



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**CREACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO Y POSICIONAMIENTO
PARA EL COLEGIO CARRUSELL – LEONARDO DA VINCI DE LA CIUDAD DE
TACNA – PERÚ**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE
EMPRESAS**

ADOLFO GABRIEL BOUILLON SARDÓN

**PROFESOR GUIA:
GASTÓN L'HUILLIER TRONCOSO**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
ANA MARÍA SARDÓN TALVAC**

**SANTIAGO CHILE
NOVIEMBRE 2007**

RESUMEN

El objetivo principal del presente estudio de caso es desarrollar una estrategia de desarrollo para el colegio Carrusell – Leonardo Da Vinci de la ciudad de Tacna – Perú. Este colegio ha logrado un crecimiento sostenido durante los últimos 6 años, situación que lo ha colocado en una posición de liderazgo entre las instituciones educativas de la ciudad. También se ha observado un crecimiento de la oferta educativa local, lo que genera la creación de una estrategia formal de desarrollo para el colegio Carrusell – Leonardo Da Vinci, con la finalidad de aprovechar sus fortalezas, establecer líneas de acción y consolidar su posición de liderazgo en la industria educativa de la ciudad de Tacna.

Para lograr el objetivo principal se realizó un análisis ambiental de la empresa, estudiando las características del macro entorno, con variables como el factor social, económico, político y legal. Luego se realizó un análisis del micro entorno industrial, utilizando para ello el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

Una vez realizado el análisis del entorno se procedió a establecer la estrategia de segmentación y posicionamiento de la empresa, junto con la filosofía de creación de valor que la empresa asumirá en el mediano y largo plazo. Finalmente, se realizó un cuadro de mando integral para determinar aquellos objetivos estratégicos e indicadores que permitirán ejecutar la estrategia de desarrollo para el colegio Carrusell – Leonardo Da Vinci.

Como resultado, se puede constatar que la industria presenta una competencia creciente en el número de empresas participantes; así mismo que el segmento al cual debe enfocarse la empresa es el nivel socioeconómico medio-alto de las familias de la ciudad. Por lo tanto la propuesta de creación de valor para el colegio debe estar centrada en la innovación de productos y servicios más que en estrechar los lazos con los clientes o tener ventaja competitiva en costos. De acuerdo a la realización del cuadro de mando integral, se obtuvieron los siguientes temas estratégicos: Rendimiento de la inversión, Modelo educativo propio, Desarrollo de innovaciones en el modelo educativo, Gestión adecuada de activos, Disminución del costo promedio por alumno, Imagen de marca, Desarrollar proyectos de asesoría y generación de valor, Administración de empresas, tecnología estratégica y Motivación del Capital humano.

La conclusión más importante del estudio de caso es que la estrategia de desarrollo debe centrarse en la creación de una franquicia que se fundamente en un modelo educativo propio, y en el proceso de innovación que implica la creación de servicios de valor agregado. Los temas estratégicos que darán soporte son la gestión de activos, la creación de sistemas de información estratégicos y el desarrollo del capital humano. Estos temas constituirán la base para la posterior ejecución de la estrategia de desarrollo que permitirá al colegio Carrusell – Leonardo Da Vinci consolidar su posicionamiento y liderazgo en la industria educativa.

AGRADECIMIENTOS

Muchas son las personas que me han ayudado y apoyado en este proceso, un objetivo que siempre quise lograr cuando realizaba mis estudios de pregrado en la Universidad de Tarapacá.

Quiero agradecer a mi familia, a mi madre Ana María, por su constante apoyo. A mi padre Mauro, cuya fortaleza es digna de admiración y respeto. Gracias Javier, Diego y Pablo por constituir mi fortaleza y ayuda.

A mi enamorada Claudia, que fue fundamental en tomar la decisión de adentrarme en esta aventura que culmina con el presente trabajo, pero que permite vislumbrar nuevos caminos y rumbos en la vida. Gracias por tu apoyo y amor.

A mis profesores guías, Oscar Cofré, Gastón L'huillier y Fernando Vilches, y al resto de académicos de la Universidad de Chile que me enseñaron en estos dos años de estudio. A mis compañeros de estudio por su amistad y alegría. Y a mi profesor Daniel Viera de la Universidad de Tarapacá, por alentarme a dar este importante paso en mi carrera profesional.

Dedico personalmente este trabajo para mi madre América, que compartió conmigo este sueño, y que ahora desde la ventana de Dios me acompaña y guía en todo momento. Y finalmente, pero no menos importante, quiero dar gracias a Jesucristo, por hacerme ver que la vida sólo es verdadera cuando asumimos nuestra misión y luchamos por alcanzar nuestros sueños y objetivos. Este trabajo es fruto de su amistad y de su gracia.

INDICE

<u>Capítulo</u>	<u>Página</u>
1. Introducción	5
2. Descripción de la organización	6
3. Planteamiento del problema	8
3.1. Marco Conceptual	9
3.2. Metodología	12
4. Análisis del entorno empresarial del colegio	14
4.1. Análisis Macroambiental del sistema educativo	14
4.1.1. Económico	14
4.1.2. Político	15
4.1.3. Legal	16
4.1.4. Social	17
4.2. Modelo de las 5 fuerzas competitivas	17
4.2.1. Poder de Negociación de los proveedores	17
4.2.2. Poder de Negociación de los consumidores	19
4.2.3. Rivalidad entre los participantes	19
4.2.4. Amenaza de nuevos competidores	20
4.2.5. Amenaza de productos sustitutos	20
5. Misión, Visión y Disciplina Estratégica	21
5.1. Análisis de la Misión y Visión actuales	21
5.2. Propuesta de Misión y Visión	22
5.3. Disciplina Estratégica	23
6. Posicionamiento y segmentación del mercado	24
7. Desarrollo del cuadro de mando integral	25
7.1. Elementos de eficiencia, crecimiento y responsabilidad social empresarial	26
7.2. Objetivos estratégicos e indicadores de la propuesta de desarrollo	30
8. Conclusiones	36
9. Bibliografía	39
10. Anexos	40

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objetivo presentar el caso de estudio de la tesis para optar al grado de magíster en gestión y dirección de empresas de la Universidad de Chile.

El caso seleccionado es la empresa Carrusell – Leonardo Da Vinci de la ciudad de Tacna. Esta empresa es una institución educativa que brinda sus servicios de enseñanza al público infantil, específicamente los niveles de 1,2,3,4 y 5 años en el nivel inicial; y 6,7,8 y 9 años en el nivel básico o primario.

Su creación es de origen familiar, y en el transcurso del tiempo ha logrado mantener un estilo de enseñanza entre los centros educativos de la ciudad, que se caracteriza por innovar en el modelo educativo que se imparte a los niños, entregando siempre un alto valor agregado a la preparación de los mismos. Esto ha permitido que los padres de familia tengan un alto grado de satisfacción por la educación que reciben sus hijos, lo cual a permitido mantener un nivel de alumnado que se ha visto en expansión en los últimos años.

Sin embargo, con el aumento en el número de niños y la creciente competencia que se viene presentando en la ciudad, es necesario entregar una estrategia de desarrollo para esta empresa, que le permita responder de manera adecuada al medio ambiente en el cual está inmersa, y a la vez desarrollar actividades que corresponden a una visión más estratégica del negocio que potencialmente está desarrollando.

La razón fundamental de este trabajo de Tesis es diseñar una estrategia de desarrollo que permita al colegio posicionarse adecuadamente en el mercado local tacneño y evaluar futuras incursiones en diferentes mercados, dentro del modelo educativo que ha desarrollado.

2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El Centro educativo Carrusell se creó en el año 1991 en la ciudad de Tacna – Perú. Comenzó brindando su servicio de educación a niños de 3, 4 y 5 años de edad con un promedio de 12 alumnos por aula, teniendo 36 alumnos en total. A lo largo de los años el colegio tuvo un desarrollo estable tanto en la cantidad de niños como en el servicio que brindaba, llegando a un total de 86 alumnos a fines de 1999; sin embargo, a partir del año 2000 se incursionó en un proyecto con la Escuela de Asesoramiento y Capacitación Tecnológica de Lima, mediante la aplicación del Proyecto educativo Optimist, para el nivel inicial. Este proyecto implica una nueva manera de enfocar la educación tradicional del niño, mediante ejercicios lúdicos, desarrollo de valores y habilidades sociales y disciplinas artísticas, que logran un desarrollo integral del niño en diferentes ámbitos de su educación.

Este proyecto tuvo un positivo impacto en la enseñanza impartida a los niños, ya que los padres de familia podían constatar el desarrollo que sus hijos iban logrando a lo largo del año. Hubo mucho interés por parte de los padres el tener a sus hijos desde una edad más temprana en el colegio, pues se podía ver que mientras más temprano el niño recibe este modelo educativo, podía desarrollar en una mejor manera sus habilidades. El colegio entonces expandió sus servicios a los niveles de 1 y 2 años de educación inicial.

El proyecto Optimist fue desarrollado por Fomento de Centros de Enseñanza, institución que se encuentra en Madrid – España. Este proyecto está orientado a la etapa de educación inicial del niño, es decir, desde 1 hasta 5 años de edad. Para el nivel primario o básico, está contemplada la aplicación de otro proyecto, llamado Snipe, el cual se basa en los cimientos que el proyecto Optimist entrega a los niños, y en donde se desarrollan las habilidades más blandas, como el manejo de las emociones, virtudes y valores. Este proyecto está contemplado para niños desde los 6 hasta los 12 años de edad.

Pronto surgió la necesidad por parte del Padre de familia para que sus hijos puedan seguir recibiendo estos proyectos cuando sean más grandes, lo que originó que a partir del año 2003 se ampliara el servicio educativo al nivel primario (educación básica en Chile), con la aplicación del proyecto educativo Snipe.

Todo esto conllevó a un crecimiento exponencial de la cobertura de servicios educativos, llegando a fines de 2006 con un total de 250 alumnos y aproximadamente 30 trabajadores entre docentes y personal administrativo. En la actualidad se ofrece todo el nivel inicial y 5 de los 6 grados de la educación básica; pero se tiene la posibilidad de expandir el servicio educativo en el nivel primario hasta el sexto año, consolidando de esta forma la posición de liderazgo que va logrando esta empresa en la ciudad de Tacna.

El colegio Carrusell – Leonardo Da Vinci tiene una participación muy marcada del activo fijo en su estructura financiera, debido a su naturaleza como empresa prestadora de servicios educativos.

En la industria educativa el factor humano juega un rol más que importante, ya que es en definitiva quien desarrolla el modelo educativo. Al respecto, el colegio posee una cultura que promueve la participación y la integración del personal docente; originando un espíritu de colaboración y buen clima laboral; por su naturaleza familiar las relaciones laborales entre los empleados se basa mucho en la confianza y reciprocidad, política que ha resultado beneficiosa en el desarrollo del colegio

El nivel tecnológico que posee el colegio es aceptable para una cantidad relativamente menor de alumnos, pero si se desea ampliar la oferta educativa y expandirse en el mercado local, esta tecnología debe desarrollarse en forma más completa, para poder administrar de manera eficiente la demanda de los padres de familia y el capital de trabajo del colegio.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El tema que se abordará en el estudio será la creación de una estrategia de desarrollo para la empresa, con la finalidad de formalizar y profesionalizar su sistema de gestión, logrando de esta manera una interrelación efectiva con su medio ambiente, y la adopción de una disciplina estratégica para el desarrollo de su mercado.

Los objetivos y resultados esperados se determinan mediante el planteamiento del problema de la investigación a realizar. Los elementos de dicho planteamiento son los siguientes:

Objetivo General

“Crear una estrategia de desarrollo para el colegio Carrusell – Leonardo Da Vinci”

Objetivos específicos

- Analizar el entorno empresarial del colegio
- Determinar la misión, visión y valores compartidos
- Establecer la disciplina estratégica para la administración del colegio
- Determinar el posicionamiento y segmentación del mercado
- Crear la estrategia de desarrollo mediante el Cuadro de Mando Integral
- Establecer los indicadores, para los objetivos estratégicos de desarrollo del colegio.

Los resultados que se esperan obtener son: Determinar la estructura del mercado en la cual opera el colegio, con la finalidad de lograr una mejor comprensión del entorno; definir claramente una misión y visión que permita a la empresa ser gestionada con orientación hacia la industria; formular una estrategia de crecimiento para que el colegio pueda desarrollarse y posicionarse mejor en el mercado, incrementando mayores niveles de valor para los dueños de la empresa.

El plazo esperado para la ejecución de esta estrategia de desarrollo es de 5 años, tiempo durante el cual se planifican y ejecutan todos los objetivos estratégicos que se hayan identificado con el análisis industrial y el cuadro de mando integral.

Las preguntas clave que pretende contestar el estudio de caso corresponden a las siguientes:

- ¿Cómo está estructurado el ambiente empresarial del colegio?
- ¿Cuál es la misión, visión y valores compartidos?
- ¿Qué disciplina estratégica debe seguir el colegio para alcanzar sus objetivos de crecimiento?
- ¿Cuál es el mercado meta en donde debe enfocarse el colegio?
- ¿Qué herramienta estratégica le permitirá desempeñarse en forma exitosa en la industria?

3.1. Marco conceptual

El marco conceptual que se aplica al estudio de caso está compuesto por diversas teorías que en conjunto pretenden determinar el paradigma desde el cual la investigación se llevará a cabo.

Para la etapa de investigación del entorno se ha elegido un modelo general que explica los diferentes elementos del macro ambiente del negocio. Estos elementos son el factor legal, que determina las diferentes regulaciones que afectan por igual a todos los participantes en una determinada industria, en donde se exponen las reglas básicas del desempeño empresarial. Luego se considera el factor político, que analiza todas las tendencias en este ámbito que pudieran afectar de forma directa o indirecta a la industria, así como también el impacto que estas tendencias tendrían en las diferentes empresas que la componen. El factor social corresponde a comportamientos ampliamente aceptados en la sociedad donde la empresa opera, relacionados directamente con la actividad del giro del negocio; estos comportamientos determinan de

alguna manera las estrategias que la empresa pudiera seguir, para atender en forma óptima a su mercado meta. El factor económico implica el análisis de elementos generales correspondientes a la teoría macroeconómica, principalmente los modelos de demanda agregada y diversas teorías del consumo, para pronosticar el comportamiento agregado de los diferentes grupos de clientes de la empresa.

Al interior de la industria se utilizará el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, el cual considera las siguientes fuerzas a ser analizadas: Poder negociador de los consumidores, que se refiere a la capacidad que tienen los consumidores para negociar con la empresa los valores por los cuales se imparte la educación a sus hijos; poder negociador de los proveedores, que en este caso puntual correspondería a la Institución que otorga la franquicia de la aplicación del proyecto, esta empresa es Escuela de Capacitación y Asesoramiento Pedagógico de Lima; rivalidad entre los integrantes de la industria, en donde se analizan los comportamientos que otros colegios del mercado efectúan para aumentar la cantidad de alumnos, así como también el tipo de publicidad que generan para tal fin; amenaza de productos sustitutos, es decir, la oferta de otros tipos de modelos educativos que se aplican en forma alternativa; y amenaza de nuevos competidores, que se refiere a las facilidades o dificultades que nuevas empresas tienen para poder incursionar en la industria. Bajo este enfoque se determinarán los diferentes elementos que componen a la industria.

Así mismo, la teoría microeconómica sobre teoría de mercados establece 4 modelos principales: Competencia perfecta, Monopolio, Oligopolio y Competencia monopolística, en función de la cantidad de participantes y de las características del producto o servicio. Con las dos teorías mencionadas anteriormente se logrará estructurar adecuadamente la industria en la cual está inmersa la empresa.

La formulación de misión y visión se basa en la teoría de Hax – Majluf quienes definen para este propósito los criterios de producto, mercado, clientes y ámbito

geográfico. La disciplina estratégica propuesta por Treacy y Wiersema implica tres tipos de elección:

Excelencia operacional: En esta filosofía la empresa se esfuerza por mantener una alta eficiencia en todos los productos y procesos, generando como consecuencia abaratar o mantener sus costos lo más bajo posible. Esto permite a la empresa ofrecer precios más bajos a los consumidores.

Líder de producto: En este caso la empresa desarrolla siempre en primer lugar su producto o servicio, entregando algo superior a la competencia en todo momento. Esto permite a la empresa cobrar un precio más elevado por la oportunidad del cliente de recibir un producto o servicio más innovador.

Estrechamiento de cercanía con el cliente: Aquí la empresa desea satisfacer en todo momento las inquietudes de los clientes, ofreciendo siempre el mayor valor agregado posible. Esto implica mantener una comunicación bastante cercana y fluida con el cliente, sistemas de retroalimentación más sofisticados, programas de análisis de datos, aplicación de CRM, y sobre todo mantener en forma eficiente las bases de datos de la empresa. En esta disciplina se genera un gran valor al cliente y por lo tanto mayor fidelización, pero conlleva mayor esfuerzo administrativo.

Finalmente, para la adopción estratégica se eligió la teoría del Cuadro de Mando Integral, o Balanced Score Card, propuesta por Robert Kaplan y David Norton, la cual considera cuatro perspectivas de análisis empresarial que dependen de la misión de la empresa:

La perspectiva financiera o de los dueños: Esta perspectiva considera aquellos factores que más importan a los dueños dentro de la misión de la empresa, es decir, cumplirla y al mismo tiempo generar rentabilidad sobre la inversión que están realizando. Esto se mide principalmente por el nivel de utilidad que la empresa vaya generando, la calidad de los activos, el flujo de caja obtenido y la calidad del endeudamiento.

La perspectiva de cliente: Cuáles son las características que la empresa debe tener para que pueda ser elegida por los clientes, cómo satisface sus expectativas, y de qué manera esta posicionada la empresa en la mente de los clientes. Aquí también se analiza el aporte que la empresa realiza a la sociedad en su conjunto, aspecto que debe estar contemplado en la misión empresarial.

Los procesos internos: Aquí se analizan todos los procesos operativos que la empresa realiza para entregar sus productos o servicios de manera adecuada a sus clientes. Tiene que ver mucho el tema de la eficiencia organizacional y la aplicación del control administrativo en el manejo de los materiales, y la supervisión del capital humano de la empresa.

La perspectiva de aprendizaje: Se refiere a todos los conocimientos, habilidades y competencias que las personas deben tener para que la empresa pueda cumplir de manera eficiente sus actividades, lograr dar buena imagen al cliente y de esta manera aumentar el valor de la empresa en términos financieros.

El mapa estratégico establece las relaciones causa – efecto a través de estas cuatro perspectivas para especificar los objetivos organizacionales, las métricas asociadas y las metas a cumplir para lograr el desarrollo empresarial del colegio.

3.2. Metodología

Los elementos que posee el marco teórico permitirá la realización de los diferentes objetivos, tanto el general como los específicos, de la tesis de estudio. La metodología a realizar es la siguiente:

En la etapa de investigación se utilizarán los elementos macroambientales y la información necesaria para desarrollarlos. En la etapa social estudios realizados sobre sociología y postura sobre el ámbito educativo de los hijos en la sociedad peruana. En política los lineamientos generales en materia de educación del gobierno actual, los cuales se enmarcan dentro del plan de acuerdo nacional suscrito por todos los partidos políticos. En el ámbito económico se analizarán

las principales variables de la región, como desempleo, consumo, inversión, balanza comercial y producto interno bruto, las cuales se encuentran en estudios realizados por el Instituto Nacional de Cultura, el Banco Central de Reserva y el Ministerio de Economía. En el ámbito legal se analizará los elementos relevantes para el desenvolvimiento del colegio, como es la Ley General de Educación, Ley del Profesorado, Ley de los centros educativos privados y Ley General de la Renta.

Para el análisis del microentorno se utiliza el modelo de fuerzas competitivas de Michael Porter. Para medir el poder de negociación de los proveedores se profundizará las condiciones que impone la Escuela de Asesoramiento y Capacitación Tecnológica. Para medir la capacidad negociadora de los consumidores se estudiará la oferta real de la industria local y la capacidad de movilización o traslado de alumnos entre los diferentes centros educativos. La rivalidad entre los competidores se obtendrá analizando la cantidad de centros educativos y los diferentes segmentos a los cuales se orientan. La entrada de nuevos competidores se determinará por la legislación vigente para la creación de centros educativos y el monto de inversión inicial que estos deben desarrollar. La amenaza de productos sustitutos se evaluará en función de la capacidad de adquisición del proyecto actual que aplica el colegio Carrusell, así como la existencia de proyectos alternativos de educación inicial y básica. Analizando la característica del servicio ofrecido, la cantidad de colegios existentes y el grado de penetración de mercado se obtendrá una caracterización de la industria como modelo económico, para enmarcar las estrategias futuras que el colegio debiera realizar.

La segmentación de mercados implica una serie de variables tales como nivel de ingreso, ubicación geográfica, sexo, comportamientos y conductas, entre otras, para cuantificar el mercado potencial que tiene el colegio, y de esta manera determinar el segmento meta al cual se dirigirá.

La misión y la visión se obtendrán de los documentos actuales que tiene el colegio y se analizarán en función de la teoría propuesta por Hax – Majluf. Así

mismo, luego de analizar tanto el mercado como la misión y visión de la empresa, se podrá definir una disciplina estratégica, bajo la cual el colegio buscará competir en los mercados seleccionados.

Mediante el Mapa Estratégico se realizará un análisis de causa y efecto que permita encontrar los diferentes indicadores y metas para la ejecución de la estrategia, así como las diferentes herramientas que la empresa vaya a adoptar.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL DEL COLEGIO

En una primera instancia se desarrollarán los elementos macroambientales de la empresa y posteriormente un análisis más detallado de la industria utilizando el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.

4.1. Análisis Macroambiental del sistema educativo local

4.1.1. Económico

Se ha evidenciado un crecimiento importante del producto bruto interno en la región, lo cual se traduce en una mayor disponibilidad al gasto, mayor ingreso disponible y mayor cantidad de la población económicamente activa que se encuentra en el rango de los 30-40 años, término medio en su ciclo de vida. La economía peruana ha experimentado crecimiento continuo durante 60 meses, y ha mantenido una de las inflaciones más bajas de la región, aproximadamente un 1.8% acumulado durante el año 2006, esto incide en la disponibilidad de ingreso por parte de los potenciales clientes.

Las proyecciones según el Banco Central de Reserva es que la economía siga manteniendo un crecimiento continuo y ascendente, por lo que se prevé que el ingreso personal disponible tenderá a aumentar.

La educación por lo tanto comenzará a estar más al alcance para muchas familias, que inicialmente tienen a sus hijos en colegios del estado, por los

montos que cobran en dichos establecimientos. Con mayor disponibilidad presupuestaria estas familias pueden comenzar a ver otras alternativas en la educación privada.

Existe una entidad relacionada con el accionar del colegio en materia económica que es la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat), organismo que se encarga de fiscalizar las gestiones administrativas de los diversos centros educativos, y que constantemente está vigilando que los procedimientos contables se realicen en forma exacta, aplicando varias multas administrativas para aquellos colegios que no cumplan con dichos procedimientos.

4.1.2. Político

La variable política tiene una fuerte connotación social, con programas que impulsan el ámbito educativo en la región, con mayores facultades y delegación de funciones en los organismos regionales de educación.

Al respecto, existe lo que se denomina Acuerdo Nacional, que es un documento que contiene numerosas políticas de alcance nacional, proyectadas hacia 20 años más con la finalidad de buscar mayor desarrollo en el país. Este acuerdo fue firmado y ratificado por casi todos los partidos políticos y configura una base para que los diferentes gobiernos que asuman el poder puedan ir construyendo sobre este plan o carta de navegación. En los diferentes rubros o ámbitos de este acuerdo figura la educación, en donde la meta principal es lograr una educación de calidad entre todos los niveles socioeconómicos del país, con gratuidad de pensiones en los colegios estatales en la enseñanza primaria y secundaria. Esta situación implica que los procesos y formalidades serán más rigurosos y que las reglas de juego en la industria serán más exactas, de aquí se deriva que los procesos operativos se convierten en un factor importante a la hora de proponer una estrategia de desarrollo, ya que las

reglas que hay que cumplir para los diferentes organismos del estado son cada vez mayores y más exigentes.

4.1.3. Legal

En el ámbito legal se puede apreciar que se ha dado bastante apoyo a los organismos regionales de trabajo y promoción del empleo, en exigir en forma más precisa las políticas de recursos humanos, cumplimiento de horarios laborales, registro de trabajadores, etc. En este sentido, tanto la formación como la mantención y remuneración de los empleados se vuelve en un factor clave dentro de la industria.

Debido a que la naturaleza de la empresa es el servicio educativo, el personal docente se convierte en un factor muy importante para medir la calidad del servicio, así como la satisfacción del padre de familia, siendo este el principal cliente, ya que toman la decisión final de traer a sus hijos al colegio.

Así mismo, se ha evidenciado un mayor compromiso por parte de las instituciones educativas en documentar y garantizar los pagos por el concepto de pensiones educativas por parte de los padres de familia, ya que en algunos casos se ha evidenciado problemas de morosidad en los pagos de dichas pensiones

Con respecto al factor legal, existen diferentes normas que regulan la industria educativa. Una de ellas es la Ley general de Educación, que da un amplio marco de referencia sobre las prácticas educativas, las relaciones entre los docentes y los contenidos de los programas curriculares para los diferentes niveles. También existe una ley sobre establecimientos educativos particulares, donde se dan algunos lineamientos generales sobre la gestión de los mismos, principalmente en aspectos operativos, como documentación que siembre deben exhibir, regulaciones y permisos que deben tener, entre otros. En la Ley del

profesorado se muestran todas las normativas relacionadas con el trabajo docente de los profesores, así como los deberes y derechos a los cuales están sujetos al trabajar en un centro de enseñanza. Finalmente, la Ley de la Renta expresa todas las normas relativas a la contabilidad y tributación ya que los colegios privados están sujetos al régimen de la actividad empresarial privada.

4.1.4. Social

El factor educativo ha ido cobrando mayor importancia en los últimos años, en donde los padres de familia van reconociendo la necesidad de invertir en mayor monto en la educación de sus hijos, y esto ha permitido que diversos proyectos educativos tengan mayor acogida, así como también el crecimiento del número de colegios que ofrecen servicios educativos de calidad. El compromiso con el cumplimiento de los pagos por concepto de pensión educativa también ha ido mejorando pero a una tasa menor, esto puede deberse a la composición de gasto que la familia como unidad básica ha ido desarrollando. Frente a esta situación se puede ver que es un escenario favorable ya que en el futuro estas dos tendencias seguirán el curso que tienen hasta ahora.

4.2. Análisis de las 5 fuerzas competitivas

4.2.1. Poder de negociación de los proveedores

Existen dos ámbitos en los cuales los proveedores juegan un rol importante. Uno es el tema del servicio educativo propiamente tal, ya que se pueden utilizar franquicias de proyectos educativos de calidad desarrollados en otros países, y por lo tanto la relación que se tenga con la empresa que provea estos proyectos es importante para la sustentabilidad misma del colegio que se va desarrollando. Existe también la capacidad de generar un propio sistema educativo, el tema es por supuesto que se logren las expectativas puestas en la misión del colegio;

pero en este caso no sería necesaria la intervención de un proveedor externo de asesoramiento educativo.

Con respecto al proyecto actual, la Escuela de Asesoramiento y Capacitación Pedagógica entrega una licencia, que permite aplicar el proyecto durante un año escolar. Esta licencia se va renovando constantemente. Un hecho importante que hay que destacar es que el colegio Carrusell fue el primero en la ciudad de Tacna en aplicar dicho proyecto, generando mediante un convenio el uso exclusivo del proyecto por espacio de 5 años. Este uso exclusivo terminó a fines del año 2006, y se pudo constatar que en 2007 hubieron 3 colegios que publicitaron la adopción del proyecto Optimist en Tacna.

Sin embargo, existe un proceso en la aplicación del proyecto, esto quiere decir que primero un centro educativo se encuentra en la fase piloto, que dura un año, y luego comienza un periodo de aplicación del proyecto para acreditación, que dura aproximadamente 5 años; después de este periodo el colegio se puede constituir como centro formal del proyecto Optimist. Actualmente el colegio Carrusell tiene la acreditación en la aplicación del proyecto en la ciudad de Tacna, habiendo 3 colegios en la fase piloto. Esto quiere decir que el colegio tiene una ventaja comparativa con respecto al resto de centros educativos en Tacna. Con respecto al proyecto Snipe de primaria, el colegio se encuentra en fase de acreditación, recordando que actualmente es el único colegio que aplica dicho proyecto para el nivel primario.

Otro elemento es el relacionado con la infraestructura física, como áreas verdes, juegos recreativos e implementación de material didáctico en clase. Pero debido a la gran variedad de empresas que proveen estos productos se puede decir que el poder negociador es bajo, con bastante flexibilidad de buscar tanto en el mercado local como internacional a los mejores proveedores de bajo costo o de gran calidad en los implementos

físicos necesarios para brindar un servicio educativo.

4.2.2. Poder de negociación de los consumidores

Existe una característica importante del servicio educativo en general: es de largo plazo. Y los padres de familia, que son los que toman la decisión de inscribir a sus hijos, piensan en una relación de largo plazo con el colegio; esta característica se puede ver como una gran oportunidad, pero también debe tomarse en cuenta que en un servicio el trato que se da a las personas y el nivel de satisfacción de los empleados es vital para mantener al cliente satisfecho. Aquí el poder de negociación es alto porque si el cliente percibe que el servicio educativo no es el adecuado simplemente cambia a su hijo el próximo año, ya que el costo de cambiarse de un colegio a otro es relativamente bajo.

Si bien es cierto que la relación que el padre pretende lograr con el colegio, el ciclo normal de trabajo es de un año, después del cual los padres de familia siempre realizan una evaluación del servicio educativo recibido.

4.2.3. Rivalidad entre las empresas participantes

De acuerdo a las características de los competidores, el mercado o industria es de una competencia monopolística.

Esto es así debido a que la industria está compuesta por varios oferentes y demandantes, es decir, colegios privados y familias con niños en edad escolar. Sin embargo el producto no es homogéneo, en este caso se refiere al producto como el servicio educativo, ya que existe un poder de marca que diferencia la calidad del mismo, y un servicio que tiende a diferenciarse con mayor rapidez. Pero las estrategias actuales se enfocan más en atraer a los clientes que en desprestigiar o resaltar debilidades de la competencia. Es más, la relación entre los diferentes promotores y

directores de centros educativos es de compartir, de comunicación y esto permite que la competencia entre las empresas participantes sea relativamente baja.

Según datos proporcionados por el Ministerio de Educación, en Tacna existen 59 colegios privados de enseñanza inicial, que atienden a todos los sectores de la sociedad. Con respecto al número de alumnos el colegio Carrusell ocupa el primer lugar con 183 alumnos. Esta es una ventaja que debe aprovecharse y que pueda ser mantenida mediante la estrategia de desarrollo.

4.2.4. Amenaza de nuevos competidores

Las barreras a la entrada no son muy altas para las nuevas empresas que quieran incursionar. El monto de inversión es elevado en el caso de empresas que quieran tener una infraestructura innovadora y propia, lo que se podría pensar en una barrera al ingreso, pero la gran mayoría comienza ambientando casas residenciales, lo cual tiene un costo bajo, y posteriormente una vez desarrollado el mercado, ir en busca de otras alternativas de infraestructura. Las regulaciones o requisitos para constituir colegios son bastantes pero todas posibles de obtener, en este sentido el tiempo mas no la idoneidad sería la única limitante.

4.2.5. Amenaza de productos sustitutos

Una industria como la educativa ofrece una variada gama de posibilidades, donde muchos proyectos o tecnologías educativas son posibles de utilizar. Siempre puede aparecer un proyecto educativo que sea mejor al propio, y en ese sentido se puede constituir en una amenaza. Sin embargo, un argumento a favor es la experiencia y entrenamiento que el colegio tiene en su personal docente, que es un elemento clave que proyecta confianza al cliente final, lo cual atenúa la entrada de nuevos proyectos.

La situación actual es que cada colegio tiene el modelo educativo que va adaptando con el paso del tiempo. Existen corrientes que se van incorporando según la moda de aplicación.

5. MISIÓN, VISIÓN Y DISCIPLINA ESTRATÉGICA

En esta etapa del caso de estudio se considerará la misión actual y visión que tiene el colegio, para de esta manera proponer una nueva versión, así como también definir la disciplina estratégica que el colegio debe seguir para que tanto su misión como su visión puedan materializarse, logrando de esta manera un nivel de desarrollo sostenido en el tiempo.

5.1. Análisis actual de la Misión y Visión

A continuación se presenta la misión y visión actual del Colegio Carrusell:

Misión

“Brindar una educación personalizada, moderna, preventiva y con bases sólidas en la adquisición de valores, destinada a formar integralmente a los niños de la ciudad de Tacna, potenciando sus habilidades y su propio perfeccionamiento en base a:

Aprovechamiento de los periodos sensitivos

Ayudando al desarrollo neurológico

Utilizando estrategias educativas adecuadas

Consiguiendo que la persona humana logre su autonomía, respetando su singularidad, con una apertura al mundo, a los demás y a Dios.

Propiciar la participación comprometida de los Padres de Familia en la misión de educar de manera responsable a sus hijos a través del asesoramiento educativo familiar que ofrece el colegio”.

Visión:

“Nuestra visión es lograr que el colegio se convierta en una institución educativa líder en la ciudad de Tacna, brindando servicio educativo de calidad a la niñez y juventud de la Región”.

5.2. Propuesta de Misión y Visión

Considerando los planteamientos de Hax-Majluf y French David sobre la misión organizacional se pueden indicar algunos aspectos que deben ser incorporados en los dos conceptos anteriores:

Aspectos Faltantes en la Misión

Interés por el crecimiento

Concepto de sí misma

Interés por la imagen pública

Interés por los empleados

Aspecto Faltante en la Visión

Especificar qué implica ser líder (en ventas, participación, calidad educativa, productos y servicios, trato al cliente, etc.)

Por lo tanto, se proponen los siguientes enunciados de misión y visión:

Misión:

“El colegio Carrusell – Leonardo Da Vinci es una empresa, donde sus integrantes, es decir, el capital humano, son el factor principal y la razón de ser de la institución en la tarea de brindar una educación personalizada, moderna, preventiva y con bases sólidas en la adquisición de valores, destinada a formar integralmente a los niños de la ciudad de Tacna.

Su objetivo es propiciar la participación comprometida de los padres de familia

en la tarea de educar de manera responsable a sus hijos, logrando de esta forma potenciar sus habilidades y su propio perfeccionamiento, con énfasis en los siguientes factores:

Aprovechamiento de los periodos sensitivos

Desarrollo neurológico

Uso de estrategias educativas adecuadas.

Carrusell – Leonardo Da Vinci también aspira a ser uno de los principales agentes de cambio en la sociedad tacneña y peruana, creciendo constantemente como símbolo de desarrollo, y consiguiendo que el niño, como ser humano, logre su autonomía, respetando su singularidad, con una apertura al mundo, a los demás y a Dios”.

Visión

“Nuestra visión es llegar a ser, gracias al personal docente y administrativo, una institución educativa líder en la ciudad de Tacna, entregando un servicio innovador y de calidad en los niveles de inicial, primaria, secundaria y superior, generando un desarrollo sustancial para la sociedad peruana”.

5.3. Disciplina Estratégica

Considerando tanto la misión como la visión del colegio se puede estructurar la disciplina estratégica, es decir, la filosofía de trabajo que se deberá al considerar los diferentes subsistemas que conforman la empresa.

Puesto que el colegio se encuentra en una industria de servicio y los padres de familia, aquellos que declaran la satisfacción del servicio recibido, pueden cambiar a sus hijos con relativa facilidad, se propone utilizar una disciplina de liderazgo de producto y servicio, con una educación integral a cada niño.

Se hace esta propuesta de valor considerando que el modelo educativo ha demostrado efectividad en el servicio que el colegio ofrece, y actualmente ya no existen las barreras de entrada para que otros colegios puedan adoptar el proyecto. De acuerdo a esta tendencia el servicio se comenzará a comoditizar, es decir que la mayoría de colegios particulares querrá aplicarlo.

Frente a esta situación, el colegio ha logrado mantener una ventaja competitiva, la cual fue introducir primero este producto en el mercado, a la vez que ganó experiencia en la aplicación del mismo. Pero así como aplicó este proyecto, debe haber un objetivo estratégico que guarde relación con la innovación y el desarrollo de nuevos productos educativos, sin perder el enfoque en la educación integral del niño.

La disciplina estratégica permite potenciar las ventajas competitivas que el colegio ya posee, permitiendo generar relaciones de largo plazo con los alumnos, padres de familia y personal docente.

6. Posicionamiento y Segmentación de mercado

Ofrecer una educación personalizada en un mercado como la educación implica, por parte del colegio, un despliegue mayor de esfuerzo ya que cada niño es diferente al resto, y el personal docente debe dedicar mayor atención a la situación actual del niño, para ir monitoreando su avance y trabajar aquellos aspectos que puedan ser potenciados de manera más efectiva.

Lo anterior supone un costo mayor por parte del padre de familia. Por lo tanto el nivel socio económico de la familia debe ser medio – alto, es decir de clasificación A y B, considerando un ingreso mensual mínimo de 2000 nuevos soles.

Etapas en el ciclo de vida: Padres profesionales, con una edad mínima de 25 años, casados o separados, con hijos.

El principal beneficio que los padres perciban debe ser el modelo educativo y los resultados que este vaya logrando con sus hijos. De esta manera, el posicionamiento será en función de la calidad de la educación que el colegio pueda entregar a los alumnos.

Los padres de familia que pertenecen a este segmento exigen mayor calidad en la enseñanza brindada, tanto en elementos cualitativos como cuantitativos. Los elementos cualitativos guardan relación con el modelo educativo, servicios de asesoría y trato que reciben del personal del colegio; en el caso de los elementos cuantitativos, se tiene el rendimiento concreto que el alumno va logrando a través del año, la infraestructura que soporta a la entrega del servicio, y la información oportuna que se genera cuando sea solicitada por el padre de familia. Estos elementos se van tornando críticos a medida que la exigencia del padre de familia aumenta. El análisis de estas características está comprendido en el desarrollo del cuadro de mando integral de la estrategia de desarrollo.

7. Desarrollo del cuadro de mando integral

En el desarrollo del cuadro de mando integral se deben tener en cuenta los diferentes subsistemas que operan dentro del Colegio:

- *Subsistema de mercadotecnia:* Este subsistema toma importancia en la estrategia de desarrollo, ya que de acuerdo a la filosofía de estrechamiento con los clientes es que se debe manejar en forma muy cuidadosa las relaciones entre estos y el colegio.
- *Subsistema de finanzas:* La aplicación y correcta gestión de los diferentes activos del colegio, así como también la administración eficiente de los gastos operacionales, ya que así se puede disminuir el costo unitario por alumno.
- *Subsistema de producción y operaciones:* Desarrollar efectivamente la logística necesaria para que todos los elementos materiales que se necesitan para brindar

el servicio educativo se pueden entregar a tiempo y en buen estado, de manera tal que permita controlar mejor los costos que se puedan incurrir en este aspecto.

- *Subsistema de recursos humanos:* Considerado como un elemento clave en la aplicación de la estrategia de desarrollo, el capital humano de la empresa entrega directamente el servicio a los niños y tiene la comunicación más estrecha del Padre de familia. Si se tiene a un personal motivado, entonces el servicio educativo así como administrativo y de asesoramientos será de mejor calidad.
- *Subsistema de Tecnologías de la información:* Este sistema es considerado como de base o soporte para la aplicación de la estrategia de desarrollo, pues en estos se podrán implementar los objetivos estratégicos que guardan relación con el desarrollo de soluciones a los clientes, gestión de activos y control de gastos.

7.1. Análisis de la misión e identificación de los elementos de eficiencia, crecimiento y responsabilidad social empresarial.

Misión:

“El colegio Carrusell – Leonardo Da Vinci es una empresa, donde sus integrantes, es decir, el capital humano, son el factor principal y la razón de ser de la institución en la tarea de brindar una educación personalizada, moderna, preventiva y con bases sólidas en la adquisición de valores, destinada a formar integralmente a los niños de la ciudad de Tacna.

Su objetivo es propiciar la participación comprometida de los padres de familia en la tarea de educar de manera responsable a sus hijos, logrando de esta forma potenciar sus habilidades y su propio perfeccionamiento, con énfasis en los siguientes factores:

- Aprovechamiento de los periodos sensitivos
- Desarrollo neurológico
- Uso de estrategias educativas adecuadas.

Carrusell – Leonardo Da Vinci también aspira a ser uno de los principales agentes de cambio en la sociedad tacneña y peruana, creciendo constantemente como símbolo de desarrollo, y consiguiendo que el niño, como ser humano, logre su autonomía, respetando su singularidad, con una apertura al mundo, a los demás y a Dios”.

Visión

“Nuestra visión es llegar a ser, gracias al personal docente y administrativo, una institución educativa líder en la ciudad de Tacna, entregando un servicio innovador y de calidad en los niveles de inicial, primaria, secundaria y superior, generando un desarrollo sustancial para la sociedad peruana”.

Análisis de los tres factores

Crecimiento	Desarrollar nuevos productos y modelos educativos, que generen valor a los Padres de Familia, mediante el desarrollo integral y sostenido de los alumnos. Así mismo, entregar servicios complementarios al principal para generar una marca como el colegio de mejor calidad educativa.
Eficiencia	Realizar una efectiva gestión de activos, principalmente el capital de trabajo, así como también controlar adecuadamente los gastos operativos, mejorando la rentabilidad del colegio
Responsabilidad Social empresarial	Desarrollar a la niñez de Tacna

Perspectiva Financiera o de los Dueños: Se eligió considerar el ROI, o rendimiento sobre la inversión ya que expresa el valor invertido en el colegio por parte de la Directora, en una intención por ir evaluando constantemente la rentabilidad que el colegio genera. Los temas estratégicos son el desarrollo de

nuevos productos y clientes, la generación de valor mediante los servicios complementarios, y la efectiva gestión de los activos financieros.

Perspectiva de los Clientes: En esta perspectiva se eligió generar una imagen de marca como el mejor colegio para aprender, debido a la calidad de su modelo educativo, la generación de relaciones a largo plazo tanto con los padres como con los alumnos y los servicios complementarios que generan valor y diferenciación con respecto a otros colegios privados de Tacna.

Perspectiva Interna: Los temas estratégicos en esta perspectiva guardan relación con la innovación de nuevos productos y servicios, la capacidad de marketing de introducir estas innovaciones al mercado en forma oportuna; la optimización de los sistemas de contabilidad y gastos operacionales, que permitan una mejor gestión de los activos, con mayor eficiencia y eficacia.

Perspectiva de Aprendizaje: Se distinguió la importancia de habilidades administrativas en la dirección del colegio, así como orientación a la innovación y comercialización del personal tanto administrativo como docente. Así mismo la tecnología de información necesaria para soportar los objetivos estratégicos y la infraestructura que corresponde al segmento enmarcado en la estrategia de desarrollo. Finalmente, la motivación y compromiso personal por parte del capital humano para que la estrategia se pueda aplicar en todos los niveles de la empresa, y debido a la importancia del capital humano en la entrega del servicio educativo.

Con estos antecedentes, se generó el mapa estratégico que muestra las diferentes relaciones de causa y efecto en la consecución de la estrategia de desarrollo.

**Colegio Carrusell – Leonardo Da Vinci:
Cuadro de Mando Integral**

Perspectiva
Financiera

Aumento del
Rendimiento sobre la
Inversión (ROI)

Nuevos Productos
Educativos en el
Mercado

Desarrollo de
Servicios
Complementarios

Disminuir el
Costo promedio
por Alumno

Gestión de
Activos

Perspectiva
Cliente

Imagen de Marca
como el Mejor Lugar
para aprender

Modelo Educativo
Exclusivo de
Calidad

Servicios
Exclusivos
Personalizados

Relaciones de
Larga duración

Procesos
Internos

Invencción y
adaptación de
Modelos Educativos

Introducción oportuna
al Mercado de Modelos
Educativos

Brindar Servicios
de Asesoría e
Información

Optimizar
Gastos
Operacionales

Optimizar Sistema
de Contabilidad y
Finanzas

Desarrollar a la
niñez de Tacna

Crecimiento y
Aprendizaje

Habilidades
Administrativas

Sistemas de
Información

Motivación del
Capital Humano

7.2. Desarrollo del Modelo de Negocio para el colegio Carrusell

En función del mapa estratégico desarrollado anteriormente se consideran los objetivos empresariales y las métricas utilizadas para poder medir el cumplimiento de dichos objetivos:

Perspectiva Financiera

En la perspectiva financiera se toma en cuenta la medida del rendimiento sobre la inversión, que da cuenta del nivel total de utilidades que el colegio genera en función de todos los activos involucrados en el proceso productivo de entregar el servicio educativo. En la medida que este indicador aumenta se puede decir que el capital que el colegio ha estado invirtiendo está recuperando y está siendo rentable.

Esto es importante debido a que en una empresa de la industria educativa los activos son generados principalmente por la infraestructura y el capital de trabajo. Para la perspectiva del dueño implica la eficiencia de los activos invertidos.

Dentro de la perspectiva financiera, se considera los objetivos de crecimiento, innovación y gestión de los activos. El crecimiento implica tanto el número de alumnos como de participación de mercado dentro de la industria educativa local.

En el crecimiento se tiene en cuenta el número de proyectos propuestos en el modelo educativo. Esto se debe a la disciplina estratégica de innovación y entregar el mejor producto o servicio, que en este caso se considera el modelo educativo, que tenga un sello distintivo de la empresa, logrando de esta manera generar y construir una franquicia para la enseñanza educativa. Junto con este modelo educativo inicial, lo que se considera como innovación se refiere a todos aquellos proyectos que generen mayor valor agregado, en las diferentes áreas de desarrollo del niño, de manera tal el colegio mantenga una estructura inicial, pero con diferentes innovaciones en los ámbitos del desarrollo del alumno.

No solamente es necesaria la innovación en el modelo educativo, sino que también se debe medir el crecimiento en términos de la participación de mercado del colegio, esto es, el número de alumnos matriculados por año. En este sentido existe una restricción física que limita la cantidad de alumnos que el colegio puede albergar, la cual puede verse modificada en el mediano plazo, en función de los proyectos que el colegio realice en esta área; por otro lado, la experiencia que el colegio ha venido desarrollando a lo largo del tiempo indica que el número óptimo de alumnos por aula para generar un adecuado aprendizaje es de 25 niños por sección. Se tienen entonces dos indicadores: Uno que indica las postulaciones que el colegio recibe cada año, la cual mide la importancia y la imagen que la empresa va generando en la comunidad; y por otro lado el número de vacantes reales cubiertas, la cual indica la cuota de mercado que el colegio va logrando dentro de la industria educativa.

Con respecto a la gestión de los activos, se debe mencionar que en este tipo de industria no hay proceso productivo de productos físicos, por lo tanto no se manejan inventarios. Por esta razón el capital de trabajo del colegio está formado principalmente por los disponibles en caja y bancos y las cuentas por cobrar. Así mismo se tienen las obligaciones de corto plazo o pasivos circulantes. En esta área se tienen el tiempo promedio de cobro, es decir, el tiempo que transcurre en poder cobrar los conceptos de matrículas, libros y pensiones, y por otro lado el tiempo promedio de pago, que implica el periodo en que el colegio debe cumplir con todas sus obligaciones de corto plazo. Al respecto cabe mencionar que por la naturaleza de la industria educativa la mayoría de los pagos que el colegio tiene que realizar ocurren de manera mensual, como los sueldos de los profesores y los gastos corrientes de mantenimiento de instalaciones. Esto implica que el tiempo promedio de pago tiende a ser de 30 días; lo anterior significa que una de las metas para el ratio de cobranza debe ser igual o menor a 30 días. De esta manera se logrará una adecuada gestión del capital de trabajo.

Por otro lado, el costo promedio por alumno implica la medición de todos los ítems de gastos, que se relacionan con los sueldos de profesores y gastos de administración y ventas, que en definitiva indican cuánto está gastando el colegio en poder entregar el servicio de educación. El ratio que se ha elegido es el costo promedio por alumno, el cual será un buen reflejo de las acciones que el colegio realiza para poder entregar su servicio. Otro de los ratios elegidos es el gasto de administración y ventas, es decir, aquellos gastos indirectos, como porcentaje del total de ventas, ya que de esta manera se podrá medir la eficiencia del colegio en este rubro. Al respecto cabe mencionar que los gastos directos, que se componen de los sueldos de los profesores, quedan fijados al inicio de año, y por lo tanto son relativamente fijos. Sin embargo, los gastos que van variando mes a mes, y sobre los cuales debe existir un control más eficiente, son los gastos de administración y ventas, los cuales deben estar enmarcados en un presupuesto anual y apoyados mediante un sistema de información contable, como será indicado en la perspectiva del aprendizaje y el crecimiento.

Perspectiva del Cliente

Como tema estratégico se considera la imagen del colegio como el mejor lugar para aprender, esto guarda relación con los avances que el alumno va logrando a lo largo del año. Cada alumno es único en sus características, tanto emocionales como cognitivas, por lo tanto el avance tendrá que ser medido en forma personal. Al respecto, el modelo educativo entrega diferentes áreas de avances para los alumnos, las cuales serán evaluadas y comunicadas al final de cada bimestre, es decir, cada 2 meses, que es el tiempo en el cual se separa el año académico.

El colegio cuenta actualmente con un página Web institucional, la cual permite entregar otro tipo de información a los padres de familia, al respecto un buen indicador del interés de los padres y alumnos por el colegio son las visitas que esta página recibe al mes, ya que permite dar a conocer al colegio y de esta manera lograr un posicionamiento más adecuado.

Otra de las características del sector educativo es la relación que se crea entre la institución y el padre de familia. En este caso, la relación entre la empresa y sus clientes tiende a ser de largo plazo, ya que una relación corta expresa en la mayoría de los casos un descontento por parte del padre de familia de la educación que sus hijos han recibido; por supuesto, hay casos en que la relación se termina por un problema del padre de familia, que puede tener malos hábitos de pago, o maltrato frente a los profesores u otros estudiantes. Por lo tanto, el tiempo que un alumno permanece en el colegio es una clara señal de la consolidación de esta relación de largo plazo.

Junto con lo anterior, el colegio debe retroalimentarse de sus elementos más preciados: Alumnos, padres y maestros. Para esto se deben realizar encuestas de satisfacción, con el objetivo de ir detectando problemas y oportunidades en la entrega del servicio educativo. La retroalimentación de los maestros es un tema que se verá en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, mientras que aquí se analizará la opinión de los padres de familia, frente a la entrega del servicio educativo. Esta retroalimentación permitirá detectar otro tipo de servicios complementarios que puedan llevarse a la práctica, para de esta manera incrementar el valor a los clientes.

Procesos Internos

En los procesos internos se considera como tema estratégico la innovación. Esta permite siempre ir actualizando y mejorando el servicio y la calidad educativa, así como también marcar la pauta de actuación del colegio en la industria local. Frente a esta situación se ha determinado importante crear la franquicia de la empresa, y esto se logra mediante la formulación de un modelo educativo propio, el cual pueda tomar lo mejor de otras experiencias a nivel internacional y por otro lado reflejar la experiencia que el colegio ha desarrollado a través de su existencia. Este modelo inicial tendrá variantes y elementos complementarios, los cuales deben estar siempre generándose, y para esto se necesita la participación del personal docente, que debe ser distintivo por la

innovación en los procesos y en los productos, situación que será medida por la cantidad de proyectos innovadores del modelo educativo que se presenten cada año.

La innovación debe generarse no solo en el modelo educativo que tiene que ver con la enseñanza, sino también en todo el proceso de servicio post venta, que en el caso de la industria educativa se da en todo momento, desde el primer día que el niño acude a clases. Por tal motivo las actividades complementarias que se desarrollen son importantes para la generación de valor al padre de familia. Junto con la cantidad de proyectos que se puedan generar en esta área es importante medir la participación del padre de familia, ya que de ello depende el éxito de las medidas que el colegio decida implementar. Por lo tanto se consideran las iniciativas para generar valor agregado y servicios complementarios, y la asistencia de los padres de familia a dichas actividades.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En las habilidades administrativas se tienen tres grandes grupos: Las competencias del personal, la tecnología estratégica y la motivación. En las competencias del personal se determina que la dirección del colegio necesita manejar temas estratégicos de gestión y dirección de empresas, para que puedan complementar la labor educativa con la administrativa, a fin de comprender la organización en su totalidad. Otra de las competencias está relacionado con el personal docente y administrativo, específicamente en la generación de relaciones de largo plazo con los clientes, padres de familia y alumnos, que son clave para poder desarrollar relaciones de confianza. Así mismo, las capacidades de innovación en el modelo educativo será un factor principal del personal docente, que interviene de manera directa en la entrega del servicio.

La tecnología estratégica permite desarrollar todas las otras actividades de las perspectivas del cuadro de mando. Se han identificado dos áreas clave para el desarrollo de los sistemas de información: Financiero y educativo. Ambos

obedecen a un elemento clave que el colegio no ha desarrollado concretamente, como es el sistema de contabilidad, que incluye la gestión del capital de trabajo y actividades tanto en activos como en pasivos y patrimonio; y el sistema educativo, con información eficiente y efectiva sobre el avance que el alumno va logrando a medida que transcurre el año académico. Estos dos sistemas permitirán entregar insumos para los usuarios de la información, que son la dirección, el personal docente y el personal administrativo. Junto con los sistemas de información está la tecnología multimedia que apoya el servicio educativo, y la tecnología de infraestructura que el colegio puede entregar a los alumnos y padres de familia.

La motivación de los empleados se ha considerado fundamental para una adecuada entrega de servicio educativo de calidad, y en la conformación de relaciones de largo plazo. Por ello, unos de los indicadores clave guarda relación con el clima organizacional que el colegio pueda tener en un determinado momento; lo cual implica retroalimentar todas aquellas disposiciones que puedan tener los profesores y personal administrativo. Sin embargo, dentro del comportamiento organizacional, también se deben tomar en cuenta aquellos subsistemas del proceso de administración de recursos humanos que interviene en el colegio, como es el subsistema de alimentación de personal, de mantención, de aplicación, de desarrollo y de control; ya que todas estas estructuras influyen en la conducta de los trabajadores y deben ser evaluadas en forma constante para determinar si se están realizando las labores como corresponde, o si es necesario intervenir para corregir las desviaciones. Para esto también es necesario coordinar las contribuciones de los trabajadores con las recompensas que entrega la empresa, para que así tanto las expectativas como las recompensas estén alineadas con el objetivo general del colegio.

De acuerdo a los desarrollos de las cuatro perspectivas del cuadro de mando, se tiene la siguiente relación de métricas utilizadas, con la finalidad de monitorear el avance y cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos:

Perspectiva	Tema Estratégico	Métrica Utilizada
Financiera	Aumento del Rendimiento sobre la inversión	ROI
	Nuevos productos educativos y clientes	Proyectos implementados en el marco del modelo educativo por año
		Vacantes completas por sección y año
		Postulaciones de alumnos por año
	Gestión de los Activos	Índice de liquidez
		Tiempo promedio de cobranza
Disminución del Costo promedio por alumno	Gastos generales como porcentaje del total de ventas al mes	
	Costo promedio por alumno	
Clientes	Imagen de marca como el mejor lugar para aprender	Rendimiento educativo del alumno por bimestre
		Visitas a la página Web del colegio
	Relaciones de larga duración	Cantidad de tiempo del alumno en el colegio (en años)
	Servicios complementarios	Encuesta de satisfacción al Padre de Familia
Procesos Internos	Innovación	Creación del modelo educativo institucional
		Proyectos educativos presentados asociados al modelo educativo por año
	Servicios de asesoría	Número de proyectos presentados en asesoría educativa por año
Porcentaje de asistencia a las actividades de asesoría		
Aprendizaje y Crecimiento	Habilidades administrativas	Conceptos aprendidos por la dirección del colegio
	Tecnología estratégica	Plataforma multimedia desarrollada
		Sistemas de información y Bases de datos desarrollados en el ámbito financiero y educativo
	Motivación	Plan de carrera y evaluación del desempeño
		Encuesta de satisfacción y retroalimentación del personal

Una vez que se tienen estos indicadores, la estrategia de desarrollo entra en la etapa de ejecución, donde se van implementando cada uno de los objetivos estratégicos.

8. CONCLUSIONES

La propuesta de desarrollo para el colegio Carrusell Leonardo Da Vinci contempló la realización de varios pasos, los cuales se realizaron en función de los objetivos del presente caso de estudio.

Se realizó un análisis macroambiental de la industria en la cual el colegio se desempeña, utilizando para ello el modelo de las cinco fuerzas competitivas. Una vez que este análisis se completó, se realizó la determinación del segmento meta, posicionamiento y disciplina estratégica que el colegio debe adoptar para enfocar su estrategia de desarrollo.

La formulación de esta estrategia se realizó con el cuadro de mando integral, el cual considera cuatro perspectivas para el desempeño empresarial: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y crecimiento. En el desarrollo de estas cuatro perspectivas se identificaron las métricas asociadas que permiten ver el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Como resultado del estudio de caso, se ha podido generar una nueva misión y visión del colegio, la cual es fundamental para guiar el proceso de desarrollo. Así mismo, se logró identificar el segmento meta en el cual el colegio tiene mayores posibilidades de crecimiento así como adoptar la disciplina estratégica de innovación, entregando el mejor servicio educativo de la industria.

Se detectaron los temas estratégicos clave para lograr el desarrollo del colegio en las cuatro perspectivas analizadas:

- Rendimiento de la inversión
- Crear un modelo educativo propio (franquicia)
- Desarrollo de innovaciones en el modelo educativo
- Cobertura de mercado y relaciones de largo plazo con los clientes
- Gestión adecuada de activos

- Disminución del costo promedio por alumno
- Implementación de nuevos servicios educativos
- Desarrollar proyectos de asesoría y generación de valor
- Competencias en administración de empresas y trato al cliente
- Desarrollo de sistemas de información financiero y educativo
- Análisis de motivación y clima organizacional
- Análisis de los subsistemas del proceso de Administración de Recursos Humanos

De esta manera, se cumplieron los objetivos planteados en el presente trabajo, dejando en claro que el proceso siguiente corresponde a la implementación de la estrategia de desarrollo formulado en el caso de estudios analizado.

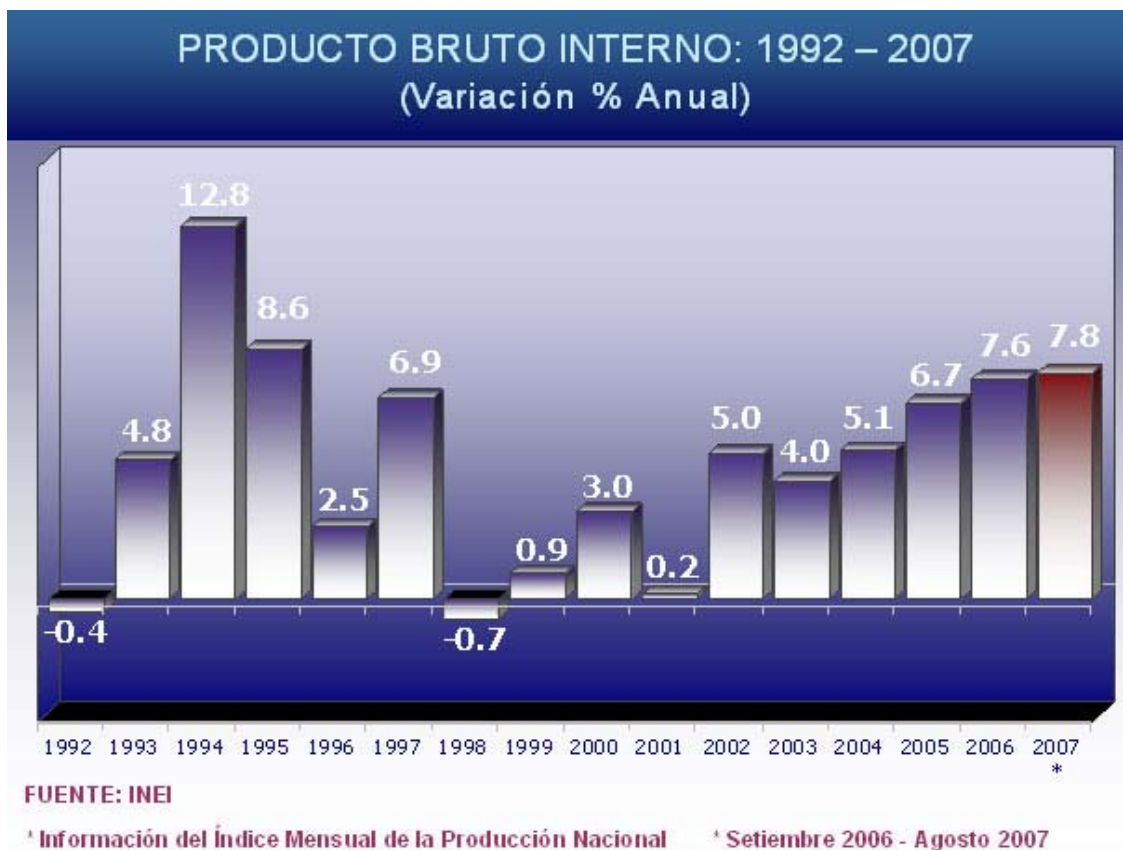
9. BIBLIOGRAFÍA

- COLLINS, Jim. Good to Great. Collins, 2001. ISBN 006662099-6
- KAPLAN, Robert S., y NORTON, David P. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A., 2001. ISBN 84-8088-561-0
- KOTLER, Phillip, y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice Hall, 1998. ISBN 968880948-9
- PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva. Ciudad de México: CECSA, 1997. ISBN 968-26-0349-8.
- SACHS, Jeffrey D., y LARRAIN, Felipe. Macroeconomía en la Economía Global. Ciudad de México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1994. ISBN 968-880-289-1
- VARIAN, Hal R. Microeconomía Intermedia. Antoni Bosch, 2004. ISBN 849534811-X
- Ministerio de Economía de la República del Perú; Página Web Institucional, <http://www.economia.gob.pe>
- Congreso de la República del Perú; Página Web Institucional, <http://www.congreso.gob.pe>

10. ANEXOS

- A. Actividad Económica Nacional
- B. Actividad Económica del departamento de Tacna
- C. Centros educativos de inicial y primaria en la ciudad de Tacna

A. Actividad Económica Nacional



B. Actividad Económica del departamento de Tacna

Información en Millones de Nuevos Soles, a precios constantes de 1994

Tacna	2003	2004	2005
Agricultura	96	101	117
Construcción	93	89	98
Manufactura	151	157	165
Minería	497	522	503
Pesca	9	13	13
Servicios	1,081	1,144	1,235
PBI Total	1,927	2,026	2,131
Fuente: Perú en Números 2006 - Instituto Cuánto.			

C. Centros educativos de inicial y primaria en la ciudad de Tacna

Etapas y Nivel Educativo	Centros o Programas	
	Total	Urbano
Inicial Escolarizada	85	59
Primaria Escolarizada	53	50

Fuente: Ministerio de Educación del Perú.