

P rólogo	4
<i>Parte I</i>	6
<i>Resumen Ejecutivo, Investigación de mercado</i>	6
<i>Cambios en la educación costarricense</i>	8
PROBLEMAS QUE ENFRENTAN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS.....	10
EL CAMBIO ES UNA NECESIDAD COMPETITIVA.....	10
Objetivos	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
Introducción	16
Entorno	18
SÍNTESIS DE LA REFORMA EDUCATIVA EN AMÉRICA LATINA.	20
a. Las reformas	21
SÍNTESIS DE LAS RECOMENDACIONES A LA REFORMA EDUCATIVA EN CENTROAMÉRICA.	27
SÍNTESIS DE LA REFORMA EDUCATIVA EN COSTA RICA.	30
Algunos programas que han ocasionado cambios en la dinámica educativa costarricense.	
.....	34
Estrategia Competitiva	38
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	38
a. Barreras de Ingreso	40
b. Barreras de salida	41
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, EDUCACIÓN PRIMARIA PRIVADA COSTARRICENSE.	44
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS.....	46
a. Liderazgo de costo	47
b. Diferenciación	48
c. Enfoque	48
ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	49
ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	50
Elementos determinantes en la empresa	52
ESTRATEGIA DE MERCADEO	54
a. El proceso de formulación de la estrategia	54
b. Análisis del programa actual y del mercado	54
c. Programa propuesto y oportunidades de mercado	55

<i>d. Análisis de los competidores</i>	57
<i>e. Posicionamiento de la institución en relación con sus competidores</i>	59
SEGMENTO DE MERCADO	61
<i>a. Beneficios de la segmentación de mercado</i>	61
<i>b. Bases para segmentar los mercados</i>	62
MEZCLA DE MERCADEO	63
<i>a. El Producto</i>	63
<i>b. El precio</i>	63
<i>c. Distribución</i>	64
<i>d. Promoción</i>	64
AUTO IMAGEN E IMAGEN REAL DE LA EMPRESA	64
<i>Investigación de campo, sector ESTE, área metropolitana.</i>	66
<i>Conclusiones</i>	78
<i>Parte II.</i>	82
<i>Resumen Ejecutivo, Plan de Negocios, Caso específico para ilustrar el análisis. IEM.</i>	82
<i>Perfil Estratégico</i>	84
INFORMACIÓN BÁSICA GENERAL	84
VISIÓN, MISIÓN, FILOSOFÍA Y VALORES.....	84
HISTORIAL.....	85
ORGANIZACIÓN DEL NEGOCIO	85
OBJETIVOS DEL PLAN	85
PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	86
COMPETENCIAS PRINCIPALES	87
<i>Análisis del mercado</i>	88
SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	88
ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES	88
VENTAJAS COMPETITIVAS	89
<i>Estrategia y planes</i>	92
ESTRATEGIA COMPETITIVA	92
<i>Análisis de los riesgos</i>	98
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	98
FACTORES LIMITANTES.....	100
<i>Cuestionarios</i>	102
<i>Bibliografía</i>	130
<i>Anexos</i>	132

1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	132
Tipo de investigación	132
Origen de los datos producto de la investigación	133
Fuentes de información	134
Descripción de los instrumentos	135
2. LISTA DE PARTICIPANTES AL TALLER DE VALIDACIÓN DE ESTRATEGIA	136

Prólogo

En esta investigación usted podrá encontrar dos elementos útiles para comprender la dinámica competitiva que actualmente enfrentan las instituciones que imparten educación primaria privada en Costa Rica.

En la primera parte se presenta un análisis del sector educativo a nivel de primaria privada, en el que se revisan elementos y principios teóricos y su reflejo en la realidad costarricense, mediante una metodología investigativa que permitió explorar las fuerzas más importantes que determinan dicha dinámica.

En la segunda parte se presenta el análisis de una institución educativa, hecho con el fin de validar las ideas y conclusiones de la primera parte, enfocando esta sección en el marco de un plan de negocios.

El análisis sectorial es lo que dio base a una revisión de la estrategia empresarial y los planes de la empresa se ajustaron acorde con los hallazgos de esta investigación.

*Parte I.**Resumen Ejecutivo,
Investigación de mercado*

Cada vez con más fuerza oímos que las oportunidades de desarrollo de un país son producto de inversiones y esfuerzos dedicados a lo largo de décadas, en educación.

También oímos que el futuro dependerá cada vez más de lo que se haga en educación.

En Latinoamérica y especialmente en Costa Rica, los últimos 20 años han estado caracterizados por cambios importantes en el sector educativo. En términos generales, la década del año 80, fue caracterizada por problemas económicos de ajuste estructural que en buena medida obligaron a una contracción del gasto social, lo que tuvo impacto en la calidad de la educación.

La baja en la calidad del sistema público contribuyó a que la clase media buscara opciones en el sistema privado de educación primaria.

Algunos lograron diferenciarse siendo pioneros en una serie de innovaciones educativas, sin embargo, la recuperación del sistema público que se viene dando desde mediados de la década del noventa y sobre todo la incorporación al sistema público de muchas de las innovaciones o servicios del sistema privado ha provocado cambios importantes en el Sector Educativo que obligan a las instituciones privadas a replantear la forma en que compiten.

Cambios en la educación costarricense

El sistema educativo costarricense llegó a su punto cúlmine, al menos según indicadores convencionales a fines de la década de los años 70. A partir de entonces, y como producto de los estragos de la crisis internacional de la deuda y de las severas medidas de ajuste estructural que emprendieron los gobiernos de las dos últimas décadas, la inversión y el gasto en educación se vieron reducidos. Aunado lo anterior a problemas coyunturales del sector, con lo que los índices de calidad educativa empezaron a mostrar, a partir de ese año, un importante deterioro. Véase caída en gasto gubernamental en educación, en el cuadro 1.1.

La pérdida de calidad en la educación pública y su incapacidad para crecer al ritmo que crecía la demanda por servicios educativos, generó oportunidades de crecimiento en el mercado privado, generalmente percibidos como buenos o al menos, mejores que los públicos.

En la década del 90 la sociedad costarricense realiza importantes esfuerzos para revertir el deterioro de la calidad de la educación. A nivel de primaria y

secundaria, se hacen importantes esfuerzos por hacer llegar más recursos. Siendo los más importantes la contratación de un crédito para el mejoramiento de la calidad de la educación con el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo por US\$42,000.000 (para financiar un programa de mejoramiento de la calidad de la educación básica) y el incremento paulatino del gasto nacional que alcanzó para el 2000 el 5.5% del PIB.

Si bien aún no existen indicadores que muestren una variación dramática en la calidad, sí existen algunas evidencias de que al menos la tendencia hacia el deterioro se ha revertido. También algunas innovaciones realizadas y antes ofrecidas sólo por algunas instituciones privadas empiezan a aparecer y consolidarse en la educación pública.

Se destacan en la década del 90 la modificación de la normativa pertinente para respaldar la adecuación curricular, la política educativa incorpora formalmente los temas ambientales, se

introduce la informática educativa, además de desarrollarse con fuerza la introducción de una

La década de los 80 es en la que se puede observar mayor deterioro, sin embargo en los 90 s, empiezan los ajustes para la reversión del proceso.



Temas ambientales, inglés e informática son algunas de los nuevos elementos que llaman la atención en la educación pública.

segunda lengua, alcanzando una cobertura del 50% de los estudiantes, y se empieza a recuperar la cantidad de días lectivos, perdida sobre todo en negociaciones sindicales de los años 80's y regresado número efectivo de clases a un mínimo de 200 hacia finales de los 90's.

Esto crea una presión competitiva importante

en la industria privada de servicios de primaria, pues ya no solo necesitan diferenciarse entre sí, si no también del sector público que podría estar recuperando la confianza de la clase media y media baja.

Cuadro 1.1.

GASTO GUBERNAMENTAL EN EDUCACIÓN									
Como porcentaje del PIB									
AÑO	1960	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000
COSTA RICA	4.11	4.60	5.16	6.86	7.76	4.45	4.58	4.64	.. nd
CHILE	2.57	3.47	5.07	4.11	4.63	4.38	2.67	3.10	.. nd
MEXICO	..	2.25	2.28	3.53	4.73	3.94	3.73	4.87	.. nd
IRLANDA	2.95	4.07	4.78	5.82	6.32	6.39	5.61	6.03	.. nd
FINLANDIA	4.70	5.81	5.91	6.39	5.34	5.44	5.74	7.52	.. nd

FUENTE: WORLD DEVELOPMENT INDICATORS 2.000. WORLD BANK.

nd= no disponible

Es en este contexto que compiten las escuelas seleccionas en este estudio. Las empresas privadas que ofrecen servicios educativos de primaria, no solo necesitan ver su industria (entendida como el conjunto de instituciones privadas de su área de influencia geográfica) para establecer su

estrategia de mercadeo, sino revisar también cuanto la estrategia actual y la propuesta responden a las condiciones más generales de los cambios en el entorno nacional y demandas del cliente.

Problemas que enfrentan instituciones educativas privadas

Los cambios en el entorno costarricense y en particular en el sector educativo plantean nuevos retos para las instituciones privadas de educación primaria. Algunas instituciones nuevas, otras pioneras empiezan a perder su diferenciación, arriesgando así su posición competitiva dentro de su sector empresarial. El problema que se plantea entonces es ¿cómo puede una empresa educativa a nivel de primaria, entender los rasgos más importantes que le permitan diferenciarse de su competencia, comunicarlo al mercado y obtener una



¿cómo puede una empresa educativa a nivel de primaria, entender los rasgos más importantes que le permitan diferenciarse de su competencia, comunicarlo al mercado y obtener una ventaja competitiva en la venta de servicios de educación primaria?

ventaja competitiva en la venta de servicios de educación primaria?.

Para explorar la respuesta a esa pregunta será

útil el análisis del sector educativo a nivel de primaria privada que se realizó a nivel de algunas escuelas en el sector este del país, lugar en donde hay muchas escuelas compitiendo por el mismo mercado meta, pero antes es

necesario comprender la dinámica de empresa que cada institución juega en un sector industrial, y por lo tanto comprender además la dinámica en que entran al competir unas con otras.

El cambio es una necesidad competitiva

La educación es analizada desde muchas y muy distintas perspectivas: en un sentido instrumental muchas veces la educación tiene que ver con las estrategias pedagógicas, el desarrollo del currículo, la didáctica, la administración educativa, la promoción y la disciplina. En ciertos ámbitos la discusión tiende a centrarse en aspectos macro estructurales de la educación como cobertura, deserción, repitencia, costos y

calidad. La educación también se discute como política social, como un instrumento para la redistribución de recursos, como un generador de movilidad social y como un mecanismo para aumentar la productividad, formar valores y posibilitar a las personas a tener una mejor relación consigo mismos, con sus vecinos, con el medio ambiente y por lo tanto, gozar de una vida mejor y hacer un mejor ejercicio de su ciudadanía.

Cuando la discusión es en términos de competitividad, la educación puede ser conceptualizada como un instrumento para generar y acumular capital humano e incidir además en la formación y acumulación de capital social¹.



Al hablar de competitividad a nivel educativo, ésta debe ser vista como un instrumento que genera y acumula capital humano que incide en la formulación y acumulación de capital social

Desde una perspectiva de negocios, y aplicado al caso costarricense, es necesario identificar cuáles son los atributos con que una empresa educativa define y diferencia su producto, entender cuáles son las reglas y características de su entorno competitivo y entender cuáles son las principales tendencias y elementos del entorno. A partir de ese conocimiento se puede analizar si el producto y la estrategia de la empresa están correctamente alineados con su medio y se encuentre posicionado de forma tal que le permita obtener un rendimiento superior.

Muchos son los factores que en los últimos años han venido influenciando al sector educativo, principalmente en el área de primaria, tales como la introducción del idioma inglés en las escuelas públicas, el

establecimiento de laboratorios de cómputo en la mayoría de ellas con programas más adecuados para los alumnos que ayuden a prepararlos y a desarrollar destrezas para el entorno cambiante, especialmente en el área tecnológica, las nuevas tendencias de conservación del ambiente y la educación de los niños para una mejor utilización de los materiales de desecho son

algunos factores que hacen que las escuelas privadas deban replantear su estrategia de servicios para ofrecer un producto diferenciado y de valor para los clientes que siguen prefiriendo la educación primaria privada, a ello se agrega de que la competencia en estos años se ha venido incrementando y por lo tanto el menú de opciones se hace cada vez más amplio y variado para los padres.

Considerando los factores anteriores se quiso analizar la situación en uno de los sectores en el cual se han venido introduciendo algunas de estas innovaciones.

Como ilustración se seleccionó una empresa que resulta interesante pues se adelantó hace un cuarto de siglo a las tendencias actuales y que hoy el entorno y sus competidores han alcanzado y pareciera estar perdiendo su capacidad de proyección en cuanto a su

¹ Una perspectiva interesante sobre estos conceptos de formación de capital humano y social puede verse en "[Social Capital in the Creation of Human Capital](#)" escrito por James S. Coleman de la Universidad de Chicago y publicado por Partha Dasgupta y Ismail Serageldin en [Social Capital: A Multifaceted Perspective](#).

diferenciación y en ese sentido se ve disminuida su capacidad competitiva. Al realizar este ejercicio se logrará una mejor comprensión de los retos estratégicos de una organización educativa privada y además se podrá plantear alternativas de solución que

puedan ser útiles para la empresa y que enriquezcan este trabajo, mostrando por medio de este caso particular, las variables que una empresa en el sector educativo debería estar ajustando para mantenerse en forma adecuada en el mercado actual y futuro.

Objetivos

Para obtener una ventaja competitiva, cualquier empresa requiere entender en qué medio compete, cuáles son los límites que definen su industria y las reglas y fuerzas que determinan su competencia. Necesita además, entender cuáles son las actividades que generan valor y hacer explícita una estrategia que le permita obtener un rendimiento superior de largo plazo. De ahí que los objetivos generales son:

- Determinar cuáles son las principales tendencias en el sector educativo costarricense, a nivel de educación primaria y cuáles son las principales fuerzas que determinan la industria de escuelas privadas de educación primaria.
- Analizar por medio de un caso particular, cómo los atributos de un producto pueden o no contribuir con la estrategia de una empresa educativa y, a su vez, cómo ésta puede o no ser conveniente en función de la dinámica y evolución del sector educativo y el segmento en que opera y de acuerdo con la evolución reciente y las tendencias del sector educativo costarricense.

Objetivos específicos

- 1- Identificar las principales características y tendencias del sector educativo costarricense, para definir parámetros de diferenciación del sector privado que imparte primaria en la parte Noreste del área Metropolitana.
- 2- Identificar las principales fuerzas que caracterizan y determinan la competencia de las escuelas privadas en el sector Noreste del área metropolitana.
- 3- Determinar los atributos de diferenciación de las escuelas privadas que imparten primaria en el sector Noreste del área metropolitana.
- 4- Identificar los atributos valorados por los clientes actuales y potenciales en la educación primaria costarricense, para medir la consistencia de éstos con las actividades actualmente desarrolladas e implementadas en el área de influencia geográfica seleccionada.
- 5- Definir la oferta educativa actual de la institución seleccionada como piloto, para determinar que tan alineada está con las expectativas de sus clientes, su posición competitiva en la industria y las tendencias ambientales identificadas.

Introducción

Según Seymour Papert la habilidad más competitiva es la habilidad de aprender². Para aprovechar esta habilidad al máximo es necesario invertir tiempo y esfuerzo cuando se busca uno de los primeros sistemas educativos que además sembrará bases en el ser humano y su estilo de aprendizaje. Buscar y hallar una buena opción para el aprendizaje en la educación primaria es una ardua tarea, algunas familias pueden simplemente abstenerse a ello y así tomar cualquiera de las opciones que el mercado ofrece. La búsqueda, se haga o no, obedece a una serie de características muy personales, no sólo culturales, sino también económicas, es por eso que al analizar las opciones que ofertan educación primaria privada costarricense, se pretende descubrir tendencias actuales y los cambios que el ambiente, la política y la sociedad han ocasionado en ellas según evoluciona el sistema educativo a nivel mundial y las exigencias que el

mercado va determinando, sin menospreciar la gran variable de ¿qué es lo que actualmente valoran los clientes?.

Para el análisis del sector o industria es necesario abarcar algunos temas teóricos que ayuden a comprender y a determinar qué es lo que esta pasando.

Una breve introducción del entorno y las implicaciones o influencia que éste ejerce en una empresa, será necesario para

comprender porqué una organización se ve afectada negativa o positivamente por las variables de tipo económicas, políticas, educativas, etc. Para lograr contextualizar el problema que se planteado anteriormente, se integrará una síntesis de las reformas educativas a nivel latinoamericano, centroamericano y costarricense, con el fin de identificar la influencia que tuvo el entorno en el sistema educativo desde una perspectiva más grande hacia una más pequeña como la que prevalece en Costa Rica. Al haber identificado la repercusión que el entorno causa en el sistema, es conveniente analizar el mercado, por lo que es necesario dedicar tiempo

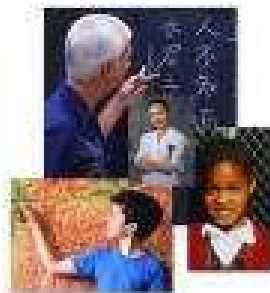


Las familias deben dedicar tiempo y esfuerzos para encontrar una institución que ofrezca un valor agregado según sus necesidades.

² The Children's machine.

al estudio de la competencia, tema sobre el que se repasarán los aportes hechos por el Profesor Michael Porter³ y su descripción de las estrategias competitivas, se repasará el modelo que plantea para análisis de la industria mediante las cinco fuerzas competitivas y su estructura de estrategias genéricas.

Finalmente, será necesario estudiar la empresa más profundamente abarcando elementos teóricos que ayudan a comprender el funcionamiento interno de una empresa, para lograrlo resulta de gran ayuda el estudio de la cadena del valor, modelo que facilita el entendimiento de la fluidez de algunos procesos internos y la importancia que representan en el quehacer diario de una organización. Al comprender estos elementos, se revisará la estrategia de mercadeo, y para ilustrar este proceso han sido de gran ayuda los aportes del Profesor Kotler⁴, además de un análisis que presenta las acciones a seguir para reflejarlo en una institución educativa.



¿Qué valoran los clientes?



Es necesario abarcar temas básicos en un estudio de mercado tales como segmentación de mercado, mezcla de mercado y análisis de la imagen institucional.

Con todos estos elementos teóricos abarcados en el estudio y la aplicabilidad que estos permiten, se podrá lograr un análisis más acertado a la investigación, que gracias a algunas técnicas de recopilación de información⁵, han generado información valiosa para el análisis, y como producto final lograr con bases sólidas una propuesta de impacto que dé solución al problema que se plantea.

Después de esta explicación sobre el proceso ha seguir según el orden de conveniencia que la investigación demanda, un primer paso es iniciar con el tema del entorno, para enmarcar las empresas dentro de un sector dinámico de la industrial, tal como se explicó con anterioridad, es a partir de ahora que conviene tomar nota para medir las acciones que aplicarán según las características que la empresa presente a través de este repaso.

³ Porter, Michael. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Continental, S.A. del C.V. México, 1997

⁴ Kotler, Philip. Fox, Karen. Strategic marketing for educational institutions. Prentice Hall INC. Second Edition. 1995.

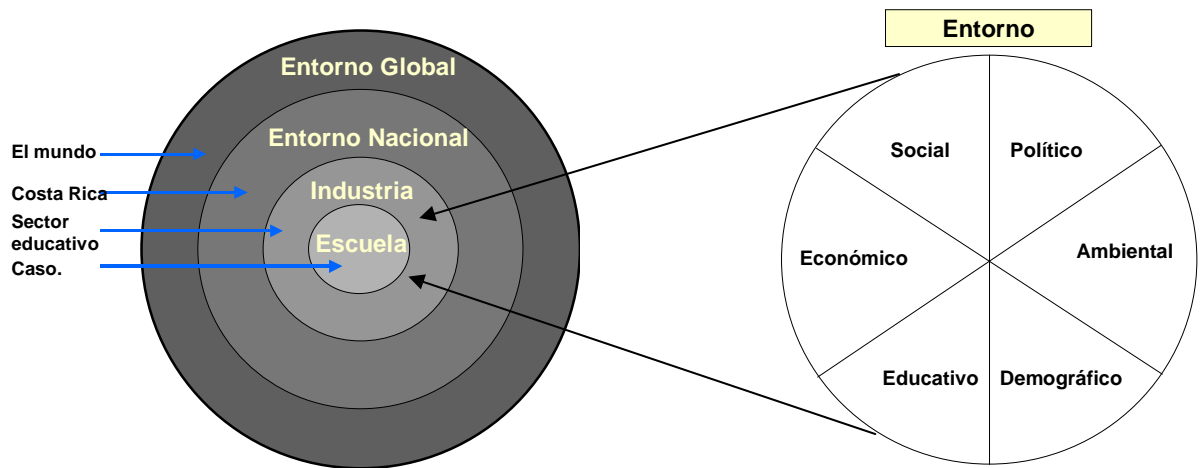
⁵ Mencionadas en detalle en la sección de metodología que se encuentra como Anexo

Entorno

Los eventos y características externos a una institución afectan directa o indirectamente su desempeño. Se analizarán como parte del desarrollo de esta investigación las siguientes seis

dimensiones: económica, social, política, ambiental, educativa y demográfica, que tal como lo muestra la figura 1.1 tienen impacto en una empresa o institución determinada.

Figura 1.1



Fuente: Elaboración propia

De la sección derecha de la figura se desprenden seis factores, tomados en cuenta en la siguiente matriz de implicaciones hacia el objeto de estudio,

ya que el usuario debe determinar su estrategia analizando el ámbito de su empresa, su entorno y sus preferencias.


Matriz de implicaciones

Sector	Implicaciones
Entorno Económico	Determinar las implicaciones que puede tener una empresa a nivel económico, tomando en cuenta los posibles cambios que presenta el entorno y las repercusiones que causa a nivel interno, competencia y de clientes sean actuales o potenciales.
Entorno Social	Determinar las implicaciones sociales que influyen y se presentan en una empresa y por otro lado en sus clientes con lo cual colaboran o deterioran un sistema educativo.
Entorno Político	Determinar cuáles pueden ser implicaciones de tipo político que lleguen a afectar el funcionamiento de una empresa educativa y la lleven a implementar cambios que obedezcan a estas reformas y a la dinámica del mercado que esta provoca.
Entorno Ambiental	Listar implicaciones ambientales que pueden llegar a afectar o beneficiar una empresa de tipo educativa según las tendencias actuales.
Entorno Demográfico	Determinar implicaciones de tipo demográfico que puedan tener incidencia en el funcionamiento de una empresa educativa y el funcionamiento de su competencia.
Entorno Educativo	Determinar las implicaciones concernientes al sector educativo que puedan llegar a influenciar el funcionamiento de una empresa que oferta educación primaria.

Como complemento necesario de esta matriz y de lo que esta investigación obedece a continuación se hace una síntesis de tres reformas educativas, la de Latinoamérica, la de Centroamérica y la de Costa Rica, para ayudar a entender la influencia que el entorno ha ejercido en el sector educativo y los cambios que esto desencadena de lo más grueso a lo

más delgado. Se podrán identificar algunas implicaciones que pueden surgir de las diferentes ramas, ya sea política, social, económica, etc., mencionadas en la matriz. El finalizar estas síntesis con el caso de Costa Rica ayuda a adelantar parte de los supuestos generados en el problema de estudio y ayuda a resolver en parte algunos de los objetivos planteados.

Síntesis de la reforma Educativa en América Latina



Los nuevos escenarios, económicos y políticos que, en América Latina, obligan a replantearse el tema de la educación y su reforma hacen indispensable que la generación de capacidades y destrezas necesarias para la competitividad internacional aumenten el potencial científico-tecnológico de la región, así como el desarrollo de estrategias que permitan la formación de una moderna ciudadanía vinculada con la competitividad de los países, la democracia y la equidad. Gracias a esto, la educación adquiere una centralidad renovada de la que se espera surjan nuevas generaciones capaces de enfrentar por un lado, el marco de las economías modernas y competitivas, y por otro, que trabajen en la promoción de la equidad y la movilidad social sin descuidar la formación para la participación ciudadana.

En este marco, y a pesar de que la renovación educativa juega un rol estratégico en todos los países, los sistemas educativos vigentes no están respondiendo correctamente a las

demandas, esto ya lo han señalado distintos diagnósticos sobre la situación educativa latinoamericana, que señalan que en materia de calidad, equidad y eficiencia educativa, la realidad educativa desmiente sus promesas y que persisten problemas que exigen solución.

Actualmente, existe un contexto favorable a las reformas y un relativo consenso sobre las políticas más adecuadas para introducir cambios institucionales, modernizar la gestión, mejorar la calidad y equidad, acercar a las escuelas a las demandas de la sociedad y abrirlas a la iniciativa de los actores.

Entre las organizaciones que han aportado y han dado base a este contexto de reformas se encuentran: Cepal/Unesco, La Conferencia Mundial sobre Educación para todos, convocada por diversas agencias internacionales y realizada en Jomtien, Tailandia en 1990, El Banco Mundial y El Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

En la mayoría de estas propuestas, tal como en los objetivos de las reformas de prácticamente todos los países de la región, se incluyen los conceptos de la calidad (mejores resultados en términos de aprendizaje escolar, trabajo productivo y actitudes sociales); eficiencia (mejor uso de los recursos y búsqueda de nuevas

opciones financieras) y equidad (participación y atención prioritaria a los grupos excluidos)⁶.

Estas orientaciones, reflejadas en recomendaciones de política de diversas agencias internacionales de cooperación han influido fuertemente en el diseño de programas y han provisto marcos de referencia sobre los cuales se formulan o perfeccionan políticas vigentes proporcionando, a la vez, un contexto internacional altamente favorable a los cambios⁷.



Mayor equidad y calidad en la educación

En las reformas de los noventa se ha perfilado con fuerza cuatro ejes de política en torno a los cuales se han diseñado estrategias, programas y proyectos de innovación y cambios: en gestión, calidad, equidad, perfeccionamiento docente y financiamiento. Cada uno de estos ejes involucra necesariamente un ámbito de políticas que a su vez admiten diversas estrategias o programas, lo que se puede apreciar en el cuadro 1.2.

a. Las reformas

Los años 90 representan una era de fuertes cambios en la educación ya que es en esta década en la cual se dan acuerdos nacionales para la renovación de los sistemas educativos y así lograr que se vea y entienda la Educación como una política de Estado, con lo que ya existen nuevos pactos educativos expresados en la adopción de una visión compartida sobre la necesidad de modernizar los sistemas de enseñanza y adaptarlos a los nuevos requerimientos de la economía y de la sociedad.

Desde comienzos de los noventa en adelante, varios países formularon consultas o formaron comisiones nacionales para diagnosticar la situación educativa, formular objetivos y metas y proponer estrategias y programas aras de mejorar la calidad, equidad y eficiencia de los sistemas educativos.

En 1995 El Banco Interamericano inspirado en el principio de combinar el análisis técnico con la participación ciudadana, inició el apoyo a la ejecución de un proyecto regional que bajo el nombre de Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina (PREAL) que se ocupó de la elaboración de diagnósticos educativos en seis países de la región para sensibilizar sobre la necesidad de las reformas,

⁶ Alvarez, B: 1997. Citado en el documento "Reformas educativas en América Latina"

⁷ Marcela Gajardo, 1999. Reformas educativas en América Latina. Balance de una década.

promover debates nacionales e impulsar una participación activa de la clase política de los empresarios, los sindicatos, las organizaciones familiares y

otros actores sociales en la formulación de estrategias nacionales de desarrollo educativo para el mediano y largo plazo.

Cuadro 1.2.

Ejes y Estrategias en las Orientaciones de Política Educacional en los Noventa	
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralización administrativa y pedagógica • Fortalecimiento de las capacidades de gestión • Autonomía escolar y participación local • Mejoría de los Sistemas de Información y Gestión • Evaluación/Medición de Resultados/Rendición de cuentas ante la sociedad • Participación de los padres, gobiernos y comunidades locales
Equidad y Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Focalización en escuelas más pobres de los niveles básicos • Discriminación positiva hacia grupos vulnerables (pobres e indigentes urbanos y rurales, población indígena, mujeres pobres e indígenas) • Reformas Curriculares • Provisión de textos y materiales de instrucción • Extensión de jornada escolar/incremento de horas clase • Programa de mejoramiento e innovación pedagógica • Programas de Fortalecimiento Institucional
Perfeccionamiento Docente	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo profesional de los docentes • Remuneración por desempeño • Política de incentivos
Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Subsidio a la demanda • Financiamiento compartido • Movilización de recursos del sector privado • Redistribución/Impuestos x Educación • Uso efectivo de recursos existentes (racionalización)
<p><i>Nota: Los ejes de política se han organizado con base en las cuatro grandes áreas de reforma y orientaciones de política predominantes en la década de los noventa.</i></p> <p>(Gajardo, 1999).</p>	

Un objetivo común de las reformas ha sido el cambio en la gestión y funcionamiento del sistema educativo en donde se hacen grandes esfuerzos por brindar mayor autonomía a las escuelas y la creación, en prácticamente

Actualmente, es posible afirmar que la descentralización de la gestión administrativa es un proceso en marcha en prácticamente todos los países y una dirección deseada en los que aún no la aplican

todos los países de la región, de sistemas

nacionales de evaluación de la calidad de la educación y resultados del aprendizaje. Actualmente, es posible afirmar que la descentralización de la gestión administrativa es un proceso en marcha en prácticamente todos los países y una dirección deseada en los que aún no

la aplican. En la mayoría de los casos estos procesos fueron precedidos o sucedidos por transformaciones en la estructura organizacional con objetivos y estrategias diversas entre las que se mencionan:

- i. La aceleración del desarrollo económico,
- ii. Una mayor eficiencia administrativa y una toma de decisiones más rápida, menos burocrática y más cercana a la realidad.
- iii. La redistribución de la responsabilidad financiera de la educación, aliviando, en este aspecto, al gobierno central.
- iv. Una mayor democratización del poder y/o un fortalecimiento de la legitimidad y presencia del Estado
- v. Mayor control a través de la desregulación, conforme a la noción de que a mayor flexibilidad a nivel de las escuelas puede darse una toma de decisiones más informada y sensible a las necesidades locales.
- vi. Subsidio a la demanda, mediante la promoción de una educación regulada por las leyes del

mercado, basada en la libre elección y el fortalecimiento de la competencia por los alumnos.

- vii. Neutralización de centros de poder, o transferencia de poder y recursos desde ciertos grupos de influencia a otros.
- viii. Mejoramiento de la calidad de la educación, bajo la expectativa de que si la toma de decisiones se encuentra más cercana al nivel de la escuela los rendimientos y compromisos serán mayores y se generará un mayor sentido de pertenencia y estímulo hacia los actores de la comunidad educativa.⁸

La estrategia utilizada en el fomento de la participación ciudadana en la educación y otros asuntos públicos ha fortalecido y renovado la autonomía escolar y la participación de los padres y otros actores locales en la gestión de los procesos educativos. La autonomía se expresa básicamente en el fomento a la capacidad de gestión, desde los propios establecimientos, lo que supone la libertad y flexibilidad para que definan su misión y formulen un proyecto educativo propio. Incluye al menos, tres ámbitos de decisión: las decisiones curriculares y pedagógicas, de personal, financieras y de manejo de recursos físicos. Por supuesto, las decisiones sobre qué autoridad se otorga, a quién

se otorga y con qué recursos se otorga, sigue siendo política privada de nivel central.

En cuanto a la evaluación de los aprendizajes, los avances

latinoamericanos han sido impresionantes.

Puede decirse que en la región, se ha generalizado el uso de sistemas de

medición de resultados del aprendizaje y evaluación de calidad en el transcurso de una década. De manera incipiente, empiezan a surgir, también, sistemas para la evaluación del desempeño docente vinculada a incentivos monetarios y de desarrollo profesional. Aún cuando existe disparidad en los sistemas de medición de los países, todos comparten el propósito de divulgar los resultados ante los más diversos actores sociales, ya que estiman que la información oportuna y confiable sobre el rendimiento de las escuelas permite un mejor diseño de políticas e identificar problemas y carencias en el cumplimiento de estándares de calidad. También,



La autonomía se expresa básicamente en el fomento a la capacidad de gestión, desde los propios establecimientos, lo que supone la libertad y flexibilidad para que definan su misión y formulen un proyecto educativo propio

obtener el apoyo del público para mejorar la educación, responder ante la sociedad por los resultados y calidad del servicio educativo y fortalecer las demandas sociales por más y mejor educación.

En el nivel básico, que interesa a este estudio, Gajardo señala que las políticas de los distintos países en América Latina durante los noventa enfatizaron dos grandes principios orientadores: la mejora de la calidad de la educación y una

mayor equidad en la distribución de las oportunidades educativas. Varios países han desarrollado programas en esta dirección y existe un relativo consenso con respecto a las opciones de política que han probado ser válidas para mejorar la efectividad de las escuelas, pudiéndose distinguir cuatro grandes componentes:

- i. La focalización de las acciones, para lograr una distribución más equitativa de las oportunidades y una provisión educativa que discrimine en favor de los más pobres y vulnerables.
- ii. La mejoría de la calidad, mediante la provisión de insumos, el aumento de horas de clase, la renovación de los métodos y técnicas de enseñanza y la focalización del

⁸ Reformas educativas en América Latina. Balance

de una Década, Marcela Gajardo, setiembre 1999.

trabajo docente en los niños de bajo rendimiento para mejorar sus logros académicos.

- iii. Innovaciones y transformaciones pedagógicas, para el enriquecimiento del proceso educativo que incluye: cambios curriculares; descentralización pedagógica e informática en las escuelas.
- iv. Mejoría de las condiciones de trabajo docente, la ejecución de políticas renovadas de formación y perfeccionamiento y el diseño de estrategias de remuneración por desempeño particularmente para quienes trabajan en zonas de pobreza o condiciones difíciles.

En cuanto a la innovación y transformaciones pedagógicas en el sistema escolar, han habido programas y estrategias de mucho impacto, principalmente los que han combinado la política de invertir en los factores convencionales de mayor impacto sobre los aprendizajes con nuevas estrategias de enseñanza - aprendizaje y participación social. El principio orientador ha sido mejorar en forma sustancial las condiciones en que trabajan maestros y

alumnos, desde los espacios escolares hasta la disponibilidad y calidad de libros y materiales didácticos, pasando por la salud y la actualización profesional de los docentes e incorporando otros elementos como la renovación de los métodos pedagógicos y la participación de actores locales en el diseño o ejecución de los programas. Parte importante de estos programas es la preocupación por ampliar el número de horas anuales de clase en las escuelas públicas, calculadas en un promedio de **800 vi-a-vis las 1200 en los países desarrollados**.

Otro factor importante es el desarrollo curricular y pedagógico, tema en el que algunos países se destacan por haber invertido en importantes transformaciones. En el caso particular de Costa Rica se destaca la introducción del aprendizaje de un segundo idioma como parte de una política nacional.

Con respecto a las condiciones del trabajo docente, la mayoría de los programas de mejoramiento de la calidad y equidad de los niveles de enseñanza básica y media incluyen un componente de capacitación y perfeccionamiento docente. En otros, se han creado instrumentos para facilitar la actualización mediante programas de post título, nacionales y extranjeros o pasantías al exterior. En muchos de los países se ha optado por incentivar el trabajo docente vinculando las remuneraciones y beneficios a indicadores de productividad y logro educacional además de

reconocer y premiar el perfeccionamiento y la experiencia. Parte importante de estas políticas se han dado adscritas a otras, mayores, de evaluación de resultados de aprendizaje, fortalecimiento de la autonomía pedagógica, fomento a las innovaciones mediante concursos por fondos públicos para experimentar a nivel de escuelas, además de fondos especiales para el perfeccionamiento y la valorización del magisterio.

Desde el punto de vista financiero, los años 90 han presenciado una tendencia al aumento del gasto público en educación y se asiste a la emergencia de nuevas formas de financiamiento⁹. Con información más reciente se destaca que, el incremento del gasto en educación es un rasgo sobresaliente de la expansión del gasto público de la región y que entre 1990-1991 y 1996-1997 el gasto en educación como porcentaje del PIB aumentó de 2.8% a 3.7% y, como gasto por habitante, creció un 40%, pasando de 87 a 122 dólares en promedio, correspondiente a 15 países estudiados¹⁰. El esfuerzo por aumentar la

inversión por alumno también ha sido grande en los países de América Latina aún cuando el gasto continúa siendo bajo en comparación con los países más desarrollados.

Los años 90 no sólo han presenciado la emergencia de nuevos pactos por la educación sino también una presencia mucho más activa de actores privados en tareas de la reforma. Así, la participación del sector empresarial en la mayoría de los esfuerzos nacionales por definir agendas concertadas se suman a las acciones desarrolladas por las fundaciones privadas en materia de innovación educativa y actividades complementarias a las reformas. Las experiencias en curso demuestran, sin embargo, que lo que predomina es el apoyo a proyectos dirigidos a mejorar la infraestructura y equipamiento de escuelas públicas y capacitar profesores. Faltan, en general, elementos que permitan una extensión de la colaboración para que haya incidencia en la definición estratégica y políticas orientadas a mejorar la gestión del sistema educativo o promover asociaciones para innovar en materia de cambio educativo¹¹.

En conclusión, los cambios en el entorno costarricense, no vienen aislados, durante los noventa se dio un aumento en la inversión en educación y una serie de medidas concretas para mejorar la calidad y cobertura de los servicios educativos públicos. En Centroamérica este

⁹ Datos de la Cepal señalan que, en la mitad de los años 90, 11 de 15 países incrementaron los recursos asignados a la educación constatando además, que el gasto público se concentró en la educación primaria (CEPAL:1997) Citado en el documento "Reformas educativas en América Latina".

¹⁰ CEPAL:1999

movimiento no fue excepción en un área que presenta grandes contrastes, al poseer uno de sus países uno de los más sofisticados sistemas educativos de Latinoamérica, mientras que otros es quizá uno de los más deficitarios.

Síntesis de las recomendaciones a la Reforma Educativa en Centroamérica.



En 1999 se creó la “Comisión Centroamericana para la Reforma Educativa” integrada por destacados líderes, empresarios, educadores, políticos y profesionales de sus países miembros, con el fin de analizar la problemática educativa de la región y buscar soluciones para los aspectos deficitarios. En mayo de 1999, en San Salvador se reunieron para definir acciones que les permitiesen cumplir su misión, y con el apoyo de dos consultores dieron origen a la primera versión de un informe inicial que en noviembre de 1999 fue discutido y revisado por esta comisión y ha recibido el aporte técnico del **Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América y el Caribe**

(PREAL) y es el que ha servido de base para desarrollar esta sección.

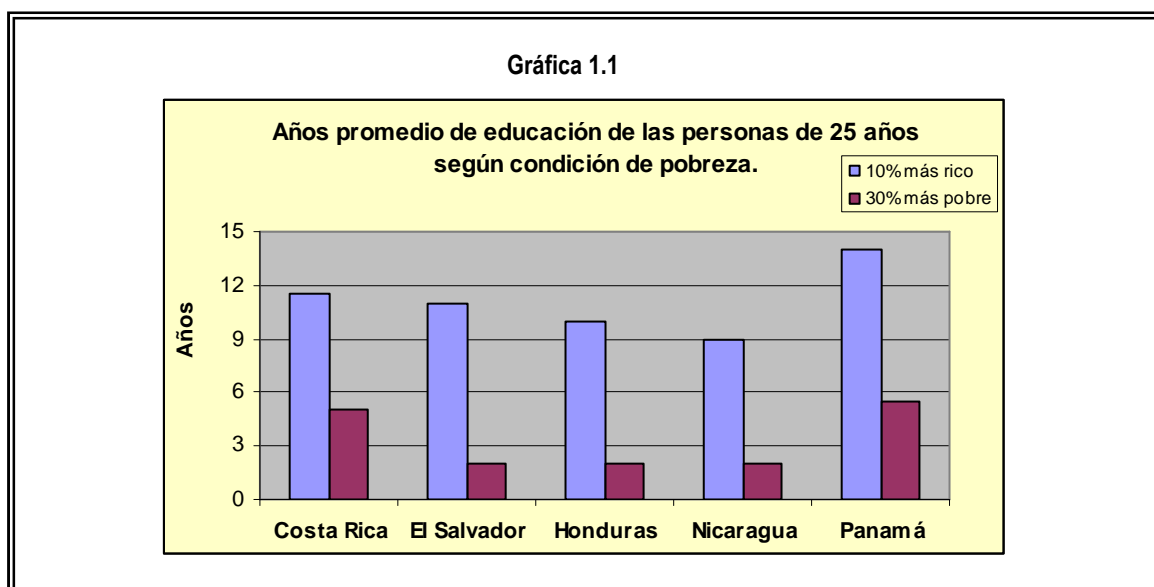
El desarrollo educativo en Centroamérica, Panamá y República Dominicana, se encuentra actualmente rezagado con respecto a América Latina, que de por sí está por debajo del índice mundial. Más de un tercio de la población no tiene acceso a niveles mínimos de instrucción, mientras la mayor parte de los que si tienen acceso reciben una educación de muy baja calidad, debe tomarse en cuenta que la educación de calidad es un elemento que permite el desarrollo de las potencialidades del ser humano y lo transforma en un agente productivo, capaz de enriquecer y mejorar su entorno, así como de colaborar pacífica y responsablemente con los demás.

La cobertura de la educación primaria es insuficiente y hay grandes diferencias entre países. Sólo en tres de los siete países incluidos, ésta supera el 90%, en tanto que en los otros cuatro se sitúa entre el 69% y 83%. En secundaria, la situación no es mejor, sólo en Panamá supera levemente el 50% y en Costa Rica llega a un 43%. El resto de los países alcanza entre el 19% y el 26%¹².

Retomando el tema de primaria, hay un rezago importante en cuanto a la finalización de los estudios, lo que afecta directamente contra sus posibilidades en un mundo moderno. Sólo Costa Rica muestra un índice comparable al de países

¹¹ Reformas educativas en América Latina, Balance de una década, Marcela Gajardo, septiembre 1999.

de América Latina más avanzados educacionalmente. Existen también señales preocupantes en materia de calidad de la educación, justificadas por percepciones de líderes empresariales, políticos y representantes de la sociedad civil y confirmadas por las conclusiones de las primeras pruebas nacionales aplicadas en años recientes. Estos



problemas afectan con mayor severidad a los pobres, quienes reciben menos educación y de menor calidad. La falta de equidad de los sistemas educativos de la región, se pone de manifiesto al observar la gran diferencia de años de escolaridad de los más pobres en comparación con los sectores de mayores ingresos, ver la gráfica 1.

¹² Comisión Centroamericana para la Reforma Educativa. Mañana es muy Tarde

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo. Economic and social Progress 1998-99, Apéndice, tabla 1.2.III, Educación.

Basado en encuestas de hogares realizadas entre 1994 y 1996.

Esta falta de equidad también se observa en el gasto público en educación, que suele estar mal distribuido al interior de los sistemas educativos, en donde se destinan grandes recursos a la educación superior, la cual tiende a favorecer principalmente a los sectores medios y altos.

Es tarea de éstos países decidirse y esforzarse por tomar las acciones debidas para iniciar el cambio.

Como un aporte a esta tarea, la Comisión Centroamericana para la Reforma Educativa ofrece a los padres de familia, gobiernos, educadores, líderes políticos, organismos financieros y a la sociedad civil, cuatro recomendaciones claves para mejorar la educación.

◆ La primera es *“Transferir a los padres de familia, a los docentes y a la comunidad una amplia cuota de responsabilidad en el manejo del sistema educativo y en la administración de la escuela”*¹³.

Esta recomendación se basa en la idea de convertir a cada escuela o grupo de ellas en organizaciones dotadas de una cultura propia y de sentido de misión y visión, así como de darles autonomía

para administrar sus recursos y responsabilidad ante los usuarios por sus resultados. La comunidad educativa, como lo demuestran las experiencias recientes, tiene la capacidad para obtener avances sustantivos si se transfiere la gestión de recursos humanos y materiales a escuelas.

◆ La segunda es *“Aumentar la inversión pública en educación a un mínimo de 5% del PIB de cada país, destinando casi la totalidad de dicho aumento en la Educación Primaria y Secundaria”*¹⁴.

Esta recomendación pretende mejorar la inversión en educación, dada la inferioridad que actualmente presentan estos países en su inversión (sólo Costa Rica y Panamá hacen inversiones comparables con las naciones de América del Sur), por lo que los distintos actores de la sociedad deben explorar y discutir formas realistas, pero atrevidas, para cambiar esta situación.

◆ La Tercera es *“Renovar la profesión docente estableciendo incrementos salariales ligados al desempeño profesional, mejorando la calidad en la formación inicial y promoviendo la capacitación en servicio”*¹⁵.

Las actuales políticas laborales y salariales no brindan incentivos en el desempeño de la labor docente, lo que hace difícil la tarea de retener

¹³ Comisión Centroamericana para la Reforma Educativa. Mañana es muy Tarde.

¹⁴ Comisión Centroamericana para la Reforma Educativa. Mañana es muy Tarde.

maestros altamente calificados y sustituir a los maestros deficientes, esto hace necesario el replanteamiento de métodos que incrementen las remuneraciones docentes en plazos específicos, acompañados de reformas a los estatutos legales para así poder vincular estos incrementos al desempeño docente y a los logros en el rendimiento de los alumnos.

◆ La cuarta y última recomendación es "Establecer estándares comunes y ampliamente consensuados, que orienten la labor educativa, así como también un sistema unificado de medición de su cumplimiento y amplia divulgación de sus resultados¹⁶."

Esta recomendación se hace para establecer estándares educativos bien definidos, sistematizando la aplicación de las pruebas de medición del rendimiento académico y establecer indicadores para evaluar el impacto de las reformas. Estas pruebas deberán ser de conocimiento público, además deben establecerse sistemas de evaluación regional que permita la comparación entre países. Es importante también iniciar la participación en pruebas

En las dos últimas décadas, Costa Rica ha sido el país centroamericano que ha mantenido los niveles más altos de inversión educativa.

internacionales tal como el Tercer estudio Internacional de Matemáticas y Ciencias (TIMSS). La necesidad de una educación de calidad para vivir el futuro plena y creativamente está latente en Centroamérica, la dinámica mundial no deja margen para postergar más las cosas o para ir despacio por lo que es importante la capacidad de movilizar a la sociedad civil para que se resuelva a ejercer las presiones necesarias para un cambio en el menor plazo posible

Síntesis de la Reforma Educativa en Costa Rica.



Pocos consensos son tan sólidos al comienzo de este nuevo siglo como la convicción de que la educación es el elemento más determinante del desarrollo. Ningún país ha logrado avances económicos significativos sin ampliar su cobertura educacional y mejorar sus escuelas. El éxito cosechado por Costa Rica no es casual, durante las dos últimas décadas, ha sido el país centroamericano que ha mantenido los niveles más altos de inversión educativa, lo que le ha permitido aprovechar buenas oportunidades en nichos de mercado que están creciendo.

¹⁵ Comisión Centroamericana para la Reforma Educativa, Mañana es muy Tarde.

¹⁶ Comisión Centroamericana para la Reforma Educativa, Mañana es muy Tarde.

La UNESCO¹⁷ considera a "...las políticas educativas como un proceso permanente de enriquecimiento de los conocimientos, de la capacidad técnica, pero también, y quizá sobre todo, como una estructuración privilegiada de la persona y de las relaciones entre individuos, entre grupos y entre naciones".

Además se mencionarán algunos datos sobre la situación educativa de Costa Rica, estas cifras e información salen de los informes de la UNESCO principalmente y de una publicación de la CCEC.

Luego dos subsecciones de los hechos más recientes como resumen de lo actuado por las últimas dos administraciones.

La información de la Administración Figueres Olsen sale del libro "La política Educativa hacia el siglo XXI" y la de la administración Rodríguez de las memorias de los últimos tres años. En ambos casos en términos muy gruesos, sin mucho detalle con los principales programas, haciendo luego un recuento final de los elementos más importantes para la primaria y el preescolar.

¹⁷ UNESCO. Comisión Internacional sobre la educación del siglo XXI. La educación encierra un tesoro. Se. Ediciones UNESCO, París, 1996.

En su informe en 1995¹⁸, la Comisión sobre educación de la "Mesa Redonda de los Industriales Europeos planteó tres vertientes articuladas de una suerte de "Programa de Ajuste Estructural (PAE) de la Educación", del que nuestro país ha resultado ser tributario. El que señala como una prioridad:

" Desarrollar los lazos entre la escuela y la empresa (asociación, formación alterna, participación de los empresarios en la elaboración de los programas de estudio)."

Desde 1996, El Ministerio de Educación Pública de Costa Rica (MEP)¹⁹ difundió una propuesta de "reforma" educativa que explica la necesidad de implementar programas de formación de personal docente para la educación técnica a través (sic) de un trabajo conjunto entre el interesado (empresa) y El Ministerio de Educación Pública. La FUNCENAT también se inscribe en esta orientación educación-empresa: su Junta Administrativa incluye representantes de las universidades públicas, del gobierno, de la Municipalidad de San José y del sector privado.

La priorización del inglés desde primaria responde a la misma inspiración. Sin duda



Desarrollar lazos entre escuela y empresa es una de las prioridades señaladas en el PAE

Hirtt, (Nico). Contre les critères imposés par les milieux d'affaires: Un historique dans l'enseignement belge. Le Monde Diplomatique, Paris, 1996.
Ministerio de Educación Pública. El reto del tercer milenio. Una propuesta de proyecto educativo nacional hacia el 2005 (EDU 2005), San José, octubre de 1995, (arti.31,4).

alguna, la adquisición de al menos una lengua secundaria es realmente importante en nuestros tiempos, a pesar de esto, estudios recientes demuestran que los estudiantes de tercer grado no son solventes en ninguno de los objetivos definidos para los cursos de español y a nivel de sexto grado sólo en algunos de ellos.

Otra prioridad de la "PAE de la educación" consiste en:

"Reforzar la selección en el tránsito de la enseñanza secundaria general a la enseñanza superior, lo que obliga a redefinir las prioridades de la educación [...] para articularla [...] a las condiciones de transición a una economía abierta y competitiva. No es cuestión de aumentar los presupuestos [...] siempre es posible mejorar la utilización de recursos sin aumentar los gastos".

La reciente visita gubernamental de Costa Rica a Taiwán terminó de despejar el proyecto nacional educativo,

"En primer lugar, se propone la capacitación en diez meses de 10.000 costarricenses que satisfagan la demanda de puestos técnicos para empresas de alta tecnología [...] Este tipo de compañías obliga al país a encadenar la educación con la capacitación para laborar



San José, 2002

Desde la escuela primaria se debe trazar un nuevo concepto de alfabetización, que incluya el manejo de una segunda lengua y la fluidez tecnológica.

en ellas y surtir las de obreros calificados, técnicos y profesionales [...] Desde la escuela primaria se debe trazar un nuevo concepto de alfabetización que incluya el manejo de una segunda lengua y la fluidez tecnológica"²⁰

En este cuadro se inscribe:

"Una reforma curricular y un sistema nacional de educación técnica. Este plan posibilita la capacitación mediante una instancia escalonada que tendría su arranque en los colegios técnicos, y pasaría por los colegios universitarios y el INA, y su mayor expresión en el Instituto Tecnológico de Costa Rica"²¹.

La reducción de la población estudiantil y la duración de los procesos educativos, mejorará en general la calidad de la educación para los que queden²².

El proyecto de reforma educativa²³ faculta al poder ejecutivo para "subvencionar a las instituciones privadas, bajo la modalidad de pago de servicios al personal que en ellas se desempeñan, de conformidad con lo dispuesto en esta ley y en las disposiciones del Estatuto de Servicio Civil...".

Con respecto a infraestructura, a inicios de 1997 se calculó un faltante de 10.000 pupitres y de 1.889 aulas²⁴, con respecto a esto el Ministro de

²⁰ La Nación, San José, 6 de julio de 1997.

²¹ La Nación, 17 de agosto de 1997.

²² 47% de los jóvenes entre 12 y 17 años no realizan estudios, es decir, no están matriculados en institución educativa nacional de Educación.

²³ Ley de Garantías de la Educación, Expediente 12.715: Proyecto Ley de Garantías y el mejoramiento continuo del Sistema Educativo

²⁴ Escuelas pobres, en La Nación, San José, 4 de marzo

Educación de Costa Rica remarca la omisión sobre el deterioro masivo de la infraestructura básica:

“Al proyecto le falta una meta que diga cómo enfrentar la falta de materiales, docentes e infraestructura y olvida que los estudiantes necesitan pupitres y electricidad más que computadoras”.

El tercer eje del “PAE” de la educación plantea:

Otorgar una “gran autonomía” a las instituciones de enseñanza para racionalizar su administración, favorecer la competencia entre ellas y permitir una adaptación rápida a las mutaciones industriales y tecnológicas.

En este contexto, “racionalizar su administración” llama a adecuar las instituciones educativas a los intereses del mercado, porque toda racionalización refiere a un modelo y éste, en nuestros tiempos, habla de productividad, competencia y de “adaptación rápida a las mutaciones industriales y tecnológicas.

El Presidente de la República en el período 1998-2002, Miguel Ángel Rodríguez, percibiendo a Costa Rica frente a la globalización menciona:

“El cambio acelerado, las tendencias del desarrollo – también cambiantes- y la intensa difusión de tecnologías modernas, ponen en evidencia la necesidad de realizar importantes transformaciones en Educación, y específicamente en la capacitación permanente del Recurso Humano, en aras de alcanzar, mantener y aumentar niveles óptimos de competitividad y de formación ciudadana con una visión más planetaria...”

Esta consideración, en el texto de este Programa de Gobierno desemboca enfáticamente en la promoción de la educación técnica, concebida como “medio para alcanzar prestigio social y trabajo bien remunerado”. Este énfasis conlleva a la propuesta de creación del Subsistema de Educación Técnica, que tendrá “dos ejes de estudio a nivel de secundaria. 1. Salidas Laborales y 2. Acceso a Enseñanza Post-Secundaria”. El eje “salidas laborales” presentaría dos opciones: técnico básico, al terminar el tercer año, es decir, a los 14-15 años de edad, regularmente; y técnico medio, al terminar el sexto, es decir, a los 17-18 años de edad, lo que estimula una incorporación precoz al mercado laboral y, consecuentemente, define el “proyecto de vida” desde la adolescencia.

La noción de desarrollo se refiere a economía, educación, salud, diversificación de la curva de consumo, distribución de la riqueza, derechos humanos, en fin, bienestar de las personas. En esta perspectiva toda agenda para el desarrollo

constituye un recurso metodológico para develar el tipo de sociedad que intenta construir.

La Agenda difundida por la Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO)²⁵, se sustenta el trabajo del Dr. Eduardo Doryan, Ministro de Educación durante el período 1994-1998 e impulsor del proyecto de reforma educacional. El contenido de esta agenda se alimentó, en primer instancia, de la definición de objetivos de desarrollo y del conocimiento de la situación “inicial” para luego determinar la viabilidad de cambio a largo plazo y las vías o “avenidas” a utilizar.

De CADEXCO al Ministerio de Educación la reforma educativa emerge como solución a “factores subdesarrollantes”. En la agenda mencionada anteriormente, se señala que modernización institucional, infraestructura tecnológica y especializada, sistema educativo y nueva cultura organizacional son las áreas que constituyen “el núcleo de la agenda propuesta del sector empresarial para el 2020 y cada una de ellas se refiere a los “blancos” a los que hay

que apuntar. En coincidencia con sus antecedentes, esta propuesta de reforma educativa - conocida familiarmente como EDU 2005- reitera el propósito de despertar el “amor al estudio y al trabajo”, como medio para avanzar los “correctivos” que “la educación ha venido sufriendo en las pasadas décadas” y que son “provocadas por un lado por factores internos como la crisis que sobre educación y sobre nosotros mismos tenemos los costarricenses, y por otro, por nuevos factores externos como la globalización”²⁶.

El desfinanciamiento de la educación pública, la infraestructura insuficiente, la ausencia de incentivos y oportunidades de superación no son sólo ideas, son realidades.

Algunos programas que han ocasionado cambios en la dinámica educativa costarricense²⁷.

a) Programa de Informática Educativa del MEP-FOD

El Programa de Informática Educativa MEP-FOD (PIE MEP-FOD) es un proyecto nacional iniciado en 1988 por el esfuerzo conjunto entre el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica y la Fundación Omar Dengo, institución privada, sin fines de lucro, creada en

²⁵ La Costa Rica del 2020: Una agenda para el futuro nacional. Este documento de CADEXCO hace referencia a un trabajo preliminar elaborado por el Dr. Eduardo Doryan, dentro del Convenio CADEXCO/MEP del año 1994.



²⁶ Ministerio de Educación Pública, ibid. p. i.

²⁷ Información tomada de la página web de la Fundación Omar Dengo <http://www.fod.ac.cr>

1987 para servir a la vida educativa nacional.

Con el PIE MEP-FOD se pretende contribuir a mejorar la calidad del sistema educativo, el Programa se ha propuesto propiciar ambientes de aprendizaje que favorezcan en niños, niñas y educadores:

- el desarrollo del pensamiento lógico-matemático
- el desarrollo de habilidades para la resolución de problemas
- la ampliación y profundización en temáticas curriculares
- el desarrollo de la creatividad
- el incremento de la autoestima
- la exploración de ambientes tecnológicos

el desarrollo de actitudes positivas hacia el aprendizaje colaborativo

Educación y nuevas tecnologías busca estimular una nueva cultura de aprendizaje en estudiantes, educadores y funcionarios institucionales

Los centros educativos beneficiados con su incorporación al Programa tienen la característica de reunir a niños y niñas de zonas de atención prioritarias y vulnerables socialmente y de áreas rurales, propiciando con ello el acceso a la tecnología computacional de un grupo etario que posiblemente tendrá pocas

oportunidades de interactuar con este recurso durante su niñez.

El Programa de Informática Educativa atiende a 434 escuelas públicas, de las cuales 362 trabajan en la modalidad de "laboratorio de informática educativa", mientras que 72 escuelas unidocentes lo hacen en la modalidad de "computadora en el aula". El PIE MEP-FOD benefició a 252.935 estudiantes en el año 2001.

b) Programa de educación y nuevas tecnologías

Este programa busca estimular una nueva cultura de aprendizaje en estudiantes, educadores y funcionarios institucionales, tanto en el ámbito nacional como internacional, permitiéndoles enfrentar creativa y productivamente el cambio constante que caracteriza a la sociedad contemporánea.

Para el enriquecimiento y desarrollo, se mantiene constante comunicación e

intercambio con el Laboratorio de Medios del Instituto Tecnológico de Massachusetts y otros centros académicos a escala internacional.

Las actividades correspondientes al Programa de Educación y Nuevas Tecnologías se ejecutan por medio de los siguientes subprogramas:

b.1. Capacitación, seguimiento y asesoría para el sector privado

Este sub programa lo han hecho en respuesta a las solicitudes recibidas para la integración de escuelas y colegios privados a los beneficios de la propuesta pedagógica de la Fundación Omar Dengo, en el campo de la informática educativa el Centro de Innovación Educativa ha desarrollado un plan de capacitación y seguimiento anual, dirigido a un grupo de instituciones educativas privadas. Como parte de este plan, se diseñó un curso basado en el ambiente de aprendizaje informatizado MicroMundos, denominado "Una oportunidad para aprender". Este curso se desarrolla según el marco conceptual y la filosofía construccionista, asociada integralmente al lenguaje de programación Logo y a Micromundos.

b.2. Innovación Educativa con Herramientas de Productividad Microsoft Office

Este sub programa se ha desarrollado por encargo de Microsoft de Costa Rica, la experiencia de aprendizaje denominada "Innovación Educativa con Herramientas de Productividad Microsoft



En robótica se quiere potenciar las habilidades creativas haciendo uso de los paquetes LegoDacta y el lenguaje de programación Robolab

Office" (Innova). Esta experiencia, dirigida a educadores, constituye una vivencia integral que permite aprovechar las potencialidades de las herramientas de productividad Office —Word, Excel y PowerPoint— desde una perspectiva innovadora del aprendizaje y en un contexto natural de exploración. Se favorece con ello la construcción de representaciones y la socialización del conocimiento. Esta vivencia plantea como estrategia pedagógica la realización de un proyecto personalizado relacionado con una temática curricular de interés particular.

La experiencia de aprendizaje Innova se ha desarrollado en Costa Rica, Venezuela y El Salvador.

b. 3. Robótica

El Centro de Investigación Educativa de la Fundación Omar Dengo cuenta con un área de investigación y desarrollo en Robótica. Dentro de

esta se impulsan cursos libres para la exploración, diseño y desarrollo de proyectos, dirigidos a niños, jóvenes, docentes y personas interesadas en este campo. Esta es una experiencia de aprendizaje diseñada para potenciar las habilidades creativas haciendo uso de los paquetes de

robótica LegoDacta y el lenguaje de programación Robolab.

b.4. Proyecto Alianza

Este un proyecto de cooperación con las cuatro universidades públicas costarricenses: Universidad Nacional, Universidad Estatal a Distancia, Universidad de Costa Rica e Instituto Tecnológico de Costa Rica, a través de la

cual la FOD busca enriquecer la formación de los profesores universitarios en el campo de la informática educativa, mediante la inserción en los planes de estudio de la experiencia acumulada por la Fundación Omar Dengo en ese campo, como un recurso fundamental que deben conocer los futuros profesionales en educación.

Una vez revisadas las secciones anteriores sobre las reformas educativas a nivel latinoamericano, centroamericano y costarricense, y habiendo repasado los problemas que aquejan a la sociedad en este sentido, y las soluciones que ha pretendido darse en los diferentes niveles de la sociedad, es importante comprender los movimientos que en un entorno industrial suelen darse a nivel competitivo, ya que habiendo revisado los cambios y reformas a nivel público, se hace necesario reforzar los conceptos de las diferentes herramientas de las que una empresa puede valerse para revisar y entender en dónde se encuentra y si lo que esta haciendo esta bien. La sección siguiente inicia dando a entender el concepto de estrategia competitiva, desarrollando paso a paso los temas referentes a ella.

Estrategia Competitiva

Tal como se mencionó en la introducción, para comprender la dinámica de un mercado es necesario analizar el comportamiento del mismo y por ende el de las diferentes empresas que interactúan en él, sus estrategias competitivas convertidas en tácticas para atraer clientes. Para ello resulta útil estudiar las teorías del Profesor Michael Porter, quien tiene amplio reconocimiento en este y otros temas.

Según el profesor Michael E. Porter “...**la competencia está en el centro del éxito o del fracaso de las empresas**” (1987, pag.19).

El sector en que compite una empresa, en forma más inmediata, es, en su propia industria. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable dentro de su sector. La elección de una estrategia competitiva está influenciada primordialmente por la elección de la industria en que se va a

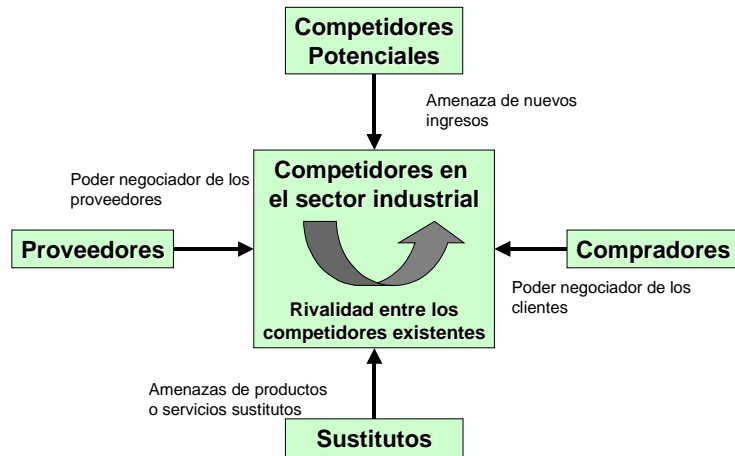
competir pues no todos los sectores ofrecen las mismas oportunidades para el crecimiento sostenido y la generación de utilidades. También está influida por los determinantes de una posición relativa dentro del sector industrial elegido.

El libro *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* presenta un marco analítico para comprender a los sectores industriales y a los competidores, y para formular una estrategia competitiva general.

Análisis de la industria

Aunque el entorno es importante y abarca fuerzas tanto sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en las cuales compite, por lo tanto para el análisis de la industria, debe estudiarse muy bien el sector en donde se encuentra ubicada, y para conocerlo resulta bastante útil el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual se puede apreciar en la figura 1.2 y ayuda a comprender la situación de la competencia de un sector.

Figura 1.2



Fuerzas que mueven la competencia de un sector industrial (Porter, 1997,24)

Estas cinco fuerzas reflejan el hecho de que la competencia en un sector va más allá de los competidores. Adicionalmente a estas fuerzas deben considerarse las llamadas Barreras para salir del sector y barreras para entrar al sector. Michael Porter concreta el análisis de las diversas fuerzas que inciden en el sector

en tres estrategias genéricas posibles: 1) *ser líderes en costos*; 2) *ser líderes por diferenciación, o bien 3) ser líderes con base a una alta segmentación o enfoque* (Porter, pag. 24, 1997). A continuación se presenta un análisis de las características de importancia económicas y técnicas relevantes para robustecer y determinar cada fuerza competitiva.

Amenaza de Ingreso (Competidores Potenciales)

Posibilidades	Consecuencias
<ul style="list-style-type: none"> Nuevas empresas que aportan capacidad adicional Empresas que quieren diversificar e incursionan en el sector 	<ul style="list-style-type: none"> Puede obligar a bajar precios o inflar los costos (Reducción de rentabilidad).

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores

existentes que deben esperar el que ingresa.

a. Barreras de Ingreso

Existen varios factores que actúan como barreras de ingreso:

a. Economías de escala: Obligan al que pretende ingresar a producir en gran escala, lo que puede provocar una fuerte reacción de las empresas existentes, o bien se ve obligado a entrar a una escala pequeña y aceptar una desventaja en costos.

b. Diferenciación del producto: Algunos clientes son leales a productos o servicios prestados por determinada empresa, por lo que una nueva empresa se ve obligada a realizar grandes inversiones para superar dicha lealtad, lo cual no siempre es garantía de éxito. La diferenciación crea una barrera de ingreso obligando a los que participan en él, a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente.

c. Requisitos de capital: Es una barrera tener que hacer grandes inversiones al inicio, especialmente si involucra riesgo.

d. Costos cambiantes: Estos son los costos en los que se incurre al cambiar de proveedor.

e. Acceso a los canales de distribución: Asegurar la distribución para los productos puede llegar a ser difícil, especialmente si los competidores los tienen muy atados.

f. Desventajas en costo independientes de las economías de escala: Las empresas establecidas pueden tener ventajas de costo no igualables por los competidores de nuevo ingreso independientes de las economías de escala.

g. Política gubernamental: El gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a industrias con controles tales como los requisitos de licencia y limitaciones en cuanto a acceso a materias primas.

h. Reacción esperada: La reacción de las empresas existentes con respecto a los nuevos competidores puede llegar a ser muy fuerte, por lo que es una barrera de entrada.

i. Estructura de precios baja como un disuasivo al ingreso: La estructura prevaleciente de precios que apenas equilibre los beneficios potenciales derivados del ingreso junto con los costos esperados de salvar las barreras al ingreso estructurales aunadas al riesgo de la posible reacción de la competencia.

Las barreras de ingreso descritas anteriormente pueden variar cuando hay cambios en las condiciones que las afectan, esto puede estar fuera del control de la empresa (Porter, 1997, pag. 26)

Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes.

Posibilidades	Consecuencias
<ul style="list-style-type: none"> Manipular su posición (precio, publicidad, diversificación, nuevos productos, innovación tecnológica, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> La acción, reacción y contra-reacción de competidores puede lograr que las empresas del sector terminen en peores condiciones que antes.

b. Barreras de salida

Se consideran como factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aún cuando sus rendimientos sean bajos y hasta negativos. (Porter, 1997, pag. 27)

Algunos factores que influyen las barreras de salida son:

a. Activos especializados: activos altamente especializados para el negocio o ubicación en particular que tienen poco valor de liquidación o costos elevados de transferencia o conversión.

b. Costos fijos de salida: éstos incluyen contratos laborales, costos de reinstalación, capacidades de

mantenimiento para partes de repuesto, etc.

c. Interrelaciones estratégicas: interrelaciones entre la unidad comercial y otras en la compañía, en términos de imagen, habilidad mercadotécnica, acceso a los mercados financieros, instalaciones compartidas, etc. Lo que influye en que la empresa quiera continuar en el negocio.

d. Barreras emocionales: La renuencia de la administración a tomar decisiones de salida económicamente justificadas es causada por identificación con el negocio en particular, lealtad hacia los empleados, temor por la propia carrera, orgullo y otras razones.

e. Restricciones sociales y gubernamentales: Éstas comprenden la negación o falta de apoyo gubernamental para la salida por la preocupación por pérdida de empleos y efectos económicos regionales (Porter, 1997, pag. 28).

Presión de productos sustitutos.

Posibilidades	Consecuencias
<ul style="list-style-type: none"> Productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> Limitan las utilidades en tiempos normales. Reducen la bonanza que un sector industrial puede cosechar en tiempos de auge.

Todas las empresas en un sector industrial están compitiendo, en un sentido general, con empresas que

producen artículos sustitutos. Los productos sustitutos que merecen máxima atención son aquellos que:

a. Están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial.

b. Los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.

Poder negociador de los compradores.

Posibilidades	Consecuencias
<ul style="list-style-type: none"> Solicitudes tales como baja en los precios, mejoras en los servicios, mayor calidad, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Provocar un nivel más alto de competitividad entre las empresas del sector.

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos (todo a expensas de lo rentable de la industria).

Un grupo de compradores es poderoso cuando: (Porter, 1997. pag. 29).

a. Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.

b. Las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador.

c. Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados.

d. Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor.

e. Devenga bajas utilidades.

f. El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.

g. El comprador tiene información total.

Poder de negociación de los proveedores.

Posibilidades	Consecuencias
<ul style="list-style-type: none"> Un proveedor puede amenazar con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Exprimir los beneficios de un sector industrial

Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores tienden a ser el reflejo de las que hacen poderosos a los compradores.

Un grupo de proveedores es poderoso cuando: (Porter, 1997. pag. 30).

a. Que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial que vende.

- b. Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.
- c. Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.
- d. Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.
- e. Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor.
- f. Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia delante (Porter, 1997. pag. 30).

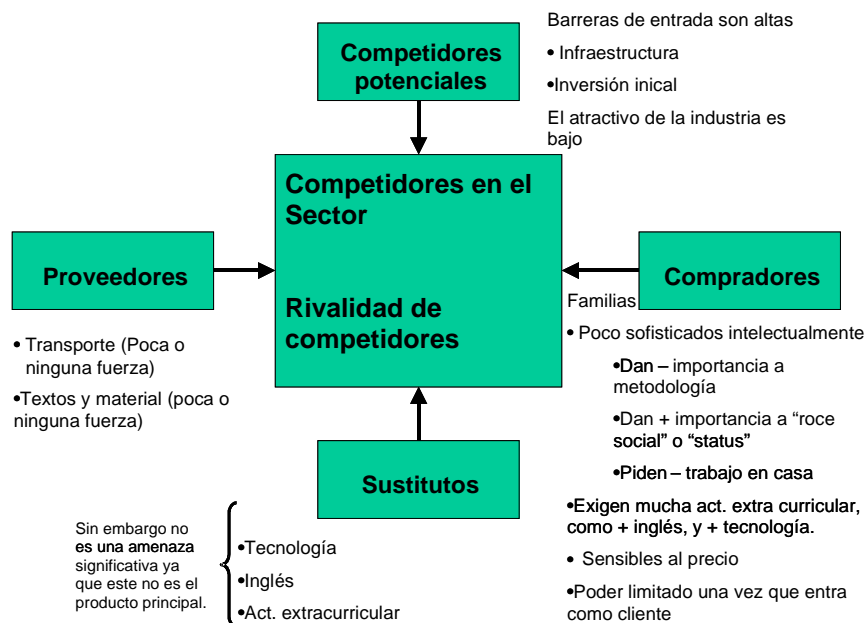
Una vez que las fuerzas que afectan la competencia en un sector industrial y sus causas fundamentales han sido diagnosticadas, la empresa esta en posición de identificar sus fuerzas y debilidades en función del sector industrial en el cual compite.

Una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas. En forma general, esto comprende varios enfoques posibles.

- Posicionamiento de la empresa (sus capacidades deben proporcionar la mejor posición defensiva en función de las fuerzas competitivas existentes)
- Influenciar el equilibrio de fuerzas mediante movimientos estratégicos, mejorando así la posición relativa de la empresa.
- Anticipar los cambios en los factores que fundamentan las fuerzas y responder a dichos cambios con rapidez, aprovechando el cambio para elegir una estrategia adecuada al nuevo equilibrio competitivo antes de que los competidores lo reconozcan. (Porter, 1997, pag. 50)

Análisis de la industria, educación primaria privada costarricense.

Figura 1.3



La figura 1.3 muestra un análisis del sector educativo²⁸ tomando como el modelo de las fuerzas que mueven un sector industrial diseñado por el Profesor Porter. Gracias a esta figura pude expresarse abiertamente las limitantes que a nivel general el sector de educación primaria privada tiene como dinámica en su quehacer diario.

Como punto inicial puede observarse la casilla de competidores iniciales, para la que se han determinado fuertes barreras de entrada, tal como contar con

infraestructura apropiada y que cumpla con un diseño acorde a las necesidades que demanda ofrecer servicios de educación primaria, esto aunado al hecho de que al ser privada, deberá cumplir con requerimientos que los clientes dispuestos a pagar querrán encontrar al optar por pagar este servicio, tal como una institución más presentable, con áreas recreativas bien presentadas y estructuradas, disposición para uso de tecnología variada, personal atento y mejor calificado, etc. Otra de las barreras es la inversión inicial, la cual involucra mobiliario especializado, contrataciones, equipo para un buen funcionamiento administrativo y financiero,

²⁸ Fuente basada en la encuesta aplicada a padres de familia del Instituto Educativo Moderno, institución utilizada como

caso a ejemplificar en esta investigación, para la que se hace una

tecnología, canales de comunicación adecuados, logística en transportes, conocimiento en la materia, etc. Con estas barreras latentes, se puede determinar que esta es una industria en la que no se entra con facilidad, requiere de factores especiales que no permitirían el ingreso y salida constante de competidores, ya que el costo es una variable a considerar siempre cuando se incursiona en cualquier negocio, y en este caso resulta bastante fuerte el capital necesario para poder



El trabajo en clase y las lecciones no son un producto sustituible solamente por un competidor

inicial. Pero cabe destacar que quien haya logrado entrar y se encuentre compitiendo en la industria encontrará pocos incentivos para salir cuando el negocio no esté prosperando, ya que las barreras de salida también son altas, para este rubro se puede mencionar los costos fijos de salida, las barreras emocionales y otras. Las cuáles desmotivarán al competidor de desistir si el negocio no prospera, obligándolo a encontrar medios y métodos nuevos de subsistencia que pueden ser peligrosos desde la óptica competitiva.

En cuanto al siguiente aspecto a considerar como lo son los compradores, se ha logrado determinar gracias a los datos arrojados en la investigación que en el ámbito educativo los clientes son poco sofisticados intelectualmente, ya que no suelen ser muy exigentes en aspectos tan importantes como la metodología institucional, preocupándose más de variables sociales y geográficas como lo son ubicación, roce social, status, sin dejar de lado el hecho de que son sensibles al precio y que no aprecian el aumento de las actividades escolares en la casa.

Con respecto a los productos sustitutos, no es un aspecto que logre dañar mucho la dinámica educativa, ya que el producto principal solamente puede ser brindado por competidores, que ofrecerán el mismo producto principal, quedando como aspectos sustitutos actividades extracurriculares que son apreciadas por los clientes, tales como más inglés, mayor uso y enseñanza de tecnología, deportes, clubes, etc, variables que un cliente puede satisfacer sin recurrir a otra institución educativa, y adquirir individualmente a costos poco elevados.

Con respecto a los proveedores, la dinámica que este rubro obedece en cuanto a instituciones educativas es poco pesada, tendiente a ser estática en la mayoría de casos, sin grandes problemas para solventarlos en caso de que

propuesta.

faltase o se prescindiera de alguno, en este sentido puede mencionarse proveedores de transporte de estudiantes, proveedores de materiales educativos, etc. Lo que no representa una amenaza seria en una industria dedicada a la enseñanza de primaria en general.

Estrategias competitivas genéricas

El segundo tema importante en la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro de su sector. El poder ubicarla determina si la utilidad de una empresa está por arriba o por abajo del sector promedio. Una empresa que se puede ubicar bien, puede obtener altas tasas de rendimiento aunque la estructura del sector sea desfavorable y la utilidad promedio del mismo sea, por tanto, modesta.

Para Michael Porter la base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida. Aunque una empresa puede tener millones de fuerzas y debilidades en comparación con sus competidores, hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación. La importancia de cualquier fortaleza o

debilidad que posee una empresa es una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación. La ventaja en el costo y la diferenciación, a su vez, surgen de la estructura del sector industrial. Son el resultado de la capacidad de una empresa de lidiar con las cinco fuerzas mejor que sus rivales.

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: Liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes, enfoque de costo y enfoque de diferenciación (Porter, 1987, pag. 28).

Cada una de estas estrategias implica una ruta importante ya que es diferente para la ventaja competitiva, combinando la elección sobre el tipo de ventaja competitiva buscada con el panorama del blanco estratégico en el cual se llevará a cabo la ventaja competitiva. Las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación buscan la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja de costo (enfoque de costo) o diferenciación (enfoque de diferenciación) en un segmento más pequeño. La implementación de estas estrategias dependerá del sector industrial, esto aún así no es una tarea fácil.

La ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia, y el logro de las ventajas competitivas requiere que una

empresa haga una elección de acuerdo a la ventaja que busca lograr y a su panorama.

Figura 1.4

		Ventaja competitiva	
		Costo más bajo	Diferenciación
Panorama Competitivo	Objetivo amplio	1. Liderazgo de costo	2. Diferenciación
	Objetivo limitado	3A. Enfoque de costo	3B. Enfoque de diferenciación

Tres estrategias competitivas
(Porter, 1987, pag. 27)

a. Liderazgo de costo

Para Porter se trata de poseer el menor costo dentro de su sector industrial, la empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias

Un liderazgo de costo, significa poseer el menor costo dentro de su sector industrial.

primas y otros factores. Si una empresa puede lograr y sostener el liderazgo de costo general, será un ejecutor sobre el promedio del sector industrial, siempre y cuando pueda mantener sus precios cerca o en el promedio del sector industrial. A precios equivalentes o menores que sus rivales, la posición de costo bajo de un líder se traduce en mayores retornos. Sin embargo, un líder de costo no puede ignorar las bases de la diferenciación. Si su producto no se percibe como comparable o aceptable para los compradores, la empresa se verá obligada a descontar los precios muy por debajo de sus competidores para lograr las

ventas, lo que reduce gravemente los beneficios de la misma. Un líder de costo debe lograr la paridad o proximidad en las bases de diferenciación en relación a sus competidores para ser un ejecutor sobre el promedio, aunque su liderazgo se base en el costo para su ventaja competitiva. (Porter, 1987,30)

b. Diferenciación.

En esta estrategia, Porter señala que la empresa busca ser única en un sector industrial junto con algunas dimensiones que son valoradas por los compradores. Hay que seleccionar los atributos que uno o más compradores consideran importantes dentro de un sector industrial, y satisfacerlos exclusivamente, esto se recompensa con un precio superior.

Diferenciarse requiere de cierta peculiaridad, ésta diferenciación puede ser en el producto, en el sistema de entrega por medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y muchos otros factores. Una empresa que

En una estrategia de diferenciación, la empresa busca ser única en un sector industrial, seleccionando los atributos valorados por los clientes dentro de este sector y satisfaciéndolos exclusivamente.

pueda mantener y lograr la diferenciación será un ejecutor arriba del promedio en su sector industrial, si el precio superior excede a los costos extra en lo que se incurre para ser único. Un diferenciador debe siempre buscar las formas de diferenciar que lleven a un precio superior mayor que el costo de diferenciar. Un diferenciador no puede ignorar su posición en costos, porque su precio superior sería anulado por una posición en costos inferior por lo tanto debe además buscar la proximidad en costo, relativa a sus competidores, reduciéndolo en todas las áreas que no afectan la diferenciación (1987,31).

c. Enfoque.

Para esta estrategia el profesor Porter manifiesta que se debe elegir un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los grupos elegidos, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva en ellos aunque no posea una ventaja competitiva general.



En una estrategia de enfoque se busca un sector industrial estrecho, se selecciona un segmento del sector y se ajusta la estrategia institucional para servirlos, esto con el fin de lograr una ventaja competitiva.

La estrategia de enfoque tiene dos variantes: El enfoque de costo, que busca una ventaja de costo en un segmento elegido, mientras que en el enfoque de diferenciación una empresa busca la diferenciación en su segmento elegido. Ambas variantes de la estrategia de enfoque descansan en la diferenciación

entre los segmentos elegidos por el enfocador y otros segmentos en el sector industrial, la esencia del enfoque es la explotación de las diferencias de un segmento escogido estrecho del balance del sector industrial (1987,32).

A continuación se presenta una tabla que resume las premisas anteriores en cuanto a sus riesgos.

Riesgos del liderazgo de costos	Riesgos de la diferenciación	Riesgos de enfoque
El liderazgo de costos no es sostenido. <ul style="list-style-type: none"> • Los competidores imitan • La tecnología cambia • Otras bases para el liderazgo de costos se erosionan 	La diferenciación no se sostiene. <ul style="list-style-type: none"> • Los competidores imitan • Las bases para la diferenciación se hacen menos importantes para los compradores. 	La estrategia de enfoque se imita. El segmento objetivo se hace poco atractivo estructuralmente. <ul style="list-style-type: none"> • La estructura se erosiona • La demanda desaparece
Se pierde la proximidad en la diferenciación	Se pierde la proximidad de costos	Los competidores de objetivos amplios agobian al sector. <ul style="list-style-type: none"> • Las diferencias de segmentos de otros segmentos se angostan. • Aumentan las ventajas de una línea amplia.
Los enfocadores de costos logran aún costos menores en los segmentos	Los enfocadores en diferenciación logran aún mayor diferenciación en los segmentos.	Nuevos enfocadores subsegmentan al sector industrial

(Porter, 1987,pag. 38)

Estrategias genéricas y la estructura organizacional.

Porter señala que cada estrategia genérica implica diferentes habilidades y requisitos para el éxito, que se traducen comúnmente en diferencias culturales y estructurales de la organización. El liderazgo de costos normalmente implica sistemas de control muy estrechos, minimización de costos generales,

seguimientos de economías de escala y dedicación a la curva de aprendizaje; éstas podrían haber sido contraproducentes para una empresa que tratara de diferenciarse a través de bastantes y constantes nuevos productos creativos.

Las diferencias organizacionales comúnmente envueltas por cada estrategia genérica conllevan varias implicaciones. Igual que como hay frecuentes inconsistencias económicas para lograr más de una estrategia genérica, una empresa no

desea que su estructura organizacional sea sub óptima, debido a que combina prácticas inconsistentes.

El concepto de estrategias genéricas también tiene implicaciones para el papel de la cultura en el éxito competitivo. La cultura ha llegado a ser vista como un elemento importante para el éxito de una empresa. Sin embargo, implica culturas diferentes para estrategias genéricas diferentes. La diferenciación puede ser facilitada por una cultura que alienta la innovación, la individualidad, la toma de riesgos mientras que el liderazgo de costo puede ser facilitado por la frugalidad, disciplina y atención al detalle. La cultura puede reforzar poderosamente la ventaja competitiva que una estrategia genérica busca lograr, si la cultura es apropiada. No hay una cultura buena o mala per se. La cultura es un medio de lograr ventaja competitiva, no un fin por sí misma.(1987,41).

Estrategias genéricas y el proceso de planeación estratégica.

Para Porter la pieza central del plan estratégico de una empresa debe ser su

estrategia genérica ya que especifica el enfoque fundamental para la ventaja competitiva que persigue una empresa, y proporciona el contexto para las acciones a ser tomadas en cada área funcional.

Como parte de sus procesos de planeación estratégica, muchas empresas diversificadas categorizan las unidades de negocios, usando un sistema como el de construir, mantener o cosechar. Estas categorizaciones se usan con frecuencia para describir o resumir la estrategia de las unidades de negocios. Aunque estas categorizaciones pueden ser útiles al considerar la asignación de recursos de una empresa diversificada, es muy equívoco confundirlas con estrategias.

La estrategia de una unidad de negocios es la ruta hacia la ventaja competitiva que determinará su desempeño. Construir, sostener y cosechar son los resultados de una estrategia genérica. De manera similar, la adquisición y la integración vertical no son estrategias, sino los medios de lograrlas.

Otra práctica común en la planeación estratégica es el uso de la participación en el mercado para describir la posición competitiva de la unidad de negocios. La participación de mercado es relevante para un puesto competitivo, o mejor dicho para su ventaja competitiva (1987.42).

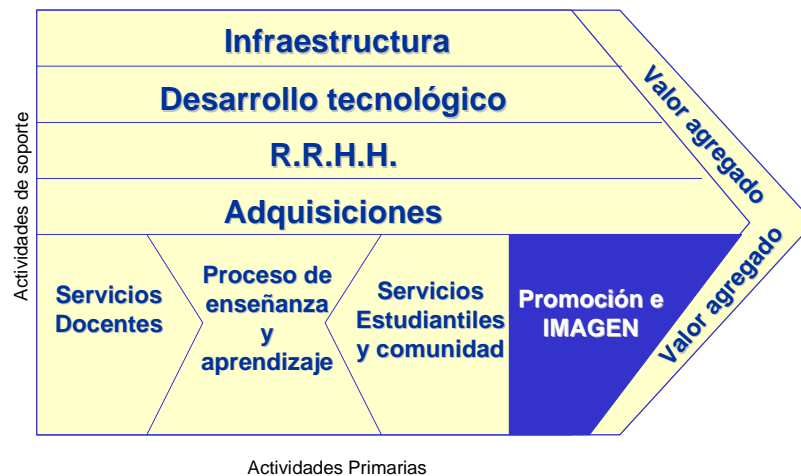
Elementos determinantes en la empresa

Una vez analizado el sector en el que la empresa se desenvuelve es importante mirar a lo interno desde una óptica diferente, algunos gerentes y académicos incurrir en la práctica de desagregar

tareas para determinar cuáles agregan valor a su labor diaria, para ello se tomará un modelo de cadena de valor del Michael Porter adaptado al sector educativo por el MAE. Juan Carlos Barahona, el cual se presenta en la figura 1.5.

Figura 1.5

Cadena del valor



Barahona, 1999. Pag. 7

De la figura se desprende que las actividades primarias son las que están directamente ligadas al proceso educativo, y como factor importante para este estudio se incluyen las actividades relacionadas con promoción e imagen adecuadas que atraiga tanto a docentes calificados como a estudiantes y familias

que valoren el aporte educativo y otras actividades fortalecidas dentro de una institución educativa.

Para Barahona, las actividades de soporte tienen presencia en todos los eslabones de la cadena del valor, su papel esencial es dar soporte a las actividades primarias y a ellas mismas. Se componen de toda la infraestructura gerencial y administrativa necesaria para asegurar la correcta

coordinación de todas las actividades, los sistemas de registro, medición y rendición de cuentas, los sistemas financieros para el manejo y control de pasivos, activos y patrimonio, la infraestructura legal y, en general, el marco que regula, la administración de los recursos humanos,

el desarrollo curricular y la incorporación de metodologías y nuevas tecnologías, la supervisión del sistema educativo, la evaluación de los aprendizajes y la adquisición de insumos. (Barahona, 1999, pág. 7).

A continuación se presenta una breve descripción de cada componente:

Actividades Primarias

Actividad	Descripción
Servicios a Docentes	Proveer de materiales didácticos, bibliotecas escolares, programas de estudio, etc.
Proceso enseñanza – aprendizaje	Lecciones, actividades escolares y extra-escolares, actividades curriculares, supervisión, evaluación, etc.
Servicios de apoyo a estudiantes y comunidades	Bibliotecas escolares, programas de salud, programas de nutrición, prevención de desastres, etc.
Promoción e imagen	Actividades de mercadeo institucional, promoción de la educación, apoyo a la imagen del docente ante la comunidad, promoción de la profesión docente, etc.

(Barahona, 1999, pág. 8)

Actividades de soporte

Actividad	Descripción
Infraestructura	Administración general, planeamiento, presupuesto, estadísticas, financiero, contabilidad, legal, pago de planillas, etc..
Desarrollo Tecnológico	Desarrollo curricular, evaluación de los aprendizajes, desarrollo de programas, contenidos, metodologías, incorporación de nuevas tecnologías y métodos. Conocimiento, procedimientos e insumos técnicos necesarios para agregar valor en cada eslabón de la cadena.
Administración de los Recursos Humanos	Reclutamiento, selección, asignación, promoción, evaluación del desempeño, premios e incentivos, escalafón, relaciones laborales, etc.
Adquisiciones	Compra de activos, de bienes de consumo, de infraestructura escolar, etc.

(Barahona, 1999, pág. 8)

El objetivo de estudiar estos componentes es generar valor al proceso educativo. Ahora es importante comprender la dinámica a partir del mercado como tal, para el que se desarrolla una estrategia específica según los elementos que se repasarán en los párrafos siguientes.

Estrategia de Mercadeo

Según el profesor Kotler “...**el proceso de formulación de la estrategia de mercadeo para una institución educativa incluye tomar decisiones sobre los siguientes aspectos**” (1995, pag. 164):

- El proceso de formulación de la estrategia
- Análisis del programa actual y del mercado
- Programa propuesto y oportunidades de mercado
- Análisis de los competidores
- Posicionamiento de la institución en relación con sus competidores
- Selección de mercados meta y diseño de la mezcla de mercadeo

Una explicación teórica sobre estos aspectos se presenta a continuación, construida sobre la base del capítulo 7 de la obra citada.

a. El proceso de formulación de la estrategia

La formulación de la estrategia de Mercadeo ayuda a la institución a

desarrollar una estrategia que sea acorde con sus objetivos, una definición de estrategia de mercadeo dada por el Profesor Kotler es:

“ Estrategia de Mercadeo es la selección de un mercado meta, la elección de una posición competitiva y el desarrollo de una mezcla efectiva para alcanzar y servir el mercado elegido”. (1995, pág.163)

Para la formulación de una estrategia de mercado deben incluirse decisiones acerca de:

1. Los programas y mercados institucionales.
2. Nuevos programas futuros y oportunidades que ofrece el mercado.
3. Posicionamiento de la institución en relación a sus competidores.
4. Análisis de los competidores.
5. Selección de mercados meta y diseño de la mezcla de mercadeo.

b. Análisis del programa actual y del mercado

Es frecuente que las instituciones de tipo educativas encuentren limitaciones de recursos, esto significa que no siempre podrán brindar equidad a los diferentes programas que poseen por lo que se ven en la obligación de seleccionar a los que les dará énfasis y a los que les recortará

recursos o posiblemente eliminará. Las presiones financieras, incluyendo deducciones estatales en el presupuesto, han obligado a muchas instituciones a hacer elecciones difíciles acerca de sus inversiones en cuanto a programas, estas decisiones serán las que ayuden a constituir un portafolio académico estratégico.

Durante décadas de expansión, algunas instituciones agregarán cursos y programas que ayudarán a incrementar el tamaño de las clases, consolidando así los programas, e identificando cuáles son más fuertes para darles mas soporte y los más débiles para su eventual eliminación. Esta selección es un proceso difícil pero la realidad económica exige que la institución se enfoque en programas que vayan de acuerdo a su misión, construyan fuerzas institucionales e identifiquen las necesidades de los mercados meta.

Cuando una institución emprende la revisión de un programa necesita establecer una serie de criterios los cuales deben ser claros operacionalmente para que los

mercadólogos puedan tomar decisiones estratégicas. Estos criterios pueden centrarse en relación con la misión de la escuela, calidad del programa y viabilidad en el mercado para que satisfaga las demandas actuales.

c. Programa propuesto y oportunidades de mercado

Antes de examinar la oferta de programa actual, la institución podría descubrir huecos significativos, entre ellos que las demandas del mercado estén lejanas a las áreas fuertes de la institución por lo que deberá aumentar su oferta o buscar nuevos programas y mercados. Estas instituciones necesitan un planteamiento sistemático de identificación de oportunidades. Una matriz de oportunidad programa/mercado es una útil herramienta para marco de trabajo para emprender esta tarea. Empezando con una matriz de nueve celdas en blanco, el grupo de planeamiento considerará propuestas existentes e ideas adicionales que pueden llenar cada celda. Esta matriz reflejada en la figura 1.6., ayudará a los planificadores a pensar en términos programas y mercados simultáneamente. Para ilustrar mejor esta idea, observe la siguiente figura.:

Figura 1.6.
PROGRAMAS

		Existentes	Modificaciones	Nuevo
MERCADOS	Existente	<u>1. Innovación de mercado</u> Innovación intensiva y reclutamiento de mercados existentes para programas existentes	<u>4. Modificación del programa</u> Nuevos horarios (fines de semana, en la tarde) Mejoras en facilidades	<u>7. Innovación en programas</u> Desarrollo de nuevos programas, cursos, y especialidades
	Geográfico	<u>2. Expansión geográfica</u> Abrir ofertas en el campo o otros sitios para ofrecer los mismos programas	<u>5. Modificaciones para mercados dispersos</u> Ofertas de programas en locales que estén a distancia y/o a nivel extranjero	<u>8. Innovación geográfica</u> Encontrar caminos para servir nuevos mercados. Aprendizaje a distancia, teleconferencia, etc.
	Nuevo	<u>3. Desarrollo del mercado</u> Mercados locales nuevos para los programas actuales	<u>6. Modificación del servicio para nuevos mercados</u> Cursos especiales para mercados nuevos -Ciudadanos mayores - Entrenamiento para trabajadores	<u>9. Innovación total</u> Programas nuevos para mercados nuevos -Universidad sin fronteras -Beneficios para compañías

(Kotler, 1995, pag. 171)

Cada celda tiene un nombre, en el ejemplo anterior las oportunidades potenciales están en letra pequeña.

La administración inicialmente deberá considerar la celda 1 llamada penetración de mercado. Esta celda plantea la pregunta si de todos modos la institución puede mantener o expandir su matrícula dependiendo de su penetración en los mercados existentes con los programas existentes. Esta estrategia es efectiva solo si los mercados actuales no están saturados.

La celda 2 plantea la pregunta de si de todos modos la institución debería considerar

expandirse en mercados geográficos nuevos con sus mercados existentes, para evaluar la posibilidad de abrir cedes en otras ciudades.

Los planificadores se moverán en la celda 3, para considerar la posibilidad de ofrecer los programas actuales a nuevos mercados institucionales e individuales, inclusive podrían considerar la posibilidad de modificar los programas existentes para atraer mas el mercado actual, esto se considera en la celda 4.

La celda 5 tiene el nombre de modificación para mercados dispersos, tal como ofertas para extranjeros.

La celda 6 contempla modificaciones para nuevos mercados, los cuales pueden ser una oportunidad más realista para la mayoría de instituciones educativas.

La celda 7 será para evaluar programas innovadores que significa desarrollar nuevos cursos, departamentos o

programas, esto con el fin de mantener el tamaño actual o atraer mas estudiantes.

En la celda 8 se contempla la innovación geográfica que involucra encontrar nuevos caminos para servir a nuevas áreas geográficas, por ejemplo tele conferencias, Internet, etc.

La última celda (la 9), llamada innovación total se refiere a la oferta de nuevos programas a nuevos mercados.

Moverse de las oportunidades de la celda 1 a la celda 9 es un progreso de bajo riesgo a alta respuesta. Las instituciones educativas son a menudo opuestas a riesgos, prefieren hacer mas actividades que le son familiares y por lo tanto menos riesgosas.

Esta matriz podrá ayudar a los planificadores a imaginar nuevas opciones de manera sistemática. Las oportunidades identificadas serán evaluadas centralmente, la viabilidad del mercado, costo y otras características , las mejores podrán ser propuestas.

d. Análisis de los competidores

Las instituciones educativas, a pesar de a veces no tener conciencia exacta de ello,

también enfrentan competencia.

La existencia de algunas alternativas educativas anima a las instituciones a ofrecer

programas atractivos de la mejor calidad posible y en algunos casos a una especialización en la toma de ventajas de fuerzas y circunstancias únicas.

En su competencia por recursos, las instituciones educativas podrían usar las siguientes ventajas de mercado sobre otras: programas de calidad, programas innovadores, programas únicos, precios, conveniencia, reputación, estudiantes bien calificados y facultad bien calificada a tiempo completo que podrían ayudar a llamar la atención de otros como ellos.

Un competidor es aquel que posiblemente reciba la atención de un estudiante (o de su familia) en potencia como alternativa a la oferta de la institución, por lo que la misma debe interesarse en los siguientes aspectos de su competidor o competidores:

- ¿Que programas ofrece y qué tan buenos son?
- ¿Cuáles son sus criterios de admisión?
- ¿Cuál es su situación financiera?

Aunque no haya gran conciencia al respecto, las instituciones educativas también se encuentran dentro de un sector industrial muy competitivo.

- ¿Cuál es su matrícula? Tendencias en matrícula.
- ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades que enfrenta la institución?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la institución?
- ¿Cuál es la estrategia competitiva que la institución esta utilizando?

(Kotler, 1995, pág. 174)

Un análisis de instituciones competitivas o programas específicos dentro de instituciones competitivas a menudo revelan los siguientes roles competitivos: el

líder, el desafiante, el seguidor, y el lugareño.

La selección de un rol particular dependerá del tamaño del programa institucional, estatura, y recursos tan buenos como los de los competidores.

El líder es la institución o programa reconocidos como dominantes, refleja tamaño y/o calidad, usualmente se esfuerza para mantener su primer posición incrementando la lista de aplicaciones para levantar la calidad de los estudiantes admitidos, y además por medio de la contratación de una facultad distinguida. Puede tomar ventaja de su fuerza incrementando el programa o tamaño institucional.

Los desafiante son los que corren hacia arriba en las instituciones o programas que

aspiran a igualarse o sobrepasar al líder, deben esforzarse para aumentar su reputación estableciendo mas programas de prestigio o agregando facultad y otros recursos para mejorar los existentes, o puede completarse por medio de la introducción de programas innovadores, expandiendo el número de lugares donde los programas están siendo ofrecidos, o bien anunciando sus programas con mas intensidad.

Los seguidores se esfuerzan por mantener sus mercados actuales y ser lo mejor posible siguiendo al líder

del mercado. Los seguidores deben refinar los programas existentes para conocer las necesidades de sus mercados meta, pero típicamente no son muy innovadores.

Los lugareños son aquellas instituciones y programas que apuntan a encontrar y llenar uno o más lugares que no están siendo bien servidos por las instituciones educativas. Ellos se especializan en servir un tipo de mercado, ofrecen un único programa, adecuado o especializado, con un sistema único de entrega. Para ser exitoso, los lugareños deben buscar los lugares o nichos que tienen suficiente tamaño y un posible crecimiento suficientemente atractivo que no esté siendo servido por otras instituciones, y que ellos pueden servir eficientemente.

En un segmento de la industria, los seguidores se esfuerzan por mantener sus mercados actuales y ser lo mejor posible, siguiendo al líder del mercado.

e. Posicionamiento de la institución en relación con sus competidores

Cada institución educativa mantiene una posición en la mente de aquellos con quien mantiene contacto o conocen a cerca de ella. Una posición describe como una persona o grupo percibe la institución en relación con otras instituciones. Una escuela o colegio posiblemente no esté satisfecha con su posicionamiento actual. En lugar de mantener una deseable y distinguida posición, puede considerarse débil, no amistosa, grande e impersonal, “muy académica”, o “demasiado social” en comparación con otras instituciones. Tal vez no sepa cuál es su posicionamiento actual, o tal vez haga esfuerzos para mantener una posición que le dé ventaja con la realidad y desarrollo de las escuelas. Es posible que la institución quiera adoptar una nueva posición que esté más en línea con los cambios recientes de su dirección y programas, y ser más atractiva para los estudiantes, donantes y otros.

El desarrollar una estrategia de posicionamiento requiere de los siguientes pasos:

- Evaluar la posición actual de la institución en el mercado de relevancia.
- Seleccionar la posición deseada.

- Planear una estrategia para alcanzar la posición deseada.
- Implementar esa estrategia.

(Kotler, 1995, pág. 178)

Para la evaluación de la posición actual con respecto a los competidores, la institución deberá examinar los grupos relevantes que están calificados para hacer esta comparación. Y aunque el saber comparar posiciones es importante, es igualmente importante encontrar cuáles son los atributos llave que usa la gente al comparar instituciones, cuáles son los más importantes y la posición relativa de la institución y sus competidores con respecto a ellos. Se debe hacer hincapié en el hecho de que la posición de la institución debe ser evaluada con respecto a sus **competidores relevantes** y no con cada escuela, colegio o institución educativa en el país o el mundo.

Una vez hecha la evaluación de la posición actual, la institución deberá, inicialmente, decidir si su posición presente es fuerte y deseable y trabajar para enfatizarla con estudiantes potenciales y otros; segundo, desarrollar una nueva y clara posición para la escuela y comunicarla o; tercero, a donde apropiarse, posicionar la escuela en una nueva dimensión, la cual pueda ser valorada

por las personas, pero que normalmente no utilicen para evaluar escuelas.

Cambiar la posición institucional en un mercado académico es difícil. Las viejas percepciones son difíciles de borrar. La institución deberá seleccionar una posición apropiada y luego darle soporte por todos los medios posibles.

El primer paso para preparar una estrategia de mercado es entender el mercado detalladamente.

Así, el mercado puede ser definido como el grupo de todas las personas que tienen un interés actual o potencial en estudiar algo definido y la habilidad y calificaciones para adquirir esta educación.

Se debe tomar la decisión de servir ya sea a mercados masivos o más bien concentrarse en unos pocos o sea segmentar el mercado. Hay muchas maneras de segmentar un mercado, por la edad, el sexo, el ingreso, características geográficas, estilos de vida, y muchas otras variables. Los analistas de mercado tratan diferentes posibilidades hasta que encuentran una buena, por otro lado los competidores realizan la misma labor.

Las escuelas deberán reconocer que hay cinco modelos básicos para proteger un mercado con una posible segmentación con programa de mercado.

- Concentración programa/mercado: consiste en concentrarse en un solo segmento de mercado.
- Especialización de programa, consiste en decidir ofrecer un solo programa para todos los mercados.
- Especialización de mercado, consiste en decidir servir a un solo segmento de mercado.
- Especialización selectiva, consiste en trabajar en algunos programas de mercado que no tienen relación entre sí, excepto que cada uno individualmente constituye una oportunidad atractiva.
- Protección total, consiste en tomar todo el rango de programas para servirle a todos los segmentos de mercado (Kotler, 1995, pág.183).
- Después de evaluar estas alternativas, la escuela escoge la más atractiva para sí en su programa de especialización, con esto deberá hacer una segmentación aún más fina del mercado, ubicando así las diferentes áreas de especialización de su programa seleccionado. Una vez seleccionado el mercado meta, la escuela debe desarrollar su estrategia competitiva de posicionamiento con respecto a otras escuelas que posean el mismo mercado meta. La solución es un posicionamiento competitivo, el cual se define de la siguiente manera:

“Posicionamiento competitivo es el arte de desarrollar y comunicar diferencias en el

significado entre una oferta y la de sus competidores los cuales sirven al mismo mercado meta” (Kotler, 1995, pág.185).

La llave para posicionarse competitivamente es identificar la mayoría de atributos que el mercado meta evalúa y utiliza para escoger entre las instituciones que compiten.

El siguiente paso en el desarrollo de una estrategia de mercado es la mezcla de mercadeo y la expansión en el mercado que soporta la habilidad de la escuela para

competir en su mercado meta. *La mezcla de mercadeo para instituciones educativas incluye 7 “Ps”: Programas, precio, plaza (ubicación y sistemas de entrega), promoción (incluye publicidad, relaciones públicas, contacto personalizado, y otras actividades), procesos, facilidades físicas, y las personas* (Kotler, 1995, pág. 186).

La institución escogerá la mezcla de mercadeo que le dé soporte y refuerzo a su posición competitiva elegida.

Segmento de Mercado

Para J. Stanton ***“...la segmentación de mercado es el proceso de tomar el mercado total, heterogéneo para un producto o servicio, y dividirlo en varios submercados o segmentos, cada uno de los cuales es homogéneo en todos sus aspectos”*** (1980, pág. 79).

La segmentación del mercado es una filosofía con orientación al consumidor, primero se identifican las necesidades de un cliente en un submercado, después se proyecta el producto o servicio junto al programa de mercadotecnia que ayudará a alcanzar ese submercado o segmento para así satisfacer esas necesidades.

a. Beneficios de la segmentación de mercado

Al hacer programas de mercadeo adecuados a estos segmentos, la gerencia puede lograr un mejor trabajo en el área de mercadeo utilizando más eficientemente los recursos disponibles.

J. Stanton dice que la segmentación de mercados puede ayudar a la gerencia en los siguientes aspectos:

1. Canalizar dinero y esfuerzo a los mercados que potencialmente pueden producir más utilidades.

2. El diseño de productos que en realidad son compatibles con la demanda del mercado.
3. Determinar qué actividades de promoción son más efectivas para la compañía.
4. Escoger con más inteligencia los medios publicitarios y determinar cómo colocar mejor el presupuesto entre varios medios.
5. Establecer el momento de la promoción para que sea más fuerte cuando la demanda esté en su máximo

(1980, pág. 80).

En condiciones ideales, el objetivo de la gerencia debe ser segmentar mercados de tal manera que cada segmento responda de manera homogénea a un determinado programa de mercadotecnia. J. Stanton propone tres condiciones que ayudan a la gerencia a alcanzar este objetivo.

◆ *Primero: las bases para segmentar las características que se usan para hacer categorías de clientes, deben ser cuantificables y la información debe ser accesible.*

◆ *Segundo: el segmento de mercado en sí debe ser accesible mediante los canales de distribución, los medios publicitarios, la fuerza de ventas, etc., existentes con un mínimo de costo y desperdicio.*

◆ *Tercero: cada segmento sea, suficientemente grande como para producir utilidades*

(1980, pág. 80).

b. Bases para segmentar los mercados.

A continuación se presenta un modelo básico para la segmentación de mercados, propuesto por J. Stanton que dice que los mercados son:

1. Personas con necesidades. Por lo tanto, el mercado puede dividirse demográficamente:

- a. Distribución de la población por regiones.
 - b. Población urbana, suburbana y rural.
 - c. Edad
 - d. Sexo
 - e. Ciclo de vida familiar
 - f. Otros: raza, religión, nacionalidad, educación, profesión.
2. Con dinero para gastar.
- a. Distribución del ingreso disponible.

3. Voluntad de gastar el dinero.
 - a. Agrupamientos psicológicos
 - Grupos culturales
 - Grandes clases sociales
 - Grupos pequeños incluyendo la familia.
 - b. Factores psicológicos (psicográficos) como:
 - Personalidad
 - Actitudes
 - Beneficios que se desean del producto o servicio. (1980, pág. 82)

Al usar estas bases para segmentar J.Stanton recomienda tener en cuenta dos consideraciones. Primero: el comportamiento de consumo rara vez se basa en un solo factor de segmentación. La segmentación útil típica se desarrolla incluyendo varios de los elementos enunciados. Aún con las variables demográficas anteriores, rara vez se identifica un segmento del mercado útil por medio de un solo factor del mercado. Segundo: se debe observar la interrelación que existe por lo menos entre los factores demográficos (1980, pág.82).

Mezcla de Mercadeo

La mezcla de mercadotecnia es el concepto que se utiliza para describir la combinación de

cuatro factores que constituyen el corazón del sistema de mercadotecnia de una empresa: El producto o servicio, la estructura de precios, las actividades promocionales y el sistema de distribución.

Los cuatro componentes de la mezcla están interrelacionados, las decisiones de un área normalmente afectan la acción que se toma en las demás, por lo tanto la gerencia debe escoger la combinación de variables que se adapte mejor al medio ambiente (J.Stanton,1980, pág.37).

a. El Producto

Planear y desarrollar los productos y/o servicios correctos para que la empresa o institución los comercialice. Se necesitan lineamientos para cambiar productos o servicios existentes, para agregar nuevos y tomar cualquier acción que cause un efecto en ellos (J.Stanton,1980, pag.37).

b. El precio

En la determinación de precios, la gerencia debe determinar el precio base correcto de sus productos o servicios y establecer políticas en cuanto a descuentos, pagos de varios tipos, y muchas otras situaciones respecto a los precios (J.Stanton,1980, pág.37).

c. Distribución

La distribución también es responsabilidad de la gerencia, ya que ésta debe seleccionar y administrar los canales comerciales mediante los cuales los productos llegarán al mercado correcto en el momento apropiado y formar un sistema de distribución para el manejo y transporte físico de los productos o servicios por estos canales (J.Stanton,1980, pág. 37).

d. Promoción

La promoción es el componente que se utiliza para informar y persuadir al mercado acerca de los productos y/o servicios de una empresa. La publicidad, la venta personal y la promoción de ventas son las actividades promocionales principales además del merchandasing (J.Stanton,1980, pág. 37).

Auto imagen e imagen real de la empresa

Luis Angel S. de la Tajada habla de la imagen de una empresa con respecto a la percepción

de los clientes diciendo que puede considerarse como **“...el conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución; representaciones tanto afectivas como racionales, que un individuo o grupo de individuos asocian a una empresa como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa en cuestión, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno”** (1996, pág. 21).

La auto imagen es la manera como una organización se percibe así misma y como piensa que los clientes y competidores la perciben, en cierta forma es una manifestación de sus objetivos y no siempre es igual a la imagen real, que es la que perciben sus clientes a pesar de que diferentes clientes pueden fijarse diferentes tipos de imagen de una misma empresa, también debe tomarse en cuenta la opinión de los competidores.

A continuación se presenta la investigación de campo realizada en el sector del área metropolitana.

*Investigación de campo,
sector ESTE, área metropolitana.*

Se hizo una investigación de campo, se aplicó a 8 escuelas privadas del sector este del área metropolitana. Haciendo énfasis en la oferta educativa que cada institución tiene para la venta, lo que muchas veces no es sinónimo de la realidad. Para lograr obtener la información se utilizó una entrevista semiestructurada que se aplicó en cada

una de las instituciones, preguntándoles directamente lo que ofrecen en las áreas relevantes a este estudio, aplicándola al funcionario que la institución designa en el momento como vendedor de su oferta, la información corresponde al año 2001.

A continuación se presentan los datos obtenidos:

Cuadro 1.3
Requisitos de Ingreso

Escuela	Requisitos²⁹
Victoria Angloamericana	Cancelar Seguro Infantil Realizar examen de admisión Presentar el examen audiométrico y optométrico Carta de los padres dando a conocer por que razón desea que su hijo ingrese en esta escuela.
Saint Clare	Formulario de matrícula completo. Contrato de servicios educativos.
Metodista	Calificaciones del Kinder. Carta de recomendación de conducta extendida por el Kinder. Carta del departamento financiero sobre puntualidad de pagos. Realizar examen de admisión en inglés, matemática y español. Tener 6 años y 5 meses cumplidos a febrero del 2002.
Liceo Franco Costarricense SEK	Únicamente los señalados al pie de página para todas las instituciones Examen de admisión (incluye entrevista con el psicólogo). Entrevista de los padres con el psicólogo
Saint Anthony IEM	Cumplir con período de prueba y examen de ubicación. Evaluación de desarrollo y madurez neuroperceptual Entrevista a los padres

Fuente: Encuesta 3, Competencia del sector.

En cuanto a requisitos de ingreso no se presenta diferenciación significativa, la

institución que más requisitos exige es la Metodista, haciendo una investigación más

²⁹ Todas las instituciones piden una copia de la constancia de nacimiento extendida por el servicio civil, de dos a cinco fotografías y el carné de vacunas, por lo que se omiten en este cuadro para facilitar la comparación de elementos diferenciadores o de mayor importancia a los efectos de este estudio.

detallada del récord del alumno a aceptar, en general todas las instituciones investigadas piden cosas parecidas, esto no representa complicaciones fuertes para un padre de familia, teniendo así un

menú de opciones amplio, en donde otros factores serán primordiales a la hora de decidir en dónde matricular a su hijo, tales como precio, ubicación, etc.

Cuadro 1.4
Metodología utilizada por las instituciones

Escuela	Metodología
Victoria	Enfoque conductual y constructivista 25 niños por aula.
Angloamericano	Constructivista, de 25 a 28 niños por aula.
Saint Clare	Constructivista.
Metodista	Ecléctica, toman lo mejor de cada corriente. Manejan formación muy humanista, basándose siempre en la fe cristiana.
Liceo Franco Costarricense	No hay dato (la persona que se entrevistó no supo responder que metodología usa la institución) 20 niños por aula.
SEK	Ecléctica. Toma lo mejor de cada corriente.
Saint Anthony School	Ecléctica.
IEM	Constructivista Construccionista Educación personalizada Grupos de 24 niños y niñas Se fomenta mucho el trabajo en equipo, la creatividad, el desarrollo de la autonomía y las habilidades sociales para el ejercicio del liderazgo. La infraestructura, el mobiliario y el manejo de la disciplina con consistentes con el enfoque metodológico.

Fuente: Encuesta 3, Competencia del sector.

En cuanto a metodología llama mucho la atención los resultados obtenidos: una escuela dice ser conductual y constructivista lo que es en sí una contradicción pues epistemológica y metodológicamente son una lo contrario de la otra. De las demás, la que nos se declara constructivista, se declara ecléctica lo que no le dice nada al padre de familia interesado, hay una escuela en que la persona encargada de atender a

los padres de nuevo ingreso, no supo responder la pregunta sobre la filosofía y metodología de enseñanza. El IEM se precia de haber logrado con éxito el desarrollo de una metodología constructivista y de estar dando pasos fuertes hacia el construccionismo, sin embargo, ante los ojos de un potencial cliente eso no parece ser un elemento claro de diferenciación, ya que no poseen bases culturales al respecto, ni tampoco suelen mostrarse interesados, según relataron los entrevistados, de hecho, respuestas tan

contradictorias y débiles sobre la metodología de las instituciones consideradas hace pensar que no sólo los padres se muestran poco interesados

en el tema, sino que algunas instituciones tampoco se esfuerzan por instruir y divulgar lo que significa y el valor que representa para la institución.

Cuadro 1.5
Horarios

Escuela	Entran (am)	Salen (pm)	# hrs/día
Victoria	7:30	2:30	7
Angloamericana	7:25	2:25	7
Saint Clare	7:30	2:30	7
Metodista (I y II grado)	7:00	2:15	7,25
(III-VI grado)	7:00	2:45	7,75
Liceo Franco Costarricense	7:30	2:00	6,5
SEK	8:00	4:00	8
Saint Anthony School	7:30	3:00	7,5
IEM	7:30	2:00	6,5

Fuente: Encuesta 3, Competencia del sector.

Esta tabla muestra que la mayoría de las escuelas están aplicando en promedio 7 horas efectivas al día, sobresalen notoriamente tres de ellas, la primera es el SEK que cubre más horas diarias que las demás, y la segunda y tercera que son el IEM y el Franco, que cubren menos horas diarias que las demás. Desde la perspectiva de valor agregado el SEK, ofrece mayor incentivo ya que el

tiempo extra empleado en la escuela es empleado en la elaboración de tareas escolares, que según los sistemas tradicionales, los niños llevan como encomienda a la casa, por lo que el SEK libera a los padres de esta tarea que en el caso de los que trabajan ayuda eliminando tensiones asociadas a ello y mejora la convivencia familiar, además se agrega el hecho de que los niños llegan almorzados a la casa, eliminando así otra preocupación menos para la familia.

Cuadro 1.6^a

Precios

Escuela	Matrícula (000)	Mensualidad	# Cuotas	Total por año
Victoria	¢ 30.000	¢ 60.000	10	¢ 630.000
Angloamericana ³⁰	¢ 85.000	¢ 72.500	10	¢ 810.000
Saint Clare	¢ 60.000	¢ 53.000	10	¢ 590.000
Metodista	¢ 58.000	¢ 57.200	10	¢ 630.000
Liceo Franco	¢ 48.000	¢ 48.500	10	¢ 533.000
SEK	¢ 90.000	¢ 99.000	10	¢ 1,080.000
Saint Anthony	¢ 50.000	¢ 69.000	10	¢ 740.000
IEM	¢ 63.000	¢ 63,000	10,5	¢ 724,500

Fuente: Encuesta 3, Competencia del sector.

En cuanto a precios, este cuadro muestra que a través de mensualidades y costos anuales, el SEK es la opción educativa más cara, la más barata es El Franco

Costarricense. Complementando esta información se presenta el siguiente cuadro, el cual incluye horas efectivas de lecciones diarias, con lo que se observan cambios interesantes:

Cuadro 1.6b

Precios vrs horas lectivas

Escuela	Precio Anual (000)	Horas Diarias	Precio/hora diaria
Victoria	¢ 630.000	7	¢450
Anglo	¢ 810.000	7	¢578.5
Saint Clare	¢ 590.000	7	¢421
Metodista	¢ 630.000	7.75	¢406
Franco	¢ 533.000	6,5	¢410
SEK	¢1080.000	8	¢675
Saint Anthony	¢ 740.000	7.5	¢493
IEM	¢ 724.500	6.5	¢557

Fuente: Encuesta 3, Competencia del sector.

Ajustado por el número efectivo de horas y asumiendo que todos ofrecen los doscientos días que establece la ley, los resultados que se obtienen cambian un

poco la dinámica de las más baratas, algunos datos se mantienen, por ejemplo el SEK es la más cara desde los dos puntos de vista, la Angloamericana sigue siendo la segunda mas

³⁰ La escuela angloamericana cobra 45 mil de matrícula y 40 mil de "derecho de admisión", para efectos de este cuadro y dado que ninguna otra escuela entrevistada cobra por este concepto, se sumaron ambas cifras bajo el concepto de matrícula.

cara desde las dos perspectivas, en cuanto a la tercera más cara hay un cambio interesante ya que anteriormente el Saint Anthony era la tercera mas cara, con este nuevo enfoque el IEM es la tercera más cara, quien antes ocupaba el cuarto lugar, y el Saint Anthony toma su lugar y pasa a cuarto, con las siguientes, la dinámica es aún más marcada ya que el quinto lugar mas caro lo ocupaba la Metodista y ahora pasó a ser la mas

barata de todas, brinco 3 lugares hacia abajo. Este análisis permite observar el desconocimiento que puede darse en las familias ya que por lo general la tendencia es a evaluar el precio mensual cerrado, sin observar estas variables con detenimiento, lo que demuestra que no conocen el precio real que por horas efectivas están pagando, esta variable es de gran sensibilidad según las fuerzas que mueven la competencia de un sector industrial, y debe tomarse en cuenta cuando se establecen costos.

Cuadro 1.7

Transporte

Escuela	Es manejado por:	Costo
Victoria	La Escuela	¢ 12.500
Angloamericano	EL chofer	No hay dato
Saint Clare	La escuela	¢ 14.000
Metodista	El chofer	No hay dato
Liceo Franco Costarricense	No hay dato	No hay dato
SEK	La escuela	¢ 12.000
Saint Anthony School	La escuela	¢ 12.000
IEM	La escuela	Según ruta

Fuente: Encuesta 3, Competencia del sector.

La variable transporte no representa diferencias significativas, en algunas se maneja directamente por la institución y en otras es independiente, pero según lo manifiestan algunos padres de familia,

crea un valor agregado cuando lo maneja la institución, puesto que brinda más seguridad y tranquilidad, además que en algunos casos el costo es menor.

Cuadro 1.8
Uso de la Tecnología computacional

Escuela	¿Qué uso se da a la computadora?	Uso de Internet	# de comp.
Victoria	En Laboratorio se enseña ambiente Windows e Internet.	Siempre disponible	Ns/Nr
Angloamericano	Ns/Nr	Ns/Nr	30
Saint Clare	Se esta replaneando el programa	Ns/Nr	30
Metodista	Ns/Nr	Ns/Nr	25
Liceo Franco	Ns/Nr	Ns/Nr	25
SEK	Ns/Nr	Ns/Nr	Ns/Nr
Saint Anthony School	Ns/Nr	Ns/Nr	30
IEM	Está integrado a la cotidaneidad del aula No se enseñan programas como fin en si mismos Cada niño tiene su propia cuenta de e-mail proporcionada por la escuela	Siempre disponible	12

Fuente: Encuesta 3, Competencia del sector.

En cuanto al uso de la tecnología computacional, variable de gran importancia para los padres de familia, el IEM se muestra innovador, ya que ofrece una cuenta de e-mail a cada estudiante y a cada docente de manera gratuita, los laboratorios siempre están disponibles, con la única desventaja de que posee pocas computadoras en comparación con su competencia, habiendo diferencias de más de un 50% en la cantidad de máquinas que las otras instituciones poseen, sin embargo, el uso que en el IEM se hace de ellas fomenta en el estudiante un aprendizaje de la

tecnología acorde con la metodología de la institución, mostrando concordancia con el modelo planeado.

El Saint Clare manifiesta que se está replanteando el programa de informática, por lo que no es identificable su ejecución en este campo, aún así, el hecho de reformular el programa puede ser en respuesta a una necesidad real que ellos han reconocido en los clientes, y están buscando dar respuesta efectiva a ella. Muchas de las otras instituciones, en el momento de la entrevista no pudieron manifestar sus actividades en esta área, situación que hace pensar en la poca claridad del programa o del mensaje que éste envía a quienes trabajan en la institución.

Cuadro 1.9
Segunda Lengua

Escuela	Segunda lengua	Materias en Inglés
Victoria	Inglés 50% del día	Ciencias y Arte
Angloamericano	Inglés 50 % del día	
Saint Clare	Inglés 50% del día	Ciencias y Arte
Metodista	Inglés 50 % del día	Ciencias y Arte
Liceo Franco	Francés 100% preescolar, Francés 50% primaria	
SEK	Inglés 50% del día	Ciencias y Arte
Saint Anthony School	Inglés 50% del día	Ciencias
IEM	Inglés 50% del día	Programa Health

Fuente: Encuesta 3, Competencia del sector.

Con respecto a lenguas, la enseñanza de un segundo idioma siempre ha sido el fuerte de la educación privada en Costa Rica, todas las escuelas visitadas, dan una segunda lengua, con la generalidad de que se destina 50% del tiempo lectivo para este rubro, utilizándolo como parte de clases ordinarias como lo pueden ser ciencias, en la mayoría de los casos, o arte.

El Franco es la única institución que se diferencia de las demás, ya que no enseña inglés, su programa está basado en la enseñanza del Francés, y además se utiliza el 100% del idioma al empezar

las clases en preescolar, ya en primaria se convierte como las demás al 50 % del día.

Esta variable se mencionó dentro del modelo de fuerzas de Porter como un producto sustituto, a pesar de tener gran influencia en el momento de elección. Sin embargo, el producto principal, si logra una diferenciación considerable en aspectos más difíciles de sustituir, como lo puede ser el manejo de una metodología apropiada según el estilo del niño, etc., el idioma quedaría en un segundo plano, siendo un producto fácilmente sustituible.

Cuadro 1.10
Servicios adicionales

Escuela	Clubes	Horario	Costo	Alimentación	Costo
Victoria	Ajedrez, danza, karate, tae kwon do, etc.	Fuera Clase	¢2.500	Se puede llevar y calentar en la escuela o comprarlo.	¢500
Angloamericano	(Ajedrez, danza, Tae kwon do, cocina, etc.)	Fuera clase	¢2.500	Se puede llevar y calentar en la escuela o comprarlo.	¢500
Saint Clare	No hay dato	Fuera	¢3.000	Traen merienda y compran el almuerzo	¢550
Metodista	computación, cocina, tejido, coro, guitarra, banda sinfónica, banda rítmica, artes plásticas, manualidades, olimpiada de matemáticas, etc.	clase Algunos dentro y otros fuera de clase	No hay dato	Traen merienda, el almuerzo se puede traer y calentar en la escuela o comprarlo.	¢500
Liceo Franco Costarricense	No hay dato	No hay dato	No hay dato	Pueden traer almuerzo y calentar en la escuela o comprarlo.	No hay dato
SEK	karate, danza, computación, natación y otros deportes, en el horario de clase, como parte de una educación integral.	En el horario de clase	Es parte del paquete educ.	Se da almuerzo en la escuela	Esta incluido en el pago
Saint Anthony School	Clubes varios, y todos los días hay diferentes cursos optativos (Tennis, porrismo, pintura, etc.).	Viernes en el hr. Optativos Fuera Hr	Gratis Optativos ¢3000	Traen la merienda y el almuerzo se compra en la escuela	¢600
IEM	Karate, artes, deportes, cocina, manualidades, olimpiadas de mate, ajedrez, ambiental y otros	Dentro y fuera de clases	Algunos gratuitos otros se paga	Se les da la merienda por la mañana, y cada uno trae lo que quiere almorzar., hay en donde calentarlo.	NA

Fuente: Encuesta 3, Competencia del sector

Esta es una variable con muchos matices, pero al final todos muy parecidos, exceptuando la parte de alimentación, en la cual algunas escuelas poseen la ventaja de ofrecer servicio de almuerzo, y muchos padres que trabajan se quitan una preocupación más de sus hombros, hay escuelas como el SEK que dentro del pago mensual incluyen el almuerzo, ofreciendo así, ciertamente por

un precio mayor, un servicio más completo, complementándose la oferta de almuerzos, con la elaboración de las tareas y más horas lectivas diarias. Esto justifica en cierta medida las mensualidades tan altas, con un servicio que puede ser apreciado por padres de familia con vidas muy ajustadas por el trabajo, quienes en muchas ocasiones tendrán que viajar, o atender otros asuntos necesarios del hogar y trabajo.

Cuadro 1.11
Metodología aplicada de tareas

Escuela	Metodología
Victoria	Las tareas son una práctica sobre los temas de clase, para comprobar que el niño esta aprendiendo y para que al día siguiente pueda evacuar las dudas que tuvo.
Angloamericano	No hay dato
Saint Clare	No hay dato
Metodista	Son practicas de la materia vista en clase, la carga depende del nivel, la maestra y los alumnos.
Liceo Franco Costarricense	No hay dato
SEK	Todos los trabajos se realizan dentro de la institución, no llevan trabajo a la casa.
Saint Anthony School	Todos los trabajos los realizan en la escuela, no llevan tareas a la casa.
IEM	Se dejan investigaciones en casa y además tarea de lo visto en clase durante el día

Fuente: Encuesta 3, Competencia del sector

Las tareas es una variable que forma parte del producto principal ofrecido por todas las escuelas, la apreciación de la misma varía según el tipo y necesidades de la familia, cada vez es menos común que las madres de familia se queden en casa para acompañar a sus hijos, la tendencia a que la mujer trabaje crece, no sólo como una necesidad económica complementaria, sino también por una necesidad de autorrealización, este factor influye en el hecho de que los padres de familia buscan facilitarse la vida, tratando

de delegar situaciones que al parecer no son indispensables en el núcleo familiar, una de estas son las tareas, apreciando el hecho de que si el niño llega con el trabajo hecho a la casa, podrá dedicarse a convivir armoniosamente con sus padres sin tener que necesitar de ellos para solventar sus quehaceres diarios, o esperar hasta tarde para que puedan ayudarle, en esta modalidad de servicio se aprecian dos escuelas de las visitadas, que son el Saint Anthony y el SEK, las cuales envían a los niños con todo el trabajo listo para la casa, descargando así esa responsabilidad de los padres.

Cuadro 1.12

Deportes

Escuela	Equipos
Victoria	Baloncesto, fútbol y tennis.
Angloamericana	Fútbol, baloncesto, atletismo, etc.
Saint Clare	Equipo de Fútbol, baloncesto, atletismo.
Metodista	Atletismo, fútbol, baloncesto, voleibol, entre otros.
Franco Costarricense	Fútbol, baloncesto, entre otros.
SEK	Natación y otros.
Saint Anthony School	Atletismo, fútbol, baloncesto, tennis, entre otros.
IEM	Fútbol, baloncesto, atletismo, baseball

Fuente: Encuesta 3, Competencia del sector

Los deportes siempre son importantes, en este caso se verán como servicios complementarios, exceptuando las clases de educación física que debe ofrecer cada escuela como parte de su programa educativo. A la mayoría de padres de familia les gusta que sus hijos tengan la oportunidad de figurar en equipos, sin descuidar el estudio, fomentando así la parte física. En algunas ocasiones, las

familias darán mucha importancia a este rubro, por lo que es importante la oferta de servicios deportivos, variados y para diferentes gustos, en este aspecto, todas las escuelas ofrecen varias opciones, tienen paquetes similares exceptuando al SEK que es el único que ofrece servicios de natación, logrando así un elemento extra gracias a una capacidad adicional explotada en sus instalaciones.

Cuadro 1.13

Otros servicios de valor agregado

Escuela	Becas	Varios
Victoria	NO	No hay psicólogo, pero hay orientador Laboratorio de ciencias bastante completo con microscopios, televisores, etc
Angloamericano	SI ³¹	Un departamento de psicología (5 psicólogos) Programa para el niño talentoso
Saint Clare	SI 28	Departamento de psicología
Metodista	SI 28	Universidad Metodista que abre matrícula en el mes de enero del 2002.
Liceo Franco Costarricense	Nd	Posee Laboratorio y programas de intercambio a Francia
SEK	NO	Nd

³¹ Si el niño tiene excelentes notas y los papas pueden demostrar que no tienen medios para pagar

Saint Anthony School IEM	Nd	Nd
	SI ³²	Departamento de sicología Serie de programas innovadores (ambiental, paz, lideres, tecnología, atención al talento, etc)

Fuente: Encuesta 3, Competencia del sector
Nd= No hay dato

Con respecto a otros servicios ofrecidos como valor agregado a la oferta institucional, puede observarse que hay tres de ellas que ofrecen departamento de sicología, algunas familias querrán contar con este tipo de servicios, porque responde a necesidades inmediatas del niño, o por lo menos ofrece la alternativa de explorar y conocer mejor a sus hijos cuando de respaldo educativo un departamento de sicología que estará

detrás de las etapas de aprendizaje educativas de un niño(a).

La mayoría de las escuelas poseen un programa de becas, incentivando así a familias de bajos recursos con niños de excelente rendimiento a buscar opciones que exploten esas capacidades y logren mayores logros académicos según la institución que los reconozca. Además que cuando una institución logra capturar un niño con potencial y destaca, el reconocimiento también es para la institución.

³² Casos especiales, e hijos de maestras

Conclusiones

América Latina enfrenta grandes cambios, los cuáles se reflejan fuertemente en las últimas dos décadas en donde se han visto en los ámbitos políticos, comerciales, sociales y económicos.

En lo educativo como en lo demás también se han dado y se siguen produciendo cambios. En la educación apuestan las naciones, las empresas, las familias y las personas como un movilizador social y económico.

Este trabajo permitió explorar como grandes tendencias a nivel Latinoamericano están presentes en el entorno costarricense, tales como el aumento en el número efectivo de horas recibidas, flexibilización y adecuación curriculares, incorporación de nueva tecnología digital, traslado de recursos y decisiones a las comunidades y familias, formación de docentes, así como el incremento del gasto de gobierno en la educación.

En Costa Rica las reformas de la segunda mitad de los noventa a nivel de gobierno y la creciente

internacionalización de la economía impactaron la forma en que opera el sector de servicios educativos de preescolar y primaria.

El fortalecimiento de preescolar, la introducción de T.I.C. y de una segunda lengua empezó a regresar a las familias de clase media y media baja a las escuelas públicas. Por otra parte, las exigencias y percepciones de las familias con mayores ingresos económicos aumentaron y ahora tienen mayores expectativas sobre la calidad de las instituciones privadas.

Los hallazgos de esta investigación muestran que existe una demanda por soluciones “integrales” donde los niños y niñas puedan pasar en tiempo equivalente o similar a una jornada laboral (mientras los padres trabajan), en dónde estén entretenidos, reciban una “buena formación” y obtengan “muy buen inglés” además de habilidades en el dominio de herramientas informáticas.

La competencia en el sector tiende a adecuar sus modelos a las demandas del mercado, hay instituciones que ofrecen un paquete completo el que puede enmarcarse no sólo lo académico, sino que también se encargan de alimentación y del trabajo en casa, dando así a los niños más horas lectivas que el resto de las instituciones. Otras

fundamentan sus fortalezas en el programa de inglés, y otras con respecto a su ubicación y prestigio, y otras más en sus modelos metodológicos, lo cierto es que aún no existe un servicio "integral" realmente adecuado a los cambios del entorno y a las demandas del mercado.

Por lo anterior, las instituciones que quieran competir y tener éxito deberán revisar resultados concretos de su programa de inglés, de tal manera que el 100% de las promociones anuales alcancen 100% en el manejo de la segunda lengua que la escuela enseña. En caso de no lograrlo, debe reevaluarse el programa de segunda lengua y los materiales utilizados, junto con la estrategia que el maestro utiliza, la cual no solo debe ser apropiada sino también acorde a la metodología que la institución profesa. Los padres de familia valoran mucho este aspecto, y es una variable que sirve como punto determinante cuando se toma una decisión concreta al matricular un niño en una escuela.

Otro aspecto importante para sobrevivir en la industria será escuchar al mercado, escuchar los clientes, ellos son voceros de lo que el entorno demanda, por lo tanto, y según las demandas actuales no sólo de los clientes sino también del

entorno es necesario reforzar la estrategia tecnológica, ofreciendo programas innovadores, más allá del office, del logo y del INTERNET, hay que lograr concienciar al alumno de el potencial de esta herramienta y enseñarle como usarla, desarrollar habilidades de investigación y la inquietud de profundizar más allá, perder el miedo a la computadora y explotarla al máximo.

Otro punto a contemplar es reforzar anualmente la estrategia, evaluar lo que se hace actualmente, las tendencias del mercado, lo que los competidores hacen, sus fortalezas, sus debilidades, y mejorar continuamente adaptándola al cambio que el entorno y el mercado dicten.

Además no debe dejarse de lado auto analizar la institución, capacitar al personal cuando surjan innovaciones, crear una actitud abierta al aprendizaje, fortalecer la institución no solo a través de su personal sino también a través de su imagen, para este último punto es de crucial importancia mercadearse, por lo tanto la difusión al 100%, dar a conocer novedades, programas, etc. serán actividades necesarias, que la institución se proyecte no solo a lo interno sino también a lo externo, que logre darse a conocer a nivel de todos sus clientes potenciales, y que ellos tengan claro lo que se les ofrece y porqué es una alternativa mejor que las demás, pero antes debe tener clara su estrategia competitiva y las de sus competidores.

Es necesario crear un atractivo extra, el inglés y la tecnología es solo la base de algo que de por sí debe ser sólido en una institución privada educativa, es lo mínimo que el mercado demanda, por lo tanto debe haber un incentivo extra, algo en lo que los padres encuentren valor agregado, por lo que debe existir en la institución un programa de proyectos alternativos que despierten el interés de alumnos y padres.

No debe dejarse de lado el planteamiento de un programa de incentivos para docentes, pilar fundamental dentro de una institución de enseñanza, este programa deberá procurar lograr una baja rotación de personal.

Como mecanismo de validación y prueba empírica de las conclusiones de esta investigación se eligió una empresa que compite dentro del sector estudiado.

Con base en la información, ideas y conclusiones de esta tesis se analizó su posición competitiva y se condujo un taller de revisión y validación de la estrategia competitiva. Los resultados no solo fueron validados y aceptados sino que se siguió un paso adelante y se desarrolló para esta empresa un plan de negocios para los próximos cinco años. Este plan refleja e ilustra una forma en que una organización educativa puede reaccionar a los cambios anteriormente mencionados y por lo tanto se integra como parte complementaria de la investigación.

*Parte II.**Resumen Ejecutivo, Plan de Negocios,
Caso específico para ilustrar el análisis. IEM*

El Instituto Educativo Moderno, es una institución educativa especializada en educación preescolar y primaria, fundada hace 27 años, y desde sus inicios mantuvo una estrategia clara de diferenciación con respecto a su competencia.

25 años después de iniciar, la institución sufrió un descenso en la matrícula además de mostrar una imagen y posicionamiento débiles, por un lado porque su estrategia de diferenciación no ha logrado ser bien difundida y por otro, porque existen razones que han debilitado el mercado, entre ellas el encarecimiento del costo de la vida, siendo difícil mantener hijos en una escuela privada a pesar de así quererlo, lo que reduce matrícula no solo en esta institución sino también en otras escuelas privadas; la institución no acepta alumnos a partir de IV grado, lo que reduce su espacio de captura orientándolo a clientes de educación preescolar y primer

ciclo; otra de las razones es que el mercado que sí puede y quiere pagar una escuela privada no ve como prioridad dentro de su escala familiar y social el enfoque utilizado por la institución; otra razón es que el desarrollo sostenible, el enfoque holístico, los procesos constructivistas y la adecuación curricular son actualmente ofertados por algunos competidores que a pesar de no cumplir con esta oferta pasan desapercibidos por el mercado ya que no se ven como prioritarios; por último, la institución no cuenta con un plan de negocios definido que ayude a reorientar su quehacer y cómo difundirlo, la planeación es un aspecto fundamental en la administración acertada, y como dice Albert Einstein “*Los problemas más serios que enfrentamos no se solucionan con el mismo razonamiento que los creó*”. Por lo tanto con este documento se pretende aportar al Instituto Educativo Moderno una herramienta que dentro de su gestión administrativa ayude a solventar los problemas actuales de la institución de manera planificada y estructurada.

Perfil Estratégico

Información básica general

Razón Social:	Instituto Educativo Moderno.
Tipo de Organización:	Sociedad Anónima.
Ubicación Geográfica:	Escuela educativa, fundada en 1975 en Concepción de Tres Ríos.

Visión, misión, filosofía y valores

La visión:

Ser una organización educativa que forma personas felices, críticas y creativas, líderes ejercitados en la toma de decisiones, con elevados niveles de fluidez tecnológica e investigativa, bilingües, dentro de una perspectiva ética y solidaria³³.



Misión: "Descubrimos y fomentamos los talentos individuales para lograr personas extraordinarias"

La Filosofía :

La filosofía educativa que sustenta al Instituto Educativo Moderno, parte de que cada estudiante es un ser que construye su pensamiento, aprende con significado, asume responsabilidades y es capaz de transformar el medio que le rodea. Es en esencia una persona capaz de tomar decisiones y por lo tanto un ser dinámico que se enriquece a partir de su medio, y que a la vez lo enriquece.

(Lic. Leda Beirute, Directora General.)

La misión:

"Descubrimos y fomentamos los talentos individuales para lograr personas extraordinarias³⁴".

Los Valores

- Identidad
- Solidaridad
- Respeto
- Compañerismo
- Tolerancia
- Justicia Social
- Desarrollo Humano sostenible

³³ Visión construida en un taller realizado con personal de la Institución, Junta Directiva, Dirección y padres de familia, el 23 de marzo de 2002.

³⁴ Misión re-construida en un taller realizado con personal de la Institución, Junta Directiva, Dirección y padres de familia, el 23 de marzo de 2002

(Fuente: Leda Beirute, Directora General)

Historial

En febrero de 1975, se fundó el Instituto Educativo Moderno, por Olga de Bravo, Leda Beirute y Gladys Quesada. Institución cuyo método operativo consistía en una estrategia clara de diferenciación orientada a hijos de profesionales en general que valoraban una formación de tipo holístico que, además, promoviera fuertemente el desarrollo sostenible y el uso de metodologías alternativas centradas en el desarrollo del individuo a partir de un enfoque constructivista.

Organización del negocio

El Instituto consta de una Junta Directiva conformada por los dueños, de ellos depende la Dirección General que es la encargada de coordinar el trabajo de otras tres direcciones, la dirección general está a cargo de uno de los dueños, de ella dependen la Dirección Académica, la Dirección Socio-afectivo y

Objetivos del plan

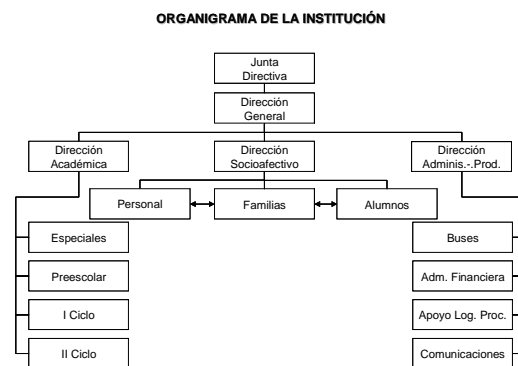
1. Lograr que haya un crecimiento en la matrícula para alcanzar 450 alumnos

la Dirección Administrativa Productiva. Cada una de estas direcciones se encuentra a cargo una Maestra con formación profesional del área.

- Dirección académica: Encargada básicamente de la parte académica en los diferentes departamentos, como son materias especiales, preescolar, primer ciclo y segundo ciclo.
- Dirección socio-afectiva: Tiene a su cargo tres grandes grupos: el personal, las familias y los alumnos. Su objetivo es estimular procesos hacia la sostenibilidad y la paz.
- Dirección Administrativa-productiva: Encargada de la parte operativa de la institución: administración de los buses de transporte de niños, la parte financiera, apoyo logístico a los procesos y además se encarga del área de comunicación.

La figura 2.1 presenta el organigrama de la institución.

Figura 2.1.



Fuente: Lic. Leda Beirute, Directora General del IEM

y así hacer uso adecuado de la capacidad instalada, mediante estrategias de mercadeo y el fortalecimiento del área gerencial.

2. Posicionar al IEM mediante una estrategia de difusión que se basará en programas innovativos y el reforzamiento de los actuales.
3. Lograr que el IEM satisfaga las demandas del mercado sin perder el enfoque y la calidad educativa que por medio de su metodología ha logrado caracterizarlo.

Productos y servicios

- El Instituto ofrece una estructura pedagógica enmarcada en una metodología activa, desarrollada a partir de los principios de la educación personalizada y un currículo flexible y enriquecido que de posibilidades a la atención y promoción de los diversos talentos y estilos de aprendizaje
 - El aula es concebida como potenciadora de relaciones interpersonales solidarias y autónomas, que promueven el auto conocimiento y el auto control emocional, para la toma de decisiones con responsabilidad social.
 - El error es concebido como fuente de aprendizaje, generador de nuevas estrategias de pensamiento y propiciador de estilos de aprendizaje divergente.

- La realización de las actividades académicas y su evaluación, son diferenciadas tomando en consideración el ritmo de aprendizaje, la etapa de desarrollo y los estilos de aprendizaje de cada uno y cada una de los educandos.
- La familia constituye un recurso social, cultural y afectivo, que debe ser integrado al diseño curricular en forma participativa, convirtiéndose en un equipo con el o la docente, en el logro de los objetivos propuestos.
- EL trabajo en equipo debe ser estimulado en el aula como instrumento esencial para el logro de los objetivos propuestos.
- Se integra la vivencia de lo ecológico como experiencia cotidiana, promueve el auto descubrimiento de las habilidades, la construcción del conocimiento, la participación creativa y responsable en la era digital y estimula el ejercicio del liderazgo.

Las políticas educativas que orientan el modelo educativo son:

El enfoque interdisciplinario y transdisciplinario en el diseño y aplicación de las estrategias pedagógicas.

El desarrollo del juicio moral, en la toma de decisiones.

El logro del desarrollo sostenible, al convivir en forma responsable con la naturaleza.

Los valores de solidaridad y justicia social, al ejercitarse en el manejo emocionalmente inteligente de los conflictos.

La participación activa con sociedad del conocimiento a través de los medios
responsabilidad ética, al insertarse en la tecnológicos.

Competencias principales

Experiencia y aptitudes

- Pioneros en la aplicación del enfoque constructivista a nivel de educación primaria costarricense.
- Propuesta que integra la vivencia de lo ecológico como experiencia cotidiana.
- Se promueve el auto descubrimiento de las habilidades, la construcción del conocimiento, la participación creativa y responsable en la era digital.
- Se estimula el ejercicio del liderazgo.
- Institución educativa reconocida por el Ministerio de Educación Pública, como la que ofrece un programa de atención al talento desde el aula regular, avalada y reconocida por ACAPTA (organización nacional que tiene a cargo la atención y promoción del talento).
- En el año 1995, recibió el Premio al Mejoramiento de la Calidad de Vida, que ofrece la Defensoría de los Habitantes.

Físicas

- Excelente ubicación, lejos de contaminación y el ruido de la ciudad.
- Amplias instalaciones, enriquecidas por la biodiversidad y la naturaleza que cuenta con amplias zonas verdes.

Análisis del mercado

Segmentación del Mercado

El Instituto Educativo Moderno deberá influir en aquellos padres de familia con poder adquisitivo, específicamente aquellas familias que se encuentren en la escala económica de clase media alta, personas con criterio e interés en la educación de sus hijos, a quienes se les pueda hacer llegar el mensaje de que una educación integral es lo más conveniente

según las tendencias y necesidades actuales que el entorno presenta y que el Instituto es quien en este momento ofrece la mejor oferta en ese sentido. Se enfocará en familias en donde haya profesionales, ya sea uno o ambos, que residan especialmente en la zona metropolitana sector este y en la provincia de Cartago, tratando de captar la mayor cantidad de matrícula en su área de preescolar.

Análisis de los competidores

Escuela	Matrícula (000)	Mensualidad	# Cuotas	Total por año	Precio/ Precio IEM x 100
Victoria	¢ 30	¢ 60.000	10	¢ 630.000	87%
Angloamericana³⁵	¢ 85	¢ 72.500	10	¢ 810.000	112%
Saint Clare	¢ 60	¢ 53.000	10	¢ 590.500	82%
Metodista	¢ 58	¢ 57.200	10	¢ 630.200	87%
Liceo Franco	¢ 48	¢ 48.500	10	¢ 533.500	74%
SEK	¢ 90	¢ 99.000	10	¢ 1,080.000	149%
Saint Anthony	¢ 50	¢ 69.000	10	¢ 740.000	102%
IEM	¢ 63.000	¢ 63,000	10,5	724,500	100%

Fuente: Cuadro obtenido de la entrevista 3, competencia

³⁵ La escuela angloamericana cobra 45 mil de matrícula y 40 mil de "derecho de admisión", para efectos de este cuadro y dado que ninguna otra escuela entrevistada cobra por este concepto, se sumaron ambas cifras bajo el concepto de matrícula.

Según el Cuestionario 1, aplicado a padres de familia del IEM, como herramienta que sustenta este análisis, se piensa que esta no es una escuela cara, ya que solo un 23% de la población encuestada, según se verá más adelante, la encuentra cara mientras que un 74,5% la encuentra poco cara o con precio aceptable³⁶. Sin embargo, con excepción del SEK (149%), la Angloamericana (112%) y el Saint Anthony (102%), todas las demás escuelas analizadas son más baratas que el IEM.

Pero, si se hace un ajuste por horas de clase recibidas vs el precio pagado anualmente, se presentan un cambio interesante, mostrándose así el verdadero precio que se paga por hora lectiva, lo cual puede apreciarse en la siguiente tabla:

Escuela	Precio Anual (000)	Precio/ Precio IEM	Horas Diarias	Precio/hora diaria
Victoria	630	87%	7	450
Anglo	810	112%	7	578.5
Saint Clare	590.5	82%	7	421
Metodista	630.2	87%	7.75	406
Franco	533.5	74%	6.5	410
SEK	1080	149%	8	675
Saint Anthony	740	102%	7.5	493
IEM	724.5	100%	6.5	557

Fuente: Cuadro obtenido de la entrevista 3, competencia

Como puede observarse en la última columna de la tabla, el IEM pasa a ser la escuela N° 3 de las más caras, situación que no parece ser percibida actualmente por los clientes, pero que puede representar peligro para aquellos en el precio sea uno de los factores más sensibles, por lo que conviene reforzar el

de horas lectivas y el programa de proyectos adicionales.

En cuanto a identificación de la competencia, variar el concepto monocéntrico en relación a la institución e identificar a los competidores que sirven a los distritos dónde el instituto ya está ofreciendo servicio de transporte.

Ventajas competitivas

- Educación personalizada.



³⁶ Ver pregunta 11 del cuestionario 1.

- Formación de tomadores de decisión.
- Niños y niñas con ética y conciencia ambiental.
- Personal identificado con valores y metodología institucionales y con bajo índice de rotación.
- Instalaciones adecuadas para la aplicación de los programas institucionales.
- Fuertes relaciones con proveedores.
- Sólido apoyo psicológico al niño y a la familia.
- Enfoque conceptual pedagógico y metodológico claramente definido.

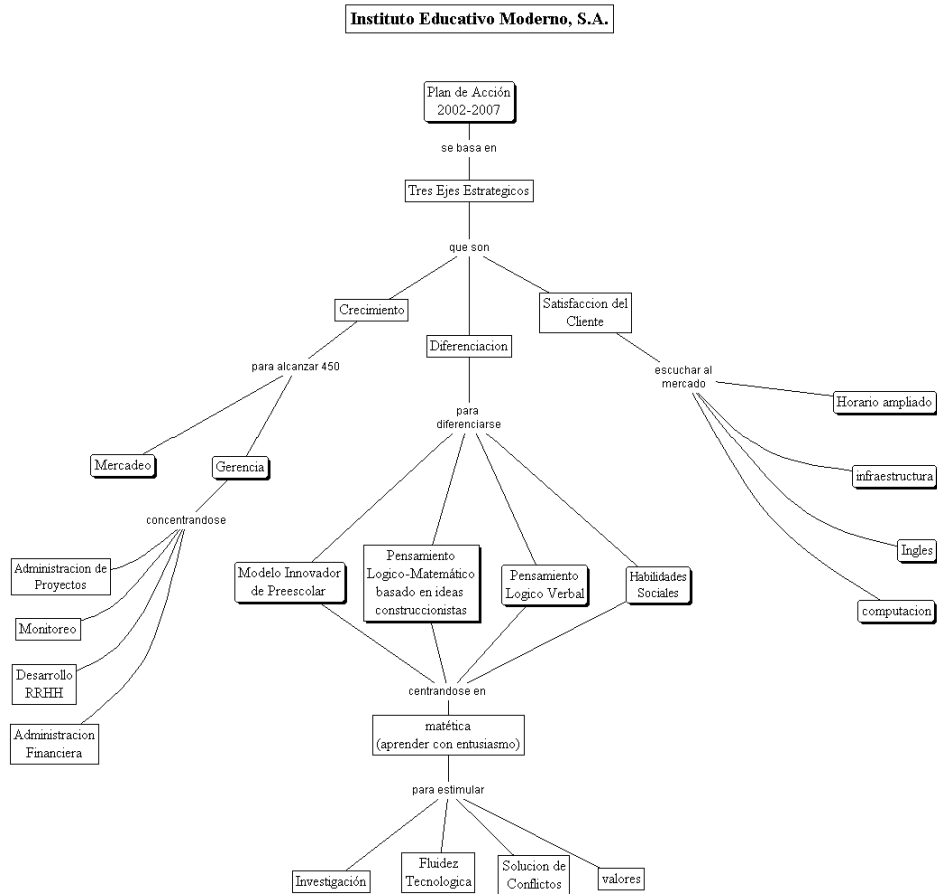
Estrategia y planes

Estrategia Competitiva

La estrategia de diferenciación del IEM se basará en una propuesta educativa exclusiva, que busca formar niños y niñas como tomadores de decisión, con una perspectiva ética y solidaria, con

elevados niveles de fluidez tecnológica, de pensamiento lógico-matemático y con fuerte dominio del español y el inglés.

Durante los próximos cinco años la consolidación de esta estrategia estará enfocada en el fortalecimiento de tres áreas estratégicas:



- Crecimiento
- Diferenciación
- Satisfacción del cliente

Para poder establecer prioridades y un plan operativo se plantea la organización de programas y proyectos para cada una de esas áreas:

Áreas de acción	Objetivo	Metas a 5 años	Indicador	Medio de Verificación
Crecimiento	Lograr que haya un crecimiento en la matrícula para alcanzar 450 alumnos y así hacer uso adecuado de la capacidad instalada ³⁷ , mediante estrategias de mercadeo y el fortalecimiento del área gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar 20% de crecimiento anual 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de niños y niñas 	<ul style="list-style-type: none"> • Listado general de estudiantes
Diferenciación	Posicionar al IEM mediante una estrategia de difusión que se basará en programas innovativos y el reforzamiento de los actuales.	<ul style="list-style-type: none"> • Ganar la olimpiada de Matemática • Ganar premio Nacional Innova 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento público 	<ul style="list-style-type: none"> • Premios Nacionales en áreas relevantes • Trabajos de investigación que así lo reflejen
Satisfacción del Mercado	Lograr que el IEM satisfaga las demandas del mercado sin perder el enfoque y la calidad educativa que por medio de su metodología ha logrado caracterizarlo	<ul style="list-style-type: none"> • Maestros de Inglés con resultados en TOEFL iguales o superiores a 600 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel alto de satisfacción de padres con el uso de la Inf. • Maestros certificados en inglés 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta a padres. • Resultados de las pruebas

De acuerdo a estos objetivos se desarrollarán para cada área estratégica programas con sus respectivos proyectos de ejecución:

³⁷ La capacidad instalada fue diseñada originalmente en función del modelo educativo elegido y que está vigente a la fecha.

Matriz de Crecimiento

Áreas de acción	Programas	Proyectos	Actividades
C r e c i m i e n t o	• Mercadeo	• Base de Datos de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Inventariar clientes actuales • Inventariar clientes pasados • Diseñar base de datos • Desarrollar base de datos
		• Posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y desarrollar un vídeo promocional que instruya a clientes potenciales sobre el IEM • Promocionarse aprovechando las oportunidades de Publicidad no pagada en periódicos, tv y radio • Página WEB actualizada • Difundir conferencias realizadas sobre temas y metodologías implementadas en el IEM.
		• Programa de egresados	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar un programa de egresados a través de la página WEB del IEM
	• Gerencia	• Profesionalización	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar altos mandos
	•	• Administración de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal en la utilización de herramientas que fortalezcan la administración de proyectos
	•	• Monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> • Crear indicadores de seguimiento de los proyectos.
	• Administración Financiera	• Rediseño	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar el manejo de las finanzas
		• Automatización	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y desarrollar un software para el manejo financiero del IEM
		• Ecoeficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un sistema para el mejor aprovechamiento de los recursos actuales.
	▪ Desarrollo de Recursos Humanos	• Plan de desarrollo y enriquecimiento de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la inteligencia emocional. • Actualización de los docentes • Lograr una visión compartida en el personal IEM

Matriz de Diferenciación

Áreas de acción	Programas	Proyectos	Actividades
D i f e r e n c i a c i ó n	• Investigación	• Capacitación a Docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a docentes en estrategias innovativas • Lograr la estimulación de pensamiento científico • Documentación (mediante alianzas UCR- LATINA, tutorías)
		• Capacitación a niños	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de programa académico • Enriquecimiento curricular
	• Fluidez tecnológica	• Robótica	• Ferias Científicas
		• Aulas Tecnológicas	• Poner en cada aula recursos tecnológicos para el aprovechamiento educativo de los niños y de los docentes
		• Comunicación digital	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar y fomentar la comunicación cibernética entre docentes y familias. • Abrir fronteras de comunicación entre escuela y otras organizaciones a nivel internacional interesadas en proyectos realizados en la escuela
		• Página WEB	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizada la página WEB, llamada EXTRANET en donde puede encontrarse información general sobre la institución. • Poner a funcionar la INTRANET en la cual los docentes juegan un papel crucial con la información que ahí se publica.
	▪ Matética	• Estrategia Metodológica	• Integrar el elemento matética como herramienta diaria de trabajo en todas las actividades desarrolladas
		• Capacitación padres	• Educar a los padres de familia sobre la metodología institucional y la incorporación y utilización de la matética como parte de ésta.
		• Monitoreo de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Medir el grado de satisfacción de los clientes con respecto a la estrategia Metodológica • Medir el grado de comprensión de los clientes con respecto a la estrategia Metodológica
	▪ Solución de Conflictos	• Educación para la paz	• Implementar programa de educación para la paz
		• Dinámicas de grupo	• Realizar dinámicas de grupo que ayuden a desarrollar el tema de solución de conflictos tanto a nivel de docentes, como de alumnos y sus padres.
		• Programa de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar en los capacidades de líderes mediante charlas y materiales • Conseguir líderes que den charlas a los alumnos
	▪ Valores	• Educación ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Crear en los niños conciencia sobre la importancia de la conservación de recursos naturales • Desarrollar en los niños habilidades para el cuidado del ambiente como reciclaje y siembra de árboles
		• Educación para la paz	• Educar a los niños en pro de la paz

Matriz de Clientes

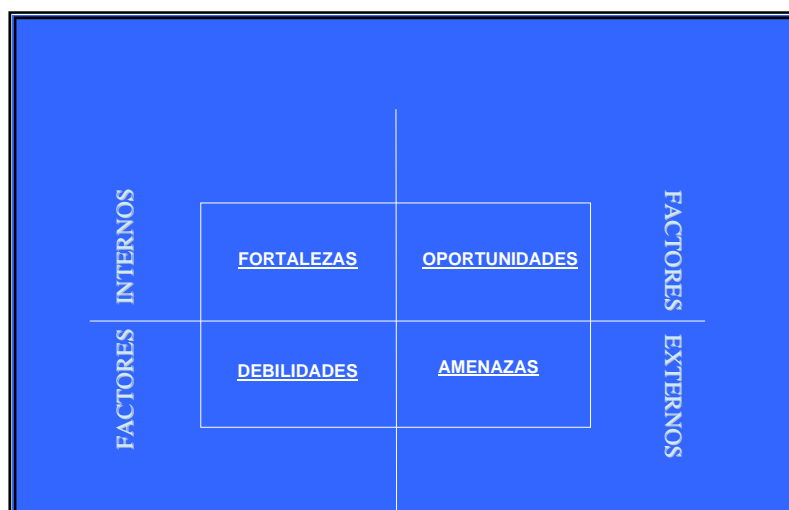
Áreas de acción	Programas	Proyectos	Actividades
S a t i l i z a c i o n	• Horario Ampliado	• Planeamiento Transportes	• Readecuar el horario de busetas para que haya transporte cuando se haya ampliado el horario
		• Alimentación	• Planear un medio eficiente para que los niños puedan alimentarse adecuadamente una vez que el horario se amplíe.
		• Planeamiento Académico	• Planear el nuevo programa de estudio para el horario ampliado.
	• Infraestructura	• Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un fondo de mantenimiento anual de las instalaciones • Crear un plan de mantenimiento básico
		• Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Construir un salón de recursos en el que hayan elementos multimedia, archivos digitales, biblioteca, etc. • Construir un comedor escolar • Construir Laboratorio en el que se pueda desarrollar apropiadamente el proyecto de robótica, además sirva para materia de ciencias- química y biología. • Construir un área de talleres.
		• Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y construcción de mesas científicas • Implementación y puesta en marcha de aulas tecnológicas
	• Inglés	• Capacitación Docentes	• Desarrollar un plan de capacitación permanente de docentes para que satisfagan la meta planteada
		• Laboratorio de idiomas	• Utilizar el laboratorio de idiomas mediante diferentes tecnologías aplicadas en la enseñanza del idioma.

Análisis de los riesgos

Factores críticos de éxito

Crecimiento	Diferenciación	Satisfacción del cliente	
		Niños	Padres
1. Capacidad instalada	1. Currículum abierto	1. Conocerlo integralmente	1. Hijos seguros y felices
2. Promoción	2. Modelo preescolar innovador	2. Satisfacer sus intereses	2. Lugar seguro
3. Proyección a la comunidad	3. Modelo metodológico basado en matemática (aprender con entusiasmo)	3. Libertad de ser	3. Lugar agradable
4. Producto de calidad	4. Pensamiento Lógico-Matemático basado en el construccionismo	4. Actividades extracurriculares	4. Reconocimiento del nombre
5. Recurso humano capacitado	5. Pensamiento lógico verbal	5. Apropiación del espacio	5. Acceso a secundaria
6. Recursos financieros	6. Habilidades sociales	6. Entorno seguro	6. Bilingüe
7. Clientes satisfechos	7. Resultados, éxito egresados	7. Se siente importantes	7. Tecnología de punta
8. Innovación	8. Alianzas estratégicas	8. Oportunidad para mostrar y expresar lo que le es significativo	8. Nivel académico
9. Cultura Organizacional abierta al aprendizaje	9. Infraestructura física	9. Un lugar para jugar y divertirse	9. Transporte
10. Administración financiera	10. Equipamiento		10. Horario ampliado
11. Gerencia	11. Énfasis en la felicidad del niño y su entorno		11. Alimentación
	12. Diseño de situaciones de aprendizaje		12. Facilidades deportivas

FODA: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas



Fortalezas:

- Capacidad Instalada
- Producto de calidad
- Recurso Humano Capacitado
- Clientes satisfechos
- Innovación
- Cultura organizacional abierta al aprendizaje
- Currículum abierto
- Modelo de Preescolar innovador
- Modelo metodológico basado en la matemática (aprender con entusiasmo)
- Pensamiento lógico-Matemático basado en el construccionismo
- Pensamiento lógico verbal
- Habilidades sociales
- Resultados, éxito de los egresados
- Énfasis en la felicidad del niño y su entorno
- Diseño de situaciones de aprendizaje
- Los padres tienen hijos seguros y felices
- Se brinda un ambiente o entorno seguro en medio de un lugar agradable
- Se tiene buen nivel académico
- La escuela sirve de modelo al sector universitario (educación y psicología)
- Bajo índice de rotación de personal
- Baja deserción de estudiantes
- Barreras de ingreso son altas en primaria.
- IEM empieza a tener alguna notoriedad en ámbitos académico internacionales
- Anualmente surgen nuevos clientes
- Ex alumnos son excelentes promotores del instituto y año a año se convierten en clientes nuevos.

Oportunidades:

- Clientes de la competencia descontentos
- El construccionismo está teniendo notoriedad

- La creación del premio nacional Innova que administra la Fundación Omar Dengo y que premiará en forma bianual las innovaciones educativas en el país, creando una oportunidad para el reconocimiento nacional (IEM confía en que podrá obtener buenos resultados)
- Desarrollo y abaratamiento de los materiales y equipo para robótica
- Disminución sensible de los precios de los equipos de procesamiento digital.
- Centros de investigación interesados en documentar y estudiar experiencias constructoras
- Discurso mundial valora cada vez más la educación (inversión, no gasto)
- Empresas interesadas en apoyar modelos alternativos educativos.

Debilidades

- Número de estudiantes decrece anualmente.
- No se ha hecho promoción.
- Hay poca proyección a la comunidad.
- Los recursos financieros
- No se han medido y divulgado los resultados de sus egresados.
- Alianzas estratégicas
- Infraestructura física
- Equipamiento
- Seguridad física
- No hay reconocimiento del nombre
- No se han divulgado las oportunidades de acceso a secundaria
- No es visto como fuerte en su segunda lengua
- Transporte
- Horarios
- Alternativas alimenticias
- Facilidades deportivas

- Institución poco conocida fuera de su segmento meta histórico (intelectuales, artistas y profesores de la Universidad de Costa Rica)
- Administración operativa un poco deficiente

Amenazas:

- Factores globales que deterioren la economía nacional
- Nuevos competidores dentro de la zona geográfica de influencia
- Número de hijos por familia decrece
- Cada vez es más frecuente que padre y madre trabajen dentro del segmento de mercado que atiende el IEM
- Padres y madres tienen mayor educación formal que hace algún tiempo.
- Seguridad Ciudadana (robos, amenazas, secuestros)
- Ingreso disponible ha disminuido
- Edad promedio de padres y madre ha incrementado, lo que los hace más resistentes a la innovación y los niños y niñas tienden a ser sobre protegidos.
- Aumento en el costo del transporte

- Aumento de profesionales en educación, lo que genera competencia.
- Las escuelas públicas dan inglés, computación y educación ambiental.
- Niños de familias pequeñas y menos jóvenes son mas demandantes.

Factores limitantes

Financieramente la institución se encuentra en su punto de equilibrio lo que le ha limitado la inversión en mercadeo y difusión, debe encontrar medios alternativos para lograr cumplir con sus propuestas.

Actualmente hay mucha competencia en el mercado que ha realizado hasta ahora una mejor estrategia de mercadeo y se ha dado a conocer más, por lo tanto es difícil capturar mercado de ellas.

Cuestionarios.

Resultados Encuesta 1. Dirección Administrativa del Instituto Educativo Moderno.

La **encuesta 1** tiene por objetivo conocer aspectos administrativos de la escuela seleccionada para el caso. Además, busca conocer cuáles prácticas se están desarrollando como mercadológicamente o a nivel publicitario. Se aplicó a la Directora Administrativa del IEM, la Sra. Sandra Beirute.

Parte I. Administración del servicio de Buses

1. ¿Cuántas busetas se encargan de recoger niños del IEM?

R/ 7 busetas

2. ¿Quién es la persona responsable del manejo administrativo de estos buses?

R/ Sandra Beirute, Directora administrativa

3. ¿Cuentan estas busetas con seguro para los niños?

R/ Sí

4. ¿Quién les asigna las rutas a las busetas?

R/ La institución, y ya que los chóferes tienen mucho tiempo de trabajar en la institución mantienen las mismas rutas por mucho tiempo, desarrollan buenas relaciones con los niños y son de su confianza.

5. ¿Qué tan flexible es el arreglo de rutas, en caso de alumnos que vivan muy lejos?

R/ Dependiendo de lo que se llame lejos. Hay lugares que del todo no se pueden cubrir por el tiempo. Por ejemplo: Santa Ana, no se puede ir directo por cuestión de costos, se dura mucho, queda muy lejos del IEM.

6. ¿Cuántas son y cuáles son las rutas actuales?

R/ Son 7:

Desamparados- San Francisco

Sabana- Rohormoser- Pavas

Tres ríos – Lomas de Ayarco – Lomas del sol

Moravia – Los colegios – Montelimar

Alto Guadalupe - Guadalupe – El Carmen - Sabanilla

Sabanilla – Vargas Araya- San Ramón y San Rafael de tres ríos

Tibás – Bo. Escalante – la granja – San Pedro

7. ¿De qué sector se recogen más alumnos?

R/ *Tres ríos, San Francisco, Zapote, San Pedro, Sabanilla*

8. ¿Varía el costo según la ruta?

R/ *Sí, Tres ríos es más barato lo mismo que Guayabos*

9. ¿De que depende la apertura de una nueva ruta?

R/ *Del número de niños que la demanden. Se necesita por lo menos 6 o 7 niños para abrir una ruta*

10. ¿Qué requerimientos exige la institución para la contratación de un chofer?

R/ *Buena presencia, licencia al día, capacidad para tratar con niños, experiencia en este campo, que venga recomendado, que tenga la disposición de trabajar con niños y con adultos.*

Parte II. Pago de mensualidades

11. ¿Qué mecanismos de pago existen actualmente y qué tan flexibles son?

R/ *En casos muy calificados se cambia mensualidades por servicios profesionales o papelería. Se puede pagar directamente en la tesorería de la escuela o depositar en alguna de las cuentas del Instituto.*

12. ¿Qué medidas se toman cuando algún padre se atrasa en las mensualidades?

R/ *Se llama, se envía cartas, se suspende el servicio del bus, se hacen arreglos de pago.*

13. ¿Se dan becas en el IEM? En caso afirmativo, cuáles son los criterios que se aplican para otorgar becas?

R/ *Sí se dan becas: Debe ser una familia con características de marginalidad de la comunidad en que se encuentra ubicada la institución Debe haber excelencia académica Deben tener varios hijos en la institución Puede ser hijos de "teachers"*

Parte III. Imagen y mercadeo de la Institución según la Dirección Administrativa

14. ¿Qué tipo de publicidad hace la institución para darse a conocer como una opción y obtener más matrícula?

R/ *Ninguna*

15. ¿Hay personal competente en la institución para asesorar la estrategia mercadológica publicitaria?

R/ No

16. ¿Qué tan identificado se encuentra el personal con la filosofía de la institución? ¿Son buenos promotores de ella?

R/ Un 90% son excelentes promotores

17. ¿Cuál cree usted que es la cualidad del IEM que más llama la atención de los padres?

R/ Su filosofía y metodología además de las zonas verdes

18. ¿Cuáles son los valores agregados que el IEM ofrece a las familias diferentes de lo que la competencia ofrece?

R/ Las principales son:

Calidad humana en el trato de los padres- madres y niños (as)

Cada alumno es especial y tiene su propio espacio

19. Cuales son los valores agregados que ofrece la competencia a las familias mejor o diferente de lo que el IEM ofrece?

R/ Mejor mobiliario y algún tipo de tecnología.

Fuente: Sra. Sandra Beirut

Directora Administrativa del Instituto Educativo Moderno.

Análisis

La Institución presenta una buena organización administrativa, el servicio de buses parece estar bien consolidado, y una buena distribución en las rutas de buses, extendiéndose no sólo en la parte Este del país sino también llegando a abarcar algunas secciones de la parte Oeste, a pesar de la lejanía que esta representa.

Con respecto al sistema de pago de mensualidades ofrece más de una

alternativa, viables para cualquier familia, sin embargo cabría la posibilidad de incluir la modalidad del sistema de pago por tarjeta de crédito o débito, para ofrecer un servicio aún más completo.

La parte realmente débil que se ha encontrado gracias a esta entrevista, es la estrategia de difusión ya que no existe, y por lo tanto nula a nivel mercadológico, no logrando así darse a conocer.

Cabe recalcar, que debe reforzarse la filosofía institucional año a año a nivel de personal, ya que esta debe ser conocida y entendida totalmente por el 100% del personal institucional.

Se dice que la competencia ofrece mejoras a nivel de instalaciones, mobiliario y algún tipo de tecnología, con respecto a esto, la institución ya ha iniciado reformas que le permitirán

mejorar su servicios en este sentido, tales como mejoras en infraestructura, mejoras en el equipo, más herramientas actuales, etc.

Hay gran empatía y entendimiento del personal administrativo, sobre la necesidad de retomar fuerzas y dirigirlas hacia el planteamiento de una buena estrategia mercadológica.

Encuesta 2

La **encuesta 2** tiene por objetivo valorar conciencia sobre la competencia a nivel gerencial, el comportamiento de la demanda del mercado en los últimos años, y estrategias administrativas utilizadas para afrontar los cambios identificados en el sector y alcanzar el mercado meta de la institución. Esta

encuesta se aplicó a la Directora General del IEM, la Lic. Leda Beirute, fundadora del IEM y responsable intelectual y práctica de la mayoría de las innovaciones y de la metodología desarrollada por esta organización educativa a lo largo de 27 años y que es uno de los elementos importantes de diferenciación del producto ofrecido.

Resultados Encuesta 2. Directora de la escuela

1. Cuál es la cantidad de alumnos del IEM en el año 2001 y cómo están distribuidos:

R/ Ver la siguiente tabla:

Nivel	Cantidad
Prekinder	8
Kinder	17
Preparatoria	30
I Grado	26
II Grado	28
III Grado	38
IV Grado	35
V Grado	32

VI Grado	44
Total	258

Se adjunta una tabla con el comportamiento en matrícula, de los últimos años:

Datos sobre la matrícula del IEM

AÑO	MAT. INICIAL	PREESC.	PRIMARIA	MATR. FINAL	PRESC.	PRIMARIA	DESERC.	Dif. matrícula final	Dif. Matr. Preesc.	Dif. Matric. Primaria
1991	514	144	370	514	144	370	0		no matriculan	
1992	494	113	381	489	113	376	5	25	31	-11
1993	465	113	352	460	108	352	5	29	0	29
1994	448	101	347	448	101	347	0	12	12	5
1995	423	80	343	422	80	342	1	26	21	4
1996	393	64	329	393	64	329	0	29	16	14
1997	323	61	262	323	61	262	0	70	3	67
1998	304	66	238	304	66	238	0	19	-5	24
1999	263	56	207	264	56	208	-1	40	10	31
2000	255	50	205	259	54	205	-4	5	6	2
2001	258	57	201	258	57	201	0	1	-7	4

Fuente: Leda Beirute, Directora IEM.

✦ Esta última tabla evidencia la disminución en matrícula que el Instituto ha enfrentado en los últimos 10 años, con una baja drásticamente fuerte ya que de 1991 al 2001 ha habido un 50% de descenso en cantidad de niños matriculados. Las líneas horizontales resaltadas evidencian los cambios de

gobierno, en 1994 es cuando se introduce inglés en las escuelas públicas y se introducen los laboratorios informáticos, justamente al final de esta administración es cuando el IEM enfrenta la baja más fuerte en su matrícula, cuando en 1997 hay un 17% menos de matriculados que en 1996, y el comportamiento había venido oscilando alrededor del 5% de bajas.

2. ¿Cuál es la capacidad máxima de la institución por nivel?

R/ La escuela puede atender 50 estudiantes por nivel sin ver afectada su metodología y sin que sea necesarias modificaciones en la cantidad actual de docentes ni en la infraestructura.

⊕ 50 estudiantes por nivel significa un total de 450 alumnos, tiene 42% más de capacidad que no se está aprovechando

actualmente y que evidentemente podría beneficiar en los ingresos económicos de la institución

Parte I. Publicidad y relaciones públicas

3. ¿Realiza la institución algún tipo de publicidad ya sea directa o indirecta?

R/ *La publicidad es indirecta: a través de la calidad de los servicios para las personas que están dentro de la institución: sus alumnos y sus familias. También ahora con la página WEB, o con reconocimientos que algunas veces se hacen por el periódico, de algún logro importante (muy pocas veces).*

Cuando se han hecho anuncios la respuesta no es proporcional al gasto. Otra forma de publicidad es a través de mi participación en conferencias o seminarios. En términos de costo beneficio parece ser más conveniente.

⊕ Evidentemente, la publicidad indirecta, no ha dado buenos resultados, la página WEB es un buen inicio para comenzar una estrategia de difusión como debe ser.

4. ¿Cuál es el mecanismo que mejor ha funcionado para que lleguen alumnos al instituto?

R/ *La satisfacción de los alumnos “usuarios”: el círculo que rodea nuestras familias. Por ejemplo, a pesar de ser una escuela tan joven han empezado a matricular hijos de ex alumnos, el año entrante vamos a tener alrededor de 10 niños hijos de ex alumnos, uno de ellos manifestó: “quiero que sean tan felices como yo lo fui”. Observaciones como esa han sido expresadas por los demás.*

⊕ La respuesta evidencia que el mercado que mejor ha funcionado en el IEM es de por sí un mercado cautivo, con pocas posibilidades de irse a otra institución, por lo que debe pensarse en una estrategia que implique un mayor volumen desde el inicio de la educación primaria, para ello es necesario desarrollar mecanismos para lograr mayor promoción a nivel de preescolar.

5. ¿Últimamente ha considerado la institución realizar algún tipo de publicidad para darse a conocer?

R/ Estamos a la espera de un estrategia de promoción alternativa que sea integral. El uso de los medios de comunicación escritos y televisión es muy onerosa y no sé si los beneficios superan costos tan altos.

⊕ Evidentemente la escuela no tiene interés en hacer gran gasto en publicidad si desconoce los resultados que puedan obtenerse, esto versus el hecho de que actualmente no ha presupuestado para este tipo de actividades, por lo tanto resulta además riesgoso, puede decirse que la raíz de esto se deriva del hecho que actualmente tienen un 42% de capacidad sin utilización, esto implica desperdicio de personal, infraestructura, tiempo y dinero. Recursos valiosos dentro de cualquier organización.

6. ¿Qué actividades realiza para fomentar las relaciones públicas de la institución?

R/ Servicio al cliente, lo que implica la atención de las necesidades específicas de cada niño y de cada familia. También es importante la participación institucional en actividades académicas y comunitarias.

⊕ Estas actividades evidentemente no llegan fuera de las fronteras del mismo instituto, tampoco son actividades reales de fomento de relaciones públicas, sino internas con clientes actuales, lo que muestra falta de claridad en el tema, sin embargo la participación institucional en actividades académicas y comunitarias puede representar un elemento para darse a conocer de una manera sencilla y sin costo, pero de poco impacto.

7. ¿En cuanto a la publicidad que cree usted que están haciendo mejor sus competidores?

*R/ Me parece que está enfocada en el segmento de empresarios y comerciantes de alto nivel. Lo que hacen es asegurarles la calidad del “roce” a sus hijos e hijas.
Una presencia publicitaria fuerte en prensa escrita.*

⊕ Esta apreciación demuestra que la competencia practica una estrategia mas fuerte y eficaz.

8. ¿Qué están haciendo peor en cuanto a promoción?

R/ *No sé, se me ocurre que: para secundaria hacen invitaciones para que visiten los chicos las instalaciones, y una excesiva inversión en brochures (siempre para secundaria). Es un esfuerzo económico importante, y no sé cuál es el resultado, pero compiten entre ellas fuertemente. Supongo que quien no lo hace queda fuera del mercado. Para primaria no se hace publicidad de ese tipo, sólo los anuncios del periódico.*

✚ En el caso de primaria, según se expresa en esta respuesta, la utilización de un medio como periódicos puede considerarse como agresiva.

9. ¿Alguno de sus competidores se anuncia en INTERNET?

R/ *No sé.*

✚ Es necesario saber que herramientas utilizan los competidores más inmediatos, INTERNET se ha convertido en un medio cada vez más utilizado, si la institución se anuncia por INTERNET, al menos debe saber quienes más lo están haciendo y procurar siempre una página más atractiva que la de la competencia.

10. ¿Cuáles escuelas son consideradas los principales competidores?

R/ *A mi juicio son los siguientes:*

- **Angloamericana**, es 25 años más vieja que el IEM, sus abuelos son la clase empresarial más fuerte del país.
- **Saint Anthony**, no la considero una competencia muy fuerte al Instituto porque es muy tradicional en la metodología y tiene poca apertura a la innovación.
- **Saint Joseph**, igual que Saint Anthony. Era competencia por ubicación geográfica. IEM, se veía muy lejana, especialmente hace unos años, ahora ya existen otras instituciones cerca.
- Fueron alternativas de competencia: **Canadiense** era un competidor, pero ahora por inconformidad de algunas familias estamos recibiendo mucha gente de ellos.
- **Saint Clare**: tiene una aparente ventaja por tener secundaria y eso a algunas familias les es atractivo. Están empezando a llegar algunos estudiantes pero eso puede ser muy coyuntural. Por razones de filosofía, el Instituto no tiene ni va a tener secundaria.
- **Metodista**: La secundaria de Metodista es una buena opción educativa y está muy bien posicionada, eso hace que entonces algunas familias escojan poner a sus hijos desde el preescolar y la primaria.

-
- **Sek:** Tienen un “empaquetamiento” extraordinario. Hay una organización internacional detrás que posiblemente les abarata un despliegue impresionante de mercadeo, además tiene instalaciones físicas de muy alta calidad. Lo que más atrae al mercado nacional es que los niños y niñas hacen sus tareas en el colegio. Creo que si fortalecemos SALEM³⁸, podemos competir con ellos, porque somos más baratos.

11. ¿Qué desventaja tiene el IEM con respecto a sus competidores?

R/ Creo que no nos conoce la clase social que tiene los recursos. Esa es la meta a alcanzar.

Análisis

La institución no ha tenido una estrategia explícita de mercadeo y la estrategia implícita es muy pobre y no es necesariamente consistente como se verá más adelante. A partir de los datos suministrados por la Dirección General es muy claro el problema de subutilización de la capacidad de planta que se estima en un 42%, pues tiene capacidad para atender 50 estudiantes por cada uno de los nueve niveles, es decir, 450 y apenas llega a los 258³⁹ que equivale a un 57% de utilización real.

Se le consultó a la directora sobre las implicaciones financieras de este fenómeno y la respuesta obtenida implica que con esa cantidad de estudiantes se encuentran apenas por encima del equilibrio operativo, lo que deja muy poco margen para mantenimiento y nuevas inversiones, de manera que parcialmente explica también el por qué de tan poca inversión en mercadeo e imagen.

Sin embargo en este momento se encuentran aprovechando mucho recurso disponible internamente para ofrecer mejoras en el servicio, actualizarse con los movimientos y tendencias de la demanda y lograr ofrecer algunos incentivos en los que sus competidores les llevan ventaja. Sin embargo sigue siendo necesario desarrollar una estrategia mercadológica que a bajo costo le permita proyectarse y llevar su mensaje y servicio a más familias, aprovechando mejores nichos de mercado.

Cuestionario 1

³⁸ El SALEM es un servicio adicional que se ofrece a las familias, los niños pueden quedarse después de clases y habrá una maestra asistiéndolos en la ayuda de tareas, a un costo sumamente bajo, la desventaja actual es que no hay transporte después de clases.

³⁹ Dato correspondiente al 2001.

El **Cuestionario 1**, tiene por objetivo conocer la opinión del los clientes actuales, ¿que se valora en el IEM? Determinación del perfil del cliente actual y sus demandas. Se aplicó a una muestra representativa de las familias clientes del IEM.

Cuestionario 1. Cuestionario aplicado a los padres de familia del IEM.

I PARTE . Percepción de los padres acerca de algunos aspectos del IEM.

1. ¿Le parece a usted pertinente el tipo de enseñanza y metodología utilizada en el IEM?

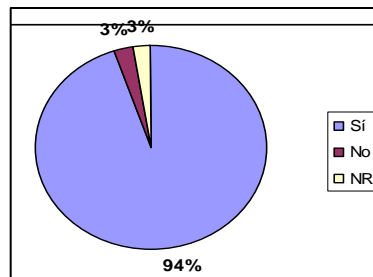
De 39 entrevistados:

Gráfico 1.1

Pertinencia del tipo de enseñanza y metodología

Sí = 37 No = 1

NR = 1



Fuente: Cuestionario 1. Clientes del sector

⊕ 94% de los encuestados opina que la metodología de la Institución es pertinente, lo que explica el porqué de la poca deserción en la institución de los alumnos ya matriculados.

2. ¿Piensa usted que en la institución se han desarrollado temas, metodologías o programas innovadores en los últimos cinco años?

De 39 entrevistados:

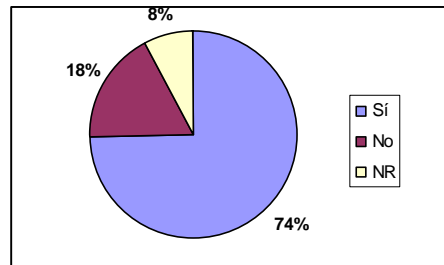
Gráfico 1.2.

Percepción de padres acerca del desarrollo de temas, metodologías o programas innovadores en los últimos 5 años

Sí = 29

No = 7

NR = 3



Fuente: Cuestionario 1, Clientes del sector

Los que dijeron que **Sí ¿Cuáles?**

29

Programa Ambiental	16
Resolución de conflictos	6
Inteligencia emocional	5
Investigación	5
Salud televisiva	3
Health	2
Otros	9
De los que dijeron que No ¿Por qué?	7
Sólo el programa de investigación es nuevo	1
No se le ha dado importancia	2
Las prácticas no han cambiado año a año	1
No he visto ninguno	2

Fuente: Cuestionario 1. Clientes del sector

⊕ 74% de los entrevistados opina que si se han desarrollado temas innovadores en los últimos cinco años, pero 18% opina negativamente, sin dar razones serias, mientras que los que opinaron positivamente, pueden identificar al menos algún tema que consideren innovador, lo cuál también esta relacionado al nivel de participación que los mismos padres desarrollan con la Institución.

3. El enfoque metodológico de la escuela es:

De 39 entrevistados respondieron:

Único	31	79.5%
El mismo de todas las escuelas privadas	3	8.0%
El mismo de todas las escuelas públicas	1	2.5%
El mismo de todas las escuelas públicas y privadas	0	0%
No Sabe	4	10.0%

Fuente: Cuestionario 1. