollo Educativo Los Alcázares. Es un colegio católico, masculino, bajo la inspiración del Opus Dei.

Cuenta en la actualidad con 577 estudiantes en su jornada normal, distribuidos en niveles de transición a 11°. Además cuenta con 143 alumnos entre los grados 6° a 11° en la denominada jornada adicional, labor social que realiza el colegio con apoyo de CORPADE.

Si bien en sus más de 45 años de vida se ha distinguido por un alto nivel académico y formativo en valores, no cuenta con un direccionamiento estratégico explícito y su gestión se ha regido por el tesón y la voluntad de los miembros de ASPAEN y de CORPADE, junto con la administración del colegio.

A través del ejercicio de direccionamiento estratégico se busca que el colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares cuente con una herramienta que le permita tomar decisiones sobre su futuro, con base en el análisis técnico exhaustivo de factores externos, internos, de la competencia, de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, análisis de la cadena de valor, análisis de posicionamiento estratégico, entre otras, que permiten finalmente elegir una estrategia y llevarla a un mapa de objetivos estratégicos e indicadores, todo a través de la aplicación de herramientas internacionalmente reconocidas.

Los referentes teóricos para este ejercicio provienen de Godet y Durance (Godet & Durance, 2011), Fred David (David, 2003), Kaplan y Norton (Kapla & Norton, 2007), Gerry Johnson

(Johnson, Scholes, & Whittington, 2005) y de Michael Porter, incluido en la referencia de varios de los textos antes mencionados.

Este trabajo es pertinente en la medida que el colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares no cuenta en la actualidad con un direccionamiento estratégico que le permita tomar decisiones enfocadas precisamente en la estrategia más adecuada para enfrentar los retos del mercado en el cual se desenvuelve.

El presente trabajo se compone de 5 capítulos, a saber:

- Capítulo 1: Problema de investigación
- Capítulo 2: Marco teórico
- Capítulo 3: Métodos
- Capítulo 4: Resultados de la investigación
- Capítulo 5: Discusión y conclusiones

En el capítulo 1 se presenta la descripción del problema específico, que lleva al objetivo general de formular el direccionamiento estratégico para el colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares, a través del uso de las herramientas antes mencionadas, el cual tiene como finalidad posicionar de mejor manera el colegio en la ciudad de Medellín.

En el capítulo 2 se presenta el contexto organizacional del colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares, diferenciando sus inicios, su orientación, las instituciones hermanas en el país, la estructura organizacional y la labor social. Además se presenta el marco teórico que soporta el desarrollo del presente trabajo.

El capítulo 3 presenta los métodos utilizados, donde se observa la definición del tipo de trabajo, la población y unidad de análisis, las variables tenidas en cuenta, las fuentes de recolección de información, los métodos de procesamiento y análisis de información.

El capítulo 4 presenta los resultados propiamente dichos de la investigación:

En primer lugar se realizó el análisis prospectivo, para el cual de manera inicial se seleccionaron factores de éxito por parte de los expertos, los cuales fueron procesados a través de MICMAC. Se calificaron las relaciones de influencias directas entre los factores en la matriz MID, así como aquellas dependencias e influencias que existen hoy o que pudieran existir, a través de MIDP. El resultado final del ejercicio fue la selección de 7 variables estratégicas que tienen más impacto en el ejercicio de prospectiva.

Luego se ejecutó el juego de actores (MACTOR), para el cual los expertos seleccionaron inicialmente los actores que más influyen sobre las variables estratégicas, así como las variables estratégicas que tienen mayor influencia y que dependen del resultado del ejercicio MICMAC. Con base en ello fue calificado el poder que tiene cada actor para doblegar o influenciar a los demás actores a través de la matriz MID, así como la posición favorable o desfavorable de cada uno de los actores frente a cada uno de los objetivos a través de la matriz 2MAO. El resultado fue que los actores denominados “entidades externas” y la “dirección nacional de ASPAEN” son los que tienen mayor influencia en cuanto a decisiones; que las variables estratégicas denominadas “estar a la vanguardia en cuanto a plataformas tecnológicas para la gestión de la enseñanza” y “contar con instalaciones modernas, atractivas, equipadas y adecuadas para el desarrollo del proyecto educativo” son las que cuentan con mayor respaldo por parte de los actores; además que los actores que más resistencia presentan a las variables estratégicas son los estudiantes, seguidos de los docentes.

A través del ejercicio SMIC se analizaron los escenarios ideales a partir de hipótesis planteadas. A través de 6 hipótesis provenientes del ejercicio MACTOR, a las cuales se les

asignó una probabilidad de ocurrencia, se analizaron las probabilidades condicionales positivas y negativas, llegando finalmente a un histograma que mostró un escenario tendencial específico.

En la etapa de formulación estratégica se desarrollaron varias fases. En la fase de aportación de información se construyó la matriz de evaluación de factores externos MEFE y la de factores internos MEFI, contruidos a partir de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del caso. La matriz MEFE dio como resultado que el colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares no está preparado adecuadamente para aprovechar sus oportunidades y enfrentar sus amenazas. La matriz MEFI dio como resultado que no está debidamente preparado para aprovechar sus fortalezas y hacer frente a sus debilidades. Además se construyó la matriz de perfil competitivo MPC, la cual arrojó como resultado que el colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares está liderando el sector, con un empate técnico en comparación con el que le sigue en segundo lugar. De todas las matrices se obtuvieron aquellos factores que, de ser intervenidos, generarían alto impacto en los resultados. También se ejecutó el análisis de las 5 fuerzas de Potrer, la cual, en términos generales, indicó que la mayor amenaza para el colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares es la rivalidad entre los competidores. Con base en los resultados de los ejercicios anteriores se construyó una propuesta de la cadena de valor deseada para cumplir con el objetivo propuesto.

En la etapa de ajuste se ejecutó el análisis FODA, con base en los factores contemplados en MEFE y MEFI y obtuvieron las combinaciones de posibles estrategias que permitirían un mejor aprovechamiento de FODA. El cruce de dichas combinaciones arrojó como resultado las 3 estrategias de mayor frecuencia absoluta. Ellas son: penetración de mercado, desarrollo interno y desarrollo de producto. También se ejecutó el análisis de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEEA, en el cual se concluyó que la fortaleza industrial es la más preponderante, con relevancia en aspectos como el modelo pedagógico y el modelo formativo; su resultado permitió la construcción del vector estratégico que ubicó finalmente las estrategias preseleccionadas en el cuadrante Intensivo, confirmando todos los análisis anteriores.

En la etapa correspondiente a la toma de decisiones se trabajó con MPEC y permitió elegir una sola estrategia de entre las 3 expuestas en FODA y confirmadas como intensivas en PEEA, teniendo como resultado que la estrategia final es Penetración de Mercado.

Finalmente, en la etapa de implementación y evaluación estratégica, se elaboró el mapa de objetivos estratégicos, en el cual se contemplaron 4 perspectivas –Financiera y social, de clientes y mercado, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento-, para las cuales se propusieron los objetivos estratégicos. Posteriormente se elaboró el mapa de indicadores, que contiene los descriptores completos de cada uno de los objetivos estratégicos diferenciados por perspectiva, con sus respectivos indicadores y valores proyectados.

1. Problema de investigación

1.1 Descripción del problema

La asociación ASPAEN, con sede en Bogotá, busca a través de los colegios con los cuales cuenta en distintas ciudades del país, desarrollar su proyecto educativo nacional. Sin embargo no existe una estrategia corporativa pensada para cada colegio.

Una vez establecida cada institución, funciona de manera independiente y los resultados dependen de su gestión individual. ASPAEN se encarga específicamente de generar instrucciones y políticas relacionadas con lo contable, fiscal, direccionamiento de temas específicos, recaudo, canalizar el proceso de formación para los docentes y establecer la calidad para algunos procesos, entre otros temas administrativos.

En el caso específico del colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares, si bien en el tiempo han tenido resultados positivos, las decisiones han surgido de iniciativas del personal directivo y profesional y de reacciones a situaciones del entorno, pero que no responden a una estrategia propiamente dicha.

En resumidas cuentas, el colegio no cuenta con un direccionamiento estratégico.

1.2 Propósito de la investigación con relación al problema

El propósito del presente trabajo integrador es formular una propuesta de direccionamiento estratégico que permita responder a la pregunta: ¿Cómo fortalecer el posicionamiento del colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares en la ciudad de Medellín?

1.3 Justificación

El trabajo integrador se realiza con el fin de determinar la mejor manera de fortalecer el posicionamiento del colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares en la ciudad de Medellín.

1.4 Objetivo general

Formular el direccionamiento estratégico para el colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares, aplicando herramientas de prospectiva, de aportación de información, ajuste, decisión y revisión, con el fin de mejorar el posicionamiento del colegio en la ciudad de Medellín.

1.5 Objetivos específicos

Revisar las principales variables de la organización internas y externas, aplicando MICMAC, MACTOR, SMIC, para poder definir cuál es el escenario más adecuado para la organización.

Formular la estrategia más adecuada para el colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares a través de las matrices MEFE, MEFI, MPC, 5 fuerzas de Porter, cadena de valor, FODA, PEEA, MPEC, para tomar la decisión sobre la estrategia que permita mejorar el posicionamiento del colegio en la ciudad de Medellín.

Establecer los lineamientos para la ejecución y seguimiento de la estrategia, mediante la utilización del mapa de objetivos estratégico y mapa de indicadores del cuadro de mando integral, para que en su momento se pueda tener la seguridad sobre si se alcanzan los resultados esperados para la el colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares.

2. Marco teórico

2.1 Contexto organizacional

2.1.1 Los inicios

El colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares nació en el municipio de Sabaneta (Antioquia) en el año 1968 como un colegio masculino, con 98 alumnos, en el contexto de los colegios fundados por las asociaciones ASPAEN y CORPAF –hoy CORPADE-. Es un colegio bilingüe que cuenta con primaria y bachillerato y que ofrece educación personalizada, en jornada diurna.

ASPAEN –Asociación para la Enseñanza- , es la entidad encargada de todo lo relacionado con la academia y administración. Sus colegios son la manera en que participan activamente de la educación de generaciones futuras, considerando que los padres son los principales protagonistas para la educación de sus hijos, con un modelo de formación integral y personalizado, formando en la solidaridad, alegría, la excelencia educativa, valores y en los principios católicos, bajo la prelatura del Opus Dei (Cuéllar, I. Gómez, J., Lozano, J., Yarce, J., y otros (2004). En la actualidad cuenta con 16 colegios entre masculinos y femeninos, 9 preescolares y 2 colegios administrados. (webmaster@alcazares.edu.co, 2014)

CORPADE-, Corporación de Padres de Familia, entidad sin ánimo de lucro, se encarga de la infraestructura física, por lo que los colegios son patrimonio de los padres. (webmaster@alcazares.edu.co, 2014)

2.1.2 Instituciones hermanas

Son colegios hermanos del colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares en Medellín el Gimnasio Los Pinares (femenino) y el preescolar Carrizales (mixto). También cuenta ASPAEN con colegios y preescolares en Bogotá, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Cartagena, Manizales y

Neiva, destacándose nombres como los del Gimnasio los Cerros y Gimnasio Iragua de Bogotá, el colegio Juanambú y liceo Tacurí de Cali, el Gimnasio Saucará y el Gimnasio Cantillana en Bucaramanga, entre otros.

2.1.3 Calidad de la educación

Los programas académicos del colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares están integrados con programas internacionales. Es así como cuenta con integración con el International Baccalaureate (IB) y con el Cambridge International Education (CIE), a través de los cuales ofrece planes educativos de altísima calidad y de nivel mundial.

El colegio ha recibido varios reconocimientos. En el año 2013 se destacó a nivel nacional con la calificación AAA+, la máxima obtenida en el estudio de la firma Sapiens Research, en la cual se encuentran sólo otros dos colegios en el país, siendo el único colegio masculino de Medellín con esa calificación. Esto se logró gracias a las acreditaciones internacionales en IB y CIE, al reconocimiento de gestión de calidad EFQM2, otorgada por la Fundación Europea para La Gerencia de la Calidad, así como el nivel Muy Superior en las pruebas del ICFES. (Hoy R. v., 2013)

2.1.4 Estructura organizacional

A continuación se presenta la estructura organizacional:

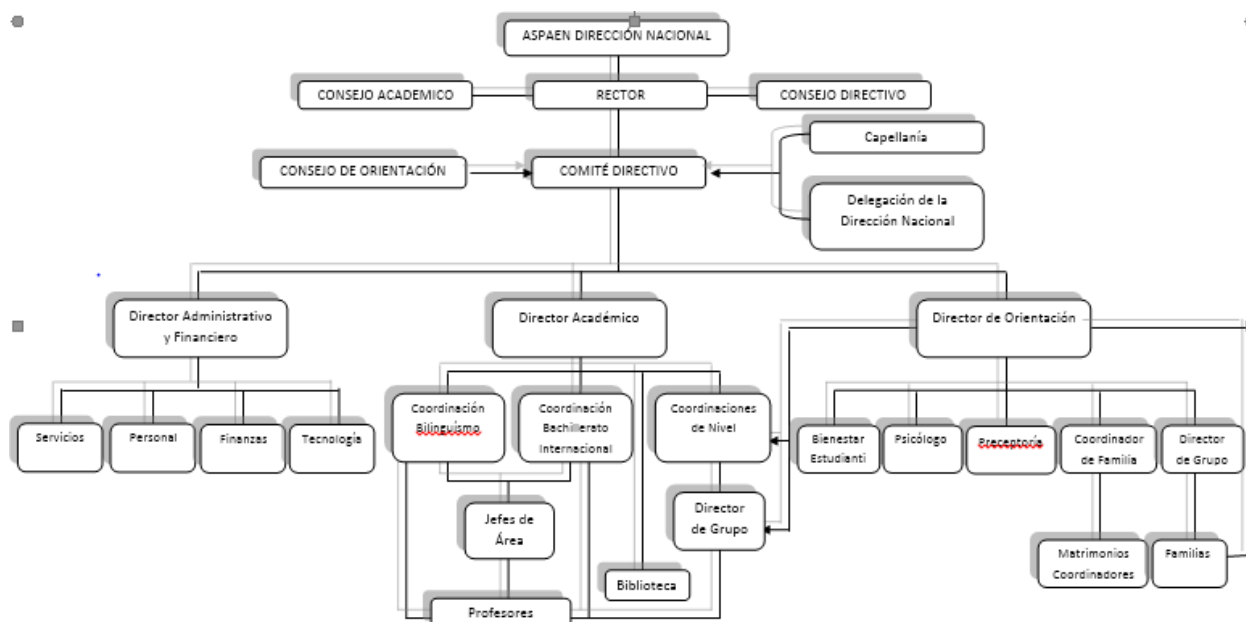


Figura 1. Estructura organizacional del colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares

2.1.5 Servicios

Cuenta con 22 rutas de transporte, que recorren distintos puntos del área metropolitana de Medellín para recoger a los estudiantes en las horas de la mañana y devolverlos a sus hogares en las horas de la tarde, además de los padres que por su cercanía a las instalaciones del colegio, deciden llevar a sus hijos en transporte privado.

En las instalaciones se cuenta con servicio de restaurante, donde los estudiantes consumen media mañana y almuerzo

2.1.6 Orientación del colegio

Cada estudiante del colegio cuenta con un preceptor asignado. Es un profesional que establece un diálogo respetuoso a través del cual, durante el transcurrir del estudiante en el colegio, establece conjuntamente con las familias un plan de vida. Además, entendiendo que el

colegio es de inspiración religiosa, existe un capellán, perteneciente a la Prelatura del Opus Dei. Además, a través de la estrategia pedagógica, se brinda una educación personalizada en armonía con la forma en que cada alumno aprende.

2.1.7 Instalaciones y capacidad

El área del terreno en el cual se ubica el colegio es cercana a 70,000 m², con alrededor de 13,500 m² de área construida. Al inicio era una sede completamente campestre, pero en la actualidad está inmersa en la zona urbana del municipio de Sabaneta y su acceso está en la vía principal que comunica a los municipios de Envigado y Sabaneta. La capacidad instalada es para 700 alumnos. A julio 10 de 2014 cuenta con 577 estudiantes, representados en 494 familias, distribuidos en 199 estudiantes en el nivel A (grados transición a 3°), 198 en nivel B (grados 4° a 8°) y 180 en nivel C (grados 9° a 11°).

2.1.8 Labor social

Dentro de su labor social cuenta con un proyecto educativo que existe hace 36 años denominado Jornada Adicional, pensado para población de escasos recursos ubicada principalmente en el municipio de Sabaneta. Consiste en permitirles acceso a educación de altísima calidad a bajo costo y con igual esquema formativo de la jornada ordinaria. Es subsidiada por actividades para recaudar fondos que realizan los padres de familia y con parte de las matrículas y mensualidades de los padres de familia de la jornada ordinaria. Cuenta con 143 alumnos entre los grados 6° a 11°.

2.1.9 Actividades fuera del aula

Dentro de las actividades por fuera del aula se promueven la cultura, el deporte y formación para los padres y familia en general. El colegio cuenta con un prestigioso coro de niños que ha

sido galardonado en varios concursos regionales. Ha realizado de forma continua la Copa Alcázares Internacional Infantil, justas deportivas que cumplieron 27 años y en la cual participan colegios nacionales e internacionales con afinidad en el modelo educativo; en el último año hubo un promedio de participación de 60% colegios internacionales y 40% colegios nacionales. Se reconocen los logros de los estudiantes en distintos ámbitos –académico, deportivo, cultural- a través de una publicación mensual. Los programas de extensión para padres y las charlas formativas para familias de los 3 colegios de ASPAEN en Medellín, son ampliamente reconocidos por su calidad. Los estudiantes tienen acceso al club Timonel, ubicado en Medellín, en el cual desarrollan actividades lúdicas, de integración, deportivas, culturales y en el cual tienen acercamiento con actividades propias del Opus Dei.

En la actualidad se cuenta con un espacio virtual para los exalumnos a través de la cual se busca la unión, la formación y que los egresados sean transformadores de la sociedad.

2.2 Marco teórico

La palabra prospectiva proviene de la palabra prospecto, que se refiere a las diversas visiones que puede recibir el mismo objeto desde varios puntos de vista en diferentes periodos de tiempo: pasado, presente y futuro.

Tener una visión anticipada de un objeto o situación facilita la preparación y disminuye el fracaso, reduciendo la ineficiencia en la gestión de los recursos. En palabras de Rodolfo Llinás “la capacidad de predecir o anticipar eventos futuros, es absolutamente indispensable por dos razones: una para ahorrar tiempo y energía y dos para sobrevivir y actuar exitosamente en el entorno” (Llinás, 2002)

El objetivo del ejercicio de prospectiva es orientar de manera estratégica es, a través de la estructuración de escenarios, que contemplan diversas variables dentro de las cuales se encuentra

el entorno, las acciones a ejecutar que están sustentadas en aquellas cosas que la compañía efectivamente sabe hacer.

Un escenario es la proyección de una situación futura bajo determinadas variables que la afectan, estas variables facilitan o dificultan el cambio de la situación objeto de estudio a la realidad proyectada o deseada; este proceso se conoce como generación de hipótesis.

A continuación se presenta una mirada al proceso de prospectiva (Godet & Philippe, La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios, p.38, 2011.)

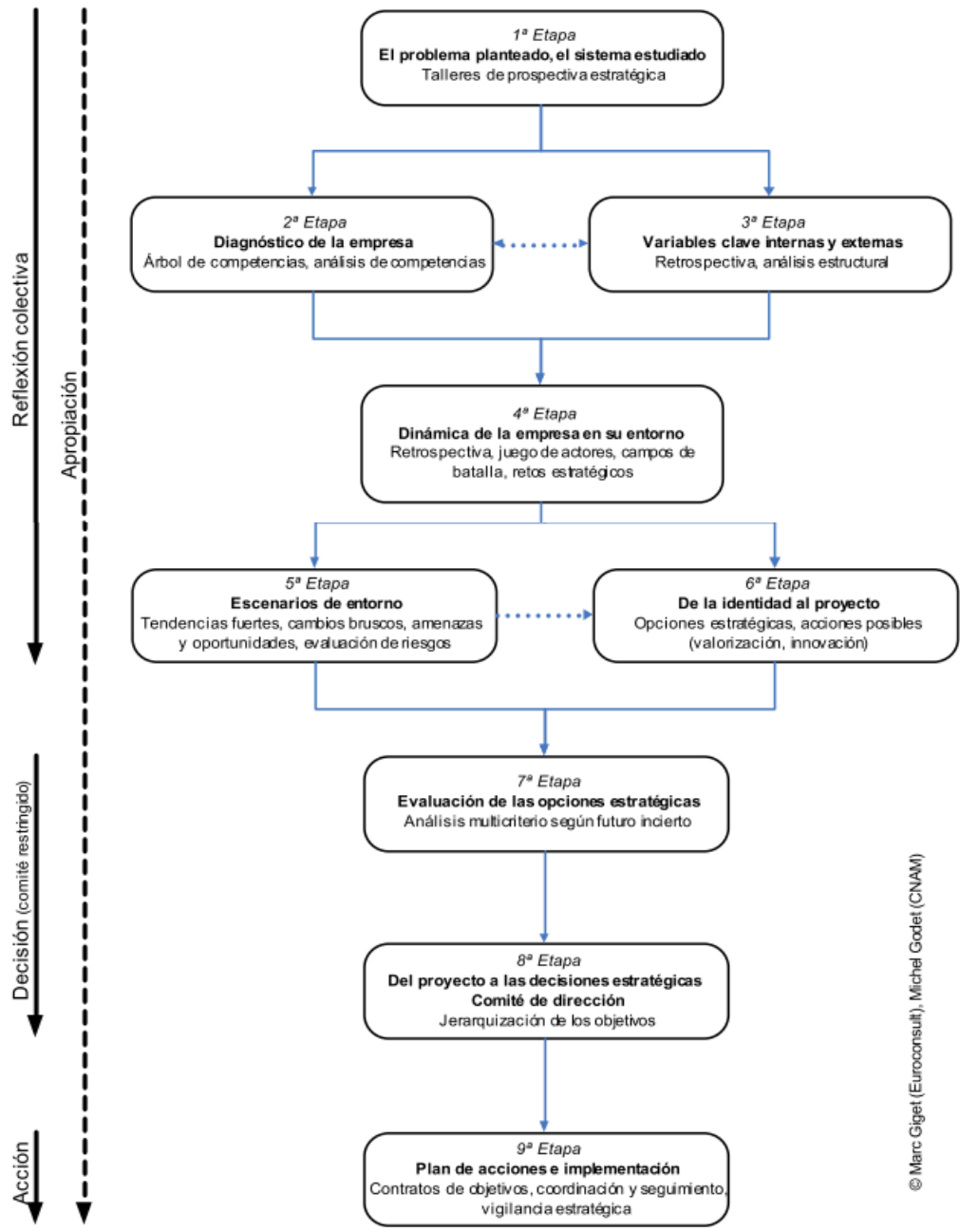


Figura 2. La prospectiva estratégica con enfoque integral

Para llevar a cabo todo el análisis prospectivo y hacerlo de una forma metódica y sistémica que permita fiabilidad en los resultados, es fundamental utilizar herramientas validadas que permitan diagnosticar la situación de la empresa a través de la formulación de cuestionamientos adecuados y simulaciones, que permitan analizar qué pasa en el contexto externo de la empresa, encontrar aquellas variables que son clave para su desempeño y el de la industria donde se desenvuelve, determinar y analizar aquellos que intervienen de manera positiva o negativa para el logro de los resultados, es decir, ejecutar metodológicamente el ejercicio de prospectiva, de tal forma que pueda contarse al final con una reducción considerable de las nebulosas existentes sobre el futuro y decidir de forma estratégica lo más conveniente. (Godet & Philippe, La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios, p.55, 2011.)

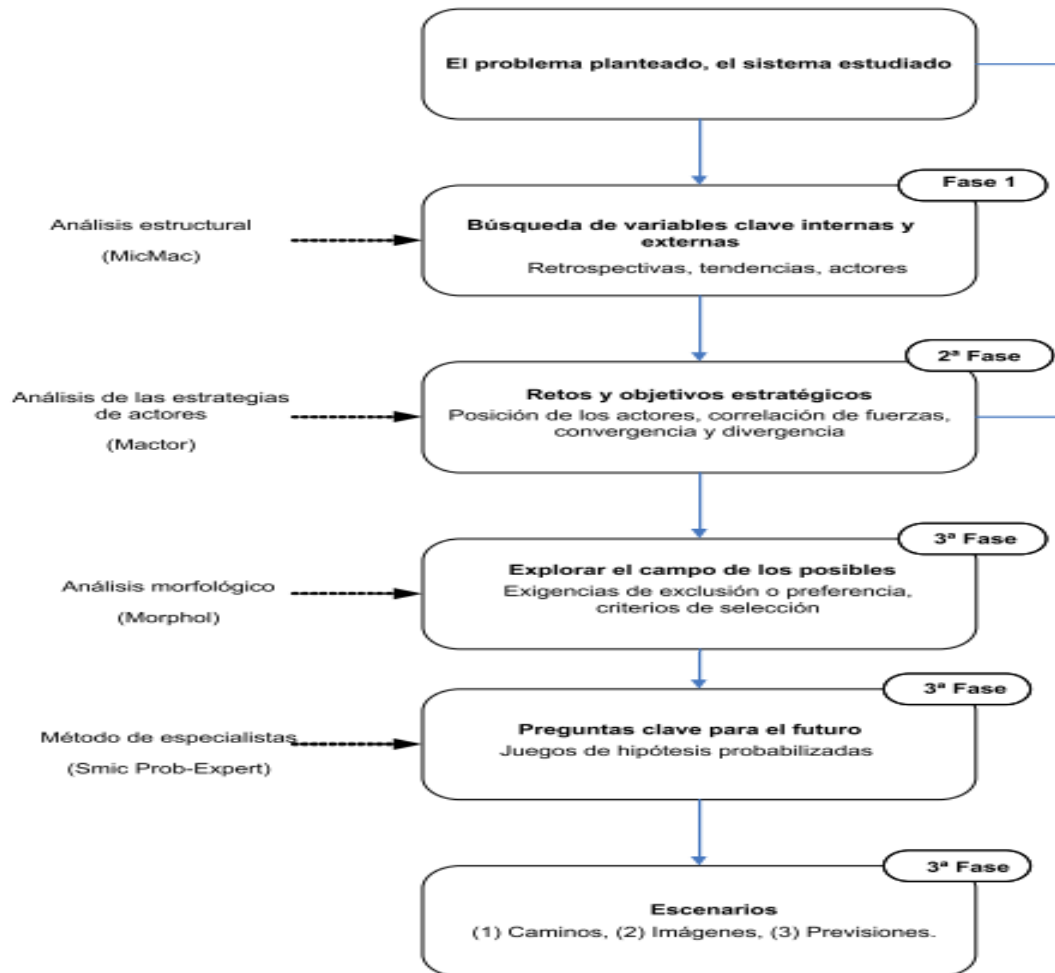


Figura 2. Herramientas del análisis prospectivo

Análisis Estructural (MICMAC)

En esta etapa, se busca identificar las variables claves de éxito para la organización u objeto de estudio, las cuales permiten la evolución del sistema. Aquí intervienen un grupo de personas expertas o especializadas y que pueden tomar decisiones alrededor de lo que sucede en el sector analizado. La Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC) (Godet M. , Prospectiva estratégica: problemas y métodos, 2007), permite identificar la dependencia e influencia entre las variables claves de éxito. La finalidad del MICMAC es estimular el análisis y reflexionar sobre los factores que permiten la evolución del sistema.

Análisis de las estrategias de actores (MACTOR)

En este análisis se identifica el poder de los actores para influenciar o doblegar a otros actores en las variables del caso, su posición frente a las mismas y las convergencias y divergencias entre ellos. El programa utilizado para realizar este análisis es el MACTOR (Método de actores, objetivos, correlación de fuerzas) (Godet M. , Prospectiva estratégica: problemas y métodos, 2007). La finalidad del MACTOR es representar las posibles jugadas que pueden tener los actores frente a un grupo de posturas y objetivos asociados. La limitación que presenta el MACTOR consiste en que los actores siempre tendrán un grado de confidencialidad en sus posiciones y proyectos frente al caso de estudio.

Método de especialistas (Smic Prob-expert)

En esta fase se analizan las probabilidades simples y condicionales de las hipótesis, así como las probabilidades de las combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre acontecimientos y/o hipótesis. Para la realización de esta etapa, se utiliza el programa

Smic-Prob-Expert, a través del cual se efectúa la evaluación de los cambios en la probabilidad de ocurrencia de una totalidad de eventos en razón al hecho de que uno de ellos se presente. En síntesis, el Sistema de Matrices de Impactos Cruzados, identifica los escenarios tendenciales y facilita la comparación con el escenario ideal o apuesta, lo cual permite visualizar el reto que la organización debe asumir para llegar a su futuro deseado, tal como se indica en la figura siguiente (Ibarra, p. 27, 2012):

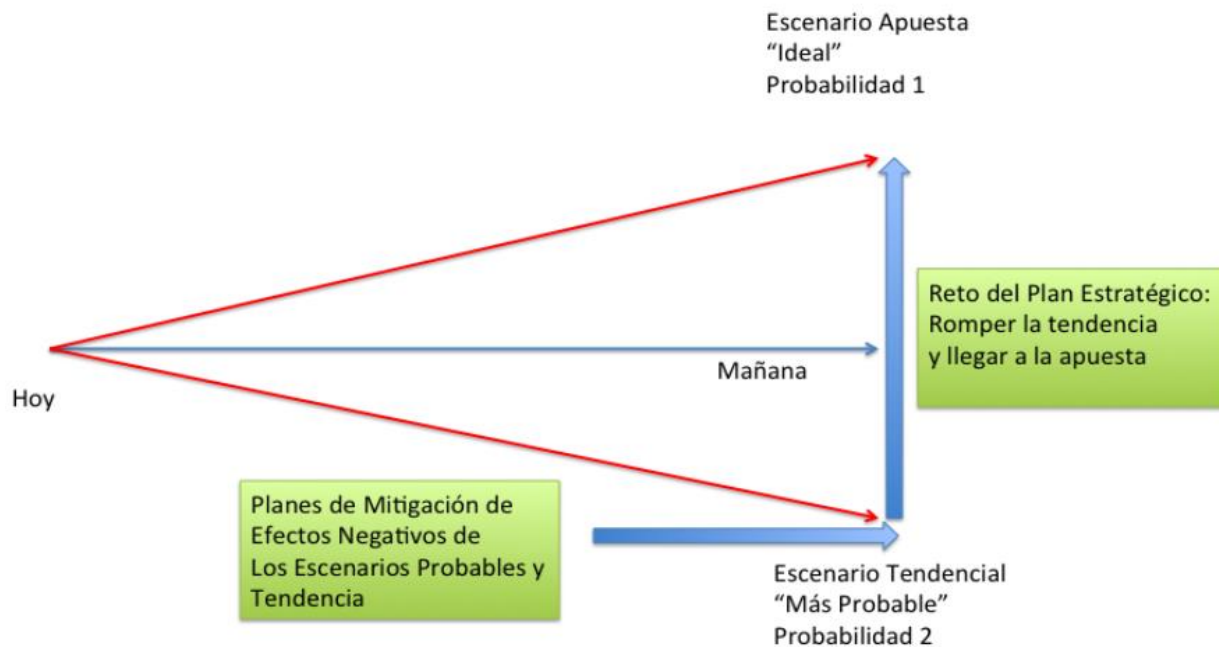


Figura 3. Reto del plan estratégico

Metodológicamente, una vez obtenida la información proveniente del análisis prospectivo, se continúa con la etapa en la cual se hace el cruce de toda la información, los ajustes necesarios y la toma de decisiones.

Etapa 1, aportación de información, la cual suministra la información inicial vital para formular estrategias utilizando varias herramientas. La matriz del perfil competitivo (MPC) permite identificar a los principales competidores; la matriz de evaluación del factor externo

(MEFE) permite identificar y evaluar tanto oportunidades como amenazas; la matriz de evaluación del factor interno (MEFI) permite identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades; permite evaluar el análisis de las 5 fuerzas de Porter los objetivos y recursos frente a dichas fuerzas en el mercado y el análisis de la cadena de valor contempla las actividades primarias y de apoyo que debe realizar la empresa para estar en el sector y cumplir con sus objetivos. Los resultados provenientes de dichas matrices proporcionan la materia prima para la siguiente etapa.

Etapa 2, ajuste, utiliza la matriz FODA, permite al estratega generar estrategias en caminadas a utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas (FO), estrategias que busque mejorar las debilidades internas por medio del aprovechamiento de las oportunidades externas (DO), del mismo modo estrategias que permitan por medio de utilizar las fortalezas enfrentar y minimizar el impacto de las amenazas externas (FA) y las estrategias que buscan dominar las debilidades y con esto buscar impedir las amenazas externas (DA). Su resultado son las estrategias con mayor impacto sobre los factores considerados desde MEFI y MEFE. La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), a través de un análisis, permite validar a través de cuadrantes, las estrategias resultantes de FODA y ubicarlas bien sea como intensivas, conservadoras, defensivas o competitivas, al relacionar los ejes que tienen que ver con factores internos, así como con factores externos.

Etapa 3, decisión, permite evaluar las tres estrategias de mayor impacto resultantes de las matrices anteriores, de tal forma que se elija la estrategia principal e idónea mediante una selección objetiva, para lo cual se utiliza la matriz MPEC.

Una vez finalizadas las etapas anteriores, se procede con la elaboración del cuadro de mando integral (CMI), herramienta que permite contar de manera esquemática con la estructuración de

la estrategia desde las perspectivas que son relevantes para cada organización. Para cada perspectiva se plantean diversos objetivos estratégicos, resultantes de los ejercicios de prospectiva, aportación de información, ajuste y toma de decisión del direccionamiento estratégico, que conduzcan a la organización a ejecutar los planes, programas, actividades y demás, teniendo en cuenta los indicadores meta propuestos para cada uno de ellos y que finalmente miden el cumplimiento de las metas trazadas en cada objetivo estratégico. En conclusión es una herramienta que facilita llevar a términos operativos la estrategia.

3. Métodos

3.1 Definición del tipo de trabajo

Cualitativo y cuantitativo, descriptivo y prescriptivo.

3.2 Población y unidad de análisis

Es el colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares

3.3 Variables

Aspectos internos y externos, políticos, económicos, sociales, tecnológicos, jurídico-legales, culturales, ambientales.

3.4 Fuentes y recolección de la información

Las fuentes son primarias. Los instrumentos que se utilizarán son los propios para el análisis prospectivo, la formulación estratégica, implementación y evaluación estratégica.

3.5 Métodos de procesamiento y análisis de la información

Modelos de direccionamiento estratégico de Godet y Durance, Porter, David, Kaplan y Norton, Gerry Johnson.

4. Resultados de la investigación

4.1 Análisis prospectivo

Se adelantó un análisis prospectivo con el fin de identificar los escenarios posibles a través del análisis de factores claves de éxito, el papel que juegan diferentes actores para su alcance y las probabilidades de alcanzar el objetivo.

