RAMO: GESTIÓN ESTRATÉGICA EDUCACIONAL

UNIDAD I

CONCEPTOS FUNDAMENTALES

CLASE 01

I.- INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

Para comprender cuál es la importancia de la gestión estratégica en el ámbito educativo, es necesario reconocer la interrelación permanente y dinámica que se da entre educación y ambiente, ya que ambas se afectan mutuamente, produciendo importantes cambios, tanto a nivel de la organización, como del entorno que rodea a dicha organización. Por ello, es relevante la revisión de los conceptos básicos que implica, para su adecuada utilización en el medio educativo.

1. ¿MITO O VERDAD?

Primer Cuestionamiento: Instituciones Educacionales v/s Empresas

La palabra empresa muchas veces produce controversia en el ámbito educacional, ya que en la actualidad, tiene incorporado un sentido económico, y al nombrarla como sinónimo de Colegio o Liceo, genera la oposición de los más férreos detractores, aún cuando una institución escolar se asemeja a una empresa, puesto que ambas son una organización, y como tal, deben sobrevivir en un medioambiente competitivo, especialmente en el proceso de reforma que vive el Estado, en donde se da una fuerte tendencia a la descentralización. La intención en este punto, en ningún caso es convencerlo de que los establecimientos educacionales son empresas, sino más bien, homogenizar el concepto y determinar que los directores y sus equipos, son los responsables del éxito o el fracaso de ellas.

De la palabra empresa, se desprende el concepto “emprender”; “iniciar algo”, ya sea una campaña, o una institución con o sin fines de lucro. En la antigüedad, las grandes potencias militares comenzaban sus empresas de conquista con el fin de ampliar sus dominios y riquezas; estas empresas eran dirigidas por los generales, quienes llevaban ejércitos bajo su mando. En la actualidad la situación es similar; los directores, quienes son responsables de las instituciones que administran, deben competir donde hay otras instituciones, ofreciendo el mismo o similar producto o servicio. En este ambiente, las luchas por mejores posiciones en el mercado, son una constante y el resultado de éstas, siempre provoca vencedores y perdedores.

Las instituciones educacionales en la actualidad no están ajenas a esta lucha, que implica ser mejores que la competencia, para llenar sus cupos de matrícula y ser auto sustentables. Para esto, deben emprender “campañas” orientadas a mejorar los niveles de enseñanza, calidad de la educación e imagen de la escuela, colegio o liceo.

La diferencia entre empresa, institución, organización o corporación, radica principalmente en los objetivos planteados por cada una de ellas, pero desde el punto de

vista de la gestión estratégica, todas éstas deben saber competir para entregar sus servicios o productos, independiente de si tienen o no, fines de lucro.

A lo largo del texto, denominaremos a los liceos, colegios o escuelas como unidades de negocio, instituciones, empresas u organizaciones educacionales.

Segundo Cuestionamiento: Instituciones Educacionales v/s Negocio

Otra palabra que causa controversia al ser utilizada en educación, es el concepto "negocio". El solo hecho de nombrarlo, provoca la oposición, y en algunos casos, produce rabia e ira. Pero antes de discriminar, es conveniente analizar el concepto como tal, que según la definición de un diccionario, negocio corresponde a:

> "Cualquier ocupación o trabajo. Cualquier actividad que persigue una ganancia. Cosa o acción de la que se obtiene un provecho" (Diccionario enciclopédico Pirámide).

Al analizar la definición anterior, nos podremos dar cuenta, de que está compuesta por dos conceptos principales: Trabajo y Ganancia.

El concepto "Trabajo" no produce controversia si se aplica en actividades honradas o socialmente aceptadas, la educación, en este caso, es una de ellas.

El segundo concepto "Ganancia" se refiere, según la definición del diccionario, al "beneficio que resulta de una venta o negocio, especialmente dinero". De acuerdo al análisis, el concepto de ganancia, especialmente ganancia de dinero, es el gran problema o traba de considerar a la educación como un negocio, pero cabe destacar que las ganancias no son meramente pecuniarias o monetarias, más aún, y de acuerdo a la teoría económica, las ganancias también pueden ser sociales y/o humanas, lo que implica que una empresa o institución al prestar un servicio, está produciendo bienestar o utilidad a la sociedad; este es el caso de las empresas sin fines de lucro y de las instituciones educacionales.

Cabe señalar que toda organización, aún cuando no persiga fines de lucro, como es el caso de muchas instituciones escolares de carácter particular, no significa que no necesiten recursos económicos para solventar los gastos que su labor lleva aparejada (infraestructura, insumos, sueldos, etc.). Por ello, es que desde nuestro punto de vista, el problema no es tener beneficios económicos con la actividad educacional, si no, el cómo se utilizan estos recursos; después de todo ¿qué tan malo puede ser que un establecimiento educacional obtenga ganancias económicas si éstas le permitirán, mediante la reinversión de los recursos, mejorar la infraestructura, hacer crecer a la institución y prestar un mejor servicio a sus clientes?

Por tanto, ¿es aceptable utilizar el concepto de negocio en la educación?, la respuesta sólo usted la sabe. Sólo nos resta comentarle, que utilizaremos este concepto en el desarrollo del texto, pero únicamente como sinónimo de "actividad que desempeña la institución", esto sin ninguna carga valórica.

Hechas estas aclaraciones, entraremos de lleno al tema que nos interesa: La Gestión Estratégica.

2. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA: ACERCAMIENTO A UNA DEFINICIÓN

La Gestión Estratégica nace como solución a las deficiencias derivadas de la Planificación Estratégica, es decir, las partes del problema estratégico que ésta no aborda. Podemos decir incluso, que ésta última, es una parte de la Gestión Estratégica. Ansoff y Hayes, resumen las deficiencias de la planificación estratégica en tres puntos:

1. El análisis del entorno no considera variables psico-socio-políticas, sino que se centra en variables económicas y tecnológicas. En el ámbito de la educación, la consideración de estas variables, es tremendamente relevante, dada la importancia que la sociedad y las políticas estatales, en este terreno, le asignan a la educación, las que pueden tener una gran variación de un gobierno a otro.

2. La planificación estratégica enfoca su atención en la relación empresa entorno. Al enfocar su atención en este sentido, considera la configuración interna de la organización como algo constante, es decir, realiza un balance de las fortalezas y debilidades, fortaleciendo las primeras y reduciendo al mínimo las últimas, sin hacer ningún cambio interno para lograrlo.

3. Se centra en la fase de formulación de la estrategia, obviando la parte de implementación y control de la misma. Su carácter de deficiencia, se debe a que la base de la planificación estratégica descansa en la creencia de que una estrategia bien diseñada va a tener éxito, y esto no es así, pues hay que tener en cuenta otros factores, como es su ejecución (una empresa puede tener una estrategia muy bien diseñada y sin embargo, no ser adecuada a determinadas características del entorno).

Por tanto, la Gestión Estratégica es un proceso que está articulado en dos grandes fases interrelacionadas; éstas son, la formulación de la estrategia y, la implementación y control de ella. Analicemos una a una:

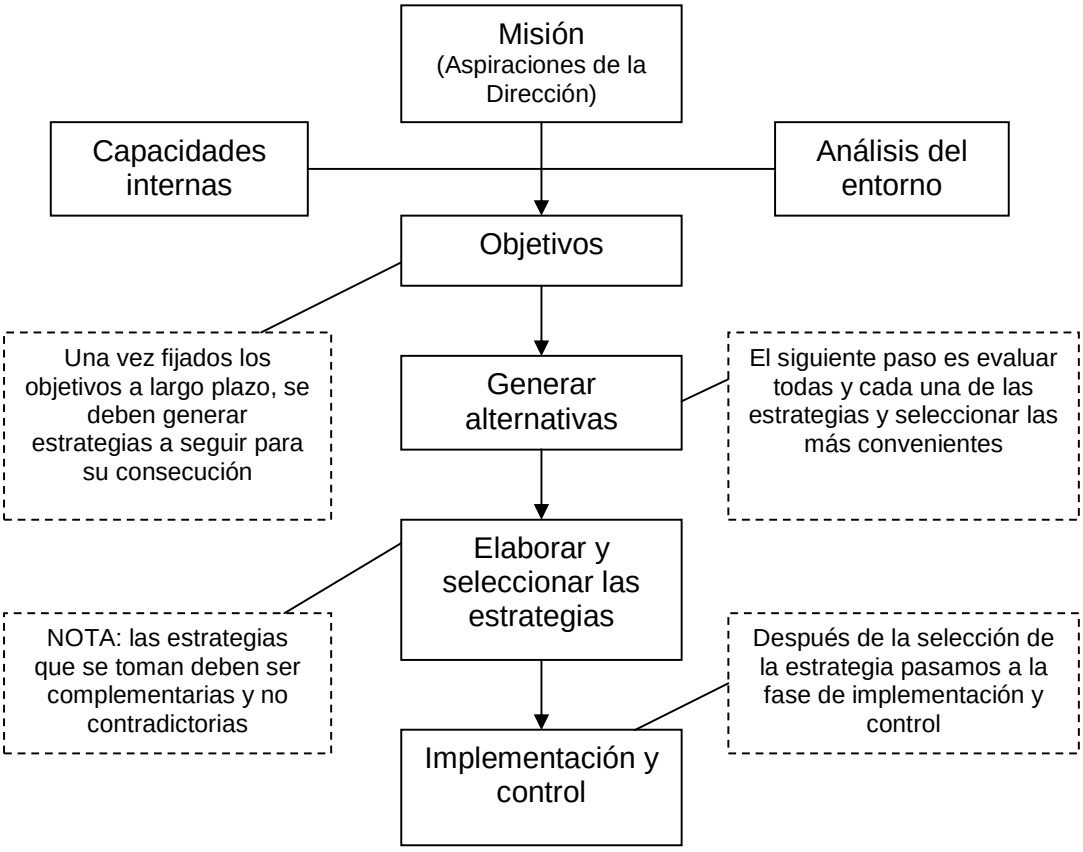
FASE 1: Formulación de la estrategia

Se centra cien por ciento en la planificación, y además, cubre las deficiencias de ésta. Permite definir la estrategia a seguir, es decir, el conjunto de acciones que la empresa debe llevar a cabo para alcanzar sus objetivos. La estrategia que va a guiar el comportamiento y la actividad de la organización, en un futuro es el resultado de la conjugación de tres elementos (figura 1).

a) Capacidades internas (puntos fuertes y débiles)
b) Análisis del entorno
c) Misión de la compañía y aspiraciones de la dirección

CLASE 02

Figura 1. Elementos de la Estrategia



Realice ejercicio N° 1

FASE 2: Implementación y Control

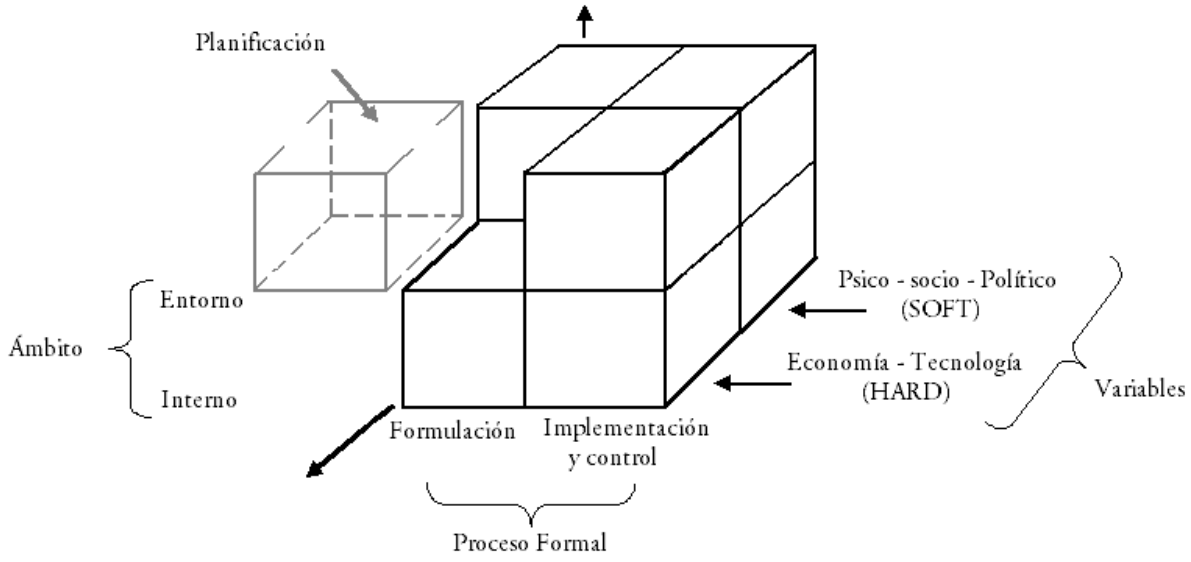
El objetivo de esta fase es la puesta en práctica de la estrategia elegida. Para ello, es necesario diseñar las líneas de acción y plantearlas en los distintos planes estratégicos, tácticos, programas y presupuestos.

Después de esto, es necesario evaluar las estrategias, es decir, controlarlas, ya que puede que la estrategia, aún siendo correcta, llegue en algún momento, a desviarse de su objetivo, debido a las turbulencias del entorno. Una de las características que toda estrategia debe cumplir, es la flexibilidad frente a los cambios del mercado.

La formulación e implementación de una estrategia para el negocio, constituyen las funciones directivas fundamentales. Esta aseveración es categórica, debido a que entre todas las funciones de los directivos, pocas afectan tanto y durante tanto tiempo al rendimiento de la organización, como la forma en que el equipo directivo, maneje las tareas de marcar la trayectoria a largo plazo de la organización, desarrollar movimientos y enfoques estratégicos efectivos, y posteriormente, poner en práctica la estrategia para que produzca los resultados esperados. De hecho, una buena estrategia y su adecuada implementación, son las señales más confiables de una buena dirección.

La evolución en el pensamiento estratégico, suele resumirse en el llamado “paradigma del cubo de Ansoff”.

Planificación Estratégica



El cuadro que sobresale en la figura, representa la planificación estratégica, la cual, sólo tiene en cuenta las variables hard (factores económicos y tecnológicos), y el entorno de la empresa; mientas que la Gestión Estratégica, vendría representada por todo el cubo, puesto que incluye en su estudio, las deficiencias de la planificación estratégica, es decir, las variables soft y el ámbito interno empresarial, además de la formulación y la fase de implementación y control.

Existe una razón poderosa para relacionar la buena dirección o gestión, con el nivel de eficiencia con el que los directores y su equipo, desarrollan y ponen en práctica una estrategia; es decir, la ejecución competente de una estrategia mediocre, no es sinónimo de una buena dirección. Sin embargo, la ejecución intensa de una estrategia poderosa, es una receta probada para lograr éxito en la institución. Por lo tanto, las normas para juzgar si una organización está bien dirigida, se basa en la formulación de una estrategia, combinada con una adecuada puesta en práctica. Cuanto mejor ideada esté la estrategia de una institución y cuanto más impecable sea su ejecución, mayor será la oportunidad que tenga la unidad educativa, de convertirse en el líder del sector industrial donde compite.

Sin embargo, una excelente formulación e implantación de la estrategia, no garantizan un resultado superior y permanente de la organización. Incluso instituciones bien dirigidas, pueden fracasar durante períodos cortos, debido a condiciones adversas que rebasan la capacidad de predicción o reacción de la dirección. Pero tenemos que tener muy en claro que la “mala suerte”, no es una justificación para la deficiente actuación año tras año. Es responsabilidad de la dirección, ajustarse a las condiciones adversas, emprendiendo defensas y nuevos enfoques estratégicos para vencer la adversidad. De hecho, la esencia de la formulación de una estrategia, es construir una posición suficientemente fuerte y flexible, para producir un resultado exitoso, a pesar de los impredecibles e inesperados factores externos.

La función de los directivos, de formular e implementar estrategias con el fin de hacer más competitiva a la institución, se denomina Gestión Estratégica y consiste en la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

Lo anterior, nos lleva a decir que la gestión estratégica, NO es una simple enumeración de acciones y programas detallados en costo y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones, destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas. De este modo, podemos definir gestión estratégica, como “un proceso y un instrumento que involucra a los miembros de la organización, en la búsqueda de claridades respecto de qué hacer, y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento, además de la capacidad y habilidad que tienen o desarrollan los directores y su equipo de trabajo, para hacer que las cosas sucedan competitivamente en beneficio de la institución y de los que directa o indirectamente, se relacionan con ella”.

Hay tres aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de gestión estratégica:

a) Enfocar la gestión, en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una unidad educativa. Los factores críticos varían de una unidad a otra y pueden ser tan diversos como el abastecimiento, la cantidad de funcionarios en las horas de mayor demanda, la calidad de sus académicos, infraestructura, etc., es decir, aquellos factores que son indispensables de manejar para el éxito o fracaso de la institución.

b) Diseñar un proceso de gestión que sea realista; para lo cuál será preciso evaluar la experiencia y capacidad técnica que se tiene en planificación, y eventualmente pedir asesorías; evaluar el tiempo disponible para realizar el proceso; la disposición y compromiso de directivos y funcionarios; evaluar los posibles problemas políticos y organizacionales que pueden aparecer, etc.

c) Realizar un análisis con perspectiva de futuro; basado en las condiciones externas del mercado y las características internas de la institución.

Los aspectos claves de la gestión estratégica, permiten pensar en el futuro, visualizar y manejar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando una acción innovadora de dirección y liderazgo.

3. ¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA?

Lo normal, al iniciar este punto, sería dar una definición sobre lo que significa estrategia. El desafío, sin embargo, no es simple, debido a que hay algunos elementos en la estrategia que tienen validez universal y que pueden aplicarse a cualquier institución, no importando su naturaleza; mientras que otros elementos parecen depender no sólo de la naturaleza de la organización, sino también de sus integrantes, estructura y cultura. Para romper este dilema, nos parece útil separar el concepto de estrategia, del proceso de formación de la estrategia.

CLASE 03

3.1. Diversas Dimensiones en el Concepto de Estrategia

La estrategia como concepto, intenta dar sentido de unidad, dirección y propósito a todas las actividades de una institución, además de mostrarle las directrices que le permitan enfrentar los cambios en su medio ambiente. De acuerdo a esta perspectiva, la estrategia da origen a los planes que aseguran el logro de los objetivos y metas de la organización a largo

plazo, definiendo los programas principales de acción que se necesitan, para el logro de dichos objetivos y distribuyendo los recursos necesarios.

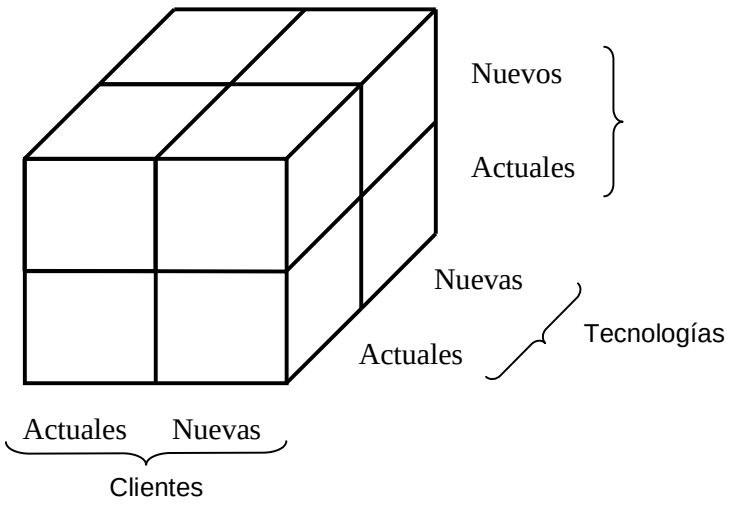
El concepto de estrategia se puede entender mejor a la luz de las siguientes dimensiones, las cuáles deben ser consideradas al momento de formular su propia estrategia:

a) Definición de Negocio
b) Capacidades distintivas
c) Ventajas competitivas
d) Sinergia

Veamos en detalle estas dimensiones.

a) Definición de Negocio: aquí se hace referencia a cuáles son las actividades comerciales en las que esta involucrada la institución.

   Un negocio se suele definir en términos de producto y en términos de mercado; así, se habla de "binomio producto–mercado". La definición de negocio se apoya en el cruce de tres dimensiones: necesidades, tecnologías y clientes; dimensiones que se ilustran bajo el grafico de Abell.



   La dimensión "necesidades", hace referencia a las necesidades genéricas de los clientes, la dimensión "tecnologías", a las formas de producir el bien; y finalmente, la dimensión "clientes", nos orienta con respecto a quiénes, está sirviendo la institución.

b) Capacidades Distintivas: se incluyen en este componente, los recursos físicos, técnicos, financieros y humanos, además de las habilidades tecnológicas, organizativas y directivas presentes y potenciales, que posee y domina la empresa. El desarrollo de algunas de estas capacidades distintivas, nos debería permitir alcanzar una ventaja competitiva, que en palabras simples, significa lograr una posición ventajosa frente a los competidores.

c) Ventajas Competitivas: son las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y reforzar una posición ventajosa frente a sus competidores. La empresa en un entorno competitivo, no sólo se debe conformar con trabajar en una actividad determinada, sino que debe intentar hacerlo mejor que las otras empresas que participan en esa misma actividad. Estas ventajas pueden resultar de la posesión de algunos recursos o competencias claves que no posee la competencia y que les será difícil imitar, por eso es que será importante, que las características que conforman una ventaja competitiva, sean perdurables en el tiempo y no etéreas.

d) Sinergia: La sinergia como concepto, nos dice que el "todo" debe ser mayor que la suma de las partes individuales. Bajo la luz de este concepto, la sinergia llevaría a explotar las complementariedades en las habilidades y deficiencias de los tres componentes anteriores (ámbito de actividad, capacidades distintivas y ventajas competitivas), para alcanzar un alto grado de coordinación en la empresa, es decir, una ventaja competitiva no podría ser desarrollada si no se poseen capacidades distintivas que la potencien en el tiempo, y por otro lado, tampoco podríamos aprovechar estas capacidades, si no tuviésemos bien definido nuestro negocio.

Como se establece en los puntos anteriores, el concepto de estrategia abarca el propósito general de una organización. No resulta sorprendente, por lo tanto, que se requiera de muchas dimensiones para lograr una definición adecuada. Las que acabamos de presentar, tan sólo enfatizan los diversos componentes del concepto de estrategia. Todas ellas, son significativas y pertinentes, y contribuyen a una mejor comprensión de las tareas estratégicas. Combinándolas, podríamos proponer una definición más global de estrategia.

Estrategia:

1. Es un patrón de decisiones coherentes, unificador e integrador, que determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos;

2. Selecciona los negocios de la organización o aquellos en que va a estar inserta;

3. Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades del medio ambiente, y las fortalezas y debilidades de la organización;

4. Abarca todos los niveles jerárquicos de la firma (corporativo, de negocios y funcional).

Desde este punto de vista unificador, la estrategia pasa a ser un marco conceptual fundamental, a través del cuál, una Institución Educacional puede afirmar su continuidad vital, a la vez que facilita su adaptación a un medio cambiante. La esencia de la estrategia pasa a ser entonces la gestión deliberada de cambio hacia el logro de ventajas competitivas en todos los negocios en que interviene la Institución.

3.2. Los Niveles de Estrategia

Las estrategias se pueden desarrollar en tres niveles: corporativo, de negocios y funcional. Cada uno de ellos se desarrolla en un contexto distinto, sin embargo, todos deben buscar la consecución de los objetivos planteados con anterioridad. A continuación, veremos una breve definición de cada uno de ellos, lo que nos ayudará a entender su aporte en el éxito de la organización.

a) La Estrategia Corporativa. Una corporación está compuesta por un conjunto de empresas o instituciones, las cuáles deben responder a un mismo nivel directivo, que se denomina Dirección Corporativa. La estrategia corporativa busca aprovechar los efectos sinérgicos entre estas empresas, para lograr que la suma de los esfuerzos conjuntos, tenga un valor mayor que la suma de los esfuerzos individuales. En el terreno educacional, encontramos algunos conjuntos de establecimientos, cuya imagen hacia la comunidad se encuentra potenciada por una visión colectiva que permite a todos sus integrantes usufructuar de un prestigio, que va más allá de un establecimiento puntual, como por ejemplo, los colegios agrupados en el Consejo de Rectores de Colegios Laicos Masónicos, los establecimientos Jesuitas, los Colegios Alemanes, etc.

b) La Estrategia de Negocios. A este nivel, se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a cada negocio. El problema concierne al segundo y tercer componente (capacidades distintivas y ventaja comparativa). En el cuarto componente (sinergia), el énfasis se pone en la sinergia que produce la integración acertada de las distintas áreas funcionales dentro de cada actividad.

c) La Estrategia Funcional. En este tercer nivel, la cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional a fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Aquí, los componentes claves, son las capacidades distintivas y la sinergia, donde ésta última, se produce por la coordinación e integración de las acciones entre distintas áreas funcionales. Se pueden aceptar como funciones básicas de la actividad empresarial, la producción, marketing, inversión y finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Ahora bien, cuando la empresa tiene más de una actividad, es decir, más de un negocio, deberá desarrollar los tres tipos de estrategias: la corporativa, para asegurar la sinergia; la de negocio, para desarrollar las actividades; y la funcional, para operacionalizar las anteriores. Sin embargo, cuando la institución tiene sólo una actividad, no se hace

necesario desarrollar la estrategia corporativa, dado que no existirían potenciales sinergias a aprovechar de otras instituciones que estén bajo el mismo nivel directivo, por lo tanto, en este caso se deberá desarrollar solamente la estrategia de negocios y la estrategia funcional.

Realice ejercicio N° 2

CLASE 04

4. UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO (UEN)

Al hablar de unidad estratégica, nos referimos a una unidad de la organización o foco de planificación, que agrupa una serie claramente diferenciada de productos o servicios, que son vendidos a grupos uniformes de clientes, haciendo frente a un número bien definido de competidores.

Obsérvese que la dimensión externa, es decir, clientes y mercados, es la perspectiva pertinente para el reconocimiento de unidades estratégicas de negocios (UEN). Esto es así, porque la esencia de la estrategia tiene que ver con la forma de posicionar el negocio, a fin de responder efectivamente a la necesidad de un cliente de un modo superior a la oferta de los competidores.

El concepto “unidad estratégica de negocios”, se originó por primera vez en 1970, cuando Fred Borch, en su calidad de presidente de General Electric (GE), decidió separar los negocios de GE, en una serie de unidades autónomas, siguiendo una recomendación hecha por McKinsey y Cía. GE se había desarrollado desde una compañía restringida a motores eléctricos y negocios de alumbrado, hasta transformarse en un conglomerado de actividades que abarcaban una diversidad de industrias. La complejidad fue en aumento a medida que el tamaño, variedad, campo internacional y una amplia gama de tecnologías, empezaron a presentar un desafío sin precedentes, a los ejecutivos superiores de GE.

Esas entidades autónomas e independientes, fueron catalogadas como unidades estratégicas de negocios. La intención original de la segmentación de negocios emprendida por GE, fue dar al gerente general de la UEN, completa independencia del resto de los negocios de la firma. La unidad estratégica de negocios, tenía sus propios y bien definidos segmentos de mercado, y su gerente podía disponer de todos los recursos para definir y llevar a cabo una estrategia exitosa, con total autonomía. En el plano educacional, una analogía a lo hecho por GE, es lo realizado por algunos establecimientos educacionales que optan por separar la educación parvularia del resto del establecimiento, desarrollando así, una estrategia distinta para este último.

Un enfoque similar para la segmentación de negocios, ha sido propuesto por la firma consultora Arthur D. Little Inc. (ADL). Ellos definen a la unidad estratégica de negocios, como un área de negocios que cuenta con un mercado externo para bienes o servicios, y para el cuál se pueden determinar objetivos y estrategias independientes. Para lograr la segmentación de negocios, ADL sugiere el empleo de una serie de claves o pistas basadas en las condiciones del mercado, más que en recursos compartidos internamente, como por ejemplo, facilidades de fabricación, tecnología en común o canales de distribución compartidos. Una vez más, el énfasis en la segmentación, es articulada en términos del medio ambiente externo, intentando establecer las raíces de la identificación de los negocios en la conducta de los competidores, más que en arreglos funcionales internos. Las pistas que ADL ofrece, para definir una unidad estratégica de negocios, son:

1. Competidores: la unidad de negocios deberá tener un solo conjunto de competidores.

2. Precios: todos los productos incluidos en una unidad de negocios, son afectados en forma similar por cambios de precios.

3. Clientes: las unidades de negocios deberán tener un solo conjunto de clientes bien definidos.

4. Calidad-estilo: en una unidad de negocios definida adecuadamente, el cambio en calidad y estilo, afecta a todos los productos en forma similar.

5. Sustitutos: todos los productos en una unidad de negocios, deberán ser sustitutos relativamente cercanos. Tampoco debiera haber un claro sustituto en unidades de negocios diferentes, puesto que ello indicaría la necesidad de unificar productos en la misma unidad.

6. Traspaso o liquidación: todos los productos incluidos en una unidad dada de negocios, deben tener autonomía y ser capaces de sustentarse sólo en caso de des-inversión.

Las primeras cuatro pistas, indican que un conjunto de productos pertenece a una unidad estratégica de negocios cada vez que hace frente a un solo conjunto de competidores y clientes, y es afectada similarmente por cambios en precio, calidad y estilo. Si éste no fuere el caso, se podría dividir el conjunto de productos en más de una unidad estratégica de negocios, de modo de focalizar sus acciones estratégicas con mayor claridad. Además, todos los productos en una unidad estratégica de negocios, deberían ser sustitutos cercanos entre sí. Finalmente, una unidad estratégica de negocios, podría probablemente funcionar sola en caso de ser separada.

Como puede desprenderse de las definiciones previas propuestas por GE y ADL, el concepto inicial de una unidad estratégica de negocios, presupone su autonomía e independencia. Una excepción importante a la definición de unidades independientes de

negocios, la ofrece una institución, que si bien podría separarse en negocios altamente diferenciados, dichas unidades no podrían manejarse de modo totalmente autónomo, pues ello resultaría en ineficiencias inaceptables. Podemos identificar situaciones en que diferentes unidades, a fin de funcionar con eficacia, tienen que compartir recursos comunes, por ejemplo: facilidades de fabricación, canales de distribución, tecnología u otro apoyo funcional. El no tomar en cuenta estas capacidades, privaría a la organización de beneficios significativos, derivados de experiencias compartidas y economías de escala. Otra forma de interrelación, es la existencia de mercados compartidos, como áreas geográficas y cuentas de clientes en común.

En consecuencia, una discusión acuciosa de segmentación de negocios, tiene que tomar en cuenta las implicaciones del manejo de las sinergias, resultantes de interrelaciones potenciales entre unidades de negocios, es decir, la separación de la institución en UEN, debe tomar en cuenta si la acción de ellas es mejor unida o sola.

A modo de resumen, consideremos las siguientes conclusiones:

1. El propósito de una unidad estratégica de negocios es servir a un mercado externo (conjunto de clientes), y no solamente servir como proveedor interno.

2. Una unidad estratégica de negocios, debiera tener un conjunto bien definido de competidores externos, y respecto de ellos, tratar de obtener una ventaja sostenible.

3. El director de la unidad estratégica de negocios, debiera tener suficiente independencia para decidir las acciones estratégicas críticas. Esto no significa que el director de la unidad estratégica de negocios no pueda compartir recursos tales como infraestructura, servicios de adquisición, tecnologías y otros, con otras unidades de negocios que existan en la organización. Significa simplemente, que dicho director tiene libertad para escoger dónde obtener los recursos necesarios y cómo competir efectivamente.

4. Si se cumple con las tres condiciones recién especificadas, una unidad estratégica de negocios pasa a ser un genuino centro de beneficios, respondiendo totalmente a la rentabilidad, en oposición a ser un centro de costos o un centro de beneficios artificial.

5. Finalmente, una UEN no tiene que ser una unidad organizacional bien definida con un supervisor directo a cargo, para ser considerada como una legítima unidad estratégica de negocios. En una organización estructurada según líneas funcionales, que participa en una diversidad de mercados y encara varios conjuntos distintos de competidores, no es factible parear la unidad estratégica de negocios con la estructura organizacional. En dichos casos, la unidad estratégica de negocios podría ser el foco central para el análisis estratégico, pero el director de dicha unidad desempeñaría simplemente un rol coordinador, consiguiendo los recursos necesarios de las diversas unidades organizacionales de la firma, ninguna de las cuales le informaría directamente.

A continuación, veremos un ejemplo que nos aclarará este concepto:

La Corporación educacional “Los Robles”, está formada por una Escuela Básica y un Liceo de Educación Media; éstos se encuentran ubicados a una cuadra de distancia. El mercado de alumnos que atiende el Liceo “Los Robles”, es diferente al que atiende la escuela del mismo nombre, ya que el primero capta alumnos con edades que fluctúan entre 14 y 17 años, mientras que el segundo atiende a alumnos de 5 a 13 años de edad (los padres de los alumnos de enseñanza básica y enseñanza media, por lo general no son los mismos). Por último, mencionaremos que ambos establecimientos son auto-sustentables, si separásemos su estructura organizacional.

De acuerdo a lo enunciado en el ejemplo, y a la conclusión de la definición de unidad estratégica de negocio, podemos determinar que tanto el liceo y la escuela Los Robles pueden ser UEN independientes, sin embargo, lo óptimo es que trabajen como unidades estratégicas de negocio conjunta, ya que así pueden compartir algunos recursos administrativos, disminuir los costos de ambos negocios, y aprovechar sinergias conjuntas de imagen institucional.

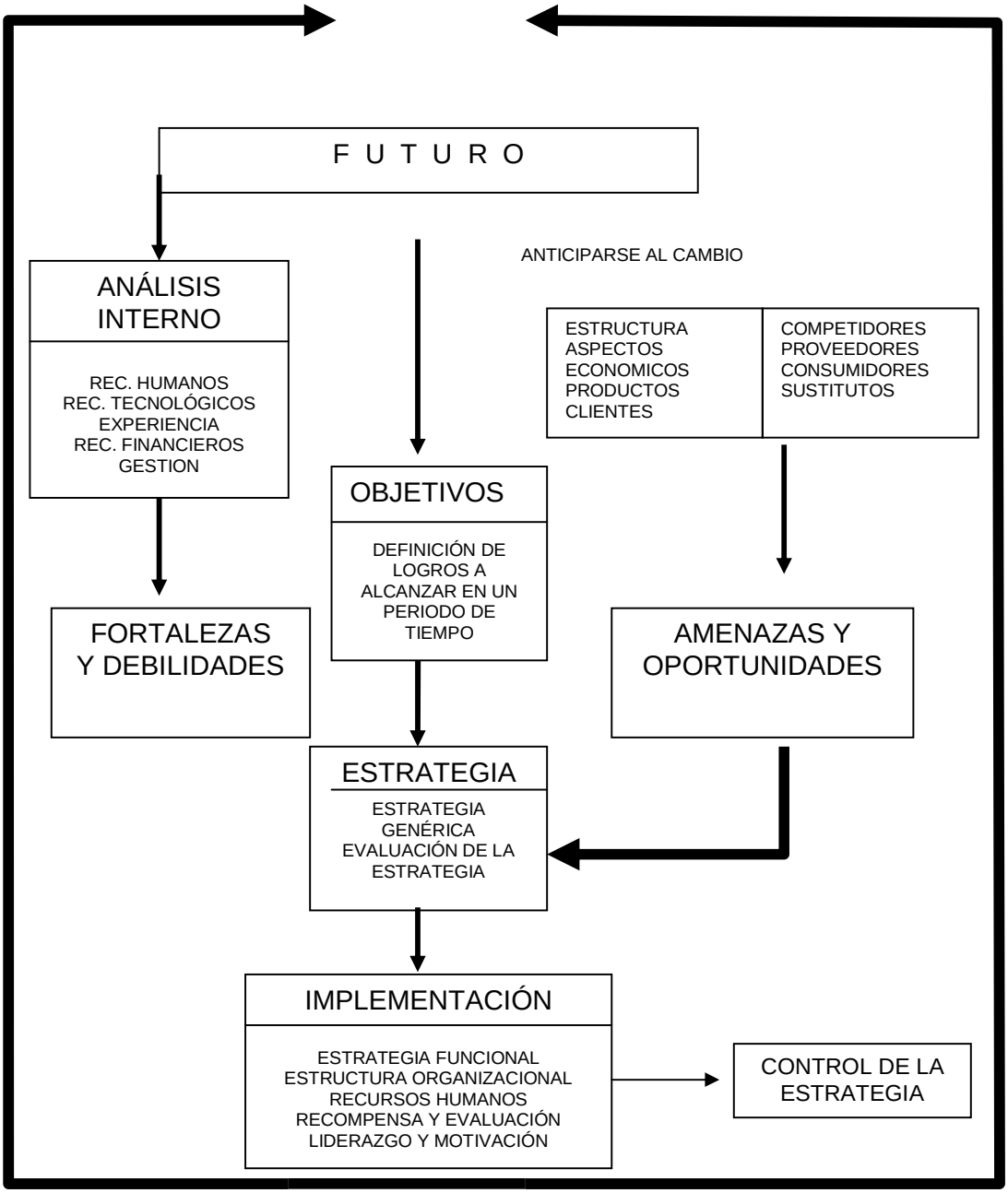
5. EL PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de gestión estratégica se puede dividir en siete componentes diferentes, ilustrados en la figura 2. Los siete componentes son:

1) Estipulación de la Visión,
2) Selección de la misión,
3) Definición de objetivos estratégicos,
4) Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas,
5) Análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización,
6) Selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización, que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas, y así, contrarrestar las amenazas externas y,
7) La implementación de la estrategia.

CLASE 05

Figura 2. Componentes del Proceso de Gestión Estratégica



Retroalimentación Estrategias Emergentes

La tarea de analizar el ambiente interno y externo de la organización para luego seleccionar una estrategia apropiada, se llama, por lo general, formulación de estrategias, e involucra el diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistemas de control, a fin de poner en acción la estrategia escogida por una organización.

El enfoque tradicional, ha consistido en destacar cómo cada componente ilustrado en la figura 2, constituye un paso secuencial en la administración estratégica. Desde la perspectiva tradicional, cada ciclo del proceso comienza con una exposición de la Visión, Misión y sus principales metas. A la exposición de la visión y misión, le siguen el análisis externo, el análisis interno y la selección de estrategias. La creación de la estrategia finaliza con el diseño de la estructura y los sistemas de control necesarios, para implementar la estrategia seleccionada por la organización. Sin embargo, en la práctica tal secuencia probablemente tenga validez sólo para la formulación e implementación de estrategias intentadas, es decir, para aquellas estrategias que se desarrollan en forma intencional, en base a la información que se obtiene del entorno y del análisis interno.

Por otro lado, también existen las estrategias emergentes, las que surgen del interior de la organización sin planeación previa; es decir, sin seguir en forma secuencial los pasos ilustrados en la figura 2. Los directores deberán evaluar estas estrategias emergentes y determinar que tan factibles o descabelladas son. Tal evaluación, involucra la comparación de cada estrategia emergente con las metas, oportunidades y amenazas ambientales externas de la organización, además de sus fortalezas y debilidades internas. En todo caso, quiérase o no, la estrategia va a emerger como fruto de las propias acciones de la institución, dejando sus huellas en los principales pasos que ésta ha dado en el pasado y constituyéndose también, en una guía que podría definir su destino futuro. Por lo tanto, es responsabilidad de los Directores que están a cargo de una unidad educativa, el hacer que sus directrices estratégicas sean el resultado de visiones bien definidas, si es que no pretenden descansar sólo en su capacidad de improvisación o confiar en su suerte.

A continuación, revisaremos los componentes del proceso de gestión estratégica, los cuales serán analizados en extenso, a medida que avancemos en el presente curso:

a) Visión:

El primer componente del proceso de gestión estratégica es la visión; por el momento, diremos que la visión representa el sueño deseado por una institución, es decir, lo que le gustaría ser a futuro. Es importante que este sueño sea común, es decir, que en su elaboración interactúen diferentes personas, como profesores, apoderados, alumnos etc.

b) Misión:

El segundo componente del proceso de gestión estratégica, es la definición de la misión de la organización. La misión en una institución, provee el contexto dentro del cuál se formularán las estrategias intentadas, y los criterios bajo los que se evaluarán las estrategias emergentes.

La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Por ejemplo, la misión de una aerolínea nacional podría definirse como “satisfacer las necesidades de individuos y viajeros de negocios, en cuanto al transporte rápido, a un precio razonable y hacia los principales centros poblacionales del país”.

Las metas principales, especifican lo que la organización espera cumplir en el mediano o largo plazo. La mayoría de las organizaciones con o sin fines de lucro, operan con base en una jerarquía de metas, en cuya cima se encuentra la maximización de sus beneficios, ya sean económicos o sociales.

c) Análisis Externo:

El tercer componente del proceso de gestión estratégica, es el análisis del ambiente operativo externo de la organización. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. En esta etapa, se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el ambiente inmediato o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato, involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus mayores rivales, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que muchos mercados ahora son mundiales; examinar este ambiente, también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria. Sin embargo, el generar estrategias a nivel mundial, es un tema que no se tratará en este curso, ya que escapa a los objetivos de él.

d) Análisis Interno:

El análisis interno, quinto componente del proceso de administración estratégica, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis, comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. En esta parte, se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva; además se analiza el rol de las habilidades distintivas (únicas fortalezas de una empresa), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma. Las fortalezas posibilitan obtener superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades. Se traducen en desempeño inferior.

e) Objetivos Estratégicos:

Los objetivos estratégicos, son la expresión de los logros que la institución o la unidad educativa quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión e información obtenida del análisis competitivo. En este proceso, resulta crucial poder transitar desde los grandes postulados (generalmente de cierto nivel de abstracción y generalidad), a objetivos estratégicos precisos y concretos, los que deberán constituirse en reglas de decisión que establezcan las prioridades del liceo y/o escuela.

f) Selección Estratégica:

El siguiente componente involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía, las oportunidades y amenazas externas, objetivos estratégicos y misión.

La comparación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, normalmente se conoce como análisis FODA. El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas del colegio, con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades. Con el fin de escoger entre las alternativas generadas por un análisis FODA, la organización debe evaluarlas confrontándolas entre sí, con respecto a su capacidad para lograr metas importantes. El proceso de selección estratégica, requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan a una organización sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo, nacional, regional o comunal, y de rápido cambio, típico de la mayoría de las industrias modernas. Las alternativas estratégicas generadas, pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativo y global; sin embargo, como se mencionó antes, en las organizaciones educacionales se suelen dar estrategias sólo a nivel de negocios y funcional.

g) Implementación de la Estrategia:

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura, implica asignar responsabilidad de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen, cómo dividir mejor a una organización en sub-unidades y lograr la integración entre ellas, y cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización. Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, y el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones.

h) Diseño de Sistemas de Control:

Además de seleccionar una estructura, una institución también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Ésta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las sub-unidades o departamentos.

Si el colegio desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles; esto debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, requiriendo distintas respuestas y sistemas de control estructurales. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos, exige que una organización se mantenga sencilla (de manera que reduzca costos) y que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto de una compañía, por sus características tecnológicas únicas, genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que permitan la creatividad técnica.

CLASE 06

i) El Ciclo de la Retroalimentación:

El ciclo de retroalimentación indica que la gestión estratégica es un proceso permanente. Una vez implementada la estrategia, debe monitorearse su ejecución con el fin de determinar hasta qué punto se logran realmente los objetivos estratégicos. Esta información se devuelve al nivel institucional, a través de ciclos de retroalimentación. En este nivel, se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Ésta sirve bien, sea para reafirmar los objetivos y estrategias institucionales existentes, o para sugerir cambios. Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores. De manera alternativa, la retroalimentación puede revelar que los objetivos estratégicos eran alcanzables; pero la implementación, deficiente. En este caso, la siguiente fase en la administración estratégica, puede concentrarse más en la implementación. La retroalimentación es un aspecto del control organizacional.

Realice ejercicio N° 3

6. UN NUEVO ELEMENTO DE PREOCUPACIÓN ESTRATÉGICA: LOS"STAKEHOLDERS"

La identificación de todos los grupos asociados a la marcha de una institución, y que tienen algún tipo de derechos sobre ésta y los excedentes generados, ha ganado importancia como elemento de preocupación estratégica en los últimos años. "Stakeholders", es un término que designa a todos los que, directa o indirectamente, reciben los beneficios o sustentan los costos derivados de la acción de la institución: dueños, empleados, directores, clientes, proveedores, acreedores, comunidades, gobierno, etc.

Esta dimensión de estrategia, reconoce la responsabilidad de la Institución en modos mucho más amplios, que la simple maximización de la riqueza de los dueños. Considera a la

estrategia como un medio para establecer contratos sociales (una serie de acuerdos cooperativos, celebrados libremente por los individuos, a fin de producir un proceso de intercambio social que afecta a una gran variedad de grupos); en el caso de la educación, estos grupos pueden provenir de la comunidad en general. Vista desde esta perspectiva, la estrategia persigue imprimir un sello característico de la Institución, a todas sus actividades, para así, delinear el tipo de organización económica y humana que querría ser. Este es un determinante clave, tanto de la filosofía corporativa, como de la cultura organizacional.

El preocuparse de los "stakeholders", podría ser una manera en extremo útil de colocar en una perspectiva adecuada las preocupaciones estratégicas centrales de la Institución. Un colegio o liceo, debe reconocer que si no presta un servicio adecuado a la necesidad de los clientes, eventualmente otro colegio va a comenzar a atraer a sus clientes, con la pérdida consiguiente de competitividad y rentabilidad. Se pueden dar argumentos similares en el caso de los empleados y proveedores; si se establecen relaciones justas y mutuamente benéficas, éstas resultarán en asociaciones constructivas que lógicamente, acarrearán mayores beneficios. Las asociaciones abusivas e injustas, que significan beneficios financieros a corto plazo, no serían sostenibles en el largo plazo. Finalmente, el comportarse como un buen ciudadano en relación con las comunidades en que está localizada la institución y con otras agencias externas, probablemente lleva a una mejor imagen institucional y al desarrollo de sólidas responsabilidades sociales. Lo anterior, a través de la realización de actividades culturales y de extensión, una permanente presencia en las actividades de la comuna y una apertura a la comunidad, que implica entregarle diversos servicios, entre ellos, el uso de sus dependencias.

7. ORGANIZANDO EL TRABAJO PARA EL DESARROLLO DE UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA

Tan importante como tener un equipo de gestión directiva convertido en un verdadero equipo conductor del cambio en el liceo y/o escuela, es lograr que los diversos estamentos se comprometan con el proceso de gestión estratégica. Los jóvenes que aprenden, sus padres que necesitan apoyar el proceso de formación de sus hijos, y los profesores, un componente esencial en la gestión educacional por su permanencia, conocimientos y función pedagógica.

Son estos últimos, quienes junto al equipo directivo, deben impregnar de mística el quehacer del liceo y/o escuela y hacer posible el cambio. ¿Cómo incorporarlos?, ¿Cómo construir con ellos los cambios en el liceo y/o escuela?, ¿Cómo incorporar además, a padres y jóvenes?, ¿Qué hacer para que ellos se comprometan con el futuro del liceo y/o escuela?

Una verdadera comunidad educativa, sólo existe donde hay una unidad común de propósitos. Una participación amplia, refleja respeto por las personas, enriquece las conversaciones al incorporar más miradas y facilita las acciones posteriores, al ser fruto de

un compromiso de todos. La participación, es una piedra angular de la constitución de una comunidad.

Nuestra propuesta, consiste en que se diseñe una estrategia para que participen en ésta, la totalidad del profesorado, los jóvenes y también incluya, al centro de padres.

Le proponemos que formule un plan de acción, para realizar la tarea de recoger la información necesaria para iniciar el proceso de gestión estratégica. Para ello, debe definir:

a) ¿Quiénes deben participar en el proceso e incorporarse al equipo de gestión directiva?; Lo primero es determinar qué grupos o personas, deberán participar. Podemos analizarlos por grupos; profesores, alumnos, paradocentes, apoderados, equipo directivo, algunos miembros de la comunidad, y así determinar, cuántos deberán integrarse.

b) ¿Cómo lo harán?; lo segundo, es definir y escoger la modalidad en que cada estamento o todos los miembros, participarán. Pueden optar por diferentes formas, tales como, jornadas masivas un día sábado, en que se realice trabajo de grupos con los diferentes estamentos. Reuniones por grupos de profesores (ciclo o departamentos). Consultas a través de formularios, grupos de discusión con alumnos, entrevistas con personajes destacados de la comunidad, etc.

c) ¿Cuándo?, ¿Dónde?: deberían considerarse tiempos oportunos y adecuados en extensión. Donde exista un buen ambiente de reflexión, que favorezca la calidad de la participación. Es fundamental escoger un local adecuado y cómodo.

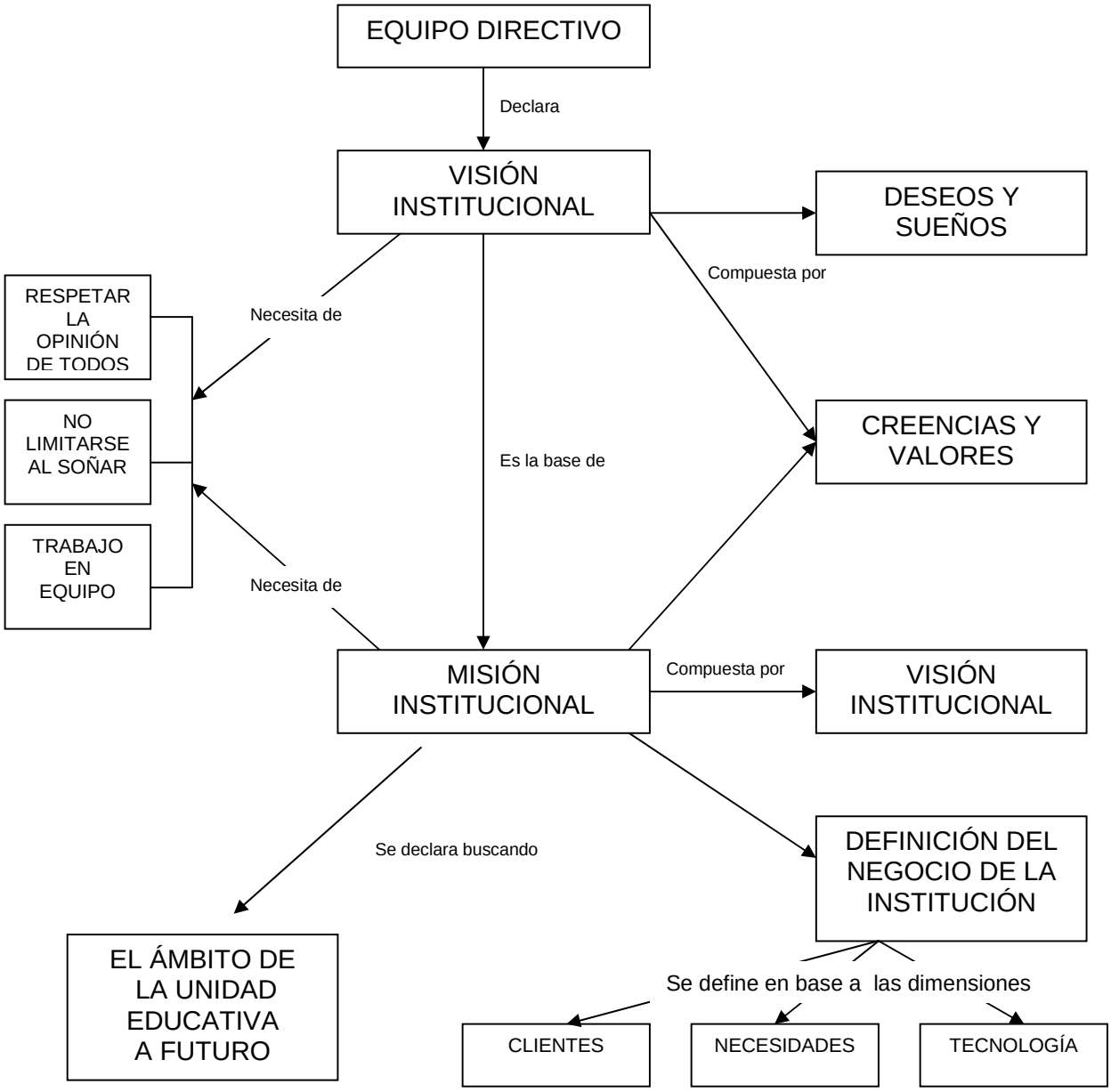
d) ¿Quiénes serán los responsables de cada actividad? Se deberá velar para que esta discusión, se realice en el liceo y/o escuela, preocupándose de generar las condiciones para que este proceso sea de calidad.

Invite a los alumnos, profesores, apoderados, a que cada uno organice con autonomía la forma de hacerlo. (Recuerde la importancia de la participación y la capacidad de delegar). La idea, es que al equipo de gestión no se le multiplique el número de opiniones por el número de personas del liceo, sino por el número de “grupos” que existen: Grupo de padres, de profesores, directivos, alumnos, paradocentes, a los cuáles los llamaremos “Grupos Bases”.

CLASE 07

II.- VISIÓN Y MISIÓN INSTITUCIONAL

En el siguiente esquema, se representan dos elementos esenciales, que son la base de la implementación estratégica, y sin los cuales, la organización no tiene razón de ser.



1. VISIÓN DE LA ENTIDAD EDUCATIVA

"La visión es una imagen ideal única de un posible futuro, puede empezar con el empresario que funda la empresa, o ser el producto del equipo de liderazgo de una compañía existente. En muchos casos, evoluciona a lo largo del tiempo. Estos cambios a menudo son el resultado de adelantos tecnológicos, de alteraciones en el mercado, o de transformaciones en el ambiente económico o político." (Jackson H., Normand, F.)

En el desempeño de la gestión estratégica, la visión es el primer paso y concepto a definir claramente, ya que determinará el sentido que tomará la organización en su desarrollo. Como se desprende de la introducción de esta sección, la visión consiste en imaginar una realidad futura que construye para sí misma la institución, en función de sus deseos, sueños, ideales, valores y creencias y el encargado de plasmar este sueño es el director y su equipo de gestión. Los componentes de una visión son:

a) Los deseos y sueños
b) Los valores y creencias

Los componentes de la visión, son los aspectos fundamentales que deben desarrollar los integrantes del equipo directivo, mediante jornadas de trabajo que involucren a los diferentes estamentos de la comunidad educativa, tales como: profesores, alumnos, padres, paradocentes, etc. Lo anterior, en consideración a que más que la idea de una persona, debe ser la idea de todos, es decir, debe ser la manifestación del conjunto de ideas en forma de acción, de modo que todos los miembros de la organización, puedan relacionarla con su trabajo personal, y ayudarlos a traducirlas en acciones. La forma de cómo desarrollar este aspecto, se analizará más adelante, centrándonos ahora, en determinar qué entenderemos por componentes de la Visión.

a) Los Deseos y Sueños:

Los deseos y sueños, son lo que esperan conseguir a futuro las personas, para ellas o para la institución donde trabajan. Un ejemplo clásico de esto a nivel doméstico, es el sueño de la casa propia, esto significa que las personas sueñan y desean comprar a futuro, para su familia, una casa amplia con un gran patio, habitaciones para los niños, en un barrio tranquilo o simplemente para que sea su hogar. En este ejemplo, las características del sueño dependen de cada persona, al igual que en las instituciones.

Los sueños que tienen las personas para ellas, son equivalentes a los sueños que tiene los integrantes de una institución, para con el colegio donde ejercen sus roles educativos, es decir, cada directivo, profesor, alumno y padre, tiene un sueño para con la institución, y la recolección de cada uno de ellos, son la base de la visión institucional. Por lo tanto, la visión institucional, debe contemplar los sueños de los diferentes estamentos educativos y desde ahí, realizar su declaración. A continuación, veremos un ejemplo de una

visión de una unidad educativa, que representa los sueños de los integrantes de la comunidad educativa.

Visión: Liceo “Aurora del Mar”

"... Desde la amplia y moderna sala de reuniones ubicada en medio de un hermoso jardín, se puede observar las dependencias de la Unidad Educativa. Las aulas cuentan con implementación de última generación; en la sala de conferencias, unos pequeños participan de una reunión interactiva con estudiantes de Europa. Un 90% de la planta docente, cuenta con oficina propia donde desarrollan investigaciones pertinentes a sus áreas de interés..."

Si analizamos esta visión, nos percatamos que el eje central del sueño común, describe el crecimiento y desarrollo de la Unidad Educativa, es decir, el cómo se visualiza ésta; tipo de infraestructura e implementación tecnológica a tener, y hasta actividades que se podrán realizar. Usted puede declarar la visión de su unidad educativa como estime conveniente, lo importante aquí, es eliminar los paradigmas que tenemos y soñar libremente, ya que si nos limitamos, estaremos limitando el crecimiento del negocio, sin embargo, obsérvese que la palabra clave es "imagen": La visión tiene que ser algo que se pueda describir y que la gente pueda ver con los ojos de la mente. Es un cuadro mental de la empresa, que opera en un ambiente, actúa según algún criterio de excelencia, y es apreciada por lo que aporta.

b) Los Valores de una Visión:

Las personas e instituciones, solemos reflexionar poco acerca de los valores y creencias que hay implícitos tras nuestras declaraciones y acciones. Es así, como tantas veces hacemos y afirmamos asuntos sin habernos detenido a pensar seriamente en los valores que subyacen, ni las creencias en que se fundan. Una parte importante de la exploración organizacional, es una evaluación franca de los valores reales que operan en la organización. Si no nos gusta lo que encontramos, tenemos que empezar a pensar con cuidado, cómo es que “esos” valores llegaron a ser “nuestros” valores, y qué tenemos que hacer para reemplazarlos por un nuevo conjunto. Cuando se trata de soñar y gestionar una institución educativa, es especialmente importante, preguntarnos acerca de los valores implícitos, de lo contrario corremos el riesgo de estar formando, sin saberlo, valores que atentan contra los principios fundamentales de convivencia.

Lo anterior, nos lleva al punto de que no basta soñar con creatividad. Tenemos la obligación ética de cuestionar, incluso nuestros deseos. Esto es especialmente importante hoy en día, cuando muchos creen que la cultura que hemos construido, atenta contra el propio desarrollo humano, su libertad y la justicia, principios fundamentales de convivencia. Veamos a continuación, un ejemplo que clarificará la importancia de los valores y creencias en una declaración de visión.

Visión de la empresa forestal Cerro Dorado:

“La mejor empresa de productos forestales del mundo.”

En la visión de nuestro ejemplo, la empresa realiza una declaración en la que menciona desear ser “la mejor”, pero ¿que significa ser la mejor? La respuesta la podemos encontrar en las creencias que cada persona tiene sobre esto, las cuáles pueden ir desde definir ser el mejor como “la empresa más eficiente”, “la empresa que produce con mejor calidad”, hasta una empresa “que se preocupa por el medio ambiente”; por lo tanto, diferentes creencias pueden llevar a distintas interpretaciones de la declaración de ser el mejor. Sin embargo, toda creencia esta cargada de los valores de las personas que la emiten, estos valores son el alma de cada declaración individual, por ello, serán el alma de la definición de la visión institucional y lo ideal, será que los valores sean explicitados en la declaración de visión; esto, con el objetivo de evitar interpretaciones erróneas de la visión institucional.

La visión del ejemplo, no tiene valores explícitos, por lo que el lograrla, puede implicar métodos poco éticos y sin ningún grado de conciencia social, es decir, la empresa forestal puede lograr su visión a toda costa, sin tomar en cuenta los impactos negativos de contaminación que ocasiona o no velar por la renovación de los recursos naturales, o sea, a esta institución no le importa nada más que vender, vender y vender.

Ahora bien, redefinamos la Visión de la empresa forestal, agregando valores compartidos generalmente.

“Nuestra institución, se ha propuesto ser la mejor empresa forestal del mundo, basado en el crecimiento y calidad como institución, lo que implica reconocimiento ante el mercado de nuestros productos y procesos productivos. Desarrollando nuestra actividad, con el menor impacto ambiental, afectando mínimamente, las ecologías de los sectores explotados y estando de acuerdo con las normas medioambientales; así tomamos también, el compromiso de asegurar a las generaciones futuras, un nivel de desarrollo que no comprometa los recursos sobre los que se basa nuestra actividad”.

La definición de la visión de esta nueva empresa forestal, tiene valores muy concretos, los cuáles se basan en la explotación de los bosques de una manera selectiva y acorde al mantenimiento de los recursos naturales, lo que repercute significativamente en la forma de realizar su actividad y el logro de ser el mejor.

CLASE 08

2. LA MISIÓN

En contraste con el enunciado de la visión, que presenta una imagen de lo que queremos ser o de aquello en lo que aspiramos a convertirnos, el enunciado de la misión nos dice cómo vamos a actuar, en otras palabras, la misión es una declaración precisa de hacia

dónde va la organización, expresando las expectativas a alcanzar como metas intransables que los diferentes estamentos y actores del colegio, estarían dispuestos a lograr para constituir ese colegio que sueñan. Se trata de expresar las metas que nos proponemos alcanzar, para tender al sueño o Visión, mirando desde el estado actual hacia los resultados que pretendemos lograr, haciendo una declaración de ellos, sin contemplar los medios. Los medios no son interesantes en esta etapa, estos se verán en una etapa posterior.

En otras palabras, la misión es la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización. Define quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos, por lo tanto, la declaración de misión marcará la diferencia entre una organización y otra, ya que entrega la identidad que la hará única.

La misión permite al colegio, adherirse a lo que hace mejor y mantener el control sobre sus principales actividades. Una institución, fácilmente puede desviarse y buscar actividades independientes de su área de experiencia, ello, sólo porque parecen prometer un rápido rendimiento, sin sopesar los riesgos implícitos que lo lleven a desviarse del alcance de su visión, por ejemplo, arrendar las instalaciones de un colegio para que se realicen eventos es una buena opción para generar recursos extras, sin embargo, el transformarse en centro de eventos no lo es, ya que requiere capacidades, que tal vez, el colegio no posee y que no están de acuerdo con la naturaleza de la visión y misión de un colegio: Educar.

Por lo anteriormente expuesto, es que los directivos deben cultivar los valores de tal modo que la institución sea fiel a la esencia de su negocio, esto significa, realizar actividades que conozca y/o realicen un aporte en la consecución de SU VISION, sea cuál sea ésta. También se debe establecer una estrecha relación con la comunidad, colocando un especial énfasis en los alumnos y apoderados, ya que después de todo, ¿quién conoce mejor el desempeño del liceo o colegio sino quienes utilizan el servicio que éste ofrece? Al hacer énfasis en los valores orientados al cliente, las instituciones pueden conocer sus necesidades y mejorar su capacidad para desarrollar productos o servicios que deseen los clientes. Esta forma de actuar, está fuertemente representada en instituciones como: Universidad Católica, Banco de Chile, Copec, IBM, Hewlett-Packard y Toyota, empresas que están seguras de su misión y realizan constantes gestiones para lograrla.

Al formular la misión, debemos tener en cuenta la visión compartida que hemos construido y la jerarquía de necesidades que nos expresan el estado actual de avance, y la brecha que nos falta para consolidar el sueño. La misión, será un compromiso de todos, que deberá formularse como una declaración clara de hacia dónde va el Liceo o Colegio, dando algunos criterios acerca de cómo se podría verificar su cumplimiento. Debe quedar claro aquello que se espera lograr. Es importante aclarar, que la misión puede ser cambiada o ajustada en función de las transformaciones o exigencias del medio ambiente o escenario, y que debe ser:

a) Clara para todos.
b) Breve, para poder recordarla fácilmente.
c) Realista en las especificaciones de sus compromisos y en la descripción de sus metas.

d) Verificable, para determinar si ha tenido éxito en su espacio de responsabilidad y poder evaluar su logro.
e) Atractiva, que invite a todos, a asumir un compromiso con ella.

Realice ejercicio N° 4

Veamos con un ejemplo estos requisitos: Declaración de misión de la General Motors.

> "Vender vehículos desarrollados y fabricados en Estados Unidos, que sean líderes mundiales en calidad, costo y satisfacción del cliente, gracias a la integración de personas, tecnología y sistemas empresariales, y transferir el conocimiento, la tecnología y la experiencia a lo largo de General Motors."

Usted se preguntará, qué tiene que ver una Institución educacional, con una empresa de producción de vehículos en serie. En realidad, en el aspecto productivo, no mucho, ya que el liceo no puede y no debe formar estudiantes en serie; pero en el sentido estratégico, tenemos mucho que aprender de todas las empresas y las podemos tomar como ejemplo, para llegar a construir nuestra propia misión, tal como lo veremos más adelante, por ahora, analicemos si cumple con los requisitos de una buena formulación de Misión

a) ¿Es clara? Lo suficiente para saber a qué se dedica (venta y desarrollo de vehículos), qué es lo que quiere a futuro (ser líderes mundiales), y cómo piensa lograrlo (integración de personas, tecnología y sistemas empresariales, y transferir el conocimiento, la tecnología y la experiencia a lo largo de General Motors).

b) ¿Breve para poder recordarla fácilmente? Sí, dado que sintetiza su actividad, metas y forma de actuar para cumplir sus metas.

c) ¿Realista en las especificaciones de sus compromisos y en la descripción de sus metas? Sí, ya que explicita el llegar a ser reconocido por su calidad y satisfacción del cliente, a la vez de plantearse el llegar a ser el productor de menor costo.

d) ¿Verificable, para determinar si ha tenido éxito en su espacio de responsabilidad y poder evaluar su logro? Si, porque el desempeño en ventas, calidad, costo y satisfacción del cliente, son medibles mediante procesos estadísticos.

e) ¿Atractiva? ¿Invita a todos a asumir un compromiso con ella? Al parecer también cumple con este requisito, ya que contempla la integración de personas para el logro de la Misión.

Por lo tanto, podemos concluir que la misión de General Motors, está bien formulada. Cuando usted formule su misión, debe recordar evaluarla bajo estos criterios, ya que es la única forma de saber si lo hemos hecho bien.

3. GENERANDO UNA VISIÓN Y MISIÓN COMPARTIDA

Antes de generar una declaración de Visión y Misión, encontramos prudente dar tres consejos útiles:

1. “Trabaje en Equipo”. Lo peor que puede suceder, es que el equipo directivo intente construir la visión y misión del establecimiento educacional, sin contemplar la opinión o acotaciones de los estamentos que representan. Si el equipo directivo se encierra en una burbuja y desarrolla una visión no compartida, al momento de darla a conocer, las personas que integran la comunidad educativa, no se sentirán representadas, y lo más probable, es que no la validen y sea un esfuerzo en vano. La única forma de llevar a cabo la Visión y Misión institucional, es mediante el apoyo y trabajo en equipo.

2. “Respete las opiniones de todas las personas”. Debe ser capaz de escuchar todas las opiniones de los colegas, padres y/o alumnos, ya que son tan importantes como las suyas, recordemos que cada opinión representa a un grupo de personas que está detrás del que la emite.

3. “No se limite en soñar”, la idea es abrir lo más posible, la mente y eliminar el máximo de paradigmas mentales.

Estos consejos son útiles para todo el proceso de gestión estratégica, por lo que recomendamos que siempre los tenga presente.

En relación con el primer consejo, podemos señalar que la participación de todos los integrantes de una comunidad escolar, es un requisito esencial para el logro de la calidad en nuestras escuelas, ya que los resultados de una organización, dependen de las personas que trabajan en ella. Si se quieren mejorar estos resultados, todos tienen que participar en el diseño y ejecución de los procesos que lo hagan posible. Es importante señalar que cuando hablamos de participación, no solamente nos referimos a profesores y alumnos, sino que a toda la comunidad. La experiencia ha demostrado que los esfuerzos por lograr la mayor participación de padres y la comunidad, se traducen en mejores niveles de aprendizaje de los alumnos, al mismo tiempo que aprenden los padres y se enriquecen los maestros. A continuación, veremos cómo estructurar la visión y misión de la institución.

CLASE 09

3.1. Construyamos Nuestra Visión

Los enunciados de la visión tienden a ser vagos, desdibujados, o formulaciones simplistas de lo obvio. En relativamente pocos casos, se llega a elaborar un enunciado con significado y poder. Si los líderes no pueden llegar a un consenso sobre un enunciado que exprese el significado de la empresa, es decir, su razón de ser, entonces, ¿Qué podrán decirle al resto de la organización, que tenga algún sentido para ellos? En muchos sentidos, el enunciado de la visión demuestra si hay o no, un verdadero mensaje. Lo preferible, es elaborar la idea básica primero, y después, hacer que alguien vierta esa idea en algunas palabras precisas.

Para formular una visión, se debe tomar distancia de lo real y cotidiano, y enfrentarnos a un sueño de algo nuevo y diferente. Embarcarnos en una aventura, dejar libre la imaginación y pensar en las opciones posibles, (y no en cómo lograrlas), así potenciamos nuestras emociones y buscamos lo que "quisiéramos lograr", para luego en otro momento "aterrizar" nuestro sueño hasta llegar a un concepto o idea posible. Entonces ¿Qué es lo que hace efectivo a un enunciado de visión? Hay tres componentes que ayudan a hacerlo válido y útil:

1. Un Concepto Enfocado. Algo que vaya más allá de los tópicos; una premisa de creación de valor, que las personas puedan realmente describir como existente.

2. Una Sensación de Propósito Noble. Algo que realmente valga la pena hacer; algo que pueda crear valor, realizar un aporte, convertir de algún modo al mundo en un lugar mejor, y conseguir el compromiso de la gente.

3. Una Probabilidad Verosímil de Éxito. Algo que la gente pueda creer con realismo que es posible y que, aunque no se alcance a la perfección, por lo menos justifique que se luche por ello.

Cuando formulamos la visión, nos podemos ayudar utilizando un método denominado el viaje soñado. Este método consiste en describir paso a paso lo que nos imaginamos ocurrirá en el futuro, en este caso las preguntas guías, se plantean imaginándose una visión de futuro de su Unidad Educativa.

- ¿Qué es lo que ve?
- ¿Qué escucha?
- ¿Qué siente?
- ¿Cómo son las personas?
- ¿Cómo son los lugares?, etc.

Permítanse soñar la Visión sin temores, con generosidad e imaginación, reconociendo lo más profundo de sus aspiraciones, para ello, plantéese las siguientes preguntas:

- ¿Cómo desearíamos que el liceo y/o escuela respondiera a los requerimientos del futuro?
- ¿A quién queremos servir?
- ¿Cómo deseamos enseñar?
- ¿Cómo nos imaginamos la organización ideal para nosotros?
- ¿Cómo nos gustaría que trabajara el Equipo de Gestión?
- ¿Cómo desearíamos que fuera la relación con los alumnos?
- ¿Cómo desearíamos que fuera la relación con los apoderados?
- ¿Qué tipo de relación nos gustaría tener con la comunidad?
- ¿Cómo nos gustaría comunicarnos entre nosotros, y con los alumnos?
- ¿Qué nos gustaría cambiar o agregar para lograr aprendizajes significativos y de calidad?
- ¿Qué valores fundamentales nos gustaría que imperaran en nuestras relaciones?

Las preguntas anteriores, son un ejemplo y sirven para conocer las diferentes inquietudes del Equipo de Gestión y cuáles serán los puntos a contemplar en el desarrollo de la Visión; no descarte ninguna pregunta, por lo descabellada que parezca, y recuerde: trabaje en equipo respetando todas las opiniones.

Veamos un ejemplo de visión compartida, a través de las siguientes declaraciones, las que fueron estructuradas por los delegados del equipo directivo, después de reunirse con sus colegas de área (visión común de cada área de la unidad educativa).

- Delegado de la dirección: mi sueño es que el colegio en el futuro, sea también un centro de educación superior.

- Delegado de profesores: nuestro sueño es que el colegio, sea el más grande y exitoso de la región y que los niños aprendan sin problemas.

- Delegado del centro de Apoderados: que el colegio entregue valores firmes a los alumnos.

- Delegados de los alumnos: que las clases sean más entretenidas y prácticas.

Así sucesivamente, los representantes del Equipo de Gestión, expresan los sueños comunes de sus grupos bases, para la institución (recuerde que el representante del equipo directivo, también pertenece a un grupo base, por lo que también debe opinar en la construcción de la Visión del grupo, pero esto no significa que deba imponer su propio sueño).

Una vez expresados los sueños individuales de los grupos bases, se procede a la construcción del sueño en común: la VISIÓN INSTITUCIONAL.

Para ello, se rescata con distintos equipos base, los conceptos claves y relevantes de cada uno de ellos, para posteriormente conformar el sueño común. Del ejemplo anterior, los conceptos claves rescatables serían:

1. Alumnos aprenden sin problemas.
2. Ser una Institución de Educación Superior.
3. Colegio más grande y exitoso.
4. Educación con valores firmes.
5. Etc.

Con ellos podríamos enunciar la siguiente Visión:

Nuestro sueño, es que el Colegio sea el más grande y exitoso de la región, donde los alumnos aprendan sin problemas, destacando los conceptos valóricos en la enseñanza, hasta llegar a ser una Institución de Educación Superior.

3.2. Análisis de la Declaración de Visión

La idea en este punto, es analizar críticamente, en cada declaración hecha por los grupos base, las creencias y valores formulados por el equipo de gestión. Este análisis, debe ser realizado por cada integrante del equipo directivo, a través de la confección de un set de preguntas, orientadas al logro de este objetivo.

En la Visión expuesta en el ejemplo anterior, una de las declaraciones que la componen, es que el colegio sea el más “exitoso de la región”, por lo tanto, cabría preguntarse:

1. ¿Por qué?
R. _____
_____

2. ¿Qué valores hay detrás de la motivación de ser el más exitoso?
R. _____
_____

3. ¿Qué opina sobre esos valores?, ¿Son coherentes con mis valores, con aquellos con los que yo me identifico?
R. _____
_____

4. ¿Qué entiendo por ser el más exitoso?
R. _____
_____

5.- ¿Para qué creo que sirve ser el liceo y/o escuela más exitosa?
R. _____
_____

6. ¿Qué creo que pasaría si llegáramos a ser los más exitosos?
R. _____
_____

7. ¿A quién le servirá que sea exitoso el liceo y/o escuela?
R. _____
_____

8. Otras preguntas.

Las respuestas encontradas por cada integrante, darán el material suficiente para reflexionar sobre lo que queremos como equipo, y qué entendemos por cada afirmación que compone la Visión. Recuerde que existe un 99% de posibilidades de encontrar respuestas diametralmente opuestas en cada integrante, pero mediante una conversación o discusión de equipo se debe llegar a un consenso.

El equipo debe diseñar un set de preguntas para cada declaración que compone la Visión, no es necesario que las repitan todas, sólo deben elegir, incluir o transformar, aquellas que estimen necesario. El resultado de aplicar las preguntas a cada concepto, nos dará diferentes creencias y valores, por lo que se hace necesario reflexionar sobre la implicancia de éstos, en cada declaración.

Ahora determinemos cuáles son las creencias y valores que representan a la Visión, para lo cuál necesitamos realizar una reflexión crítica; para ello, se puede ayudar con la siguiente tabla (al momento de aplicar esta modalidad, es importante que la dibuje en una pizarra y que alguien tome nota de las conclusiones, en un formato similar de papel).

CLASE 10

TABLA RESUMEN

DECLARACIÓN: Ser el colegio más exitoso	
REFLEXIÓN CRÍTICA DE VALORES	REFLEXIÓN CRÍTICA DE CREENCIAS
¿Qué valores sustentan el ser más exitoso? - El liceo solo, sin importar la comunidad educativa. - En el proceso de ser exitoso respetaremos la individualidad de nuestros alumnos. - Discriminaremos a los alumnos con aprendizaje normal lento. - Fomentaremos el compañerismo y el respeto por la diversidad.	¿Qué entendemos por exitoso? R1. Que saquen el mejor Puntaje en el SIMCE. R2. Que lo pasen bien en el colegio. R3. Que se distingan por su solidaridad. R4. Que los alumnos sean los mejores. R5. Que encuentren trabajo rápidamente. R6. Que los alumnos aprendan y esto sea útil en su vida personal, familiar y laboral. R7. Otras respuestas de los integrantes del Equipo.

Entonces, exitoso significa: Que los alumnos tengan un aprendizaje de calidad, y que sea de utilidad en su vida personal, familiar, ciudadana y laboral; todo esto, tomando en cuenta el respeto por los alumnos y su diversidad, fomentando el compañerismo y la sociabilización.

En este ejemplo, los profesores que se preguntaron críticamente sobre “ser los más exitosos”, concluyeron que ello implicaba una serie de valores de competencia, los que se contradecían con los valores de trabajo y colaboración, con el resto de los liceos y/o escuelas de la comuna. El criterio de éxito era necesario definirlo, pues las creencias que los distintos miembros del equipo tenían, sobre lo que era éxito, diferían enormemente. Normalmente, saldrán en la discusión otras respuestas a las preguntas realizadas.

3.3. Enunciando la Misión

Aunque no todos los autores están exactamente de acuerdo, sobre la mejor forma de enunciar la misión, creemos que debe definir por lo menos, los siguientes tres elementos:

1. El cliente. No se define en términos de algún segmento del mercado o categoría estadística, sino en función de una premisa de necesidad básica y definitoria, que lleva a esa persona (o entidad) a considerar la posibilidad de establecer una relación con la empresa.

2. La premisa de valor. Se define, no en los términos de lo que la organización hace, fabrica, vende o entrega, sino en función del valor fundamental que representa, como satisfacción de la necesidad del cliente.

3. Lo que nos hace especiales. Nuestro medio especial de crear valor, para obtener y conservar el interés del cliente.

Es por ello, que un enunciado de misión efectiva, debiera ser:

a) Definitorio. Define al cliente y su premisa de necesidad, la premisa de entrega de valor que hay que ofrecer, y los medios para vincularlas; describe el modo propio de la organización de hacer negocios.

b) Identificatorio. Aclarar a qué organización se refiere, o por lo menos, limitar su alcance a un tipo de ámbito bien definido.

c) Conciso. Dice lo que quiere decir en un párrafo simple; la única excepción sería un enunciado que también incluya un sentido de la visión, la misión y los valores, en cuyo caso, puede ser algo más extenso.

d) Accionable. Le da a quien lo lee, alguna idea de su aspecto en la práctica, y de los tipos de acciones involucrados en su entrega.

e) Recordable.

Por lo tanto, una definición de Misión Eficiente, debe comenzar aclarando y estableciendo, cuál es su negocio. Al definir esto, estará acotando su radio de acción a la industria que desea avocarse. Ahora veremos como una institución puede determinar en que negocio está y en cuál desea estar, para ello, es necesario que se realicen las siguientes preguntas.

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Cuál será nuestro negocio?

Las respuestas varían, dependiendo de si la organización es una institución especializada o diversificada. Una institución especializada es activa, justamente en un área principal de actividad. Por ejemplo, Falabella inicialmente era una institución dedicada a la comercialización de artículos para el hogar y la familia, pero posteriormente se diversificó hacia el negocio financiero; en primera instancia, manejaba este nuevo negocio, mediante su

tarjeta CMR Falabella, dando créditos directos por la compra con esta tarjeta en sus tiendas, saltándose de esta forma, a los bancos que eran los que daban hasta entonces los créditos. Posteriormente, Falabella colocó su propio banco, creó una corredora de seguros, una agencia de viajes y diversificó el uso de su tarjeta a otras empresas, tales como, “Farmacias Ahumada”, “The Home Depot”, “Copec”, “Mc Donald’s”, entre otras; en rigor, se podría decir que hoy, se encuentra en el negocio de los créditos de consumo. Falabella, al redefinir su negocio, amplió enormemente sus posibilidades de acción y entró a competir en el negocio financiero con otros bancos y entidades financieras, convirtiéndose así, en una institución diversificada.

A continuación, trataremos el problema de cómo definir el negocio de una institución especializada, y brevemente realizaremos el análisis del problema, acerca de cómo definir las actividades de una empresa diversificada.

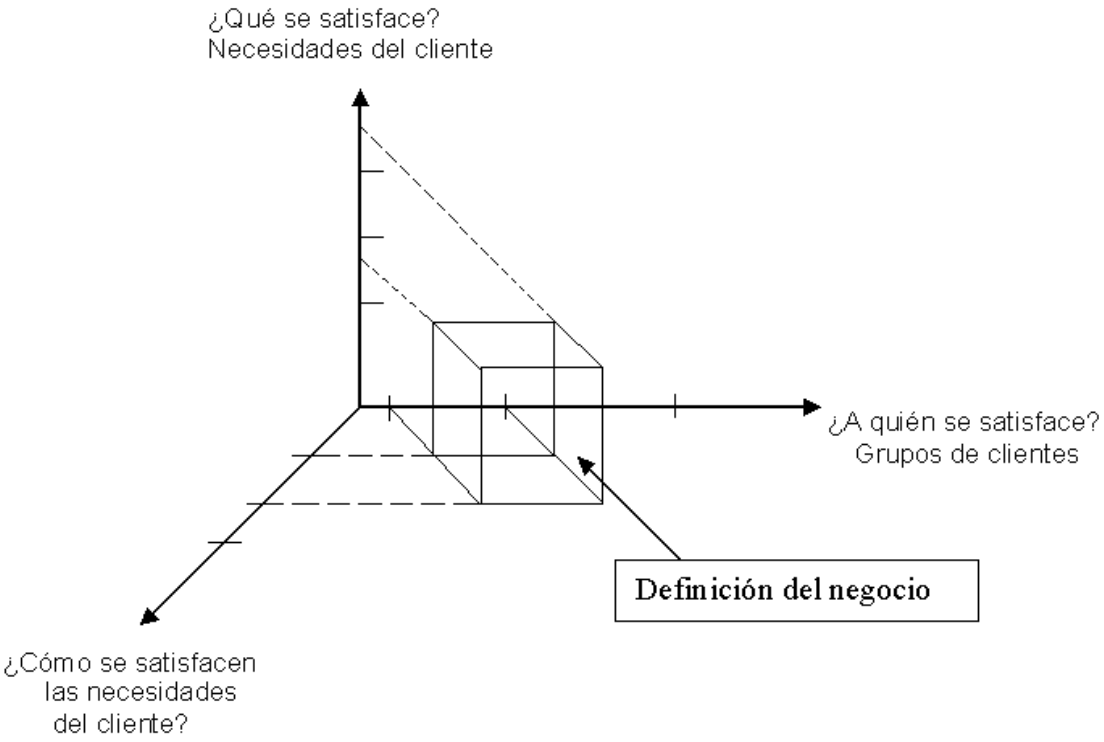
a) Definición de negocio para una institución especializada.

Para responder a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio?, Derek F. Abell, sugiere que una institución debe definir su negocio en términos de tres dimensiones:

- ¿A quién se satisface (Qué grupos de clientes)?
- ¿Qué se satisface (Qué necesidades del cliente)? y
- ¿Cómo se satisfacen las necesidades del cliente (mediante qué destrezas o habilidades distintivas)?

Esto se puede graficar utilizando el marco teórico de Abell (Figura 1)

Figura 1. Marco Teórico de Abell para definir el negocio



El enfoque de Abell, hace énfasis en la necesidad de una definición de negocio orientada al consumidor, en vez de establecer una definición orientada al producto o servicio, la cuál se concentra sólo en la venta de productos y en los mercados atendidos en la actualidad, manteniendo una miopía respecto a la posibilidad de buscar nuevas formas de satisfacer las necesidades. No debemos olvidar que un producto, es sólo una forma física de satisfacer la necesidad específica de determinado grupo de consumidores, por ejemplo, el jabón en barra, es un producto que satisface la necesidad de limpieza personal de los consumidores, pero el jabón líquido, es otro producto que satisface la misma necesidad. En la práctica, existen maneras diferentes de atender las necesidades específicas de un grupo particular de consumidores. Identificar ésta forma, mediante una definición de negocio amplia y orientada al consumidor, puede proteger a las instituciones de ser sorprendidas por grandes cambios en la demanda. El marco teórico de Abell, cobra relevancia al permitir anticipar los cambios en la demanda, auxiliando así, a las Instituciones en la capitalización de los cambios registrados en su ambiente. Este enfoque nos ayudará a dar respuesta a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?

A menudo se ha ignorado la necesidad de adoptar una perspectiva de negocio orientada al cliente. Como consecuencia, la historia está saturada de restos de corporaciones alguna vez importantes, que no defendieron su actividad o la defendieron de manera

incorrecta. Estas empresas no lograron proyectar lo que sería su negocio, y finalmente, se encontraron en decadencia, un ejemplo de esto, es Ferrocarriles de Chile.

El decrecimiento de Ferrocarriles de Chile, no se debió a que haya declinado la necesidad de transporte de pasajeros y carga; al contrario, ésta aumentó a medida que pasaba el tiempo. Actualmente, Ferrocarriles se encuentra en dificultades, no porque la necesidad haya sido suplida por otros medios (automóviles, camiones, aviones, incluso teléfonos), sino a que ya no la atendían. Permitieron que otros se apoderaran de sus clientes, ya que dieron por sentado, que su negocio fuera de ferrocarriles y no una actividad de transporte. Se orientaron en el producto, en vez de concentrarse en la necesidad del cliente. Si Ferrocarriles hubiese utilizado el marco teórico de Abell, se hubiera anticipado al impacto del cambio tecnológico y habría decidido que su negocio era el transporte. En este caso, hubiesen transferido su fortaleza en el dominio ferroviario, a la actual industria diversificada del transporte.

Otro ejemplo, en contraste al anterior, es la empresa norteamericana IBM, quien por mucho tiempo previó en forma acertada lo que sería su actividad. Al comienzo, IBM era líder en la fabricación de máquinas de escribir y equipos mecánicos de tabulación que utilizaban tecnología de tarjetas perforadas. Sin embargo, IBM definió su negocio como proveedor de medios de procesamiento y almacenamiento de información, en vez de suministrar sólo los equipos que la dieron a conocer desde le principio. Dada esta definición, parecieran lógicos los movimientos de la compañía hacia los computadores, software, sistemas de oficina e impresoras. En este caso, también se puede argumentar que los problemas actuales de IBM surgieron porque en la década de los ’80, la compañía perdió proyección con respecto a las necesidades de procesamiento y almacenamiento de información, por parte de los clientes, que cada vez más, eran satisfechas por computadoras personales de bajo costo y no por grandes computadoras (mainframes), destinadas a ser utilizadas por empresas y no por las personas.

Utilizando el marco teórico de Abell, IBM decidió que su negocio debería ser el de computadoras, procesadores de palabras y sistemas de oficina, todos son extensiones naturales de su actividad principal.

CLASE 11

b) Definición de negocio para una institución diversificada

Una compañía diversificada enfrenta problemas especiales, cuando trata de definir su negocio, debido a que en realidad maneja varias actividades. En esencia, el negocio corporativo a menudo consiste en administrar un conjunto de actividades. Un ejemplo de esto, es el caso de COPEC, quien tiene diversificados sus negocios en diferentes actividades, tales como comida, con su empresa Pronto COPEC; en la venta de artículos electrónicos con la empresa ABC; y en la venta y distribución de combustible con COPEC, su negocio inicial.

En una empresa diversificada, la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? debe formularse en dos niveles: en el de negocios y en el corporativo. En el nivel de negocios como es el caso de las empresas que componen los grupos de negocios de COPEC, el enfoque debe concentrarse en una definición orientada en el consumidor, tal como lo vimos en el caso anterior. Sin embargo, en el nivel corporativo, la dirección sencillamente no puede acumular las diversas definiciones de actividades, puesto que en esta situación, generaría una exposición imprecisa y confusa. Más bien, la definición del negocio corporativo debe concentrarse en la manera como el nivel corporativo agrega valor a las actividades que constituyen la compañía. Es decir, la definición del negocio debe identificar la contribución que el nivel corporativo hace al funcionamiento eficiente de las unidades de negocios. Debe indicar por qué estas unidades son sustancialmente mejores como parte de la corporación, que como entidades independientes.

3.4. Definamos nuestro negocio: aplicación educacional

La idea aquí, no es definir el negocio general de un colegio o liceo, ya que no todos son iguales, y si lo hiciéramos, qué sentido tendría estudiar y aprender como hacerlo; sería mejor entregar un recetario y todas las instituciones educacionales serían iguales. Por esta razón, sólo se estregarán elementos básicos que permitan encontrar y definir en qué negocio está el colegio o liceo y cuál será a futuro.

Como vimos anteriormente las preguntas fundamentales a responder son: ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Cuál debería ser? Estas preguntas se pueden responder realizando un análisis con el marco teórico de Abell, en donde tenemos tres preguntas que resolver:

1) ¿A quién se satisface?
2) ¿Cómo satisfacer la necesidad del cliente?
3) ¿Qué necesidades se satisfacen?

La última pregunta, es la más importante de todas, ya que allí determinaremos la naturaleza del negocio, la que viene de la necesidad básica a satisfacer, en este caso la Educación. Veamos algunos ejemplos de expresiones de negocios de diferentes establecimientos educacionales:

1. “Nuestro negocio es entregar educación a todas la personas que lo necesiten en la comuna, no importando el recurso tecnológico utilizado”. En este ejemplo, se definió el negocio como educación, y no se limitó a una tecnología, pudiendo ser éste, presencial, mixto o a distancia.

2. “Nuestro negocio es Administrar otros colegios, utilizando nuestra experiencia.”

3. “Ya que nuestro colegio tiene imagen de marca fuerte, entonces, nuestro negocio será administrar la marca mediante Franquicia” (franquicia significa arrendar la marca a otra institución, para que la pueda ocupar y trabajar con ella, por ejemplo, los Mc Donald’s).

En los ejemplos anteriores, las entidades educativas definieron sus negocios de diferente manera, el cómo lo realicen dependerá de lo que quieran lograr. A continuación, intentemos definir cuál es el negocio de un establecimiento educacional, utilizando las tres preguntas de Abell. El primer paso, es determinar cuáles son los elementos que componen cada eje o dimensión del gráfico de Abell.

1. Dimensión. ¿Qué se satisface? (servicio prestado)
   - Educación Preescolar
   - Educación Básica
   - Educación Media
   - Educación Superior
   - Cultura
   - Perfeccionamiento
   - Capacitación
   - etc.

2. Dimensión ¿A quién se satisface? (clientes)
   - Niños
   - Jóvenes
   - Adultos
   - Familias
   - Empresas
   - Etc.

3. Dimensión ¿Cómo se satisface? (Tecnología utilizada)
   - Presencial
   - Distancia
   - Mixto
   - Exámenes libres
   - Etc.

Una vez determinados los componentes de cada dimensión, éstos deben ser ordenados en el gráfico de Abell.

Realice ejercicio N° 5

Figura 2. Marco Teórico de Abell para definir el negocio

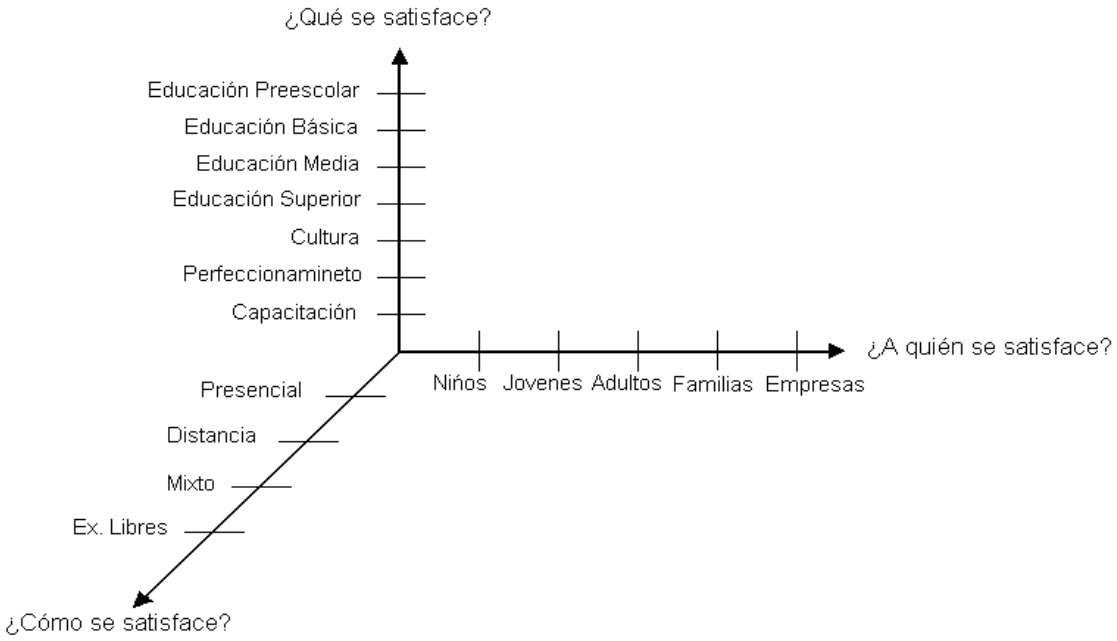
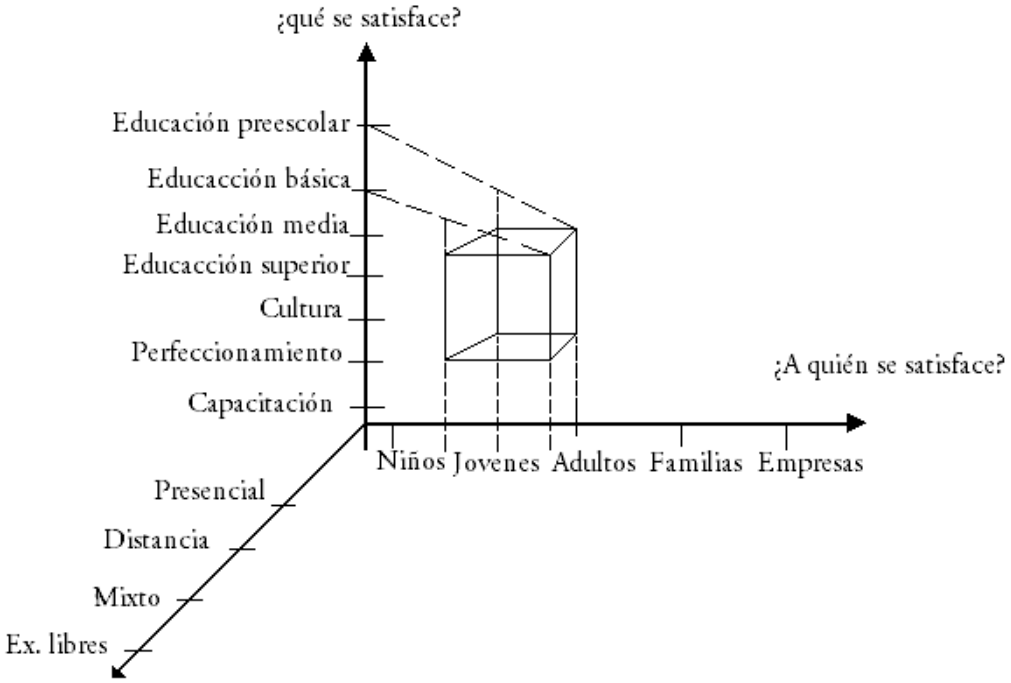


Figura 3. Marco Teórico de Abell para definir el negocio



El cubo que está marcado con línea continua, muestra gráficamente el negocio en que está este liceo de educación de adultos. Ahora respondemos a la siguiente pregunta: ¿Cuál será nuestro negocio? Para simplificar el ejemplo, esta institución no se diversificará a ningún otro negocio y mantendrá a los mismos clientes.

1. Respondamos ¿Cuál en nuestro negocio en la actualidad?

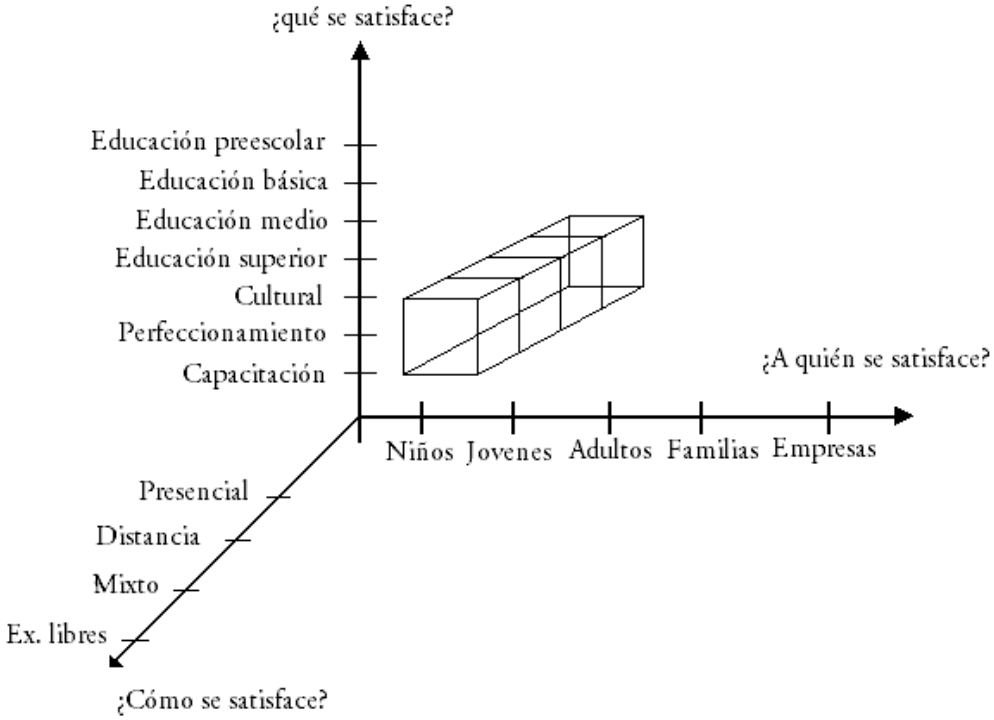
P: ¿A quién se satisface?
R: Jóvenes y adultos

P: ¿Qué necesidades se satisfacen?
R: Enseñanza educacional media

P: ¿Cómo satisfacer la necesidad del cliente?
R: Cursos presenciales, mixtos, a distancia y libres.

CLASE 12

Figura 4. Marco Teórico de Abell para definir el negocio



Como se puede apreciar en el nuevo gráfico, el colegio amplió su negocio, y por lo tanto, aumentó sus posibilidades de crecimiento, sólo cambiando el enfoque de atención de clientes (Tecnología).

El caso anterior, es un ejemplo simple y ahora dependerá de usted, crear su gráfico dimensional de Abell y determinar en qué negocio está su colegio y en cuál desea estar.

3.5. Definiendo la Misión

Teniendo declarada la Visión y bien definido cuál es nuestro negocio, entonces estamos en posición de establecer cuál es la Misión del establecimiento Educacional. Para ello, se propone utilizar la siguiente metodología. Recuerde que al definir la misión, intentamos operacionalizar o aterrizar la visión del colegio, en el contexto del negocio definido, la tratamos de hacer de forma concreta, para saber hacia dónde vamos.

En el procedimiento para la declaración de la misión, también se debe consultar a los grupos bases, entregándoles la tabla de la página siguiente. El delegado del grupo, al igual que en el caso de la visión, debe llegar a un consenso de misión con sus pares.

Una vez realizado esto, comienza a trabajar el equipo de gestión con la información recopilada y declaran la Misión Institucional.

Preguntas para la Formulación de la Misión (Matriz)

	Formulación del Liceo y/o Escuela ideal	Valores y Creencias Implícitas
¿Qué significa que nuestro negocio sea: (colocar definición del negocio) ¿Por qué atenderemos a los clientes definidos en nuestro negocio y no a otros? ¿Cómo desearíamos que nuestro negocio respondiera a los requerimientos del futuro? ¿Cuál es la razón de nuestra existencia como establecimiento educacional? ¿A quién beneficia nuestras acciones? ¿Cómo se basará la relación con nuestros clientes?		

¿Existen posibilidades de abrir nuevas áreas de acción al redefinir nuestro negocio, cuáles? ¿Cuáles son los valores de nuestra Institución? ¿Qué tipo de alumnos queremos formar? ¿Cómo deseamos enseñar? ¿Cómo desearíamos que fuera la relación con los alumnos? ¿Cómo desearíamos que fuera la relación con los apoderados? ¿Qué nos gustaría agregar, para lograr aprendizajes significativos y de calidad? ¿Qué valores fundamentales nos gustaría que imperaran en nuestras relaciones comerciales? Otras preguntas del grupo		

(El método que se utiliza para desarrollar la misión es el mismo que se utilizó al declarar la visión). La base de la formulación de la Misión, es la declaración de negocio y visión, ambas, consideradas como la piedra angular, sobre la cuál debemos construir la misión, complementándola con las respuestas a las interrogantes antes planteadas. Recuerde que la Misión es el “como aterrizamos nuestra Visión”, por lo que no debe de perder de vista, la congruencia entre ambas.

Veamos, como ejemplo y para dilucidar dudas, una declaración completa de una misión.

“El Liceo Las Carmelitas es una institución de una larga tradición. Somos un liceo científico humanista que forma jóvenes creativos, con valores cristianos. Nuestra enseñanza no se limita al entrenamiento o enseñanza de conocimientos técnicos, sino que aspira a una formación integral de la personalidad de los jóvenes, que les permitirá integrarse a la sociedad y enfrentarse eficientemente a la vida profesional. Trabajamos con las familias de los jóvenes, para que juntos tengan la posibilidad de crecer y mejorar su calidad de vida.

Los alumnos que egresan de este liceo, pueden ingresar directamente a la vida laboral o a la enseñanza superior. En definitiva, nuestra misión es entregar educación y formación integral de alta calidad para todos los alumnos, permitiendo su superación personal”.

De acuerdo a la definición de la misión anterior, podemos darnos cuenta que existe una introducción, en la que se describe a qué se dedica el establecimiento educacional y qué valores sustenta, para luego realizar la declaración de la misión.

En la introducción a la misión, también se pueden aclarar ciertos conceptos claves que son fundamentales en la composición de la misión, por ejemplo, que es lo que se entiende por educación o formación.

La idea de la introducción a la misión, es entregar el contexto a la persona que la va a leer, aclarando ciertos conceptos para evitar errores de comprensión, definiendo los valores que la sustentan; en definitiva, tratar de plasmar lo principal de los acuerdos y consensos realizados para definir la misión.

RAMO: GESTIÓN ESTRATÉGICA EDUCACIONAL

UNIDAD II

GESTIÓN Y ANÁLISIS DEL MEDIO

CLASE 01

I. ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO

1. LA INDUSTRIA

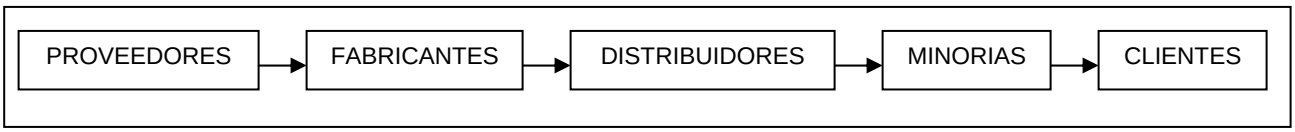
Una industria se define como un grupo de compañías oferentes de productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí. Los sustitutos cercanos son productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas del *consumidor.* Por ejemplo, el Té y el Café, son dos productos sustitutos cercanos, ya que los dos satisfacen las mismas necesidades del consumidor. En el caso de la formación de estudiantes, los liceos técnicos, por ejemplo, son sustitutos de los liceos científico-humanistas y viceversa, ello debido a que ambos entregan servicios de base similares: educación y licencia de enseñanza media. Basados en esto, podríamos decir que existe una industria donde funcionan los establecimientos que imparten Educación Media, pero, ¿Qué pasa con los establecimientos que entregan educación desde primero básico a cuarto medio?, ¿Éstos están en otra industria? Pues lo más probable, es que operen en la misma industria, la que podemos denominar Educación Pre-Superior.

Por otro lado, un Liceo Municipal es sustituto de uno particular subvencionado y a su vez, éste sería sustituto de uno pagado, dado que satisfacen la misma necesidad genérica de educación media, con una diferencia en la calidad del servicio; esta sustitución se puede apreciar en el sector oriente de Santiago, donde los establecimientos municipales se encuentran recibiendo una fuerte migración de parte de los liceos particular subvencionado y estos últimos, de los particulares pagados por razones de carácter económico.

Lo anterior, nos lleva al punto de que para saber en qué industria estamos insertos, es necesario revisar la definición de negocio y la estipulación de Misión, al tener claro estos componentes, no deberíamos tener problemas para identificar y realizar un posterior análisis de ella, pero si nos equivocamos en detectar en cuál industria estamos, corremos el riesgo de analizar a otros competidores y clientes, lo que nos llevará a un estudio errado y a una mala formulación de estrategias.

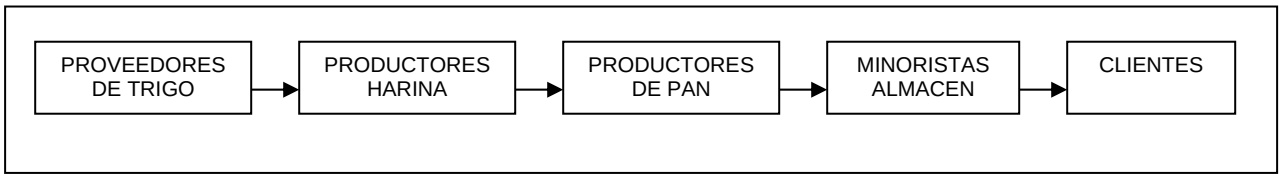
En una industria, interactúan diferentes agentes que permiten que el producto final pueda llegar al consumidor, es decir, existen diferentes negocios que se relacionan entre sí como cadena para lograr entregar el producto o servicio. Esta cadena se llama "*Cadena de la Industria*", en la cuál cada eslabón tiene una importancia en la transformación del servicio o producto, desde cuando se inicia el proceso hasta cuando termina y llega al cliente. La característica esencial de cada eslabón, para que sea parte de la cadena, es que debe entregar un valor agregado al servicio o producto, si no lo hace, no es un eslabón. En la figura nº 1, se ve una cadena de la industria típica, con sus eslabones.

Figura nº 1. Cadena de la industria típica



La cadena típica de la industria tiene diferentes eslabones, y cada uno tiene un proceso productivo que da un valor agregado al producto final, por lo que puede ser un negocio independiente en el proceso industrial. Veamos como ejemplo, la industria del pan; la figura nº 1.1. nos grafica esta cadena.

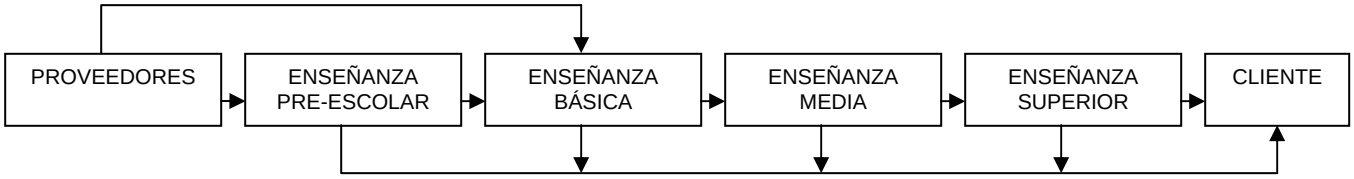
Figura nº 1.1. Cadena de la industria del pan



En este caso, la cadena de la industria del pan se compone de 6 eslabones, donde cada uno de ellos da un valor agregado a la materia prima inicial, lo que significa que hubo un proceso de transformación del producto recibido entre un eslabón y otro, y por lo tanto, cada eslabón debe cobrar al siguiente por dicha transformación, es decir, si el productor de harina compró el kilo de trigo en $100, luego de transformarlo en harina, debe cobrar por sobre el precio que compró su materia prima, ya que realizó un proceso que dio un valor mayor al trigo, por lo tanto, éste venderá su harina a los productores de pan en $200, quienes después de transformar la harina en pan, lo venderán a los almacenes a $400 y éstos finalmente, lo venderán a los clientes a $450 (para simplificar el ejemplo, se consideró que un kilo de trigo, daba un kilo de harina y éste un kilo de pan).

En el caso de la industria de la educación, la situación es un poco más compleja; no trabajamos con materias primas que debamos transformar, sino con seres humanos que debemos educar y en este educar está el proceso trasformativo que da el valor agregado al niño, joven o adulto en cada eslabón de la cadena. Tomando en consideración lo anterior, la cadena de la industria de la educación podría quedar configurada de la siguiente manera

Figura nº 1.2. Cadena de la Industria Educación Formal



La figura nº 1. 2. es una cadena típica de la industria de la educación formal. Si usted la observa detenidamente, encontrará seis rectángulos, cada uno de ellos, es un eslabón de la cadena; las flechas que van directo de un eslabón a otro, indican el traspaso directo del alumno, mientras que las flechas que salen por debajo del eslabón, nos indicarán la salida del alumno del sistema educacional, ahora bien, tomando estos elementos en cuenta, podríamos explicar el siguiente flujo de educación.

1) El padre o apoderado adquiere dos roles, el primero es el de comprador del servicio de educación para su hijo o pupilo; con esto se ubica en el eslabón de cliente. Esta acción de compra, está ligada en forma directa con el segundo rol que cumple el padre o apoderado, el de proveedor, ya que debe facilitar al niño el proceso educativo, puesto que es este último, el agente afecto a transformación.

2) Por otro lado, el niño o joven cumple dos roles, el de cliente-usuario por ser éste quien utiliza efectivamente el servicio entregado por la unidad educativa, y el de agente afecto a los cambios del proceso educativo.

3) Una vez ingresado el niño al sistema educativo, pasará de un nivel de enseñanza a otro. Esto se representa con las flechas que van de eslabón a eslabón. Este ciclo termina cuando el alumno finaliza sus estudios en educación media o superior, y es traspasado al cliente con su enseñanza completa.

4) Sin embargo, el ciclo indicado en el punto anterior puede que no se cumpla en todos los casos, dado que existe un número de niños o jóvenes que desertan del sistema escolar y no logran terminar sus estudios. Esto está representado por las flechas que están debajo de la cadena; en este flujo podemos apreciar que el alumno al no seguir en el sistema escolar, sale de la cadena para ingresar directamente al eslabón “cliente”.

Por último, podemos decir que cuando el alumno pasa de curso, ya sea en el mismo eslabón o el siguiente, ésta acción siempre estará acompañada por los dos roles del padre o apoderado, comprador y proveedor.

Ahora analicemos quienes componen cada eslabón:

- *Proveedores*

  a) Ministerio de educación, que prueba los planes y programas generales para la educación.
  b) Padres, que nos confían a sus hijos para educarlos.
  c) Profesores, que son los gestores del proceso educativo.
  d) Insumos, que son los que nos proveen de materiales básicos para el funcionamiento.
  e) Otros.

- *Enseñanza preescolar*

  a) Jardines infantiles.
  b) Educadoras particulares.
  c) Otros.

- *Enseñanza básica*

  a) Escuelas.
  b) OTEC.
  c) Otros.

- *Enseñanza media*

  a) Liceos.
  b) OTEC.
  c) Otros.

- *Enseñanza superior*

  a) Universidades.
  b) CFT.
  c) Otros.

- *Clientes*

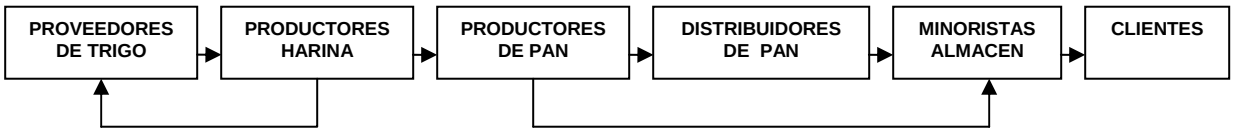
  a) Padres.
  b) Empresas.
  c) Sociedad.
  d) Otros.

Cada eslabón descrito, está compuesto por diferentes instituciones oferentes (exceptuando al cliente final), quienes han incorporado procesos educativos mediante los cuales, entregan enseñanza y abren los espacios de aprendizaje a los alumnos. En el caso de una escuela básica, el proceso educativo lo podemos separar en NB1, NB2, NB3, etc., donde cada una de estas etapas que componen un eslabón, entregan un valor agregado en términos de enseñanza y aprendizaje a los alumnos.

Integración Vertical en la Industria

La integración vertical, significa que una institución produce sus propios insumos (integración hacia atrás o al origen), o bien, dispone de su propia producción (Integración hacia adelante o al consumidor), significando en ambos casos, la creación de un nuevo negocio, independientemente si ocupa la misma infraestructura del negocio original.

Veamos el caso de la industria del Pan.



Integración hacia atrás Integración hacia adelante

La necesidad de materia prima por parte de los productores de harina, los puede llevar a plantar su propio trigo si creen que es un buen negocio; en este caso, el productor de harina se estaría integrando hacia atrás, ya que se está auto-suministrando de trigo, que es su materia prima.

Ahora, si el productor de pan decide colocar una sala de venta y no entregar a los almacenes, porque ve que es un buen negocio, estaría integrándose hacia adelante, ya que hace uso de su propio producto y llega directamente al cliente, saltándose la red de distribución.

Algo similar a lo que se vio en el ejemplo del pan, sucede en la industria de la educación, hay establecimientos educacionales que dan enseñanza básica primero y luego se integran hacia adelante con la enseñanza media, o bien, se integran hacia atrás con enseñanza preescolar. La decisión de integrarse verticalmente hacia adelante o hacia atrás, obedece a un principio estratégico de fortalecer su posición competitiva en el mercado, o sea, dependerá de qué tan necesario sea para asegurar su negocio y para aumentar los niveles de crecimiento. Estos conceptos serán desarrollados más adelante, donde lo veremos como una forma de generar negocios o nuevos ingresos, que son tan necesarios para los colegios hoy en día.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO INMEDIATO (LA INDUSTRIA) Y LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El análisis del entorno inmediato, como medio para determinar la posición competitiva del negocio, se puede realizar mediante el Modelo de las 5 fuerzas de Porter (ver figura nº2), el cual permite analizar la industria en la que está inserta la organización. Esencialmente, éste postula que hay cinco fuerzas que típicamente conforman la estructura industrial:

1) El riesgo por el ingreso de potenciales competidores
2) El grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria
3) El poder de negociación de los compradores
4) El poder de negociación de los proveedores
5) La proximidad de sustitutos para los productos de una industria

Porter, argumenta que cuanto más fuerte sea cada una de estas fuerzas, más limitada estará la capacidad de las compañías establecidas, para aumentar los precios y obtener mayores utilidades. Dentro de su marco teórico, una fuerza competitiva sólida puede considerarse una amenaza, puesto que disminuye las utilidades. Una fuerza competitiva débil, puede tomarse como una oportunidad, pues permite que la empresa obtenga mayor rentabilidad.

La solidez de las cinco fuerzas, puede cambiar con el paso del tiempo, debido a factores que se encuentran fuera del control directo de una firma, como la evolución industrial. En tales circunstancias, la tarea que enfrentan los Directivos Estratégicos, consiste en reconocer oportunidades y amenazas a medida que surjan, y formular respuestas estratégicas apropiadas. Además, es posible que una organización, mediante su selección de estrategias, altere la solidez de una o más de las cinco fuerzas con el fin de lograr ventaja. A continuación, nos concentraremos en comprender el impacto de cada una de las cinco fuerzas de Porter, en el desempeño de la institución.

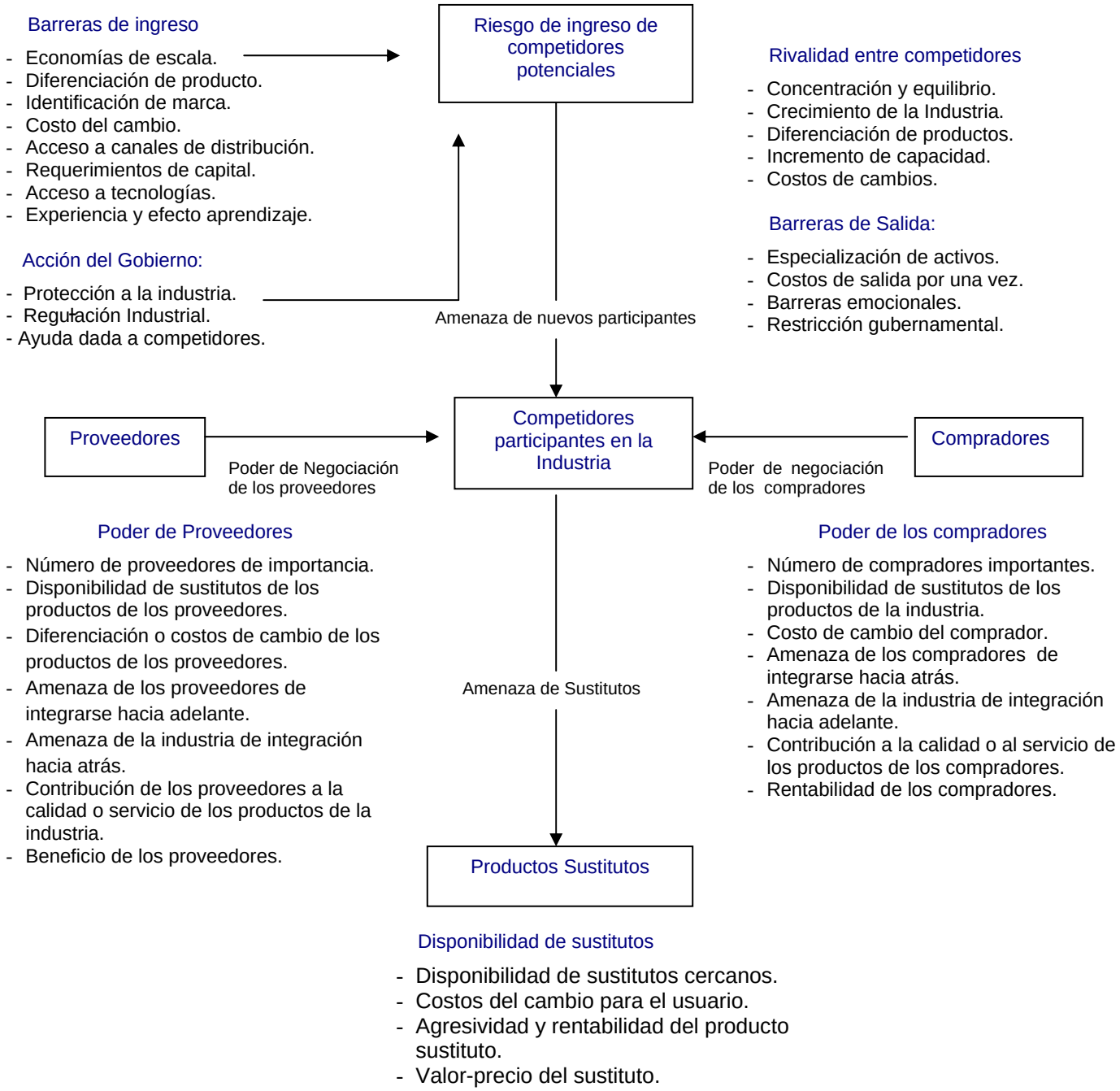
2.1. Competidores Potenciales

Los competidores potenciales, son compañías que en un momento determinado no participan en una industria, pero tienen la capacidad de hacerlo si lo deciden. Un ejemplo de esto, es lo que ha hecho la “Caja de Compensación La Araucana”, quién inicialmente era una institución dedicada a prestar servicios sociales a sus clientes afiliados a este sistema; sin embargo, en la actualidad se ha diversificado hacia la educación a través de su instituto profesional, su centro de formación técnica y su preuniversitario. Esta institución, también podría ampliar su negocio hacia la educación Básica o Media. La pregunta que nos queda hacernos entonces es, ¿Si ésta caja de compensación ha realizado esto, porqué las otras no podrán hacer lo mismo? La respuesta se centra en si otras instituciones lo consideran un buen negocio.

Los competidores potenciales, al intentar ingresar a un nuevo negocio, provocan una reacción inmediata de las compañías que ya están establecidas, las que intentan por su lado hacer desistir a los competidores nuevos de su ingreso, puesto que a mayor cantidad de empresas en una industria, mayor es la competencia y más difícil es mantener la participación en el mercado; por consiguiente, un alto riesgo de ingreso de nuevos competidores, representa una amenaza para la rentabilidad y posición de las instituciones ya establecidas. Por otro lado, si es menor el riesgo de nuevos ingresos, las organizaciones establecidas pueden sacar ventaja de esta oportunidad, para aumentar los precios y obtener mayores rendimientos.

Realice ejercicio n°1

Figura nº 2. El modelo de cinco fuerzas



La solidez de la fuerza competitiva de potenciales rivales, depende en forma considerable, de las barreras impuestas al ingreso. El concepto de barreras de ingreso, implica que existen costos significativos para entrar en una industria. Cuanto mayor sean los

costos por asumir, mayores serán las barreras de ingreso para los competidores potenciales. Difíciles barreras de ingreso, mantienen a potenciales rivales fuera de una industria, incluso cuando los rendimientos industriales son altos. El economista Joe Bain, realizó un estudio clásico, en el cual identificó tres fuentes importantes de barreras para un nuevo ingreso:

a) Lealtad a la marca
b) Ventajas de costo absoluto
c) Economías de escala

Si un colegio es capaz de manejar positivamente, al menos una de estas fuentes generadoras de barreras de ingreso, entonces tendrá una posibilidad mayor de mantener su participación de mercado y dejará a los competidores entrantes en el siguiente problema:

- ¿Cuánto tengo que invertir para instalarme con un nuevo colegio? Y
- ¿Seré capaz de sostener esa inversión, si no logro el nivel mínimo de matrículas para cubrir esta inversión?

A continuación, analizaremos cada una de estas fuentes generadoras de barreras de ingreso.

a) Lealtad a la marca: esta fuente consiste en la preferencia que tienen los compradores por los productos o servicios de compañías establecidas. Una firma puede fomentar este tipo de fidelidad, mediante publicidad constante de la marca y la empresa, protección de la marca registrada en los productos o servicios, innovación de productos a través de programas de investigación y desarrollo, un énfasis en la óptima calidad del producto o servicio, y un buen servicio de posventa. La significativa lealtad a la marca, representa una dificultad para los nuevos aspirantes si desean despojar la participación en el mercado de las organizaciones establecidas. De esta manera, se reduce la amenaza de ingreso de potenciales competidores, puesto que pueden advertir que es demasiado costosa la tarea de acabar con las preferencias establecidas de los consumidores.

   La lealtad de la marca, en los colegios o liceos es indispensable para su subsistencia, ya que está relacionada directamente con la calidad de la educación y del servicio prestado a sus clientes (padres y alumnos). Ésta se puede lograr, realizando una buena estrategia a nivel de negocio y funcional, la que debe tomar en cuenta todos aquellos componentes que el cliente valoriza y que la institución debe estar atenta, para detectar e incorporarlas en su plan estratégico. Ejemplos de colegios que tiene una lealtad de marca de los clientes, son el Liceo Manuel de Salas, Instituto Nacional, Liceo de Hombres de Talca, Colegios Concepción y Liceos Integrados, entre otros. Por lo tanto, podemos indicar que el tema de la lealtad, tiene especial relevancia en el terreno de la educación y éste se profundiza en los establecimientos con una larga tradición, donde aquellos que en el pasado fueron sus alumnos, hoy vuelven con sus hijos.

b) Ventajas de costo absoluto: este tipo de barrera busca desincentivar a los competidores potenciales, a través de la dificultad para éstos, de producir con una estructura de costos eficientes que les permita hacer frente a una posible guerra de precios, declarada por las compañías establecidas. Las ventajas de costo absoluto pueden surgir de técnicas de producción superiores, originadas por la práctica, patentes o procesos secretos del pasado; del control de insumos particulares, necesarios para la producción como mano de obra, materiales, equipos o habilidades administrativas; o del acceso a capitales, ya que empresas entrantes representan mayores riesgos financieros que las firmas establecidas.

c) Economías de escala: este tipo de barrera otorga un costo unitario menor por producto (distribución de costos fijos sobre un gran volumen de producción), el cuál será difícil de alcanzar para el nuevo entrante, quién deberá decidir entre las alternativas de entrar en pequeña escala y soportar una significativa desventaja de costos, corriendo el gran riesgo de ingresar en gran escala y asumir los enormes costos de capital, o simplemente, no entrar. Un riesgo adicional de ingresar en gran escala, consiste en que el aumento en la oferta de productos, reducirá los precios y generará una fuerte represalia por parte de empresas establecidas, los que harán valer su ventaja en costos. Las fuentes de las economías de escala, incluyen reducciones de costo obtenidas a través de fabricación en serie (producción por volumen) de productos normalizados -como por ejemplo, la producción de automóviles-, descuentos por compras de materias primas y piezas en grandes volúmenes, economías de escala en publicidad, etc.

   Por lo general, cuando algunas empresas desean entrar a competir en algún negocio que tiene grandes economías de escala, lo hacen mediante la compra de otra institución que ya esta en el negocio, reduciendo con esta estrategia el riesgo, un ejemplo de esto es la compra de la empresa de telefonía Móvil Smartcom, por parte de la empresa Endesa España.

Si las compañías establecidas han generado lealtad a la marca para sus productos o servicios, poseen una ventaja de costo absoluto con respecto a los competidores potenciales, o si tienen significativas economías de escala, entonces disminuye en forma considerable el riesgo de ingreso por parte de potenciales rivales. Cuando este riesgo es menor, las empresas establecidas pueden cobrar precios más altos y obtener mayores utilidades, que no serían posibles de otra manera. Obviamente entonces, el interés de las organizaciones consiste en buscar estrategias consistentes con estos fines.

En efecto, la evidencia empírica sugiere que la dificultad de las barreras de ingreso, es el determinante más importante de las tasas de utilidad en una industria. Ejemplos de industrias donde son grandes las barreras de ingreso incluyen la farmacéutica, detergentes de uso doméstico y aviones comerciales de propulsión a chorro. En los dos primeros casos, la diferenciación de producto, lograda mediante considerables desembolsos en investigación, desarrollo y en publicidad, generó lealtad a la marca, haciendo difícil que nuevas compañías ingresaran en gran escala en estas industrias. Las estrategias de diferenciación de Procter &

Gamble (Ariel) y Lever (Drive, OMO, Rinso) en los detergentes de uso doméstico, han sido tan exitosas, que estas dos firmas dominan la industria global.

2.2. Rivalidad entre Compañías Establecidas

La segunda de las cinco fuerzas competitivas de Porter, es el grado de rivalidad entre instituciones ya establecidas dentro de una industria, siendo ésta de la comuna o bien, de otras comunas o regiones que compiten o vendrán a competir con nosotros. En el caso de que esta fuerza competitiva sea débil (pocos competidores), las empresas tendrán la oportunidad de aumentar precios y obtener mayores utilidades, pero si esta fuerza competitiva es sólida (muchos competidores), la significativa competencia de precios - que incluye una guerra de precios-, puede resultar de una intensa rivalidad. La competencia de precios, limita la rentabilidad al reducir los márgenes que se obtienen en las ventas. De esta manera, la intensa rivalidad entre firmas establecidas, constituye una fuerte amenaza para la rentabilidad.

En el caso de la educación, cuando hablamos del precio en la industria de la educación, no podemos perder de vista que existe una fuerte regulación por parte del Estado, de tal modo que por definición, los establecimientos subvencionados ya sean municipales o particulares, son gratuitos, aunque de alguna manera la ley establece la manera en que dichas instituciones pueden solicitar la colaboración de los apoderados en pequeños montos. Escapan a esta realidad, los establecimientos que se encuentran bajo el sistema de financiamiento compartido, en donde se puede cobrar colegiatura a los apoderados con un tope, pero en la medida que se aumenta el valor de la colegiatura, disminuye la subvención por parte del Estado. Caso aparte, lo constituyen los colegios particulares pagados, ya que éstos tienen como única limitación las condiciones de mercado, los alumnos de estos colegios no superan el 10% del alumnado nacional.

El grado de rivalidad entre estas organizaciones dentro de una industria, depende ampliamente de tres factores: estructura competitiva de la industria; condiciones de demanda; y las barreras de salida en la industria.

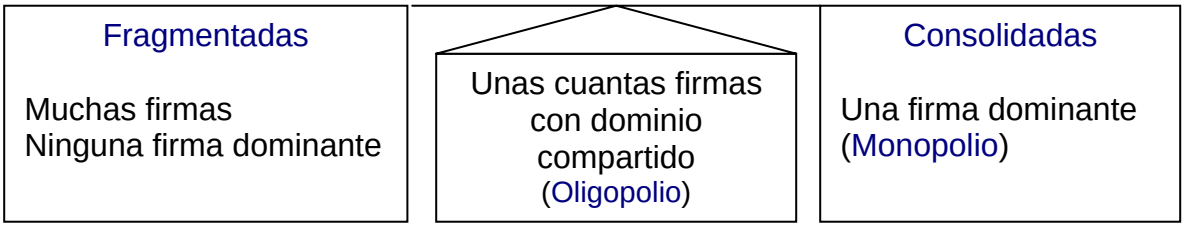
Realice ejercicio n°2

a) Estructura Competitiva: este factor se refiere a la distribución en cantidad y magnitud de las compañías en una industria particular, es decir, si hay muchas y grandes empresas, la competencia será muy fuerte, en caso contrario, la competencia será débil. Las diferentes estructuras competitivas, tienen diversas implicaciones para la rivalidad. Las estructuras varían de *fragmentadas a consolidadas*. Una industria

fragmentada, contiene gran cantidad de empresas medianas o pequeñas, pero ninguna está en posición de dominar la industria. Una industria *consolidada*, es dominada por una pequeña cantidad de grandes firmas o, en casos extremos, por una sola organización (monopolio). Las industrias fragmentadas, varían desde la agricultura, alquiler de videos, clubes para el cuidado de la salud, hasta la industria de corretaje de bienes raíces y los salones para bronceado. Las industrias consolidadas, incluyen la aeronáutica, auto-motriz, telefonía y farmacéutica. En la figura nº 3, se ilustran los tipos de estructuras y sus diferentes características.

Una estructura competitiva fragmentada en el ámbito educacional, ocurre cuando se da la presencia de un gran número de instituciones educacionales, pequeñas y medianas que se reparten el mercado. En las ciudades intermedias, normalmente existen dos o tres colegios que copan el mercado y por su prestigio, acaparan a los alumnos de mejor rendimiento. Por otro lado, normalmente los establecimientos educacionales definen un segmento socioeconómico al cual desean llegar y de esa manera, si bien la estructura puede aparecer como fragmentada en algún segmento, pueden encontrarse muy consolidada.

Figura nº 3. El espectro de las estructuras industriales



Muchas industrias fragmentadas, se caracterizan por bajas barreras de ingreso y productos populares difíciles de diferenciar. La combinación de estos rasgos tiende a generar ciclos de auge y fracaso. Las bajas barreras de ingreso, implican que cada vez que la demanda sea fuerte y las utilidades sean altas, habrá una corriente de nuevos aspirantes en espera para aprovechar el auge, y una vez que entran tantas empresas, se produce una sobre oferta, en relación a las personas que desean comprar el producto; aquí empieza el problema, ya que nadie quiere perder de vender, por lo tanto, empiezan a bajar los precios, lo que significa que el negocio se hace cada vez menos rentable, comenzando a salir competidores o bien a quebrar.

Un ejemplo común de esto, son los negocios de abarrotes en las villas o poblaciones que venden de todo, que existen casi uno por cuadra y venden lo mismo. Este fenómeno se produce porque las barreras de ingreso son muy bajas, o sea, no se necesita mucho conocimiento del negocio o mucho dinero, por lo que cualquier persona puede colocarse con un negocio similar. Pero, ¿Qué sucede cuando hay demasiados de estos negocios? por lo general, empiezan a desaparecer aquellos que tiene menos recursos o están en una posición desventajosa.

Una estructura de industria fragmentada entonces, se constituye en una amenaza en vez de ser una oportunidad. La mayoría de los auges, tendrán relativamente corta duración debido a la facilidad de nuevos ingresos, ya que enseguida habrá guerras de precios y procesos de quiebra. Puesto que la diferenciación a menudo es difícil en estas industrias, la mejor estrategia que puede seguir una compañía en estas circunstancias, es la minimización de costos. Ésta, permite que acumule altos rendimientos en condiciones de auge y sobreviva a cualquier fracaso posterior.

Es muy difícil pronosticar la naturaleza e intensidad de la competencia en las industrias consolidadas. La única certeza sobre estas industrias es que las empresas son interdependientes; es decir, las actuaciones competitivas de una firma afectan en forma directa la rentabilidad de las demás en ese ámbito. Por tanto, en una industria consolidada, la actuación competitiva de una compañía afecta en forma directa la participación en el mercado de sus rivales, obligándolos a reaccionar. La consecuencia de esta interdependencia competitiva, puede convertirse en una peligrosa espiral competitiva, en la que los rivales entre sí, tratan de socavar sus precios, ocasionando la caída de utilidades industriales en el proceso. Un ejemplo de esto, fue la guerra de tarifas por llamadas de larga distancia, que se implementó al comenzar el sistema de Multicarrier en Chile, llegando a costar $4 el minuto, partiendo inicialmente de unos $35; esto se produjo gracias a una guerra de precios entre las compañías de telecomunicaciones, para posicionarse en el mercado, dentro de las que podemos nombrar a CTC, Entel, Chilesat, VTR y Bell South.

De manera más general, cuando las guerras de precios representan una amenaza, las compañías compiten en base a factores independientes del precio, como calidad del producto y características de diseño. Este tipo de competencia, constituye un intento para generar lealtad a la marca y reducir la probabilidad de una guerra de precios. Sin embargo, la efectividad de esta estrategia depende de la facilidad de diferenciar el producto de una industria.

b) Condiciones de Demanda: las condiciones de demanda de la industria representan otro determinante de la intensidad de la rivalidad entre instituciones. La creciente demanda, tiende a moderar la competencia, al suministrar mayor espacio para la expansión. La demanda aumenta cuando el mercado, en su totalidad, crece mediante la entrada de nuevos consumidores o cuando los consumidores existentes, adquieren más productos de una industria. Cuando crece la demanda, las empresas pueden aumentar los ingresos sin apropiarse de la participación en el mercado de otras firmas. De esta manera, la creciente demanda proporciona a una organización, la mayor oportunidad de ampliar sus operaciones.

Por el contrario, la declinación en la demanda, producida por el abandono de los consumidores del mercado o por la reducción de los volúmenes de compra, genera un aumento en la competitividad, producto de un estancamiento o una disminución en los ingresos. Cuando se presenta esta situación, una empresa puede crecer sólo al

apropiarse de la participación en el mercado de otras firmas. Por consiguiente, la declinación en la demanda constituye una mayor amenaza, ya que aumenta el grado de rivalidad entre organizaciones establecidas.

Uno de los factores que incide en la demanda por educación, es el ingreso familiar. Cuando éste baja, los padres y apoderados se ven en la obligación de buscar alternativas más económicas de educación para sus hijos, por lo que si el niño o joven estudiaba en un colegio particular, entonces se verá obligado a continuar sus estudios en un establecimiento municipal o particular subvencionado.

c) Barreras de salida: este factor representa una seria amenaza competitiva cuando declina la demanda industrial. Estas barreras son de carácter económico, estratégico y emocional, que mantienen dentro de un ámbito a compañías en competencia, aunque los rendimientos sean bajos. Si las barreras de salida son altas, las empresas pueden bloquearse en una industria desfavorable; puede generarse una excesiva capacidad productiva. A su vez, la capacidad excedente tiende a ocasionar una intensa competencia de precios, con firmas que reducen precios en un intento por obtener los pedidos necesarios para utilizar su capacidad inactiva. Las barreras comunes de salida, incluyen las siguientes:

- Inversiones en planta y equipos que no tienen usos alternativos y no pueden ser liquidados. Si la compañía desea abandonar la industria, tiene que dar por perdido el valor contable de estos activos.

- Los elevados costos fijos de salida, como el pago de indemnización a trabajadores.

- Los vínculos emocionales con determinada industria, por ejemplo, una firma que no está dispuesta a salir de su ámbito original por razones sentimentales.

- Las relaciones estratégicas entre las unidades de negocios. Por ejemplo, dentro de una organización diversificada, una unidad de actividades de bajo rendimiento, puede suministrar ingresos vitales a una unidad de negocios de grandes rendimientos, ubicada en otro ámbito. En consecuencia, la compañía puede estar renuente a salir del negocio de bajo rendimiento.

Figura nº 4. Condiciones de demanda y barreras de salida como determinantes de las oportunidades y amenazas en una industria consolidada

		Condiciones de demanda	
		Declinación de la demanda	Crecimiento de la demanda
BARRERAS DE SALIDA	Altas	Gran amenaza de excesiva capacidad y guerras de precios.	Oportunidades para aumentar precios mediante el liderazgo en precio para ampliar operaciones
	Bajas	Moderada amenaza de excesiva capacidad y guerras de precios	Oportunidades para aumentar precios mediante el liderazgo en precio para ampliar operaciones.

La dependencia económica en determinada industria, como cuando una empresa no es diversificada y depende, por tanto, de ese ámbito para lograr sus ingresos.

Por lo tanto, el grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria, depende de la estructura competitiva, las condiciones de demanda y las barreras de salida. En particular, dentro de una industria consolidada, la interacción de estos factores determina el grado de rivalidad. Por ejemplo, el ambiente de una industria consolidada puede ser favorable cuando el crecimiento de la demanda es elevado. Bajo tales circunstancias, las empresas podrían aprovechar la oportunidad para adoptar acuerdos de liderazgo en precios.

Sin embargo, cuando declina la demanda y son elevadas las barreras de salida, existe la posibilidad de que el probable surgimiento de la excesiva capacidad productiva, ocasione guerras de precios, ello con el fin de reducir los stocks de productos en bodega. Así, al depender de la interacción entre estos diversos factores, el *grado* de rivalidad entre compañías establecidas en una industria consolidada, podría constituir una oportunidad o una amenaza. Estos aspectos se resumen en la figura Nº 4.

Como ejemplo, podemos ver el caso del “Colegio Tolerancia”, que enfrentado ante la necesidad de analizar el grado de rivalidad entre las instituciones de educación de la comuna, llegó al siguiente resultado:

Fuerza analizada: rivalidad entre los vendedores en competencia

Factores:

- En la comuna, así como en la Provincia, existen colegios competidores que presentan diferentes características: pertenecen a distintas dependencias administrativas

(Particulares Pagados, (P.P.); Particulares Subvencionados (P.S.) y Municipalizados). Todos ellos manifiestan una diversidad de tamaño y atienden segmentos de compradores diferentes (alumnos, padres y apoderados, etc.).

- Desde el punto de vista de la *"demanda del servicio educación"*, la rivalidad se vislumbra fuerte, debido a que ésta crece con lentitud a causa de factores económicos. Esto afecta más a los colegios particulares pagados.

- En el intento de "cambiar de una marca a otra", por parte de los compradores, hay una dificultad decreciente, con costo económico y geográfico (cambiar a otro colegio de la provincia), o de identificación con el segmento social al que atiende el colegio.

- Respecto a la "satisfacción de su posición en el mercado", el Colegio Tolerancia se encuentra en una posición de insatisfacción, lo que le lleva a promover un fuerte trabajo en torno a la calidad del servicio en el manejo de la Reforma Educacional y en mercadotecnia.

- Se da en el entorno de "la industria educacional", una rivalidad más o menos intensa respecto a una recompensa potencial relacionada con incrementar el ingreso de clientes (matrículas).

- La rivalidad entre los colegios competidores se torna más rigurosa, puesto que ninguno desea salirse del negocio, ya sea por la tradición, el orgullo institucional o el anhelo de ser competentes y competitivos.

- Existe rivalidad con competidores dentro de la provincia (pero fuera de la comuna), que ofrecen a los compradores mejor equipamiento o mayor status social.

2.3. El Poder de Negociación de los Compradores

Ésta es la tercera de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva, cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio (lo que aumenta los costos operativos). De manera alternativa, los compradores débiles, suministran a la compañía la oportunidad de aumentar los precios y obtener mayores rendimientos. Según Porter, los compradores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

1. Cuando la industria proveedora se compone de muchas firmas pequeñas (fragmentadas) y los compradores son unos cuantos (concentrados) y de poca magnitud. Estas condiciones permiten que los compradores dominen a los proveedores.

2. Cuando los compradores adquieren grandes cantidades. En tal situación, los compradores pueden usar su poder de adquisición como apalancamiento para negociar reducciones de precios. Es el caso de las familias que tienen muchos hijos en un mismo establecimiento educacional pagado, ya que si el comprador o apoderado decide cambiar a sus hijos, genera un problema al establecimiento, por la cantidad de recursos que dejara de percibir.

3. Cuando la industria proveedora depende de los compradores en un gran porcentaje de sus pedidos totales.

4. Cuando los compradores pueden cambiar pedidos entre empresas proveedoras a menores costos, enfrentando a las compañías entre sí para obligarlas a bajar los precios. Ocurre lo mismo cuando los apoderados pueden cambiar fácilmente de colegio, sin sufrir una gran variación en la calidad del servicio.

5. Cuando es económicamente factible que los compradores adquieran el insumo de varias firmas a la vez.

6. Cuando los compradores pueden usar la amenaza para satisfacer sus propias necesidades, mediante integración vertical como instrumento de reducción de precios.

En definitiva, el poder de negociación que tengan nuestros compradores o clientes dependerá de que tan concentrados o fragmentados estén, o sea si son muchos o pocos, o bien, si tienen una importancia mayor en la cantidad de ventas que realiza nuestra institución. La determinación del poder de negociación de los compradores, tiene como objetivo final la anulación de éste, ello no implica buscar la eliminación, sino más bien, la detención de la influencia de este poder. Lo anterior se puede lograr en el campo educacional, a través de la integración hacia el cliente, de manera de buscar consensos y no imposiciones de parte de éstos, lo que redunda en una gestión beneficiosa para todos.

Un ejemplo de una industria donde los compradores son poderosos es la industria azucarera en Chile. La empresa IANSA, es la única compradora de remolacha, por lo que está en posición de fijar los precios de compra de esta materia prima. Si los productores de remolacha, que son muchos (fragmentados), no quieren vender a los precios fijados por IANSA, entonces se tendrán que quedar con su producción.

Otro ejemplo, es la industria tabacalera. La Compañía Tabacalera de Chile “Chiletabacos”, es la única productora de cigarrillos en el país, por lo que está en posición de fijar el precio a que compra las hojas de tabaco.

En este caso, el principio que rige es que a menor diferenciación entre los establecimientos educacionales, mayor capacidad o poder de negociación, de parte de los apoderados.

2.4. El Poder de Negociación de los Proveedores

La cuarta de las fuerzas competitivas de Porter, es el poder de negociación de los proveedores, siendo éstos los que nos entregan los insumos básicos para producir nuestro servicio o producto. Ellos pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de ésta.

De manera alternativa, los suministradores débiles proporcionan a la empresa, la oportunidad de hacer bajar los precios y exigir mayor calidad. Al igual que con los compradores, la capacidad de los abastecedores para hacer exigencias a una firma, depende de su poder relacionado con el de aquélla. Según Porter, los proveedores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

1. Cuando el producto que venden tiene pocos sustitutos y es importante para la compañía.

2. Cuando la organización no es un cliente importante para los proveedores. En tales instancias, su bienestar no depende de la compañía y ellos tienen pocos incentivos para reducir precios o mejorar la calidad.

3. Cuando los respectivos productos de los proveedores, se diferencian a tal grado que para una firma es muy costoso cambiarse de abastecedor. En tales casos, el cliente depende de ellos y no puede enfrentarlos entre sí.

4. Cuando, a fin de aumentar los precios, los suministradores pueden usar la amenaza de integrarse verticalmente hacia adelante dentro de la industria y competir en forma directa con su cliente.

5. Cuando los compradores no pueden usar la amenaza de integrarse verticalmente hacia atrás y suplir sus propias necesidades como medio para reducir los precios de los insumos.

2.5. La Amenaza de los Productos Sustitutos

La última fuerza del modelo de Porter, es la amenaza de productos sustitutos: los productos de industrias que satisfacen similares necesidades del consumidor. Por ejemplo, las compañías en el ámbito del café compiten de manera indirecta con las del té y las de bebidas refrescantes, (estas tres industrias, atienden las necesidades del consumidor en cuanto a bebidas). Los precios que pueden cobrar las empresas en la industria del café, se limitan por la existencia de sustitutos como té y bebidas refrescantes. Si el precio del café aumenta demasiado con relación al de estas bebidas, entonces sus consumidores lo cambiarán por esos sustitutos. Este fenómeno se presentó cuando de manera inusual, las bajas temperaturas destruyeron la mayor parte de la cosecha de café brasileño entre 1975 y 1976; su precio alcanzó altos registros, hecho que reflejaba la escasez, y los consumidores en grandes cantidades, comenzaron a cambiarse al té.

La existencia de sustitutos cercanos, representa una fuerte amenaza competitiva, ya que limita el precio que una organización puede cobrar por éste, influyendo en su rentabilidad. Sin embargo, si los productos de una empresa tienen unos cuantos sustitutos cercanos (es decir, si éstos son una débil fuerza competitiva), entonces, mientras las demás condiciones permanezcan constantes, la firma tiene la oportunidad de aumentar los precios y obtener utilidades adicionales.

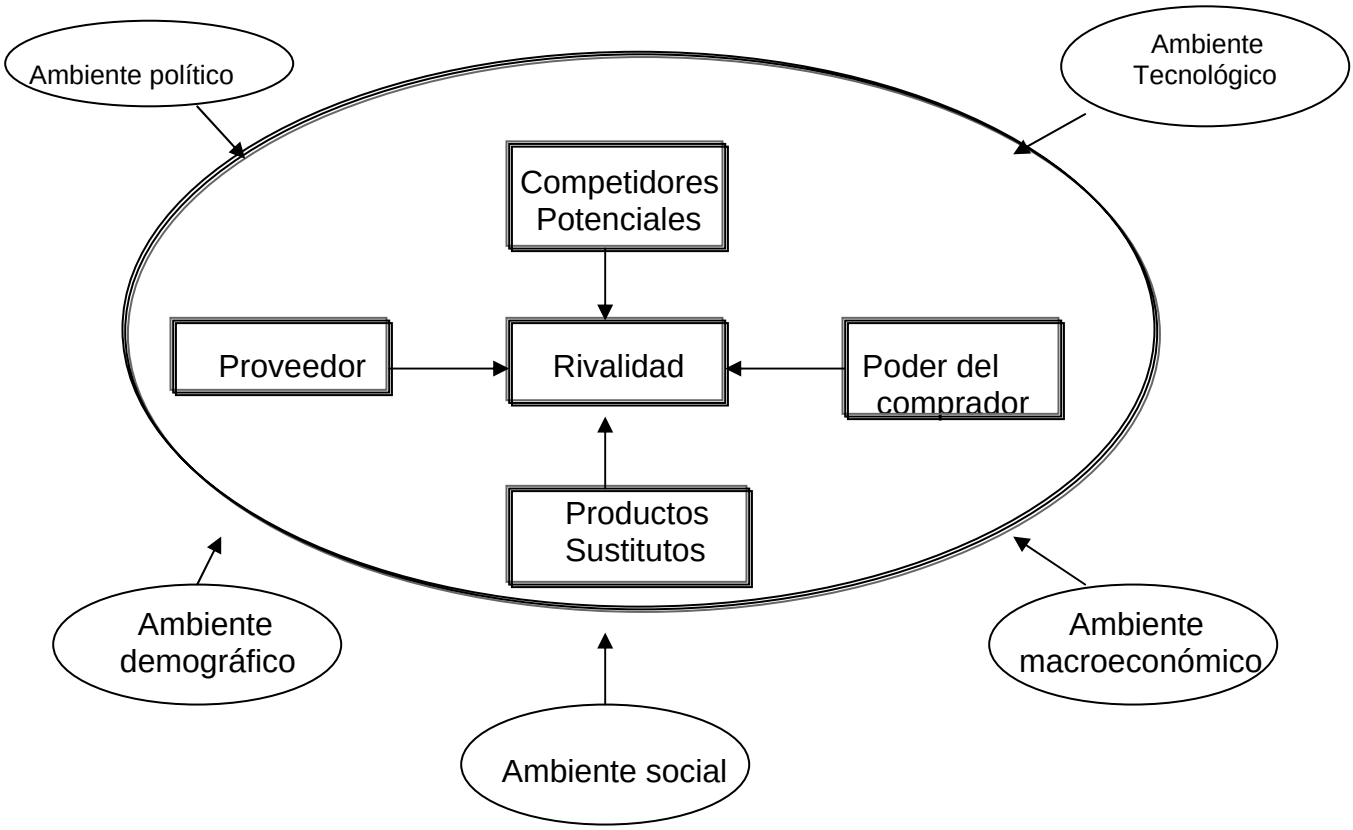
Por ejemplo, a comienzos de los 90, la red Internet estaba en pañales en Chile, en ese entonces, nadie se podía imaginar que Telefónica CTC Chile, que participaba en el negocio de las telecomunicaciones, sería una competencia para la empresa de Correos de Chile, ya que hoy en día mediante Internet es posible enviar cartas gratis, mediante los denominados E-Mail o bien, comunicarnos a precios bajísimos, a través de los Chat. Además, existen tecnologías informáticas que permiten conversar mediante el computador utilizando Internet; éstas consisten en un sistema de cámaras y micrófonos donde dos personas se pueden ver y hablar en forma directa sin moverse de su escritorio, o sea, podemos conversar como si estuviéramos frente a frente, pero ocupando espacios físicos distintos, por lo que esto también puede ser una amenaza en el largo plazo para las compañías de transporte de pasajeros.

En el terreno de la educación, un establecimiento particular pagado puede tener como producto sustituto a uno particular subvencionado, por lo que no puede subir sus precios en forma desmedida.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO LEJANO O MACROAMBIENTE

Hasta aquí se han tratado las industrias como entidades individuales, aunque en la práctica se encuentren en un macroambiente más amplio. Es decir, un ambiente económico, tecnológico, demográfico, social y político (véase figura nº 5).

Figura nº 5. El rol del macroambiente



Los cambios en el macroambiente, pueden tener un impacto directo en cualquiera de las cinco fuerzas expuestas en el modelo de Porter alterando en consecuencia la relativa solidez de estas fuerzas y, con ello, el atractivo de una industria. Brevemente se analiza el impacto que cada aspecto de estas fuerzas macroambientales puede tener en la estructura competitiva de un medio industrial.

La condición del *ambiente macroeconómico*, determina la prosperidad y bienestar general de la economía. Esto a su vez, afecta la capacidad de la institución para obtener una adecuada tasa de rendimiento. Los cuatro indicadores macroeconómicos más importantes en este contexto son la *tasa de crecimiento de la economía,* las *tasas de interés,* las *tasas de cambio monetario* y las *tasas de inflación.*

Puesto que el crecimiento económico conduce a una expansión en el desembolso del consumidor (más dinero, mayor consumo), tiende a generar un alivio general de las presiones competitivas dentro de una industria. Esta instancia suministra a las instituciones la oportunidad de ampliar sus operaciones. Ya que la declinación económica genera reducción en el desembolso del consumidor (menos dinero, menor consumo), aumenta las presiones competitivas. La declinación económica, con frecuencia causa guerras de precios en industrias maduras.

En el caso de la educación, una reducción del desembolso de los consumidores, se puede deber a una constricción económica o recesión, esto es una amenaza para los colegios particulares, y es una oportunidad para los colegios municipalizados y particular subvencionados, debido a que al disminuir el gasto de los consumidores, ya sea por el aumento del desempleo o de la inestabilidad laboral, impedirá cancelar los aranceles que los colegios particulares cobran y los consumidores buscarán alternativas más económicas, y de similar calidad.

En el caso contrario, un crecimiento económico del país, bajo una distribución relativamente equitativa de los ingresos, se traduce en el aumento del nivel de vida de las personas, lo que significa un desplazamiento de éstas hacia un nivel socioeconómico más alto, es decir, aumenta el nivel de empleo, disminuye los niveles de indigencia, los pobres son menos pobres, las personas de clase media aumentan sus ingresos y los ricos, son más ricos. Este desplazamiento provoca un aumento de oportunidades de negocios para todos los niveles socioeconómicos y la industria de la educación no está ajena a esto, ya que los establecimientos educacionales aumentarán sus niveles de matrículas, sobretodo en los colegios particulares y particulares subvencionados, ya que los consumidores tendrán mayores recursos económicos para gastar.

Dimensión económica

En las últimas décadas, el énfasis de la autoridad económica ha estado puesto en la mantención de los equilibrios macroeconómicos, es así, como se ha controlado la inflación y ésta ha ido disminuyendo paulatinamente; la inversión extranjera ha tenido un alza sostenida y el crecimiento económico, ha venido a coronar los anteriores esfuerzos.

En la base de este crecimiento, encontramos la decisión de integrarse de lleno al mercado mundial, rebajando las barreras arancelarias y diversificando las exportaciones; más aún, el gobierno de nuestro país, ha puesto todo su empeño en integrarse a todos los tratados de libre comercio existentes (MERCOSUR, TLCAN, APEC), y ha celebrado tratados bilaterales con Canadá y México.

Nuestro país ha logrado cierta estabilidad y capacidad para sortear las crisis externas, amparado en una importante reserva de divisas en el Banco Central, y el creciente -aunque insuficiente-, ahorro interno.

Nuestra posición geográfica frente al Pacífico y el polo de desarrollo asiático, constituye una ventaja que debe ser aprovechada; iniciativas como la construcción de las carreteras bioceánicas y de grandes puertos, reflejan esta intención. Un tope para nuestro desarrollo, lo constituye la falta de capacitación de los trabajadores para poder incorporar mayor valor agregado a nuestros productos.

A pesar de todos los avances, sigue existiendo en nuestro país una gran masa de pobres e indigentes, sobre los cuales el gobierno ha focalizado recursos a través del gasto social, en el marco de sus políticas definidas como *“desarrollo con equidad”*.

Tendencias en los próximos cinco años

No hay señales que permitan pensar que se pueda producir un cambio en la política económica a corto plazo, por lo que es posible prever:

- Una mayor integración del país a los mercados mundiales.
- Un crecimiento pequeño, pero sostenido.
- Un incremento en el gasto social.
- Énfasis en la capacitación de los trabajadores, lo que implica aumento de salarios.
- Crecimiento del sector terciario, especialmente servicios portuarios, transporte y comercio ligado al polo asiático.
- Aumento de consumo.
- Reconversión agrícola en sectores con agricultura tradicional.

Realice ejercicio n°3

CLASE 04

3.1. El Ambiente Tecnológico

El ambiente tecnológico se refiere, en esencia, a la irrupción de "nuevas maneras de hacer las cosas", por ejemplo, impactos tecnológicos importantes en la humanidad, son la invención de la rueda, que posibilitó mejores medios para cubrir una necesidad de transporte; la revolución industrial, que posibilitó la automatización de procesos, y la invención del computador, entre otros.

Los cambios tecnológicos en estos últimos 30 años, han producido grandes cambios en las estructuras competitivas de las industrias, al derribar las barreras de ingreso y egresos. La industria de la educación no está ajena a estos cambios, ya que gracias a las nuevas tecnologías de comunicación, es posible impartir hoy en Chile educación a distancia; un ejemplo de esto, lo podemos encontrar en la enseñanza superior: en el año 2000 abrió sus puertas un Centro de Formación Técnica (CFT) que imparte carreras técnicas a distancia, lo que posibilita aprovechar economías de escala para disminuir los costos del negocio y eliminar barreras de ingreso como infraestructura. Pero éste no es el único ejemplo, también existe una universidad que dicta licenciatura en educación a distancia y otra que dicta magíster y pedagogías. Me imagino que usted se debe preguntar ¿Qué credibilidad y seriedad tiene este tipo de educación? Tal vez coincidamos en la respuesta, pero no le quepa duda, de que una vez que posicionen bien su identidad comercial, con

buenos resultados en el ámbito laboral, serán una competencia fuerte para las demás instituciones que dictan educación superior presencial.

El cambio tecnológico puede hacer que un producto o proceso establecido, sea obsoleto de la noche a la mañana y al mismo tiempo, puede generar un sinnúmero de nuevas posibilidades. Por ello, éste componente, creativo y destructivo, representa tanto una oportunidad como una amenaza. Uno de los más importantes impactos del cambio tecnológico, consiste en que puede afectar las barreras de ingreso y, como resultado, reformar radicalmente la estructura de la industria.

3.2. El Ambiente Político y Legal

Todas las organizaciones operan dentro de una sociedad, y ésta como tal, debe estar normada de manera de permitir la convivencia de todos sus integrantes en igualdad de condiciones para su desarrollo, sean personas naturales o jurídicas. Ese conjunto de normas conforman el ambiente político y legal que establece las reglas del juego, generando con ello, oportunidades y amenazas en el ambiente, y que definirá en cierta forma los desempeños de las instituciones.

Una de las tendencias más significativas en los últimos años ha sido el desplazamiento hacia la desregulación. Al eliminar muchas restricciones legales, la desregulación disminuyó las barreras de ingreso y dio apertura a varias industrias para que se involucraran en una intensa competencia. Por ejemplo, el ingreso de Chile como país asociado al MERCOSUR, ha provocado una intensa competencia en la industria zapatera, de la carne y de la leche entre otras.

Un cambio importante en este componente ambiental, y que afecta a la industria de la Educación, es la Reforma educacional que ha generado amenazas y oportunidades a todas las instituciones educativas. Por ejemplo, se generan oportunidades para que las instituciones puedan innovar en sus procesos de aprendizaje, y de esa forma poder diferenciarse, además existe la oportunidad de realizar un aprendizaje de mejor calidad, dada las posibilidades que presenta la Jornada Escolar Completa (JEC) y las redes de apoyo externo, especialmente de universidades, centros técnicos y empresas, etc.; por otro lado, se presenta la amenaza de no poder cumplir con las disposiciones de infraestructura para la implementación de la JEC, o no contar con personal docente capacitado para afrontar el desafió de aplicación de nuevos métodos de aprendizaje.

3.3. El Ambiente Social

El ambiente social comprende los comportamientos que experimenta la sociedad y que marcan tendencias como por ejemplo, la tendencia ecologista que se ha desarrollado en el último tiempo, la defensa de los derechos del consumidor, la preocupación por los

alimentos que se consumen, el interés por la capacitación como herramienta de competitividad en el mercado laboral. El cambio social, origina oportunidades y amenazas.

Uno de los mayores movimientos sociales de las décadas de 1970 y 1980, fue la tendencia hacia una mayor conciencia de obtener bienestar mediante las compras, es decir, los consumidores ya no sólo compraban, sino que exigían algunos beneficios o cualidades específicas de los productos. Su impacto fue grande y las instituciones que reconocieron las oportunidades a tiempo, a menudo, cosecharon significativos beneficios.

La tendencia a exigir los derechos como consumidor, ha impactado también en la industria educacional, donde los alumnos hoy en día, abogan por sus derechos y los padres exigen resultados concretos en el aprendizaje de sus hijos, no conformándose con que sus hijos solamente pasen de curso, si no que exigen una educación de calidad y están dispuestos a realizar los esfuerzos económicos necesarios para asegurar este objetivo.

Hoy en día los padres buscan jardines infantiles, colegios o liceos, que entreguen la enseñanza a sus hijos con métodos distintos a los tradicionales, mediante los cuales puedan desarrollar capacidades analíticas, creativas sociales y tecnológicas; en definitiva, buscan que los establecimientos educacionales puedan formar una ventaja competitiva en sus hijos, en relación a los demás niños o jóvenes, desarrollando destrezas y habilidades distintivas que le sirvan para enfrentar con éxito su futuro laboral y personal.

3.4. El Ambiente Demográfico

La composición de la población, nos permite establecer el nivel y tipo de demanda en base a características objetivas como sexo, edad, ingresos, etc. A esta composición, se le denomina ambiente demográfico, y es otro factor que puede generar oportunidades y amenazas. Por ejemplo, un aumento de la natalidad puede generar oportunidades en un mediano plazo para los jardines infantiles y los colegios, y en un largo plazo, para los Liceos y Universidades; es decir, se produce un aumento en la demanda potencial.

Por otro lado, una disminución de los ingresos *per capita* puede significar una amenaza para las instituciones particulares, debido a que la población de estrato medio, que podría ser afectada preferentemente, se vería forzada a recortar su presupuesto trasladando a sus hijos a establecimientos más económicos, produciéndose un desplazamiento en las cantidades demandadas del sector particular privado, a favor de los colegios del sector particular subvencionado y municipales. La determinación de un aumento en la tasa de deserción escolar, puede representar una oportunidad para las unidades educativas que ofrecen servicios de regularizaciones. Los ejemplos anteriores muestran porqué es importante atender a este componente en nuestro análisis del microentorno.

Con el macroambiente, terminamos de analizar el medio externo de un Colegio, el que nos ayudará a comprender de mejor manera lo que está sucediendo a nuestro alrededor y descubrir frente a qué amenazas y oportunidades nos enfrentaremos.

A continuación, le invitamos a leer las conclusiones a que llegó el EGE (Equipo de Gestión Estratégica), del Colegio Tolerancia, el año 2003.

Reforma Educacional: implementada en sus diversos programas y ámbitos, se encontrará dentro de cinco años, culminada; siendo evaluados sus resultados en una mirada retrospectiva. Los programas y tareas asumidas por la reforma, habrán sido ya ejecutadas y estarán concluyendo. Éstas son:

- Programa de Mejoramiento e Innovación Pedagógica: MECE Media, P-900, Red Enlaces, Proyecto Monte Grande, MECE Rural.

- Desarrollo Profesional de los Docentes: Pasantías en el Extranjero, Colegios de Excelencia Académica, Premio Excelencia Docente, Mejoramiento de Facultades Educacionales del País, Becas a Jóvenes Meritorios y Vocación Pedagógica, etc.

- Jornada escolar completa: aumento de horario de atención educacional, recursos de infraestructura educacional.

- Cambio curricular: denominadas "Corazón de la Reforma", implementación de los decretos 40/96 (Enseñanza Básica), y 220 (Enseñanza Media). Probablemente, muchos colegios asuman y apliquen Planes y Programas Oficiales. Así también, habrá otros que habrán elaborado Planes y Programas propios parciales o completamente.

Infraestructura: muchos colegios habrán modificado o renovado su antigua infraestructura, según lo estima la normativa y plazos para tal efecto.

Calidad Medida por el SIMCE u otro Instrumento. Se producirá todavía un mejoramiento sustancial respecto de un mínimo aceptable de calidad, en los resultados obtenidos en los colegios municipalizados, esto debido a los grandes esfuerzos de focalización del Estado para atender a las escuelas municipalizadas con material didáctico y recursos de equipamiento. No obstante, se mantendrán las diferencias de rendimiento en favor de los colegios particulares y particulares subvencionados.

TV. Multimedia, Internet, Red Enlaces y Otros. Los medios de comunicación se hacen absolutamente usuales en las unidades educativas y se aprecia ya, una incorporación definitiva, poniendo la información en beneficio de una educación más interactiva.

Relación de la responsabilidad de la escuela frente a alumnos y apoderados, respecto de mayores exigencias y divulgación de su eficiencia. Definitivamente se caerá en el prejuicio de la publicación de los resultados (rendimiento) de la escuela (SIMCE u otros). Los apoderados tendrán mayores nociones respecto del Proyecto Educativo y Normativas de los Colegios (Reglamento de Evaluación). Normativas de Convivencia Escolar y otros; así como los colegios sumados al co-financiamiento (F.C.) verán acrecentadas mayores demandas respecto de las expectativas "sembradas" entre alumnos y apoderados.

Aumentarán las escuelas cofinanciadas de dependencia particular subvencionada, e incluso municipales. Como se ha percibido que con mayores recursos se puede realizar una mejor gestión, “aumentarán los colegios que toman la decisión junto a la comunidad por el co-financiamiento”.

Marcarán diferencia; serán claras en la demanda de la comunidad, aquellos colegios con mejor infraestructura y equipamiento diversificado, para atender diversos sectores de aprendizaje; así como los que demuestren notoria coherencia entre la misión expresada en el Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.) y el quehacer educativo.

Certificados de Egreso o Salidas. Es probable que junto con la reforma de la enseñanza media, se comience a impartir para los colegios Científico-Humanistas (C.H.), así como en los Técnico-Profesionales (T.P.), que sean referentes más serios para demanda laboral en el mercado del trabajo.

Financiamiento de los colegios subvencionados. Se mantendrá la Unidad de Subvención Escolar (U.S.E.), como componente básico de pago a los colegios, o se reemplazará por otra unidad. Lo mismo vale para los factores correspondientes a diferentes niveles educativos o cursos, por los cuales se multiplica la U.S.E.

Se mantendrá un Currículo Básico Común, que entrega la “formación general” para todos; sin embargo, se predice que las diferencias las marcarán los colegios que entreguen una diversificada formación diferenciada, y hagan un apropiado uso del tiempo de libre disposición.

La formación técnico profesional, entregada por los liceos técnico profesionales, deberá acrecentar lazos con las empresas, industrias y en general, estar atentos a la demanda del mercado laboral.

Se establecerá un nivel de autonomía y flexibilidad, en la gestión de los colegios (siempre mayor en las dependencias particulares); flexibilidad para crear su P.E.I., y sus normativas para decidir sobre el mínimo común en la orientación que decida darle al colegio.

4. APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DE MEDIO EXTERNO

A continuación, se plantearán de manera práctica, los fundamentos teóricos expuestos hasta el momento, a través del ejemplo del Liceo Emprender.

CASO DE ESTUDIO LICEO EMPRENDER

El Liceo Particular subvencionado “Emprender”, se encuentra ubicado en una comuna en la Séptima Región de Chile. En el análisis estratégico inicial, el equipo directivo determinó

que su negocio era la Educación, por lo que su establecimiento se encontraba compitiendo en esta industria.

La comuna donde compite el Liceo Emprender, tiene una población total de 50.000 habitantes, donde la cantidad de jóvenes entre 14 y 18 años es del 12%, equivalente a 6.000 jóvenes.

La *tasa de crecimiento poblacional de la comuna,* es de 2% anual, producto de la inmigración de habitantes de otras comunas, ya que la comuna ha logrado un aumento de fuentes laborales y un aumento de las perspectivas de crecimiento y estabilidad comunal.

Este liceo, en la actualidad entrega solamente Educación Media y su director se encuentra preocupado por la disminución sostenida de matrículas que ha experimentado el establecimiento en los últimos años, esto se puede apreciar en la Figura nº 6.

Figura nº 6. Tabla evolución de matrículas: "Liceo Emprender"

AÑO	CANTIDAD TOTAL DE MATRÍCULAS	DISMINUCIÓN MATRÍCULAS	%DISMINUCIÓN MATRÍCULAS	% DISMINUCIÓN ACUMULADO
1996	900	0	0	0
1997	815	-85	9,4%	9,4%
1998	796	-19	2,3%	11,5%
1999	730	-66	8,2%	18,8%
2000	700	-30	4,1%	22,2%

En la actualidad existen 7 colegios que dan educación media formal a los jóvenes de la comuna; la distribución de matrículas por colegio, se puede apreciar en la Figura nº 7.

Figura nº 7. Tabla matrículas por Liceo en Educación Media año 2000

NOMBRE	TIPO DE COLEGIO	MATRÍCULAS EDUC. MEDIA	IMPORTANCIA ABSOLUTA
LICEO EMPRENDER	PART. SUBVEN.	700	14%
LICEO LIRCAY	MUNICIPAL	1.000	20%
LICEO B. O'HIGGINS	MUNICIPAL	1.300	26%
LICEO CAMPVS	PARTICULAR	500	10%
LICEO MONTESSORI	PART. SUBVEN.	800	16%
LICEO ARTURO PRAT	MUNICIPAL	500	10%
LICEO COLÍN	PARTICULAR	200	4%
	TOTAL MATRÍCULAS	5.000	

La participación de mercado, relativa en pesos de los establecimientos educacionales que tiene educación media se muestra en la Figura nº 8.

Figura nº 8. Tabla ingresos totales por colegio año 2000

NOMBRE	MATRICULAS EDUC. MEDIA	INGRESOS ANUALES POR ALUMNO	TOTAL INGRESOS MM$	IMPORTANCIA RELATIVA
LICEO EMPRENDER	700	300.000	210	10.9%
LICEO LIRCAY	1.000	250.000	250	13.1%
LICEO B. O'HIGGINS	1.300	250.000	325	17.0%
LICEO CAMPVS	500	800.000	400	20.9%
LICEO MONTESSORI	800	450.000	360	18.8%
LICEO ARTURO PRAT	500	250.000	125	6.6%
LICEO COLÍN	200	1.200.000	240	12.6%
TOTAL INGRESOS MM$			1.910	

La oferta de educación básica (ver figura nº 9), está compuesta por 16 establecimientos educacionales que atienden a un mercado de 9.590 niños.

Figura nº 9. Oferta Educación Básica

NOMBRE	TIPO	CANTIDAD MATRÍCULAS	PARTICIPACIÓN
COLEGIO EL SAUCE	MUNICIPAL	1200	13%
ESCUELA SAN CRISTOBAL	MUNICIPAL	700	7%
ESCUELA RAUCAN	MUNICIPAL	550	6%
ESCUELA PADRE SANTIS	PART. SUBV	400	4%
ESCUELA BÁSICA LUCAS	MUNICIPAL	600	6%
COLEGIO BRASIL	MUNICIPAL	900	9%
ESCUELA G-518	MUNICIPAL	670	7%
ESCUELA ESPECIAL ESPAÑA	MUNICIPAL	150	2%
ESCUELA RURAL LA QUEBRADA	MUNICIPAL	90	1%
ESCUELA CHILE	PART. SUBV	600	6%
ESCUELA SANTO TOMÁS	PARTICULAR	360	4%
ESCUELA SAN PAUL	PART. SUBV	600	6%
LICEO CAMPVS	PARTICULAR	710	7%
LICEO MONTESSORI	PART. SUBV	600	6%
LICEO ARTURO PRAT	MUNICIPAL	900	9%
LICEO COLÍN	PARTICULAR	560	6%
TOTAL MATRÍCULAS		9590	

Por otro lado, existen más de 15 jardines infantiles y el Liceo Municipal Bernardo O'Higgins, quien es su más férreo competidor, abrió un anexo de su Liceo en 1997. Luego,

en 1999, entró al mercado el Liceo Montessori, institución perteneciente a una red de colegios regionales.

Desde 1996, después de la “Crisis Asiática”, nuestro País cayó en una recesión que implicó el aumento de la cesantía, disminución del gasto por parte de los compradores, una disminución de la inversión dado al aumento de las tasas de interés y, la inestabilidad política y económica. A partir de los años siguientes a 1996, el gobierno ha intentado sacar al país de esta crisis económica, pero la reactivación ha sido muy lenta, los índices de desempleo han bajado, pero aún no alcanzan el 5,6% que existía en 1996.

Las últimas política macroeconómicas del gobierno, apuntan a disminuir las tasas de interés, con el objeto de aumentar la inversión y el gasto, lo que produciría un impacto positivo en las tasas de desempleo, pero los empresarios están un tanto escépticos, ya que dicen que estas medidas sólo benefician a las grandes empresas, las que tienen capacidad de endeudarse en el sistema financiero, mientras que las pequeñas y medianas empresas, no tienen esta capacidad, por tener un alto nivel de endeudamiento. Es importante recordar que la pequeña y mediana empresa, genera casi el 80% de los puestos de trabajo en Chile.

CLASE 05

4.1. Desarrollo del Caso

Como hemos visto con anterioridad, el análisis de las 5 fuerzas nos permite analizar el medio externo más próximo, es decir, la industria en donde competimos. Con este modelo, podemos determinar la posición competitiva de nuestra institución, con el fin de visualizar las amenazas y oportunidades que estando en el entorno no hemos detectado. Por otro lado, el análisis del macroambiente nos permite determinar, cómo se mueven las fuerzas (dinámica) donde está inserta la industria. Los pasos a realizar para desarrollar el análisis del medio externo, son:

Paso 1: Determinar el negocio y definir la industria y su estructura
Paso 2: Análisis del entorno inmediato o de la industria y su estructura competitiva
Paso 3: Análisis del macroambiente.

Estos pasos los desarrollaremos, en virtud del caso enunciado anteriormente, con el objeto de acotar las variables de análisis.

PASO 1: Determinar el negocio y definir la industria

La definición de negocio se basa en la definición de Misión, que nos entrega el ámbito de acción, y en el modelo de Abell, como herramienta para definir el negocio. El Liceo Emprender, como se planteó en el enunciado de este caso, definió su negocio como Educación, no limitándolo a la enseñanza media, sino atendiendo a la necesidad sentida de

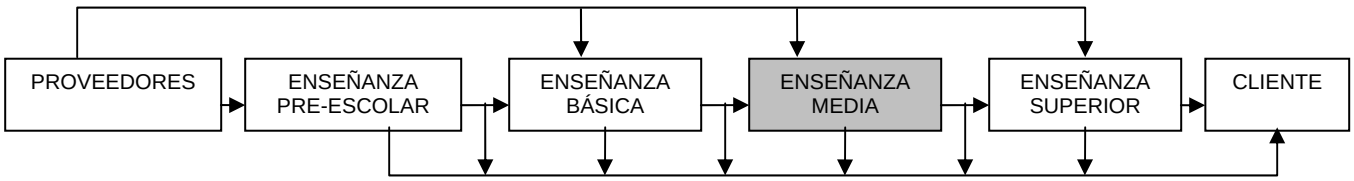
aprendizaje y formación, por parte de las personas (responde a las preguntas de cuál es y cuál será el negocio).

Posteriormente, debe existir la determinación de la industria en la que opera una institución. Entendiendo que *"una industria se define como un grupo de compañías oferentes de productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí"*, es decir, la definición proviene del análisis de quienes son los competidores de la institución, pues ellos son los sustitutos cercanos, por ejemplo, Coca-Cola compite con Pepsi, en la industria de las bebidas colas; sin embargo, también compite con Sprite, Bilz, Pap, etc., en la industria de las bebidas de fantasía, ¿los jugos de fruta natural son competencia? Si la respuesta es afirmativa, entonces Coca-Cola compite en la industria de las bebidas, pero no debemos olvidar que en el mercado de las bebidas, también encontramos el té y el café, los cuáles no son directamente competencia, pero sí lo son indirectamente (potenciales competidores).

Volviendo al caso del Liceo Emprender, se podría pensar que sus competidores son las unidades educativas que imparten solamente enseñanza media; sin embargo, existen colegios que están integrados (ofrecen enseñanza básica y media), los cuales no se conformarán seguramente sólo con mantener los alumnos que pasan de su ciclo básico al medio, por el contrario, querrán atraer también a aquellos alumnos que egresan de colegios que no prestan el servicio de enseñanza media, por lo cuál también compite con ellos. Además de ellos, compite con colegios de otras comunas que son una alternativa a considerar por los padres que buscan tomar una buena decisión. Basado en estos antecedentes y en la definición de negocio que se planteó el Liceo Emprender, podríamos concluir que la industria en la que opera esta unidad educativa, es la industria de la Educación.

Una vez determinada la industria en donde competimos, es necesario ubicar a nuestra institución en el interior de ésta (ver figura nº 10); para ello, debemos construir la cadena de la industria e identificar qué eslabones la componen y quiénes compiten en ellos. Para simplificar el estudio, aplicaremos al Caso del Liceo Emprender, la estructura industrial dada en este curso, desde el punto de vista de este autor.

Figura nº 10. Cadena de la Industria Educación



El Liceo Emprender, se encuentra ubicado en el eslabón de enseñanza media; esto en base a los clientes que atiende actualmente. La oferta educacional para la comuna en cada eslabón de la cadena, es la siguiente:

Proveedores:

NIVELES	CANTIDAD	IDENTIFICACIÓN
Educación Preescolar	15 jardines infantiles	No identificados
Educación Básica	17 establecimientos	Colegio El Sauce Escuela San Cristóbal Escuela Raucan Escuela Padre Santis Escuela Básica Lucas Colegio Brasil Escuela G-518 Escuela Especial España Escuela Rural La Quebrada Escuela Chile Escuela Santo Tomás Escuela San Paul Liceo Campvs Liceo Montessori Liceo Arturo Prat Liceo Colín
Educación Media	17 liceos	Liceo Emprender Liceo Lircay Liceo B. O"Higgins Liceo Campvs Liceo Montessori Liceo Arturo Prat Liceo Colín
Educación superior	No hay en la comuna	

Clientes: 6.000 jóvenes y sus familias

Paso 2: Análisis del Entorno Inmediato o de la Industria

Para realizar este análisis utilizaremos el método de las 5 fuerzas de Porter:

a) Análisis de Competencia Actual

Para analizar esta fuerza competitiva, debemos analizar los factores relevantes que ya hemos visto con anterioridad: Estructura competitiva, condiciones de la demanda, barreras de salida. En el caso de la estructura competitiva, se debe tomar en cuenta, que tan fragmentado o concentrado está el mercado, además de identificar cuáles son los establecimientos educacionales relevantes que tienen mayor fuerza competitiva, es decir, aquellos que están mejor posicionados; es necesario también, determinar cómo está nuestra institución en relación con esta fuerza.

Las preguntas que se mencionan a continuación, son una batería estándar, a la que se pueden agregar, otras que usted desee:

- ¿Cuántos establecimientos educacionales hay en su comuna o mercado de análisis?
- ¿Cuántos alumnos aproximadamente, tiene cada uno de ellos?
- ¿Cuánto es el mercado total en alumnos, referente al análisis?
- ¿Cuál es la importancia absoluta de cada institución, medida en participación de matrículas (matrículas del colegio, dividida por matrículas del mercado total)?
- ¿Cuáles son las barreras de salida del eslabón de la industria?

Si los competidores son muchos y todos tienen una participación similar, entonces usted está en un mercado fragmentado, y ninguna institución puede influir a otras, en cuanto a sus políticas estratégicas. Por el contrario, si son pocos y cada uno de ellos tiene una importancia absoluta grande, entonces están concentrados, es decir, lo que haga la competencia, producirá reacciones de las otras instituciones y la más importante, podrá manejar las fuerzas competitivas; veamos esto en el análisis del caso.

Como podemos observar en la figura nº 7, existen siete liceos que tienen enseñanza media y dos de ellos tienen el 46% de las matrículas (Liceo Lircay y Liceo Bernardo O'Higgins), el Liceo Emprender tiene una participación del mercado en términos de alumnos matriculados de un 14%, siendo el cuarto en la comuna, pero si este análisis lo realizamos desde el punto de vista de los ingresos del mercado, los dos primeros lugares ahora serían el Liceo Campus y el Liceo Montessori, en primer y segundo lugar respectivamente; el Liceo Bernardo O'Higgins en el tercer lugar y el Liceo Emprender en el penúltimo lugar, con una participación de 10,9%.

La pregunta a realizar a continuación, es ¿Cuál es el método que debo usar si ambos me dan resultados diferentes? Ambos análisis son válidos y el uso de uno u otro, dependerá del acceso a la información que se tenga del mercado, sin embargo, la participación medida en términos monetarios entrega más información, ya que la naturaleza de los colegios es distinta (unos más comprometidos socialmente que otros), siendo el punto de comparación más óptimo, el nivel de ingresos que logran.

Otra pregunta importante a realizarse es, ¿Por qué el Liceo Lircay y Bernardo O'Higgins perdieron importante participación?; esto se debe principalmente a la orientación y objetivos de cada institución, ya que estas instituciones al ser municipalizadas, tienen un objetivo no económico que incide en sus ingresos percibidos. Por otro lado, los Liceos Campus y Montessori, atienden a clientes con mayores recursos, por lo que pueden cobrar un sobre precio por su servicio.

Lo importante a analizar aquí, es qué tan fragmentado es el mercado y quiénes son las instituciones más grandes y posiblemente los líderes. En este ejemplo, los liceos Campus, Montessori y Bernardo O'Higgins tienen la participación más alta, alcanzando entre los tres un 56,7% del mercado. En el año 1997, el Liceo Bernardo O'Higgins abrió un anexo

de su establecimiento educacional, lo que podría explicar la variación negativa en las matrículas del Liceo Emprender, las que cayeron en un 9%. Por otro lado solamente hay 7 liceos compitiendo. Con estos datos podemos determinar que el mercado se encuentra concentrado y que los líderes de él, son: Liceo Campus, Montessori y Bernardo O'Higgins, siendo este último la competencia más importante para nuestro liceo de análisis. Además, podemos concluir que la participación de las otras 4 instituciones tampoco es baja, lo que implica una rivalidad intensa del mercado.

Otro aspecto importante, es determinar las barreras de salida del negocio, un ejemplo de éstas son el costo social del negocio, especialmente en los colegios municipalizados. Ahora bien, si el mercado está concentrado en el eslabón de análisis y las barreras de salida son altas, la situación competitiva actual es fuerte, lo que puede implicar una amenaza para las instituciones que la componen. Si el mercado está fragmentado y las barreras de salida son bajas, esto se puede presentar como una oportunidad para las instituciones que realicen este análisis, ya que ninguna institución está liderando el mercado, y las reglas del juego no están escritas. En este caso la estructura competitiva está concentrada.

Otro aspecto importante a analizar, son las condiciones de la demanda por educación media, de acuerdo a los datos que nos entrega el Caso del Liceo Emprender, existe un crecimiento de la población en un 2% anual por efecto de inmigración, lo que produce un crecimiento de la demanda potencial. En conclusión, el mercado donde compite el Liceo Emprender es:

- Concentrado
- De rivalidad intensa
- Muy competitivo
- Existen 3 establecimientos que manejan el 57% del mercado
- Con una demanda en expansión

b) Análisis de Nuevos Competidores

Preguntas:

- ¿Quiénes son los posibles competidores?
- ¿Existen barreras de ingreso a desarrollar, para evitar su ingreso?

Como vimos anteriormente, el análisis de esta fuerza competitiva consiste en determinar si existen instituciones que tengan la capacidad, tanto económica como logística, para entrar al mercado, en el cual estamos compitiendo. De acuerdo a lo analizado, en este punto, el determinar o implementar barreras de entradas al negocio, es el aspecto principal de evitar a los nuevos competidores, en el ámbito educacional; la lealtad de marca, sería una de las barreras de entrada proteccionista a desarrollar por los colegios o liceos.

La lealtad de marca, consiste en que los clientes preferirán a mi establecimiento educacional y no a otro, no importando cuantos más entren al mercado; esto se puede lograr,

dando un valor agregado al servicio, o mediante el desarrollo de una imagen que potencie los valores entregados, la modernización de la infraestructura, etc. En lo referente a nuestro caso, se podría deducir, en base al número de matrículas que se mantienen en los colegios integrados (imparten educación básica y media) y a la participación de mercado por tipos de colegio, que la imagen de marca, la posee el colegio particular subvencionado Montessori.

Si logramos desarrollar una barrera de ingreso que nos permita defender nuestra posición competitiva, estaremos disminuyendo la posibilidad de que nuevos competidores nos arrebaten nuestros clientes. El no poder desarrollar una barrera de entrada, nos deja en una posición desventajosa, por lo que quedamos en una amenaza constante ante nuevos ingresos.

Los nuevos competidores pueden provenir de la misma industria, pero de otros eslabones o de otros mercados o bien, pueden llegar de otras industrias, capacitación, servicios sociales, comunitarios, etc., por lo que debemos ser minuciosos al determinar cuáles son los posibles competidores de riesgo. En el caso del Liceo Emprender, la nueva competencia vino de otra comuna, con la entrada del Liceo Montessori. Si analizamos la figura n° 6, en el año 1999 nuestro liceo de análisis, tuvo una disminución de matrículas de un 8%; justo ese año el Liceo Montessori abrió sus matrículas pudiendo ser una las razones de esta variación negativa.

c) Determinar el Poder de Negociación de los Proveedores

Preguntas:

- ¿Quiénes son mis proveedores?
- ¿Están fragmentados o concentrados?
- ¿Tienen poder de negociación?
- ¿Existe posibilidad que se integren hacia adelante?

Los establecimientos educacionales necesitan proveerse de tres insumos esenciales: planes y programas para el funcionamiento del establecimiento educacional, planta pedagógica y directiva, e insumos básicos para su funcionamiento. El poder de negociación que tengan estos proveedores, dependerá de qué tan fragmentados sean, o bien, de la importancia que tengan los insumos en nuestro proceso de servicio.

En el caso de los planes y programas, éstos son entregados por el Ministerio de Educación cuando las instituciones educacionales, no los han podido desarrollar de acuerdo a lo estipulado en los decretos 40 ó 220. El Ministerio de Educación, es un proveedor que tiene todo el poder negociador, por lo tanto, no es posible encontrar una posición ventajosa con él, además no es una amenaza, ya que su función no es operacionalizar la educación.

La planta pedagógica y directiva, está compuesta por profesores, los que se encuentran muy fragmentados, por lo que tienen escaso poder de negociación; dado esto, el colegio de profesores juega un rol fundamental en las negociaciones colectivas ante el

gobierno, con el fin de elevar el piso de los salarios y colocar algunas barreras de salida para los docentes, tales como sueldos mínimos, jornadas laborales etc.

Existe la posibilidad de que los profesores sean una amenaza para algún establecimiento educacional y ésta consiste en que se organicen, junten capital e inicien su propio colegio.

Un ejemplo que grafica esto, es lo que ocurrió con un preuniversitario. El cual inicialmente estaba sólo en el mercado comunal; con los años, los profesores que allí hacían clases aprendieron el negocio y se independizaron, ubicándose como competencia. Posteriormente, otros profesores del mismo preuniversitario (el primero), también aprendieron el negocio y se instalaron con otro preuniversitario. Este es un claro ejemplo en donde los profesores lograron un negocio de similares características (los preuniversitarios no están en la industria de la educación, pero como ejemplo, nos sirven).

Los proveedores de insumos básicos, tendrán o no poder de negociación, dependiendo de si están fragmentados o no y de la importancia de estos insumos en nuestro proceso productivo.

d) Determinar el Poder de Negociación de los Clientes

Preguntas:

- ¿Quiénes son mis clientes?
- ¿Están fragmentados o concentrados?
- ¿Tienen poder de negociación?
- ¿Existe posibilidad que se integren hacia atrás?

Los clientes son las personas o instituciones que nos interesa atender y satisfacer. En el caso de la educación, existen dos tipos de clientes: los directos que son los padres, apoderados, alumnos, y los indirectos como empresas, sociedad, etc. Los clientes directos, son aquellos que reciben el beneficio inmediato; en este caso, los padres o apoderados son los que toman la decisión de comprar y sus hijos son los que utilizan el servicio.

Los clientes indirectos, son aquellos que se benefician de manera indirecta de la educación recibida por los jóvenes; en este caso se encuentran las empresas que contratan a los alumnos al salir del sistema educativo, y si éstos salen mejor preparados, el beneficio para la empresa será mayor en términos de productividad y eficiencia. Otro cliente indirecto, es la sociedad que se beneficia al mantener a las personas dentro de sus parámetros sociales, dado que una persona con educación tiene mayores posibilidades de ser útil a la sociedad y a la comunidad que le rodea.

Una vez determinado quiénes son los clientes, nos corresponde evaluar su poder negociador, el que dependerá de si están fragmentados o concentrados. Por lo general, en el mercado educacional éstos están fragmentados y su poder de negociación es bajo. Una

forma en que los clientes directos pueden aumentar su poder de negociación, es mediante los centros de alumnos, padres y apoderados; mientras que los clientes indirectos, como las empresas, lo pueden hacer a través de apadrinamiento a instituciones educacionales, ello, con el fin de asegurar la calidad de la enseñanza, de la que será en el futuro su mano de obra, como es el caso de SOFOFA quien apadrina colegios técnicos profesionales.

En lo referente a nuestro caso, los clientes del Liceo Emprender, se encuentran fragmentados, porque son alrededor de 6.000 jóvenes con sus familias.

e) Determinar Productos Sustitutos

- ¿Existen productos sustitutos?
- ¿Cuáles y cuántos son?
- ¿Son una amenaza o una oportunidad?

Como ya hemos visto, los productos sustitutos son aquellos que son capaces de remplazar a otros productos al satisfacer la misma necesidad. En el caso de la educación formal, los productos sustitutos serían la educación para adultos, sistema de exámenes libres, sistemas de regularización educacional, sistemas de educación a distancia y mixta. Estos productos sustitutos, pueden ser una amenaza o una oportunidad para las instituciones educacionales formales; todo dependerá del análisis de mercado que haga el equipo directivo y de las capacidades económicas y humanas que tenga la institución.

En los antecedentes de este caso, no se encuentran detalles que permitan reconocer sustitutos; sin embargo, se menciona que la población de potenciales estudiantes en condición de cursar enseñanza media es de 6.000, pero sólo se encuentran 5.000 haciéndolo. Esto nos permite suponer que esos 1.000 que están fuera del sistema educacional de la comuna, escogieron colegios de otras comunas o simplemente desertaron para incorporarse al sistema, a través de programas de regularización.

CLASE 06

PASO 3: Análisis del Macroambiente

Como ya hemos visto, el macroambiente se divide en 6 fuerzas, las que analizaremos a la luz del caso del Liceo Emprender.

- Ambiente Demográfico: existe un aumento de la densidad demográfica en la comuna, por efecto de inmigración, lo que se traduce en un posible aumento de la demanda por educación. Sin embargo, se sabe que el país cruza por un ciclo recesivo, lo que implica que los movimientos migratorios entre comunas se deben a la búsqueda de estabilidad laboral; por tanto, el aumento en las demandas es más auspicioso para los colegios municipales y particulares subvencionados en el mediano plazo.

- Ambiente Legal: el caso no dice nada por sí mismo, sin embargo, la Reforma Educacional, aún en proceso, se conjuga como su ambiente legal.

- Ambiente Económico: se vive una crisis económica, que implica el aumento del desempleo y disminución de los ingresos por persona; esto tiene un fuerte impacto en los establecimientos educacionales, ya que significa que algunas personas no podrán mantener su nivel económico de vida, produciéndose un desplazamiento de los alumnos a posiciones más económicas de educación, es decir, se mueven las cantidades demandadas de matrículas entre los tipos de colegios municipales, particulares subvencionados y los particulares.

- Ambiente Social: existe una tendencia de los compradores a buscar una educación de calidad y diferente. Ello se puede deducir, de la forma en que se distribuyen las matrículas en la comuna, las que muestran que a pesar de que se vive un momento recesivo, las familias prefieren pagar por una mejor educación en enseñanza media, la que supuestamente, se encuentra en colegios particulares subvencionados y particulares pagados.

Tipo de Establecimiento	Matrículas Ens. Básica (%)	Matrículas Ens. Media (%)
Municipal	60,1	56,0
Particular subvencionado	22,9	30,0
Particular	17,0	14,0

- Ambiente Político: en el caso no se menciona nada importante, pero la inestabilidad política afecta negativamente a la economía y por tanto, a la educación.

- Ambiente Tecnológico: en el caso no se menciona nada importante, pero las tecnologías sirven como agentes diferenciadores en el tipo y calidad de educación.

Conclusiones del Análisis de Caso

Existe una competencia fuerte en el mercado de análisis, dada la concentración de éste en pocas instituciones. Una amenaza para el Liceo Emprender, proviene de las instituciones externas a la comuna que puedan entrar tal como lo hizo el colegio Montessori, ya que el mercado, a pesar de ser competitivo, es atractivo por el crecimiento que experimenta la demanda. Por otra parte, existen instituciones que lideran el mercado y el Liceo Emprender, no es precisamente una de ellas, ya que la demanda por sus servicios es decreciente, razón por lo cuál se encuentra en una posición competitiva desventajosa frente a otros Liceos que aplican políticas agresivas de expansión para captar una mayor participación de la demanda; este es el caso del colegio Bernardo O'Higgins, quien es una clara amenaza para el Liceo Emprender.

Los problemas económicos por los que atraviesa el país, también tienen un fuerte impacto en la demanda educacional por tipo de establecimientos, ya que al disminuir el nivel económico de vida de las personas, éstas buscan alternativas educacionales más adecuadas a su nuevo presupuesto. Esto es una amenaza para el Liceo Emprender, ya que una parte del mercado que atiende -estrato medio- se ve afectado por la crisis económica y traslada a sus hijos a liceos municipalizados. Por otro lado, la crisis permite que el Liceo Emprender reciba aquella porción del mercado proveniente de colegios particulares pagados, que atienden a estratos medio-alto o alto y que ven sus ingresos disminuidos, sin embargo, esta proporción es inferior a la proporción que se cambia a colegios municipalizados, de acuerdo al comportamiento mostrado en las matrículas de la figura nº 6, y a la mejor imagen del Liceo Montessori, con quien compite.

El comportamiento de las matrículas en el periodo de análisis, está afectado por las acciones de los Liceos B. O'Higgins y Montessori. Por otro lado, se visualiza una oportunidad en el ingreso de alumnos provenientes de colegios particulares, dado que ello, permite al Liceo Emprender, mejorar su nivel e imagen al tener alumnos con mejor base educativa. La situación económica del país, es una clara amenaza u oportunidad para el Liceo Emprender.

Una oportunidad que se puede visualizar es la entrega de servicios de regularización educacional, aprovechando a esa cantidad de personas (16,6%) que no ingresan, pudiendo hacerlo a enseñanza media.

En el análisis del caso, no se tomó en cuenta la situación competitiva de los otros eslabones (preescolar, básico y superior), dado que el análisis de cada eslabón es similar; sin embargo, cuando usted realice el análisis del medio externo de su establecimiento educacional, deberá realizarlo por obligación, ya que de esa manera podrá detectar otras oportunidades o amenazas dentro de la industria en que actúa y no sólo en su mercado. Por ejemplo, ¿Qué tan buena idea sería para el Liceo Emprender integrarse hacia atrás en la cadena industrial? La respuesta la obtiene analizando ese mercado.

A continuación, se presenta un cuadro resumen del caso.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
• La tasa de cesantía que vive el país hace que las familias busquen alternativas que se adapten a su nueva situación económica. • Las bajas barreras de entrada y una demanda creciente, atraen a nuevos competidores. • El mejoramiento de la situación económica puede provocar una	• La crisis económica que atraviesa el país origina movimientos entre las demandas educacionales por tipo de establecimientos, favoreciéndose los particulares subvencionados y municipales. • El mejoramiento del nivel educacional por el ingreso de alumnos con mejor base educativa, provenientes de colegios particulares subvencionados y

emigración de alumnos a otros colegios con mejor imagen.	particulares con buena imagen. • El crecimiento en la demanda, proyecta un mejoramiento en el número de matriculados. • Una demanda escondida por servicio de regularización educacional.

4.2. Matriz para Determinar Amenazas y Oportunidades

A continuación, se presenta una matriz que nos permite ordenar el análisis del medio externo, esto con el objeto de tener una visión más global de lo que está sucediendo y poder determinar las amenazas y oportunidades.

Matriz de Análisis de las 5 fuerzas de Porter

		Muy baja	Baja	Alta	Muy Alta
BARRERAS DE ENTRADA	La inversión para entrar al mercado es:				
	Las economías de escala del negocio son:				
	El posicionamiento de imagen de los colegios es:				
	El efecto experiencia tiene una importancia:				
	Las restricciones gubernamentales son:				
BARRERAS DE SALIDA		Muy baja	Baja	Alta	Muy Alta
	Las barreras emocionales son:				
	La especialización de los activos es:				
	Las restricciones gubernamentales son:				
	Los costos de salida son:				
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		Muy baja	Baja	Alta	Muy Alta
	La fragmentación del mercado es:				
	La cantidad de competidores igualmente equilibrados:				
	La diversidad de competidores es:				
	El crecimiento de la demanda es:				
		Muy baja	Baja	Alta	Muy Alta

PODER DE LOS CLIENTES	La fragmentación de los clientes es:				
	El costo de cambio de servicio para el cliente es:				
	La cantidad de clientes que tiene una gran importancia en mis ventas es:				
	La posibilidad de clientes que se integren hacia atrás es:				
PODER DE LOS PROVEEDORES		Muy baja	Baja	Alta	Muy Alta
	La fragmentación de los proveedores es:				
	La contribución de los proveedores a la calidad del servicio es:				
	La cantidad de proveedores que tiene una gran importancia en mis ventas es:				
	La posibilidad de que proveedores se integren hacia adelantes es:				
	La posibilidad de cambiar los servicios o productos de los consumidores es:				
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS		Muy baja	Baja	Alta	Muy Alta
	La disponibilidad de sustitutos cercanos es:				
	La capacidad que tienen los sustitutos para satisfacer al cliente es:				
	Los costos de cambio del consumidor hacia los sustitutos es:				
	La agresividad de los sustitutos es:				
OTROS A ANALIZAR		Muy baja	Baja	Alta	Muy Alta
	La capacidad de nuevos competidores de otra industria para entrar al negocio es:				
	La capacidad que tienen otros colegios de otro sector geográfico, para entrar al mercado de análisis es:				
	El apoyo que presta el gobierno a algunos competidores es:				

Una vez completada la matriz, empieza el análisis; es importante destacar que no todas las fuerzas de Porter y del macroambiente tienen igual peso, esto va a depender del mercado que se esté analizando, por lo que la información entregada no puede ser utilizada de forma mecanicista, ya que verdaderamente requiere del apoyo de una comprensión plena y sofisticada de los factores en análisis, que además se constituyen como determinantes del atractivo industrial. A continuación, veremos un ejemplo:

Supongamos que al desarrollar la matriz, todos los puntos que analizan las barreras de ingreso y salida, nos arrojaron “Muy baja”, ello significa que la industria no tendría

barreras para el ingreso y tampoco para la salida, por lo que a los nuevos competidores les sería fácil entrar y no se preocuparían mucho si les va mal, porque sus pérdidas serían muy bajas al no tener barreras de salida. Por lo tanto, en este ejemplo el mercado sería muy permeable ante la posibilidad del ingreso de nuevos competidores, lo que se traduce en una verdadera amenaza. Luego de determinar las oportunidades y/o amenazas, es necesario aplicar estrategias para proteger nuestra posición y disminuir el riesgo.

4.3. Consejos Prácticos

Cuando analice el ambiente externo, nunca pierda de vista, en qué industria y eslabón se encuentra su colegio, éste es el punto de partida. Es importante interiorizar los conceptos teóricos entregados a lo largo del material de estudio, lo que no significa aprenderlos de memoria, sino más bien desarrollar un criterio de análisis. Los ejemplos vistos, son mapas a escala de la realidad, que tienen como objetivo, el aplicar los conocimientos y abrir la perspectiva de análisis del alumno; no son en ningún caso, sistemas estándares para seguir al pie de la letra. La discusión con sus colegas de los conceptos tratados, es fundamental para el aprendizaje, así como la aplicación reiterativa, no sólo en el ámbito educacional. Es importante que aplique lo aquí aprendido, en el análisis de otras industrias, con el objeto de practicar permanentemente.

II. ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El análisis del medio interno, comprende aspectos de la unidad, tales como: directivos, recursos humanos de que se dispone, servicios entregados, etc. Es preciso ser cuidadosos en la realización del análisis interno, ya que si sus propósitos no son bien explicitados, puede ser vivido o percibido por los miembros de la unidad como una forma de control. Es válido reiterar que un ambiente participativo e informado, facilita la introducción de cambios que, entre otras cosas, deben propiciar una mayor realización personal y profesional, de todos los implicados y por lo tanto, una mayor satisfacción en el trabajo.

Antes de iniciar el análisis de la cadena del valor, creemos de vital importancia, que se explique detalladamente lo que son las Fortalezas y Debilidades, ya que éstas son las que debemos encontrar mediante el análisis del medio interno.

1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Las fortalezas y debilidades son el resultado de realizar un análisis dentro de la unidad educativa, y son determinadas de acuerdo a la posición competitiva que tiene nuestra institución en comparación con la competencia.

Realice ejercicio n°4

1.1. Fortalezas

Son los recursos y habilidades internas, sobre los cuales el colegio puede construir una ventaja competitiva, que le permita ser mejor que el resto de los colegios, por lo tanto, hay que sacarles el máximo provecho posible. Las fortalezas están presentes dentro del liceo, alguna de ellas, son el poder negociador, habilidades distintivas, experiencia en el negocio, conocimientos, dinero, etc. Es importante mencionar que existen fortalezas relevantes y no relevantes. Las relevantes, son aquellas que permiten lograr una ventaja competitiva al colegio y aportan al logro de la misión y estrategias. Mientras que las no relevantes, no tienen incidencia en el logro de una ventaja competitiva o de la misión. Veamos un ejemplo de cada una de ellas.

- Fortaleza relevante: un ejemplo de ésta, es la buena imagen de calidad y el reconocimiento del colegio en la comunidad. ¿Por qué es relevante?, porque permite posicionar al colegio dentro del conjunto evocado del consumidor. Una buena imagen, permitirá al colegio no tener problemas con la captación de matrículas, aumentar su poder negociador frente a los consumidores y si lo desea, cobrar un precio mayor.

- Fortaleza no relevante: buen desarrollo de los actos cívicos y buen desempeño de los auxiliares. Esta fortaleza, por muy bien que se desarrolle, nunca permitirá a un colegio estar por sobre los competidores.

Para determinar cuáles son las fortalezas relevantes, deben tomarse en cuenta indicadores objetivos del sector en estudio, que nos acerquen a la formulación objetiva del plan y nos alejen de posturas de autocomplacencia en la labor realizada. A continuación, veamos algunos ejemplos de Fortalezas de un establecimiento educacional.

Ejemplos de Fortaleza:

- Somos flexibles ante el cambio.
- En el liceo el 90% del profesorado ha realizado perfeccionamiento para actualizar sus conocimientos.
- Se utiliza una metodología innovadora para la enseñanza.
- El liceo está ubicado en un buen sector.
- Contamos con una excelente infraestructura.
- El colegio tiene una imagen de marca fuerte, frente a la comunidad (la gente lo percibe como un excelente colegio).
- La experiencia en el negocio.

1.2. Debilidades

Son recursos y situaciones que se encuentran al interior del colegio y representan una actual o potencial desventaja. Estos hechos o situaciones, son expresiones negativas y, por lo general, constituyen un obstáculo para el desarrollo de la institución y para alcanzar sus objetivos. Las debilidades también pueden ser carencias importantes de la institución, cuya falta, limita, dificulta o impide un buen desarrollo del liceo.

Por lo general, las debilidades se presentan en la organización educacional, dada la relativa rigidez para adaptarse a nuevos desafíos o por presentar carencia de habilidades. Las debilidades son lo opuesto de las fortalezas, esto quiere decir, que si no somos fuertes en algún aspecto relevante que permita alcanzar la misión de la institución o su ventaja competitiva, entonces necesariamente, seremos débiles. Retomemos el ejemplo de fortaleza relevante, donde se explicaba la imagen de calidad del colegio y su reconocimiento ante la comunidad educativa; si el colegio no posee esta característica entonces tendrá una carencia, por lo tanto una debilidad.

Ejemplos de Debilidades:

- Falta de comunicación eficiente (comunicación escrita).
- Escaso trabajo en equipo.
- No se ha constituido un equipo de gestión.
- Escaso apoyo de las autoridades inmediatas (DAEM).
- Los canales de comunicación con los alumnos son débiles e insuficientes para dar a conocer las disponibilidades de bienestar.
- No existen recursos para ampliar el establecimiento a jornada escolar completa.
- Baja imagen institucional.
- Escasa tecnología aplicada a la educación.
- Personal poco capacitado.

2. LA CADENA DE VALOR

La Cadena de Valor es un marco conceptual propuesto por Michael Porter y representa al conjunto de actividades que se desarrollan dentro de una organización y cómo éstas se relacionan entre sí para lograr generar un valor agregado para el cliente, que permita a la organización mantener una ventaja competitiva. El centro de análisis de la cadena de valor, es la unidad estratégica de negocios (la unidad educativa). El principio es que todas las tareas desempeñadas por ésta, pueden ser clasificadas en nueve categorías distintas.

Cinco de ellas, son las llamadas actividades primarias y las otras cuatro, reciben el nombre de actividades de apoyo, en la figura nº 1, se muestra una representación plena de la

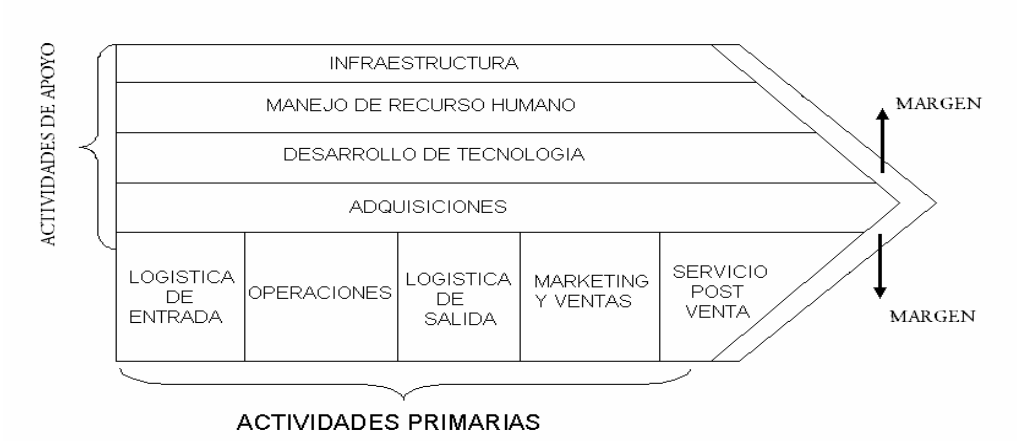
cadena de valor con sus actividades. La palabra margen al final de la cadena pretende precisamente captar la diferencia entre el valor total generado (pagado por el comprador) y el costo agregado de las actividades (lo gastado por la organización en la generación del bien), es decir, la utilidad o premio que recibe la organización por su desempeño.

Las actividades primarias, son aquéllas implicadas en el movimiento físico de materias primas y de productos terminados, en la producción de bienes y de servicios, y en el proceso de marketing, ventas y subsiguientes servicios post-venta. En cierta medida, se les puede considerar como las funciones clásicas de gestión institucional, en donde hay una entidad organizacional, con un jefe o director a cargo de una tarea muy específica y con pleno equilibrio entre autoridad y responsabilidad. Las actividades de apoyo, a diferencia de las primarias que tienen un rol longitudinal, cumplen un rol transversal, ya que, como su nombre lo indica, su papel esencial consiste en proveer apoyo, no sólo a las actividades primarias, sino que también, entre sí. Están compuestas por la infraestructura de gestión de la organización, que incluye todos los procesos y sistemas ideados para asegurar una asignación de responsabilidades y coordinación adecuada, manejo de recursos humanos, desarrollo de tecnología y adquisiciones.

Es fácil observar que las actividades de apoyo están esparcidas, abarcando a toda la organización del negocio (ver figura nº 1). Por ejemplo, la responsabilidad por los recursos tecnológicos, humanos y financieros del negocio, no reside exclusivamente en el director del colegio, son asuntos centrales que deben preocupar a todo el equipo directivo, no importa cuál sea su campo de autoridad inmediata.

Tal vez, el único punto que vale la pena recalcar, es el rol que en el día de hoy desempeña la tecnología en las unidades de negocios. Ahora, en particular con el advenimiento de la tecnología de información, esta actividad es verdaderamente generalizada y afecta el modo de lograr ventajas competitivas en todas las tareas claves de gestión de la Institución.

Figura nº 1. Cadena del valor de una unidad de negocio



Fuente: esta estructura fue sugerida por Michael E. Porter (1985)

Dado que la cadena de valor está compuesta por un conjunto de actividades desempeñadas por la unidad de negocios (colegios y liceos en el área educacional), presenta una manera muy efectiva de diagnosticar la posición del negocio frente a sus principales competidores, definiendo así la base para llevar a cabo acciones que apunten al sostenimiento de una ventaja competitiva. En oposición a las fuerzas que determinan el atractivo de la industria para el negocio, las que son principalmente externas y no controlables por la unidad educativa, las actividades de la cadena de valor constituyen la base de los factores controlables para lograr superioridad competitiva. Su análisis nos lleva a la identificación de los factores claves de éxito que son centrales para competir y a la comprensión de cómo desarrollar las competencias singulares que proveen la base para un sólido liderazgo en los negocios. La Figura nº 2, presenta una breve descripción, tanto de las actividades primarias como de las de apoyo.

Figura nº 2. Definición de actividades en la cadena de valor

ACTIVIDADES PRIMARIAS
Logística interna. Recepción, almacenaje, manejo de materiales, bodegaje, control del inventario, programación de vehículos y devolución a proveedores.
Operaciones. Transformación de insumos en productos finales (por ejemplo, trabajo con máquinas, embalaje, montaje, mantención, control de calidad y funcionamiento de servicios).
Logística externa. Distribución del producto terminado (por ejemplo, almacenaje de bienes terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de despacho, procesamiento y programación de pedidos).
Marketing y ventas. Inducir y facilitar a compradores en el proceso de compra del producto (por ejemplo, propaganda, personal de ventas,

cotizaciones, selección de canales de distribución, relación con estos canales y determinación de precios).

Servicio post venta.
Mantener o acrecentar el valor del producto después de la venta (por ejemplo, instalación, reparación, entrenamiento, suministro de repuestos, y ajustes del producto).

ACTIVIDADES DE APOYO

Adquisiciones.
Compra de materias primas, suministros y otros ítemes tanto consumibles como del activo.

Desarrollo de tecnología.
Conocimiento experto, procedimientos e insumos tecnológicos que precise cada actividad de la cadena de valor.

Manejo de recursos humanos.
Selección, promoción y colocación; evaluación; recompensas; desarrollo administrativo y relación personal a contrata o planta.

Infraestructura de la firma.
Gestión general, planificación, finanzas, manejo contable, legal, asuntos de gobierno y gestión de calidad.

A continuación, veremos un ejemplo desarrollado por Arnoldo Hax y Nicolás Majluf de la industria de las telecomunicaciones en norteamérica, esto con el objeto de ver cómo funcionan otras compañías y ampliar así, nuestra visión de análisis. Posteriormente, veremos un ejemplo aplicado a la educación.

Realice ejercicio n°5

CLASE 07

2.1. Ilustración de la Cadena de Valor: La Industria Norteamericana de Telecomunicaciones

El análisis de la cadena del valor no se puede realizar solamente “mirándose hacia adentro” en la propia unidad educativa, sino por el contrario, se hace necesario el analizar a las instituciones que compiten directamente con nuestra organización y que sean relevantes en términos de competitividad. Para mostrar el poder de comunicación de la cadena de valor y su efectividad, Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, escogieron comparar la cadena de valor de AT&T, NYNEX e IBM, en la industria de las telecomunicaciones.

AT&T (American Telephone and Telegraph), es una firma dominante en las comunicaciones norteamericanas; NYNEX es una de las principales compañías operadoras de Bell que sirve al área de Nueva York y Nueva Inglaterra; e IBM, es una fuerza creciente

en esta industria. Hemos considerado pertinente incluir esta ilustración, ya que nos permitirá practicar con este concepto, antes de internarnos en el ámbito educacional.

La industria de las telecomunicaciones está en un estado de flujo hoy por hoy, debido al rápido progreso en tecnología y cambios en el medio ambiente competitivo y regulatorio. La creciente sofisticación tecnológica en muchas redes de telecomunicaciones, ha expandido el rango de productos ofrecidos. Han aumentado también las presiones sobre los principales participantes, a fin de mantener su ventaja tecnológica como herramienta competitiva. Hay tres clases de productos: redes públicas (por ejemplo, líneas telefónicas, satélites); equipo en el local del usuario (desde máquinas para contestar hasta sofisticadas centrales telefónicas); y servicios de red de valor agregado (como correspondencia electrónica, videotextos, transmisión de voz).

Figura nº 3. Cadena de valor de AT&T

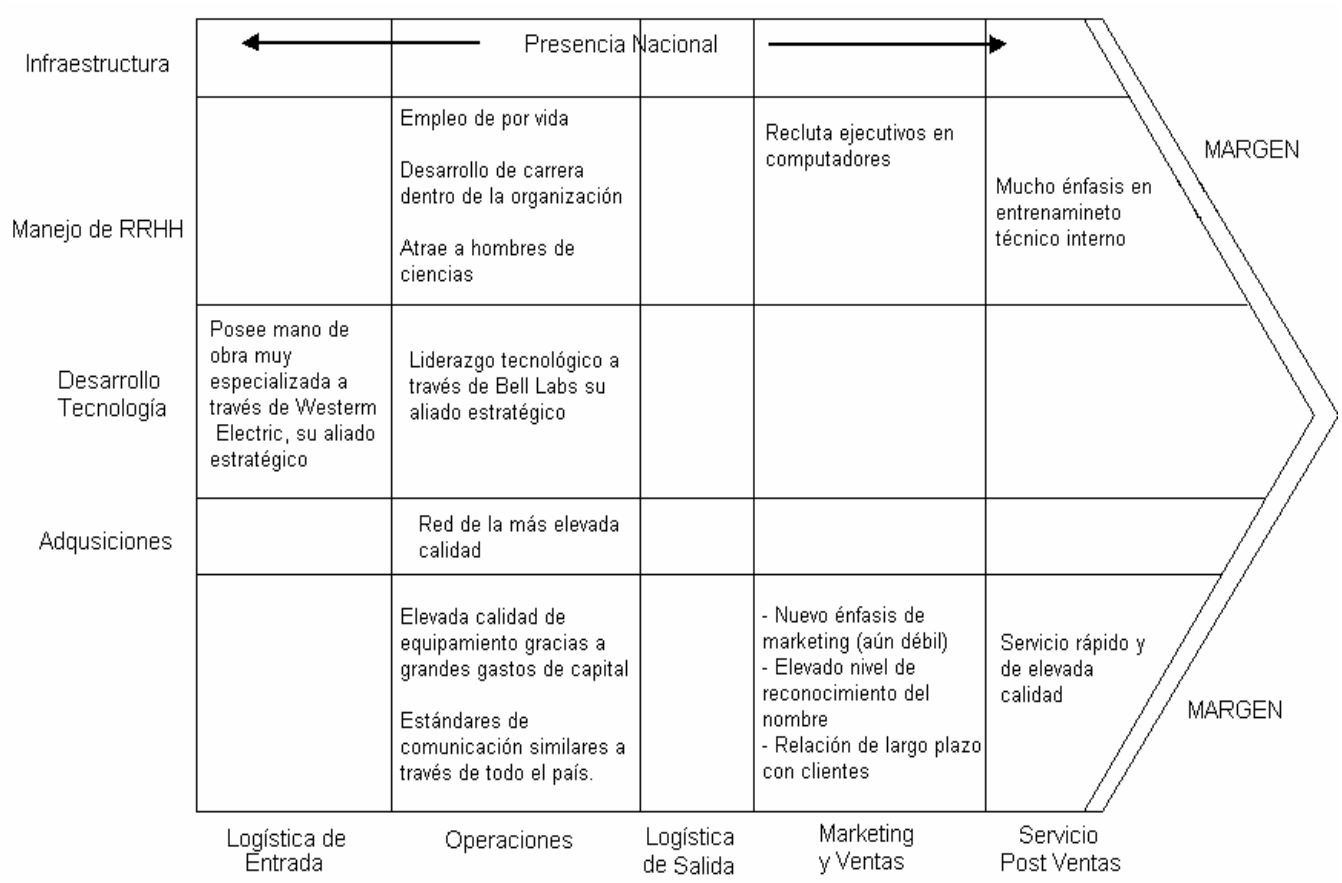


Figura nº 4. Cadena de valor de NYMEX

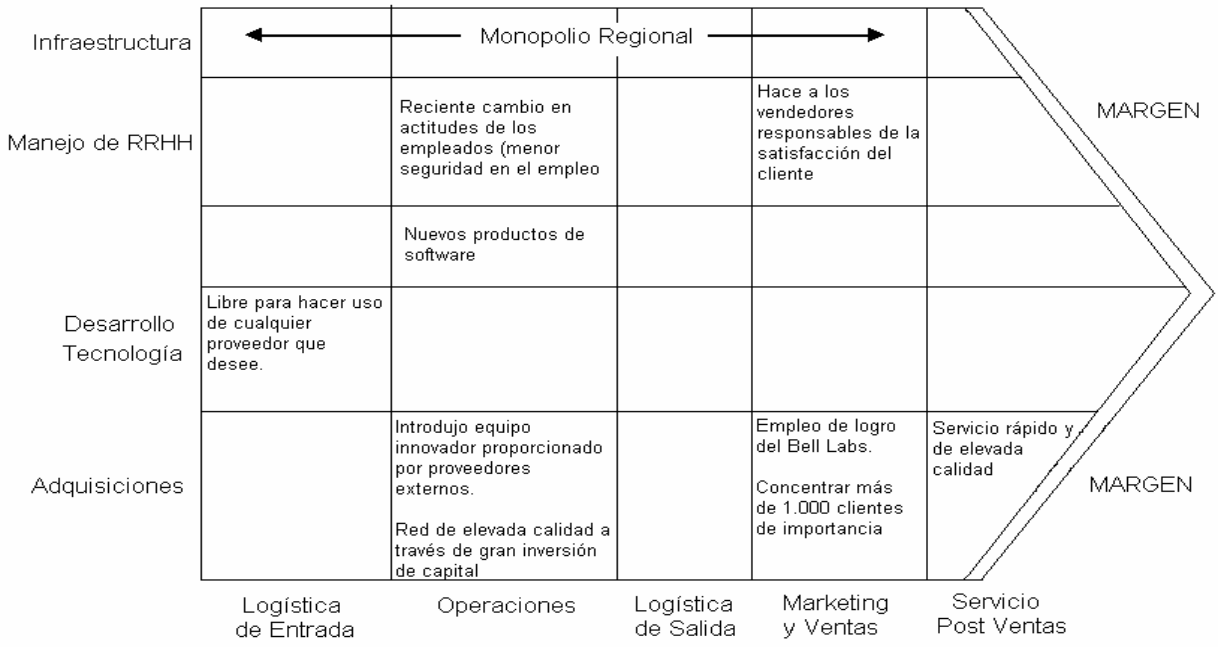


Figura nº 5. Cadena de valor de IBM (en telecomunicaciones)

Las Figuras nº 3, 4 y 5, presentan las cadenas de valor de las tres corporaciones. Es algo fascinante hacer el contraste de su diferente fuerza competitiva. AT&T, tiene presencia a través de todo el país, un fuerte liderazgo tecnológico y de adquisiciones a través de Bell Labs y Western Electric, la red más poderosa de telecomunicaciones, y una sólida reputación de ofrecer servicios de elevada calidad; NYNEX, goza de los beneficios de tener un monopolio regional, libertad para hacer uso de cualquier proveedor, proximidad al cliente, así como, imagen de servicio. IBM, está intentando posicionarse en esta importante industria, haciendo uso de su enorme reputación mundial de excelencia en computadores, que le da fácil acceso a la mayor parte de las corporaciones principales. Su alianza con ROM *y* MCI y sus fuertes capacidades en software y equipos tecnológicos, proporcionan a IBM una sólida base para iniciar un asalto competitivo en telecomunicaciones.

Es difícil predecir la posición competitiva final de estas tres corporaciones en la industria de las telecomunicaciones. Ésta va a depender de una diversidad de factores externos, tales como, regulación gubernamental, desarrollo tecnológico, evolución de las expectativas de la clientela y, más importante aún, de la amplitud exacta del mercado en el que compiten las tres firmas.

3. METODOLOGÍA PARA LLEVAR A CABO EL ANÁLISIS INTERNO DE LA UNIDAD EDUCATIVA

Ya hemos visto los conceptos básicos que subyacen a la tarea de definir la posición competitiva de un negocio. Ahora, proponemos un enfoque sistemático y disciplinado para guiar a un director y su equipo, a través de todos los pasos necesarios para llevar a cabo el escrutinio interno a nivel del negocio. Este proceso intenta identificar las principales fortalezas y debilidades de la unidad educativa, frente a sus competidores de mayor importancia.

El Análisis Interno es apoyado por las tareas siguientes:

a) Identificación de los competidores más relevantes
b) Determinación de factores claves de éxito, es decir, de aquellas capacidades que la unidad educativa puede controlar y en las que tiene que sobresalir para lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo y un nivel de rentabilidad por sobre los estándares de la industria.
c) Desarrollo de un perfil competitivo de la unidad estratégica de negocios, midiendo las fortalezas y debilidades frente a cada uno de los competidores de mayor importancia.
d) Preparación de la evaluación resumida e identificación de las fortalezas y debilidades generales, asociadas con la unidad estratégica de negocios.

Analicemos una a una las tareas antes mencionadas.

3.1. Identificación de los Competidores más Relevantes

Un competidor relevante es uno que cumple con una o más de las siguientes condiciones:

a) Desde un punto de vista de mercado:

- Tiene una elevada participación en el mercado, ya sea en términos de la población estudiantil que atiende o en términos de ingresos que recibe.
- Ha experimentado un crecimiento sostenido en el mercado.
- Logra elevados niveles de rentabilidad respecto del promedio de la industria.
- Ha mostrado una actitud competitiva agresiva, como por ejemplo, realizando comparaciones directas con otras instituciones.
- Tiene una posición altamente vulnerable, ante las acciones competitivas que usted puede emprender.

b) Desde un punto de vista funcional:

- Tiene la estructura de costos más baja.
- Tiene la base técnica más sólida.
- Tiene la mayor fuerza de marketing.
- Ofrece la mejor calidad en el servicio educacional.
- Muestra el nivel más elevado de integración vertical.
- Exhibe el nivel más elevado de utilización de capacidad.

Una estrategia sólida, requiere apoyarse sobre una total comprensión y conocimiento de los competidores de mayor relevancia, puesto que una estrategia de negocios, apunta al logro de una ventaja sostenible sobre ellos. A no ser que esto se base en una buena recolección de información, estaríamos jugando a ciegas el juego de los negocios.

3.2. Selección de los Factores Claves de Éxito y Desarrollo de un Perfil Competitivo

El concepto de cadena de valor, es un marco valioso para organizar las tareas emprendidas. Para nuestro caso, sirve como línea directriz para llevar a cabo un diagnóstico de actuales fortalezas y debilidades, y para identificar las capacidades que es necesario movilizar para alcanzar una ventaja competitiva. Sin embargo, sus categorías tienen aún una definición demasiado amplia. No incorporan contenidos lo suficientemente detallados, como para facilitar la selección de los factores críticos de éxito que llevan a la identificación de fortalezas y debilidades de la unidad estratégica de negocio.

Un enfoque pragmático para efectuar el escrutinio interno a nivel de un negocio, es observar éste en su totalidad desde una perspectiva muy amplia. Al igual que en el análisis del medio externo, se puede pedir a los principales directivos de la entidad educativa que proporcionen una evaluación inicial de su posición en el mercado (que comparen su

establecimiento con la competencia). Para ello, tendrían en primer lugar, que identificar las habilidades competitivas centrales, las que constituyen la base para determinar la posición del negocio en la industria. En segundo lugar, los directivos tendrían que ponerse de acuerdo en torno a un diagnóstico de la situación actual y, tercero, definir colectivamente un estado deseable del posicionamiento competitivo futuro.

En este punto, podría ser de utilidad el reconocer una diferencia importante, pero algo sutil, entre las proyecciones y tendencias futuras, del atractivo de la industria a la cual pertenece el negocio, las que son verdaderamente predicciones, porque se trata de factores incontrolables ajenos a la Institución, y del estado competitivo deseable para el negocio en el futuro que se acerca. Este estado deseado, se basa en el desarrollo de competencias singulares que descansan en actividades que la institución educacional puede controlar.

Esta aproximación al análisis interno, sirve a tres propósitos de gran importancia. Uno, y de ningún modo el de menor importancia, es proveer el foro adecuado y el proceso para que el equipo directivo pueda enriquecer su mutua comprensión de los modos de competir, comparar sus experiencias en el manejo de las unidades de negocio, y abrir el camino para llegar a un consenso sobre las tareas a las que hay que hacer frente. El segundo objetivo, es producir una evaluación general de la situación actual, con un reconocimiento adecuado de las fortalezas y debilidades existentes, los potenciales más prometedores y los desafíos que hay que asumir para su realización. Y la tercera y última finalidad, es generar un compromiso para con el futuro desarrollo de la institución, que involucra el reconocimiento de las tareas funcionales específicas que se necesitan para apoyar la estrategia elegida, pero a continuación, las veremos de una forma muy amplia esto con el objeto de integrar poco a poco los conocimientos y generar así, una visión global de la materia.

3.3. Estrategias Competitivas Genéricas

El análisis que se ha realizado hasta ahora -segmentación del negocio, el atractivo de la industria, y la evaluación de las capacidades competitivas a través de las actividades de la cadena de valor-, tiene como único objetivo la definición de la posición del negocio dentro de la industria, es decir, qué tan competitivo es mi colegio en relación al resto de los establecimientos, sin embargo, el objetivo final de todo ese análisis, es la determinación de una ventaja competitiva que permita a la organización disfrutar de un nivel sostenible de rentabilidad por sobre el promedio de la industria.

Porter, establece que un negocio puede disfrutar de una ventaja competitiva exclusivamente sobre la base de una de dos estrategias genéricas básicas: liderazgo en costos o diferenciación. Una comprensión acabada de las fortalezas o debilidades que un negocio pudiese tener en relación con sus competidores, sólo puede explicarse, ya sea por una ventaja relativa de costos o por una capacidad de diferenciación. Estas dos maneras genéricas de competir, se originan en las habilidades para comprender y examinar las cinco fuerzas de la estructura de la industria en la que participa un negocio y la explotación de capacidades internas derivadas de las actividades de la cadena de valor.

Estas dos maneras genéricas de competir, pueden combinarse con el ámbito del mercado en el que la unidad educativa intenta lograr una ventaja competitiva. Las alternativas resultantes llevan a tres estrategias genéricas, dependiendo de si la firma busca una posición competitiva en el total de la industria o si concentra sus actividades en un campo más reducido del mercado. Estas estrategias genéricas, son liderazgo en costos, diferenciación y foco o enfoque, y se les puede describir de la manera siguiente:

1. El liderazgo en costos: requiere de la construcción agresiva de instalaciones a escala eficiente; vigorosa persecución de reducción de costos, sobre la base de la experiencia, costos ajustados y control de gastos generales, evitar cuentas de clientes marginales y utilización de costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, equipo de ventas, propaganda, etc.; su objetivo final, es lograr una ventaja en costos, por sobre nuestra competencia actual y futura. Esto no significa que la institución, para lograrlo, deba solamente reducir los costos de operación, si no que debe alcanzar niveles altos de venta, que disminuyan significativamente los costos unitarios de los productos, de esta forma logrará protegerse de nuevos competidores, los que deberán incurrir en grandes gastos para lograr similares niveles de venta a un precio competitivo. Esta estrategia genérica, por lo general se utiliza en negocios que necesitan grandes volúmenes de ventas y su estructura de costos fijos son altas. Es importante mencionar que no se debe desarrollar una estrategia de liderazgo en costo, sacrificando la calidad del producto o servicio.

2. La diferenciación: exige la creación de algo que sea percibido como singular o especial a través de toda la industria y que sea valorado por el cliente (alumnos, padres y apoderados, sociedad). Los enfoques a la diferenciación, pueden adoptar muchas formas, diseño o imagen de marca, tecnología, características propias del producto, servicio al cliente, red de agentes, concesionarios u otras dimensiones. Su objetivo es diferenciarnos de otros productos o servicios de la competencia y lograr que los clientes paguen un valor superior por aquellas cualidades distintivas. Por ejemplo, un colegio que ofrezca dentro de su plan curricular, talleres de inglés básico y avanzado, a nivel escrito y hablado, junto a metodologías especiales de estudio, se distinguirá por sobre aquellos que sólo ofrecen inglés como una asignatura más dentro de su plan de estudio; por esa diferencia, el colegio puede ser escogido por el cliente, el que estará dispuesto a pagar el plus del servicio.

3. La estrategia de focalización*:* consiste en concentrarse en un grupo particular de compradores, un segmento de la línea de producción o un mercado geográfico. Al igual que en el caso de la diferenciación, la focalización puede adoptar muchas formas. Las estrategias de diferenciación y de bajo costo apuntan al logro de esos objetivos a través de toda la industria, mientras que la estrategia de focalización se estructura alrededor de un segmento en particular.

La Figura nº 6, muestra cómo estas estrategias se relacionan con el ámbito del campo estratégico. Como lo indica claramente la figura, incluso cuando se selecciona un ámbito

reducido del mercado, las dos estrategias básicas para lograr ventaja competitiva son el liderazgo en costos y la diferenciación.

Figura nº 6. Matriz de Ventaja competitiva

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo menor	Cualidad distintiva
AMBITO DEL MERCADO	Amplio	Liderazgo en costo	Diferenciación
	Reducido	Enfoque en costos	Enfoque en diferenciación

Si la institución busca una ventaja competitiva a través de una ventaja en costos en un mercado amplio (por ejemplo nacional), entonces debe aplicar una estrategia en liderazgo en costos, pero si lo desea realizar en un mercado más pequeño, como una comuna o región, debería utilizar una estrategia de foco de costo; de la misma forma, si busca una ventaja competitiva mediante la diferenciación, tiene dos opciones, hacerlo en un mercado amplio o bien, en un mercado más reducido.

La estrategia de costos, diferenciación o enfoque, puede ser aplicada en una industria en particular; cuál de ellas utilizar, depende exclusivamente del análisis que realice el equipo directivo y la decisión que tomen. No es conveniente que una institución aplique más de una de ellas a la vez, en su unidad educativa.

CLASE 08

3.4. Fuentes de Competencias Distintivas

Estando de acuerdo sobre las dos maneras básicas de lograr ventaja competitiva -liderazgo en costos y diferenciación-, la pregunta que resta hacernos es ¿cómo llevar adelante un proceso sistemático para llegar a un diagnóstico completo y a una receta para desarrollar capacidades competitivas? La respuesta a esa pregunta, se basa en la cadena de valor.

El liderazgo de costo por definición, implica que la unidad estratégica de negocios establece una posición que tiene una ventaja de costo significativa por sobre todos sus competidores en la industria. Para lograr tal posición, primero tenemos que identificar las actividades críticas en la cadena de valor y luego desplegar las capacidades necesarias para sobresalir en una o más de ellas.

La diferenciación, implica que la unidad de negocios tiene que ofrecer algo único que no pueda ser igualado por sus competidores y que es valorado por sus compradores, más allá de la simple oferta de un precio más bajo. Una vez más, es necesario comprender las fuentes potenciales de diferenciación que brotan de las actividades de la cadena de valor y el ejercicio de las habilidades necesarias que permitan la materialización de esos potenciales.

Es importante darse cuenta que virtualmente toda actividad en la cadena de valor, es una fuente potencial para perseguir, ya sea liderazgo en costo o diferenciación. Al mismo tiempo, no todas tienen la misma importancia para el logro de la ventaja competitiva deseada. Por lo tanto, el proceso de seleccionar una posición competitiva comienza con una comprensión de la estructura de la industria, la selección de la estrategia genérica adecuada y la identificación de las actividades cruciales dentro de la cadena, que permitan al negocio lograr la correspondiente ventaja sostenible.

4. ANÁLISIS DE LA CADENA DEL VALOR EN LA EDUCACIÓN

Como ya hemos visto, la cadena del valor divide las actividades de la institución en Primarias (longitudinales) y de Apoyo (transversales), y cada una de ellas debe agregar un valor al producto y/o servicio. Tal como lo dice su nombre, las actividades de apoyo permiten llevar a cabo las actividades primarias de fabricación y marketing.

Las actividades primarias y de apoyo deben tener metas comunes y contribuir a la eficiencia de los procesos, con el objeto de disminuir los costos de creación de valor y aumentar la eficiencia; del mismo modo, aumentar la calidad del servicio, permitiendo consolidar un precio superior de venta.

A continuación, veremos a modo de ejemplo, algunos componentes de las actividades primarias y de apoyo; es posible que en su institución educacional pueda haber más o menos componentes por actividad, la idea es que usted los adecue de acuerdo a su realidad educacional.

1) Actividades Primarias

a) Logística interna:

- Matrícula.
- Confección de listas de cursos.
- Asignación de Jefaturas de curso.
- Asignación de salas.
- Entrega de normas internas: reglamento de conducta, biblioteca, audio-visuales.
- Horario de clases.
- Nombramiento de profesores por asignatura.
- Entrega de libro de clases.
- Cronograma de actividades del año escolar, extraescolar, actos cívicos.

b) Operaciones:

- Desarrollo sistemático de las clases.
- Actividades extraescolares.
- Actividades de orientación, charlas, exposiciones, recitales, concursos.
- Evaluaciones Periódicas y finales.

c) Logística externa:

- Informes de evaluación: parciales, semestrales y anuales.
- Reuniones de apoderados de sub-centro y general.
- Escuela para padres y apoderados en actividades organizadas por el Centro General.

d) Mercadotecnia y ventas:

- Publicidad y Promoción apuntando a la imagen de la institucional.
- Periodo de matrículas.
- Aranceles mensuales y de matrícula.
- Actividades de extensión a la comunidad.

e) Servicio Post venta:

- Centro de ex-alumnos.
- Preuniversitario gratuito para alumnos egresados.
- Uso de infraestructura para ex-alumnos.

2) Actividades de Apoyo

a) Abastecimiento:

- Logística interna: Compra de implementos deportivos, académicos y administrativos.
- Operaciones: Salas de clases, biblioteca, gimnasio, laboratorio de música, computación y química, electricidad, teléfono, Internet, agua, etc.

b) Tecnología:

- Logística interna: Sistemas informáticos, tales como, página Web y pre-matrículas a través de éste.
- Operaciones: La Didáctica, que se compone por un lado, de las técnicas, metodologías y procedimientos que tiene incorporado el profesor en su forma de enseñar, y por otra, los medios externos concretos software educativos, libros, equipamiento informático y todo aquello que le permita al alumno practicar los conocimientos adquiridos.

- Logística Externa: Bases de datos con información de los alumnos, con resultados de SIMCE, PAA, etc., tecnologías que apoyen la entrega de actas al Ministerio de Educación.
- Mercadotecnia: Investigación de mercado de clientes potenciales, desarrollo de página Web, publicación periódicos, avisos publicitarios en TV y Radio.

c) Recurso Humano:

- Logística interna: Búsqueda y preparación de personal administrativo y auxiliar.
- Operaciones: Búsqueda y perfeccionamiento de docentes.
- Logística Externa: Atención al cliente, inscripción para la PAA, práctica para los colegios técnicos.
- Mercadotecnia: contratar servicios externos, o personal de planta.
- Servicio: Atención al cliente, inscripción para la PAA, práctica para los colegios técnicos.

d) Infraestructura:

- Logística interna: Oficinas Administrativas.
- Operaciones: Salas de clases, gimnasio, casino, biblioteca, sala de estudio, canchas de fútbol, multicanchas, parques, etc.
- Logística Externa: Salón de eventos, Sala de exposiciones de arte, etc.
- Mercadotecnia: Cobertura nacional, regional o comunal.

Los componentes enunciados en cada actividad, ya sea principal o de apoyo, son ejemplos, no es necesario que un colegio los tenga todos, esto dependerá de la importancia que tenga cada uno de ellos en cuanto a si son factores claves de éxito o si son necesarios para el desarrollo de una ventaja competitiva, mediante una estrategia.

Recuerde que el análisis de la cadena del valor nos permite ver qué ventaja competitiva podemos desarrollar y cuáles son los factores claves de éxito para lograrlo. Además, debemos recordar que las fortalezas y debilidades se determinan de acuerdo a la posición que tiene nuestra institución respecto a estos factores.

4.1. Ejemplo de Análisis de la Cadena del Valor, en el Mercado de la Educación

De acuerdo al método para realizar el análisis interno, el primer paso es identificar los competidores más relevantes, el cómo realizarlo se vio en el capítulo anterior en el punto rivalidad competitiva del sector, donde se realizó un análisis de participación de mercado, por lo que en este ejemplo, sólo nombraremos a los competidores relevantes.

El Liceo Particular Subvencionado Emprender, está realizando un análisis interno y ha determinado que sus competidores relevantes, de acuerdo a la participación de mercado, son:

- Liceo Municipal Libertador Bernardo O'higgins.
- Liceo Particular Montessori.

En primera instancia, el equipo directivo consideró los siguientes factores como claves para el éxito de su institución:

- Ubicación del establecimiento educacional.
- Infraestructura.
- Imagen de la institución en el mercado.
- Calidad de la enseñanza.
- Didáctica de la enseñanza.
- Captación de matrículas.

Sin embargo, don Rodrigo, jefe de UTP del Liceo Emprender, no estaba de acuerdo con el análisis anterior, ya que su pensamiento era el siguiente: *"Yo aprendí en el curso de gestión estratégica educacional, que los factores claves de éxito no son más de tres, por lo que me parece raro que existan 6, yo creo que los factores claves de nuestro negocio, son solamente dos: Captación de matrículas y Calidad de la enseñanza, y los demás son los medios para manejar los Factores Claves para el Éxito (FCE) y lograr una ventaja competitiva."*

Finalmente, el resto del equipo le encontró la razón y determinaron que los FCE son:

- Captación de matrículas.
- Calidad de la enseñanza.

¿Está usted de acuerdo?

Luego de una amplia investigación de la competencia, lograron armar la cadena del valor de cada una de ellas, las que se muestran a continuación:

Figura nº 7. Cadena de valor Liceo Particular Montessori

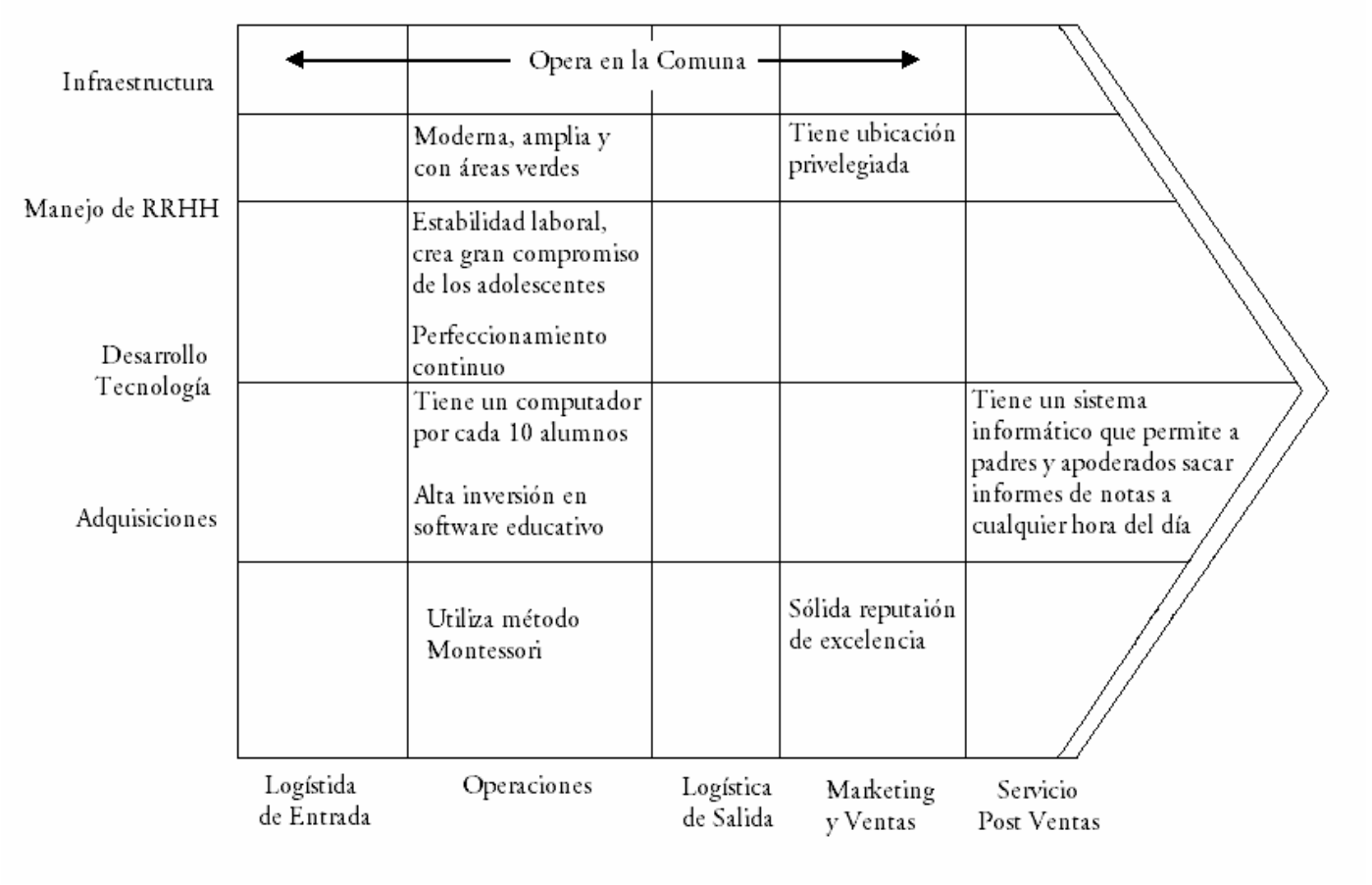


Figura nº 8. Cadena de valor Liceo Particular Subvencionado Emprender

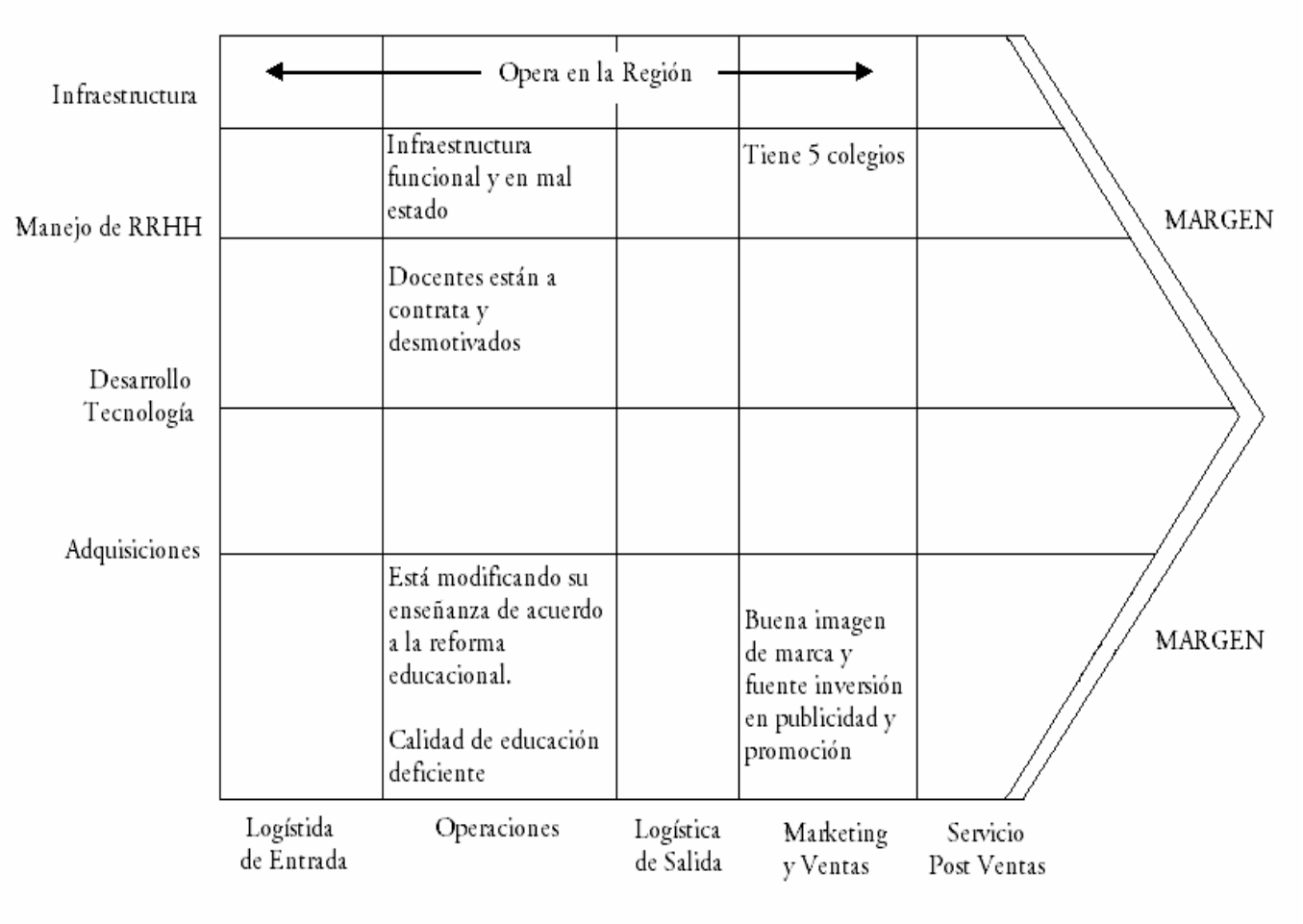
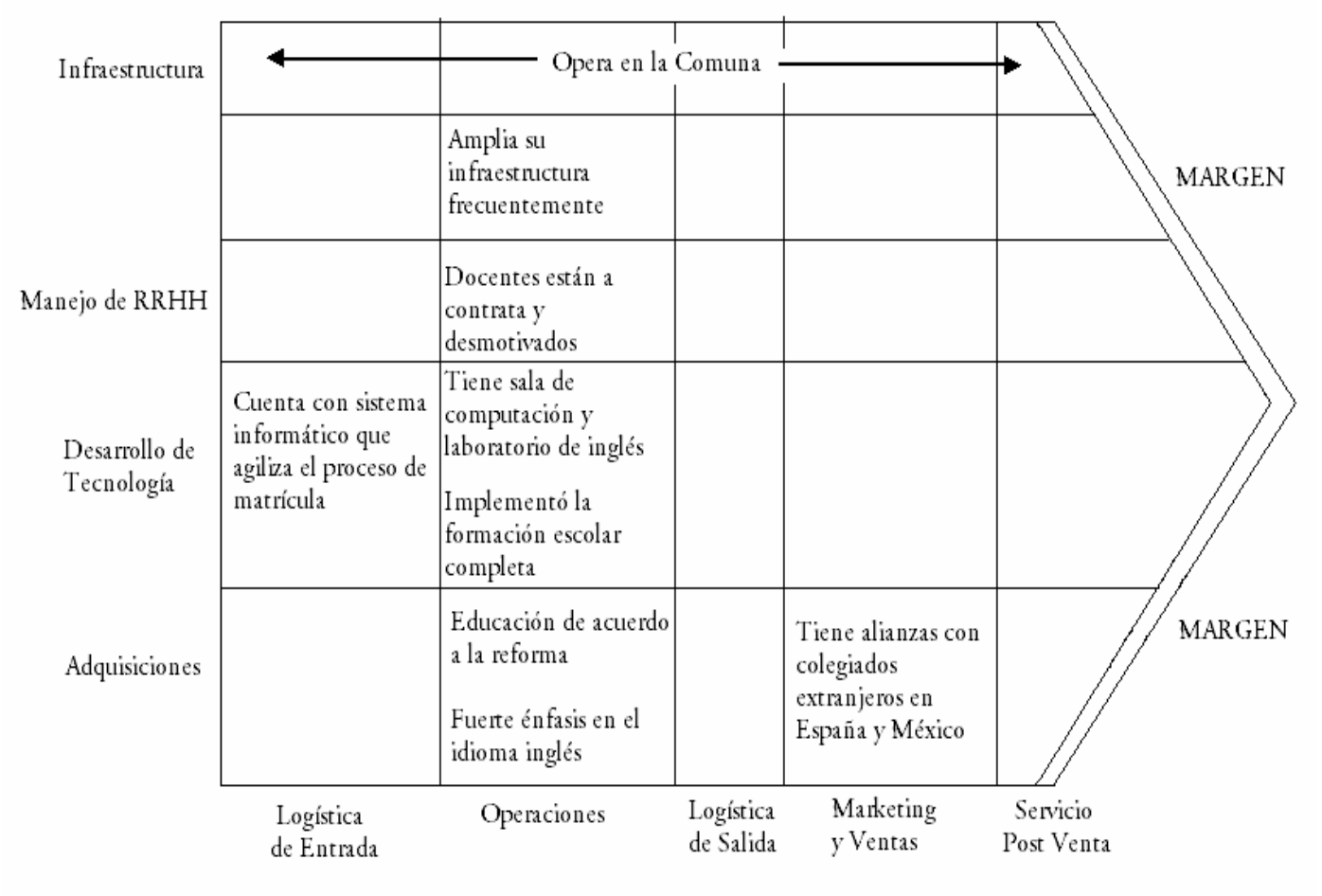


Figura nº 9. Cadena de valor Liceo Municipal Libertador Bernardo O'higgins



Al analizar las cadenas del valor, podemos observar que el Liceo Emprender, tiene una buena imagen de marca, basada en el gasto en publicidad, descuidando la calidad de la educación, mientras que el Liceo Montessori y Bernardo O'Higgins, se preocupan del factor clave calidad, el que potenciará el factor imagen de la institución.

Por lo tanto, el Liceo Emprender tiene las siguientes debilidades: deficiente calidad de la educación, infraestructura en mal estado, docentes desmotivados. Sus fortalezas son: buena imagen institucional y amplia cobertura.

Mientras que los otros dos colegios se encuentran en una posición mucho mejor, manejan los factores claves de éxito, mediante la implementación de tecnología, infraestructura, alianzas estratégicas y didácticas de enseñanza; todas éstas son fortalezas, por lo que les será más fácil desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Por otro lado, la importancia de la infraestructura, dependerá del mercado en el que competimos, y de quiénes sean nuestros competidores más cercano, en el caso de una escuela uni-docente, no sería relevante. Si centramos nuestro negocio en clientes de clase media, no es necesario realizar los mismos gastos en infraestructura, que si quisiéramos atender a clientes del estrato alto.

Como conclusión de este ejemplo, podemos mencionar que el análisis interno se debe realizar mediante la comparación de las actividades del colegio, con los de la competencia; esto, con el objeto de determinar las fortalezas y debilidades del colegio, que en este caso, para el Liceo Emprender, son las siguientes:

Fortalezas	Buena imagen institucional Amplia cobertura
Debilidades	Infraestructura deficiente, no competitiva Calidad de educación deficiente Docentes desmotivados

CLASE 09

5. LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El análisis competitivo, nos permite determinar como estamos en relación a nuestra competencia, los factores claves de éxito y nuestra posición respecto a ellos. El paso siguiente, corresponde al establecimiento de objetivos estratégicos, los que tienen como misión canalizar y transformar esta información en acciones concretas que sean consecuentes con la declaración de visión y misión, es decir, no basta tan sólo tener una visión de futuro creativa e innovadora, también es necesario operativizarla, y los objetivos estratégicos nos muestran las líneas de acción que debemos seguir, siendo éstos los cimientos de las estrategias futuras a implementar, junto al puente que une la Visión y Misión del liceo y/o escuela con su realidad concreta.

Los objetivos estratégicos, son la expresión de los logros que la institución o la unidad educativa quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión e información obtenida del análisis competitivo. En este proceso, resulta crucial poder transitar desde los grandes postulados (comúnmente, de cierto nivel de abstracción y generalidad), a objetivos estratégicos precisos y concretos, los que deberán constituirse en reglas de decisión que establezcan las prioridades del Liceo y/o escuela.

Los objetivos estratégicos tienen que ser relevantes para la misión del negocio, ya sea por su impacto al interior de la unidad, reestructuración, planificación, procesos productivos, o hacia el exterior, mayor cobertura, calidad u oportunidad del servicio, deben ser específicos en resultados, productos o metas cuyos logros sean constatables y a su vez, traducidos en

tareas asignables a personas o equipos, factibles de realizar en plazos determinados, con los recursos disponibles.

Muchas veces, las unidades se fijan objetivos lejanos en el tiempo, o que requieren de mayores recursos que los que están o estarán efectivamente disponibles, por lo que inevitablemente se dificulta su logro. La frustración asociada a la dificultad de lograr los objetivos deseados en un plazo determinado, puede ser el peor enemigo en la implementación de un plan estratégico. Por lo tanto, resulta imprescindible que las metas que se definan posteriormente, sean la expresión del estado de avance previsto, para un determinado periodo de tiempo, de los logros esperados con relación a los objetivos asociados a la planificación y al estado de la gestión de una institución.

Una buena definición de los objetivos estratégicos, es crucial para el éxito del proceso que comenzamos, por lo tanto, es conveniente que revisemos nuestras definiciones previas, en función de algunos criterios que nos permitirán saber si nuestras definiciones de objetivos son o no "aceptables".

Además de establecer los objetivos estratégicos participativamente y rescatar los propósitos que la comunidad escolar declaró como Misión, requerimos que cada uno de los objetivos del liceo y/o escuela (que debieran ser pocos, tal vez no más de cinco), satisfagan los siguientes criterios:

a) Criterios de Formulación

La formulación debe dar cuenta de lo estratégico del objetivo, es decir, que apunte a aspectos fundamentales de la Misión y constituya un aporte sustancial para lograrlo; para ello, los objetivos deben ser:

- Factibles de ser logrados, es decir, los objetivos deben ser realistas considerando las condiciones y características propias del liceo y/o escuela (económicas, humanas y de gestión).

- Especificar claramente qué se quiere lograr o el cambio concreto que se desea incorporar. Para ser orientadores, los objetivos no pueden ser abstracciones ni vaguedades.

- Expresado en términos que permitan constatar su cumplimiento. Su formulación debe permitir saber si se está logrando lo que se quiere. Esto significa establecer indicadores y metas para cada uno de ellos.

- Establecer los plazos en que se evaluará su logro y su vigencia.

b) Criterios de Relevancia Institucional

Se refiere a la importancia que los objetivos estratégicos tienen para el liceo y/o escuela y su realidad. Éstos se localizan en propuestas prioritarias frente a otras necesidades del liceo y/o escuela; por lo tanto, deben:

- Abordar temas que sean pertinentes a la realidad local.
- Inscribirse en las orientaciones institucionales y ser coherentes con la Misión del liceo y/o escuela.
- Ser una propuesta con capacidad de proyectarse al interior del liceo y/o escuela, no debe ser una iniciativa aislada, con escaso impacto o que se agota con su misma ejecución.
- En conjunto generar una propuesta que asegure el cambio, es decir que se complementen unos y otros, para producir el cambio esperado o en su conjunto, articulen los puntos detectados como necesarios de ser renovados.
- Promover el compromiso de la comunidad educativa, siendo relevantes y necesarios.

5.1. Definición de los Objetivos Estratégicos

Tal como lo hemos mencionado anteriormente, terminado el proceso de análisis interno y externo, corresponde determinar los Objetivos Estratégicos que enfrentará la unidad educativa en los próximos años. Estos objetivos deberán ser pocos y realmente estratégicos, es decir, deben anticipar el cambio y deben servir para unificar e integrar las decisiones y hacerlas coherentes. Esto permite la identificación de áreas estratégicas de trabajo, por ejemplo: calidad de los aprendizajes, gestión comunicacional, etc. Deberán ser descripciones de los resultados que el Liceo o colegio desea alcanzar en un tiempo determinado (3 ó 4 años es un plazo razonable).

Un método para elaborar objetivos estratégicos, puede ser convertir las amenazas en advertencias, las oportunidades en posibilidades, las debilidades en desafíos y las fortalezas en pilares que apoyan, mantienen y abren oportunidades para el establecimiento educacional. Es conveniente agrupar los desafíos que tengan relación entre sí, de modo que constituyan un subconjunto que pueda dar origen a un área de trabajo. Por ejemplo, todos los desafíos que tienen directa relación son:

- La calidad de los aprendizajes de los niños y jóvenes.
- La gestión de la unidad educativa.
- Las relaciones con el medio externo (imagen, posicionamiento, etc.).
- Otros.

Lo importante de todo este proceso, es identificar los puntos claves donde se concentrará la energía del establecimiento educacional para hacer efectivo el cambio. Recuerde que no basta con poseer una buena visión de futuro, sino que es imprescindible complementarla con una estrategia clara para alcanzarla.

Para simplificar el aprendizaje, analizaremos la misión del Liceo Emprender que hemos seguido durante el desarrollo del material de estudio, y en base a ésta, determinaremos los objetivos estratégicos:

Misión del Liceo Emprender:

"El Liceo Emprender es una institución, cuya misión es entregar educación y formación integral de alta calidad para todos los alumnos, permitiendo su superación personal e ingreso a la educación superior".

Resultado de análisis competitivo Liceo Emprender:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Buena imagen institucional. Amplia cobertura.	Infraestructura no es competitiva con otros Liceos. Los profesores no están motivados, dada la inestabilidad laboral. Calidad de educación deficiente.
AMENAZAS	**OPORTUNIDADES**
La tasa de cesantía que vive el país hace que las familias busquen alternativas que se adapten a su nueva situación económica. Las bajas barreras de entrada y una demanda creciente atraen a nuevos competidores. El mejoramiento de la situación económica puede provocar una emigración de alumnos a otros colegios con mejor imagen.	La crisis económica que atraviesa el país, origina movimientos entre las demandas educacionales por tipo de establecimientos favoreciéndose los particulares subvencionados y municipales. El mejoramiento del nivel educacional por el ingreso de alumnos con mejor base educativa, provenientes de colegios particulares subvencionados y particulares con buena imagen. El crecimiento en la demanda, proyecta un mejoramiento en el número de matriculados. Una demanda escondida por servicio de regularización educacional.

El Liceo Emprender definió dentro de su misión, que desea impartir una educación de calidad. Pero dentro de las debilidades que tiene se encuentra una infraestructura poco competitiva y profesores desmotivados por mejorar sus conocimientos, además se encuentra amenazado por la entrada de nuevos competidores. Por otro lado, tiene la posibilidad de integrarse a la educación básica y tiene una ubicación privilegiada con espacio para construir nueva infraestructura.

Tomando en cuenta la definición de la misión y el análisis competitivo, construido en base a los factores claves de éxito, el Liceo Emprender, definió los siguientes objetivos estratégicos.

Objetivos estratégicos Liceo Emprender:

1. Realizar en el periodo de un año, un análisis acabado de la factibilidad de integrarse hacia el eslabón de educación básica.

2. Mejorar durante los próximos 2 años, la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje, mediante la incorporación de los padres y apoderados en el proceso educativo y desarrollar un programa de perfeccionamiento continuo de los docentes, esto de acuerdo a los lineamientos de la reforma educacional.

3. Desarrollar una imagen de marca de excelencia educacional ante la comunidad, en los próximos 4 años.

4. Realizar un mejoramiento continuo de infraestructura y condiciones laborales en los próximos 3 años, haciéndola competitiva con respecto a la competencia.

5. Ampliar la infraestructura del establecimiento educacional de aquí a 4 años, y lograr insertar al Liceo en la Jornada Escolar Completa.

Luego de definir los objetivos estratégicos, es necesario aplicar los criterios de relevancia y formulación, para ello, se utilizan las tablas Nº 1 y Nº 2 que se muestran a continuación. Para ambas tablas, si los objetivos estratégicos responden positivamente a la pregunta, se les asigna 1 punto, en caso contrario 0 punto. Por lo tanto, la asignación de puntaje es el siguiente:

SI cumple = 1 punto
NO cumple = 0 punto

Después de calificar cada objetivo, es necesario sumar el puntaje total de cada uno de ellos y determinar si son relevantes y si tienen una adecuada formulación. Los objetivos que tengan menor puntaje, serán aquellos que se deben reformular o eliminar, pues no aportan al cumplimiento de la misión o al manejo estratégico del medio externo e interno.

Las tablas que a continuación se muestran, han sido completadas con los objetivos fijados anteriormente por el Liceo Emprender, y han sido evaluados en forma arbitraria con el fin de ejemplificar el uso de ellas.

Tabla n º 1. Aplicación de los criterios de relevancia institucional

CRITERIOS DE RELEVANCIA INSTITUCIONAL	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5
¿Es importante para el liceo y/o escuela y su realidad?	1	1	1	1	1
¿Se focaliza en propuestas prioritarias frente a otras necesidades del liceo?	0	1	1	1	1
¿Aborda temas que son pertinentes a la realidad local?	1	1	0	1	1
¿Se inscribe en las orientaciones institucionales, siendo coherentes a la Misión del liceo y/o escuela?	1	1	1	1	1
¿Es una propuesta con capacidad de proyectarse al interior del liceo y/o escuela?	1	1	1	1	1
En su conjunto los objetivos ¿Articulan los puntos detectados como necesarios de ser renovados?	0	1	1	1	1
¿Promueven el compromiso de la comunidad educativa, siendo relevantes y necesarios?	0	1	0	0	0
PUNTAJE TOTAL	4	7	5	6	6

Tabla nº 2. Aplicación de los criterios de formulación

CRITERIOS DE RELEVANCIA INSTITUCIONAL	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5
¿Avanza sustancialmente en el logro de la misión?	1	1	1	1	1
¿Es factible y realista?	1	1	1	1	1
¿Establece claramente lo que se quiere lograr o cambiar?	0	1	0	1	1
¿Es posible constatar su cumplimiento?	1	1	0	1	1
¿Establece plazos para evaluarse?	1	1	1	1	1
PUNTAJE TOTAL	4	5	3	5	5

De acuerdo a la evaluación de los objetivos en cuanto a los criterios de relevancia y formulación, el objetivo Nº 2 sería el más relevante y mejor formulado; posteriormente, lo siguen los objetivos 4 y 5 con un puntaje de 6 en cuanto a relevancia y 5, por formulación.

Los objetivos 1 y 3, se evaluaron más bajo que los otros objetivos, pero el objetivo 3 satisface mejor que el objetivo 1 el criterio de relevancia, y esto sucede al revés en el criterio de formulación, entonces ¿Cuál de estos dos objetivos será mi siguiente prioridad? Para solucionar esto, es pertinente hacernos la siguiente pregunta ¿Qué es más importante, el criterio de relevancia o el de formulación? La respuesta es una sola, los dos criterios son igual de importantes, lógicamente esto no nos soluciona el problema, pero nos da un indicio de la verdadera respuesta.

Se supone que los objetivos estratégicos se desarrollaron en base a la información recolectada del análisis competitivo, el que consideraba a los factores claves de éxito y la misión de la unidad educativa, por lo tanto, todos los objetivos antes mencionados son relevantes, la cuestión es, en qué tiempo son relevantes, ¿En un año más o tal vez en 6 años? En el caso de nuestro ejemplo, sería más relevante, en el mediano plazo, el objetivo que tiene relación con desarrollar una imagen institucional, esto porque nos permitirá mejorar nuestra posición competitiva en un tiempo relativamente cercano, mientras que el objetivo Nº 1, sería relevante a más largo plazo, proporcionándonos una ventaja competitiva en un futuro más lejano. Por lo tanto, si los objetivos son formulados de acuerdo a la misión y el análisis competitivo, su relevancia dependerá de la importancia en el tiempo que cada uno de ellos tenga, en razón a otorgarnos una posición ventajosa por sobre nuestra competencia (ventaja competitiva).

Sobre el criterio de formulación, el dilema es más sencillo, ya que el reformular el objetivo, nos permitirá solucionar el problema. En el caso del objetivo Nº 3, éste podría quedar de la siguiente forma *“Desarrollar y potenciar en los próximos 4 años, la imagen institucional ante la comunidad, destacando la excelencia académica y el aprendizaje de los alumnos.”*

III. CREANDO UNA VENTAJA COMPETITIVA

Las ventajas competitivas son características o atributos que otorgan una superioridad relativa sobre los competidores inmediatos y que suelen ser transitorias, es decir, siguen la *"Ley de Némesis"*, que en síntesis, significa que cada ventaja alberga en sí misma su propia destrucción. Si una empresa es líder en rentabilidad en su industria, atraerá a competidores que buscarán neutralizarla, igualarla o sobrepasarla, y siendo éste el escenario, es probable que muy pocas ventajas puedan mantenerse indefinidamente, ya que a través del tiempo, veremos cómo van siendo reemplazadas por otras. En algunos terrenos, donde las maniobras competitivas se dan más lentamente, algunas empresas logran mantener sus ventajas por un período de tiempo relativamente largo, pero en terrenos dinámicos, el proceso de creación y de erosión de las ventajas competitivas se acelera. Nuestra tarea como estrategas entonces, no es otra que encontrar antes que nuestros rivales, una

oportunidad competitiva y al mismo tiempo retardar la erosión de las ventajas que tenemos actualmente.

En el terreno de la educación, las maniobras de este tipo se dan más lentamente, de manera que una institución escolar que genera una ventaja competitiva, es posible que la mantenga por mucho tiempo. Las ventajas en ésta se dan desde una óptica de costo o de diferenciación. Sin embargo, la educación no se encuentra regulada por el libre mercado, por lo que se habla del cuasi mercado de la educación, ya que existe una serie de normas que establecen el marco general, especialmente en lo que dice relación con el cobro de aranceles.

A lo anterior, podemos agregar que las potencialidades surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades, muestran evidentemente, las más prometedoras líneas de acción para la unidad educativa, mientras que las limitaciones determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, nos señalan una seria advertencia; por ello, la combinación de un análisis externo e interno son elementos fundamentales para encontrar nuestras ventajas competitivas, lo que se define como la capacidad de una institución por hacer mejor las cosas que sus competidores, para lograr mayores beneficios económicos y una mejor posición competitiva. Los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán probablemente de una cuidadosa consideración, a la hora de marcar el rumbo que la unidad deberá asumir hacia el futuro deseable.

CLASE 10

1. VENTAJA COMPETITIVA: BAJO COSTO Y DIFERENCIACIÓN

La naturaleza de la ventaja competitiva puede ser externa o interna. Cuando ésta es externa, una institución cobra un precio unitario mayor que el promedio industrial, es decir, se involucra en una escala de precios superiores. Con el fin de que un consumidor esté preparado para pagar un precio mayor, la institución debe agregar valor al producto o servicio desde la perspectiva del consumidor, en una forma que los competidores no puedan competir, por ejemplo, en el mercado automotriz los vehículos de Mercedes Benz entregan un valor de estatus que no poseen los vehículos de Toyota o Fiat, y por ello, su precio es más elevado que esas marcas. Lo anterior requiere diferenciar el producto de los ofrecidos por los rivales en una o más dimensiones, como calidad, diseño, tiempo de entrega, servicios y apoyo posventa. Con mayor exactitud, significa lograr desempeño superior en estas dimensiones.

Por otro lado, cuando la ventaja competitiva es interna, lo que la institución busca es generar un valor agregado desde la perspectiva del productor. Lo anterior implica alcanzar niveles de producción y satisfacción al menor costo para el oferente.

Con base en estos conceptos primordiales, en 1980, Michael E. Porter, Profesor de Harvard Business School, publicó su libro Competitive Strategy en donde describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa, para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa. Michael Porter se refirió así, al bajo costo y a la diferenciación como estrategias genéricas al nivel de negocios.

Estas estrategias se denominan "genéricas", porque representan las dos maneras fundamentales de intentar obtener una ventaja competitiva en una industria. Una estrategia de bajo costo, consiste básicamente en hacer todo lo posible para disminuir costos unitarios mediante la producción en volumen de un producto o servicio. Una estrategia de diferenciación, se fundamenta en hacer todo lo necesario para diferenciar los productos o servicios de aquellos ofrecidos por los competidores, con el propósito de poder cobrar un precio superior.

Normalmente, un establecimiento subvencionado, ya sea municipal o particular, tiene una estrategia más cercana al costo, lo cual no quiere decir que no incorporen elementos de diferenciación que les permita superar a la competencia. En la práctica, se ha producido una disputa por el mercado entre los establecimientos particulares subvencionados y los municipales, en donde los primeros han aumentado en forma constante, el porcentaje de alumnos a nivel nacional; esto, dado que han logrado desarrollar con mayor éxito una ventaja competitiva, mientras que los segundos, lo han disminuido.

Esta situación también se puede apreciar al nivel de los colegios particulares, en donde nos debemos preguntar, ¿Porqué hay personas que están dispuestas a cancelar un valor superior por arancel mensual en colegios como el Nido de Águilas o Colegio Inglés y no están dispuestos a cancelarlo en otro colegio particular? Esto se debe, a que estas instituciones han logrado diferenciarse del resto, ofreciendo un servicio superior y por el cual el cliente está dispuesto a cancelar un precio mayor.

A continuación, ahondaremos un poco en las estrategias genéricas de negocio, con el fin de reconocer cómo se pueden generar las ventajas competitivas.

a) Estrategia de liderazgo en costos totales bajos

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los años setenta, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas, era el tema central de la estrategia. Por lo tanto, la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, el rígido control de costos y muy particularmente, de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante, razón por la que se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general, en cada área de la operación de la organización.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas a un bajo costo. Podría existir también, un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo, podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado. Por aquella época, la estrategia de liderazgo en costo bajo, fue el fundamento del éxito de compañías como Black & Decker, que fabricaba en ese entonces, herramientas portátiles a precios populares aprovechando el boom del *"Hágalo usted mismo"*, que se dio en Estados Unidos.

En una estrategia de costo, se aplica el principio de economía de escala, es lo que ocurre en aquellos establecimientos con un gran número de alumnos por curso, normalmente 45, lo que implica una producción a más bajo costo, ya que lo que se les paga a los docentes es por hora y no por número de alumnos, de este modo perciben las mismas remuneraciones con 20 o con 45 alumnos.

b) Estrategia de Diferenciación

Una segunda estrategia era la de crear al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse, significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Una compañía que se distinguió en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fue, entre otras, Mercedes-Benz por diseño e imagen de marca.

Las estrategias genéricas aquí esbozadas, pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico. Fueron útiles cuando en el mundo los cambios se daban lentamente y cuando el objetivo era sostener una ventaja competitiva. La realidad es que las ventajas sólo duran hasta que nuestros competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo. El copiador o el innovador sólo podrán explotar su ventaja, durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen. Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa. Sin embargo, en el cuasi mercado de la educación que no es tan dinámico, las ventajas adquiridas por diversas instituciones educacionales se pueden mantener por muchos años, en general la antigüedad genera lealtades que permanecen por mucho tiempo, a menos que ocurran cambios muy dramáticos como lo que ha ocurrido con los Liceos Municipales Científicos Humanistas. En el terreno de la educación las estrategias de diferenciación elaboradas bajo la óptica de las

necesidades de los apoderados van a variar según el segmento consumidor al cual esté apuntando la Institución escolar. Encontramos familias que aspiran a que sus hijos ingresen a la universidad, otras a que se incorporen al mundo del trabajo manejando algún oficio, de esa manera optarán por la institución que les entregue un servicio más adecuado a sus intereses y necesidades.

Al comparar de una manera simplista la estrategia de costo bajo versus la de diferenciación, se podría llegar a decir que las ventajas de posición las podemos lograr bien sea diferenciando, es decir, suministrándole al cliente una mejor percepción del valor con respecto a lo que compra, ó siendo líder en costos bajos. Si ese es nuestro punto de vista, podríamos llegar también a concluir que estas dos estrategias genéricas nos llevan a la ventaja competitiva por dos caminos distintos y generalmente incompatibles, ya que argumentaríamos que si la estrategia es la de agregar valor, difícilmente podríamos ser líderes en costo bajo si queremos mantener una calidad percibida alta. O que si somos líderes en costo bajo, tendríamos que sacrificar calidad y ofrecerle al cliente un precio muy cercano al promedio del ofrecido por nuestros competidores.

Pensar así, nos lleva generalmente, como ocurre cuando queremos simplificar al máximo las cosas, a pasar por alto, las oportunidades estratégicas. Hay empresas que han prosperado ofreciendo productos de alta calidad y reduciendo costos. La alta calidad las ha llevado a lograr una mayor participación de mercado e indirectamente, a reducir sus costos debido al efecto de la curva de experiencia y al de las economías de escala (conceptos que analizaremos luego); por otro lado, aumentando la calidad, han logrado reducir los costos debido a que tuvieron menos devoluciones, menores costos de reparaciones y una mayor satisfacción del cliente. Tenemos entonces que una empresa puede ser líder en costos bajos y a su vez, estar muy bien diferenciada.

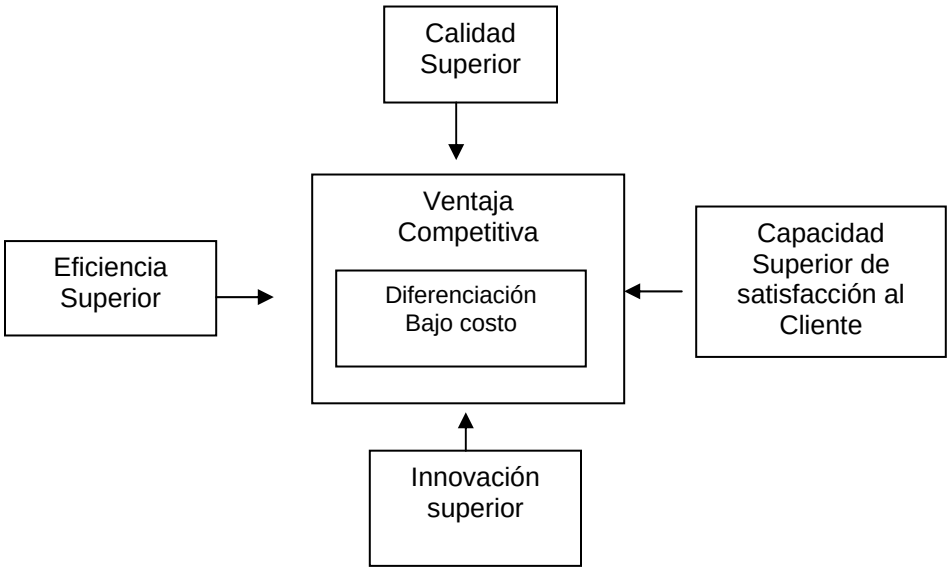
Producto de lo anterior, es que se recomienda que las estrategias genéricas no se analicen aisladamente, sino por el contrario, lo que hoy en día se recomienda hacer con estos dos conceptos de costo y calidad, es integrarlos bajo el concepto de valor para el cliente, el que se define como *la suma de los beneficios que percibe, el que recibe, menos los costos percibidos por el cliente al adquirir y usar un producto o servicio*. Al enfocarnos en el valor para el cliente, empezamos a ver las ventajas, como un conjunto de disciplinas del valor.

1.1. Factores para Lograr Ventajas Competitivas

Como se mencionó anteriormente, la ventaja competitiva se obtendrá a partir de la posición estratégica que la institución se plantee, y la cual se apoyará en cuatro pilares denominados bloques genéricos. Estos bloques genéricos que constituyen la ventaja competitiva son: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente. Éstos, son los bloques genéricos de formación de la ventaja competitiva (figura nº 1). Estos factores son genéricos, en el sentido que representan cuatro formas básicas de reducción de costos y de logro de diferenciación que cualquier organización puede adoptar, independiente de su industria o de los productos o servicios que ofrezca. Aunque estos factores se analizarán en

forma separada, se debe tener en cuenta que todos se encuentran muy interrelacionados. Así, por ejemplo, una calidad superior, puede llevar a una eficiencia superior, mientras que la innovación puede aumentar la eficiencia, calidad y capacidad de satisfacción al cliente.

Figura nº 1. Bloques genéricos de formación de la ventaja competitiva



Cabe mencionar asimismo, que la ventaja competitiva se sostendrá en los Activos Superiores y Capacidades Distintivas que la institución posea. Al hablar de Activos Superiores, nos referimos a aquellos recursos tangibles y de calidad que la organización ha ido acumulando a través de los años, y que generalmente, tienen forma física y se les puede contar y dar un valor económico. En el análisis de la competencia son importantes, pues nos permiten hacer comparaciones directas con los activos de la competencia (por ejemplo: instalaciones y utilización de la capacidad instalada, tamaño de la fuerza de ventas, cubrimiento territorial, costo de las materias primas, capacidad financiera, etc.)

Las Capacidades Distintivas, por otro lado, son la mezcla de habilidades y conocimientos que la organización ha obtenido en el ejercicio de sus actividades, al mover sus productos y/o servicios a lo largo de la cadena del valor. Estas capacidades difieren de los activos, en el sentido que son intangibles y están tan inmersos dentro de la cultura, sistemas y procedimientos de la empresa que no pueden ser negociados o imitados. Estas capacidades no se pueden percibir, pues su componente principal que es el conocimiento, está disperso entre por lo menos cuatro dimensiones, las cuales son:

- Habilidades y conocimientos acumulados por el empleado.
- Sistemas gerenciales existentes para crear y controlar el conocimiento.

- Conocimiento involucrado en los sistemas técnicos, incluidos el software, las redes de bases de datos y los procedimientos formales.
- Valores y normas que establecen qué información debe obtenerse, qué tipo de información es la más importante y cómo la vamos a usar.

Las capacidades distintivas son difíciles de desarrollar y por lo tanto, de imitar. Una compañía puede saber cuál es el *hardware* y el *software*[1] que usa su competidor. Hasta puede comprar uno igual, pero no puede copiar la capacidad que su competidor tiene, además de lo obvio. Detrás puede estar, por ejemplo, todo un sistema de logística, con procesos que no están a la vista y que involucran la experiencia, las habilidades y el conocimiento de diferentes individuos y unidades que conforman la organización de nuestro rival. Dirijiera

Por ejemplo, en la educación todos las unidades educativas se rigen dentro del mismo marco fijado por el MINEDUC, en lo que se refiere a los Objetivos fundamentales y Contenidos Mínimos Obligatorios del currículo educacional, la estructura física y organizacional de los establecimientos es también similar, y como si eso fuera poco, todos dirigen sus esfuerzos hacia un mismo objetivo social: Educar. Sin embargo ¿Por qué algunas instituciones sobresalen del resto? La respuesta se esconde en las capacidades distintivas, es decir, en la forma que la institución organiza y realiza sus actividades, cómo enfoca su rol social, etc.

Otra característica particular de las capacidades distintivas, es que son flexibles y que pueden ser usadas de diferentes maneras para adaptar la empresa a los cambios del entorno. Un ejemplo, es “Honda”, de quién se dice, utilizó sus habilidades tecnológicas en la construcción de motores y dínamos para irrumpir con fuerza en los mercados de motocicletas, automóviles, plantas eléctricas y cortadoras de césped. Sin embargo, “Yamaha”, también tenía la habilidad y tecnología, pero no se convirtió en un jugador principal en el campo de los automóviles. El éxito de Honda provino entones, no solamente de su capacidad tecnológica, sino también, de su conocimiento y habilidad para desarrollar nuevos productos y desplegar capacidades distintivas en cada uno de sus mercados.

A continuación, ahondaremos en cada uno de los elementos que conforman el bloque genérico sobre el cual levantar la(s) ventaja(s) competitiva(s).

[1] Hardware es el aspecto físico, lo tangible, por ejemplo, en un computador el hardware es el monitor, el teclado, el Mouse. El software es lo intangible del computador, por ejemplo, programas de diseño gráfico o industrial, programas contables, e incluso el mismo Office que viene instalado al momento de comprar uno.

2. CREANDO VENTAJA COMPETITIVA

Tradicionalmente, los gerentes han utilizado dos enfoques. Uno se basa en el modelo original de las estrategias competitivas genéricas de Porter, el cual nos dice que las ventajas se derivan de la creación de una posición defendible en costos o en diferenciación. El otro, basa las ventajas en los recursos de la organización, esto es, en los activos y capacidades que ha ido acumulando a lo largo de su existencia. Ambos enfoques, son útiles para determinar cuáles son nuestras ventajas y cómo hicimos para lograrlas, pero no nos indican cómo mantenerlas. El Director debe entonces, comprender que la creación y el mantenimiento de la ventaja competitiva es un ciclo continuo.

Si se examina la organización en un momento determinado de su vida, la encontraremos dotada con una mezcla de recursos. Algunos de éstos, constituidos por activos y capacidades, pueden ser iguales o inferiores a los de la competencia, mientras que otros pocos, podrán ser superiores y en ellos residirá la fuente de ventaja competitiva. Esta posición de superioridad competitiva, producirá un efecto en la participación de mercado y en las utilidades, pero ambas, estarán continuamente sujetas a la erosión, debido a las maniobras de la competencia y a los cambios en el mercado.

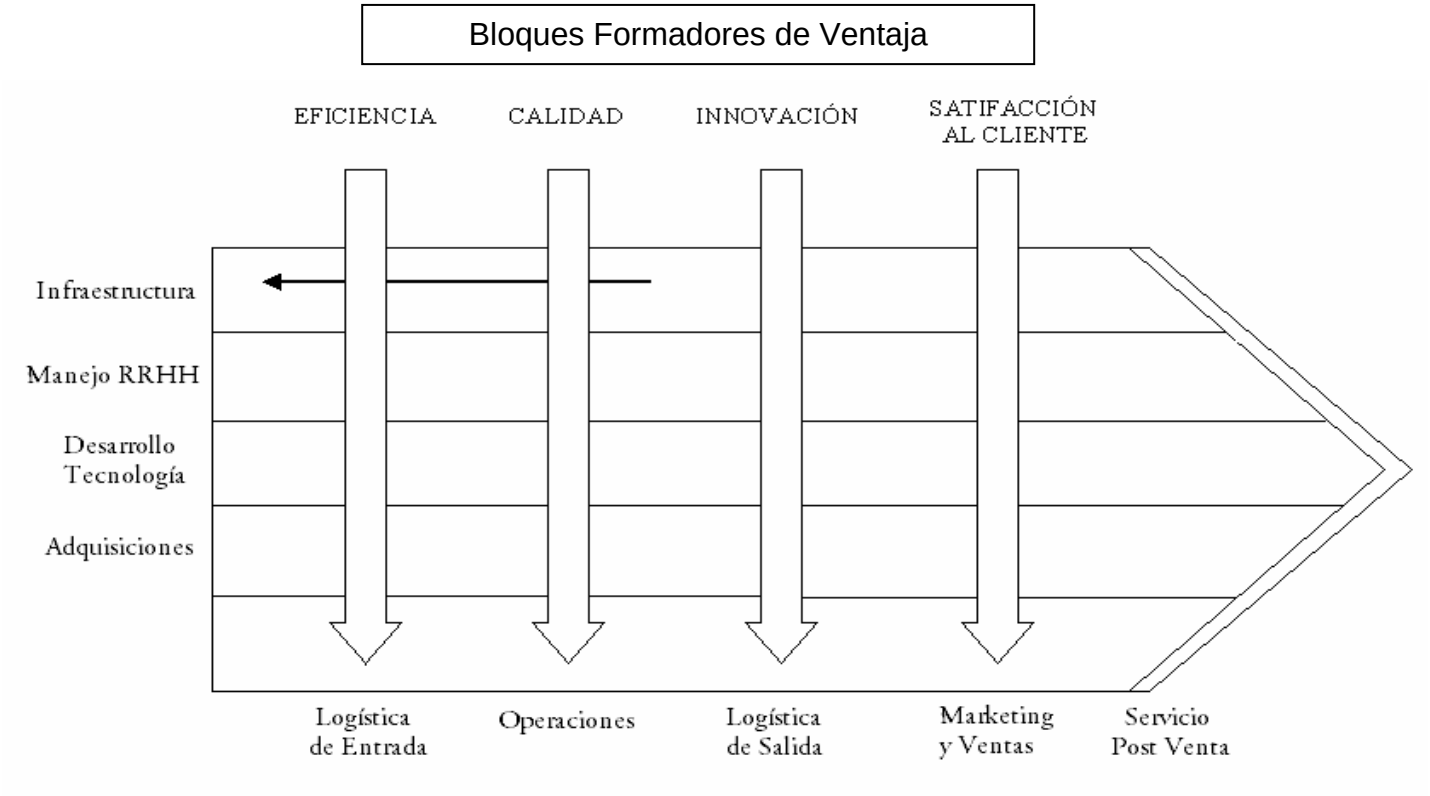
Nuestra misión, como estrategas, consistirá entonces en colocarle obstáculos a la competencia, para proteger nuestras ventajas actuales, pero como estas barreras son continuamente atacadas y erosionadas, invertimos en nuevos activos y capacidades. Éstos son algunos ejemplos:

- Invertir en reforzar la imagen de marca.
- Reconfigurar en forma radical los procesos de producción existentes.
- Comprar empresas que estén amenazando nuestra posición actual o comprarlas, para reforzar esa posición.
- Invertir en nuevos terrenos competitivos donde tendremos productos más diferenciados y más complejos para evitar su rápida imitación.

Con el propósito de lograr ventajas competitivas, una institución debe desarrollar funciones creadoras de valor a un costo menor que sus rivales, o desarrollar formas que generen diferenciación y un precio superior, mediante la implementación de estrategias. Así, la generación de la ventaja competitiva mediante la creación de valor para los clientes, siempre se realizará al interior de la institución, ya que es allí donde existen factores manejables por la organización. Un establecimiento educacional puede centrar su estrategia en la renovación de su infraestructura, incorporando una piscina, modernos laboratorios; otro colegio puede incorporar a una psicopedagoga para atender a los alumnos con problemas de aprendizaje o aplicar una metodología innovadora de educación; otros, pueden incorporar masivamente la tecnología de la informática, creando una página Web del establecimiento donde los apoderados puedan acceder a toda la información. En definitiva, la inversión de cada establecimiento debe estar relacionada con los aspectos a los que su segmento consumidor asigna mayor relevancia.

Este proceso de creación de valor, se puede ilustrar en la cadena del valor de Porter. Recordemos que ésta se encuentra dividida en actividades primarias y de apoyo, donde las primeras tienen relación con la creación física del producto o servicio, su marketing y distribución, mientras que las segundas, son las tareas funcionales que permiten llevar a cabo las actividades primarias. (Ver figura nº2).

Figura nº2. Cadena del valor y los bloques de ventaja competitiva



Los bloques genéricos para la formación de una ventaja competitiva, pueden ser desarrollados en todas las actividades de la cadena del valor, por lo tanto, cada uno de ellos son fuentes potenciales de ventaja competitiva para la institución. La decisión de cuál o cuáles actividades utilizar para formar una ventaja competitiva, depende del tipo de institución, misión, objetivos estratégicos y estrategia genérica a utilizar. La institución a través de sus actividades, debe tener un logro superior en relación a su competencia, en uno o más bloques generadores de ventaja competitiva; por lo tanto, ésta se puede desarrollar con:

- Logro de eficiencia superior.
- Logro de calidad superior.
- Logro de innovación superior.
- Logro de satisfacción del cliente, superior.

A continuación, veremos como la institución mediante las actividades internas o funcionales, puede lograr la formación de una ventaja competitiva.

2.1. Logro de Eficiencia Superior

La eficiencia relaciona los insumos (factores básicos de producción como mano de obra, terrenos, capital, administración, *know-how o "saber hacer",* tecnologías y otros), con los productos (bienes y/o servicios) que genera una organización. La definición de eficiencia tiene como máxima "hacer más con menos", es decir, producir lo más que se pueda (sin sacrificar calidad), con la menor cantidad de recursos, lo que nos lleva a la definición de productividad. Cuanto más eficiente sea una organización, menor será la cantidad y costo de los recursos requeridos para crear cualquier producto, por consiguiente, la eficiencia ayuda a que una firma logre una ventaja competitiva de bajos costos. El componente de la eficiencia más importante para la mayoría de las compañías, es la productividad del trabajador, la cual, usualmente, se mide teniendo en cuenta la producción por trabajador. La eficiencia, en general, se mide por el nivel de producción versus el costo de los recursos necesarios para generar determinado producto o servicio.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de producto/servicio}}{\text{Costo de recursos}}$$

El término "productividad", se utiliza para comparar o evaluar, por ejemplo, la cantidad de horas que se trabaja en Chile versus la cantidad de horas promedio que se trabaja en Europa. Al hacer esta comparación, nos encontramos que en Chile se trabaja más horas que en Europa, lo que ha llevado a plantear una disminución en la duración de la jornada laboral en Chile, de modo de adaptarse a estándares de países más desarrollados; sin embargo, la productividad de los chilenos es menor que la de los europeos, es decir, para un mismo nivel de producción, los europeos requieren menos horas de trabajo, por lo tanto, el costo de producción en términos de remuneraciones es menor ¿Podremos alcanzar un nivel de eficiencia similar al de ellos, que permita rebajar las horas de trabajo en Chile? Algunos sociólogos y entendidos en la materia, plantean que dada nuestra idiosincrasia se ve complicado.

En un ámbito más domestico como el educacional, la eficiencia en la gestión administrativa, por citar una situación, se puede lograr mediante la incorporación de tecnologías, tales como computadores y Software administrativos que faciliten las actividades de matrícula, informes académicos a padres, Mineduc, etc. ¿Y dónde esta la eficiencia? En la minimización de los tiempos de respuesta a los requerimientos de información por parte de los usuarios (apoderados, autoridades ministeriales, etc.), lo que implica un menor consumo de horas-hombre, para realizar una actividad que antes, probablemente, se realizaba en forma manual. Cabe destacar que la introducción, en sí misma, de tecnologías en los procesos productivos no conlleva aumentos de productividad si no se entrega capacitación a los usuarios de estas herramientas.

Como ya se mencionó, la eficiencia se mide por el costo de los insumos necesarios para generar un producto o servicio determinado. Cuanto más eficiente sea una organización, menor será el costo de los insumos necesarios para elaborar determinado producto, en otras palabras, una organización eficiente posee mayor productividad que sus rivales, y por tanto, menores costos. En esta parte se analizan las diversas medidas que pueden seguir las compañías para aumentar en forma considerable su eficiencia y, por consiguiente, reducir sus costos unitarios. Una forma de lograr eficiencia superior, consiste en obtener economías de escala y efectos del aprendizaje, estos dos conceptos sirven de fundamento a un fenómeno denominado la curva de experiencia. Sin embargo, antes de pasar a esa parte, se debe hacer énfasis en un punto clave: *el logro de calidad superior, desempeña un rol importante en el logro de eficiencia superior.*

En el ámbito escolar, uno de los aspectos centrales del proceso enseñanza-aprendizaje, dice relación con la realización de más y mejores experiencias de aprendizajes por parte de los alumnos, donde el guía es el docente. Si consideramos que a los docentes se les paga por hora, entonces serían más eficientes los docentes que logran que los alumnos desarrollen más y mejores experiencias de aprendizaje, en una menor cantidad de horas.

CLASE 11

2.1.1. Economías de Escala

Las economías de escala constituyen reducciones de costos unitarios asociadas a una amplia escala de producción. Una fuente de economías de escala, es la habilidad para distribuir los costos fijos[2] sobre un gran volumen de producción, es decir, mejorando la productividad de los costos fijos.

Veamos un ejemplo a nivel doméstico. *Juan Pérez, todos los años sagradamente en septiembre, celebra el cumpleaños de su amada esposa, quien nació el 20 de ese mes. El presente año, las finanzas de Juan no están muy bien, ya que los gastos de sus hijos en el colegio lo han dejado prácticamente en banca rota, por otro lado, Juan siempre celebraba las fiestas patrias con un gran asado, donde participa y se divierte toda la familia, especialmente sus hijos. Ahora Juan está en un dilema, celebrar nuestro día de la independencia o el cumpleaños de su querida esposa, esto dado que el dinero con el que cuenta alcanza sólo para una sola fiesta. ¡Adivine cómo nuestro abrumado esposo y padre, salió victorioso de esta situación tan desagradable! El 18 de septiembre, cuando en familia celebraba nuestro día de la independencia con un exquisito asado, improvisadamente Juan fue a la cocina y trajo una torta que decía "Feliz cumpleaños Vieja".*

[2] Los costos fijos son aquellos costos en que se incurre para fabricar un producto o servicio cualquiera que sea el nivel de producción; éstos incluyen los costos de compra de tecnología, la mantención de infraestructura, publicidad, remuneraciones etc.

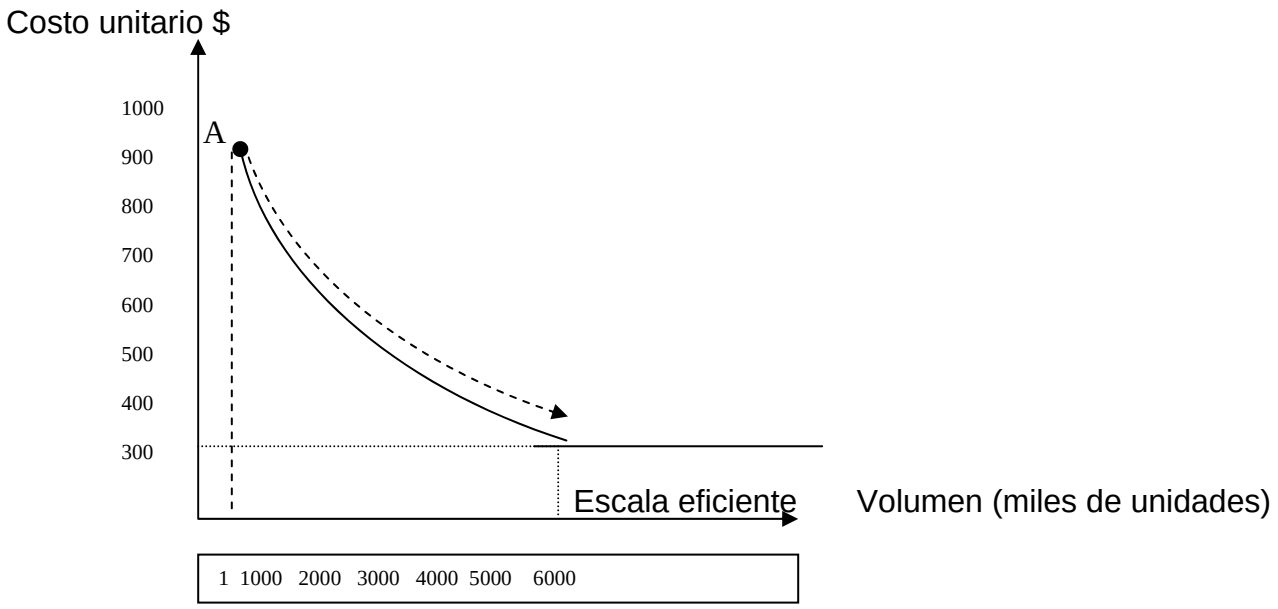
¿Qué fue lo que Hizo Juan? Lo que hizo, fue utilizar el concepto de economías de escala, donde con el mismo gasto que realizaba para brindar una fiesta, celebró dos acontecimientos, es decir, por los mismos costos fijos, atendió dos festejos.

En el ámbito educacional, los colegios o liceos, también ocupan el concepto de economías de escala. Un ejemplo de ello, es la remuneración de los docentes, la cual se basa en número de horas y no de alumnos, luego las economías de escala se aprovechan a medida que el curso tiene más alumnos, ya que el profesor invierte el mismo tiempo al enseñar a 45 alumnos o sólo a 1, por lo tanto, como la remuneración se debe pagar igual todos los meses, el costo de producir estos aprendizajes no varía, pero el costo unitario cae a medida que más alumnos asisten a clase. Si el profesor gana $400.000 y el curso tiene 1 alumno, entonces el costo fijo unitario sería de $400.000, pero si el curso tiene 20 alumnos este costo cae a $ 20.000 por alumno; con esto comprobamos que la economía de escala, es un concepto que se utiliza a diario en los establecimientos educacionales.

En el ámbito de la educación, el ejemplo anterior debe ser observado con cuidado, ya que existe la percepción entre las familias, que un gran número de alumnos por curso repercute negativamente en la calidad de los aprendizajes.

Otro ejemplo típico, es el de los camiones de carga. Si una empresa contrata este servicio para transportar sacos de harina, el dueño del camión no le va a cobrar por saco de harina, sino que le va a decir simplemente: "*son $500.000*", y el gerente o encargado de la empresa debe decidir cuántos sacos transportar, la decisión correcta es el máximo posible, ya que así, el costo unitario de transporte se hace más pequeño, es decir, si el gerente decide transportar un saco de harina, entonces cuando tenga que vender éste a su cliente, deberá cobrar el costo de producir la harina (supongamos que fue $1.000) más el costo de transporte, o sea, tiene que cobrar $501.000 por un solo saco -para efecto de simplificación consideraremos una utilidad cero-, mientras que si decide transportar 1.000 sacos, podrá cobrar al cliente un precio de $1.500, $1.000 por el costo de producir el saco de harina y $500 por transporte ($500.000/1.000). El concepto de economías de escala, se grafica en la figura nº3, el cual es aplicable al ejemplo antes enunciado. El eje de las abscisas representa el volumen de producción, mientras que el de las ordenadas, representa el costo de producir cada unidad (costo unitario). Como se puede apreciar, dentro de este gráfico hay una curva, la que nos muestra las economías de escala que se producen, es decir, cómo disminuye el costo unitario, a medida que los volúmenes de producción aumentan.

Figura nº3. Economías de escala



La curvatura de la línea, se produce por la asignación de los costos fijos totales a una mayor cantidad de unidades (verifíquelo asignando valores). En el grafico se comienza produciendo 1 unidad a un costo unitario de $900 (punto A), a medida que nos desplazamos hacia abajo por la curva, vemos que disminuye el costo unitario, dado que se producen más unidades, llegando a un punto que se denomina escala eficiente, donde el costo fijo por unidad se hace mínimo aprovechando al máximo las economías de escala. Es conveniente mencionar que los costos unitarios están compuestos por una parte fija y una variable, y en los puntos de escala eficiente, el costo fijo unitario se hace mínimo; por ende, el precio de venta puede ser más bajo que los competidores.

2.1.2. Efecto Experiencia y Efecto Aprendizaje

El efecto experiencia tiene su origen en el efecto aprendizaje, por tanto, empezaremos estudiando primero éste último punto. Los efectos del aprendizaje son ahorros en costos que surgen de aprender haciendo. Por ejemplo, las actividades de mano de obra, se aprenden mediante la repetición mejorada de una tarea. En otras palabras, la productividad de la mano de obra aumenta con el tiempo (se producen más unidades en un tiempo determinado), y los costos unitarios disminuyen a medida que los individuos aprenden la forma más eficiente para realizar una tarea en particular. Un ejemplo clásico, es el caso de una modista, cuando ésta recién se inicia en esta actividad, puede producir 1 vestido en una semana, y a medida que tiene más experiencia, puede producir hasta 5 vestidos en la misma semana, es decir, por efecto aprendizaje, es más productiva, ya que es capaz de confeccionar una cantidad mayor de prendas de vestir en el mismo tiempo de medida, y por tanto, el costo unitario de mano de obra, disminuye por cada vestido. Para el ámbito educacional, veamos lo siguiente:

- Ventajas de la aplicación del efecto experiencia:

  - Puede suponer una barrera de entrada, puesto que si aprovechamos el efecto experiencia podemos tener una ventaja en costos sostenida.
  - Si los rivales no pueden acumular experiencia, la ventaja en costos obtenida por la empresa, puede representar una mejor posición competitiva para la misma.
  - Si puedo estimar la curva de experiencia, puedo conocer cómo evolucionan los costos empresariales, y en base a ese conocimiento, diseñar una política de precios adecuada y competitiva.

- Inconvenientes/riesgos del efecto experiencia:

  - Dificultad en la estimación en la curva de experiencia, sobre todo, si la empresa tiene diferentes productos que utilizan recursos comunes.
  - La experiencia acumulada sólo constituye fuente de ventaja competitiva, cuando es claramente superior a la de los rivales.
  - El efecto experiencia puede quedar anulado por la aparición de productos sustitutos, por cambios importantes en el producto o en el proceso, por la diferenciación de los productos rivales, etc.
  - La utilización excesiva del efecto experiencia, puede conducir a rigidez en la empresa, por la excesiva estandarización de los productos o procesos, dada la dificultad para buscar y adaptarse a las innovaciones, etc.

Por lo general, las escuelas privilegian la contratación de profesores y profesoras con experiencia docente, ya que gran parte de la formación profesional se obtiene con la experiencia de ejercer docencia, esto permite generar mejores aprendizajes en los alumnos, menor cantidad de reuniones para coordinar las actividades académicas y aumentar la calidad de la enseñanza.

2.2. Logro de Calidad Superior

La calidad apunta a la confiabilidad que se tiene respecto del producto y/o servicio entregado por la institución, disminuyendo los riesgos que se presentan en el cliente, al momento de tomar una decisión de compra, y a la vez, garantizan un nivel de satisfacción determinado. Veamos un ejemplo: cuando usted compra un televisor espera que éste dure de 5 a 10 años, sin embargo, sí se decompone al día siguiente de expirar la garantía, la confianza en la institución que produjo ese artículo se ve mermada y usted no volverá a comprar esa marca.

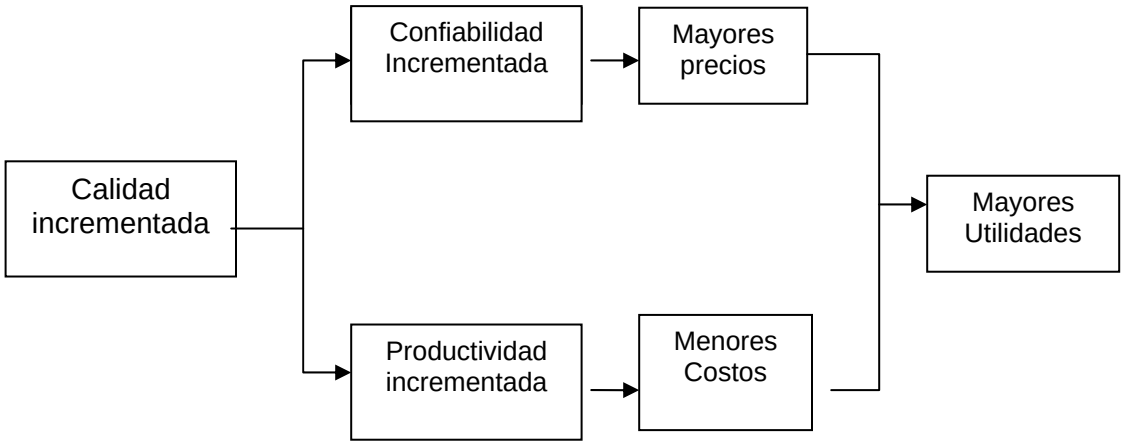
Lo anterior, nos muestra el doble impacto que tiene la calidad de un producto sobre la ventaja competitiva. Primero, el suministrar productos o servicios de alta calidad, genera una reputación de marca a una institución; a su vez, esta reputación incrementada, permitirá que la empresa cobre un mayor precio por sus productos o servicios; y segundo, la eliminación

de imperfecciones del proceso de fabricación del producto o servicio, aumenta la eficiencia, disminuye los costos y mejora la imagen institucional.

En el campo educacional, tenemos el caso de la *Pontificia Universidad Católica de Chile*, la cuál basada en su imagen de excelencia académica, logra matricular a gran parte de los alumnos con mayor puntaje en la PAA, a los que cobra un arancel superior, comparado con otras universidades estatales que imparten carreras similares.

La figura Nº4, muestra el impacto de la calidad en las utilidades. Un incremento de la calidad, produce, por un lado, el aumento de la confiabilidad, por lo que el cliente está dispuesto a pagar un mayor precio; por ende, la institución podrá obtener mayores utilidades, siempre y cuando el sobre precio que cancele el cliente, sea mayor que el costo adicional de entregar la calidad. Por otro lado, el incremento de la calidad en los procesos internos de la institución, permitirá disminuir los costos y si mantiene el precio de venta, obtendrá mayores utilidades (utilidades = Ingresos – costos, si caen los costos y los ingresos son constantes, entonces hay menos que restar a los ingresos, por lo tanto las utilidades aumentan).

Figura nº4: El impacto de la calidad en las utilidades



Se demuestra así, que la calidad va de la mano con la confiabilidad. En el ámbito educacional, los padres y apoderados buscan escuelas, colegios o liceos que satisfagan estos dos atributos, por ejemplo, los colegios católicos entregan una educación de calidad y además dan la confianza a los padres de que sus hijos serán educados con altos valores cristianos. También cabe destacar, que la constancia en los propósitos es clave en el logro del objetivo de cambio y de mejoramiento de la calidad educacional de un colegio; el modelo español a definido lo que ellos llaman, el “Plan Anual de Mejora”, que busca evaluar e introducir modificaciones a lo que se está haciendo año a año.

El principal concepto de la administración, utilizado para incrementar la calidad, es la *Administración de la Calidad Total (ACT)*. ACT es una filosofía administrativa concentrada en el mejoramiento de la calidad de productos y servicios de una firma, que además enfatiza que todas sus operaciones deben orientarse hacia esta meta.

2.2.1. Calidad total: Estrategia Clave de la Competitividad

El concepto sobre administración de la calidad total (ACT), fue desarrollado en primera instancia, por varios consultores norteamericanos, entre los que podemos mencionar, Edwards Deming, Joseph Juran y A. V. Feigenbaum. En su comienzo, tuvieron pocos seguidores en Estados Unidos; por el contrario, los japoneses lo adoptaron entusiasmados e incluso ahora, otorgan un premio anual a la excelencia en fabricación, en honor a Deming. La filosofía de ACT, expresada claramente por Deming, se fundamenta en la siguiente *"reacción en cadena"* de cuatro pasos:

a) Calidad mejorada, significa disminución de costos debido a que hay menor reelaboración, pocos errores, menos retrasos, y mejor uso del tiempo y materiales.
b) Como resultado, mejora la productividad.
c) La calidad mejorada, lleva a una mayor participación en el mercado y permite que la institución aumente los precios.
d) Esto incrementa la rentabilidad de la organización, y le permite permanecer en el negocio. Por tanto, la institución genera más empleos.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado *"paradigmas"*. Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia, que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren cómo resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros. Un paradigma viene a ser, un filtro o un lente a través del cual vemos el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien, perpetuo, comprensivo e interpretativo.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios que está focalizado hacia el cliente. La calidad total, no sólo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico, está comprometido con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el director juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores, para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura, en el caso de los productos y así poder enmendar errores. Deming ha identificado 14 pasos que deben formar parte de cualquier programa ACT. Éstos se resumen en el siguiente cuadro.

Los 14 pasos de Deming para el logro de la calidad, son:

1. Generar constancia en los propósitos tendientes al mejoramiento del producto y servicio, con el objetivo de hacerse competitivo, permanecer en el negocio y generar empleo.

2. Adoptar la nueva filosofía. Nos encontramos en una nueva era económica. La administración occidental debe tomar conciencia del reto, aprender sus responsabilidades y asumir el liderazgo para el cambio.

3. Dejar a un lado la dependencia en la inspección para el logro de la calidad. Eliminar la necesidad de inspeccionar masivamente, al generar en primer lugar, calidad en el producto o servicio.

4. Acabar con la práctica de adjudicar los negocios solamente por el precio fijo. Más bien, minimizar el costo total.

5. Mejorar para siempre y continuamente el sistema de producción y servicio, con el fin de incrementar la calidad y productividad y, en consecuencia, disminuir constantemente los costos.

6. Instituir la capacitación en el trabajo.

7. Instituir el liderazgo. El objetivo del liderazgo debe ser ayudar a que las personas, maquinaria y mecanismos, realicen una mejor labor. El liderazgo en la administración, como el liderazgo de trabajadores en producción, necesita un reacondicionamiento.

8. Desechar el temor, de tal manera que todos puedan trabajar en forma efectiva para la compañía.

9. Eliminar las barreras entre departamentos. Las personas dedicadas a investigación, diseño, ventas y producción, deben trabajar como un equipo, con el fin de prever los problemas que se puedan presentar en la fabricación y utilización del producto o servicio.

10. Eliminar lemas, exhortaciones y objetivos para la fuerza de trabajo en los que se solicite cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones, sólo crean relaciones adversas. La gran cantidad de causas de baja calidad y baja productividad, pertenece al sistema y, por tanto, se sale del dominio de la fuerza laboral.

11. a) Eliminar estándares de trabajo en la planta; sustituir por el liderazgo.
    b) Eliminar la administración por objetivos, la administración por cantidades y las metas numéricas; sustituir por el liderazgo.

12. a) Eliminar las barreras que usurpan a quienes laboran por horas, su derecho a enorgullecerse de la mano de obra calificada. La responsabilidad de los supervisores debe cambiar de las grandes cantidades, hacia la calidad.
    b) Eliminar las limitaciones que usurpan a las personas en administración e ingeniería, el derecho a enorgullecerse de su trabajo calificado.

13. Instituir un vigoroso programa de educación y automejoramiento.

14. Hacer que todos en la organización trabajen con el fin de lograr la transformación. La transformación es el trabajo de todos.

2.2.2. Calidad en Instituciones Educativas

La calidad en los establecimientos educacionales, hace referencia a la noción de eficiencia, la que no se caracteriza sólo por los aspectos pedagógicos, sino también, por la relación *"costo-rendimiento"*, es decir, no sólo involucra resultados cognitivos, sino además, relaciona *"inversión-resultados"*. Surge entonces la pregunta, ¿Cuándo es buena una escuela? Generalmente, la mayoría de los investigadores lo que tienen en cuenta, es la información sobre el desarrollo cognitivo y de éxito escolar, sin embargo, basándose en los resultados, no se analiza el proceso educativo. Luego de variados y múltiples análisis, hemos llegado a una conclusión de escuela eficaz: *"Aquella en la que sus alumnos progresan educativamente, al máximo de sus posibilidades y en las mejores condiciones".*

Aquellas instituciones educativas que aspiren a responder a un modelo de "calidad total", cuidarán todos los predictores posibles, por lo cuál, deberán tener en cuenta factores como:

- Acomodación al cliente : En relación con su grado de desarrollo, qué es lo que desea.
- Reconocimiento : Satisfacción de padres y alumnos.
- Permanencia o duración : Mantenimiento sostenido en el mercado.
- Excelencia o perfección : Responder y no desviarse de las metas.
- Bajo costo de producción: Mayor aprovechamiento de recursos y costos.
- Accesibilidad : Posibilidad de acceso a muchos sectores.
- Cantidad de producción : Expansión del servicio.

La satisfacción de los alumnos como indicador de calidad, guarda similitud con la empresa, al definirla como "satisfacción de los clientes externos", dado que son los destinatarios inmediatos. La satisfacción se dará en cuanto se sientan atendidas sus propias necesidades educativas, las que se manifiestan en acciones como asistencia, participación, etc. No se debe descuidar sin embargo, a los otros clientes externos, los que también deberán sentirse atendidos en sus necesidades, nos referimos a los padres o tutores.

La satisfacción del personal del centro educativo como indicador de calidad, es otra variable a considerar, y se fundamenta en un entorno agradable para el trabajo. En principio, se consideró dentro del personal a los docentes y a los no docentes que trabajan en el establecimiento, pero hoy en día, también se considera de importancia la participación de los diversos sectores implicados en el funcionamiento de la organización, considerando aquí, a los padres, miembros de sociedades intermedias, accionistas, cooperativistas, etc.

Los contenidos sobre los que se efectúa este grado de satisfacción, son:

Condiciones materiales	Recursos
Seguridad básica en la profesión.	Son requisitos de característica profesional.
Estructura del funcionamiento institucional.	Porque se sienten miembros de la organización.
Resultados.	Es una estimación subjetiva sobre el grado de satisfacción de los resultados.
Prestigio profesional.	Tiene relación con el aprecio y reconocimiento que le profesan.

El efecto o impacto que la educación tiene como indicador de calidad, se observa en cómo las personas, sujetos educados, interactúan e influyen en su medio.

CLASE 12

2.3. Logro de Innovación Superior

La innovación, puede definirse como algo nuevo o novedoso con respecto a la forma como una institución opera o sobre los bienes que ésta genera. Por consiguiente, la innovación puede comprender adelantos en los tipos de productos, procesos de producción (producto y/o servicio), sistemas administrativos, estructuras organizacionales y estrategias desarrolladas por una institución. Un ejemplo de innovación en el área educativa, lo encontramos en el desarrollo de la modalidad de perfeccionamiento a distancia, el cual entrega oportunidades de actualización a docentes que por restricciones temporales o espaciales no pueden asistir a cursos presenciales. Dentro de este marco, es destacable lo realizado por TELEDUC, al apoyar sus servicios con la red televisiva, acercándose a un servicio multimedial, el cual hoy es replicable por sus competidores a través de la tecnología de video-conferencias.

La innovación, es quizá el bloque aislado de ventaja competitiva más importante. Aunque no todas las novedades tienen éxito, aquellas que lo alcanzan pueden ser una fuente importante de ventaja competitiva, como es la imagen de Teleduc. La razón, es que por definición, la creación exitosa, proporciona a una firma algo exclusivo, algo que sus competidores no tienen (hasta que imiten esa innovación). Esta exclusividad puede permitir

que una institución se diferencie de sus rivales y cobre un precio superior por producto. En forma alternativa, ésta puede permitir que una institución reduzca sus costos unitarios, mucho más que sus competidores.

La innovación no es algo que se pueda desarrollar de la noche a la mañana. Es necesario invertir recursos en el tiempo para detectar las necesidades reales de los clientes y crear productos o servicios que las satisfagan, por eso, existen establecimientos educacionales que han innovado incorporando Internet para hacer llegar la información del avance de los alumnos a la casa, a través de la página Web del colegio, con una clave personal y secreta para mantener la privacidad, ya sea de las calificaciones o historial del alumno. Este cambio que permite eficiencia, sólo es posible de implementar si se invierten recursos económicos y humanos que lo permitan.

2.4. Logro de Capacidad Superior de Satisfacer las Necesidades del Cliente

A fin de lograr la aceptación por parte del cliente, una institución debe proporcionarle exactamente lo que desea en el momento que lo requiera, como utilidades de estado, de lugar y tiempo. En consecuencia, una institución debe hacer todo lo posible para identificar sus necesidades y satisfacerlas. Entre otras cosas, lograr una superior capacidad de corresponder al cliente, implica proporcionarle el valor de lo que pagó. Las medidas emprendidas para mejorar la eficiencia del proceso de producción de una institución y la calidad de su producción o servicio, son consistentes con esta meta. Además, satisfacer las necesidades del cliente, puede requerir el desarrollo de nuevos productos con características que no poseen productos existentes. En otras palabras, *alcanzar eficiencia, calidad e innovación superiores en conjunto, se hacen parte del logro de una gran capacidad de aceptación por parte del cliente.*

Otro factor que se destaca al analizar la capacidad de corresponder al cliente, es la necesidad de personalizar los bienes y servicios, de acuerdo con las demandas individuales de los clientes. Por ejemplo, la proliferación de diferentes tipos de bebidas refrescantes (normal, light, diet, etc.) y cervezas (normales, con bajo grado de alcohol, etc.), durante los últimos años, se puede considerar en parte como una respuesta a esta tendencia.

Otras fuentes de aumento de la capacidad de satisfacer al cliente, además de las ya mencionadas, son el diseño superior, el servicio superior, y, el servicio y apoyo posventa superiores. Todos estos factores incrementan la capacidad de conformidad del cliente y permiten que un colegio se diferencie de sus competidores que ofrecen una menor aceptación. En este contexto, podemos mencionar que hay establecimientos que incorporan como servicio adicional, un curso de preparación para la Prueba de Selección Universitaria (antiguamente llamada Prueba de Aptitud Académica) gratuito, servicio de psicopedagogía, etc. Como servicio post venta, generan la posibilidad de que los ex-alumnos puedan usar la infraestructura del establecimiento, ya sea de carácter deportivo o en informática. Por lo tanto, la diferenciación posibilita que una organización genere lealtad a la marca y asegure el logro de metas de matrículas o bien, que cobre un precio superior a sus productos.

Por ejemplo, existen muchas personas que están dispuestas a pagar $820, por el servicio de entrega de correo expreso al día siguiente, en oposición al pago de $650 por su entrega en tres o cuatro días, que es lo que demora normalmente el correo corriente. Sin duda que para esas personas, el precio superior del servicio expreso, es compensado con la rapidez de entrega del correo.

Existen otros dos prerrequisitos para el logro de esta meta: el primero, consiste en concentrarse en los clientes de la compañía y sus necesidades, y el segundo, en encontrar formas de satisfacer mejor esas necesidades.

a) Concentración en el Cliente

Una institución no puede corresponder a las necesidades de sus clientes, a menos que las conozca. El primer paso para consolidar una capacidad superior de satisfacer al cliente, consiste en motivar a toda la institución para que se concentre en éste, es decir, los integrantes de la organización deben ser capaces de escuchar a los clientes internos (los mismos empleados) y los clientes externos (quienes compran nuestro producto o servicio). Si escuchamos y mantenemos contento a nuestro cliente interno, ellos trabajarán más conformes y motivados, por lo que atenderán mejor a nuestro cliente externo. Por otro lado, al escuchar a nuestro cliente externo, seremos capaces de determinar cuáles son las verdaderas necesidades que debemos satisfacer, mediante la creación de nuevos productos y servicios. Por ejemplo, si el director de una escuela se concentra solamente en atender a lo que él cree que necesitan los alumnos y las demás personas que trabajan a su alrededor, lo más probable es que, además de desconocer las necesidades reales, se genere un clima laboral tenso y desmotivador en los profesores y personal administrativo, los que a su vez podrían entregar un servicio insatisfactorio a los alumnos y apoderados; por ello, se recomienda atender las inquietudes y reclamos de los alumnos y apoderados, con una mirada asertiva y crítica, de modo de comprender lo que desean y la manera de satisfacerla; igual actitud, se debe tomar respecto al estamento docente y administrativo, todo esto, con el fin de lograr una capacidad de satisfacción superior de las necesidades del cliente.

b) Satisfacer las Necesidades del Cliente

Una vez lograda la concentración en el cliente, la siguiente tarea consiste en satisfacer sus necesidades identificadas. Como se anotó, la eficiencia, calidad e innovación son cruciales para satisfacer aquellas necesidades. Más allá de esta condición, los colegios pueden suministrar un mayor nivel de satisfacción si personalizan el producto, cuanto sea posible, de acuerdo con los requerimientos individuales de los clientes, en un tiempo que corresponde a las exigencias de éste. Un ejemplo de esto, que es muy valorado por los apoderados, son las entrevistas personales con los docentes y los reforzamientos o repasos para los alumnos.

Proporcionar a los clientes *lo que desean en el momento que lo necesitan,* requiere una rápida respuesta a sus exigencias. Con el fin de ganar una ventaja competitiva, la institución a menudo debe responder a las exigencias del cliente en forma muy rápida. El

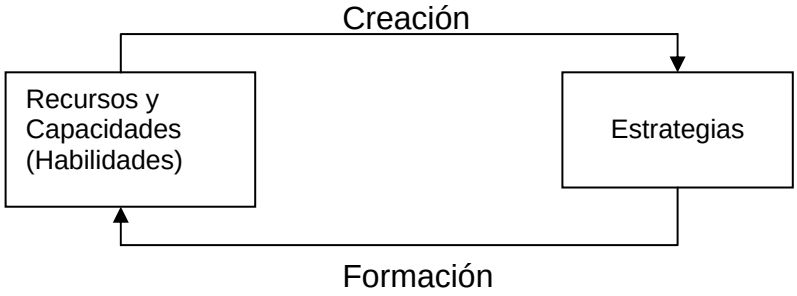
tiempo de respuesta es importante en cualquier tipo de relación: la entrega de un producto elaborado por un fabricante de muebles una vez ordenado éste, el proceso de solicitud de préstamo en un banco, la entrega de un repuesto a un fabricante de automóviles para un vehículo averiado, la espera en la fila de pago de un supermercado, el tiempo de atención a los padres y apoderado cuando matriculan a sus hijos, son algunos ejemplos. Vivimos en una sociedad acelerada, en la que el tiempo es un bien valioso. Las instituciones que pueden satisfacer las exigencias de los clientes, mediante una rápida respuesta, pueden generar lealtad a la marca y establecer un mayor precio para el producto o servicio.

En resumen, tanto la eficiencia, calidad, capacidad de satisfacer al cliente e innovación, son elementos importantes para el logro de una ventaja competitiva. La eficiencia superior posibilita que una compañía reduzca sus costos; la calidad superior le permite cobrar un precio mayor y disminuir los costos; la superior capacidad de aceptación por parte del cliente, le permite establecer un precio mayor; y la innovación superior puede generar precios mayores o disminuir los costos unitarios. En conjunto, estos cuatro factores crean una ventaja de bajo costo o de diferenciación y le posibilita superar el desempeño de sus competidores.

3. ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA

El objetivo básico de la estrategia, consiste en lograr una ventaja competitiva. Alcanzar esta meta, demanda un esfuerzo doble. Una institución necesita emplear estrategias que se fundamenten en sus recursos y capacidades (habilidades) existentes, como también, estrategias que generen recursos y capacidades adicionales (es decir, desarrollar nuevas habilidades) y, por consiguiente, aumenten su posición competitiva a largo plazo. La figura nº5, ilustra la relación entre las estrategias de una institución y sus recursos y capacidades. Es importante acotar, que por *estrategias* se entienden *todos* los tipos de estrategia: estrategias a nivel funcional, a nivel de negocios, a nivel corporativo, o cierta combinación de ellas.

Figura nº5. Relación existente entre estrategias, recursos *y* capacidades



Para entender mejor cómo una institución, puede generar estrategias, utilizando sus recursos y capacidades, analizaremos el caso de Walt Disney Company. Es necesario

destacar las estrategias exitosas, que a menudo se fundamentan en las habilidades distintivas existentes de una organización o que le ayudan a desarrollar otras nuevas.

La historia de Walt Disney Company durante la década de 1980, es un ejemplo de la necesidad de seguir estrategias que se basen en los recursos y capacidades de una firma. A comienzos de la década de 1980, Walt Disney sufrió una racha de infortunados años financieros. Esta situación culminó en 1984 con la reorganización total de la gerencia, cuando Michael Eisner fue nombrado CEO (director). Cuatro años más tarde, las ventas aumentaron de US$ 1.660 millones a US$ 3.750 millones, sus utilidades netas de US$ 98 millones pasaron a US$ 570 millones. Esta transformación fue el intento deliberado de la compañía de explotar sus recursos y capacidades existentes, en forma más enérgica. Estos recursos y capacidades incluían la enorme filmoteca de Disney, su marca y propias habilidades fílmicas, particularmente en la producción de películas de dibujos animados. Bajo el liderazgo de Eisner, muchos antiguos clásicos de Disney fueron lanzados nuevamente, primero en salas de cine y luego en video, proporcionándole millones de ganancias en el proceso. Disney también comenzó a trabajar con un canal de televisión por cable, el Disney Channel, a fin de utilizar su filmoteca y capitalizar con base en la marca de la firma. Además, bajo su liderazgo, floreció la sección de realización de películas Disney, primero con una cadena de éxitos taquilleros de bajo presupuesto, conocidos con la marca Touchstone, y luego con la reintroducción del producto que originalmente había hecho famosa a Disney: la película animada de largometraje. Al poner en conjunto su marca y capacidades internas de producción de dibujos animados, Disney produjo tres grandes éxitos taquilleros en cuatro años: "*La Sirenita, La Bella y la Bestia,* y *Aladino".* En resumen, su transformación se fundamentó principalmente, en las estrategias que explotaron la base existente de recursos.

Usted se preguntará ¿Qué tiene que ver Disney con mi colegio, en el giro del negocio?, nada, pero en la forma de utilizar sus recursos y capacidades para potenciar y desarrollar nuevos negocios tenemos que aprender mucho. Disney, mediante el aprovechamiento de sus recursos y capacidades, logró aumentar sus utilidades, reeditando productos antiguos, diversificando con un canal de TV cable, en definitiva, aprovechó su imagen de marca para todo producto con éxito, es decir, basó su ventaja competitiva en los bloques genéricos de calidad y eficiencia, lo que lo llevó a aumentar sus utilidades y potenciar más su imagen de marca en el mercado, logrando de esta forma generar una barrera de entrada a nuevos competidores en este negocio, a la vez que generó una ventaja sobre sus competidores actuales al incursionar rápidamente en nuevos mercados como: TV cable y video.

Aunque la suerte puede ser la razón del éxito de una empresa en casos particulares, no es una explicación convincente del constante éxito de una compañía. Recuérdese el planteamiento de que los bloques genéricos de formación de la ventaja competitiva, son eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente. Téngase en cuenta también, que la competencia es un proceso en el que las organizaciones continuamente tratan de superarse entre sí en su capacidad para lograr alta eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente. En consecuencia, es posible imaginar una firma afortunada que logra recursos y éstos le permiten obtener excelencia en una o más de estas

dimensiones, pero es difícil imaginar cómo la excelencia *sostenida* en cualquiera de estos cuatro factores, puede originarse por algo diferente del esfuerzo consciente, es decir, mediante estrategias.

4. MANTENIENDO LA VENTAJA COMPETITIVA

Ahora es necesario abordar el cuestionamiento acerca del tiempo que dura la ventaja competitiva una vez generada. En otras palabras, ¿Cuál es la durabilidad de una ventaja competitiva, dado que otras compañías también buscan desarrollar habilidades distintivas que les proporcione tal ventaja? La respuesta depende de tres factores: la dificultad de las barreras para la imitación, la capacidad de los competidores y el dinamismo general del ambiente industrial.

4.1. Barreras para la Imitación

Estas consisten en factores que dificultan a un rival copiar las habilidades distintivas de una institución. Debido a que las habilidades distintivas permiten que las organizaciones obtengan utilidades superiores, los competidores desean copiarlas. Sin embargo, cuanto mayor sean las barreras para la imitación, más sostenible será la ventaja competitiva de una empresa. Es importante anotar desde el principio, que finalmente casi ninguna habilidad distintiva se puede reproducir por parte de un competidor. El punto decisivo es el *tiempo; c*uanto más tiempo empleen los rivales en imitar una habilidad distintiva, mayor será la oportunidad de la compañía para establecer una fuerte posición de mercado y *reputación* con los consumidores, la cual entonces, será difícil de atacar por parte de aquellos. Además, cuanto más prolongado sea el lapso invertido en lograr una copia, mayor será la oportunidad de la compañía imitada para mejorar su habilidad, o crear otras, permaneciendo por consiguiente, a la vanguardia de la competencia.

4.1.1. Recursos para la Imitación

Las habilidades distintivas más fáciles de imitar por parte de potenciales rivales, tienden a ser aquellas fundamentadas en la posesión de recursos *tangibles,* únicos y valiosos, como edificaciones, plantas y equipos. Tales recursos, son visibles para los rivales y con frecuencia se pueden comprar en el mercado abierto. Por ejemplo, si la ventaja competitiva de una compañía se basa en la posesión exclusiva de instalaciones de fabricación de escala eficiente, los competidores pueden desplazarse muy rápido para establecer instalaciones similares. Así, aunque Ford ganó una ventaja competitiva sobre General Motors, apoyándose en el bloque genérico de eficiencia en la década de 1920, al ser primero en adoptar una tecnología de fabricación de ensamblaje en línea para producir automóviles, General Motors rápidamente copió esa innovación, neutralizando la ventaja competitiva de Ford en el proceso productivo; sin embargo, General Motors en la actualidad no ha podido copiar en forma efectiva la ventaja competitiva de Toyota, debido a que ésta se sustenta en la eficiencia y calidad apoyada por su cultura organizacional, capacidad intangible, difícil de visualizar por la competencia.

Los recursos intangibles entonces, pueden ser más difíciles de imitar, lo que es particularmente cierto con las marcas. Éstas son importantes, debido a que simbolizan la reputación de una organización. Por ejemplo, en la industria de maquinaria pesada para remoción de tierras, la marca Caterpillar, es sinónimo de alta calidad, superioridad en servicio y respaldo posventa. En forma similar, la marca Copec es sinónimo de buen servicio y calidad. Los clientes con frecuencia mostrarán preferencia por los productos de tales empresas, pues la marca es una garantía de excelente calidad.

El marketing y el *know-how (el saber hacer)* tecnológico, también son recursos intangibles importantes. Sin embargo, a diferencia de la marca, el *know-how* tecnológico y el marketing específico de la institución, pueden ser relativamente fáciles de imitar, ya que la competencia siempre intentará contratar a nuestro personal y llevárselo a su institución, donde ésta persona enseñará todo lo aprendido. Por lo tanto, los elementos intangibles que son fuente de ventaja competitiva en una organización educacional y que son muy difíciles de copiar, lo constituyen los temas propios del ámbito de gestión, como: estilos de liderazgo, relaciones entre los distintos integrantes de la comunidad educativa, en definitiva, todos aquellos aspectos que conforman el clima organizacional.

4.1.2. Imitación de Capacidades

Reproducir las capacidades de una organización, tiende a ser más difícil que copiar sus recursos tangibles e intangibles, principalmente debido a que sus capacidades, con frecuencia son invisibles para agentes externos. Puesto que, por definición, las capacidades se fundamentan en la forma como se toman las decisiones y se manejan los procesos en profundidad dentro de una organización, para los agentes externos, es difícil entender la naturaleza de sus operaciones internas. Así por ejemplo, los agentes externos pueden tener dificultades al identificar con precisión por qué 3M es tan exitosa en el desarrollo de nuevos productos. Sin embargo, en forma independiente, la naturaleza invisible de las capacidades, no sería suficiente para detener la imitación. En teoría, los competidores incluso podrían comprender la forma como opera una empresa al contratar personal proveniente de aquella. No obstante, las capacidades de una compañía raramente residen en un solo individuo. Más bien, son producto de la manera en que interactúan muchos individuos dentro de un solo escenario organizacional. Es posible que ningún individuo dentro de una organización pueda estar familiarizado con la totalidad de sus rutinas y procedimientos operativos internos. En tales casos, contratar personal de una organización exitosa con el fin de imitar sus capacidades claves, puede no ser útil.

Como ilustración, considérese el modo de funcionamiento de un equipo de fútbol. El éxito del equipo no es producto de cada individuo, sino de cómo funcionan los jugadores en conjunto. Es el producto de un entendimiento tácito no escrito entre ellos. Por tanto, la transferencia de un jugador estrella de un equipo ganador o uno perdedor, puede no ser suficiente para mejorar el desempeño del conjunto perdedor.

Para resumir, debido a que los recursos son más fáciles de imitar que las capacidades, una habilidad distintiva fundamentada en las capacidades únicas de una compañía, probablemente es más perdurable (menos imitable) que una basada en sus recursos. Existiendo de esta manera, mayor probabilidad de cimentar la base para una ventaja competitiva a largo plazo.

4.2. Capacidad de los Competidores

Según la investigación de Pankaj Ghemawat, un determinante importante de la capacidad de los rivales, para imitar en forma rápida la ventaja competitiva de una compañía, radica en la naturaleza de los compromisos estratégicos previos de los competidores. Por compromiso estratégico, Ghemawat entiende “el acuerdo de una organización con una forma particular de hacer negocios”, es decir, de desarrollar un conjunto particular de recursos y capacidades. La perspectiva de este autor, consiste en que una vez que la empresa tiene un compromiso estratégico, encontrará difícil responder a una nueva competencia, si para llevarlo a cabo, se requiere una ruptura con este acuerdo. Por tanto, cuando los rivales poseen prolongados compromisos establecidos con una forma particular de hacer negocios, pueden retardarse en la imitación de la ventaja competitiva de una firma innovadora. Su ventaja competitiva será, por consiguiente, relativamente duradera.

4.3. Dinamismo de la Industria

Un ambiente industrial dinámico, es aquel que cambia en forma rápida. La mayoría de las industrias dinámicas, tienden a ser aquellas con una tasa muy alta de innovación de productos; por ejemplo, el ámbito de electrodomésticos y el de computadores personales. En industrias dinámicas, la rápida tasa de innovación, significa que los ciclos de vida del producto son breves y que la ventaja competitiva puede ser muy transitoria. Una compañía que posea actualmente una ventaja competitiva, mañana puede encontrar su posición en el mercado rebasada por la innovación de un rival.

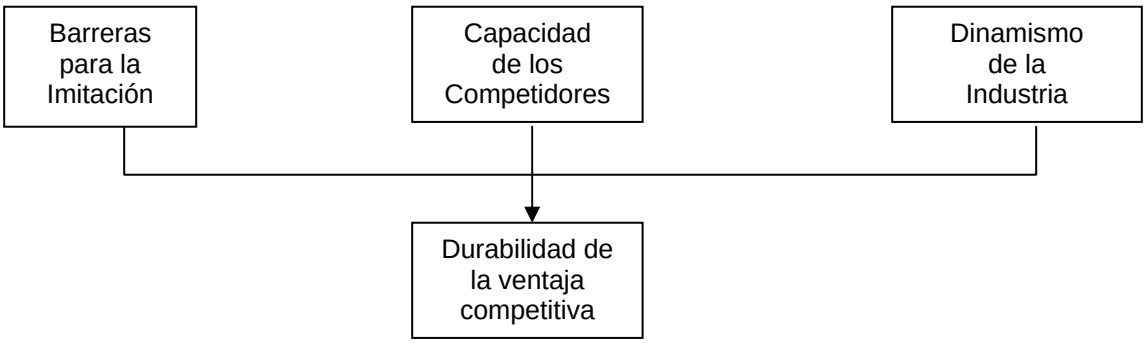
Por ejemplo, en la industria del computador personal, el rápido aumento en el poder computacional durante las últimas dos décadas, ha contribuido a un alto grado de innovación y turbulencia del ambiente. Apple Computer, al reflejar la persistencia en novedades, a finales de la década de 1970 y comienzos de la de 1980, tuvo una ventaja competitiva en toda la industria debido a esa renovación. Luego en 1982, la ventaja fue tomada por IBM con su introducción del primer computador personal. Sin embargo, a mediados de esa década, IBM había perdido su ventaja competitiva con relación a los fabricantes del “clon" de alto poder como Compaq, que le había derrotado en la carrera, por ser el primero en introducir un computador fundamentado en el chips 386 de Intel. A su vez, a finales de esa década y comienzos de la presente, Compaq perdió su ventaja competitiva ante empresas como Dell, pionera en nuevas formas de bajo costo para distribuir computadores a los consumidores (pedido por correo) y que tuvo la capacidad de socavar el precio de Compaq. Ahora, para Dell es difícil sostener su ventaja competitiva frente a la rápida imitación de su estrategia por rivales que incluyen a Compaq y Gateway 2000, firmas que también venden computadores por correo.

El ejemplo anterior, nos muestra que cuando las barreras a la imitación son bajas, abundan competidores capaces y el ambiente es muy dinámico, con innovaciones que se desarrollan en todo momento, entonces probablemente sea transitoria la ventaja competitiva. Tales condiciones, son a menudo comunes en las industrias de electrodomésticos y computadores personales. Por otro lado, incluso dentro de tales medios, las compañías pueden conseguir una ventaja competitiva más durable si tienen la capacidad de hacer inversiones que generen restricciones para la imitación. Apple Computer, ha construido una ventaja competitiva fundamentada en la combinación de la propiedad de un sistema operativo de disco y una imagen intangible (como se anotó anteriormente, los recursos intangibles son difíciles de copiar). El resultado es una lealtad a la marca que le ha permitido a Apple, apoderarse de un nicho de mercado totalmente seguro en un ámbito donde la ventaja competitiva en otros casos, ha probado ser bastante transitoria.

El terreno de la educación aún no tiene un gran dinamismo o más bien, éste varía dependiendo del sistema de financiamiento de los establecimientos. Los indicios nos dan a entender que se avanza en un proceso de mayor liberalización económica en el terreno de la educación, lo cual depende de las políticas gubernamentales del momento. Por de pronto, en este ámbito es posible mantener por largo tiempo las ventajas competitivas, especialmente en aquellos segmentos de la población más tradicionalistas, en donde se debe tener mucho cuidado con las innovaciones, ya que no toda innovación, es bien recibida.

Por lo tanto, la durabilidad de la ventaja competitiva de una organización, depende de tres factores: la dificultad de las barreras para la imitación, la capacidad de los competidores para imitar su innovación y el dinamismo de la industria.

Figura Nº 6: Factores para la durabilidad de la ventaja competitiva



5. EVITAR EL FRACASO Y MANTENER LA VENTAJA COMPETITIVA

¿Cómo puede un colegio evitar la trampa en la que han caído muchas instituciones antes exitosas, como IBM, General Motors y otras?, ¿Cómo puede un establecimiento,

formar una ventaja competitiva sostenible? Al respecto, hay que considerar varios puntos clave:

a) Concentración en los bloques de formación de la ventaja competitiva.

En primer lugar, mantener una ventaja competitiva requiere que una compañía se concentre de manera permanente en los cuatro bloques genéricos de formación de ventaja competitiva (eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente) y desarrolle habilidades distintivas que contribuyan al desempeño superior en esas áreas. Uno de los mensajes de la paradoja de Icaro de Miller consiste en que muchas organizaciones exitosas se desequilibran en su búsqueda de habilidades distintivas.

b) Superar la Inercia

Una razón adicional del fracaso, consiste en la incapacidad para adaptarse a las cambiantes condiciones del medio, debido a la inercia organizacional. Superar las barreras para el cambio dentro de una organización, es uno de los requerimientos claves para mantener ventaja competitiva.

Identificar las barreras para el cambio, es una importantísima tarea que constituye uno de los primeros pasos. Una vez realizada esta tarea, la implementación del cambio, requiere un buen liderazgo; el sensato uso del poder, junto con los apropiados cambios en la estructura organizacional y los sistemas de control.

c) Necesidades del Cliente y Diferenciación del Producto

Las necesidades del cliente, son aquellas que se pueden satisfacer mediante las características de un producto o servicio. La diferenciación del producto, es el proceso de crear una ventaja competitiva al diseñar productos -bienes y servicios- para satisfacer las necesidades del cliente. Todas las empresas deben diferenciar sus productos, hasta cierto grado, con el fin de atraer clientes y satisfacer un nivel mínimo de necesidades de éste. No obstante, algunas instituciones diferencian sus productos o servicios a un nivel mucho mayor que otras, y esta diferencia puede proporcionarles una ventaja competitiva.

Algunas instituciones ofrecen al cliente un producto de bajo costo, sin involucrarse tanto con la diferenciación del producto. Otras buscan crear algo único en sus productos de manera que satisfagan las necesidades del cliente de tal forma, que otros productos no pueden.

La exclusividad puede relacionarse con las características físicas del producto, como calidad o confiabilidad, o puede centrarse en su atracción frente a las necesidades psicológicas del cliente, como prestigio o estatus. Así, un automóvil japonés se puede diferenciar por su reputación de confiabilidad, y un Corvette o un Porche, por su capacidad para satisfacer las necesidades de estatus de los clientes.

d) Grupos de Clientes y Segmentación del Mercado

La segmentación del mercado, se puede definir como la forma en que una organización decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva. En general, una empresa puede adoptar tres estrategias alternativas hacia la segmentación del mercado:

1. Puede optar por no reconocer que diferentes grupos de clientes poseen distintas necesidades y pueden adoptar el enfoque de atender al cliente promedio.
2. Una institución puede escoger segmentar su mercado en diferentes grupos y desarrollar un producto ajustable a las necesidades de cada uno. Por ejemplo, es el caso de Sony que ofreció 24 diferentes televisores a color de 19 pulgadas, cada uno dirigido a un segmento de mercado distinto. De igual manera, muchas empresas automotrices fabrican una amplia variedad de modelos de automóviles y camiones livianos, dirigidos a segmentos particulares del mercado.
3. Una organización puede reconocer que el mercado está segmentado, por lo tanto, decide atender sólo un segmento o nicho de mercado, en otras palabras, decide concentrarse.

¿Por qué una institución desearía hacer complejas selecciones de producto/mercado y crear un producto diferente ajustado a cada segmento del mercado, en vez de elaborar un solo producto para un mercado completo? La respuesta es que la decisión de suministrar muchos productos a diferentes nichos de mercado, permite que una empresa satisfaga mejor las necesidades de los clientes. Como resultado, la demanda de productos de la firma por parte del cliente aumenta y genera más ingresos que en el caso de las que ofrecen sólo un producto para todo el mercado. Sin embargo, algunas veces la naturaleza del producto o de la industria, no posibilita mucha diferenciación; por ejemplo, químicos a granel o el cemento. En estos casos, existen pocas oportunidades de obtener ventaja competitiva mediante la diferenciación del producto y segmentación del mercado, debido a la restringida oportunidad de satisfacer de diversas formas las necesidades del cliente y de grupos de clientes. Más bien, el precio es el criterio principal utilizado por los clientes para evaluar el producto, y la ventaja competitiva, corresponde a la empresa que posea eficiencia superior y pueda suministrar un producto más económico.

La segmentación tradicional que utilizan las escuelas, colegios o Liceos, es de tipo socioeconómico (estrato alto, medio o bajo) y por lo general, las unidades educativas atienden a un sólo estrato, independiente si tiene 1, 2 ó 3 colegios. Es así, como la mayoría de los colegios particulares pagados, atienden al estrato medio alto o alto, y si colocan otra sucursal, ésta también atenderá el mismo estrato; por otro lado, los colegios municipalizados atienden al estrato medio bajo y bajo. Pero, ¿Qué pasaría si un colegio particular colocara, con otro nombre y otra estructura organizacional, un colegio particular subvencionado? Mediante esta estrategia, la unidad educativa podría atender los segmentos socioeconómicos, medio y medio-bajo, ampliando su cobertura a otros nichos y otros

clientes. Lo anterior, también se puede realizar en un colegio subvencionado, que atienda a un estrato medio y coloque otro colegio con otro nombre, para atender al estrato medio-bajo o bajo.

e) Decisión sobre las Habilidades Distintivas

Finalmente, la estrategia a nivel de negocios debe decidir cuáles habilidades distintivas utilizar para satisfacer las necesidades del cliente y de grupos de clientes. En este contexto, las habilidades distintivas son los medios por los cuales una compañía trata de satisfacer las necesidades individuales y de grupos con el propósito de lograr ventaja competitiva. Como se analizó anteriormente, existen cuatro maneras mediante las cuales las empresas pueden obtener ventaja competitiva: mediante el logro de niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer las necesidades del cliente. Al seleccionar la estrategia de negocios, una institución debe decidir cómo organizar y combinar sus habilidades distintivas para alcanzar una ventaja competitiva.

6. CASO "LICEO EMPRENDER"

Continuando con nuestro análisis del ejemplo del Liceo Emprender, determinaremos su ventaja competitiva actual y su ventaja competitiva futura. El siguiente cuadro, muestra el resumen del análisis externo e interno efectuado con anterioridad.

Fortalezas:	Debilidades:
Buena imagen institucional. Amplia cobertura.	Infraestructura no es competitiva con otros Liceos. Los profesores no están motivados, dada la inestabilidad laboral. Calidad de educación deficiente.
Amenazas:	**Oportunidades**
La tasa de cesantía que vive el país, hace que las familias busquen alternativas que se adapten a su nueva situación económica. Las bajas barreras de entrada y una demanda creciente, atraen a nuevos competidores. El mejoramiento de la situación económica puede provocar una emigración de alumnos a otros colegios con mejor imagen.	La crisis económica que atraviesa el país origina movimientos entre las demandas educacionales por tipo de establecimientos, favoreciéndose los particulares subvencionados y municipales. El mejoramiento del nivel educacional por el ingreso de alumnos con mejor base educativa, provenientes de colegios particulares subvencionados y particulares con buena imagen. El crecimiento en la demanda, proyecta un mejoramiento en el número de matriculados. Una demanda escondida por servicio de regularización educacional.

En base a la información del cuadro resumen, podemos decir que su ventaja competitiva actual, es la imagen institucional (fortaleza) que posee, la que al parecer no le ha permitido aumentar su nivel de matrículas, esto se puede extrapolar del análisis de la tabla matrícula para primero de enseñanza media, por otro lado, esta ventaja competitiva de imagen institucional, seguirá perdiendo fuerza dado que el Liceo Emprender, presenta una deficiente calidad educativa (debilidad). Lo anterior implica que su ventaja competitiva futura debiera ser la calidad educativa y potenciar con ésta, la actual ventaja competitiva de imagen institucional. Esta ventaja le permitirá estar en mejor posición para hacer frente a la competencia actual cuando mejoren las condiciones económicas (amenaza), evitando así, la emigración de alumnos a otros colegios con mejor imagen de la que posee actualmente; y a la vez, le permitirá defenderse de posibles nuevos competidores que sean atraídos por la demanda creciente en la comuna (amenaza). La pregunta que sigue a continuación, es cómo lograr esta nueva ventaja competitiva, siendo la respuesta a ésta, el mejoramiento de las funciones internas de la institución.

Realice ejercicio n°6

RAMO: GESTIÓN ESTRATEGICA EDUCACIONAL

UNIDAD III

EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL CENTRO EDUCATIVO

CLASE 01

I. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

Las instituciones generalmente, siguen una estrategia a nivel de negocios para lograr una ventaja competitiva que les permita superar el desempeño de los rivales y obtener rendimientos superiores al promedio. Para ello, se apoyan en una de las tres estrategias genéricas enunciadas por Porter, las que son: Liderazgo en Costos, Diferenciación y Concentración o Enfoque.

1. ESTRATEGIAS GENÉRICAS: LA PRIMERA ELECCIÓN

El primer paso a emprender en la elaboración de estrategias es la determinación de la naturaleza de la ventaja competitiva defendible, la que servirá de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores. A fin de recordar contenidos tratados con anterioridad, dijimos que la ventaja competitiva podría definirse por referencia a dos dimensiones: una dimensión de "productividad", donde la ventaja está en términos de precio de costo; y una dimensión de "diferenciación", donde la ventaja está en términos de precio de venta máximo aceptable. La cuestión que se plantea entonces es saber qué dimensión de la ventaja competitiva debe ser privilegiada teniendo en cuenta las características de la empresa, sus puntos fuertes y débiles y los de sus competidores. En otros términos, ¿cuál es la ventaja defendible en un producto mercado determinado?

Identificar esta ventaja competitiva defendible implica un análisis de la situación competitiva y, más específicamente, responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los factores claves de éxito en el producto-mercado o segmento considerado?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización en relación con esos factores claves de éxito?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles del o de los competidores más peligrosos con relación a estos mismos factores claves?

En base a estas informaciones, la empresa puede:

a) Evaluar la naturaleza de la ventaja en relación al que esté mejor situado;
b) Decidir crearse una ventaja competitiva en un área específica; o, finalmente,
c) Intentar neutralizar la ventaja competitiva detentada por la competencia.

Las estrategias genéricas susceptibles de ser adoptadas serán pues diferentes según se apoyen en una ventaja competitiva basada en una ganancia de productividad, y por consiguiente en términos de costos, o basada en un elemento de diferenciación y, por tanto, en términos de precio. Porter considera que existen tres grandes estrategias genéricas posibles frente a la competencia (ver figura nº 1), según el objetivo considerado: todo el mercado o a un segmento específico; y según la naturaleza de la ventaja competitiva que dispone la empresa: una ventaja en costo o una ventaja debida a las cualidades distintivas del producto.

Figura nº 1. Las estrategias básicas según Porter.

OBJETIVO ESTRATEGICO	VENTAJA COMPETITIVA	
	Carácter único del producto percibido por los compradores	Costos bajos
Todo el sector industrial	Diferenciación	Dominio por los costos
Segmento concreto	Concentración o enfoque	

Como sabemos el planteamiento se decide en base a qué dimensión de la ventaja competitiva debe ser privilegiada en un producto mercado determinado, por lo que analicemos esto a la luz de lo que ha sucedido en el sector educacional donde se ha observado, que a partir de la década de los 80, un proceso de segmentación que dice relación con la dependencia de los establecimientos educacionales y por consiguiente con el sistema de financiamiento. Esta segmentación tiene en sus extremos a los establecimientos municipales por un lado, y a los particulares por otro. Sin embargo, un sistema mixto de financiamiento, conocido como “financiamiento compartido”, se ha abierto paso con fuerza. En él, mientras más alto es el arancel que cobra el colegio, menor es el aporte del Estado y viceversa, permitiendo de este modo, que una institución escolar pueda diferenciarse de otra según su financiamiento y el segmento hacia el que apunte. Lo anterior, nos plantea una situación en la cual la dimensión a privilegiar debiera ser la dimensión de diferenciación, sin desmedro de que se pueda optar por la dimensión en costos.

A continuación, veremos en detalle cada una de estas estrategias, analizando sus diferencias básicas, ventajas y desventajas.

1.1. Estrategia de Liderazgo en Costos

La meta de una institución en búsqueda de una estrategia de liderazgo en costos, o de bajo costo, es superar el desempeño de los competidores al hacer lo posible para generar bienes o servicios a un costo inferior que el de aquellos. Dos ventajas resultan de esta estrategia. En primer lugar, a causa de sus costos menores, el líder en costos puede cobrar

un precio menor que sus rivales y de esta manera tener el mismo nivel de utilidad que ellos generan. Si alguna institución de la industria establece precios similares para sus productos, el líder en costos obtiene una mayor utilidad que sus competidores debido a sus costos menores. En segundo lugar, si aumenta la rivalidad industrial y las instituciones empiezan a competir en precios, el líder en costos podrá resistir mejor la competitividad que otras organizaciones gracias a sus costos menores. Por estas razones, los líderes en costos probablemente obtengan utilidades superiores al promedio. Pero, ¿cómo alcanza una institución el liderazgo en costos? Logra esta posición por medio de las selecciones de producto/mercado/habilidades distintivas para obtener una ventaja competitiva de bajo costo. La Figura nº 2 esboza estas selecciones estratégicas.

Figura nº 2. Selecciones de producto/mercado/habilidades distintivas y estrategias genéricas competitivas.

	Liderazgo en costos	Diferenciación	Concentración
Diferenciación del Producto	Bajo (principalmente por exclusividad)	Alta (principalmente precios)	Baja a Alta (precio o la exclusividad)
Segmentación del mercado	Bajo (mercado masivo)	Alta (varios segmentos de mercado)	Baja (uno o pocos segmentos)
Habilidades distintivas	Fabricación y administración de materiales	Investigación y desarrollo, ventas	Cualquier tipo de habilidad distintiva

1.1.1. Selecciones Estratégicas en Base a Producto/Mercado/Habilidad

El líder en Costos escoge un nivel bajo de diferenciación de *producto*, ya que la diferenciación es costosa, y si la compañía derrocha recursos para hacer de su producto algo exclusivo, sus costos se podrían elevar. El líder en costos se dirige a un nivel de diferenciación, asequible a menor costo, no muy inferior al del diferenciador, que es una empresa que compite gastando recursos en el desarrollo de productos. El líder en costos no intenta ser el líder industrial en diferenciación, por el contrario, espera hasta que los clientes deseen una característica o servicio antes de suministrarlo. Por ejemplo, un líder en costos

no introduce sonido estéreo a los televisores hasta cuando es obvio que los consumidores lo desean.

El líder en costos, por otro lado, ignora normalmente los diferentes segmentos de *mercado* y posiciona su producto para atraer al cliente promedio. La razón para que el líder en costos haga esta selección, es que desarrollar una línea de productos ajustada a las necesidades de diferentes segmentos de mercado, es un negocio costoso. Un líder en costos por lo general se ocupa sólo de una cantidad limitada de la segmentación de mercado. Aunque ningún cliente puede estar completamente satisfecho con el producto, el hecho de que la empresa por lo general cobre un precio inferior que el de sus rivales atrae a clientes para sus productos.

Posicionándonos dentro de la educación municipal a nivel de Enseñanza Media nos encontramos con que los establecimientos Científico Humanistas apuntan claramente a la familia consumidora promedio, atraída por la gratuidad de la educación que estos establecimientos ofrecen. Muchos de estos establecimientos han transitado a una forma polivalente en la cual se incorpora el aprendizaje de una serie de oficios que les permiten a los alumnos incorporarse de mejor manera al mundo del trabajo una vez egresados, lo que significa una orientación preferente a aquellas familias que de alguna manera no tienen considerado que sus pupilos continúen estudios superiores, los que corresponden a los sectores de más bajos recursos. Si bien, para estas familias consumidoras esta educación sigue siendo gratuita, para el país es un mayor gasto, ya que implementar a los establecimientos de los recursos y materiales necesarios implica una fuerte inversión y además la subvención a estos establecimientos es mayor, por ello la orientación hacia una dimensión de costos.

Esta orientación en costo significa que la meta predominante del líder en costos debe ser desarrollar habilidades distintivas que le permitan aumentar su eficiencia y disminuir costos comparados con los de sus rivales. El desarrollo de habilidades distintivas en fabricación y administración de materiales es esencial para lograr esta meta. Las instituciones que siguen una estrategia de bajo costo pueden intentar dar alcance a la curva de experiencia de tal manera que puedan reducir sus costos de fabricación. Lograr una posición de bajo costo también puede requerir que la organización adopte técnicas eficientes de administración interna. En consecuencia, las funciones de fabricación de servicios o productos y administración de materiales (recursos) son el centro de atención de la institución que posee liderazgo en costos, y las otras áreas definen sus habilidades distintivas para responder a las necesidades de fabricación y administración de materiales. Por ejemplo, la función de ventas puede desarrollar la habilidad de obtener grandes y estables conjuntos de pedidos de los clientes. A su vez, esto posibilita que la fabricación realice prolongadas jornadas de producción y así obtener economías de escala y reducir costos. La función de recursos humanos se puede concentrar en la creación de programas de capacitación y sistemas de retribución que reduzcan los costos mediante el incremento de la productividad del empleado, y el área de investigación y desarrollo puede especializarse en los mejoramientos de procesos para reducir los costos de fabricación.

Una institución elige una estrategia de líderes en costo, cuando la proporción de sus costos fijos dentro de los costos totales (costo total = costo fijo + costos variables), son altas, además el líder en costo produce en gran volumen sus productos o servicios estandarizados, lo que le permitirá utilizar economías de escala y curvas de aprendizaje, pero esta institución no saca nada con producir, producir y producir, si no tiene una buena red de venta y distribución que le permita colocar lo producido en el mercado.

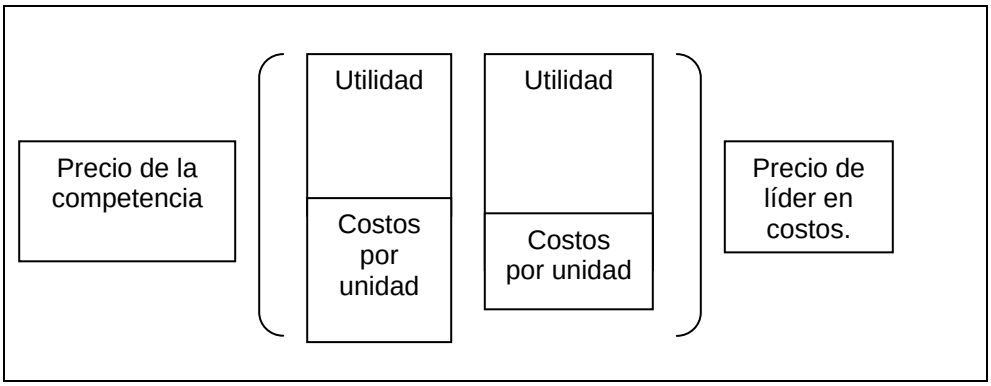
Realice ejercicio n° 1

Si analizamos lo anterior en el terreno de la educación, nos encontramos con que la subvención distorsiona el mercado, impidiendo que los establecimientos eficientes se desarrollen y los ineficientes desaparezcan. En principio la idea era que todos compitieran y de esa manera, al entregarse una subvención por alumno de acuerdo a su asistencia a clases, las escuelas con mayor número de alumnos y mejor asistencia, tendrían entonces, mayores recursos que aquella que disminuyera su alumnado. Sin embargo, en el sistema municipal los recursos van a un fondo común de acuerdo a los gastos de cada escuela y no al aporte, esto implica que las escuelas eficientes financian a las ineficientes. Ello conlleva la desmotivación para buscar eficiencia, dado que el aporte estatal no compensará el esfuerzo de hacerlo.

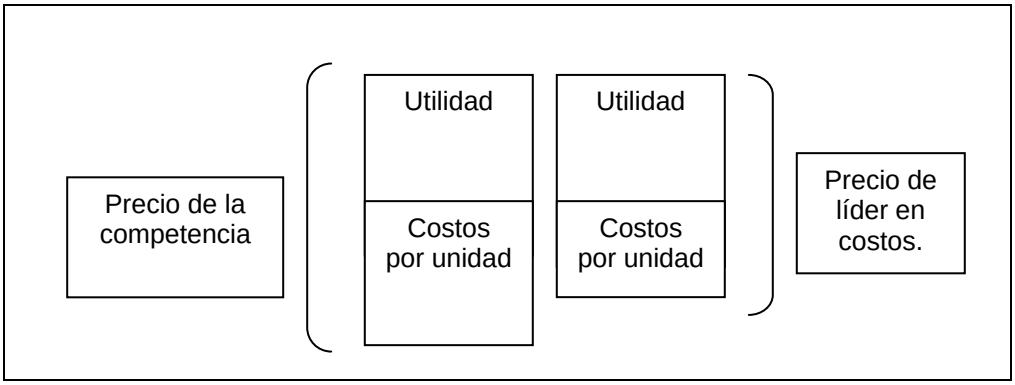
En resumen, el objetivo de un líder en costo es desarrollar una ventaja competitiva, basado en el bloque de eficiencia, que le permita cobrar un precio inferior al de la competencia, y por efecto del volumen vendido, sus utilidades finales serán mucho mayores. El líder en costo también puede colocarse al mismo precio de los competidores y obtener mayores utilidades, ya que maneja mejor sus costos fijos ya sea por efecto de aprendizaje o escala; por lo general el líder en costo coloca un precio más bajo que los competidores, esto con el fin de protegerse de la entrada de nuevos competidores, al captar una gran parte del mercado. La figura nº 3 muestra por qué el líder en costos obtiene mayor utilidad que el promedio industrial.

Figura nº 3. Relación precio costo, para un líder en costo.

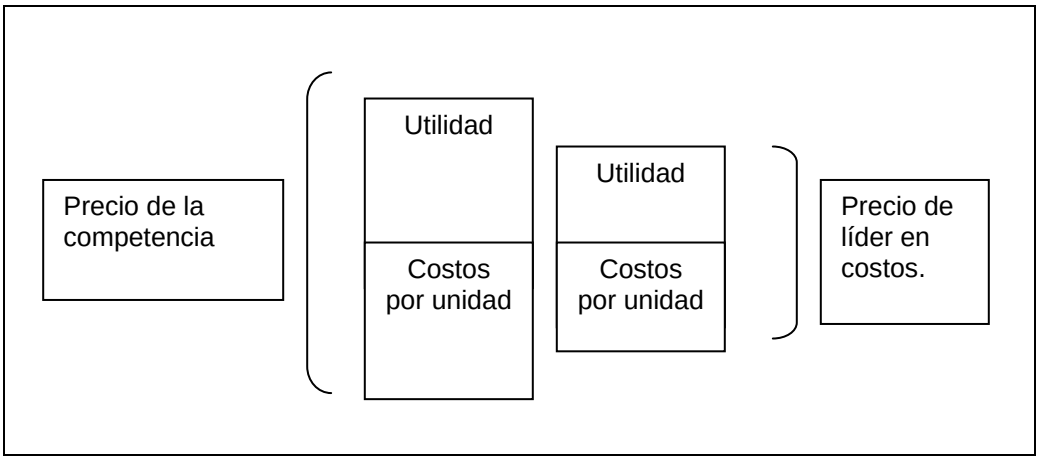
Caso 1: Líder en costo cobra el mismo precio que la competencia



Caso 2: Líder en costos, cobra un precio inferior a la competencia, pero mantiene las utilidades por unidad.



Caso 3: Líder en costo cobra un precio inferior a la competencia y obtiene una utilidad menor al de la competencia



En el caso 1 de la figura nº 3, el líder en costos cobra el mismo precio que sus competidores, pero al tener economías de escala, el costo unitario por producto es menor que los de su competencia, por ende si tenemos precios iguales y el líder tiene un costo menor, entonces las utilidades de éste último serán mayores.

El caso 2 de la figura nº 3, muestra que el líder en costo cobra un precio menor que sus competidores, esto gracias al aprovechamiento de economías de escala y curvas de aprendizaje, sin embargo, mantiene su utilidad por unidad, ya que al bajar sus costos, logra transformar una parte del precio que antes eran costos en utilidades, y gracias al aumento de las ventas, dada la disminución de precio, logra obtener utilidades mayores que el promedio en la industria.

El caso 3 de la figura nº 3, muestra que el líder en costo cobra un precio inferior que su competencia, por lo tanto esta baja de precios disminuye la utilidad por unidad vendida, sin embargo, la disminución considerable del precio atrae a nuevos clientes, es decir, el líder vende mucho más que la competencia, lo que repercute positivamente en las utilidades totales de la institución, aumentándolas dado el volumen de ventas, por sobre la competencia.

CLASE 02

Los tres casos analizados, nos muestran cómo impacta la disminución de costos, por economías de escala y el efecto aprendizaje, en el precio de venta y en las utilidades de la institución que logra ser Líder en costos. Cabe señalar que de los casos recién vistos, el que presenta barreras de entrada es el Nº 3.

A continuación, se presenta un caso desarrollado por Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones, el que no está aplicado a la educación, pero sin duda nos podrá aclarar en qué consiste una estrategia de liderazgo en costo. El presente caso está aplicado a la industria automotriz y muestra cómo la empresa Nissan desarrolló su automóvil mediano, el Altima, siguiendo una estrategia de liderazgo en costos.

- La nueva estrategia de Nissan de liderazgo en costos

Nissan, el *fabricante* japonés de automóviles, vio disminuir sus ventas en EE.UU. en un 35% de su tope en 1985. ¿Cuál fue la razón? La calidad y el diseño de sus vehículos simplemente no se encontraban al nivel de los competidores japoneses, como Honda, Mazda y Toyota. Mientras estas empresas habían sido innovadoras al introducir elegantes diseños de nuevos acabados en los automóviles y nuevos autos como el Miata y el Previa para nuevos segmentos de mercado, Nissan trabajó arduamente sus modelos rectangulares Stanzas y Maximas, vehículos tan costosos como los de sus rivales. A medida que disminuían sus ventas y utilidades, la compañía se dio cuenta en 1991 que necesitaba replantear su estrategia estadounidense. Como parte de una completa reorganización, Nissan contrató a Earl J. Hesterberg vicepresidente y gerente general de la división

estadounidense y le dio amplia autoridad para darle un vuelco total a los destinos de esa división.

Al reconocer que Nissan se encontraba muy atrasada con respecto a sus rivales desde el punto de vista de su reputación en la innovación y diseño de productos, Hesterberg se decidió por una nueva estrategia para introducir su moderno automóvil mediano: una estrategia de liderazgo en costos. Los vehículos medianos de sus rivales Toyota Camry, Honda Accord y Mazda 626, habían aumentado firmemente en tamaño y precio con cada nuevo modelo. Por ejemplo, un Camry o un Accord bien equipado tenían un precio fijo superior a los US$ 19.000. Por ello decidió no aumentar el tamaño de sus automóviles, y mantener así bajos precios y costos. Los diseñadores de Nissan recibieron instrucciones de concentrarse en un vehículo económico de fabricar, pero de calidad comparable con la de los otros automóviles de fabricantes japoneses. El resultado fue el Nissan Altima, cuya versión del modelo sencillo de cuatro puertas tiene un precio de US$ 13.000 y el mejor equipado vale miles de dólares menos que el Camry o el Accord. Nissan mantuvo bajos costos mediante la restricción deliberada en la cantidad de diversos modelos del Altima. Los clientes sólo tienen dos opciones básicas, la versión sencilla o la mejor equipada.

Otra parte de la estrategia de Hesterberg consistió en concentrar la mayor parte de su presupuesto de marketing (superior a los US$ 100 millones) en el Altima y el Nissan Quest, su nueva minicamioneta, y en concentrarse en la consolidación de una amplia participación en el mercado para estos vehículos con el fin de generar ingresos por ventas. En su mercadeo, Nissan fue cuidadoso al enfatizar en el precio del Altima comparando su calidad con el Lexus de Toyota, cuyos costos son cuatro veces mayores.

Los resultados de esta estrategia de bajo costo fueron asombrosos. Nissan esperaba vender 100.000 unidades en su primer año; vendió más de 140.000. Aunque el margen de utilidad de cada automóvil era menor que para el Honda o el Camry el volumen de ventas extra le brindó una enorme utilidad. Su búsqueda de una estrategia de bajo costo y precio en el segmento de automóviles de tamaño mediano ha sido bastante exitosa y ha perjudicado a sus rivales. Por ejemplo, por primera vez en su historial, Honda se vio obligada a ofrecer descuentos en su Accord, y las ventas del Camry y Mazda 626 estuvieron por debajo de las proyecciones. Claramente, una estrategia de bajo costo puede generar grandes dividendos.

En el caso anterior, se puede apreciar como Nissan logró mediante una estrategia de liderazgo en costo, aumentar sus ventas y sus utilidades. Los puntos centrales de este caso son:

Nissan antes de implementar su estrategia de liderazgo en costos, realizó un análisis del mercado, determinó cuáles eran las fortalezas y debilidades propias y de la competencia, las que se muestran en el siguiente cuadro.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
NISSAN	Flexibilidad en sus procesos productivos para producir a bajo costo y adaptarse a los requerimientos del mercado.	Se encontraba muy atrasada con respecto a sus rivales desde el punto de vista de su reputación en la innovación y diseño de productos
COMPETENCIA	Tienen gran reputación en la innovación y diseño de productos	El precio de los autos era muy elevado, dado a la estrategia de diferenciación que utilizaban.

Además, Nissan desarrolló y ofreció un producto estándar, de calidad comparable a la competencia, a un precio menor, esto dado a los bajos costos de producción que mantuvo. Por otro lado centralizó los esfuerzos de marketing en la promoción de estos productos, con el objeto de obtener una amplia participación de mercado global.

Por lo tanto, el líder en costos ajusta todas sus selecciones estratégicas de producto/mercado/habilidades distintivas a la meta exclusiva de rebajar cada centavo en costos para proporcionar una ventaja competitiva.

1.1.2. Ventajas y Desventajas

Las ventajas de cada estrategia genérica se abordarán mejor en términos del modelo de las cinco fuerzas de Porter, que ya hemos visto con anterioridad. Las cinco fuerzas implican amenazas de rivales, proveedores y compradores poderosos, productos sustitutos y nuevos participantes. El líder en costos se protege de los *rivales industriales* mediante su ventaja en costos. Sus costos reducidos también significan que se verá menos afectado que sus competidores por los aumentos en el precio de insumos si hay *proveedores* poderosos, y menos afectado por una caída en el precio de venta si existen *compradores* poderosos. Además por otra parte, puesto que el liderazgo en costos por lo general requiere una gran participación en el mercado, el líder en costos compra cantidades relativamente grandes de materias primas o insumos, aumentando su poder de negociación frente a los proveedores. Si los *productos sustitutos* comienzan a entrar en el mercado, el líder en costos puede reducir su precio para competir con ellos y conservar su participación en el mercado. Por último, la ventaja en costos del líder constituye una *barrera de entrada,* pues otras organizaciones no pueden ingresar en la industria y quebrar los costos o precios del líder. Por tanto, el líder en costos se encuentra relativamente seguro siempre y cuando mantenga su ventaja en costos; y el precio es la clave para lograr una significativa cantidad de compradores.

Los principales riesgos del enfoque de liderazgo en costos se ocultan en la habilidad de los competidores para encontrar formas de producir a menor costo y vencer al líder en

costos en su propio terreno. Por ejemplo, si el cambio tecnológico hace obsoletas las economías basadas en la curva de experiencia, las nuevas empresas pueden aplicar tecnologías menores en costos que les proporcionen una ventaja respectiva por encima del líder.

La capacidad de los competidores para imitar fácilmente los métodos del líder en costos se constituye en otra amenaza para la estrategia de liderazgo en costos. Por ejemplo, en el caso Nissan, la habilidad de los otros fabricantes de automóviles como Toyota, Mazda y Honda, para seguir la estrategia de Nissan, pueden desbaratar la ventaja competitiva de costos de éste último. Si la competencia es capaz de reestructurar su producción y sacar modelos de vehículos que compitan, en calidad y precio Nissan estaría en un problema ya que su imagen de marca en cuanto a desarrollo tecnológico es baja y su competencia tiene una fortaleza en ésta. Por último, la estrategia de liderazgo en costos acarrea el riesgo que con el obstinado propósito de reducir costos, el líder en costos pueda perder visión de los cambios registrados en las preferencias de los clientes. De este modo, una institución podría tomar decisiones que reduzcan los costos, pero afectar en forma drástica la demanda del producto. Por ejemplo, una empresa cervecera disminuyó la calidad en los ingredientes de su cerveza, al sustituirlos por cereales de calidad inferior para reducir costos. Los clientes lo percibieron de inmediato; la demanda del producto cayó en forma considerable. Como se mencionó antes, el líder en costos no puede renunciar a la diferenciación del producto, inclusive en productos económicos. Una institución que implementa una estrategia de líder en costo, no debe lograr reducir sus costos mediante el sacrificio de la calidad del producto.

En el terreno de la educación esto se da con cierta frecuencia y se refleja en la disminución de los aprendizajes de los alumnos, se contrata a personas con menos experiencia, se diminuyen horarios, se sacrifican las horas de apoyo técnico y orientación, etc., lo que es percibido de inmediato por las familias consumidoras, sin embargo existen establecimientos, en determinados lugares, que operan como un monopolio y no sufren por esta causa una merma de alumnos por la gran demanda que existe de matrícula.

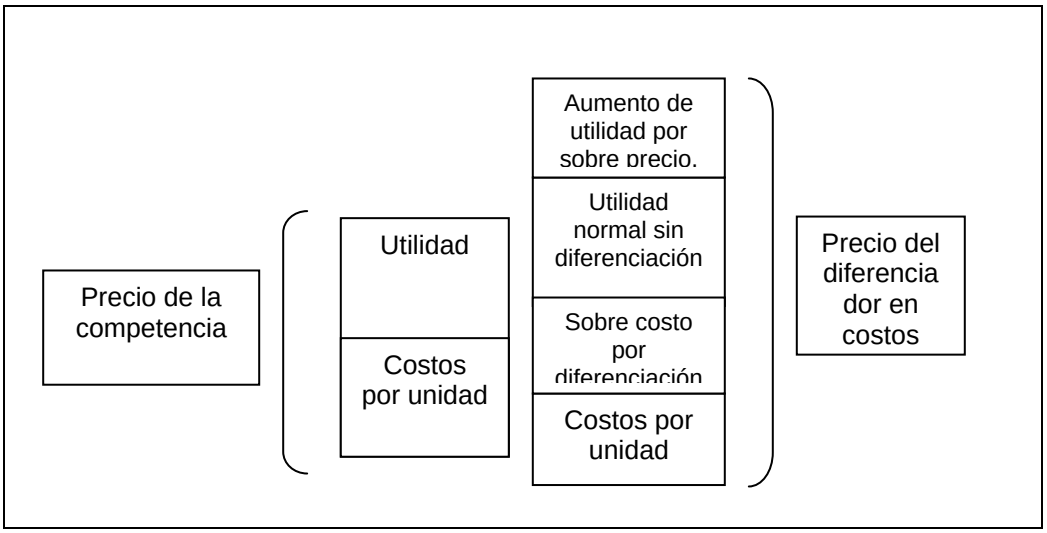
1.2. Estrategia de Diferenciación

El objetivo de la estrategia genérica de diferenciación consiste en lograr una ventaja competitiva al crear un producto, bien o servicio que es percibido por los clientes como exclusivo de una manera importante. La capacidad de la empresa diferenciada para satisfacer una necesidad del cliente, de tal manera que sus competidores no lo puedan hacer, significa que ésta puede establecer un *precio superior*, considerablemente por encima del promedio industrial. La habilidad para incrementar ingresos al cobrar precios superiores (en vez de reducir costos como el líder) posibilita al diferenciador superar el desempeño de sus competidores y obtener utilidades superiores al promedio. El precio superior a menudo es mucho mayor que el del líder en costos, y los clientes lo pagan porque consideran que las cualidades diferenciales del producto valen la pena. En consecuencia, el producto recibe un precio con base a la valorización de los clientes. Por esta razón, los automóviles Mercedes-Benz son mucho más costosos en EE.UU. que en Europa debido a que allí proporcionan

más estatus. De igual manera, un BMW no representa mayores costos de fabricación que un Honda, pero su precio lo determinan los clientes que perciben en su prestigio algo por lo cual vale la pena pagar. Así mismo, producir los relojes Rolex no cuesta mucho; su diseño no ha cambiado tanto durante años; y su contenido de oro es una sola fracción del precio del reloj. Sin embargo, los clientes compran el Rolex debido a la calidad exclusiva que perciben en éste; su capacidad para proporcionar estatus a quien lo usa.

Por lo tanto, una institución que se diferencia de sus competidores, independiente de cómo lo haga, puede cobrar un precio superior y lo más importante es que el cliente estará dispuesto a cancelarlo si la diferenciación del producto satisface sus necesidades, entonces el diferenciador podrá lograr mayores utilidades, esto se grafica en la figura nº 4, en donde se puede apreciar que el diferenciador tiene mayores costos que la competencia, dado que invierte en entregar cualidades distintivas a su producto, sin embargo, estos mayores costos se ven compensados por el cobro de un precio superior, que le permite al diferenciador obtener mayores utilidades.

Figura nº 4. Esquema de sobre precio de un diferenciador



En educación existe una regulación legal que define los planes y programas centralmente, de este modo los Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos de la Educación chilena son comunes a todos los establecimientos educacionales del país pudiendo por sobre ellos incorporar elementos nuevos en sus planes y programas propios.

Cuando hablamos de diferencias en educación ¿En qué se ha traducido en la práctica? Los establecimientos educacionales han avanzado en este aspecto y es así como, podemos encontrar colegios bilingües, otros que ofrecen enseñanza personalizada, más horas de clase, apoyo psicopedagógico, un ambiente exclusivo, etc.

Realice ejercicio n° 2

1.2.1. Selecciones Estratégicas de Producto/Mercado/Habilidad

Como se ilustra en la figura 2, un diferenciador escoge un alto nivel de diferenciación del producto para lograr ventaja competitiva. La diferenciación del producto puede lograrse de tres maneras importantes, las que fueron analizadas anteriormente: *calidad*, *innovación y capacidad de satisfacer al cliente*.

La *innovación* es muy importante para productos tecnológicamente complejos, en los que las nuevas características constituyen la fuente de diferenciación, y muchas personas pagan un precio superior por productos nuevos e innovadores, como un computador, un estéreo o un automóvil, una atención médica, o una educación diferente. Cuando la diferenciación se fundamenta en la *capacidad de satisfacer al cliente*, una institución ofrece un amplio servicio posventa y mantenimiento del producto o servicio. Ésta es una consideración especialmente importante para productos complejos, como automóviles y electrodomésticos, que se dañan periódicamente. En las instituciones de servicio, dentro de las cuales podemos encontrar a las de educación, no sólo la capacidad de satisfacer al cliente es importante, sino que también la *calidad del servicio*, es vital. En este punto nos detendremos un segundo para realizar las siguientes preguntas:

- Desde el punto de vista de un colegio municipalizado: ¿Por qué el liceo de enfrente, que es particular subvencionado, tiene más matrículas que el mío, siendo que cobra un arancel mensual y no brinda mejor educación? o ¿Por qué los alumnos van a estudiar a otra comuna?

- Desde el punto de vista de un colegio particular subvencionado: ¿Por qué al liceo de al lado, que también es particular subvencionado, le faltan cupos para seguir matriculando alumnos y el mío con dificultad logra llenarse?

- Desde el punto de vista de un colegio particular ¿Por qué el colegio de enfrente que también es particular, cobra más caro que el mío y los padres lo eligen?

Todas las preguntas anteriores tienen una sola respuesta: *diferenciación*, la cual se puede basar, como ya se mencionó, en los bloques genéricos de innovación, capacidad de satisfacer al cliente, y calidad del servicio. De estos bloques el de calidad es el más difícil de demostrar en un plazo inmediato, ya que el cliente sólo lo comprobará en el largo plazo, debiendo confiar su decisión en las señales que el mercado entrega respecto a la institución, por ello es aconsejable el desarrollo de más de uno de los atributos, para defendernos en el

corto y largo plazo. Los atributos o bloques generadores de ventaja competitiva, son muy importantes, pero el efecto de estos se puede maximizar si están acompañados por una buena imagen institucional o de marca.

Los resultados del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE) y de la Prueba de Selección Universitaria (PSU) son fuertes señales que pesan a la hora de tomar la decisión de incorporar a un niño o una niña en un colegio, por ello el mantener una constante de éxito durante un periodo de tiempo largo, instala en la mente de las familias consumidoras la imagen de un colegio de calidad. Por otro lado, hay que tener mucho cuidado en el terreno de las innovaciones, dado que en educación algunos cambios pueden ser fatales, por lo que estos cambios no pueden dejar de considerar las aspiraciones y necesidades de los apoderados y de alguna manera requieren cierta gradualidad. Un ejemplo de esta gradualidad, la observamos en el hecho de que en nuestro país se ha ido abandonando el uniforme tradicional (lo que ha permitido a su vez diferenciar entre establecimientos), sin embargo ello no ha significado dejar de usar uniforme.

Retomando los cuestionamientos expresados antes concluimos que: el colegio municipal tiene mejor calidad de educación que su competencia, pero el colegio particular subvencionado entrega algo más que hace que los clientes lo elijan, a lo mejor proyecta una mejor imagen de calidad o una sólida imagen institucional o tal vez el problema está en la mente de los clientes quienes perciben que la calidad de la educación municipalizada es inferior a la Particular Subvencionada, lo que implicaría que los clientes tienen un paradigma sobre los colegios municipales que se debe romper. Esto último nos lleva al punto de que, el atractivo de un producto o servicio frente a los deseos psicológicos del cliente, puede convertirse en una fuente de diferenciación, como por ejemplo, el atributo de prestigio o estatus que poseen productos como los automóviles BMW y los relojes Rolex.

Una institución que sigue una estrategia de diferenciación procura diferenciarse a sí misma en cuantas dimensiones le sea posible. Cuanto menos se asemeje a sus rivales, más se protegerá de la competencia y mayor será su atracción en el mercado. Por esta razón, los BMW no son sólo automóviles de prestigio; también ofrecen sofisticación tecnológica, lujo y confiabilidad, al igual que un buen servicio de mantenimiento. Todas estas bases de diferenciación ayudan a aumentar las ventas.

La diferenciación se puede ajustar a grupos de edades, grupos socioeconómicos, etc. En definitiva, las bases de la diferenciación son infinitas, por lo cual un diferenciador puede escoger segmentar su *mercado* en muchos nichos y ofrecer un *producto* diseñado para cada nicho de mercado. Por ejemplo, Sony fabrica 24 modelos de televisión, llenando todos los nichos con aparatos desde precios medianos a precios elevados. No obstante, su modelo más económico siempre tiene un precio aproximado de $60.000 por encima de sus competidores, poniendo en juego el factor de precio superior por un servicio diferente.

Finalmente, al seleccionar una habilidad *distintiva*, una institución diferenciada se concentra en la función organizacional que suministra las fuentes de su ventaja de diferenciación. La diferenciación fundamentada en la innovación y habilidad tecnológica

depende de la función de Investigación y Desarrollo. Los esfuerzos para mejorar el servicio al cliente dependen de la calidad del área de ventas. Sin embargo, la concentración en una función específica no quiere decir que el control de costos no sea importante para un diferenciador. Un diferenciador no desea aumentar costos sin necesidad y trata de mantenerlos de alguna manera cercanos a los del líder en costos. Pero debido a que, con frecuencia, es costoso desarrollar la habilidad distintiva necesaria para suministrar una ventaja de diferenciación, por lo general un diferenciador genera mayores costos que el líder en costos. No obstante, debe controlar todos los costos que no contribuyen a su ventaja de diferenciación de tal manera que el precio del producto no exceda lo que los clientes están dispuestos a pagar. Puesto que se obtienen mayores utilidades al maximizar los ingresos, también ayuda el control de los costos, siempre que este control no lleve a minimizarlos hasta el punto de perder la fuente de diferenciación.

CLASE 03

1.2.2. Ventajas y Desventajas

Las ventajas de la estrategia de diferenciación se pueden analizar ahora en el contexto del modelo de cinco fuerzas:

a) La diferenciación protege a una institución de los *competidores* hasta el grado en que los clientes generan lealtad a los productos de la marca. La lealtad a la marca es un activo muy valioso, ya que protege a la empresa en todos los frentes.

b) Los *proveedores* poderosos son un problema esporádico debido a que la estrategia de la institución diferenciada se ajusta más al precio, ya que puede cargarlo a los costos de producción. Así, un diferenciador puede soportar incrementos moderados en los precios de sus insumos mejor que el líder en costos.

c) Es improbable que los diferenciadores experimenten problemas con *compradores* poderosos porque el diferenciador ofrece al comprador un producto exclusivo. Sólo éste puede proporcionar el producto e imponer lealtad a la marca. Los diferenciadores pueden pasar los aumentos en los precios a los clientes ya que ellos están dispuestos a pagar el precio superior.

d) En el caso de los *competidores actuales* el precio superior que puede establecer una empresa por la exclusividad antes de que los clientes se cambien a la competencia, dependerá exclusivamente del valor que asignen los compradores a los atributos distintivos del producto. Existe una larga lista de instituciones que han perdido a sus clientes porque cobran un precio superior al que puede pagar éste, por lo tanto un diferenciador sólo puede cobrar la cantidad apropiada de precio superior antes que los clientes abandonen su producto. La diferenciación y la lealtad a la marca también crean una *barrera de entrada* a otras empresas que buscan ingresar en la industria, ya

que las organizaciones nuevas se ven obligadas a desarrollar su propia habilidad distintiva para poder competir.

e) La amenaza de *productos sustitutos* depende de la capacidad de los productos de los competidores para satisfacer las mismas necesidades del cliente que atienden los productos del diferenciador quebrantando así la lealtad a la marca. Esto puede suceder, por ejemplo, cuando los fabricantes de sucedáneo del café se apoderaron de una gran participación en el mercado de Nescafé, pero muchas personas aún desean comprar el café Nescafé a pesar de que existe un buen número de sustitutos a su alrededor.

Los principales problemas con la estrategia de diferenciación se concentran en *la capacidad a largo plazo de la compañía para mantener su exclusividad* percibida de acuerdo con el criterio de los clientes.

En los últimos diez años, se ha observado qué tan rápido se desplazan los competidores para imitar y copiar a los diferenciadores exitosos. Esto ha ocurrido en muchas industrias, como la de computadores, automóviles y electrodomésticos. Las patentes y las ventajas del primer iniciador (las ventajas de ser el primero en comercializar un producto o servicio) duran muy poco, y a medida que aumenta la calidad general de productos fabricados por todas las empresas, disminuye la lealtad a la marca. Por ejemplo, en el pasado existían muy pocos colegios con Jornada Escolar Completa (JEC) y esto constituía un gran elemento diferenciador con los demás colegios, sin embargo con la Reforma Educacional se espera que en pocos años la totalidad de los establecimientos educacionales del país entren a la JEC, dejando de ser un servicio exclusivo de unos pocos. Lo mismo ha ido ocurriendo con la infraestructura y la capacitación.

Por lo tanto, una estrategia de diferenciación requiere que la institución desarrolle una ventaja competitiva al hacer selecciones en cuanto a producto/mercado/habilidades distintivas que, reforzadas entre sí y unidas, aumenten el valor de un bien o servicio de acuerdo con el criterio de los consumidores. Cuando un producto o servicio es exclusivo para los clientes, los diferenciadores pueden cargar un precio superior. Sin embargo, las desventajas de una estrategia de diferenciación se constituyen en la facilidad con la cual los competidores pueden imitar un producto del diferenciador y en la dificultad de mantener un precio superior. Cuando la diferenciación se origina en el diseño o características físicas del producto, los diferenciadores se encuentran en gran riesgo ya que la imitación es fácil. El riesgo es que, con el paso del tiempo, productos como cigarrillos, televisores o equipos musicales se vuelven como productos populares, para los cuales la importancia de la diferenciación disminuye a medida que los clientes se vuelven más susceptibles al precio. Cuando la diferenciación se origina en la calidad o confiabilidad del servicio o cualquier *fuente intangible,* como el prestigio de un Rolex, o el status de un Mercedes Benz, la empresa es mucho más segura. Es difícil imitar fuentes intangibles, y el diferenciador puede recoger los beneficios de esta estrategia por mucho tiempo. No obstante, todos los

diferenciadores deben vigilar a los imitadores y cuidarse de no cargar un precio mayor que aquél que establecerá el mercado.

1.3. Estrategia de Concentración

La tercera estrategia genérica competitiva pura (estrategia de concentración o enfoque) se diferencia de las otras dos sobre todo porque *está dirigida a atender las necesidades de un grupo o segmento limitado de clientes*. Una Institución concentrada se dirige a atender un nicho de mercado en particular, el cual puede definirse geográficamente, por tipo de cliente o por segmento de la línea de producto o servicio. Por ejemplo, un nicho geográfico se puede definir por región o incluso por localidad. Escoger un nicho por el tipo de cliente podría significar atender sólo al más adinerado, al más joven o al más aventurero. Concentrarse sólo en un segmento de la línea de productos significa enfocar sólo comida vegetariana, automóviles muy veloces o confecciones de alta costura. Al seguir una estrategia de concentración, la institución se especializa de cierta manera.

1.3.1. Selección Estratégica Producto/Mercado/Habilidad

Una vez seleccionado el *segmento de mercado,* una compañía puede utilizar una estrategia de concentración mediante un enfoque de diferenciación o de bajo costo. En esencia, una institución concentrada es un diferenciador especializado o líder en costos. Debido a su pequeña magnitud, pocas firmas concentradas pueden seguir el liderazgo en costos y la diferenciación en forma simultánea. Si una firma concentrada utiliza un enfoque de bajo costo, compite frente al líder en costos en los segmentos de mercado donde no posee desventajas en costos. Por ejemplo, en los mercados locales de maderas, quien se concentra tiene menores costos de transporte que la compañía nacional de bajo costo, esto porque el que se concentra atiende un mercado más pequeño que el líder en costos. Con una estrategia de concentración, una compañía se dedica a *productos* hechos a la medida en pequeños volúmenes, con los que tiene una ventaja en costos, y deja el mercado estandarizado de gran volumen al líder en costos.

Si quien elige concentrarse sigue un enfoque de diferenciación, entonces todos los medios de diferenciación utilizados por una institución que atiende varios mercados se encuentran disponibles para la compañía concentrada. El asunto es que la institución concentrada compite con el diferenciador en sólo uno o unos pocos segmentos, Por ejemplo, Porsche, una compañía concentrada, compite con General Motors en el segmento de autos deportivos perteneciente al mercado de automóviles y no en otros segmentos. Las empresas concentradas probablemente desarrollen en forma exitosa calidades diferenciadas del producto debido a su conocimiento de un pequeño grupo de clientes, como compradores de autos deportivos por ejemplo. Además, la concentración en una pequeña variedad de productos permite, algunas veces, que mediante las *habilidades* desarrolle innovaciones más rápido que un diferenciador no concentrado. Sin embargo, quien se concentra no intenta atender todos los segmentos de mercado ya que al hacerlo entraría en competencia directa con el diferenciador. Por el contrario, una compañía concentrada apunta a la consolidación

de la participación en el mercado en un segmento del mismo y, si triunfa, puede comenzar a atender cada vez más segmentos y acabar con la ventaja competitiva del diferenciador.

Los diversos caminos que una compañía concentrada puede tomar con el fin de desarrollar una ventaja competitiva explican por qué existen tantas firmas pequeñas con relación a las grandes. Una empresa enfocada tiene grandes oportunidades de desarrollar su propio nicho y competir con organizaciones de bajo costo y diferenciadas, que tienden a ser más amplias. Una estrategia de concentración proporciona la oportunidad a un empresario de encontrar y luego explotar un vacío en el mercado al desarrollar un producto innovador del cual los clientes no pueden prescindir.

Si analizamos la realidad del sistema educacional chileno nos encontramos con establecimientos que apuntan a grupos de consumidores de acuerdo a su nivel socio económico, otros a grupos definidos por su religión o descendencia como los Colegios Alemanes, Israelitas, etc.

1.3.2. Ventajas y Desventajas

La ventaja competitiva de una empresa concentrada proviene de la fuente de su habilidad distintiva (eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente) la que le permite:

a) Protegerse de los *competidores* hasta el punto en que puede proporcionar un producto o servicio que ellos no pueden suministrar.

b) Esta capacidad también le da poder a quien se concentra sobre sus *compradores,* ya que no pueden conseguir lo mismo en otra parte.

c) Con respecto a los *proveedores* poderosos, una empresa concentrada se encuentra en desventaja, debido a que compra en pequeñas cantidades, no obstante, puede transferir los incrementos de precio a los clientes leales. Esta desventaja puede no ser un problema significativo.

d) Los *potenciales entrantes* tienen que vencer la lealtad del cliente generada por quien se concentra.

e) El desarrollo de la lealtad del cliente también reduce la amenaza de *productos sustitutos.*

Esta protección de las cinco fuerzas permite a quien se concentra, obtener rendimientos sobre su inversión superiores al promedio. Otra ventaja de la estrategia de concentración es que ésta posibilita que una compañía permanezca cerca de sus clientes y *responda a sus cambiantes necesidades.* La dificultad que algunas veces experimenta un gran diferenciador al administrar una amplia cantidad de segmentos de mercado no representa un problema para quien se concentra.

Una desventaja de quien se concentra en pequeños volúmenes, *colegios pequeños*, radica en que sus costos de producción a menudo superan los de una compañía de bajo costo. Por otro lado, los costos elevados también pueden reducir la rentabilidad, si quien se concentra está obligado a invertir bastante en el desarrollo de una habilidad distintiva (como la costosa innovación de un producto) con el fin de competir con una institución diferenciada. Cada vez más, las pequeñas instituciones especializadas compiten con grandes organizaciones en segmentos específicos de mercado donde su desventaja en costos se reduce mucho.

Un segundo problema consiste en que el nicho de quien se concentra puede desaparecer de repente debido al avance tecnológico o a cambios en los gustos de los consumidores. Al contrario de la mayoría de los diferenciadores, quien se concentra no puede desplazarse fácilmente hacia nuevos nichos, dada su concentración de recursos y habilidad en uno o unos cuantos nichos. Por ejemplo, un fabricante de confecciones que se concentre en los fanáticos de la música "heavy metal" (Rock pesado) hallará difícil cambiarse a otros segmentos si esta música pierde su encanto. La desaparición de los nichos es una razón por la cual fracasan muchas empresas pequeñas. En el caso de un establecimiento educacional que se concentra en un segmento socioeconómicamente alto, puede tener serios problemas con una fuerte crisis económica que disminuya sus ingresos o provoque una migración de las familias consumidoras a otras ciudades. Por último, quien se concentra es vulnerable al ataque y, por tanto, debe defender constantemente su nicho de otros competidores.

Realice ejercicio n° 3

CLASE 04

Un ejemplo de concentración educacional lo representa el colegio COLTAR. Mientras las instituciones educacionales se preocupaban de entregar una educación formal, basada en el tradicional método de enseñanza donde el alumno se sienta a escuchar al profesor, nació el colegio COLTAR. Los dueños de este colegio, personas emprendedoras, analizaron la tendencia del mercado y se concentraron en atender a un nicho de mercado que buscaba algo más que la educación tradicional. Producto de este análisis decidieron abrir este colegio en 1996, donde la metodología utilizada para el aprendizaje era Montessori, con cursos pequeños. Este colegio brinda educación a alumnos de estrato medio alto y alto, por lo que cobra un precio de $120.000 mensuales. Esta institución compite con los demás colegios particulares, y en la actualidad (año 2000), aún ningún colegio de la comuna ha podido ser competencia con el colegio COLTAR, sin embargo cuando lo decidan hacer, este colegio ya tendrá un posicionamiento fuerte en el mercado.

- Estancarse en el Medio o Atrapado a la Mitad

Cada estrategia genérica exige que una empresa realice consistentes selecciones de producto/mercado/habilidades distintivas con el fin de establecer una ventaja competitiva. En otras palabras, una compañía debe lograr un ajuste entre los tres componentes de la estrategia a nivel de negocios. Así, por ejemplo, una organización de bajo costo no puede perseguir un alto nivel de la segmentación de mercado, como lo hace un diferenciador, y suministrar una amplia variedad de productos, ya que hacerlo aumentaría demasiado los costos de producción y perdería su ventaja de bajo costo. De igual manera, un diferenciador con una habilidad en la innovación que trate de reducir sus desembolsos en investigación y desarrollo, o uno con habilidad en la capacidad de corresponder al cliente mediante servicio posventa, que busque ahorrar con base en su fuerza de ventas con el fin de reducir costos, se verá en dificultades, porque perderá su ventaja competitiva cuando desaparezca su habilidad distintiva. Tampoco es correcto que una institución que diferencie su producto o servicio, cobre un precio igual o bajo el precio de un líder en costos, ya que el diferenciarse implica un mayor costo.

La selección exitosa de la estrategia a nivel de negocios implica una seria atención a todos los elementos del plan competitivo. Hay muchos ejemplos de empresas que, por la ignorancia o los errores, no hicieron la planeación necesaria para llegar al éxito mediante la estrategia seleccionada. Se considera que tales compañías se estancaron en el medio porque hicieron selecciones de producto/mercado de tal manera que no pudieron obtener o mantener la ventaja competitiva. Como resultado, tienen un desempeño inferior al promedio y se ven afectadas cuando se intensifica la competencia industrial.

2. ESTRATEGIAS GENÉRICAS E INTEGRACIÓN VERTICAL

En este apartado nos referiremos sólo a las opciones de integración vertical y alianza estratégica. Lo anterior no significa que el resto no sean importantes, por el contrario, la relevancia de una estrategia sobre otra dependerá exclusivamente del estratega y la información que maneje para su toma de decisión.

Una estrategia de crecimiento por integración se justifica si una institución puede mejorar su rentabilidad controlando diferentes actividades de importancia estratégica para ella, situadas en el sector industrial en el cual se inserta. Se tratará, por ejemplo, de asegurar la regularidad de fuentes de aprovisionamiento o de controlar una red de distribución, o también de tener acceso a la información de una actividad que se sitúa hacia destino en la escena industrial y de la cual depende la demanda propia de la institución.

Se establece una distinción entre integración hacia el origen (hacia atrás) e integración hacia el consumidor (hacia adelante). La integración vertical tal como lo hemos visto, significa que una institución genera sus propios insumos (integración hacia el origen o hacia atrás) o bien dispone de su propia producción (Integración hacia el consumidor o hacia adelante).

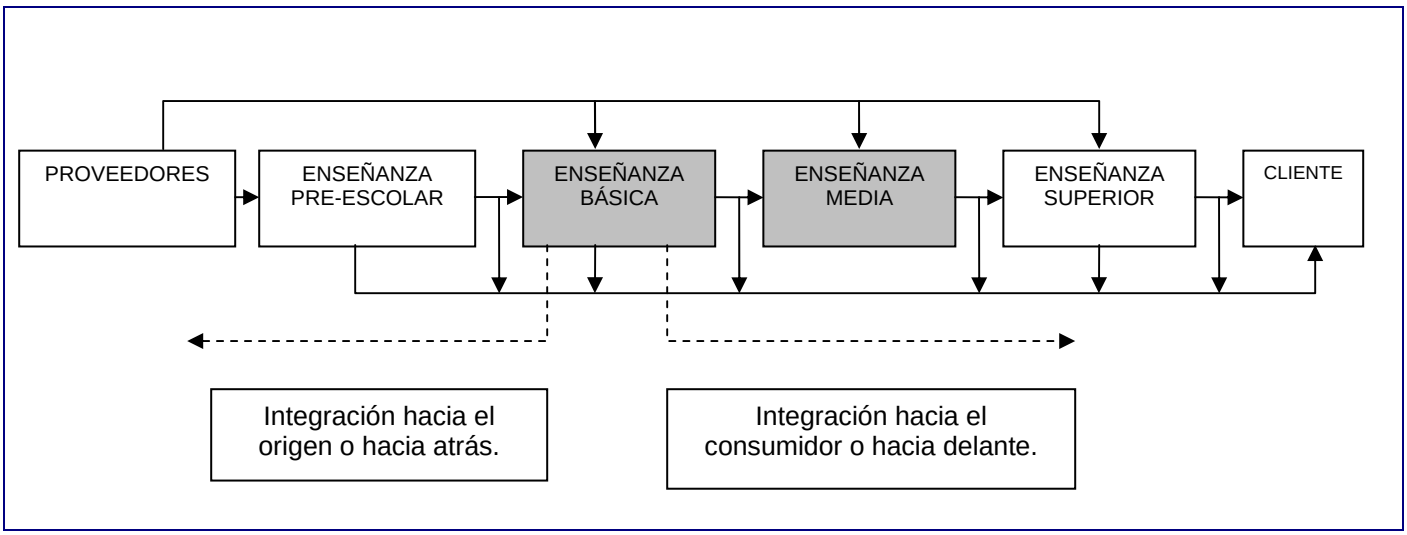
2.1. Integración hacia el Origen o hacia Atrás

Una estrategia de integración hacia el origen está generalmente guiada por la preocupación de estabilizar, o de proteger, una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica, o bien facilitar un acceso hacia una nueva tecnología esencial para el éxito de la actividad básica.

2.2. Estrategias de Integración hacia el Consumidor o hacia Delante

Una estrategia de integración hacia el consumidor, tiene como motivación básica, asegurar el control de las salidas de los productos, ya que sin las cuales la institución está asfixiada; porque para una empresa de bienes de consumo tratará de asegurar el control de la distribución por sistemas de franquicia o de contratos de exclusividad, también por el desarrollo de una red de tiendas propias, también se utiliza para potenciar la posición estratégica ante competidores actuales o nuevos competidores.

Figura nº 5. Cadena de la Industria Educación



En la cadena industrial de la figura nº 5, se puede apreciar que ésta se divide por niveles de enseñanza básica, media y superior. La integración vertical hacia el origen o hacia atrás en el caso de una escuela, significa que ésta coloca su propio jardín infantil con el objeto de captar alumnos antes de que inicien la enseñanza básica, o sea, asegura la entrada de los nuevos alumnos para su escuela. Un ejemplo de esto es el colegio Montessori de Talca que ha realizado esta integración vertical, ya que este colegio tiene también el jardín infantil Campanita que da educación prebásica en los siguientes niveles: medio menor, medio mayor, pre-kinder y kinder. Estos alumnos una vez que terminan la enseñanza prebásica, tienen la opción de incorporarse al año siguiente al colegio Montessori.

El caso de la integración hacia adelante o hacia el consumidor, significa en nuestro ejemplo que la escuela decide brindar educación media, por lo tanto capta a los mismos alumnos que terminaron la educación básica, asegurando de esta forma la demanda por este nuevo negocio. La decisión de integrarse verticalmente, es exclusiva de cada colegio o liceo, aquí no intentamos dar una receta ya que no se puede, dada la diversidad educativa en cada comuna, pero podemos indicar cuáles son los elementos de análisis a tomar en cuenta al momento de decidir.

Pregúntese:

- Los mercados donde intento integrarme ¿son fragmentados o concentrados?, es decir, ¿existen competidores fuertes que puedan evitar mi ingreso?

- Al integrarme ¿fortalezco mi posición competitiva?, es decir, ¿manejo los factores claves de éxito o me protejo de nuevos competidores?

- ¿Es buen negocio integrarme?, esto significa que mediante la integración potencio mi negocio actual o bien creo otro que me de nuevos ingresos.

La integración vertical no está ajena a las críticas, las que se fundamentan en el aumento de los costos al integrarse y una demanda impredecible. El primero consiste a grandes rasgos que al integrarse la institución debe incurrir en una estructura de costo mayor necesaria para desarrollar el nuevo negocio, contratar más profesores, personal administrativo, construir nueva infraestructura, etc. El segundo se fundamenta en la posibilidad de una demanda inestable que no permita alcanzar los niveles de venta necesarios para la mantención del nuevo negocio, por ejemplo, si la escuela decide integrarse hacia el nivel prebásico, cabe la posibilidad que no logre las matrículas necesarias para su financiamiento y necesite apoyo económico de la escuela para subsistir. Por ejemplo, una escuela básica que se integre hacia adelante tendrá un importante incremento en sus costos ya que debe contratar una importante cantidad de docentes porque a diferencia de la enseñanza básica se necesita un profesor distinto por asignatura. Por otro lado cuando comienzan a operar los planes electivos en 3° medio podemos encontrar cursos con muy pocos alumnos los que sin embargo deben ser atendidos por un profesor.

3. ESTRATEGIA GENÉRICA Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Las alianzas estratégicas son acuerdos de colaboración entre instituciones que también pueden ser competidores. Las alianzas estratégicas van desde los Joint ventures hasta las franquicias.

3.1. Los Joint Ventures

Son alianzas estratégicas en donde dos instituciones se asocian y toman un acuerdo para trabajar en conjunto, en una o más áreas en comunes, de manera que las dos instituciones se beneficien. Las alianzas estratégicas generan una oportunidad para lograr los objetivos estratégicos a un menor costo y con un nivel de riesgo controlado ante la incertidumbre de una demanda inestable. En el caso de la educación esto se da cuando una Universidad extranjera desea dar un doctorado en Chile y se asocia con una universidad local, el Joint venture (aventura conjunta) en este caso consistiría en que la Universidad extranjera proporciona las mallas curriculares y profesores para dictar el Doctorado y la Universidad local administra, promociona y complementa con sus propios profesores. En este caso las dos instituciones se ven beneficiadas, la universidad extranjera amplía su cobertura y disminuye el riesgo de introducir el Doctorado al país, ya que no conoce el nuevo mercado, y la local ofrece un nuevo producto, potencia su imagen institucional y genera nuevos recursos.

Otro ejemplo de Joint venture se podría dar cuando colegios de diferentes comunas se asocian para trabajar en conjunto bajo una nueva imagen de marca o institucional (cambio de nombre), mediante esto los colegios pueden organizar una cadena de sucursales en diferentes partes del país con los colegios asociados, compitiendo de esta forma con redes de colegios, ya establecidos como colegios concepción, colegio inglés, o colegios católicos. Es importante destacar que al realizar esta estrategia se debe homogenizar a todos los colegios bajo los mismos criterios de infraestructura, tecnología, metodología y calidad docente, es decir, que todos los colegios de esta alianza entreguen un servicio similar.

Un ejemplo de alianza estratégica, es la realizada por la Universidad de la República con los colegios pertenecientes al Consejo de Rectores de Colegios Laicos y con algunos establecimientos municipales, en la cual esta institución de educación superior beca a los alumnos egresados de dichos colegios y liceos que cumplan determinados requisitos para que ingresen a sus carreras. También ha cobrado relevancia como alianza estratégica lo realizado por los establecimientos técnico profesionales en conjunto con algunas empresas en donde sus alumnos pueden desarrollar su práctica.

Realice ejercicio n° 4

3.2. Las Franquicias

Consisten en que una institución vende a un concesionario (otra organización) derechos limitados para usar su marca a cambio del pago en pesos de estos derechos. Este sistema se utiliza en el ámbito empresarial, con el objeto de ampliar las redes de distribución.

Existen una serie de alianzas estratégicas que no están en las categorías de Joint Ventures o franquicias, sin embargo, cumplen con el mismo objetivo de crear una ventaja competitiva para nuestro colegio. Un ejemplo, que podemos mencionar es cuando colegios de Chile se asocian con homólogos extranjeros. En este caso se puede realizar intercambio de profesores para que aprendan de otras culturas, potencien sus conocimientos y con esto mejoren los aprendizajes de los alumnos. Otra forma de este tipo de alianza estratégica es a nivel de los alumnos mediante el intercambio educacional, donde éstos pueden visitar otros colegios de Chile o el extranjero y de esta forma ampliar su nivel de experiencia y conocimientos. También se puede mencionar la alianza estratégica que hace un liceo con una o más escuelas con el fin de asegurar alumnos para el ingreso a primero medio y si éste ya tiene educación básica entonces la alianza debería realizarla con jardines infantiles. Existen una serie de posibilidades de alianzas estratégicas en la educación que pueden ser generadores de una ventaja competitiva para los establecimientos educacionales, el encontrarlas depende del equipo directivo.

En el ámbito educacional si una escuela desea asegurar las matrículas para primero básico, en el contexto tratado en este módulo, tiene dos opciones: integrarse hacia el origen (al eslabón prebásico) o bien realizar una alianza estratégica con más de un jardín infantil, al parecer esta segunda opción es más atractiva, ya que implica un menor costo de implementación y un menor riesgo. El cómo cerrar la alianza estratégica entre la escuela y los jardines infantiles, dependerá de las conversaciones realizadas para un acuerdo, aquí no es posible dar ningún método, es decir depende enteramente de la capacidad de gestión del equipo directivo para generar el mejor provecho a su institución.

Las opciones presentadas en este módulo son aplicables para todos los eslabones de la cadena industrial de educación, el desarrollo e implementación depende de la realidad educativa de cada establecimiento. Por lo tanto es necesario no descartar estas posibilidades de crecimiento institucional a futuro.

CLASE 05

3.3. Qué se debe Hacer para que las Alianzas Estratégicas Funcionen

Los beneficios de una alianza estratégica parecen venir de tres factores: selección del socio, estructura de la alianza y forma como se maneja ésta. En seguida se analizarán cada uno de ellos:

3.3.1. Selección de Socio

Uno de los factores claves para hacer que una alianza estratégica funcione consiste en seleccionar el tipo apropiado de socio. Este socio debe tener tres características importantes. En primer lugar debe ayudar a la institución a lograr sus objetivos estratégicos, es decir, el socio estratégico debe tener capacidades valiosas para la institución. Por ejemplo, en el caso de BELZART, el asociarse con el Instituto Latinoamericano de Comercio

Exterior, plenamente autónomo, le permitió entregar Post-Títulos a la comunidad educativa, servicio que esta institución no podía proveer, dada las regulaciones de la ley 19.070. En segundo lugar, el socio debe compartir la visión de la institución en cuanto al propósito de la alianza, en el ejemplo de BELZART las dos instituciones visionaron que a través de esta alianza, se podía contribuir al mejoramiento educativo. En tercer lugar, no debe existir la posibilidad que uno de los socios trate de explotar en forma oportunista la alianza para sus propios fines, expropiando a la institución del *Know How* (saber hacer) y luego independizarse y colocar su propio negocio.

3.3.2. Estructura de la Alianza

Después de seleccionar al socio la institución debe tratar de estructurar la alianza de tal forma que el socio aporte en la misma proporción que el buscador de alianza. Existen diferentes formas de protegerse de este riesgo, una de ellas es mediante una relación contractual de alianza, donde se establecen las condiciones mediante las que se operará, otra forma es mediante la transferencia anticipada de conocimiento, esto permite que las dos instituciones queden en la misma posición de conocimientos.

3.3.3. Manejo de la Alianza

Cuando una institución realiza una alianza, debe tomar ciertas medidas con el fin de obtener conocimientos de su socio, y luego destinar este conocimiento a un buen uso dentro de la organización.

Las principales desventajas de una alianza estratégica provienen del manejo inadecuado de los factores de selección de socio, estructura de la alianza y manejo de la alianza. Si éstos no son controlados eficientemente entonces la alianza se derrumbará y afectará la imagen institucional.

4. CASO LICEO EMPRENDER: PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

A lo largo del material de estudio, hemos desarrollado el caso del Liceo Emprender. Primero realizamos un análisis externo, el que se complementó con un análisis interno. Ambos análisis, junto a la definición de misión fijada por la institución, concluyeron con la enunciación de los objetivos estratégicos, los cuales fijan el norte que debe seguir el planteamiento estratégico, y es justamente este tema el que desarrollaremos a continuación.

La figura nº 6, muestra un resumen de las conclusiones del análisis competitivo y de los objetivos determinados por el Liceo Emprender.

Figura nº 6. Resultados del análisis competitivo y objetivos estratégicos del Liceo Emprender.

Objetivos Estratégicos Liceo Emprender

1. Realizar en un periodo de un año un análisis acabado de la factibilidad de integrarse hacia el eslabón de educación básica.

2. Mejorar durante los próximos 2 años, la calidad de la enseñanza-aprendizaje, mediante la incorporación de padres y apoderados en el proceso educativo y el desarrollo de un programa de perfeccionamiento continuo de los docentes, esto de acuerdo a los lineamientos de la reforma educacional.

3. Desarrollar una imagen de marca de excelencia educacional ante la comunidad, en los próximos 4 años.

4. Realizar un mejoramiento continuo de infraestructura y condiciones laborales en los próximos 3 años, haciéndola competitiva con respecto a la competencia.

5. Ampliar la infraestructura del establecimiento educacional de aquí a 4 años, y lograr insertar al Liceo en la Jornada Escolar Completa.

Fortalezas:	Debilidades:
• Buena imagen de marca. • Cuenta con una ubicación privilegiada y tiene espacio para ampliarse.	• Infraestructura no es competitiva con otros Liceos. • Los profesores no están incentivados en perfeccionarse, dada la inestabilidad laboral. • Calidad de la enseñanza.
Amenazas:	**Oportunidades:**
• La tasa de cesantía que vive el país hace que las familias busquen alternativas que se adapten a su nueva situación económica. • Las bajas barreras de entrada y una demanda creciente atraen a nuevos competidores. • El mejoramiento de la situación económica puede provocar una emigración de alumnos a otros colegios con mejor imagen.	• La crisis económica que atraviesa el país origina movimientos entre las demandas educacionales por tipo de establecimientos favoreciéndose los particulares subvencionados y municipales. • El mejoramiento del nivel educacional por el ingreso de alumnos con mejor base educativa, provenientes de colegios particulares subvencionados y particulares con buena imagen. • El crecimiento en la demanda proyecta un mejoramiento en el número de matriculados. • Una demanda escondida por servicio de regularización educacional.

4.1. Factores a Considerar para el Cliente Externo

- Acomodación al cliente : en relación con su grado de desarrollo, qué es lo que desea.
- Reconocimiento : satisfacción de padres y alumnos.
- Permanencia o duración : mantenimiento sostenido en el mercado.
- Excelencia o perfección : responder y no desviarse de las metas.
- Bajo costo de producción: mayor aprovechamiento de recursos y costos.
- Accesibilidad : posibilitar el acceso a muchos sectores.
- Cantidad de producción : se refiere a la expansión del servicio.

4.2. Factores del Grado de Satisfacción a Considerar para el Cliente Interno

- Condiciones materiales: recursos.
- Seguridad básica en la profesión: son requisitos de característica profesional.

- Estructura del funcionamiento institucional: porque se sienten miembros de la organización.
- Resultados: es una estimación subjetiva sobre el grado de satisfacción de los resultados.
- Prestigio profesional: tiene relación con el aprecio y reconocimiento que le profesan.

Lo anterior, nos entrega la base para proceder al planteamiento estratégico, el que implica en primera instancia definir la estrategia genérica que se seguirá y que regirá el conjunto de acciones que emprenda la unidad educativa.

Si consideramos los objetivos estratégicos 2 y 3, los que apuntan a la búsqueda de una diferenciación del resto de los establecimientos educacionales, y las conclusiones del análisis externo, donde se señala que el crecimiento de la demanda es un incentivo para que ingresen nuevos competidores, a la vez que la situación económica actual del país posibilita que clientes nuevos prueben el servicio, ofreciendo una oportunidad de posicionar un buen servicio en un mercado que antes no los conocía, esto nos inclina por la elección de una estrategia de *diferenciación enfocada* (las ventajas de ella fueron enunciadas más arriba).

Una vez definida la estrategia genérica a seguir, la institución debe comenzar a desarrollar estrategias que permitan alcanzar el objetivo propuesto, para ello se plantean estrategias funcionales, las que serán desarrolladas con posterioridad, y las estrategias de crecimiento. Éstas últimas pueden ser de integración vertical o de alianza estratégica, sin perjuicio de optar por otras de las ya mencionadas. En esta parte, se escogerá como lo más óptimo la estrategia de crecimiento por integración vertical, ello basado en el hecho de que uno de los factores claves a manejar por la institución es la obtención de matrículas, ya que es el factor que permite la existencia de la industria ¿Se puede llevar a cabo la educación sin la existencia de los educandos? Sin duda que no, por ello la integración vertical sería la posibilidad de que el Liceo Emprender pueda proyectarse, ya que de esta manera estaría asegurando las matrículas de enseñanza media con los egresados de enseñanza básica de su propio establecimiento, es decir, se autoabastecería, lo que le permitiría defenderse de los nuevos competidores.

La aplicación que se ha hecho en el Liceo Emprender responde, como usted apreció, a la utilización de la información obtenida tanto del medio externo como interno, y de la orientación que la unidad educacional quiere tomar, la que se expresa en su declaración de misión. De igual manera usted debe basar su toma de decisiones en la información que obtenga de su análisis, en la declaración de misión y en el intangible que le permitirá su diferenciación: capacidad de planificar, anticipando el futuro con acciones acertadas hoy.

II. ESTRATEGIA FUNCIONAL

La E*strategia Funcional* corresponde al conjunto de acciones orientadas a cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional (producción, marketing, finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo) a fin de maximizar la productividad de dichos recursos. La dimensión funcional, de los tres niveles de formulación de estrategia: corporativo, de negocios y funcional, ha sido probablemente la más descuidada en muchas instituciones, constituyéndose esto en una de las razones básicas del fracaso de muchas organizaciones.

Abordar estratégicamente las funciones significa estar consciente de lo que están haciendo los competidores en términos de desarrollo de capacidades, y desarrollar acciones que sean capaces de equiparar o sobrepasar sus competencias. Pensemos, por ejemplo, en una empresa productiva donde la fabricación es una función clave de la gestión; indiscutiblemente si ésta la trata enteramente como una actividad operacional, con orientación totalmente interna, sin comprensión alguna de las fuerzas externas que están cambiando fundamentalmente el medio ambiente de la producción, estará en graves aprietos, ya que estará produciendo sin saber si es competitivo respecto a los otros fabricantes de la industria.

Desde un punto de vista estratégico no interesa conocer simplemente la base de costos, la tasa de productividad, el estado de utilización o modernización de nuestras instalaciones físicas, o el grado en que la informática está cambiando nuestras habilidades operacionales o administrativas. Nada de eso tiene relevancia, a no ser que lo posicionemos en pleno contraste con tipos similares de habilidades que estén desarrollando los competidores, es decir, lo que interesa es la comparación de los costos de la institución en relación al de los competidores, la habilidad de la organización para equiparar la productividad de la competencia, y en el caso de la educación sería la competitividad del tipo de enseñanza en relación con la de otras unidades educativas.

Lo anterior, significa sencillamente, que tenemos que tratar estratégicamente las funciones; en otras palabras, necesitamos hacer uso de los mismos conceptos (análisis externo e interno) que utilizamos a nivel de negocio y tratar las funciones de forma de lograr una ventaja competitiva sostenible.

1. SEGMENTACIÓN FUNCIONAL: EL CONCEPTO DE UNIDAD ESTRATÉGICA FUNCIONAL

Al igual que cuando comenzamos el proceso de análisis y formulación de una estrategia de negocios, tuvimos la necesidad de generar una segmentación especial de las actividades (negocios) de la firma derivando al concepto de UEN (unidad estratégica de negocios); al comenzar el análisis y formulación de las estrategias funcionales debemos segmentar las actividades al interior de la UEN, lo que nos lleva a dividir la unidad de análisis

(unidad educativa) en las funciones que lleva a cabo para entregar el servicio que ofrece. A cada una de estas sub-unidades le denominamos unidad estratégica de función (UEF).

Una UEN está compuesta por un conjunto de productos y servicios que comparten las mismas preocupaciones y objetivos estratégicos. Esta es exactamente la misma agrupación que debemos plantear antes de analizar y desarrollar la estrategia funcional, es decir, identificar las funciones y no los departamentos que conforman el establecimiento. Por ejemplo, la función de tecnología es necesaria para el desarrollo de las actividades al interior del establecimiento como apoyo a los métodos de aprendizaje, optimización de procesos administrativos, etc., sin embargo, ello no implica la existencia de un departamento tecnológico que se haga cargo de esta función en forma exclusiva, sino que, ésta puede ser asumida por alguno o algunos de los departamentos existentes. Por otro lado, tenemos la función de recursos humanos, que es privativa de un departamento en términos de su administración, sin embargo, su efecto es transversal en la organización, porque provee de personal al resto de los departamentos los que, en cierta forma, asumen algún grado de responsabilidad por el recurso que se les asigna.

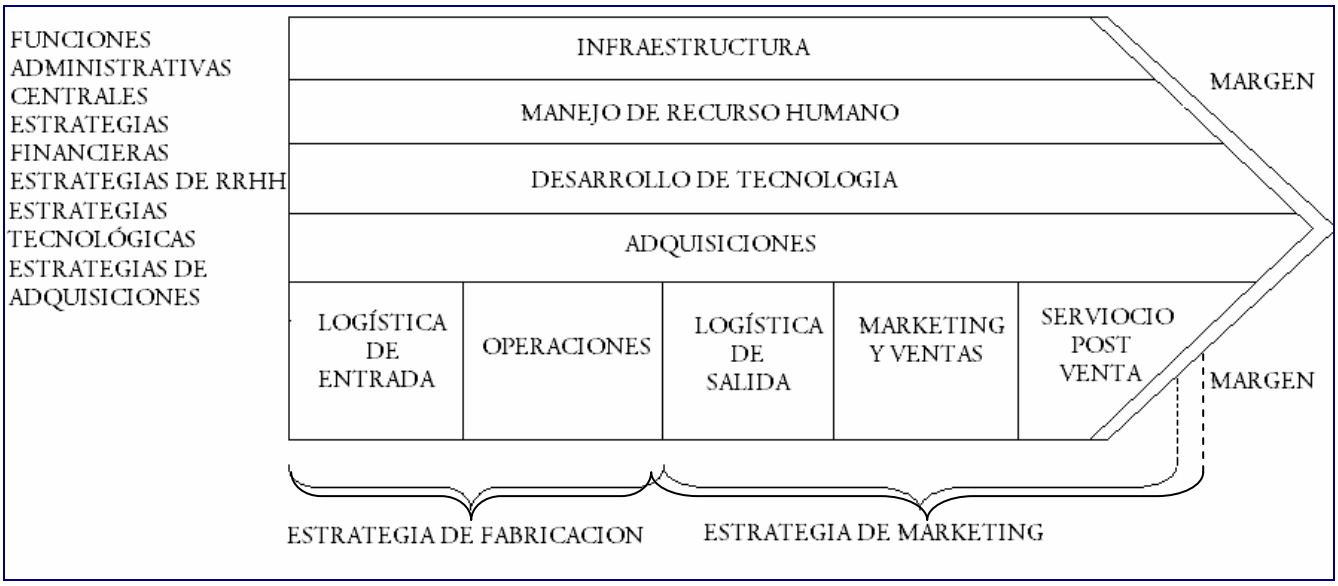
A fin de ser más específicos en nuestro análisis, consideremos la cadena de valor como un marco conceptual para definir las funciones claves de gestión de la organización. En la figura nº 1 hemos agrupado las actividades de la firma de una manera que genera seis áreas principales para el análisis funcional estratégico:

- Estrategia financiera
- Estrategia de recursos humanos
- Estrategia tecnológica
- Estrategia de adquisiciones
- Estrategia de fabricación
- Estrategia de marketing

CLASE 06

Estas son las áreas centrales de preocupación estratégica funcional abordadas en esta parte del material de estudio. Hemos dejado de lado, a propósito, aquéllas a las que nos referimos como funciones administrativas centrales, no porque carezcan de importancia estratégica, sino debido a nuestra inhabilidad para abordarlas efectivamente dentro de los márgenes establecidos para este curso.

Figura nº 1. Las áreas centrales de estrategia funcional derivadas de la cadena de valor



Realice ejercicio n° 5

1.1. Elementos Fundamentales en la Definición de una Estrategia Funcional

Entre los elementos fundamentales encontramos primero a la estrategia institucional o genérica, la que provee un aporte inicial muy importante, ya que:

- Define los requerimientos básicos que la estrategia funcional tiene que atender,
- Especifica las metas y el campo de aplicación de la estrategia funcional.

A nivel institucional, los mayores aportes emergen de la declaración de la misión de negocio, de la unidad educativa y, en particular, de aquella parte que aborda las maneras centrales de competir. Es a menudo que en dicha declaración el equipo directivo identifica los roles críticos desempeñados por cada función en el desarrollo de una ventaja competitiva.

Las estrategias de negocios (costo, diferenciación o enfoque), tienen un enorme impacto funcional, ya que entregan la orientación general para las estrategias funcionales, es decir, las estrategias funcionales deben apoyar e ir en el mismo rumbo que las estrategias de negocio. Por ejemplo, si la unidad educativa decidió implementar una estrategia de diferenciación enfocada en una comuna, deberá diseñar las funciones de la institución para

el logro de ésta mediante la búsqueda de calidad en el servicio, es decir, todas las funciones deben estar enfocadas en el logro de la estrategia de negocio.

Según se discutió en la sección previa, las unidades estratégicas funcionales constituyen el foco de atención para la realización de la exploración funcional del medio ambiente y análisis interno. Como en el caso de la estrategia de negocios, el proceso de exploración del medio externo apunta a obtener una comprensión de las tendencias industriales críticas y de la situación presente y futura de competidores claves. Sin embargo, en el caso de la exploración ambiental funcional, acentuamos una nueva dimensión que hemos denominado *inteligencia funcional*, la que tiene como finalidad apoyar la toma de decisión que optimice las funciones que se encuentran en la institución. Su propósito es generar toda la información relevante respecto del estado actual y futuro de cada función individual, no es sólo la práctica actual de una función, sino el reconocimiento de tendencias futuras desarrolladas recientemente y su empleo por parte de los competidores. Veamos un ejemplo para clarificar este concepto

1.2. Ejemplo en la Actividad de Educación

La Calidad de la educación implica el mejoramiento de todas las actividades primarias y de apoyo institucional, que es donde se encuentran insertas las funciones que estamos analizando en este ramo. Para nuestro ejemplo analizaremos la actividad de educación, que sería la fabricación definida en la figura n° 1 en la cadena del valor.

El mejoramiento de la calidad, se logra no sólo mediante la aplicación de una metodología innovadora que permita generar aprendizajes (actividad principal), sino que es necesario combinarla con actividades de apoyo, es decir, una infraestructura acorde, implementar tecnologías que apoyen la metodología, perfeccionamiento docente, innovaciones curriculares y adquisición de materiales de apoyo. Cada una de estas actividades de apoyo a la calidad, están compuestas por funciones que se agrupan por departamento de finanzas, unidad técnica pedagógica (UTP), investigación y adquisiciones respectivamente, y que apoyan a la función principal. En este ejemplo, es la actividad *Educación*.

Ahora que tenemos acotado nuestro ejemplo a la actividad educación, empecemos con éste: El Director del colegio Julio Verne ha decidido mejorar la calidad educacional de su establecimiento, por lo que llamó a los integrantes del equipo de gestión y les preguntó ¿Qué debemos hacer para lograr mejorar la calidad de la educación impartida?, el jefe coordinador de la educación básica respondió “Señor Director, en conversaciones sostenidas con colegas de otros colegios, me comentaban que en su establecimiento el director había decidido hacer lo mismo y lo logró a través del perfeccionamiento continuo e invirtiendo en tecnologías informáticas para el apoyo de las clases. El jefe de UTP acotó: “el colegio La Paz también busca mejorar su calidad educativa e implementó una biblioteca con 5000 ejemplares, los alumnos y apoderados están muy contentos con esta innovación. Por último, el director dijo: “supe que el colegio Juan Pablo Segundo, había incorporado computación e Inglés en el

currículo de todo los cursos, y es más, ya han implementado la metodología constructivista como método de enseñanza."

Analizando la información recolectada en esa reunión, y en posteriores análisis y detectando las necesidades de los clientes, concluyeron que los establecimientos educacionales que se destacan por su calidad en educación tienen tres puntos en común:

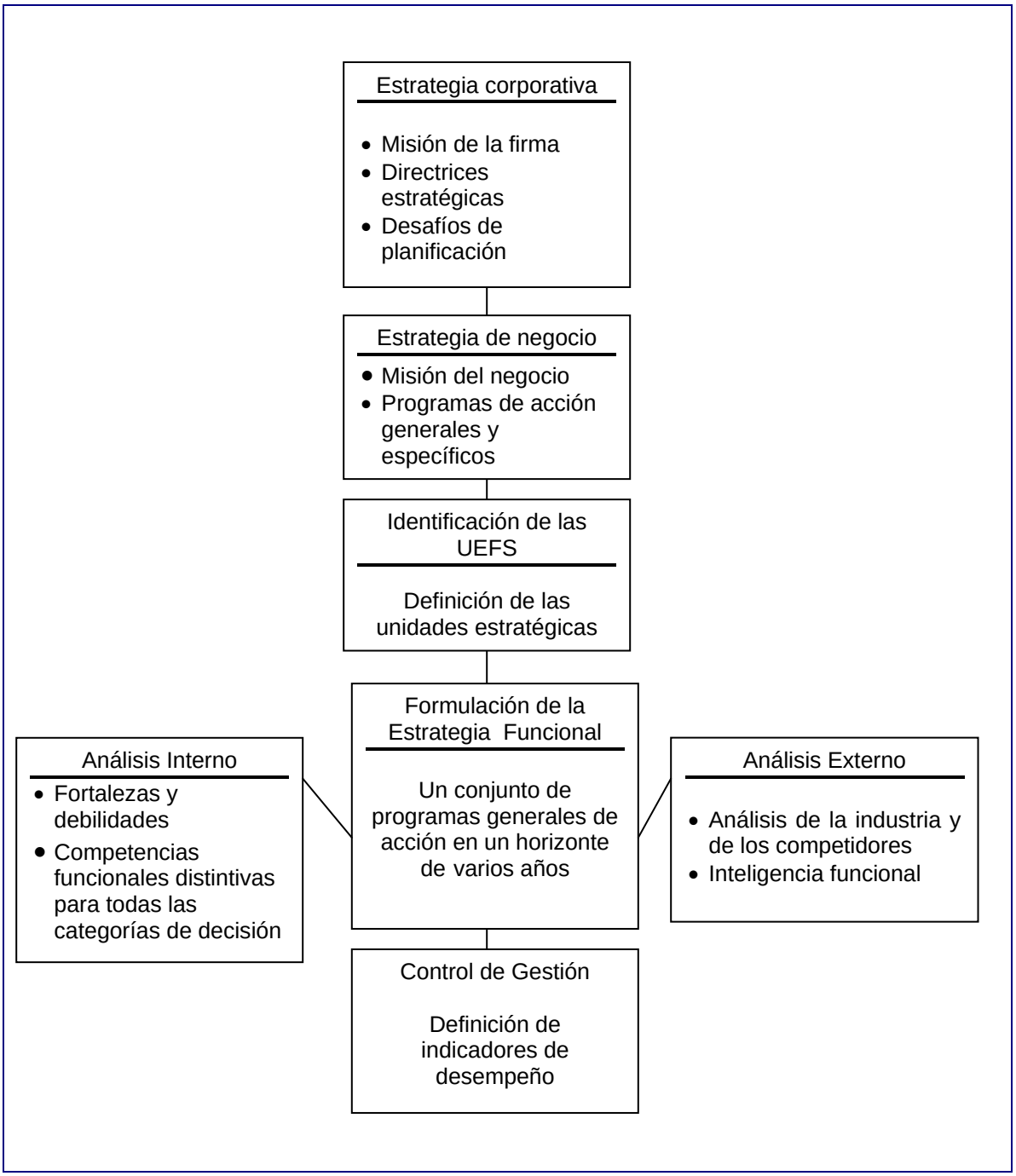
- Están implementando tecnologías informáticas para potenciar los aprendizajes.
- Los currículos apuntan a potenciar las capacidades de los alumnos.
- Están produciendo cambios en las metodologías utilizadas en clases.

Estas conclusiones se lograron mediante un análisis exhaustivo centrado en los movimientos de la competencia y las tendencias que ha tenido la educación en los últimos años. Sin embargo, esto no significa que el colegio deba imitar todo lo que hace la competencia, sólo debe tomarlo como parámetro de referencia para realizar sus cambios acorde con su misión y estrategia genérica de negocio. Es decir, la inteligencia funcional nos sirve como una forma de análisis, para mejorar las funciones de nuestra institución si fuera necesario.

Un segundo elemento se relaciona con las *habilidades específicas que podríamos desarrollar para cada función individual*, a fin de lograr una ventaja competitiva. Para determinar estas habilidades nos apoyamos en el análisis funcional interno, el que nos permite establecer un reconocimiento de las fortalezas y debilidades al igual como se hizo con el análisis a nivel de negocios visto con anterioridad. Estas habilidades las agrupamos bajo el nombre de *categorías de decisiones estratégicas*, es decir, las habilidades que puede desarrollar el cuerpo docente, la unidad técnica pedagógica, finanzas etc.

En la figura nº 2, se puede apreciar la secuencia lógica para desarrollar las estrategias funcionales, partiendo por la definición de la estrategia de negocio y apoyándose en el análisis externo e interno de la institución, para terminar con los indicadores de gestión, los que tienen como fin medir el desempeño de las estrategias.

Figura nº 2. Los elementos fundamentales en la definición de una estrategia funcional



2. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Ahora, nos corresponde comentar brevemente la naturaleza de las decisiones específicas que constituyen lo nuclear de cada una de las seis funciones principales indicadas previamente: las áreas de finanzas, manejo de recursos humanos, tecnología, adquisiciones, fabricación y marketing.

Es importante señalar algunos elementos que hay en común en el desarrollo de las estrategias funcionales. En primer lugar, como ya lo hemos enfatizado muchas veces, la formulación de la estrategia funcional depende de las líneas directrices provistas a nivel corporativo y de negocios.

En segundo lugar, muchas decisiones estratégicas centrales traspasan los límites de varias de las funciones. Por ejemplo, una decisión como la diversificación del negocio hacia el perfeccionamiento docente, tiene ingredientes que afectan a todas las funciones, por lo tanto si un colegio decide diversificarse hacia la industria de la capacitación, y brindar perfeccionamiento, utilizará recursos compartidos de ambos negocios y esto afectará los procesos internos y funcionales de cada actividad. Por ello se debe evaluar qué sucederá:

- En la fabricación del servicio: analizar las capacidades institucionales para producir en vez de comprar un producto dado, por ejemplo, dar ellos mismos perfeccionamiento docente en vez de contratar a una institución.
- Adquisición: explorar las alternativas detalladas de compra y de costo.
- Tecnología: examinar las capacidades de generar este nuevo servicio (Perfeccionamiento).
- Finanzas: considerar las consecuencias económicas y financieras de la decisión. (¿Ahorramos costos? ¿Es rentable dar perfeccionamiento?).
- Marketing: evaluar las implicaciones de demanda (¿seremos capaces de satisfacer una demanda externa y no sólo la interna?).
- Recursos Humanos: asegurar la disponibilidad de recursos humanos necesarios (¿podemos encontrar docentes que nos dicten este perfeccionamiento?).

Por tanto, una decisión de diversificación, atribuida inicialmente a una decisión estratégica de la dirección del colegio, influye en las funciones de finanzas, tecnología, adquisición, marketing, fabricación y recurso humano, tal como se mostró en el ejemplo anterior. En tercer lugar, como es el caso con los objetivos estratégicos a todo nivel, las estrategias funcionales intentan captar los desafíos generados desde el medio ambiente externo de una manera que contribuyan a crear y mantener una ventaja competitiva. Por lo tanto, necesitamos comprender cómo cada función tiene que hacer frente a todos los principales mercados externos -financiero, laboral, tecnológico, de productos y otros factores de producción-, a fin de mejorar la posición funcional estratégica. Vale la pena observar que todos estos mercados externos se alinean naturalmente con un área funcional dada. Se podría argumentar que los mercados financieros son el ámbito de la función finanzas; los

mercados del trabajo, del manejo de recursos humanos; los mercados de tecnología, de la función tecnológica; los mercados de productos, de la función de marketing; y otros factores de producción, de la función de adquisiciones.

Curiosamente, la única función que no parece "ser dueña de" ningún mercado externo específico es la fabricación o el desarrollo del servicio, tal vez esto pueda explicar por qué esta función tiende a tener una orientación hacia adentro, a no ser que se hagan esfuerzos para evitarlo. La Figura nº 3 muestra esta situación. Podemos observar que para tratar con un mercado externo debemos definir específicamente las funciones y posteriormente analizar el comportamiento de estos mercados que nos suministran los recursos para el funcionamiento institucional. Si analizamos el mercado tecnológico, podemos encontrar en él diferentes opciones de implementación tecnológica para nuestro colegio, cuál elegir, depende de la estrategia de negocio y funcional a seguir.

Figura nº 3. Principales relaciones funcionales con mercados externos

CLASE 07

2.1. Estrategias de Finanzas

La función Finanzas es la más centralizada y por lo general depende del director de la institución y sus consejeros. Las estrategias funcionales en el área de finanzas deben estar orientadas primariamente a la comprensión de las actuales características de los mercados de donde se puede obtener financiamiento de manera nueva y creativa.

Cuando hablamos de estrategias financieras estamos hablando de cómo encontrar recursos económicos para financiar nuestras operaciones educacionales o el futuro crecimiento. El colegio puede encontrar financiamiento de la forma tradicional, mediante los bancos o buscando nuevos socios que inyecten capitales frescos. Estas formas de financiamiento son válidas y también riesgosas, sin embargo, existen otras que son tan viables como las anteriores, pero con un nivel de riesgo menor, siendo las siguientes:

a) Los pagos por derechos de escolaridad y matrículas.
b) Las donaciones a que se refiere el Artículo 18 del DFL Nº 5 de educación de 1993.
c) Las donaciones con fines educacionales otorgadas en virtud del artículo 3º de la Ley 19.247.
d) Lo percibido por la venta de bienes y servicios producidos y prestados por el establecimiento.
e) Lo asignado al respectivo establecimiento, en su carácter de beneficioso de programas ministeriales o regionales de desarrollo. Artículo 22, Ley 19.410.

Las unidades educativas con estas formas de financiamiento pueden generar ingresos frescos, ocupando los mismos recursos de la actividad principal (educación), por ejemplo, utilizando lo expuesto en la letra d) una escuela agrícola puede generar más recursos mediante la venta de los productos agrícolas cosechados en las hortalizas del colegio, los que son generados por los alumnos en el proceso de aprender. Por otro lado un liceo, colegio o escuela de la ciudad, puede arrendar su infraestructura, en los horarios que no la utilice, a otras instituciones como, por ejemplo, a empresas de capacitación o perfeccionamiento que dicten cursos presenciales. Si la unidad educativa cuenta con una sala de eventos y casino puede arrendar ésta a instituciones que participen en los Programas de Perfeccionamiento Fundamental (PPF), y entregar así un servicio completo a un precio menor que el ofrecido por otras instituciones. Ahora, si la escuela es uni docente y está en medio de la cordillera alejada de todo, también puede generar sus propios recursos económicos generando una micro economía auto sustentable, esto significa que produzca la mayoría de los productos de consumo y los que no pueda producir, los obtenga mediante la venta de los excedentes. Por ejemplo; si la escuela puede producir queso, y no lo consume todo, cuando el director o profesor baje a la ciudad, podría tener compradores para éstos.

La utilización de la Ley de donaciones es otra alternativa para conseguir recursos a las empresas privadas, las que pueden descontar estas donaciones de los impuestos a pagar.

Las posibilidades de financiamiento expuestas anteriormente son algunas de las que puede desarrollar una unidad educativa con los recursos y habilidades ya existentes. Sin embargo, todo depende de la capacidad del director y su equipo para encontrarlas y desarrollarlas, si éstos no lo realizan, el liceo nunca podrá generar ingresos frescos para funcionar como los niños y jóvenes merecen. Ahora bien, es necesario preguntarnos ¿Por qué los directivos de un colegio deben hacer estos esfuerzos para conseguir recursos y no esperar que el Estado los entregue? La respuesta es porque los recursos son escasos y el Estado nunca podrá solucionar todos los problemas sin la ayuda de los equipos de gestión de los colegios.

2.2. Estrategia de Recursos Humanos

Es la más descentralizada e invasiva de las funciones, ya que para que funcione cualquier institución, se necesita de personas en todas las actividades. El proceso de selección de personal requiere seleccionar del mercado de recursos humanos a personas que sean compatibles con la cultura organizacional y con las capacidades para el cargo. Ahora, en relación con lo que una organización educacional necesita, normalmente su accionar apunta al análisis de las ofertas que se encuentran en el mercado del trabajo, en el cual podemos encontrar docentes de distintas especialidades (Biología, Historia y Geografía, Matemáticas, etc.), también podemos encontrar docentes con diversas menciones, como por ejemplo docentes de educación General Básica con mención en Trastornos de Aprendizaje, o Educadoras de Párvulo con mención en inglés. También los establecimientos educacionales consideran la calidad de la universidad de origen del docente, su prestigio, y en fin muchos otros aspectos que se encuentran en el mercado del trabajo.

Esta estrategia busca, asimismo, no contratar más recursos humanos de lo necesario, por lo general, mediante la reestructuración de tareas e introducción de tecnologías es posible reducir la cantidad de personal contratado.

Las evaluaciones del rendimiento de las personas dentro de la organización contribuyen a la distribución adecuada de recompensas, diseño de programas efectivos de capacitación del equipo directivo, el mantenimiento del inventario actual de talentos y la adecuada promoción y destinación del personal.

La recompensa provee compensaciones en diversas formas: monetaria, promoción, alabanzas de la dirección, oportunidades de carrera, aprecio de los clientes, sentido personal de bienestar, oportunidades de aprender, seguridad, responsabilidad, respeto y amistad con compañeros de trabajo, todo esto incide finalmente en la motivación del personal.

La dirección de recursos humanos se refiere a la forma en que el director logra la motivación y compromiso de los equipos con la Misión del colegio. Trabajar en equipo es fundamental para el buen resultado de la dirección de recursos humanos y para esta estrategia funcional. Imagínese que somos capaces de contratar a los mejores profesores, pero no somos capaces de generar los espacios para que ellos puedan aportar a la

consecución de la misión, por la existencia de un clima organizacional tenso y autoritario, donde nadie pueda opinar o no se toman en cuenta las opiniones de éstos, lo más probable es que exista una inmigración de los mejores profesores a otros colegios, lo que traerá como resultado una baja importante en la calidad de la educación y por ende la pérdida de una de las fuentes de ventaja competitiva, *la calidad*.

2.3. Estrategia de Tecnología

Está también en todas partes y en la actualidad se la considera como una de las funciones centrales en el logro de ventajas competitivas, debido a que estamos atravesando un período de veloz transformación tecnológica.

La estrategia funcional de tecnología debe abordar el problema de selección de tecnologías que va a utilizar la institución y los modos en que se incorporarán a los productos, servicios y procesos. La selección Tecnológica debe ser realizada tomando en cuenta los siguientes aspectos fundamentales: cuánto aporta al logro de la misión institucional, qué ventaja competitiva podemos desarrollar y qué tecnologías utiliza nuestra competencia. En otras palabras la estrategia funcional de tecnología, no se debe basar en la compra indiscriminada de tecnología por el solo hecho de comprarla, sino más bien debe ser implementada con el fin de lograr una ventaja competitiva por sobre nuestros competidores más cercanos.

2.4. Función de Adquisición

Esta función participa en el suministro de todas las necesidades de materias primas, bienes y servicios necesarios para la fluida operación de los negocios de la institución. La estrategia de adquisiciones se basa en la premisa de adquirir recursos de la *mejor calidad* al *menor costo* y el dilema que debe solucionar es el hacer-versus-comprar, este último punto está en el corazón del tema de integración vertical.

2.5. Función de Fabricación (El proceso de educación)

En los sistemas educativos, el concepto de fabricación como medio de transformación de materias primas no es aplicable, pero en este material de estudio, cuando utilicemos este concepto, nos referiremos al proceso y los medios por los cuales la unidad educativa genera los aprendizajes en los alumnos, por lo tanto lo denominaremos *"Función de educación"*.

La función de educación es una función transversal que involucra, para su buen desarrollo, a las demás funciones del colegio tales como: tecnología, recursos humanos, financiera, marketing y adquisiciones.

En la actualidad, se entiende que la función de una organización educacional es educar a partir de la generación de actividades de aprendizajes. La mayor o menor cantidad y calidad de dichas actividades repercute directamente en los aprendizajes de los alumnos, es por eso que la autoridad gubernamental ha apuntado fundamentalmente al terreno de la metodología a la hora de capacitar a los docentes.

Las actividades de aprendizaje se pueden enmarcar en un sin número de acciones pasando por el desarrollo de las clases sistemáticas, las actividades extraescolares (como talleres de diversa índole), actividades de orientación, charlas, exposiciones, evaluaciones, etc.

Por otro lado, hay que aclarar que cuando hablamos de actividades de aprendizaje no pensamos restrictivamente a la dimensión cognitiva, sino que también debemos considerar los aspectos formativos que se han incorporado al currículum a través de los Objetivos Fundamentales Transversales (OFT), los que se pueden concretar a través de diversas instancias, ya sea ligados a los contenidos de los distintos subsectores, como a las prácticas y relaciones que se dan al interior de la escuela, lo que se conoce como “clima escolar”.

Se hace evidente que las demás funciones de la organización se articulan para tratar de hacer más eficiente el aprendizaje de los alumnos. Para un mejor desarrollo del aprendizaje de los alumnos se requieren buenos profesores, (recursos humanos), buen mobiliario y salas acogedoras (adquisiciones), recursos económicos para pagar lo que corresponde a los docentes (financiera), un buen sistema de informática que permita entregar en forma ágil y oportuna los documentos y certificados que los apoderados requieren (tecnológica), etc.

Realice ejercicio n° 6

2.6. Función de Marketing

Se orienta hacia la satisfacción de las necesidades del consumidor e incluye toda la logística de distribución y servicios posventas. Esta función se caracteriza por ser preferentemente descentralizada a nivel de la UEN y por la naturaleza principalmente externa de sus mayores áreas de atención. La clave está en la comprensión de las necesidades de los consumidores, la inducción de nuevas necesidades y el desencadenamiento de hábitos de compra.

La estrategia funcional de Marketing tiene que ver con la generación de inteligencia sobre marketing para la firma. Comienza con una segmentación apropiada del mercado y una definición más afinada de segmentos producto-mercado, de manera de captar las diferentes preferencias y necesidades de clientes. Las estrategias funcionales de marketing

son: distribución (plaza), precio, producto y promoción, denominadas como las 4 P o marketing Mix. A continuación, haremos un breve repaso.

a) Producto: los puntos incluidos son: generación de ideas, selección y evaluación de ideas, análisis de negocios, mejoramiento del producto o servicio, ajuste de sistemas administrativos y de apoyo, e introducción de nuevos productos, es decir todo lo que aporte a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

b) Distribución (Plaza): decisiones involucradas, instalar nuevos colegios en otras comunas, colocar un anexo de mi colegio en la misma comuna, mantenerme con el colegio que tengo, etc.

c) Precio: los factores centrales que afectan la estrategia de precios son: el posicionamiento competitivo del producto, el *mix* o combinación de servicios, la estrategia de marca y la calidad y opciones que ofrece el servicio. La estrategia de distribución influye también en cómo la decisión de precio va a ser afectada por las estrategias de publicidad y de manejo del equipo de ventas, las opciones posteriores que ofrece el servicio se pueden manejar mediante alianzas estratégicas, por ejemplo un liceo que realice una alianza estratégica con un preuniversitario, donde los alumnos puedan asistir a un precio razonablemente inferior o bien la alianza estratégica que puede realizar un Centro de Formación Técnica, para la continuidad de los estudios en un Instituto Profesional o en una Universidad.

d) Promoción: una estrategia de promoción integra los siguientes componentes: publicidad, presentación y promoción de ideas y es la forma que tiene el colegio para proyectar su imagen institucional al mercado que desea llegar.

CLASE 08

III. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS

Las estrategias funcionales, una vez definidas, deben ser implementadas y para ello la organización se debe valer de su estructura organizacional, la cual posee un rol principal que es en primer lugar coordinar las actividades de los empleados de manera que trabajen juntos para implementar en forma más efectiva una estrategia que incremente la ventaja competitiva, y además *motivar* a los empleados y proporcionarles los incentivos para lograr estados superiores en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente (bloques genéricos de ventaja competitiva).

La implementación de la estrategia es la manera mediante la cual una institución crea las disposiciones organizacionales y medios de control que permiten seguir su estrategia en forma más efectiva. La estrategia se implementa a través del diseño organizacional, el que involucra seleccionar la combinación de estructura organizacional y sistemas de control que permiten que una institución siga su estrategia en forma más efectiva (*esto le permite crear y sostener una ventaja competitiva*).

Los sistemas de control estratégico, nos permiten que los directores o encargados de áreas, apliquen monitoreo y evalúen el desempeño de las funciones que desarrollan las personas que componen la organización, así como de los procesos que involucra producir un producto o servicio.

1. ¿QUÉ ES UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL?

Toda institución u organización que quiera llevar a cabo las actividades estratégicas que le permitan alcanzar su misión, debe ordenarse de tal manera que la implementación de estas actividades sea coordinada. Este orden coordinado que asume la institución es lo que se denomina *Estructura Organizacional*, y se caracteriza por la asignación de las actividades estratégicas a funciones, las que se agrupan generalmente en departamentos o divisiones.

Es importante que no se confunda la estructura organizacional con la suma de departamentos al interior de la institución, que es la parte más expuesta de este concepto, las que se limitan a cumplir los objetivos y metas impuestos por la Dirección. El alcance se funda en el hecho de que la estructura organizacional incluye también la forma en que se organizan los canales de comunicación y la coordinación interdepartamental de manera de aprovechar las sinergias que se puedan producir.

Lo anterior, nos lleva a definir el rol de los directores o jefes en la definición de la estructura organizacional, como: *"diseñadores de mecanismos que faciliten la comunicación y cooperación entre los departamentos, de manera de compartir sus habilidades y conocimientos, y a su vez lograr un flujo de recursos y capacidades interdepartamentales eficiente."*

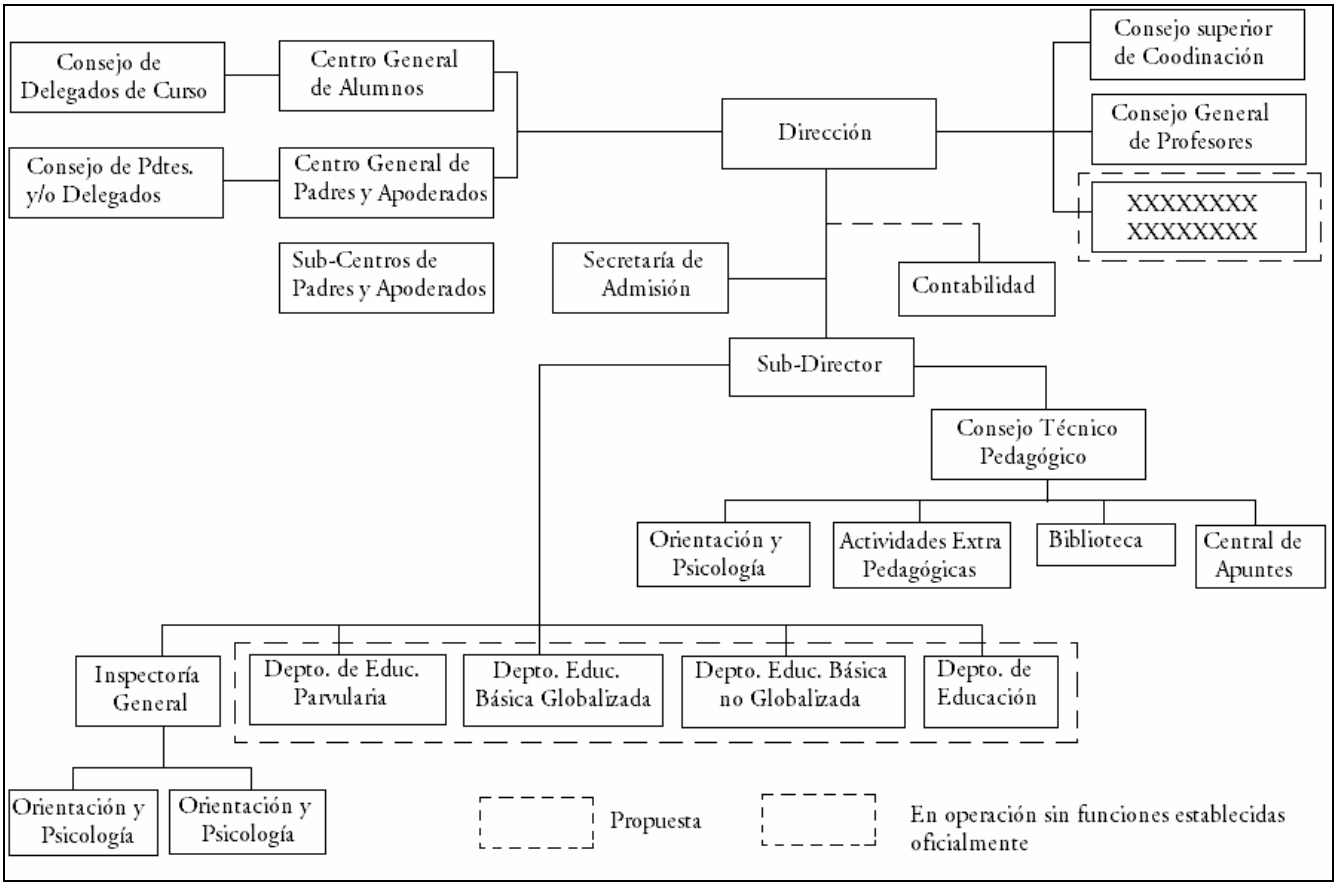
En cualquier organización el estilo personal del líder es altamente significativo a la hora de estructurar la organización para implementar las acciones necesarias que lleven adelante la estrategia. En una organización educacional la personalidad y el estilo del director es clave en su marcha, en la forma en que trabaja, en definitiva, en la manera en que se desarrollan las relaciones humanas al interior de la organización.

En conclusión, podemos decir que después de formular la estrategia de negocio y las estrategias funcionales de una institución, la dirección de la unidad educativa debe hacer de la estructura de diseño organizacional su siguiente prioridad, ya que la estrategia se

implementa a través de ella. Las actividades de creación de valor del personal del colegio, son poco significativas a menos que se utilice cierto tipo de estructura para asignar recursos humanos a las tareas y vincular las actividades de distintas personas o funciones. Cada función organizacional requiere desarrollar una habilidad distintiva en una actividad de creación de valor con el fin de incrementar la eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente. Por tanto, cada función necesita una estructura diseñada para permitirle desarrollar sus capacidades y ser más especializada y productiva. Sin embargo, como las funciones se especializan cada vez más, a menudo comienzan a seguir sus propias metas en forma exclusiva y se olvidan de la necesidad de comunicarse y coordinarse con otras funciones. Esto último, es lo que hace necesario el establecimiento de controles.

A continuación, les presentamos un ejemplo del organigrama de una Institución educacional de la Ciudad de Santiago, con alrededor de 800 alumnos, en él podemos distinguir las dimensiones clásicas que se reconocen en casi todos los establecimientos educacionales del país.

- ORGANIGRAMA 1



De la lectura e interpretación del organigrama podemos destacar algunos aspectos:

a) Encontramos una Dirección alejada de las instancias subordinadas e intermediadas por una Subdirección.

b) Además esta Dirección se encuentra exclusivamente centrada en los aspectos administrativos, y muy alejada de los aspectos pedagógicos.

c) La Unidad Técnico Pedagógica se encuentra claramente estructurada, pero aparece en un rol asesor a la subdirección y no en directa relación con los docentes como debería ser su función.

d) El Comité Permanente de Desarrollo Organizacional que aparece como una propuesta en el organigrama refleja que estamos frente a una institución educacional que se encuentra enfrentando algunos desafíos y por lo tanto quiere cambiar, sin embargo dicho comité aparece asesorando a la Dirección, pero al margen de una estructura jerárquica con poder real.

2. IMPLEMENTACIÓN A NIVEL FUNCIONAL Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Los bloques básicos de formación de la estructura organizacional son la *diferenciación* y la *integración*. La Diferenciación se da de dos formas: vertical y horizontal:

- La Diferenciación Vertical consiste a grandes rasgos en cómo el director distribuye la autoridad para la toma de decisiones en la organización, de tal manera que le permita controlar mejor las actividades de creación de valor. Por ejemplo, la dirección del establecimiento educacional debe decidir cuánta autoridad delega en los jefes de UTP, orientadores y profesores con el fin de que éstos puedan apoyar mediante el desarrollo de sus funciones a la estrategia genérica elegida.

- La Diferenciación Horizontal, consiste en escoger cómo distribuir las personas y tareas a las funciones para incrementar su habilidad de crear valor. Por ejemplo, de existir las funciones de contabilidad y finanzas en el liceo, el cuestionamiento podría ser: ¿Éstas deben estar juntas o separadas? ¿Cuál es la mejor forma de distribuir personal para maximizar su capacidad administrativa?

Por otro lado, el bloque de *integración* se da a nivel de funciones, lo que se denomina *integración funcional*. Ésta es el medio por el cual una institución busca coordinar las personas y las funciones con el fin de cumplir las tareas organizacionales. Como ya se anotó, cuando se originan distintas funciones de creación de valor por separado, éstas tienden a seguir sus propias metas y objetivos. Una institución debe crear entonces una estructura organizacional que posibilite a las diferentes funciones o departamentos coordinar sus actividades, para seguir una estrategia en forma efectiva. De igual manera una institución

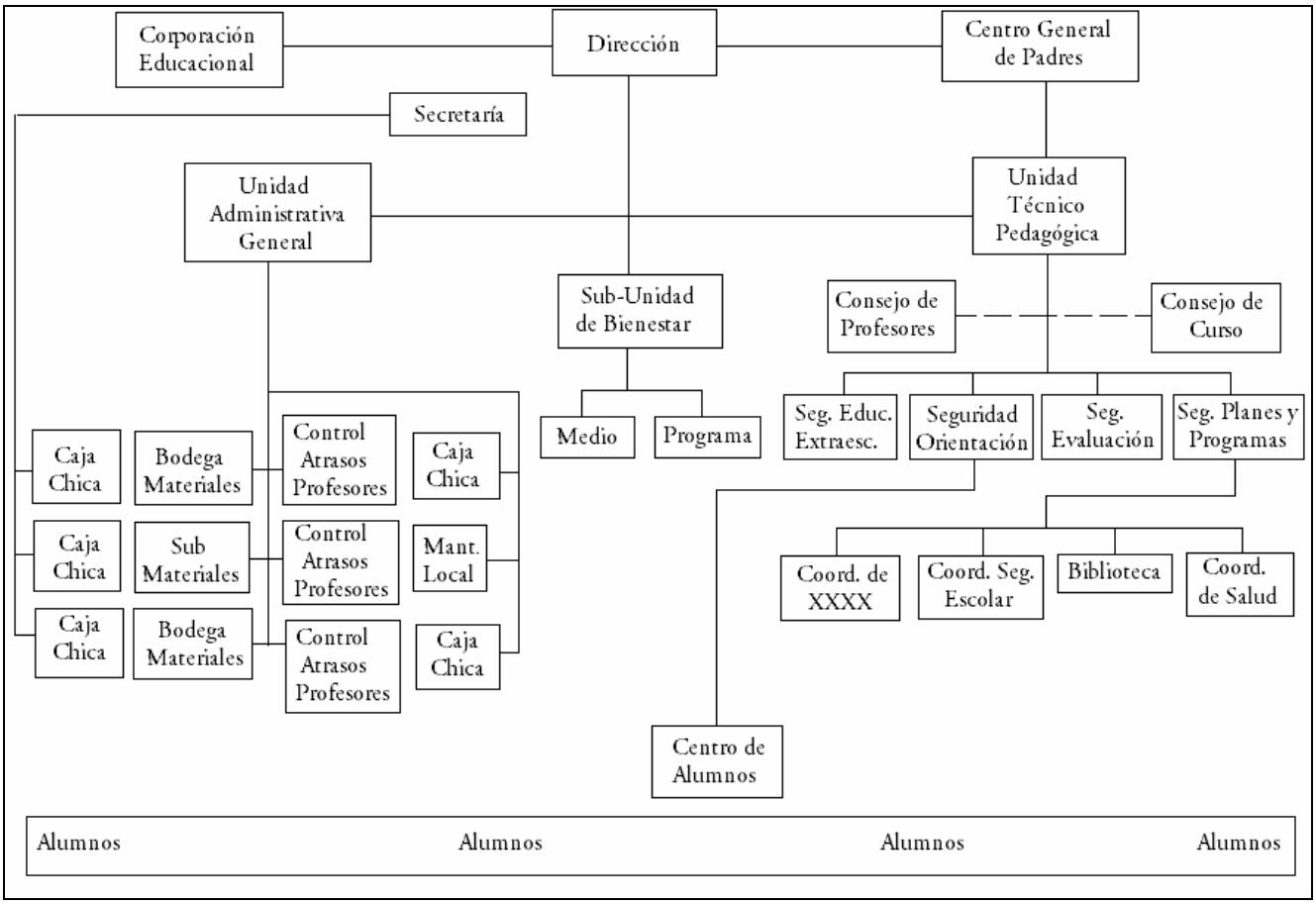
utiliza mecanismos integradores al igual que los diversos tipos de sistemas de control, para promover la coordinación entre las funciones y los departamentos.

La integración funcional tradicionalmente ha sido el aspecto más débil en la estructura de una organización escolar, aspecto que ha querido mejorar la autoridad educacional incorporando en el marco de la reforma los Equipos de Gestión Educacional (EGE) como una forma de producir un efecto en función del fortalecimiento del trabajo en equipo y la reflexión colectiva, y como una manera de mejorar la distribución de la autoridad en la organización.

En resumen, la *diferenciación de funciones* se refiere a la forma como una institución se divide en partes funcionales y departamentales, y la *integración funcional* se refiere a la manera como se combinan las partes. Unidos los dos procesos determinan cómo operará una estructura organizacional y en que medida podrán los directores exitosamente crear valor a través de sus estrategias.

Veamos a continuación, un ejemplo de organigrama perteneciente a un colegio pequeño de menos de 300 alumnos de la VII región.

- ORGANIGRAMA 2

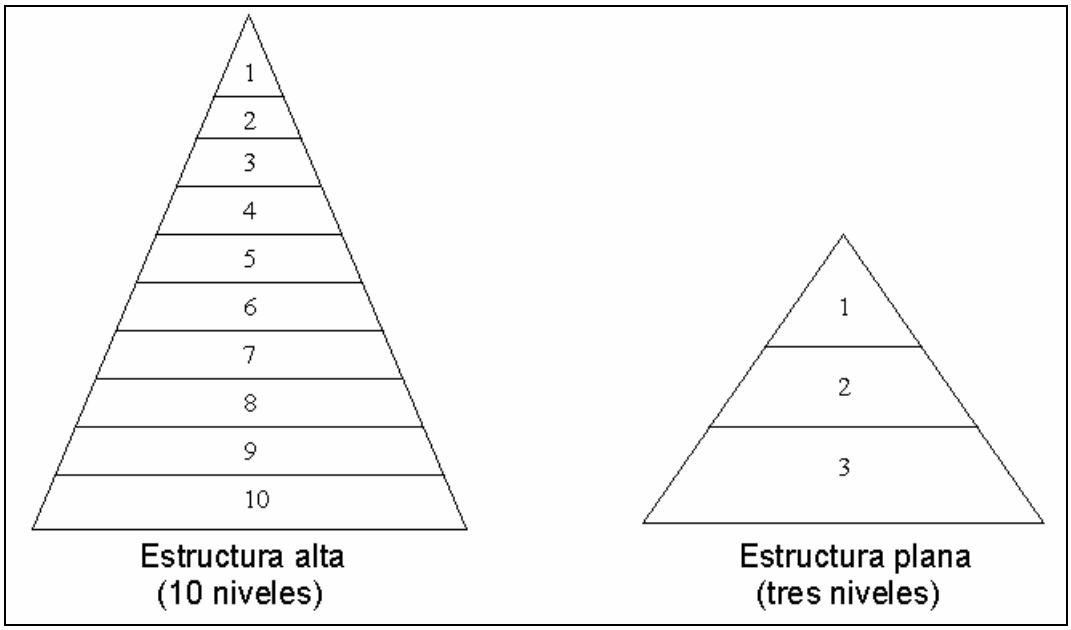


Realice ejercicio n° 7

2.1. Diferenciación Vertical e Implementación

El propósito de la diferenciación vertical consiste en especificar las relaciones de reporte que vinculan a las personas, actividades y funciones en todos los niveles de una Institución. Fundamentalmente, esto significa que la Dirección del colegio, escoge la cantidad apropiada de niveles jerárquicos y la correcta área de control para implementar en forma más efectiva la estrategia de una empresa. La jerarquía organizacional establece la estructura de autoridad de arriba hacia abajo en la organización. El área de control se define como la cantidad de subordinados que maneja directamente un director o encargado de departamento o área. La selección básica consiste en tender hacia una estructura plana, con pocos niveles jerárquicos y por tanto un área de control relativamente amplia, o una estructura alta, con muchos niveles y por consiguiente un área de control relativamente estrecha (figura nº 1). Las estructuras altas tienen varios niveles jerárquicos en relación al tamaño, mientras que las estructuras planas tienen pocos niveles con relación al tamaño.

Figura nº 1. Diferenciación Vertical



Las instituciones escogen la cantidad de niveles que necesitan con base en su estrategia y las actividades funcionales necesarias para lograrla. Por ejemplo, un colegio que atiende a 500 alumnos utilizará una diferenciación vertical con una estructura organizacional más plana que la de un colegio que atiende a 1500 y una cadena de colegios de una

congregación religiosa tendrá una estructura organizacional más alta que los dos primeros, lo anterior se debe a que mientras más grande sea la institución educacional, más profesores, paradocentes y personal administrativo se necesita contratar y administrar para el desarrollo del servicio, por lo tanto, el elegir una estructura organizacional alta o plana dependerá de la cantidad de personas que trabajen en la institución y de la estrategia que se desee implementar.

2.1.1. Problemas con las Jerarquías Altas en la Implementación

A medida que crece y se diversifica comercialmente una Institución, se incrementa la cantidad de niveles en su jerarquía de autoridad que le permiten aplicar monitoreo y coordinar las actividades de los empleados en forma eficiente. La investigación muestra que la cantidad de niveles jerárquicos relacionada con el tamaño de una institución es pronosticable a medida que se incrementa la cantidad de personas contratadas. Si una escuela básica decide integrarse hacia los liceos y brindar educación media, involucrará un cambio en su estructura organizacional, ya que al ampliar su negocio, necesariamente deberá contratar más personal (profesores, administrativos, paradocentes, etc.), por lo que su estructura jerárquica será más alta dado a la incorporación de estos nuevos funcionarios que debe supervisar.

Las instituciones tratan de mantener la organización tan plana como sea posible y siguen lo que se conoce como el principio de la cadena mínima de mando, el cual establece que una organización debe escoger una jerarquía con la mínima cantidad de niveles de autoridad necesarios para lograr su estrategia. Esto debido a que cuando las instituciones se hacen muy altas surgen problemas de comunicación, coordinación, motivación y control, lo que dificulta la implementación de la estrategia e incrementa el nivel de *costos burocráticos,* estos últimos son los costos que incurre una institución para operar el sistema de estructura y controlar la organización, mientras más alta es la estructura, más directores, jefes o encargados de departamentos, supervisores o coordinadores se necesitan y más tiempo se invierte en reuniones para coordinar las actividades. Debido a ello, es que a nivel internacional los especialistas tiendan a recomendar la existencia de organizaciones educacionales pequeñas, lo que facilita el logro de su estrategia. Debido a que cuenta con una cadena mínima de mando. En nuestro país la tendencia es lo contrario, especialmente porque el sistema de financiamiento obliga a los establecimientos educacionales a aumentar de sobremanera el número de alumnos, como una manera de asegurar su sobrevivencia. En los establecimientos pequeños normalmente no existe la figura del subdirector, ni se dan los coordinadores, ni los departamentos, asumiendo el Consejo de Profesores un rol más protagónico.

A continuación, analicemos cada uno de estos problemas:

a) Problemas de Coordinación y Comunicación

La existencia de excesivos niveles jerárquicos impide una eficiente comunicación y coordinación entre los empleados y las funciones e incrementa los costos burocráticos. La

comunicación entre las partes superior e inferior de la jerarquía se demora más a medida que se prolonga la cadena de mando. Esto genera inflexibilidad y se pierde tiempo valioso en el lanzamiento de un nuevo producto o servicio al mercado o en reaccionar frente a la competencia. Cuando las estructuras organizacionales son altas, las instituciones gastan más tiempo en tomar decisiones que los competidores. Este problema se ve claramente al comparar los colegios municipalizados con los particular o particular subvencionados, los primeros para realizar compras de tecnologías que apoyen el aprendizaje de los alumnos necesitan recorrer todo un proceso burocrático, que implica normalmente un año o más para que se incorpore en el presupuesto del Departamento de Administración de la Educación Municipal (DAEM), sin embargo, se ha intentado disminuir esta carga burocrática entregándole mayores atribuciones a los Directores a través de las Facultades Delegadas. En los dos últimos, colegios particulares pagados y particulares subvencionados, si no dependen de ninguna corporación o cadena de colegios, pueden tomar e implementar rápidamente su decisión, por lo tanto son más eficientes en manejar los cambios necesarios para satisfacer al cliente.

CLASE 09

b) Distorsión de la Información

Son problemas más sutiles que los de coordinación, pero igualmente importantes acompañan su transmisión en los niveles superiores e inferiores de la jerarquía. Descendiendo en la jerarquía, los directores y jefes de los diferentes niveles pueden malinterpretar la información, bien sea por la mutilación accidental de mensajes o en forma intencional, para ajustarlos a sus propios intereses. En cada caso, la información de la alta dirección puede no llegar intacta a su destino. Por ejemplo, una solicitud al jefe de Unidad Técnica Pedagógica de compartir sus conocimientos con el coordinador de educación básica con el fin de apoyar la gestión docente puede pasarse por alto o ignorarse, porque éste lo percibe como una amenaza para su autonomía y poder. Por otro lado la información transmitida hacia arriba en la jerarquía también se puede distorsionar. Los subordinados pueden transmitir a sus superiores sólo la información que mejora su propia permanencia en la organización. Cuanto mayor sea la cantidad de niveles jerárquicos, mayor alcance tendrán los subordinados para distorsionar los hechos, de tal modo que aumentarán los costos burocráticos de manejar la jerarquía.

c) Problemas de Motivación y Control

Una proliferación de niveles reduce el alcance de la autoridad administrativa. A medida que aumenta el número de niveles en la jerarquía, aumenta la cantidad de directores, jefes o coordinadores, por lo tanto disminuye la autoridad que deben administrar éstos. Por ejemplo, considérese la situación de dos organizaciones de igual tamaño, una de las cuales posee tres niveles en la jerarquía y la otra siete. Los Directores o jefes en la estructura plana tienen mucha más autoridad, y la mayor autoridad incrementa su motivación para desempeñarse en

forma efectiva y asumir la responsabilidad del rendimiento del departamento o del colegio a su cargo.
d) Cantidad de Directores y Jefes de Nivel Medio

Otra desventaja de las estructuras altas consiste en que muchos niveles jerárquicos implican la participación de muchos Directores o jefes de nivel medio, y emplearlos es costoso. Los salarios, prestaciones, oficinas y secretarias administrativas, constituyen un gran gasto para la organización e involucra un alto costo burocrático.

2.2. Diferenciación Horizontal e Implementación

Mientras la diferenciación vertical se ocupa de la división de autoridad, la diferenciación horizontal se concentra en la división y agrupación de tareas para lograr los objetivos de los negocios. Debido a que en un alto grado, las tareas de una organización están en función de su estrategia, la perspectiva predominante es que las instituciones escojan una forma de diferenciación estructural u horizontal para ajustar su estrategia organizacional, es importante mencionar que la estructura de una institución cambia a medida que su estrategia se transforma en una forma pronosticable.

En esta sección se analizarán algunos tipos de estructura que adoptan las instituciones, las que creemos son las más factibles a utilizar en una unidad educativa, dentro de las cuales podemos encontrar:

- Estructura Simple
- Estructura Funcional
- Estructura Geográfica

2.2.1. Estructura Simple

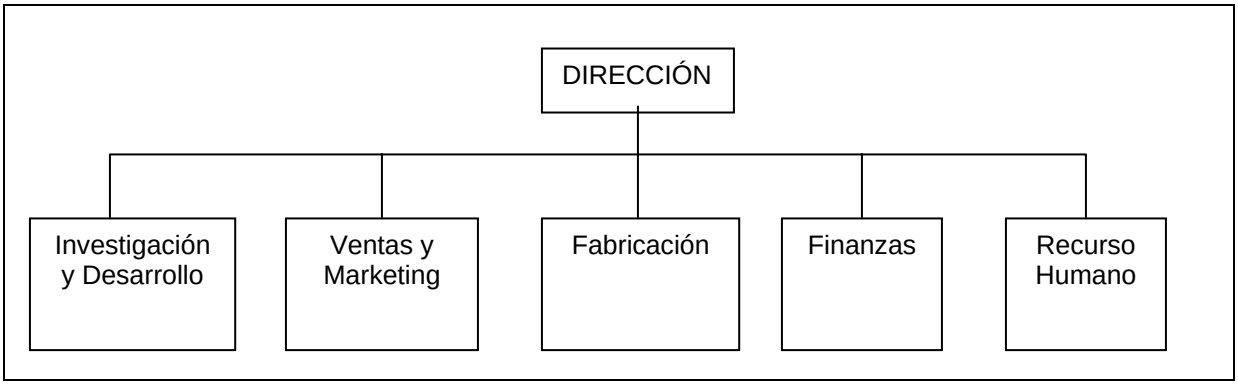
La estructura simple normalmente se utiliza en instituciones pequeñas que generan un producto o servicio, para un segmento determinado y específico. Con frecuencia, en esta situación una persona, el empresario, asume la mayor parte de las tareas administrativas.

No existen disposiciones formales de la organización, y la diferenciación horizontal es baja debido a que los empleados desempeñan múltiples deberes. Un ejemplo aplicado a la educación lo encontramos en los pequeños jardines infantiles donde se asocian dos educadoras de párvulos, y éstas realizan clases, captan a los alumnos, compran y retiran los materiales didácticos, atienden a los padres, hacen el aseo, etc., es decir realizan todas las funciones necesarias para que funcione el negocio.

2.2.2. Estructura Funcional

Las estructuras funcionales agrupan a las personas con base en su pericia y experiencias comunes debido a que utilizan los mismos recursos. Por ejemplo, la unidad técnica pedagógica de una escuela, no puede ser constituida por un profesor y un contador, este último debe estar en el área administrativa o financiera. La figura nº 3, muestra una estructura funcional típica de una empresa productiva. En ésta, cada rectángulo representa una especialización funcional diferente (investigación y desarrollo, ventas y marketing, fabricación y otras) y cada función se concentra en su propia tarea especializada.

Figura nº 3.



El cambio de una estructura simple a una funcional, se debe al crecimiento de la institución y a medida que crece la unidad educativa, suceden dos cosas:

- En primer lugar, se amplía la variedad de tareas por desempeñar. Por ejemplo, supongamos que el jardín infantil que tenía una estructura organizacional simple (ejemplo anterior), ha tenido gran éxito. En los últimos 5 años ya no sólo ha brindado educación preescolar, sino que también se reconoció ante el Ministerio de Educación y entrega educación básica, por lo que su estructura organizacional simple hace tiempo ya no les sirve, ahora las educadoras de párvulo, no pueden realizar todas las tareas por lo que se vieron en la necesidad de contratar más personal, un contador profesional, una secretaria administrativa, una persona que haga el aseo y los trámites administrativos y bancarios, un coordinador educacional, un orientador, jefe de unidad técnica pedagógica, profesores, etc., todos ellos son necesarios ahora para satisfacer las nuevas tareas que implica el crecimiento de esta institución.

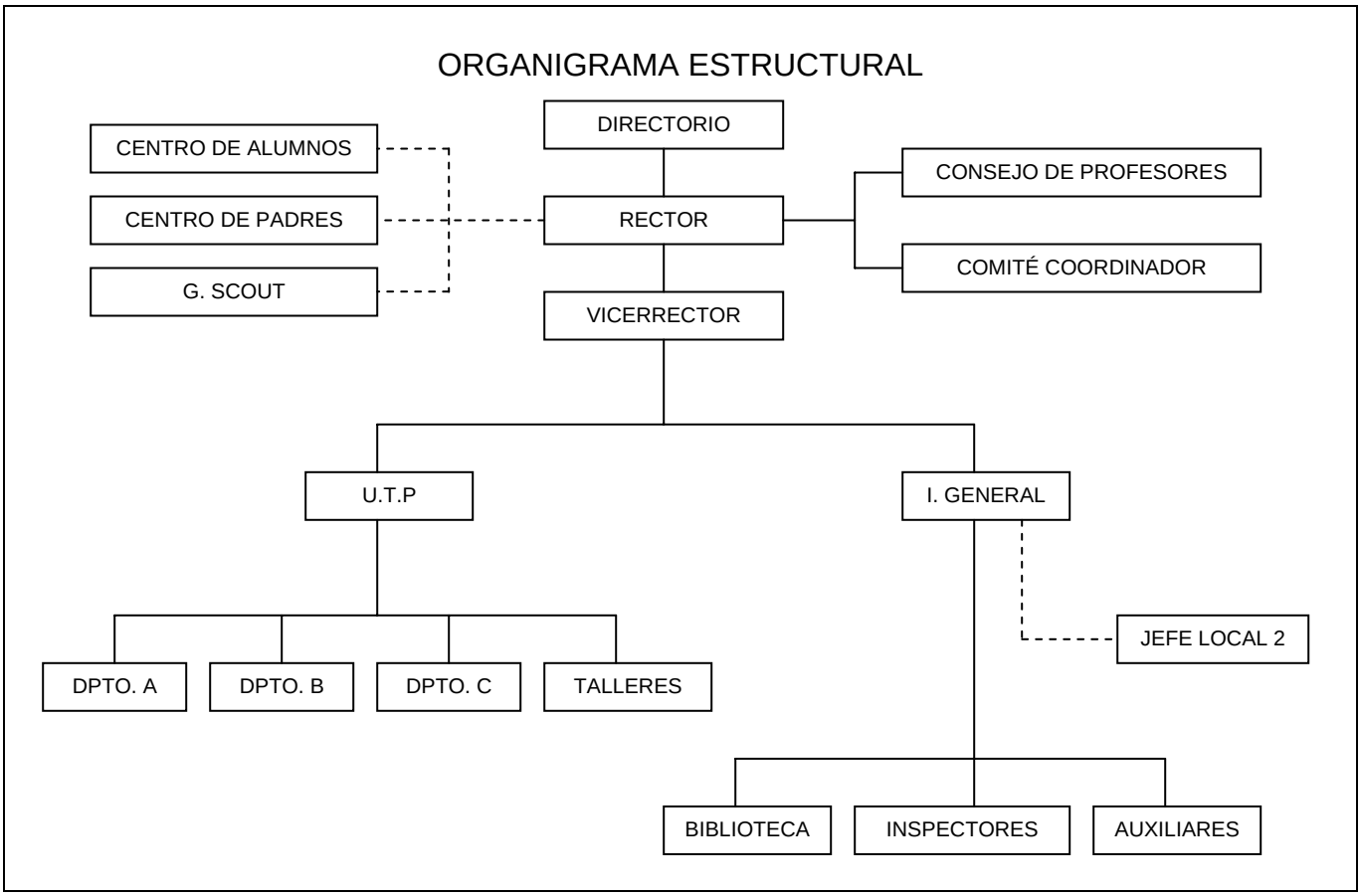
- En segundo lugar, ninguna persona puede desempeñar en forma exitosa más de una tarea organizacional sin sobrecargarse. Por ejemplo, nuestras educadoras de párvulos ya no deberían dirigir su negocio y dar clases en forma simultánea, esto porque produce sobrecarga de trabajo que se traduce a la larga en un mal funcionamiento en

ambas actividades. Entonces, surge el problema de qué grupos de actividades, o cuál forma de diferenciación horizontal pueden manejar de manera más eficiente las necesidades de esta nueva institución en proceso de expansión a un menor costo (ex jardín infantil ahora un colegio). La respuesta para la mayoría de las instituciones es una estructura funcional.

Por ejemplo, en el siguiente organigrama perteneciente a un Colegio de más de mil alumnos al sur del país, podemos distinguir las típicas funciones que tienden a identificarse normalmente en nuestros establecimientos educacionales. Una Unidad Técnica Pedagógica ligada directamente con los aspectos pedagógicos propiamente tales que incluyen todas las actividades de aprendizaje, y por otro lado Inspectoría General a cargo de todos los aspectos que apoyan la realización de las actividades de aprendizaje.

La integración funcional se da en la persona del Vicerrector, pero podemos percibir la existencia de un comité coordinador como un germen de una integración colectiva con poder real más en la línea de los Equipos de Gestión.

- ORGANIGRAMA 3



a) Ventajas de una Estructura Funcional

Las estructuras funcionales poseen varias ventajas. En primer lugar, si las personas que desempeñan tareas similares están agrupadas, pueden aprender entre sí y hacerse mejores (más especializadas y productivas) en lo que realizan. En segunda instancia, pueden hacer monitoreo entre sí y asegurarse de que todos se encuentran desempeñando sus tareas en forma efectiva y no están evadiendo sus responsabilidades. Como resultado, el proceso de trabajo se hace más eficiente, reduciendo los costos de la institución e incrementando la flexibilidad operacional.

Una segunda ventaja, y muy importante, de las estructuras funcionales consiste en que éstas proporcionan a los directores o jefes mayor control sobre las actividades organizacionales. Como ya se anotó, surgen muchas dificultades cuando aumenta la cantidad de niveles en la jerarquía. No obstante, si se agrupan personas en diferentes funciones, cada una con sus propios Jefes, entonces se crean diversas jerarquías, y la institución, puede evitar hacerse demasiado alta.

b) Problemas con una Estructura Funcional

Al adoptar una estructura funcional, esto traerá como resultado un aumento de niveles jerárquicos, lo que traerá consigo, problemas de coordinación, comunicación y motivación.

La estructura funcional sirve a la organización muy bien hasta que comienza a crecer y diversificarse, dado que aumenta su nivel de diferenciación horizontal para manejar los requerimientos de tareas más complejas. Si la institución se diversifica geográficamente y comienza a operar en muchos sitios, surgen problemas de control y coordinación. El control se hace más disperso, disminuyendo la capacidad de la empresa para coordinar sus actividades e incrementando los costos burocráticos. Un ejemplo de esto se puede apreciar cuando los colegios se expanden a otras comunas, el lograr un control y verificar oportunamente que las tareas se cumplan se traduce en un problema, cada unidad educativa debe ser coordinada y supervisada de acuerdo a los lineamientos estratégicos de la dirección, estos esfuerzos implican aumento de los costos burocráticos y de los niveles de coordinación. A continuación, se detallan cada uno de los problemas de una estructura funcional.

- Problemas de comunicación: a medida que evolucionan las jerarquías funcionales separadas, las funciones crecen más distantes entre sí. Como resultado, se hace cada vez más difícil comunicarse a través de las funciones y coordinar sus actividades. Con una mayor diferenciación, las diversas funciones desarrollan distintas orientaciones hacia los problemas y dificultades que enfrenta la organización. Las diferentes funciones tienen distintos tiempos y orientaciones hacia las metas.

- Problemas de medición: a medida que prolifera la cantidad de sus productos o servicios, una institución puede hallar difícil medir la contribución de cada uno de ellos a su rentabilidad general. En consecuencia, si un establecimiento educacional, decidiera diversificar su negocio hacia el perfeccionamiento docente, ocupando los mismos recursos tecnológicos, humanos e infraestructura, tendría dificultad para determinar qué fracción de costos totales pertenece a este nuevo negocio. Si no fuera posible identificar esto, lo más probable es que los ingresos de esta nueva actividad sólo cubra los costos de ejecución de los cursos (profesor y materiales didácticos) y no la fracción de los costos fijos (infraestructura, luz, agua, administración, etc.) que le pertenece, por lo tanto, esta nueva actividad puede estar dando pérdidas sin darnos cuenta, ya que los costos fijos los estaría cubriendo la actividad principal del colegio (educación básica y/o media)

- Problemas de ubicación: los factores de ubicación también pueden entorpecer la coordinación y el control. Si una institución produce o entrega sus servicios en diversas áreas regionales, entonces el sistema centralizado de control suministrado por la estructura funcional ya no se ajusta a ésta debido a que los directores en las diversas regiones deben ser suficientemente flexibles para responder a sus necesidades. Por consiguiente, la estructura funcional no es suficientemente compleja para manejar la diversidad regional.

- Problemas estratégicos: algunas veces, el efecto combinado de todos estos factores consiste en que las consideraciones estratégicas a largo plazo se ignoran debido a que la dirección se preocupa por resolver los problemas de comunicación y coordinación. Como resultado, una institución puede perder dirección y no sacar ventaja de las nuevas oportunidades.

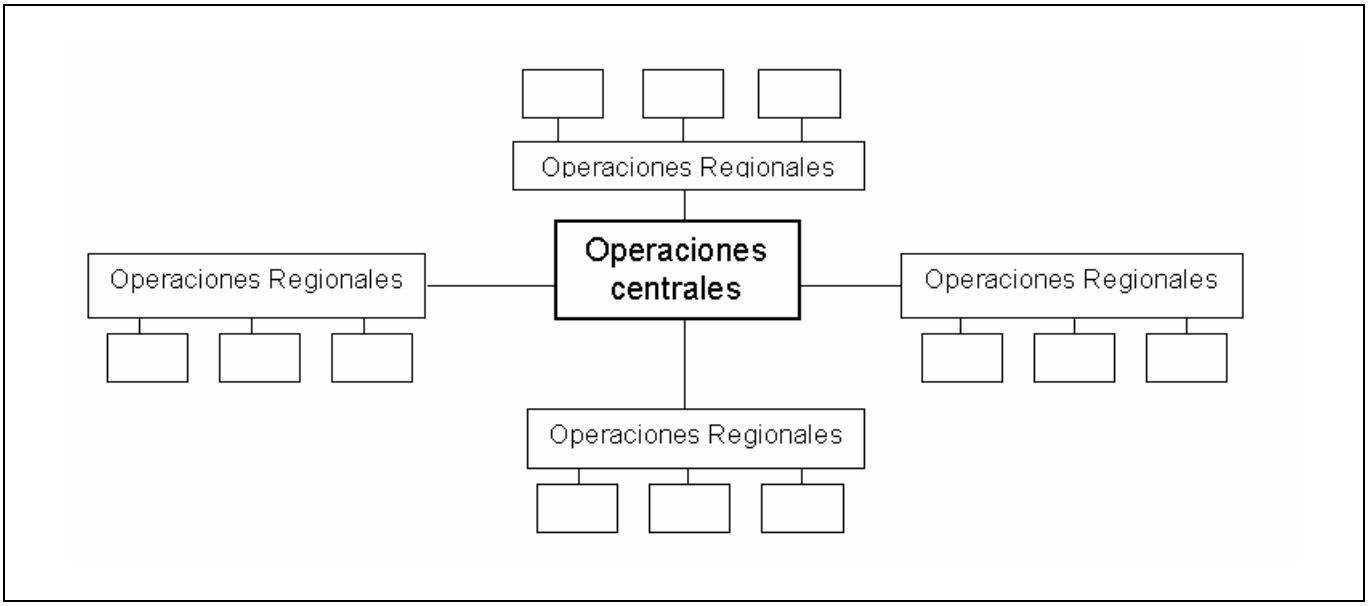
Si el colegio donde trabaja usted experimenta estos problemas, entonces estamos frente a una señal de que la institución no posee un apropiado nivel de diferenciación para lograr sus objetivos. Debe cambiar su combinación de diferenciación vertical y horizontal con el fin de que le permita desempeñar las tareas organizacionales que incrementen su ventaja competitiva. Esencialmente, estos problemas significan que las instituciones han incrementado en forma excesiva su estructura, por lo que deben analizarse y tomar medidas que le permitan mejorar.

Realice ejercicio n° 8

2.2.3. Estructura Geográfica

Cuando una Institución funciona como estructura geográfica, las regiones geográficas se convierten en la base para la agrupación de las actividades organizacionales. Por ejemplo, una institución puede dividir sus operaciones de fabricación o generadoras de servicio y establecer unidades operacionales en diferentes regiones del país. Esto le permite responder a las necesidades de los clientes regionales. En forma similar, las organizaciones de servicios como cadenas de almacenes, bancos o colegios pueden organizar sus actividades de ventas y marketing a nivel regional, en vez de nacional, con el fin de estar más cerca de sus clientes. Una estructura geográfica suministra más control que una estructura funcional porque existen varias jerarquías regionales que asumen el trabajo desempeñado previamente por una sola jerarquía centralizada.

Figura nº 7. Estructura Geográfica



En la figura nº 7, cada central de operaciones o colegio, ya sea regional o central tiene en su interior una estructura jerárquica interna, con la cual organizan sus funciones y realizan sus operaciones, pero el encargado de cada unidad regional es el responsable del buen funcionamiento y es el que debe responder a la unidad central.

La estructura geográfica es aplicable para aquellas organizaciones que tienen diferentes unidades educacionales (colegios) en distintas comunas o regiones del País o también para colegios que tienen diferentes anexos en la misma comuna.

Sin embargo, este tipo de estructura organizacional presenta sus ventajas y desventajas entre las que podemos mencionar como la *ventaja* principal el hecho de que permite la flexibilidad en la toma de decisiones para responder a los cambios que se produzcan en el mercado, ya sea por movimientos de la competencia o modificaciones en hábitos o necesidades de los clientes-consumidores. Por otro lado sus *desventajas* se concentran en el hecho de que el *Costo Burocrático* de administrar este tipo de estructura es mayor que el de administrar una estructura funcional y a su vez el proceso de control es más complejo.

Ahora que ya hemos visto los conceptos básicos de una estructura organizacional, debemos analizar cómo podemos utilizar ésta para el control de la estrategia, tema que se tratará a continuación.

3. CONTROL DE ESTRATEGIAS

Cuando hablamos de control de estrategias nos referimos a los medios por los que la institución recolecta información del medio interno y externo para determinar si los resultados de la implementación estratégica son menores, iguales o superiores a lo planificado, es decir, necesitamos saber dos cosas: si las estrategias implementadas dan los resultados planificados y/o si las estrategias implementadas son competitivas con las de otras instituciones que participan en el mercado. Clarifiquemos esto con el siguiente ejemplo:

Un colegio que opera bajo una estructura funcional ha detectado que su objetivo de mejorar la calidad de educación no se está logrando, además, los directores justifican este problema, por una falta de cooperación entre las áreas. Con esta información disponible podemos determinar que el no lograr el objetivo de calidad de la institución pasa por problemas entre los funcionarios, esto implica que la estrategia funcional de recurso humano no se está cumpliendo, ya sea por problemas de comunicación, motivación, u otros factores. Por lo tanto, el equipo directivo deberá encomendarse a la misión de solucionar esta situación para alcanzar los objetivos y estrategias establecidas con anterioridad. Cuando hablamos en este caso del problema de recurso humano estamos hablando de un problema interno, por lo tanto, hablamos de un control interno.

Continuemos con este ejemplo. Si el colegio desea lograr un nivel superior de calidad, y sigue una estrategia de diferenciación, entonces necesita información de los competidores acerca de la metodología de aprendizaje utilizada, currículo, calidad del personal docente, enfoque de perfeccionamiento, actividades extraprogramáticas, promoción, niveles de precio, infraestructura y de todas aquellas actividades que considere que agregan valor al servicio prestado, esto con el fin de establecer parámetros comparativos respecto de ellos, y así determinar si las estrategias establecidas (funcionales) son capaces de generar un nivel de calidad superior al de la competencia. La determinación de la calidad es un atributo que se origina en la percepción del cliente, y que por ende tiende a ser subjetivo, sin embargo, al existir parámetros de comparación basados en los niveles de satisfacción que logra, el

atributo de calidad superior tiende a la objetividad, por ello la organización debe atender a lo que está haciendo la competencia y compararse con ellos para autoevaluarse, lo que significa un control externo.

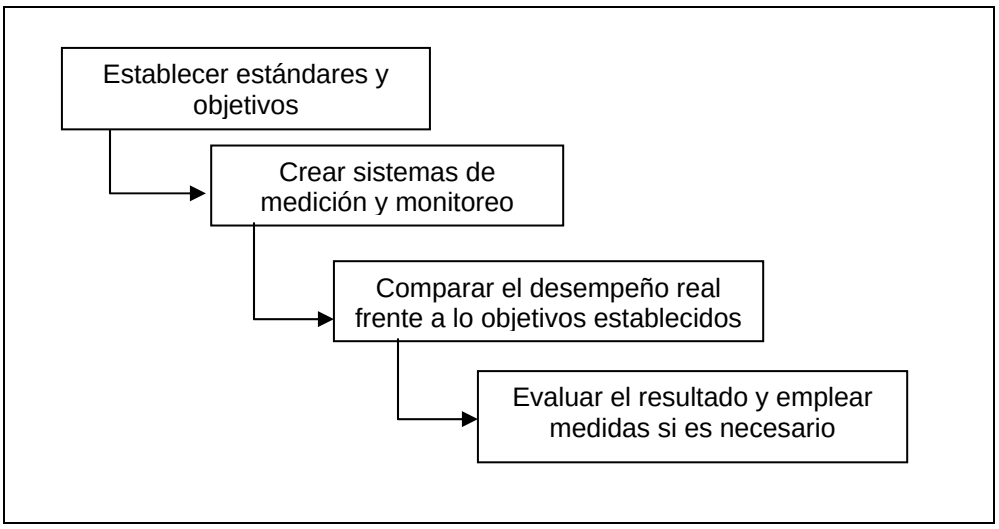
Las situaciones anteriores muestran que el control de las estrategias se debe realizar a dos niveles:

- A nivel interno, en donde se debe evaluar el cómo se están desarrollando las estrategias funcionales, es decir, si se están logrando los objetivos planteados.

- A nivel externo, en donde se debe evaluar si las estrategias funcionales que se están desarrollando están logrando las ventajas competitivas propuestas por la estrategia de negocios.

Un sistema de control efectivo debe tener tres características: debe ser suficientemente *flexible* para permitir que los directores funcionales o jefes respondan cuando sea necesario a sucesos inesperados; debe suministrar *información exacta,* que proporcione la imagen real del desempeño organizacional; y debe suministrar a los directores estratégicos la información en una *forma oportuna*, ya que tomar decisiones en base a información desactualizada constituye un ingrediente para el fracaso. Como lo muestra la figura nº 8, diseñar un sistema de control estratégico efectivo requiere cuatro pasos.

Figura nº 8. Pasos en el diseño de control efectivo.



a) Establecer los estándares u objetivos con base en los cuales se evalúe el desempeño. Los estándares u objetivos que seleccionan los directores constituyen las formas mediante las cuales una institución escoge evaluar su desempeño. Los estándares generales de desempeño a menudo provienen de la meta de lograr niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente (bloques de ventaja competitiva).

Los objetivos específicos de desempeño surgen de la estrategia que sigue la institución. Si se trata de una organización de servicios como los establecimientos educacionales, sus estándares podrían incluir objetivos de tiempo para atender a los clientes o parámetros para alcanzar un nivel de calidad en la educación.

En el caso de la educación chilena los estándares se encuentran definidos por la autoridad educacional y son pocos los establecimientos educacionales que escapan a ello. De partida, la supervisión de todos los establecimientos educacionales se encuentra en manos de las Provinciales de Educación, y por otro lado los objetivos referidos a la calidad de la educación son definidos por los parámetros nacionales que mide el SIMCE. La mayor parte de los establecimientos subvencionados, ya sea municipales como particulares, define su mejora a partir de la superación de los resultados obtenidos en el SIMCE.

b) Crear los sistemas de medición y monitoreo que indiquen si se han logrado los objetivos. La institución establece procedimientos para evaluar si se han logrado las metas de trabajo en todos los niveles de la organización. En muchos casos, la medición del desempeño no es una tarea fácil, dado que es difícil cuantificar el aporte de las actividades al logro de la estrategia. Por ejemplo, los directores pueden medir en una forma muy fácil cuántas clases da un docente mediante una planificación horaria y un registro de horas, sin embargo, que el profesor asista a dar sus clases no es una garantía de que cumpla con los objetivos perseguidos, que en este caso pudieran ser *aumentar la calidad de los aprendizajes,* entonces debemos preguntarnos ¿Cómo podemos controlar si el cuerpo docente está aportando al cumplimiento de este objetivo? Esto se puede lograr mediante sistemas de medición desarrollados por la institución y aplicado a la estructura organizacional.

Es tradicional que en el interior de los establecimientos educacionales se definan instancias de evaluación tanto colectivas como individuales. En las escuelas se acostumbra a realizar, una vez al año o más, consejos de profesores en donde colectivamente se evalúa el funcionamiento del año, se enumeran las deficiencias y se plantean las medidas a tomar para superarlas. En el terreno de la educación municipal aun se encuentra en proceso de negociación un sistema de evaluación del desempeño docente, pero en el terreno particular la evaluación individual del desempeño docente hace mucho tiempo que es una realidad, en algunos casos con un claro carácter punitivo y en otros combinándolo con incentivos para los docentes bien evaluados.

c) Comparar el desempeño real frente a los objetivos establecidos. Los directores evalúan si (y hasta cierto punto) el desempeño se desvía de los objetivos desarrollados. Ahora, si el desempeño es mayor, la dirección puede decidir que ha establecido estándares demasiado bajos y puede incrementarlos para el siguiente periodo. Por otro lado, si el desempeño es demasiado bajo, los directores deben decidir si toman una medida correctiva. Esta decisión es fácil cuando se pueden identificar las razones del deficiente desempeño (por ejemplo, altos costos de mano de obra). Sin embargo, con mayor frecuencia es difícil de descubrir las razones del desempeño deficiente. Éstas pueden implicar factores externos, como la recesión o interna como la desmotivación.

d) Iniciar la acción correctiva cuando se determine que el objetivo no se está logrando. La etapa final en el proceso de control consiste en emprender la medida correctiva que permita a la organización lograr sus metas. Tal correctivo puede implicar el cambio de cualquier aspecto de la estrategia o estructura analizada en este curso. Por ejemplo, los directores pueden decidir cambiar su estrategia de negocio, el segmento de mercado o incluso cambiar su estructura organizacional y al personal. La meta consiste en incrementar continuamente la ventaja competitiva de una organización.

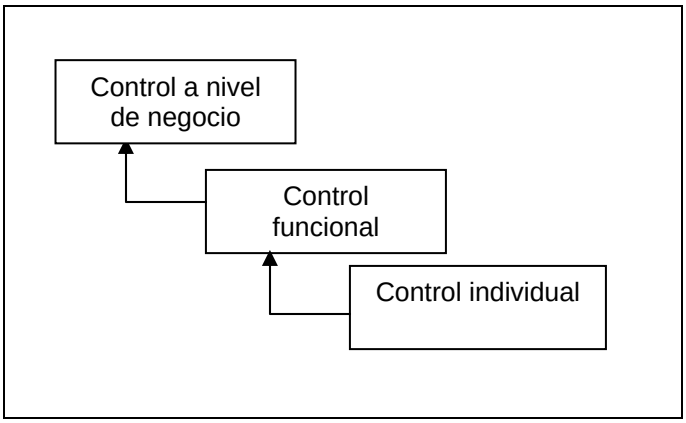
Es importante saber que los pasos del diseño de control efectivo pueden ser aplicados en los diferentes niveles estratégicos de la institución, ya sea a nivel de negocios, nivel funcional o nivel individual. Sin embargo, en cada uno de ellos los controles entregan información necesaria para la toma de decisión del nivel respectivo y superior. Por ejemplo, un control funcional debe ser capaz de entregar la información necesaria para evaluar y corregir, si fuese necesario, las estrategias funcionales y de negocios como ya lo hemos visto en forma exacta, oportuna y flexible.

CLASE 11

3.1. Nivel de Control

Generalmente, los controles para medir el desempeño en la organización se establecen en cuatro niveles: nivel corporativo, nivel de negocio, nivel funcional y nivel individual. Como lo hemos dicho en reiteradas ocasiones el análisis a nivel corporativo no es pertinente en este curso por lo que sólo veremos los otros niveles de control. Estos se muestran en la figura nº 9, y se explican a continuación.

Figura nº 9. Niveles de Control Organizacional



3.1.1. Control Individual a Través del Rendimiento

Este sistema de control consiste en que una institución plantea objetivos apropiados para sus departamentos o personal, y luego monitorea su desempeño con relación a aquellos objetivos. A menudo, el sistema de retribución de la organización se vincula al desempeño sobre esos objetivos de tal manera que el control del rendimiento también suministra una estructura de incentivos para motivar al personal en todos los niveles de la organización. En general, siempre que el desempeño del empleado pueda monitorearse y evaluarse en forma fácil, los controles del rendimiento usualmente son apropiados. Así, los sistemas de salario a destajo, en los que los individuos son remunerados según la cantidad exacta que produzcan, son peculiares sistemas de control del rendimiento. En muchos empleos, el control del rendimiento es más complicado debido a que el desempeño de los individuos es más difícil de evaluar. En los colegios este problema no está ausente, y despierta las siguientes interrogantes ¿Cómo evaluamos el rendimiento o desempeño de un profesor?, ¿Qué herramientas concretas y efectivas tenemos o podemos desarrollar? La respuesta no es fácil, pero estamos seguros que el desempeño docente debe ser medido en base a la calidad de los aprendizajes de los alumnos, aunque debemos considerar que los alumnos y los apoderados varían de una escuela a otra.

Los tipos de sistemas de control que pueden utilizar las organizaciones van desde aquellos que miden el rendimiento o resultado organizacional hasta los que miden y controlan el comportamiento organizacional. En general, el rendimiento es mucho más fácil y económico de medir que el comportamiento, ello debido a que el primero es relativamente tangible u objetivo. La medición del comportamiento de las personas dentro de la organización no se verá en este curso, ya que es un tema que necesita un amplio marco teórico para desarrollarlo, marco que podemos encontrar en textos de comportamiento organizacional escritos por Stephen Robbins.

La aplicación inapropiada del control del rendimiento en cualquier nivel de la organización puede llevar a consecuencias inesperadas e infortunadas, ya que pueden utilizarse metas erradas para evaluar las funciones o individuos. Si las mediciones del desempeño a corto plazo no son confiables, pueden entrar en conflicto con las metas de calidad de la educación. En un ejemplo clásico de consecuencia inesperada del control de rendimiento, una agencia de empleo remuneró a sus trabajadores en base a la cantidad de personas que ubicaban semanalmente en nuevos empleos. El resultado fue que ubicaron a potenciales candidatos que no se ajustaban en los cargos, por ejemplo, enviaron contadores a empleos de línea de producción. Al darse cuenta de este error, la agencia cambió el sistema de remuneración, enfatizando el tiempo de permanencia de los nuevos empleados en sus cargos después del ingreso. La moraleja de la historia es clara, el aplicar monitoreo, el evaluar y el retribuir el comportamiento del empleado requiere de un conjunto apropiado de controles, ya que de lo contrario, los departamentos pueden comenzar a distorsionar las cantidades e involucrarse en una manipulación estratégica de las cifras para hacer que sus departamentos parezcan bien.

Toda organización que quiera obtener rendimientos iguales, o cercanos, a los esperados debe efectuar procesos de control, los cuales se sitúan a modo general, en tres fases: control en el *input* o *entrada*, que corresponde a la obtención del recurso; control en el *proceso*, que corresponde al control durante el desempeño de la actividad; y control en el *output* o *salida*, que es la evaluación una vez concluido el proceso de producción o fabricación. Para una mejor comprensión veamos un ejemplo: un colegio desea mejorar su nivel de enseñanza informático-computacional, para ello diseña o establece las características que debe tener el docente a cargo de esta tarea, es decir, controla que la contratación que se haga cumpla con un perfil determinado, el que está en función de lo que se desea lograr (objetivos y metas). Una vez efectuada la contratación, es necesario monitorear el desempeño del profesor, lo que se puede hacer en base al cumplimiento de sus horarios de clases, cumplimiento en el calendario de las materias pasadas, nivel de notas en la asignatura, etc. Finalmente se debe realizar el control una vez concluido los procesos de aprendizaje fijados (output), lo que implica evaluar los aprendizajes alcanzados por los educandos. Este último control se puede realizar al final del periodo, cuando la institución lo considere adecuado, puede ser anual, semestral, trimestral, etc.

A continuación, les damos a conocer dos instrumentos de evaluación del desempeño docente utilizados por establecimientos educacionales particulares de la VIII región del país.

FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑOHABILIDADES Y CONDUCTAS

IMPORTANCIA DE LOS FACTORES

1. PI : POCO IMPORTANTE
2. II : IMPORTANTE
3. MI : MUY IMPORTANTE
4. EI : EXTREMADAMENTE IMPORTANTE, FUNDAMENTAL

HABILIDAD	1 PI	2 II	3 MI	4 EI	Puntaje
ACTUACION PROFESIONAL					
Iniciativa					
Toma de decisiones					
Actuación bajo presión					
Calidad del trabajo					
Innovación y aprendizaje					
Calidad de supervisión					
Liderazgo efectivo					
Planificación y organización para lograr resultados					
Habilidad para negociar					

Desarrollo del personal a su cargo					
Prevención de riesgos y pérdidas					
ACTITUD EN EL TRABAJO					
Trabajo en equipo					
Relaciones interpersonales					
Orientación al cliente					
Orientación al cambio					
Compromiso					
Puntaje total					

PRINCIPALES FORTALEZAS

PRINCIPALES DEBILIDADES

HECHOS SIGNIFICATIVOS/INCIDENTES CRÍTICOS

POSITIVOS

NEGATIVOS

PAUTA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DOCENTE

Nombre del evaluado_____ cargo : _____
Nivel (E. Básica/E. Media) _____ Nº de horas : _____
Años de docencia en el colegio : _____ cargo : _____

Nombre del evaluador _____ cargo : _____

Según sea su apreciación frente a cada uno de los sub factores que aparecen a continuación, marque con una x

FACTOR: PRESENTACION Y RESPONSABILIDAD (10%)	M	B	S	D
Muestra una presentación personal digna y acorde con la función que desempeña				
Se destaca por su puntualidad en la llegada al Establecimiento y en la atención a cada uno de los cursos.				
FACTOR: RELACIONES INTERPERSONALES (20%)	M	B	S	D
Mantiene relaciones adecuadas con Dirección.				
Mantiene relaciones adecuadas con Coordinación.				
Mantiene relaciones adecuadas con Colegas.				
Mantiene relaciones adecuadas con Alumnos.				
Mantiene relaciones adecuadas con Apoderados.				
Acepta la crítica con serenidad y equilibrio.				
Es optimista y positivo en su manera de pensar y juzgar las tareas propias del quehacer educativo.				
Su actuación personal y los valores que sustenta generan adhesión entre los miembros de la Comunidad Educativa.				
Muestra, en forma constante una predisposición positiva para solidarizar con los demás.				
FACTOR: EL DOCENTE COMO PROFESIONAL DE LA EDUCACION (20%)	M	B	S	D
Está adecuadamente preparado para desempeñar la función docente.				
Demuestra eficacia y efectividad en la planificación del trabajo académico.				
Utiliza, habitualmente, el material didáctico y los recursos audiovisuales con que cuenta el Establecimiento.				
Desarrolla métodos y recursos pedagógicos adecuados para el logro de los objetivos.				
Se preocupa por estar al día y perfeccionarse en su área o en otras del quehacer pedagógico.				
Diversifica las opciones evaluativas en función de los objetivos planteados previamente.				
Demuestra preocupación especial por aquellos alumnos que manifiestan dificultades en su aprendizaje.				
FACTOR: INICIATIVA Y APORTE A LA UNIDAD EDUCATIVA (20%)	MB	B	S	D
Presenta ideas innovadoras y susceptibles de llevar a cabo en el trabajo de la Unidad Educativa.				
Colabora en el funcionamiento del Colegio, más allá de sus obligaciones contractuales.				

Coopera desinteresadamente en tareas emergentes o en otras planificadas con antelación.				
Participa activamente en la elaboración y ejecución del proyecto de desarrollo educativo institucional.				
Apoya a los colegas en sus tareas y obligaciones.				
FACTOR: EL DOCENTE COMO GUIA Y TUTOR DEL CURSO (30%)				
Planifica y ejecuta, adecuadamente las tareas propias de la tutoría				
Está abierto y disponible a atender a sus alumnos en especial a los que presentan mayores dificultades académicas y personales.				
Atiende a los padres y apoderados con respeto e interés.				
Orienta la labor educativa de los padres en función de los principios que sustenta el colegio.				

M: Muy bien
B: Bien
S: Suficiente
D: Deficiente

CLASE 12

3.1.2. Control a Nivel Funcional

El control del rendimiento a nivel funcional se logra al establecer metas para cada función. Como se analizó anteriormente, los cuatro bloques de formación de la ventaja competitiva son eficiencia, calidad, capacidad de satisfacer al cliente e innovación. Estos cuatro criterios pueden servir como metas frente a las cuales se puede evaluar el desempeño funcional de tal modo que se pueda aplicar directamente el control del rendimiento para incrementar la ventaja competitiva de una institución. Con anterioridad comentamos brevemente sobre la naturaleza de las decisiones específicas que constituyen lo nuclear de cada una de las seis funciones principales en una organización: finanzas, manejo de recursos humanos, tecnología, adquisiciones, fabricación y marketing. Los sistemas de control sobre los niveles funcionales deben establecerse en base a metas que motiven y desarrollen las habilidades funcionales y que proporcionen a la institución una ventaja competitiva a nivel de negocios.

A continuación, analizaremos el control sobre cada nivel funcional:

a) Control de Estrategias de Finanzas

Cuando hablamos de estrategias financieras estamos hablando de cómo administrar los recursos económicos en forma eficiente, ya sea que éstos provengan de financiamiento externo o interno. Los controles en esta función estarán determinados por los índices

financieros, tales como razón de liquidez, razón de endeudamiento, etc. (para un mayor entendimiento de estos índices le recomendamos revisar cualquier libro de contabilidad de costos). Basado en la información proveniente de estos indicadores la Dirección puede establecer su solvencia económica, sin embargo, no nos extenderemos en este punto por no ser pertinente a este curso, ya que necesita un marco teórico amplio para su desarrollo.

b) Control de Estrategia de Recursos Humanos

La estrategia funcional de recursos humanos se basa en la selección de personal, evaluación de desempeño y motivación, por lo que el control se debe realizar en cada uno de estos ítems.

- El Control en la contratación del Personal implica controlar que el proceso de selección y contratación permita el ingreso de personas que se ajusten al perfil del cargo diseñado con anterioridad. Este diseño del cargo implica la definición de habilidades necesarias que debe poseer el postulante que le permitan aportar al logro de la estrategia genérica elegida por la institución.

- El control de Evaluación del desempeño y motivación, tiene como objetivo establecer el cómo la institución es capaz de determinar si el personal cumple con las metas asignadas y cómo los motiva para que alcancen esas metas de manera de generarles un compromiso con la institución.

c) Control de Estrategia de Tecnología

La estrategia funcional de tecnología debe abordar el problema de la selección de material tecnológico que se va a utilizar en la institución y los modos en que se incorporarán a los productos, servicios y procesos. Por lo tanto, el control de la función de tecnología debe ser capaz de retroalimentar a los jefes y directores, la información necesaria para determinar si las tecnologías adquiridas han aportado al cumplimiento de la estrategia genérica. Por ejemplo, si una empresa que fabrica zapatos, realiza sus operaciones de fabricación con tecnología manual, lo más probable es que ésta no le permita alcanzar una estrategia de líder en costo, por lo que debe evaluar si un medio tecnológico más avanzado le permite aumentar su productividad. Supongamos que el dueño de esta fábrica de zapatos decidió comprar máquinas automáticas de ensamblaje de calzado, entonces ahora debemos controlar cuánto fue el impacto en la productividad del personal para armar un par de zapatos.

En este ejemplo, se controla primero si la tecnología inicial usada es capaz de resistir una implementación de estrategia de costo, diferenciación o enfoque y luego se controla si ésta ha producido un impacto positivo en el desempeño laboral, calidad del producto y eficiencia.

d) Control de la Función de Adquisición

Esta función tiene como tarea satisfacer todas las necesidades de materias primas, bienes y servicios necesarios para la fluida operación de los negocios de la institución. La estrategia de adquisiciones se basa en la premisa de adquirir recursos de la *mejor calidad* al *menor costo*, por lo tanto el control de esta función debe entregar la información necesaria para solucionar el dilema de hacer-versus-comprar, este último punto está en el corazón del tema integración vertical. Un ejemplo de est,o lo podemos encontrar en el Instituto de Perfeccionamiento BELZART. Esta Institución, para entregar un perfeccionamiento de calidad, debe entregar los manuales de auto instrucción a los alumnos en los tiempos que indica los planes de estudio. Para realizar esto, BELZART inicialmente, reproducía estos manuales de estudio en diferentes imprentas del País, esto lo realizaba mediante la función de Adquisición. Sin embargo, esta institución en el año 2000 decidió integrarse verticalmente hacia atrás con una imprenta, con el objeto de auto abastecerse de este material. La información para tomar esta decisión estratégica provino del Departamento de Despacho el que administraba la función de adquisición de textos, ya que informó a la Dirección General que los problemas suscitados con los proveedores de textos afectaban a la calidad del servicio que pretendía implementar la institución. Dichos problemas eran:

- Las imprentas no cumplían con los tiempos de entrega, lo que implicaba quedar sin stock de textos y un atraso en la entrega de material de estudio a los alumnos,

- Cuando se controlaba la calidad de los textos, se encontraban libros descompaginados, mal empastados o con menos hojas.

La dirección general de BELZART, tomando en cuenta estos reclamos y otros datos decidió abrir su propia imprenta con el fin de auto abastecerse, responder oportunamente a los clientes, aumentar la calidad del servicio, flexibilizar la estructura de costo al disminuir los stock de textos, y disminuir los costos de un ítem importante de la estructura de costos institucional.

e) Control de la Función de Fabricación (El proceso de educación)

Como se mencionó anteriormente, en los sistemas educativos el concepto de fabricación como medio de transformación de materias primas no es aplicable tal como lo conocemos, sin embargo, cuando lo utilizamos en educación nos referimos al proceso y a los medios por los cuales la unidad educativa genera los aprendizajes en los alumnos. La función de educación es una función transversal que involucra para su buen desarrollo a las demás funciones del colegio tales como, tecnología, recurso humano, finanzas, marketing y adquisiciones.

El proceso de educación gira, fundamentalmente alrededor del aprendizaje y a la calidad de éste por parte de los alumnos, la escuela es el espacio en donde se desarrollan

actividades de aprendizaje de cuya variedad, cantidad y calidad dependen los aprendizajes de los alumnos. Con respecto a estos aprendizajes existe un control externo o social que realiza la autoridad educacional definiendo los estándares, que el Estado Chileno entiende que son los adecuados, y midiendo su logro a través del SIMCE. Junto a este sistema de medición, también la PSU constituye un mecanismo, a través del cual la sociedad en su conjunto, y las Universidades en particular, evalúan el logro de los objetivos por parte de los egresados de Enseñanza Media.

Lo anterior, en el entendido que la educación es una función social y es obligación del Estado velar para que todos los chilenos tengan acceso a ella.

Sin embargo, obviamente que lo anterior no tendría ninguna relevancia si no fuese asumido por la propia escuela y lo incorporara dentro de sus mecanismos de control interno. La calidad de los aprendizajes son medidos por las escuelas a través de distintos indicadores. Entre los más usados se encuentra el análisis comparativo del resultado del sistema de medición que aplica el Estado. Para los establecimientos Científico Humanista, el ingreso a la universidad es un asunto de gran importancia, pero a un nivel más específico existe una gran variedad de mecanismos como por ejemplo, el promedio del curso en el año lectivo, la cantidad o porcentaje de alumnos promovidos o repitentes, el porcentaje de alumnos eximidos de los exámenes. También es un dato de importancia el porcentaje de deserciones en un año escolar, cifra que refleja la capacidad de la institución de dar respuesta a las necesidades de los alumnos.

Los establecimientos particulares pagados y algunos con financiamiento compartido muchas veces tienen su propio sistema de medición de la calidad de la educación que son aplicados a los alumnos al finalizar un ciclo o nivel. Estos instrumentos son elaborados y aplicados por asesores externos al colegio o por la Unidad Técnico Pedagógica de éste.

f) Control de la Función de Marketing

La estrategia funcional de Marketing tiene que ver con la generación de inteligencia sobre marketing para la firma. Las estrategias funcionales son los componentes esenciales que suministran esta información, por lo tanto sobre estos se debe ejercer el control.

El control en la función *Producto* se centra en el desarrollo de productos/servicios que respondan a las necesidades de los clientes de la organización y no en la línea productiva (recordemos que un producto o servicio es un conjunto de atributos, tema que se desarrollo en la segunda parte de este postítulo). Este control significa que, en la práctica, los productos/servicios que ofrezca la institución deben responder a la estrategia genérica elegida por ésta, ser acorde a la demanda del mercado y satisfacer las necesidades de los clientes.

El control en la función de Distribución (*Plaza*) se relaciona con la toma de decisiones respecto a la instalación de nuevos colegios en otras comunas, apertura de anexos del colegio en la misma comuna, mantenerse con el colegio (status quo), etc. La información entregada por el control de la distribución permitirá una toma de decisión que ayude a lograr

los objetivos de cobertura propuestos por la institución como medio para alcanzar su estrategia genérica y desde ahí su misión, ello basado en la información oportuna de cómo está ejerciendo la competencia esta función y cómo se comportan los clientes en términos de la adquisición del servicio.

El control en la función *Precio* se basa en dos dimensiones, una dimensión de coherencia interna en donde el precio debe estar de acuerdo con las restricciones de costo y rentabilidad propuestas por la institución, con el posicionamiento competitivo del producto (recuerde que el precio apoya la imagen de marca y calidad que percibe el cliente-consumidor) y una estrategia de distribución, que permita la concesión de márgenes, si es preciso, para el logro de los objetivos de cobertura. Por otro lado, se debe controlar que el precio sea realista con la capacidad de compra del mercado y con los precios de la competencia y sustitutos.

El control en la función *Promoción* está orientado a determinar el desempeño de las actividades comunicacionales ejercidas por la institución. Para ello el control se centra en la evaluación de las respuestas comportamentales estudiadas con anterioridad: respuesta cognitiva, afectiva y comportamental. La evaluación de estas respuestas se centrará entonces en los grados de notoriedad alcanzados, los niveles de compra y recompra, así como la solicitud de información.

3.1.3. Control a Nivel de Negocio

Al implementar la estructura y sistema de control apropiados para cada función, la organización debe luego implementar las disposiciones organizacionales de tal manera que todas las funciones se puedan manejar juntas para lograr los objetivos de la estrategia a nivel de negocios. Puesto que la concentración se proyecta al manejo de relaciones interdisciplinarias, la selección de *diferenciación horizontal* (agrupación de actividades organizacionales) e *integración* para el logro de las estrategias a nivel de negocios se hace muy importante. Los sistemas de control también deben seleccionarse teniendo en cuenta el monitoreo y evaluación de actividades interdisciplinarias. Por lo tanto, el control en este nivel busca que la estructura organizacional sea acorde con la estrategia genérica de forma de minimizar los costos burocráticos, y coordinar eficientemente las actividades de los departamentos.

La Figura nº 10 resume la estructura organizacional y los sistemas de control apropiados que puede utilizar una institución cuando sigue una estrategia de bajo costo, de diferenciación o de concentración.

Figura nº 10. Estrategias genéricas y control.

	ESTRATEGIAS		
	Liderazgo en costos	Diferenciación	Concentración
Estructura apropiada	Funcional	Equipo por productos matriz o geográfica	Funcional
Mecanismos integradores	Concentración en la fabricación	Concentración en I&D o marketing	Concentración en el producto o en el cliente
Control del rendimiento	Mayor uso (por ejemplo control de costos)	Cierto uso (por ejemplo, metas de calidad)	Cierto uso (por ejemplo costo y calidad)
Control burocrático	Cierto uso (por ejemplo presupuestos, estandarización)	Mayor uso (por ejemplo, reglas, presupuestos)	Cierto uso (por ejemplo presupuestos)

A continuación, analicemos lo que nos dice la figura nº 10.

a) Liderazgo en Costos y Control

Cuando una institución decide implementar una estrategia de Liderazgo en costos debe hacer que ésta se convierta en el productor de menor costo en el mercado. A nivel de negocios, esto significa reducir costos no sólo en producción, sino a través de todas las funciones en la organización que incluyen investigación y desarrollo, ventas y marketing, etc. Con el fin de implementar tal estrategia, el líder en costos escoge una estructura y sistema de control que tenga un bajo nivel de costos burocráticos. Como se analizó anteriormente, los costos burocráticos son los costos de manejar la estrategia de una compañía a través de la estructura y el control. La estructura y el control son costosos, y en cuanto más compleja sea ésta (cuanto mayor sea su nivel de diferenciación e integración funcional), mayores serán los costos burocráticos. Para economizar en costos burocráticos, un líder en costos adoptará la estructura más sencilla o económica compatible con las necesidades de la estrategia de bajo costo. En la práctica, la estructura escogida normalmente es de carácter funcional.

Una institución líder en costos también trata de mantener su estructura tan plana como sea posible con el fin de reducir los costos burocráticos, y las estructuras funcionales poseen estructuras relativamente planas. El líder en costos continuamente evalúa si necesita ese nivel extra en la jerarquía y si puede descentralizar la autoridad (quizá hacia el trabajo en grupo) con el fin de mantener costos bajos. En resumen, utilizar una estrategia exitosa de

liderazgo en costos requiere una firme atención en el diseño de la estructura y el control con el fin de limitar los costos burocráticos. Los gerentes, las reglas y los mecanismos de control organizacional cuestan dinero, y las empresas de bajo costo deben tratar de economizar cuando implementen sus estructuras. Cuando la ventaja competitiva de una compañía depende del logro y sostenimiento de una ventaja de bajo costo, es esencial adoptar apropiadas disposiciones organizacionales.

b) Diferenciación y Control

Ahora bien, si una institución desea seguir una estrategia de diferenciación, ésta debe desarrollar una habilidad distintiva en una función como investigación y desarrollo o marketing y ventas. Hacerlo a menudo significa que una organización genera una amplia variedad de productos, atiende más nichos de mercado y generalmente debe ajustar sus productos a las necesidades de diversos clientes. Estos factores dificultan estandarizar las actividades; también incrementan las exigencias hechas al personal funcional. Por consiguiente, la organización diferenciada usualmente emplea una estructura más compleja, es decir, una estructura con un mayor nivel de diferenciación e integración que el líder en costos.

Las ventajas de una estrategia de diferenciación se pueden obtener a partir de una estructura menos costosa y más flexible. Por ejemplo, cuando la fuente de ventaja competitiva de un colegio diferenciador se fundamenta en altos niveles de calidad y capacidad de satisfacer al cliente, si desarrollan una estructura *geográfica* se puede ajustar mejor a la realidad competitiva y ejercer un mayor control que si tuviera una estructura funcional, ya que la estructura funcional rigidiza, en cierta forma, la toma de decisiones y la capacidad de reacción frente a las acciones de la competencia, esto dado que el nivel decisional está concentrado y además está desenfocado con la realidad geográfica de cada colegio.

Los sistemas de control utilizados para encajar la estructura también pueden ajustarse a la habilidad distintiva de un colegio. Para el diferenciador, es importante que las diversas áreas no vayan en distintas direcciones; en efecto, la cooperación entre éstas es esencial para lograr la integración interdisciplinaria. Pero, cuando las funciones laboran juntas, los controles del rendimiento se hacen mucho más difíciles de utilizar. En general, es mucho más difícil medir el desempeño de las personas en distintas funciones cuando están involucradas en esfuerzos cooperativos. En consecuencia, una institución debe depender más de los controles de comportamiento, normas y valores compartidos cuando sigue una estrategia de diferenciación.

Los costos burocráticos de manejar la estructura y sistema de control del diferenciador son mayores que los del líder en costos, pero los beneficios también son mayores si las compañías pueden obtener la retribución de un precio superior. Las instituciones están dispuestas a aceptar un mayor nivel de costos burocráticos debido a que sus estructuras y sistemas de control generan niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente.

c) Estrategia de Concentración y Control

Estrategia de concentración, es aquella dirigida a un mercado o segmento particular de clientes. Una institución se concentra en un producto, o variedad de éstos, proyectado a un tipo de cliente o región. Esta estrategia tiende a tener mayores costos de producción que las otras dos debido a que los niveles de rendimiento son menores, haciendo más difícil obtener economías de escala considerables. Como resultado, una institución concentrada debe ejercer el control de costos. Por otro lado, su única ventaja es que a menudo proporciona servicio personalizado de alta calidad a sus clientes. Una organización concentrada debe desarrollar una habilidad exclusiva. Por estas razones, la estructura y el sistema de control adoptado por la institución concentrada deben ser económicos de operar pero suficientemente flexibles para permitir que surja una habilidad distintiva.

La institución concentrada normalmente adopta una estructura funcional para satisfacer estas necesidades. Esta estructura es apropiada debido a que es suficientemente compleja para manejar las actividades requeridas con el fin de atender las necesidades del segmento de mercado o generar una reducida variedad de productos. Al mismo tiempo, los costos burocráticos de manejar una estructura funcional son relativamente bajos, y existe menor necesidad de tener mecanismos integradores complejos y costosos. Esta estructura posibilita más control personal y flexibilidad que las otras dos y, por tanto, reduce los costos burocráticos en tanto que estimula el desarrollo de una habilidad distintiva. Dada su pequeña magnitud, una institución concentrada puede depender menos del control burocrático y más de la cultura, la cual es fundamental para el desarrollo de una habilidad de servicio. Aunque los controles del rendimiento necesitan utilizarse en producción y ventas, esta forma de control es económica en una institución pequeña.

La combinación de la estructura funcional y el bajo costo de control ayudan a reducir los mayores costos de producción mientras continúa permitiendo que la institución desarrolle fortalezas únicas. Por esta razón, no es sorprendente que haya tantas compañías concentradas. Además, debido a que la ventaja competitiva de una empresa concentrada a menudo se fundamenta en el servicio personalizado, la flexibilidad de este tipo de estructura posibilita que la compañía responda en forma rápida a las necesidades de los clientes y cambie sus productos en respuesta a sus sugerencias. Entonces, la estructura respalda la estrategia y ayuda a la organización a desarrollar y mantener su habilidad distintiva.

Veamos un ejemplo basándonos en la figura Nº 10, en donde se recomienda cuáles mecanismos de implementación de la estrategia deben ser utilizados en cada tipo de estrategia genérica. Sigamos nuestro ejemplo del jardín infantil que se transformó en colegio y atiende un mercado comunal, esta institución, por estar concentrado en un mercado limitado, no debería usar una estrategia de líder en costos y tampoco una de diferenciación global, más bien debería usar una estrategia de enfoque. Dadas las características del servicio que entrega (educación) y dado que también desea implementar planes de mejoramiento de la calidad educacional, ésta debería utilizar una estrategia de enfoque en diferenciación. Todo esto implica desarrollar una estructura organizacional funcional plana,

bajo nivel de diferenciación horizontal (pocos departamentos), el control del rendimiento debería ser de acuerdo a la calidad de aprendizaje de los alumnos, con un costo burocrático medio, esto significa ni muy bajos para no perder calidad y ni muy altos para que no aumente demasiado la estructura de costo institucional y ésta deje de ser competitiva por precio, además, podría utilizar una cultura organizacional que fomente el compromiso de los integrantes de la comunidad educativa, con y para la institución educativa.

Realice ejercicio n° 9