4.1.1 Análisis MICMAC

Con el fin de identificar los factores de éxito para el colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares se determinaron a través del grupo de expertos las siguientes variables de éxito para ser aplicados a través de la matriz de impactos cruzados multiplicación aplicada MICMAC

No.	Descripción	Nombre en sistema
1	Construcción de marca	(CM)
2	Prestigio académico	(PA)
3	Educación personalizada	(EP)
4	Validación académica internacional	(VAI)
5	Instalaciones adecuadas	(IA)
6	Cultura del colegio	(CC)
7	Calidad de los docentes	(CD)
8	Bilingüismo	(BL)
9	Convenios de formación con universidades	(CFU)
10	Orientación vocacional	(OV)
11	Formación en principios y valores	(FPV)
12	Tecnología de información y comunicación	(TIC)

Tabla 1. Factores de éxito seleccionados

MATRICES DE ENTRADA

Matriz de Influencias Directas (MID): A continuación se presenta la calificación de la matriz.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Construcción de marca	CM		1	0	0	2	3	2	1	3	0	0	1
2	Prestigio Académico	PA	3		0	2	0	2	P	3	P	1	2	1
3	Educación personalizada	EP	P	2		0	0	P	3	0	0	P	3	2
4	Validación académica internacional	VAI	P	P	2		3	0	P	P	3	1	1	3
5	Instalaciones adecuadas	IA	3	0	0	3		3	1	1	0	2	1	2
6	Cultura del colegio	CC	P	2	3	1	2		3	2	0	3	P	1
7	Calidad de los docentes	CD	2	P	3	P	0	3		3	1	3	P	2
8	Bilingüismo	BL	2	3	0	3	1	0	3		2	1	0	0
9	Convenios de formación con universidades	CFU	3	3	0	2	1	0	2	2		3	0	2
10	Orientación vocacional	POV	0	0	0	0	1	1	3	0	0		3	1
11	Formación en principios y valores	FPV	3	1	0	0	0	P	P	0	0	3		0
12	Tecnología de información y comunicación	TIC	2	1	2	2	P	P	P	3	2	3	3	

Tabla 2. Matriz de influencias directas

Matriz de Influencias Directas Potenciales MIDP: A continuación se presenta el resultado de la calificación.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
		CM	PA	EP	VAI	IA	CC	CD	BL	CFU	POV	FPV	TIC	
1	Construcción de marca	CM		1	0	0	2	3	2	1	3	0	0	1
2	Prestigio Académico	PA	3		0	2	0	2	3	3	3	1	2	1
3	Educación personalizada	EP	3	2		0	0	3	3	0	0	3	3	2
4	Validación académica internacional	VAI	3	3	2		3	0	3	3	3	1	1	3
5	Instalaciones adecuadas	IA	3	0	0	3		3	1	1	0	2	1	2
6	Cultura del colegio	CC	3	2	3	1	2		3	2	0	3	3	1
7	Calidad de los docentes	CD	2	3	3	3	0	3		3	1	3	3	2
8	Bilingüismo	BL	2	3	0	3	1	0	3		2	1	0	0
9	Convenios de formación con universidades	CFU	3	3	0	2	1	0	2	2		3	0	2
10	Orientación vocacional	POV	0	0	0	0	1	1	3	0	0		3	1
11	Formación en principios y valores	FPV	3	1	0	0	0	3	3	0	0	3		0
12	Tecnología de información y comunicación	TIC	2	1	2	2	3	3	3	3	2	3	3	

Tabla 3. Matriz de influencias directas potenciales

Influencias directas

Estabilidad a partir de MID: La interacción, influencia y dependencia a través de la MID se observa a continuación

Interacción	Influencia	Dependencia
1	112 %	81 %
2	100 %	108 %

Tabla 4. Interacción, influencia, dependencia a partir del MID

A continuación se muestran las influencias y las dependencias directas, obtenido a partir de la MID, tanto en plano como en gráfico.

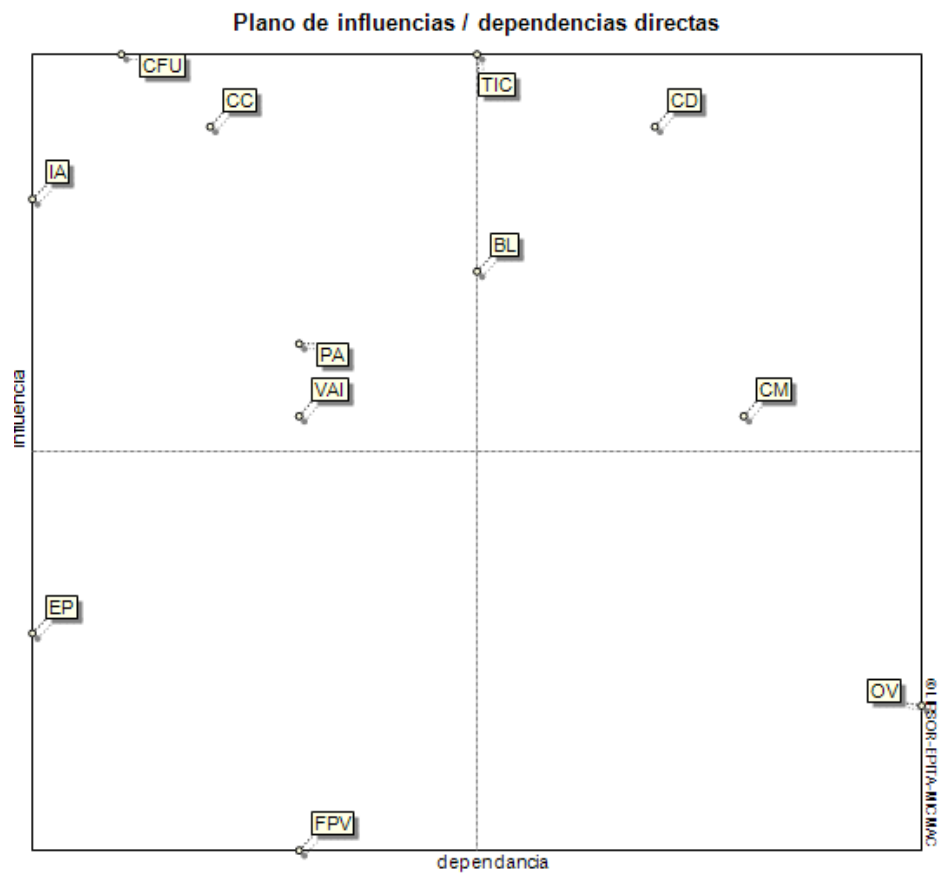


Figura 4. Plano de influencias / dependencias directas

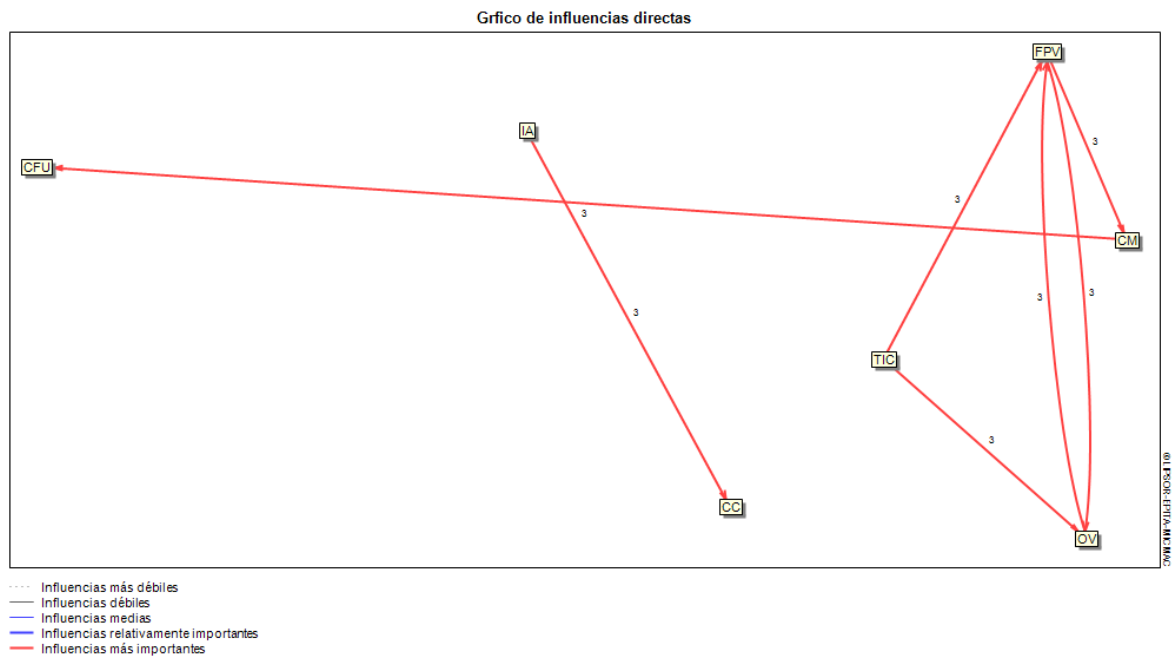


Figura 5. Gráfico de influencias directas

Influencias directas potenciales

Estabilidad a estimada a partir de MIDP:

Interacción	Influencia	Dependencia
1	100 %	100 %
2	100 %	100 %

Tabla 5. Interacción, influencia, dependencia a partir de MIDP

A continuación se presenta el gráfico de influencias directas potenciales:

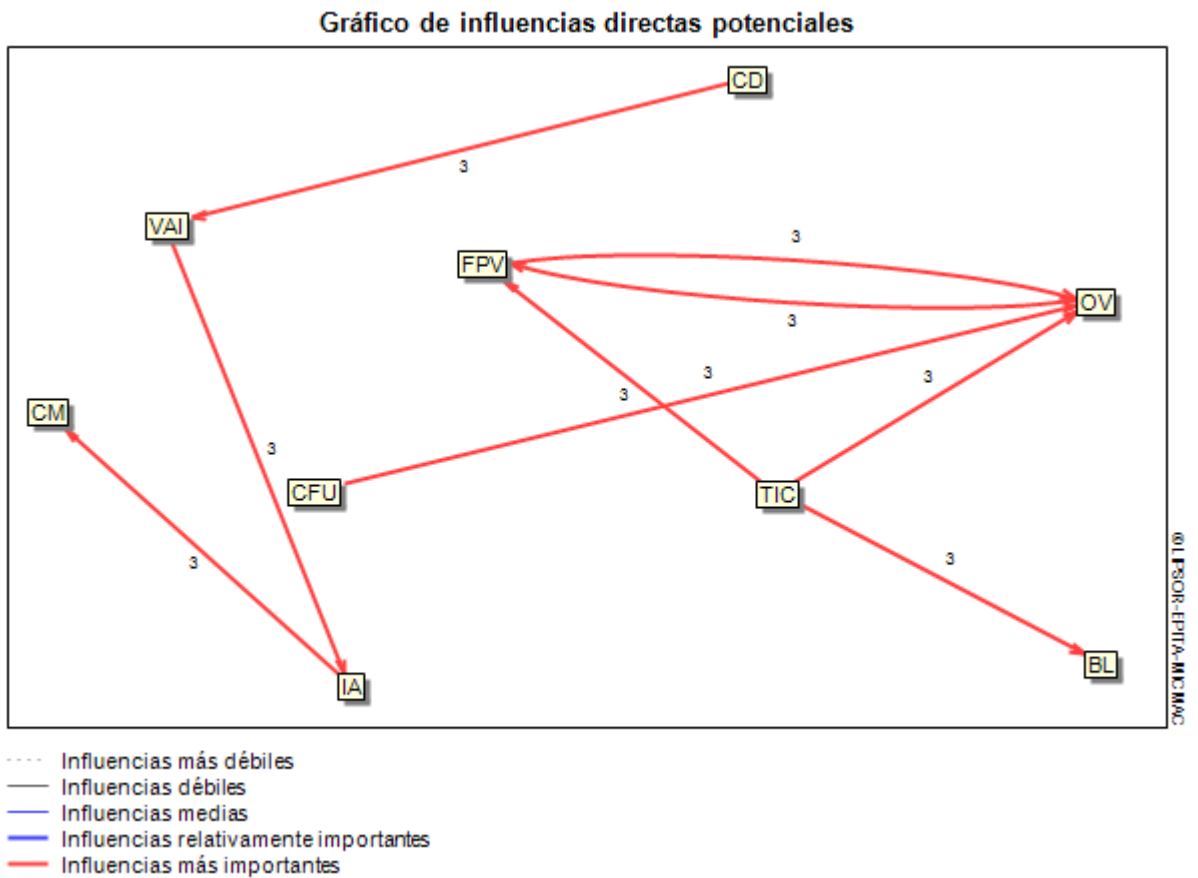


Figura 6. Gráfico de influencias directas potenciales

Influencia indirectas

Plano de influencias / dependencias indirectas: Este plano se determina a partir de la matriz de influencias indirectas MII.

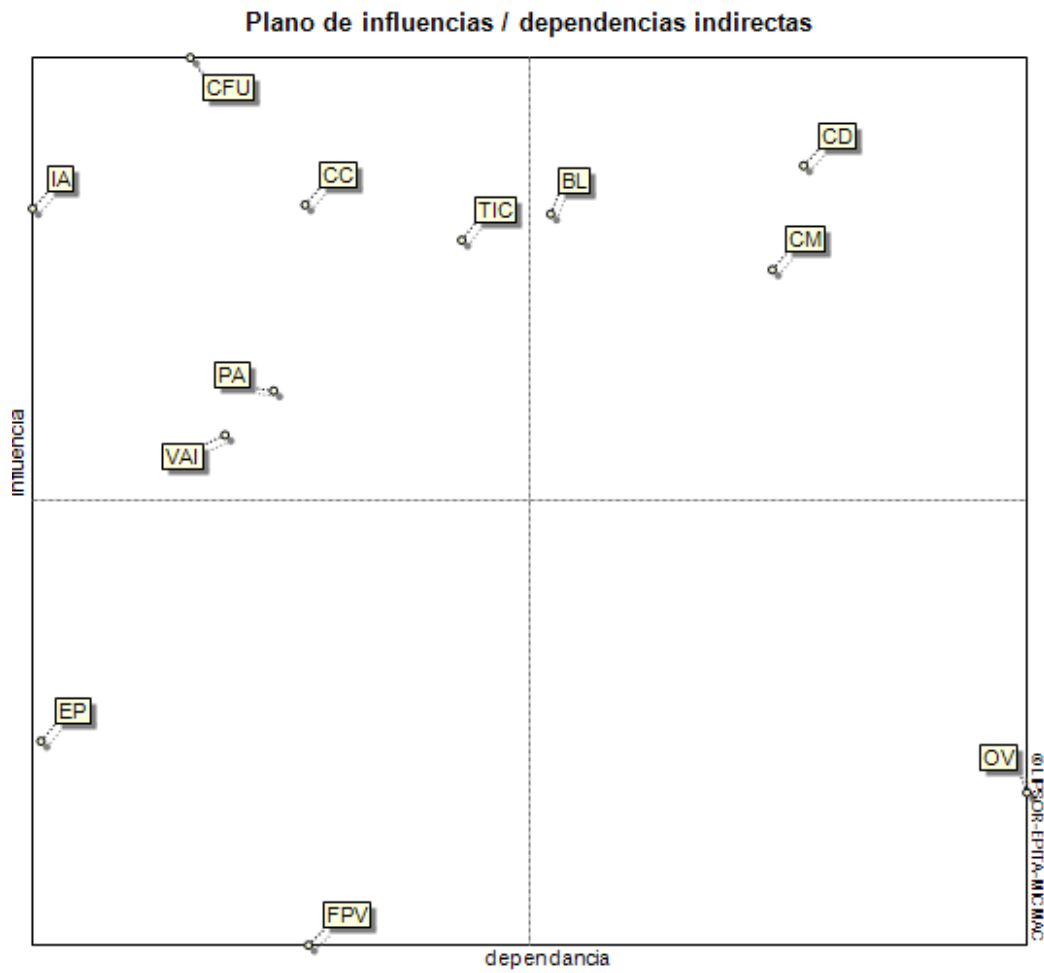


Figura 7. Plano de influencias/dependencias indirectas

Influencias indirectas potenciales

A continuación se presenta la Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP):

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	CM	PA	EP	VAI	IA	CC	CD	BL	CFU	POV	FPV	TIC	
1	CM	533	410	221	316	310	476	659	391	378	432	424	324
2	PA	785	576	323	520	389	664	868	595	491	655	608	470
3	EP	739	563	329	452	346	609	805	494	370	664	564	412
4	VAI	967	766	466	597	554	754	1102	744	601	823	737	575
5	IA	677	486	259	462	277	586	687	458	341	601	490	381
6	CC	824	638	423	510	448	677	917	634	468	745	658	468
7	CD	964	745	446	666	463	887	1029	737	565	873	754	574
8	BL	641	501	263	425	347	504	718	468	395	552	450	349
9	CFU	736	574	320	480	350	550	745	523	381	650	490	410
10	POV	362	277	168	190	212	305	463	251	223	307	317	213
11	FPV	524	376	210	310	227	424	555	334	251	467	374	270
12	TIC	965	732	460	609	529	870	1110	754	621	843	792	572

Tabla 6. Matriz de influencias indirectas potenciales

A continuación se presentan el plano de las dependencias Vs Influencias potenciales y el gráfico correspondiente, que se determinan a partir de MIIP.

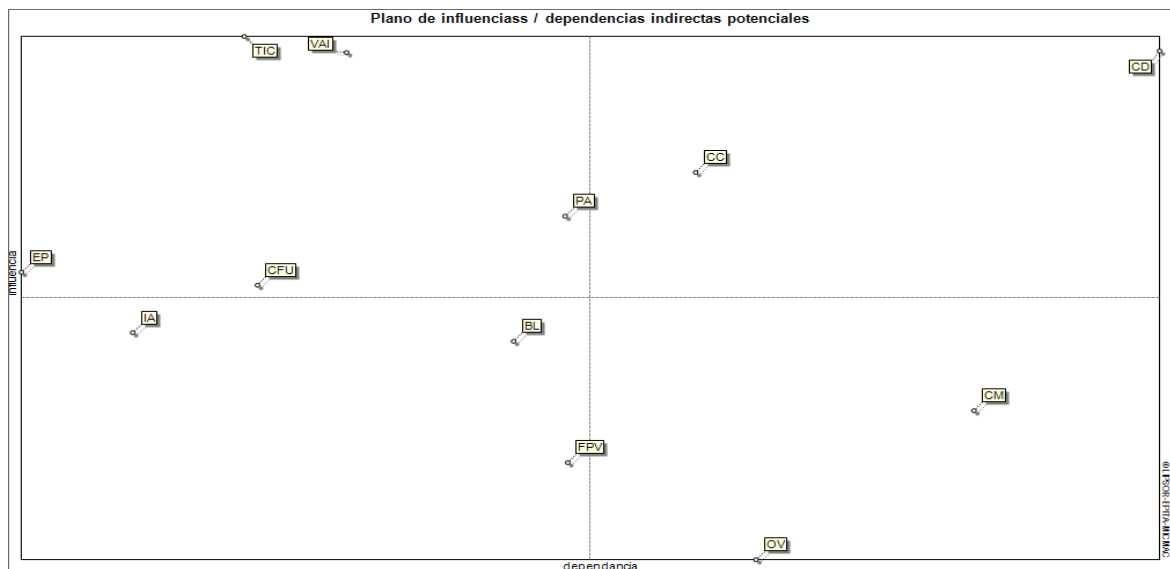


Figura 8. Plano Dependencias Vs Influencias indirectas potenciales

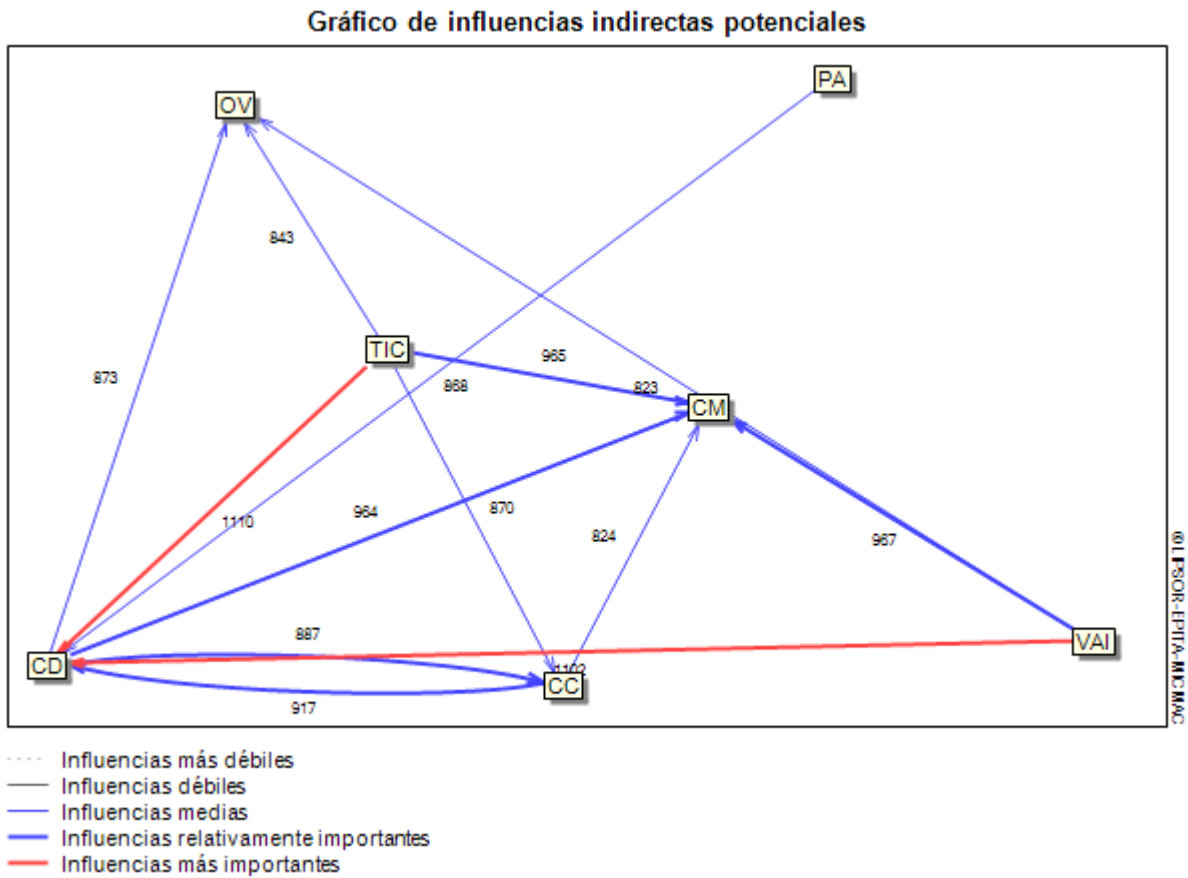


Figura 9. Influencias indirectas potenciales

A continuación se presenta el plano de los desplazamientos directo / indirecto, en el cual se observa la ubicación de las variables estratégicas en razón a su influencia e interdependencia.

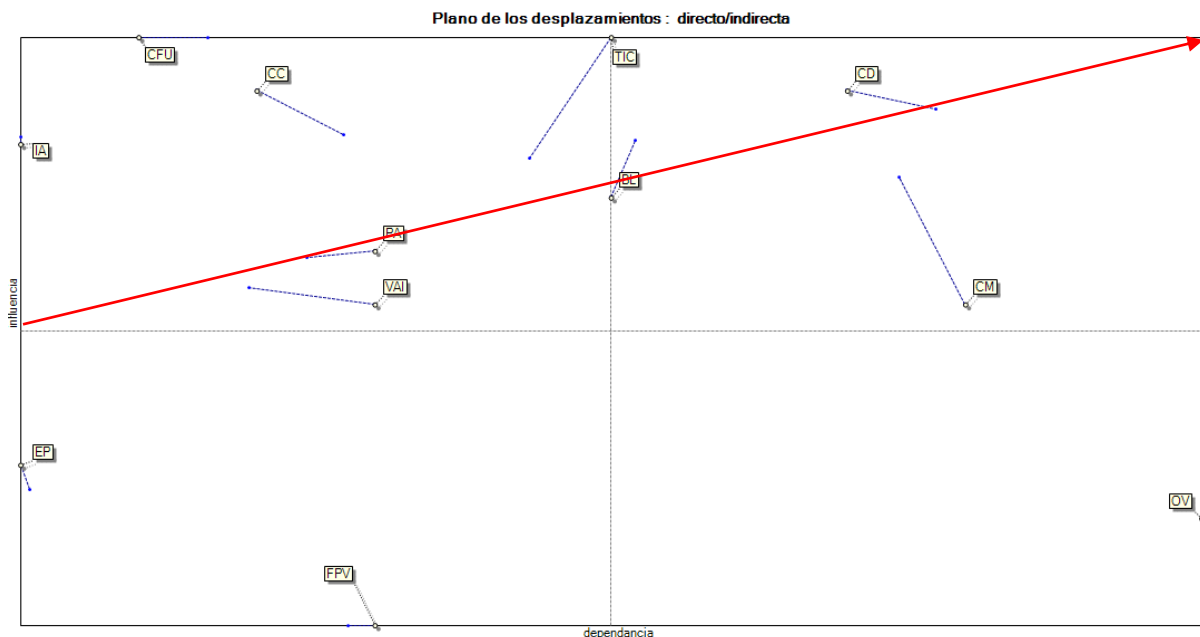


Figura 10. Plano de los desplazamientos directo/indirecto

Después de haber aplicado el programa MICMAC para el análisis estructural de las variables, considerando su influencia y dependencia, a continuación se presentan las variables estratégicas que más peso tienen y que fueron elegidas considerando las que se encuentren en la zona de poder y las que están por encima de la línea roja dentro de la zona de conflicto, en razón a que tienen mayor influencia en la zona de menor dependencia.

Variable No.	Nombre de la variable estratégica	Nombre en sistema
1	Instalaciones adecuadas	IA
2	Convenio de formación con universidades	CFU
3	Cultura del colegio	CC
4	Tecnología de información y comunicación	TIC
5	Validación académica internacional	VAI
6	Prestigio académico	PA
7	Calidad de los docentes	CD

Tabla 7. Variables estratégicas de mayor peso

4.1.2 Juego de actores (MACTOR)

Para el juego de actores se utilizó el programa MACTOR. A través de este ejercicio se identifica la influencia de los actores sobre las variables estratégicas y los que tienen mayor influencia. A continuación se presentan los actores seleccionados por el panel de expertos:

No	Actores	Nombre en el sistema
1	CORPADE los alcázares	CA
2	Junta directiva Aspaen seccional	JDA
3	Dirección nacional Aspaen	DNA
4	Universidades	UN
5	Docentes	DOC
6	Padres de familia	PF
7	Estudiantes	EST
8	Ministerio de Educación	MED
9	Entidades externas de certificación (EFQM, BI, ICFES)	EEC

Tabla 8. Actores elegidos para MACTOR

A continuación se presentan las variables estratégicas que tienen mayor influencia, descritos con base en los factores de éxito resultantes del ejercicio MICMAC

No	Factores	Nombre en el sistema
1	Contar con instalaciones modernas, atractivas, equipadas y adecuadas para el desarrollo del proyecto educativo	CIM
2	Incluir en convenio a una universidad objetivo en Medellín, dos en Bogotá y una en los Estados Unidos	ICU
3	Alinear el talento humano con la cultura	ATH
4	Estar a la vanguardia en cuanto a plataformas tecnológicas pertinentes para la gestión de la enseñanza	VTIC
5	Mantener las certificaciones nacionales e internacionales vigentes y pasar a niveles superiores en EFQM	CNI
6	Incrementar al 50% los estudiantes graduados en el BI	IEG
7	Asegurar las competencias pertinentes de los docentes	ACM

Tabla 9. Variables estratégicas de mayor influencia

En la siguiente matriz (MID) se califica el poder que tiene cada actor para doblegar a los demás actores:

	CA	JDA	DNA	UN	DOC	PF	ES	MED	EEC
	CORPADE los alcázares	Junta directiva de Aspaen seccional	Dirección nacional Aspaen	Universidades	Docentes	Padres de familia	Estudiantes	Ministerio de Educación	Entidades externas de certificación
CA	CORPADE los Alcázares	2	0	0	0	4	0	0	0
JDA	Junta directiva de Aspaen seccional	3	1	0	4	3	4	0	0
DNA	Dirección nacional Aspaen	4	4	2	4	1	1	0	0
UN	Universidades	0	0	1	0	0	1	1	1
DOC	Docentes	0	4	1	0	1	4	0	0
PF	Padres de familia	4	3	0	0	3	4	0	0
ES	Estudiantes	1	2	0	0	1	2	0	0
MED	Ministerio de Educación	0	0	1	2	1	0	0	1
EEC	Entidades externas de certificación	2	3	3	1	3	1	3	1

Tabla 10. Matriz de influencias directas (MID)

En la siguiente matriz (2MAO) se califica la posición favorable o desfavorable de cada uno de los actores frente a cada objetivo:

		CIM Contar con instalaciones modernas, atractivas, equipadas y adecuadas para el desarrollo del proyecto educativo	ICU Incluir en convenio a una universidad objetivo en Medellín, dos en Bogotá y por lo menos una en USA	ATH Alinear el talento humano con la cultura	VTIC Estar a la vanguardia en cuanto a plataformas tecnológicas pertinentes para la gestión de la enseñanza	CNI Mantener las certificaciones nacionales e internacionales vigentes y pasar a niveles superiores en el EFQM	IEG Incrementar al 50% los estudiantes graduados en el BI	ACM Asegurar las competencias pertinentes de los docentes
CA	CORPADE los Alcázares	3	0	0	3	1	0	0
JDA	Junta directiva de Aspaen seccional	4	3	4	4	4	2	4
DNA	Dirección nacional Aspaen	3	2	4	3	3	0	3
UN	Universidades	0	2	0	0	0	0	0
DOC	Docentes	1	0	3	1	3	3	-2
PF	Padres de familia	2	1	2	1	0	3	2
EST	Estudiantes	1	0	-2	1	0	-2	0
MED	Ministerio de Educación	0	0	0	2	0	0	1
EEC	Entidades externas de certificación	1	0	0	1	4	0	2

Tabla 11. Matriz de posiciones valoradas (2 MAO)

VISUALIZACIÓN DE LOS RESULTADOS E INTERPRETACIONES

A continuación se presenta el histograma de fuerzas MMIDI, en la cual se analiza el peso de cada uno de los actores en cuanto a las decisiones estratégicas.

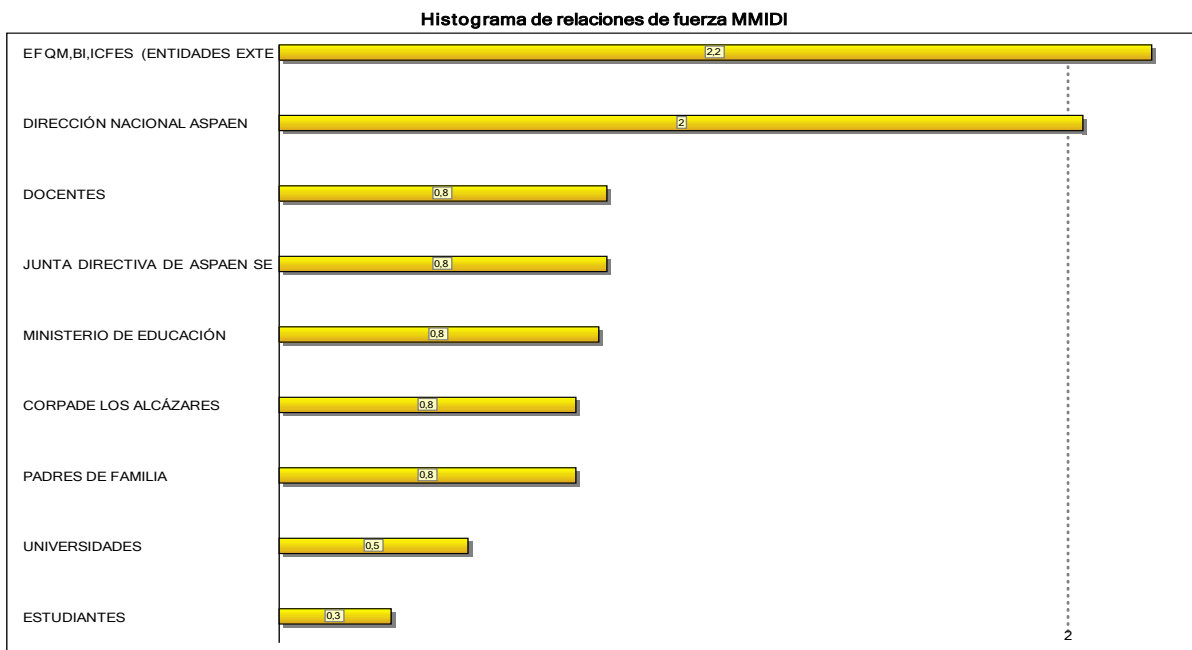


Figura 11. Histograma de relaciones de fuerzas MMIDI

Se concluye de esta gráfica que las entidades externas y la dirección nacional de ASPAEN son los actores con mayor peso en cuanto a las decisiones estratégicas que se tomen en el colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares

POSICIONES VALORADAS DE ACTORES SOBRE LOS OBJETIVOS (HISTOGRAMA 2MAO)

A continuación se presenta el histograma 2MAO, a partir del cual puede observarse el respaldo o la oposición por parte de los actores a las variables estratégicas.

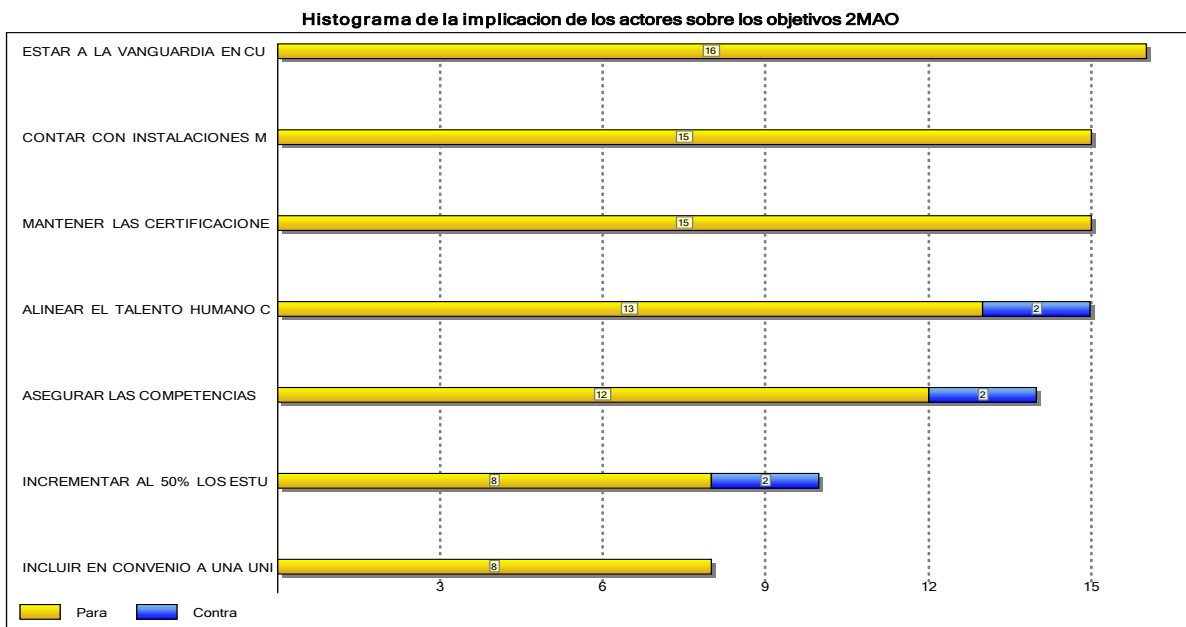


Figura 12. Histograma de la implicación de los actores sobre los objetivos 2MAO

La variable estratégica que cuenta con mayor respaldo por parte de los actores es estar a la vanguardia en cuanto a plataformas tecnológicas pertinentes para la gestión de la enseñanza, seguida de contar con instalaciones modernas, atractivas, equipadas y adecuadas para el desarrollo del proyecto educativo.

CONVERGENCIAS VALORADAS DE OBJETIVOS ENTRE ACTORES

A continuación se presenta el gráfico de convergencias valoradas entre actores, a partir del cual se puede observar la convergencia del relacionamiento entre ellos y su cualificación como débiles, medias, relativamente importantes o más importantes.

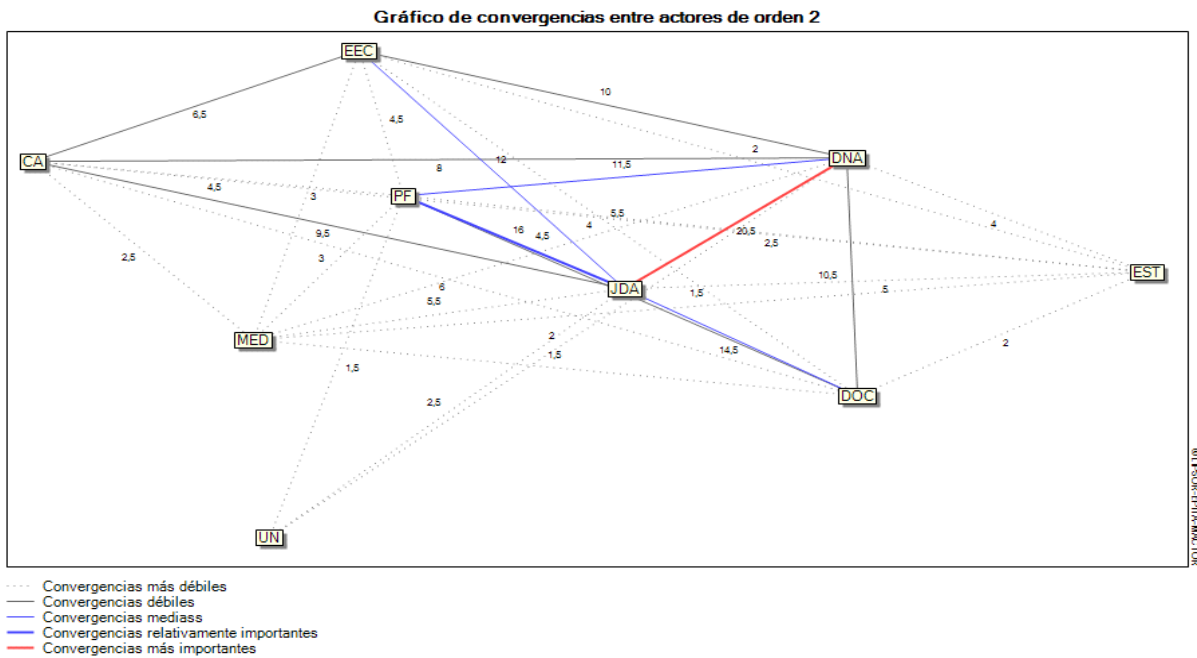


Figura 13. Convergencia entre actores de orden 2

En el gráfico se observa una sólida relación positiva entre la Dirección Nacional de ASPAEN y la Junta Directiva de ASPAEN Alcázares. Además muestra una relación positiva entre el cliente (padres de familia) y la Junta Directiva ASPAEN Los Alcázares.

CÁLCULO DE AMBIVALENCIAS

A continuación se presenta el histograma de ambivalencia entre actores, en el cual puede observarse cuáles actores presentan mayor resistencia a las variables estratégicas.

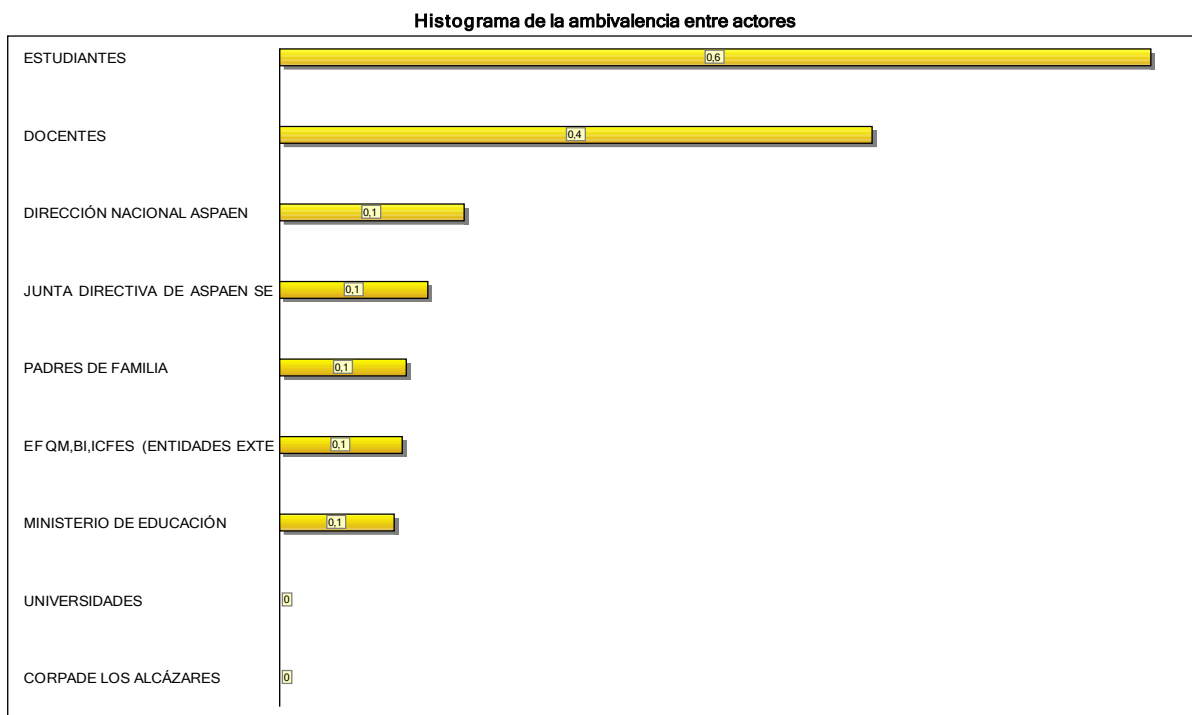


Figura 14. Histograma de la ambivalencia entre actores

Se concluye que los actores que más resistencia presentan a las variables estratégicas son los estudiantes, seguidos de los docentes.

4.1.3 SMIC

A continuación se presenta el análisis a través del cual se busca encontrar el escenario ideal a partir de una serie de hipótesis.

Las hipótesis para el caso corresponden a las mismas variables estratégicas que se observaron en MACTOR

Hipótesis	Descripción	Nombre en sistema
No.		
1	Contar con instalaciones modernas, atractivas, equipadas y adecuadas para el desarrollo del proyecto educativo	(CIM)
2	Incluir en convenio a una universidad objetivo en Medellín, dos en Bogotá y una en usa	(ICU)
3	Alinear el talento humano con la cultura	(ATH)
4	Mantener las certificaciones nacionales e internacionales vigentes y pasar a niveles superiores en EFQM	(CNI)
5	Incrementar al 50% los estudiantes graduados en BI	(IEG)
6	Asegurar las competencias pertinentes de los docentes	(ACM)

Tabla 12. Hipótesis para SMIC

Probabilidades simples

CIM	Contar con instalaciones modernas, atractivas, equipadas y adecuadas para el desarrollo del proyecto educativo	70%
ICU	Incluir en convenio a una universidad objetivo en Medellín, dos en Bogotá y por lo menos una en USA	5%
ATH	Alinear el talento humano con la cultura	60%
CNI	Mantener las certificaciones nacionales e internacionales vigentes y pasar a niveles superiores en el EFQM	70%
IEG	Incrementar al 50% los estudiantes graduados en el BI	50%
ACM	Asegurar las competencias pertinentes de los docentes	60%

Tabla 13. Probabilidades simples

Probabilidades condicionales +

	CIM Contar con instalaciones modernas, atractivas, equipadas y adecuadas para el desarrollo del proyecto educativo	ICU Incluir en convenio a una universidad objetivo en Medellín, dos en Bogotá y por lo menos una en USA	ATH Alinear el talento humano con la cultura	CNI Mantener las certificaciones nacionales e internacionales vigentes y pasar a niveles superiores en el EFQM	IEG Incrementar al 50% los estudiantes graduados en el BI	ACM Asegurar las competencias pertinentes de los docentes
CIM	70%	70%	70%	75%	70%	70%
ICU	5%	5%	5%	10%	10%	5%
ATH	65%	60%	60%	70%	65%	75%
CNI	75%	70%	75%	70%	75%	80%
IEG	55%	60%	55%	50%	50%	65%
ACM	60%	60%	70%	70%	65%	60%

Tabla 14. Probabilidades condicionales +

Probabilidades condicionales –

		E1	E2	E3	E5	E6	E7
		CIM	ICU	ATH	CNI	IEG	ACM
		Contar con instalaciones modernas, atractivas, equipadas y adecuadas para el desarrollo del proyecto educativo	Incluir en convenio a una universidad objetivo en Medellín, dos en Bogotá y por lo menos una en USA	Alinear el talento humano con la cultura	Mantener las certificaciones nacionales e internacionales vigentes y pasar a niveles superiores en el EFQM	Incrementar al 50% los estudiantes graduados en el BI	Asegurar las competencias pertinentes de los docentes
CIM	E1	70%	70%	70%	65%	70%	70%
ICU	E2	5%	5%	5%	1%	1%	4%
ATH	E3	60%	60%	60%	55%	60%	45%
CNI	E5	60%	70%	60%	70%	70%	60%
IEG	E6	45%	45%	45%	0%	50%	40%
ACM	E7	60%	60%	50%	50%	60%	60%

Tabla 15. Probabilidades condicionales -

El estudio de SMIC arrojó el siguiente histograma

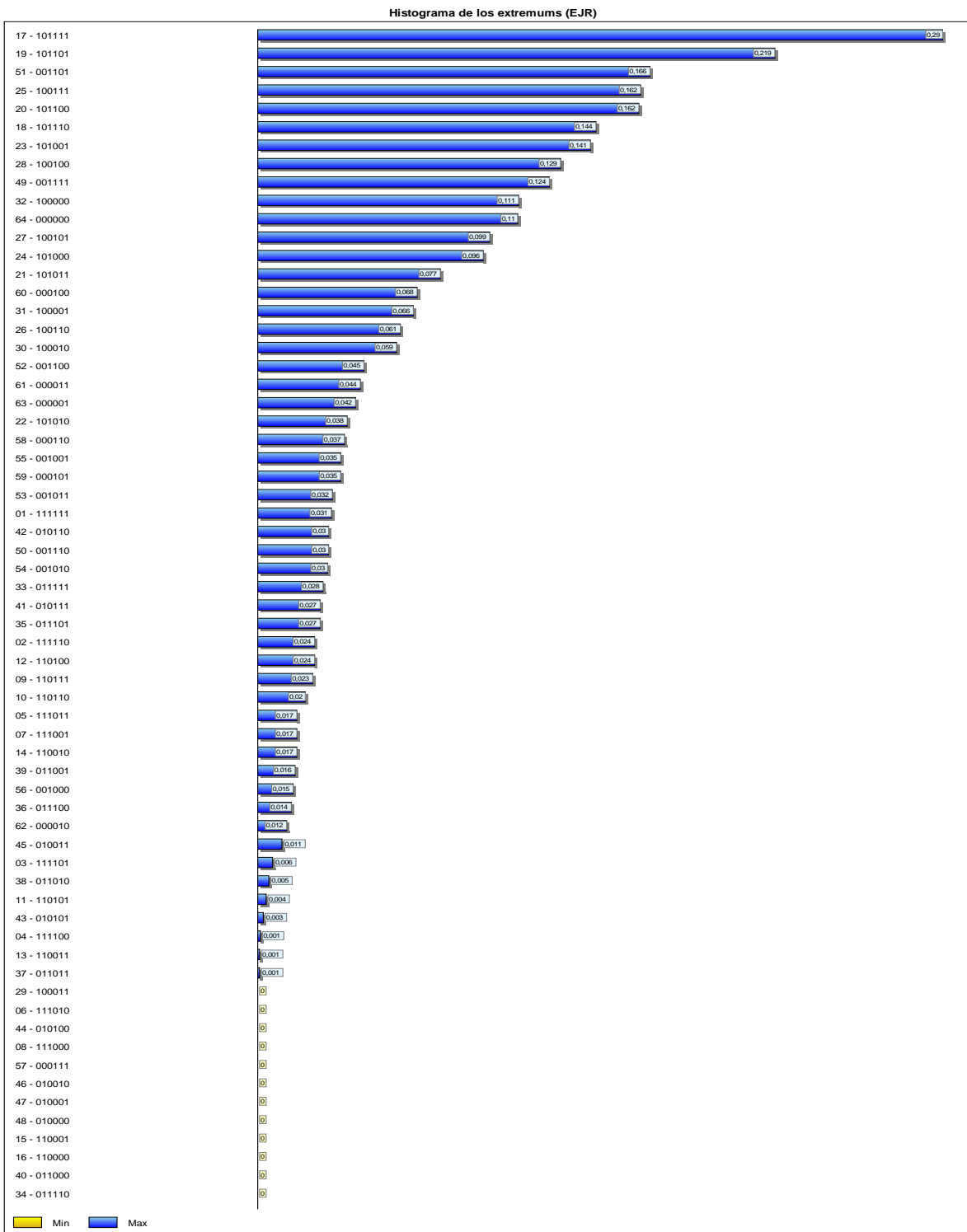


Figura 15. Histograma de los extremums

El escenario tendencial 101111 está orientado al objetivo de posicionamiento que se plantea. Para asegurar el escenario deseado, el cual está al 0,031, en el cual se sincronizan todos los escenarios.

4.2 Formulación estratégica

4.2.1 Etapa de aportación de información

4.2.1.1 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

En esta matriz se presentan los factores externos a la empresa, destacando su ponderación o grado relativo de importancia y la evaluación en su aprovechamiento por parte del colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares.

	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades			
1 Evolución de las TIC'S (tecnologías de información y comunicación) aplicadas en la educación	0,18	2	0,36
2 Mayor exigencia de certificadores nacionales e internacionales en educación	0,10	4	0,40
3 Auge del deporte competitivo como eje formativo	0,15	2	0,30
4 Reconocimiento de las universidades	0,04	1	0,04
5 Crisis de valores en la sociedad	0,12	3	0,36
	0,59		1,46
Amenazas			
1 Incremento de parejas sin hijos	0,10	2	0,20
2 Sobre oferta educativa en el público objetivo	0,12	3	0,36
3 Bajos salarios de docentes	0,10	1	0,10
4 Virtualización de la educación básica, secundaria y vocacional	0,02	1	0,02
5 Reubicación geográfica de familias de estratos socioeconómico de interés	0,07	1	0,07
	0,41		0,75
Total	1,00		2,21

Tabla 16. Matriz de factores externos claves (MEFE)

El resultado por debajo de 2,5 nos indica que el colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares no está preparado adecuadamente para aprovechar sus oportunidades y enfrentar sus amenazas. Las oportunidades tienen un mayor peso que las amenazas, lo que quiere decir que cuenta con un mayor espectro de oportunidades para hacer frente a sus amenazas. Estas amenazas serán analizadas en la matriz MPC. Es posible aprovechar las oportunidades de evolución de las TIC'S para enfrentar las amenazas de la virtualización de la educación, potencializar la debilidad en tecnología evidenciada más adelante en la MEFI. También la inclusión del deporte como eje formativo, unido a la evolución de las TIC'S puede convertirse en elemento fundamental para que los clientes tomen la decisión de elegir el colegio, independiente de su ubicación geográfica. Además, la matriz muestra 2 oportunidades y 2 fortalezas que, si son intervenidas en por lo menos un punto, lograrían movilizar el resultado por encima de 2,5 y, por ende, el colegio estaría aprovechando de mejor manera sus oportunidades y tendría mayor capacidad para enfrentar sus amenazas. A continuación se presenta el resultado que se daría de movilizar la clasificación en dos oportunidades y una amenaza:

	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades			
1 Evolución de las TIC'S aplicadas en la educación	0,18	3	0,54
2 Mayor exigencia de certificadores nacionales e internacionales en educación	0,10	4	0,40
3 Auge del deporte competitivo como eje formativo	0,15	3	0,45
4 Reconocimiento de las universidades	0,04	1	0,04
5 Crisis de valores en la sociedad	0,12	3	0,36
	0,59		1,79
Amenazas			
1 Incremento de parejas sin hijos	0,10	2	0,20
2 Sobre oferta educativa en el público objetivo	0,12	3	0,36
3 Bajos salarios de docentes	0,10	2	0,20
4 Virtualización de la educación básica, secundaria y vocacional	0,02	1	0,02
5 Reubicación geográfica de familias de estratos socioeconómico de interés	0,07	1	0,07
	0,41		0,85
Total	1,00		2,64

Tabla 17. Matriz de factores externos claves (MEFE) con clasificación variada

La intervención en los factores resaltados permite un incremento en el aprovechamiento de las oportunidades y disminución de las amenazas.

4.2.1.2 Matriz de perfil competitivo (MPC)

Esta matriz representa la posición del colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares con respecto a sus dos competidores más influyentes, en lo que tiene que ver con los factores importantes para el éxito, que fueron definidos por los expertos.

Factores	Valor	ALCÁZARES		SAN IGNACIO		VERMONT	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
1 Alto nivel Académico	0,20	4	0,8	2	0,4	3	0,6
2 Bilingüismo	0,10	3	0,3	2	0,2	4	0,4
3 Infraestructura física	0,10	3	0,3	2	0,2	4	0,4
4 Accesibilidad	0,05	3	0,2	4	0,2	2	0,1
5 Solidez financiera	0,08	4	0,3	3	0,2	3	0,2
6 Formación en valores	0,16	4	0,6	4	0,6	2	0,3
7 Espacios de esparcimiento	0,08	3	0,2	2	0,2	3	0,2
8 Actividades deportivas y artísticas	0,08	3	0,2	3	0,2	4	0,3
9 Recursos tecnológicos y pedagógicos	0,15	2	0,3	2	0,3	4	0,6
Total	1,00		3,29		2,58		3,22

Tabla 18. Matriz de perfil competitivo (MPC)

El resultado nos muestra que el colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares está liderando el sector, con un empate técnico en comparación con el que le sigue en segundo lugar. Se observa que sería posible ampliar la brecha con el colegio que ocupa el segundo lugar (VERMONT), interviniendo el factor No.9 de la MPC, en la medida de que es el numeral con mayor valor y menor calificación, con el cual se generaría un impacto diferenciador significativo. Este resultado está en alineación con lo hallado en las matrices MEFÉ y MEFI.

Factores Importantes para el éxito	Valor	ALCÁZARES		SAN IGNACIO		VERMONT	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
1 Alto nivel Académico	0,20	4	0,8	2	0,4	3	0,6
2 Bilingüismo	0,10	3	0,3	2	0,2	4	0,4
3 Infraestructura física	0,10	3	0,3	2	0,2	4	0,4
4 Accesibilidad	0,05	3	0,2	4	0,2	2	0,1
5 Solidez financiera	0,08	4	0,3	3	0,2	3	0,2
6 Formación en valores	0,16	4	0,6	4	0,6	2	0,3
7 Espacios de esparcimiento	0,08	3	0,2	2	0,2	3	0,2
8 Actividades deportivas y artísticas	0,08	3	0,2	3	0,2	4	0,3
9 Recursos tecnológicos y pedagógicos	0,15	3	0,5	2	0,3	4	0,6
Total	1,00		3,44		2,58		3,22

Tabla 19. Matriz del perfil competitivo (MPC) con clasificación variada

4.2.1.3 Matriz de evaluación de factor interno (MEFI)

En esta matriz se presentan los factores internos de la empresa destacando su ponderación o grado relativo de importancia y la evaluación en su aprovechamiento por parte del colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares.

Tabla 20. Factores internos claves (MEFI)

El resultado (2,21) muestra que el colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares no está debidamente preparado para aprovechar sus fortalezas y hacer frente a sus debilidades. Las debilidades superan porcentualmente a las fortalezas, lo cual quiere decir que debe trabajarse fuertemente en factores específicos que permitan mejorar el balance. Además es posible aprovechar fortalezas tales como la cultura, el respaldo de ASPAEN, las certificaciones internacionales y el bilingüismo para trabajar fuertemente en el desarrollo de imagen y la vinculación de las TIC'S, observados en MPC y en MEFI. La matriz nos muestra 1 fortaleza y 3 debilidades que, si son intervenidas para ser movilizadas en por lo menos un punto, lograrían llevar al colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares a un mejor aprovechamiento de sus

fortalezas y a hacer frente de mejor manera a sus debilidades, tal como se muestra a continuación.

FORTALEZAS		Valor	Clasificación	Valor ponderado
1	Cultura ASPAEN (Alta formación en valores, personalización, educación diferenciada)	0,15	4	0,6
2	Certificaciones internacionales (BI, EFQM,CIE)	0,08	3	0,2
3	Formación académica y bilingüismo	0,12	4	0,5
4	Planta física atractiva	0,07	3	0,2
5	Respaldo de ASPAEN (Asociación para la enseñanza)	0,02	3	0,1
		0,44		1,6
DEBILIDADES				
1	Desarrollo de imagen	0,18	2	0,4
2	Vías de acceso	0,06	2	0,1
3	Indicadores de gestión	0,10	2	0,2
4	Proceso de selección y gestión del talento humano	0,12	2	0,2
5	TIC'S y aulas virtuales	0,10	2	0,2
		0,56		1,1
Total		1,00		2,71

Tabla 21. Factores internos claves (MEFI) con clasificación variada

4.2.1.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

A través de esta herramienta se analizan amenazas desde la perspectiva del sector de negocios y se observa cuál es el desempeño del colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares respecto a las fuerzas definidas en el modelo de Porter.

FACTORES ESTRATEGICOS		1	2	3	4	5	
I. Amenaza de nuevos participantes							
Barreras de entrada							
Costo de capital para infraestructura y tecnología	Alto		2				Bajo
Certificaciones internacionales de calidad educativa	Muchas			3			Pocas
Diferenciación de los colegios existentes	Alta	1					Baja
Lealtad de marca	Alta				4		Baja
Costos de terrenos en la ciudad	Alto	1					Bajo
Disponibilidad de terrenos en las ciudades	Poca	1					Mucha
Ubicación en entorno	Desfavorable			3			Favorable
Regulación de precios de venta por parte del Estado	Baja	1					Alta
Amenaza de nuevos participantes	Promedio	4	1	2	1	0	
	2,00	Alta	4	2	6	4	0
II. Rivalidad entre Competidores							
Rivalidad entre Competidores							
Competidores participantes en la industria	Pocos					5	Muchos
Costos fijos	Bajo				4		Altos
Costo de cambio	Alto		2				Bajo
Crecimiento de la industria	Bajo	1					Alto
Diferenciación de producto	Diferenciado		2				Estándar
Incremento en la capacidad instalada	Poco			3			Mucho
Certificaciones y reconocimientos	Muchos				4		Pocos
Competencia por familias del mismo estrato	Poca					5	Mucha
Competidores con estándares educativos similares	Pocos				4		Muchos
Barreras de Salida							
Barreras emocionales	Bajas		1				Altas
Especialización de activos	No		1				Si
Costo de Salida	Bajo			3			Alto
Restricciones gubernamentales y sociales	Pocas			3			Muchas
Rivalidad entre Competidores	Promedio	3	2	3	3	2	
	2,92	Alta	3	4	9	12	10
III. Amenaza de productos sustitutos							
Amenaza de productos sustitutos							
Costos de cambio del usuario	Alto		1				Bajo
valor precio del sustituto	Alto		1				Bajo
Rentabilidad y agresividad del productor del sustituto	Baja		1				Alta
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Poca		1				Mucha
Amenaza de productos sustitutos	Promedio	4	0	0	0	0	
	1,00	Alta	4	0	0	0	0
IV. Poder de Negociación de los compradores							
Poder de los compradores							
Número de compradores importantes	Pocos		1				Muchos
Costo de cambio del comprador	Alto			2			Bajo
Amenaza de integración hacia delante de la industria	Bajo		1				Alto
Contribución a la calidad de los productos de los compradores	Baja		1				Alta
Poder de negociación de los compradores	Promedio	3	1	0	0	0	
	1,25	Alta	3	2	0	0	0
V. Poder de Negociación de los proveedores							
Poder de negociación de los proveedores							
Número de proveedores importantes	Muchos			2			Pocos
Disponibilidad de sustitutos de los productos de los proveedores	Existe			2			No existe
Contribución de proveedores a la calidad o servicio de productos de la industria	Alto			2			Bajo
Costo de cambio de los productos de los proveedores	Bajo		1				Alto
Costo de la industria contribuido por los proveedores	Bajo			2			Alto
Poder de negociación de los proveedores	Promedio	1	4	0	0	0	
	1,80	Alta	1	8	0	0	0

Tabla 22. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

En términos generales, de todas las fuerzas expuestas en el modelo de Porter, la que más amenaza al colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares es la rivalidad entre competidores. Esto se debe principalmente a que hay muchos participantes en la industria –la ciudad cuenta con 16 colegios enfocados en mismo público objetivo -, que los certificados y reconocimientos son diferenciadores a los que todos pueden tener acceso de proponérselo; y a que los costos fijos son

un factor importante pero que los afecta a todos por igual. Esto se evidencia además en la matriz MPC, donde si bien el colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares es primero, la brecha con sus competidores es angosta, así como en la MEFÉ donde se observó una alta competencia por el mismo público objetivo. Al momento de seleccionar la estrategia recomendada del resultado de la aplicación de PEEA se observará que el cuadrante corresponde a una estrategia intensiva, que precisamente contiene estrategias alternativas que permiten atacar la rivalidad entre competidores.

4.2.1.5 Análisis de cadena de valor

A continuación se presenta la propuesta de cadena de valor para el colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares, que considera las actividades primarias y de apoyo que influyen en el core del negocio.

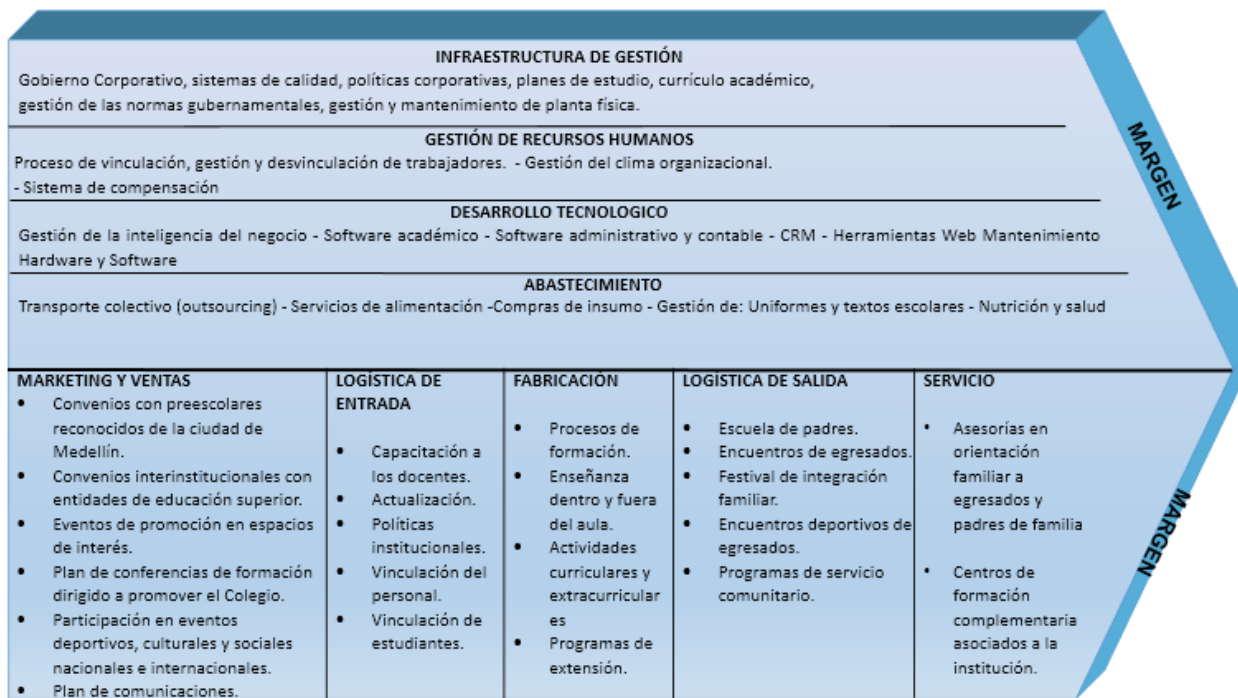


Figura 16. Cadena de valor

Las actividades de marketing y ventas recogen elementos de varios análisis: Construcción de marca y convenios de formación que fueron identificados desde el MICMAC; atender amenazas identificadas en MEFE como la sobreoferta educativa en el público objetivo y la reubicación geográfica de las familias objetivo, en la medida que el marketing puede servir para que, independiente de la ubicación, consideren al colegio como la mejor alternativa; a la necesidad de tomar ventaja del seguidor identificada en MPC; a aprovechar las fortalezas identificadas en MEFI para elementos de marketing y atacar la debilidad en este mismo aspecto y que fue relevante en ese análisis; a buscar maneras de administrar la rivalidad entre competidores que fue el aspecto más relevante del análisis de las 5 fuerzas.

Las actividades de logística de entrada, en especial la capacitación de los docentes, recoge elementos de varios análisis: La oportunidad de evolución de las TIC'S y de exigencias de certificaciones internacionales vistos en la MEFE; los factores críticos de éxito de alto nivel académico y de recursos tecnológicos y pedagógicos vistos en MPC; las fortalezas de formación académica y certificaciones internacionales, así como las debilidades en TIC'S para las cuales se requiere formación, vistas en MEFI; las necesidades de certificaciones y reconocimientos y de estar al día con los estándares de educación, vistos en el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Las actividades de formación recogen la importancia de ejercer de la mejor manera la misión del colegio y de buscar el cumplimiento de la visión, a través del mejoramiento en la formación que requieren la exigencias de las certificaciones identificados en MEFE y en la rivalidad entre competidores del análisis de las 5 fuerzas de Porter; aprovechar los factores importantes para el éxito que diferencian al colegio como el alto nivel académico y aquellos que se pueden potenciar, como los recursos tecnológicos y pedagógicos, identificados en MPC; aprovechar las fortalezas de la cultura, las certificaciones actuales y gestionar las debilidades como las necesidades de TIC'S aplicadas a la educación identificadas en MEFI y la fuerza que ejerce la rivalidad entre competidores.

La logística de salida y el servicio responde a las actividades que deben continuarse o realizarse para obtener los resultados esperados.

4.2.2 Etapa de ajuste

4.2.2.1 Matriz FODA

A continuación se presentan los cruces entre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, donde se correlacionan los factores analizados en MEFE y en MEFI, con el fin de considerar las posibles estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y las fortalezas, así como contrarrestar las amenazas y enfrentar las debilidades. La figura muestra resaltados los factores de mayor ponderación con baja calificación seleccionados en MEFE y en MEFI, así como las estrategias resultantes de los cruces entre estos factores.

		FORTALEZA: F		
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura Alcázares (Alta formación en valores, personalización y diferenciados) 2. Certificaciones internacionales (BI, EFQM, CIE) 3. Formación académica y bilingüismo 4. Planta física atractiva 5. Respaldo de ASPAEN (Asociación para la enseñanza) 		
OPORTUNIDADES: O	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evolución de las TIC'S aplicadas en la educación 2. Mayor exigencia de certificadoros nacionales e internacionales en educación 3. Auge del deporte competitivo como eje formativo 4. Reconocimiento de las universidades 5. Crisis de valores en la sociedad 	ESTRATEGIAS: FO		
		<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Penetración mercado. 1.2 Alianzas estratégicas 1.3 Desarrollo de productos 1.4 Alianza Estratégica 1.5 Penetración de mercado 2.1 Penetración de mercado 2.2 Desarrollo de productos 2.3 Desarrollo de productos 2.4 Alianza estratégica 2.5 Desarrollo interno 	<ol style="list-style-type: none"> 3.1 Desarrollo de producto 3.2 Desarrollo de productos 3.3 Desarrollo de Producto 3.4 Penetración de mercado 3.5 Desarrollo interno 4.1 Penetración de mercado 4.2 Penetración de mercado 4.3 Desarrollo de producto 4.4 Diversificación no relacionada 4.5 Desarrollo interno 	<ol style="list-style-type: none"> 5.1 Desarrollo de producto 5.2 Penetración de mercado 5.3 Desarrollo de producto 5.4 Alianza estratégica 5.5 Desarrollo interno
AMENAZAS: A	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de parejas sin hijos 2. Sobre oferta educativa en el público objetivo 3. Bajos salarios de docentes 4. Virtualización de la educación básica, secundaria y vocacional 5. Reubicación geográfica de familias de estratos socioeconómico de interés 	ESTRATEGIAS: FA		
		<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Penetración de mercado 1.2 Penetración de mercado 1.3 Desarrollo interno 1.4 Diversificación horizontal 1.5 Desarrollo de mercado 2.1 N/A 2.2 Penetración de mercado 2.3 Desarrollo interno 2.4 Desarrollo de producto 2.5 Desarrollo de mercado 	<ol style="list-style-type: none"> 3.1 N/A 3.2 Penetración de mercado 3.3 Desarrollo interno 3.4 Desarrollo de producto 3.5 Penetración de mercado 4.1 N/A 4.2 Penetración de mercado 4.3 Desarrollo interno 4.4 Diversificación no relacionada 4.5 Penetración de mercado 	<ol style="list-style-type: none"> 5.1 N/A 5.2 Penetración 5.3 Desarrollo interno 5.4 Desarrollo de producto 5.5 Desarrollo de mercado

		DEBILIDADES: D		
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de imagen 2. Vías de acceso 3. Indicadores de gestión 4. Proceso de selección y gestión del talento humano 5. Tic's y aulas virtuales 		
		ESTRATEGIAS: DO		
OPORTUNIDADES: O	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evolución de las TIC'S aplicadas en la educación 2. Mayor exigencia de certificadoros nacionales e internacionales en educación 3. Auge del deporte competitivo como eje formativo 4. Reconocimiento de las universidades 5. Crisis de valores en la sociedad 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Penetración de mercado 1.2 Penetración de mercado 1.3 Desarrollo de producto 1.4 Penetración de mercado 1.5 Penetración de mercado 2.1 Diversificación concéntrica 2.2 Penetración de mercado 2.3 Desarrollo de producto 2.4 N/A 2.5 N/A 	<ol style="list-style-type: none"> 3.1 Desarrollo interno 3.2 Desarrollo interno 3.3 Desarrollo interno 3.4 Desarrollo interno 3.5 Desarrollo interno 4.1 Desarrollo interno 4.2 Desarrollo interno 4.3 Desarrollo interno 4.4 Desarrollo interno 4.5 Desarrollo interno 	<ol style="list-style-type: none"> 5.1 Desarrollo interno 5.2 Desarrollo interno 5.3 Penetración de mercado 5.4 Alianzas Estratégicas 5.5 Penetración de mercado
	AMENAZAS: A	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de parejas sin hijos 2. Sobre oferta educativa en el público objetivo 3. Bajos salarios de docentes 4. Virtualización de la educación básica, secundaria y vocacional 5. Reubicación geográfica de familias de estratos socioeconómico de interés 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 N/A 1.2 Penetración de mercado 1.3 Desarrollo interno 1.4 Diversificación relacionada 1.5 Penetración de mercado 2.1 N/A 2.2 Desarrollo de mercado 2.3 N/A 2.4 Desarrollo de producto 2.5 Desarrollo de mercado 	<ol style="list-style-type: none"> 3.1 N/A 3.2 Penetración de mercado 3.3 Desarrollo interno 3.4 Diversificación no relacionada 3.5 Penetración de Mercado 4.1 N/A 4.2 Penetración de mercado 4.3 Desarrollo interno 4.4 Diversificación no relacionada 4.5 Penetración de mercado

Figura 17. Análisis FODA

Una vez realizado el cruce de estrategias se obtiene el resultado sobre la repetición de cada una de las estrategias consideradas, con el fin de establecer cuáles son las preponderantes. A continuación se presenta el resultado de la moda y la elección de las tres estrategias más relevantes, según el puntaje obtenido.

Estrategia	Moda	Orden	Descripción
Penetración de mercado (David)	29	1	Incrementar la participación en el mercado para los servicios de educación del colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares, a través de esfuerzos de mercadeo.
Desarrollo interno (Gerry Johnson)	25	2	El colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares potencia sus capacidades de forma independiente.
Desarrollo de producto (David)	16	3	Incrementar los ingresos del colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares a través del mejoramiento de los servicios educativos existentes o del desarrollo de servicios nuevos.

Tabla 23. Orden de selección de estrategias según FODA

En la medida que el resultado responde al cruce de MEFE y de MEFI, las estrategias responden a las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades allí planteadas. Además son coherentes con el resultado de la MPC, en el sentido de que es fundamental generar acciones que permitan distanciarse de quien está de segundo en dicho análisis y con el cual prácticamente existe un empate técnico. Además confirma la alta rivalidad entre los competidores observada en las 5 fuerzas de Porter.

4.2.2.2 Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

A continuación se presenta el análisis de la fortaleza financiera, fortaleza industrial, estabilidad ambiental y ventaja competitiva del colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares. La calificación se realizó con base en el consenso de expertos.

FORTALEZA FINANCIERA FF	CALIFICACIÓN	ESTABILIDAD AMBIENTAL EA	CALIFICACIÓN
Apalancamiento financiero	6	Regulación de la educación	-5
Capital de trabajo	4	Cambios en la tecnología	-2
Liquidez	3	Desempleo (variación porcentual)	-4
Rendimiento sobre la inversión	4	Demanda (Variación)	-2
Sostenibilidad	6	Competencia de otros colegios	-3
Total Fortaleza Financiera	23	Exigencia académica la sociedad	-5
FORTALEZA INDUSTRIAL FI	CALIFICACIÓN	Total Estabilidad ambiental	-21
Modelo pedagógico	6	VENTAJA COMPETITIVA FC	CALIFICACIÓN
Infraestructura física	4	Participación en el subsector educativo	-2
TIC'S Aplicadas a la educación	3	Calidad definida como certificaciones externas	-5
Modelo formativo	6	Rotación de estudiantes	-5
Ubicación	4	Utilización de la capacidad instalada	-3
Servicios conexos (alimentación, transporte)	5	Reconocimiento institucional	-3
Docentes competentes	4	Cultura Organizacional	-4
Idiomas extranjeros	3	Total Ventaja Competitiva	-22
Total Fortaleza Industrial	35		

Tabla 24. Análisis de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

De los elementos analizados, la fortaleza industrial es la más preponderante. En ella se destacan el modelo pedagógico y el modelo formativo. En la fortaleza financiera, segundo elemento mejor calificado, se destacan el apalancamiento financiero y la sostenibilidad. En cuanto a la estabilidad ambiental se destaca la regulación y en la ventaja competitiva se destacan la baja rotación de estudiantes y la calidad del producto.

Al cruzar esta información con otros análisis se observa que las TIC'S presentan una baja calificación con respecto a las demás fortalezas industriales, lo cual fue evidenciado como una debilidad en MEFI. También se evidencia la fortaleza en planta física al cruzar el resultado de las fortalezas industriales con las de MEFI, al igual que el modelo pedagógico y formativo. En cuanto a los cambios tecnológicos resaltados con baja calificación en estabilidad ambiental, se observa que fue destacado como una debilidad en MEFI y como una oportunidad en MEFE. En cuanto a la variación de la demanda se observa una baja calificación que se refrenda con lo observado en MEFE, en el sentido de que hay sobre oferta educativa, lo cual también afecta la

participación en el mercado, indicando la presencia de un océano rojo (Chang King & Mauborgne, 2005).

A continuación se presenta el resultado de los promedios de cada una de las posiciones estratégicas calificadas y la gráfica resultante.

Cálculo de eje Y El promedio de EA -3,5 El promedio de FF 4,6 Y: $-3,5 + 4,6 = 1,1$

Cálculo de eje X El promedio de VC -3,67 El promedio de FI 4,38 X: $-3,67 + 4,38 = 0,71$

Tabla 25. Cálculo coordenadas del vector direccional



Figura 18. Resultado de PEEA

El resultado obtenido se ubica en el cuadrante de estrategias intensivas. Se observa que las estrategias definidas desde el ejercicio FODA se han validado en PEEA, en la medida que se encuentran en el cuadrante de estrategias intensivas. En el mismo cuadrante se encuentra clasificada la estrategia de desarrollo interno tomada de Gerry Johnson.

4.2.3 Etapa de decisión

4.2.3.1 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

En el ejercicio siguiente se visualiza el resultado del análisis MPEC, que toma las ponderaciones de las matrices MEFE, MEFI y las estrategias resultantes en FODA y PEEA.

Estrategias Alternativas	Factores Clave	VALOR	Penetración en el mercado		Desarrollo de producto		Desarrollo interno	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades								
1	Evolución de las TIC'S aplicadas en la educación	0,18	1	0,18	4	0,72	2	0,36
2	Mayor exigencia de certificadores nacionales e internacionales en educación	0,10	1	0,1	4	0,4	2	0,2
3	Auge del deporte competitivo como eje formativo	0,15	1	0,15	4	0,6	3	0,45
4	Reconocimiento de las universidades	0,04	4	0,16	2	0,08	1	0,04
5	Crisis de valores en la sociedad	0,12	4	0,48	2	0,24	3	0,36
Amenazas								
1	Incremento de parejas sin hijos	0,10	0	0	0	0	0	0
2	Sobre oferta educativa en el público objetivo	0,12	4	0,48	3	0,36	1	0,12
3	Bajos salarios de docentes	0,10	1	0,1	2	0,2	4	0,4
4	Virtualización de la educación básica, secundaria y vocacional	0,02	2	0,04	4	0,08	3	0,06
5	Reubicación geográfica de familias de estratos socioeconómico de interés	0,07	4	0,28	1	0,07	2	0,14
Total		1,00						
FORTALEZAS								
1	Cultura Alcázares (Alta formación en valores, personalización y diferenciado)	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,45
2	Certificaciones internacionales (BI, EFQM,CIE)	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
3	Formación académica y bilingüismo	0,12	4	0,48	2	0,24	3	0,36
4	Planta física atractiva	0,07	4	0,28	1	0,07	2	0,14
5	Respaldo de ASPAEN (Asociación para la enseñanza)	0,02	4	0,08	3	0,06	2	0,04
DEBILIDADES								
1	Desarrollo de imagen	0,18	4	0,72	2	0,36	3	0,54
2	Vías de acceso	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12
3	Indicadores de gestión	0,10	1	0,1	3	0,3	4	0,4
4	Proceso de selección y gestión del talento humano	0,12	2	0,24	1	0,12	4	0,48
5	TIC'S y aulas virtuales	0,10	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Total		1,00		5,17		4,98		5,12

Tabla 26. Matriz de planeación estratégica MPEC

Los factores resaltados corresponden a los identificados con mayor ponderación y baja calificación en MEFI y en MEFE que, al verse intervenidos mínimamente, generarían cambios radicales.

La estrategia seleccionada es Penetración de Mercado, resultado influenciado principalmente por la ponderación de las fortalezas y debilidades analizadas en MEFI, que deben ser consideradas al momento de establecer el mapa estratégico.

4.3 Implementación y evaluación estratégica

4.3.1 Mapa de objetivos estratégicos

Seguidamente se presenta el mapa de objetivos estratégicos para el colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares y la descripción detallada de cada uno de los objetivos estratégicos.

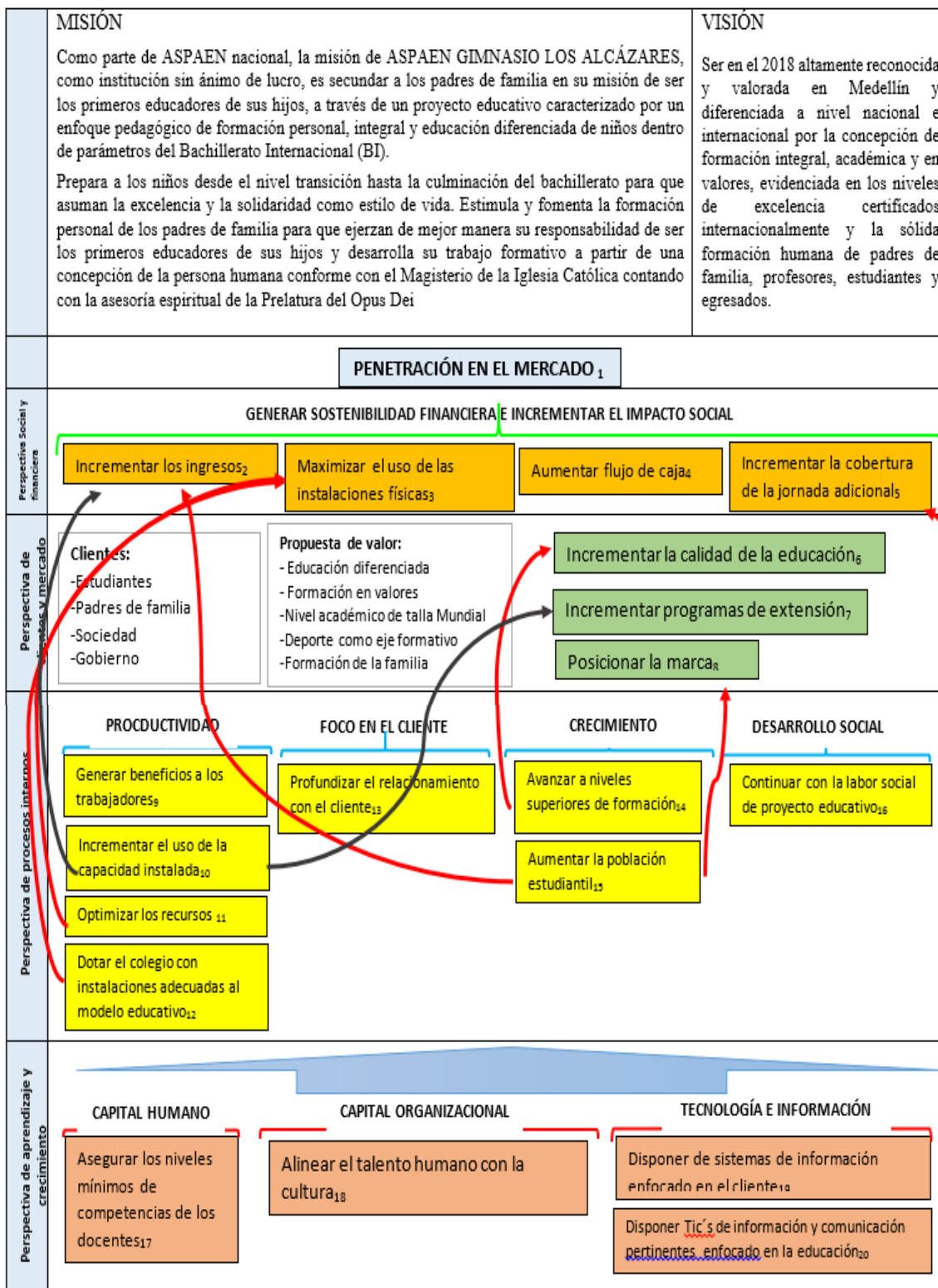


Figura 19. Mapa de objetivos estratégicos para el colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares

No.	Objetivo estratégico	Descripción
2	Incrementar los ingresos	Incrementar los ingresos a través de la vinculación de nuevos estudiantes y de crecimiento en programas de extensión para contar con los recursos necesarios para el crecimiento y sostenibilidad.
3	Maximizar el uso de las instalaciones físicas	Maximizar el uso de las instalaciones físicas existentes (planta física) a través del mantenimiento para diferir en mayor tiempo necesidades futuras de inversión
4	Aumentar el flujo de caja	Aumentar flujo de caja a través de la implementación de sistemas de inteligencia de negocio que permita una mayor liquidez
5	Incrementar la cobertura de la jornada adicional	Incrementar la cobertura de la jornada adicional a través de la vinculación de nuevos estudiantes para impactar en mayor proporción el entorno social.
6	Incrementar la calidad de la educación	Incrementar la calidad de la educación a través de la sostenibilidad y evolución hacia niveles de certificación nacional e internacional más altos para que los clientes tomen la decisión de elegir el Colegio.
7	Incrementar los programas de extensión	Incrementar programas de extensión relacionados con el modelo formativo para generar más ingresos e impactar en la sociedad.
8	Posicionar la marca	Posicionar la marca a través del desarrollo de un plan de mercadeo para lograr alto impacto en el cliente objetivo.
9	Generar beneficios a los trabajadores	Generar beneficios a los trabajadores con la implementación de incentivos no salariales para generar retención de talento clave.
10	Incrementar el uso de la capacidad instalada	Incrementar el uso de la capacidad instalada a través de alquiler de zonas de la institución a entidades externas, con el fin de generar nuevos ingresos.
11	Optimizar los recursos	Optimizar los recursos a través de mecanismos de control que permitan dirigirlos al cumplimiento de los objetivos estratégicos
12	Dotar el colegio con instalaciones adecuadas al modelo educativo	Dotar el colegio con instalaciones adecuadas al modelo educativo por medio de un estudio de necesidades e implementación del plan de acción para atender las expectativas de crecimiento y las necesidades del modelo educativo
13	Profundizar el relacionamiento con el cliente	Profundizar el relacionamiento con el cliente por medio de un plan que permita la personalización de la relación con cada familia.
14	Avanzar a niveles superiores de formación	Avanzar a niveles superiores de formación a través de los valores y el deporte como eje formativo y de la adaptación de los programas a las exigencias de las entidades certificadoras para incrementar la calidad de la educación.
15	Aumentar la población estudiantil	Aumentar la población estudiantil a través del fortalecimiento de la marca para mayores ingresos.
16	Continuar con la labor social del proyecto educativo	Continuar con la labor social de proyecto educativo garantizando los recursos necesarios para la sostenibilidad de la jornada adicional para impactar en el entorno social

17	Asegurar los niveles mínimos de competencias de los docentes	Asegurar los niveles mínimos de competencias de los docentes a través del diagnóstico de competencias actuales vs las requeridas y el desarrollo de la brecha para ofrecer al mercado niveles de competencia superiores.
18	Alinear el talento humano con la cultura	Alinear el talento humano con la cultura a través de la estructuración de procesos de selección con perfiles adecuados y planes de mantenimiento de la cultura para apalancar el modelo formativo.
19	Disponer en sistemas de información enfocado en el cliente	Disponer de sistemas de información enfocados en el cliente a través de la adquisición de sistemas que permitan tener inteligencia de negocios para la adecuada gestión de clientes y recursos.
20	Disponer de TIC'S pertinentes enfocados a la educación	Disponer TIC'S pertinentes enfocados a la educación a través del diagnóstico de las necesidades para soportar el modelo educativo y lograr posicionamiento en el mercado.

Tabla 27. Descripción de los objetivos estratégicos

4.3.2 Mapa de indicadores

A continuación se presenta el mapa de indicadores, que consiste en el despliegue de cada uno de los objetivos estratégicos establecidos en el mapa de objetivos estratégicos con sus definiciones respectivas, sus indicadores, los valores actuales y meta. Se diferencian en cada cuadro de acuerdo con cada una de las perspectivas. Además se presenta el plan de acción para un objetivo estratégico seleccionado.

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	VALOR REAL 2014	META 2015
Perspectiva Social y Financiera	Incrementar los ingresos a través de la vinculación de nuevos estudiantes y de crecimiento en programas de extensión para contar con los recursos necesarios para el crecimiento y sostenibilidad.	a. Incremento de estudiantes % $((\text{Número de estudiantes año 2} - \text{Número de estudiantes año 1}) / \text{Número de estudiantes año 1}) \times 100$.	7%	10%
		b. Incremento en programas de extensión $((\text{Número de programas de extensión año 2} - \text{Número de programas de extensión año 1}) / \text{Número de programas año 1}) \times 100$	100%	200%
	Maximizar el uso de las instalaciones físicas existentes (planta física) a través del mantenimiento para diferir en mayor tiempo necesidades futuras de inversión	a. Promedio de horas de uso de la capacidad instalada $(\text{Promedio de horas de uso año 2} - \text{Promedio de horas de uso año 1}) / \text{Promedio de horas de uso año 1} \times 100$	28%	40%
		b. Metros cuadrados mantenidos. Metros cuadrados (m ²) mantenidos y/o reparados en el año 2/ Metros cuadrados (m ²) mantenidos y/o reparados en el año 1 > 1	3500m ²	4500m ²
	Aumentar flujo de caja a través de la implementación de sistemas de inteligencia de negocio que permita una mayor liquidez	a. Rotación de cartera. $360 / (\text{Ventas} / \text{cuentas por cobrar})$	24 días	15 días
		b. Sistema de inteligencia de negocios implementado	No existe	Existe
	Incrementar la cobertura de la jornada adicional a través de la vinculación de nuevos estudiantes para impactar en mayor proporción el entorno social.	a. Variación porcentual de la población estudiantil en jornada adicional $(\text{Población estudiantil jornada adicional Año 2} - \text{Población estudiantil jornada adicional Año 1}) / \text{Población estudiantil jornada adicional Año 1} \times 100$	6%	6%
		b. Porcentaje de graduados (%) $(\text{Cantidad estudiantes graduados jornada adicional Año 2} - \text{Cantidad estudiantes graduados jornada adicional Año 1}) \times 100 / \text{Cantidad estudiantes graduados jornada adicional Año 1}$	50%	60%

Tabla 28. Mapa de indicadores según la perspectiva social y financiera

Objetivo estratégico	Plan de acción (Con tareas concretas)	Tiempo	Recursos	Inversión
Incrementar la cobertura de la jornada adicional a través de la vinculación de nuevos estudiantes para impactar en mayor proporción el entorno social.	Aprobar mayor cantidad de solicitudes de admisión para nivel 6°. Abrir las admisiones en grados superiores (7° a 11°). Llegar a un cupo máximo de 30 estudiantes por salón.	6 Meses	Talento Humano <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Académico de la Jornada Adicional. • Rector de la Jornada Adicional. • Docentes Instalaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Las mismas actuales. • Silla universitaria • Traslado de muebles y enseres. Papelería y otros insumos	La misma de hoy. No incrementa gastos por este concepto \$10,000,000 \$500.000 \$10,500,000
Total				\$10,500,000

Tabla 29. Plan de acción objetivo estratégico incrementar la cobertura de la jornada adicional

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	VALOR REAL 2014	META 2015
Perspectiva de Clientes y Mercado	Incrementar la calidad de la educación a través de la sostenibilidad y evolución hacia niveles de certificación nacional e internacional más altos para que los clientes tomen la decisión de elegir el Colegio.	a. ICFES muy superior b. EFQM, cantidad de estrellas c. BI, cantidad de diplomas d. CIE, certificación	Muy superior 2 estrellas 7 estudiantes Certificación en 3 asignaturas	Muy superior 3 estrellas 15 estudiantes Alcance del Diploma
	Incrementar programas de extensión relacionados con el modelo formativo para generar más ingresos e impactar en la sociedad.	a. Variación porcentual en los programas (Programas de extensión año 2 – Programas de extensión año 1) x 100/ Programas de extensión año 1. b. Variación porcentual en asistentes (Cantidad de asistentes año 2 – Cantidad de asistentes año 1) x 100 / Cantidad de asistentes año 1	100%	200%
	Posicionar la marca a través del desarrollo de un plan de mercadeo para lograr alto impacto en el cliente objetivo.	a. Plan de mercadeo formulado b. Estudio de recordación de marca	No hay No hay	Que lo haya Que lo haya

Tabla 30. Mapa de indicadores según la perspectiva de clientes y mercado

Objetivo estratégico	Plan de acción (Con tareas concretas)	Tiempo	Recurso Humano	Inversión
Incrementar la calidad de la educación a través de la sostenibilidad y evolución hacia niveles de certificación nacional e internacional más altos para que los clientes tomen la decisión de elegir el Colegio.	Continuar con el programa de certificación EFQM para acceder a niveles superiores del modelo	2 años	Junta Directiva Docentes Administración y servicios	24.500.000
	Programas de preparación, validación y acompañamiento para pruebas ICFES con empresa externa para estudiantes de 10° y 11°.	6 meses	Docentes de 9°, 10°, 11° Dirección académica Rector Estudiantes	3.375.000
	Ajuste interno de asignaturas de acuerdo con resultados de simulacros.			
	Adaptación de modelo según resultados, con miras a pruebas de años siguientes			
	Motivar y capacitar a los estudiantes en las pruebas del BI y sus beneficios inmediatos.	1 año	Cuerpo docentes	125.000.000
	Generar cultura alrededor del bachillerato internacional			
	Implementar las certificaciones en otras asignaturas por parte del CIE	1 año	Cuerpo docentes	17.000.000
TOTAL PRÓXIMO AÑO.....				169.875.000

Tabla 31. Plan de acción objetivo estratégico incrementar la calidad de la educación

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	VALOR REAL 2014	META 2015	
Perspectiva de Procesos internos	Generar beneficios a los trabajadores con la implementación de incentivos no salariales para generar retención de talento clave.	a. Número de incentivos	Existe 1 incentivo	Generar 2 incentivos adicionales	
	Incrementar el uso de la capacidad instalada a través de alquiler de zonas de la institución a entidades externas, con el fin de generar nuevos ingresos.	b. Tasa de rotación educadores (Educadores retirados en el año 2 – Educadores retirados en el año 1) / Educadores retirados en el año 1 x 100			
		a. Incremento de los ingresos por objeto de alquiler de instalaciones (Total ingresos del año 2 – Total ingresos del año 1) / Total ingresos del año 1 x 100	1.5% del total de los ingresos	Aumento al 10g%	
	Optimizar los recursos a través de mecanismos de control que permitan dirigirlos al cumplimiento de los objetivos estratégicos	b. Promedio de horas de uso de las instalaciones a alquilar (Promedio de horas de uso año 2 – Promedio de horas de uso año 1) / Promedio de horas de uso año 1 x 100			
		a. Generación de los mecanismos de desagregación y control	No se tiene	Se tiene	
	Dotar el colegio con instalaciones adecuadas al modelo educativo por medio de un estudio de necesidades e implementación del plan de acción para atender las expectativas de crecimiento y las necesidades del modelo educativo.	b. Presupuesto asignado a objetivos estratégicos (%) (Presupuesto asignado a objetivos estratégicos año 2 - Presupuesto asignado a objetivos estratégicos año 1) / Presupuesto asignado a objetivos estratégicos año x 100	No se tiene desagregado	Empezar la medición del año 1 para hallar la base	
		a. Generación del estudio 100%	No se tiene	Se tiene	
	Profundizar el relacionamiento con el cliente por medio de un plan que permita la personalización de la relación con cada familia.	b. Generación de plan de acción, con asignación de recursos y aprobación	No se tiene	Se tiene	
		a. Generación y ejecución del plan de relacionamiento.	No existe	Existe	
	Avanzar a niveles superiores de formación a través de los valores y el deporte como eje formativo y de la adaptación de los programas a las exigencias de las entidades certificadoras para incrementar la calidad de la educación.	b. Medición del porcentaje de satisfacción del cliente con el relacionamiento (Medición año 2 – Medición año 1) / Medición año 1 x100	No existe	Primera medición para hallar la base	
		a. Generación del plan interno de adaptación del deporte como eje formativo	No existe	Existe	
	Aumentar la población estudiantil a través del fortalecimiento de la marca para mayores ingresos.	b. Generación del plan interno de adaptación a las exigencias de entidades certificadoras	No existe	Existe	
		a. Incremento de estudiantes % (Número de estudiantes año 2 – Número de estudiantes año 1) / Número de estudiantes año 1 x 100	7%	10%	
	Continuar con la labor social de proyecto educativo garantizando los recursos necesarios para la sostenibilidad de la jornada adicional para impactar en el entorno social.	b. Incremento de los ingresos por incremento de estudiantes (%) (Ingresos por objeto de nuevos estudiantes año 2 – Ingresos por objeto de nuevos estudiantes año 1) / Ingresos por objeto de nuevos estudiantes año 1 x 100			
		a. Incremento de recaudos de la jornada normal que se asignan a la labor social de la jornada adicional (%) (Recaudos asignados a la labor social año 2 – Recaudos asignados a la labor social año 1) / Recaudos asociados a la labor social año 1 x 100	100%	100% + IPC	
		b. Incremento en las donaciones destinadas a la jornada adicional (%) (Donaciones asignadas a la labor social de la jornada adicional año 2 – Donaciones asignadas a la labor social de la jornada adicional año 1) / Donaciones asignadas a la labor social de la jornada adicional año 1 x 100			

Tabla 32. Mapa de indicadores según la perspectiva de procesos internos

Objetivo estratégico	Plan de acción	Tiempo	Recurso	Inversión
Aumentar la población estudiantil a través del fortalecimiento de la marca para mayores ingresos.	Formular y aprobar el plan de mercadeo	1 año	Contratar especialista en mercadeo Comité directivo	80.000.000
	Implementar el plan de mercadeo	2 años	Contratar especialista en mercadeo Contratar agencia de publicidad y comunicación Comité directivo	De acuerdo con el resultado del plan de mercadeo que se apruebe
	Promover las actividades del colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares en públicos de interés actuales	1 año	Departamento de comunicaciones	30.000.000
TOTAL PRÓXIMO AÑO				110.000.000

Tabla 33. Plan de acción objetivo aumentar la población estudiantil

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	VALOR REAL 2014	META 2015
Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	Asegurar los niveles mínimos de competencias de los docentes a través del diagnóstico de competencias actuales vs las requeridas y el desarrollo de la brecha para ofrecer al mercado niveles de competencia superiores.	a. Generar el diagnóstico de brechas	No se tiene	Se tiene
		b. Avance del plan de acción en el cierre de las brechas diagnosticadas	No se tiene	5%
	Alinear el talento humano con la cultura a través de la estructuración de procesos de selección con perfiles adecuados y planes de mantenimiento de la cultura para apalancar el modelo formativo.	a. Estructuración del proceso de selección	No existe	Se tiene
		b. Estructuración del plan de mantenimiento de la cultura	No existe	Se tiene
	Disponer de sistemas de información enfocado en el cliente a través de la adquisición de sistemas que permitan tener inteligencia negocio para la adecuada gestión de clientes y recursos.	a. Diagnóstico, modelación y selección de la herramienta.	No se tiene	Se tiene en junio
		b. Incorporación, implementación, puesta en servicio	No se tiene	Se tiene en diciembre
	Disponer de TIC'S pertinentes enfocados en la educación a través del diagnóstico de las necesidades para soportar el modelo educativo y lograr posicionamiento en el mercado.	a. Diagnóstico, modelación y selección de las herramientas.	No se tiene	Se tiene en junio
		b. Aprobación de la incorporación, implementación, puesta en servicio	No se tiene	Aprobado para iniciar incorporación en 2016

Tabla 34. Mapa de indicadores según la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo estratégico	Plan de acción (Con tareas concretas)	Tiempo	Recurso	Inversión
Disponer de TIC'S pertinentes enfocados a la educación a través del diagnóstico de las necesidades para soportar el modelo educativo y lograr posicionamiento en el mercado.	Referenciar el mercado y diagnosticar necesidades	6 meses	Jefe de proyecto Ingeniero de sistemas Jefes de área	2.000.000
	Sustentación de proyecto y aprobación de la factibilidad y el presupuesto	6 meses	Jefe de proyecto Comité directivo	
	Inicio incorporación del plan de TIC'S	1 año	Comité directivo	Según lo aprobado en el proyecto
TOTAL PRÓXIMO AÑO.....				2.000.000

Tabla 35. Plan de acción objetivo estratégico disponer de TIC'S pertinentes enfocados a la educación

5. Discusión y conclusiones

El proceso de análisis muestra que el colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares ubica sus clientes en un segmento que es altamente competido. Los colegios que están ubicados detrás de él como segundo y tercero en el segmento realmente no están muy alejados de su posición competitiva y puede decirse que se encuentran en un escenario de océano rojo.

El mapa de objetivos estratégicos y el mapa de indicadores están orientados a que la estrategia resultante del ejercicio –penetración de mercado- pueda conducir a fortalecer el posicionamiento del colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares en la ciudad de Medellín. Sin embargo es claro que los demás colegios también desarrollan ejercicios a través de los cuales buscan lograr cada vez una mayor porción del mercado. Es por ello que el colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares debe no solo focalizarse en la ejecución de la estrategia, si no estar atento a las variaciones que el entorno pueda sufrir, a los cambios que sus competidores generen alrededor de sus propias estrategias y al comportamiento de sus clientes, con el fin de validar la vigencia en el tiempo de las decisiones adoptadas y la necesidad de ajuste.

Del análisis efectuado llama la atención que, a pesar de las oportunidades de mejoramiento que se encontraron sobre todo en cuanto a mercadeo, el colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares sea líder en el segmento objetivo. Esto da cuenta de que su historia pesa en el contexto de la educación de Medellín y que los resultados de sus egresados son valorados. A pesar de lo anterior también debe considerarse que factores como la evolución de la tecnología, las dificultades de movilidad en las ciudades, el cambio de los gustos y tendencias de los jóvenes, el deporte como profesión altamente exitosa, la reubicación geográfica de las familias, entre otros y que están incluidos dentro de los análisis efectuados, son elementos que pueden aprovechar y vienen siendo aprovechados por los colegios de la competencia para posicionarse de mejor manera y llevar a los padres a decidirse por aquél que se adapte a sus necesidades.

De allí la importancia de la ejecución de la estrategia y el énfasis en actividades de mercadeo que permitan difundir la oferta educativa del colegio, con beneficios tangibles para los padres y los alumnos, sin detrimento de la misión y los valores fundamentales del colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares, que finalmente son su mayor diferenciador.

En la ejecución de la estrategia hay un alto componente de objetivos estratégicos ubicados en las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Esto quiere decir que se requieren altos esfuerzos internos para que la estrategia pueda ejecutarse. El compromiso y trabajo coordinado entre ASPAEN, CORPADE y la administración es fundamental para adoptar la estrategia y destinarle los recursos requeridos, así como la participación activa de la planta de educadores que tiene como gran reto trabajar en asegurar sus niveles mínimos de competencia y alineación con la cultura, con el fin de dar la talla al reto planteado por la estrategia.

Con base en lo expuesto, se presentan las siguientes conclusiones:

La educación en la ciudad de Medellín, en el segmento analizado, presenta alta competencia y puede decirse que está en un escenario de océano rojo.

La estrategia de penetración de mercado resultante del ejercicio está en la vía de enfrentar la competencia en este escenario, buscando el posicionamiento y reconocimiento del colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares en la ciudad de Medellín.

El hecho de que la brecha entre los competidores sea tan pequeña, facilita que cualquier movimiento de la competencia pueda llevar a que se dificulte el posicionamiento buscado. Por lo tanto, en la medida que la estrategia se aplique con mayor prontitud, podrá ubicarse el colegio

ASPAEN Gimnasio Los Alcázares en una mejor posición en el segmento en el cual se desenvuelve y lograr la preferencia de su público objetivo.

Si bien los objetivos estratégicos planteados son relevantes, cabe desatacar la importancia del objetivo estratégico “Posicionar la marca a través del desarrollo de un plan de mercadeo para lograr alto impacto en el cliente objetivo”, que se encuentra en la perspectiva de clientes y mercado, en la medida que cualquier otro desarrollo interno o externo que se ejecute y que no se muestre a través de la estrategia de posicionamiento de marca, resultaría infructuoso.

Varios de los objetivos estratégicos corresponden a aspectos de desarrollo interno, los cuales requieren de intervención de corto plazo y de un esfuerzo económico, administrativo y académico considerable. Esto debe ser analizado y ponderado por el colegio ASPAEN Gimnasio Los Alcázares, en la medida que quiera llegar al objetivo propuesto.

Referencias

- Chang King, W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Norma.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: PEARSON Educación.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. San Sebastián: PROSPEKTIKER.
- Godet, M., & Durence, P. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. DUNOD Unesco.
- Hoy, R. v. (03 de septiembre de 2013). Nuevo ranking mide la calidad de los mejores colegios del país. *Periódico El Tiempo*, pág. Sección Educación.
- Ibarra, M. I. (2012). Definición de un modelo de planeación estratégica para las fuerzas militares colombianas. Bogotá.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy, Text and Cases*. Edinburgh: Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). *ALIGNMENT*. Barcelona: Harvard Business Scholl Press.
- Llinás R, R. (2002). *El cerebro y el mito del Yo*. Bogotá: Norma.
- webmastare@alcazares.edu.co. (30 de Julio de 2014). *www.alcazares.edu.co*. Obtenido de <http://www.alcazares.edu.co/>
- webmaster@alcazares.edu.co. (30 de 7 de 2014). *CORPADE, CORPADE Los Alcázares*. Obtenido de <http://www.alcazares.edu.co/corpade-9>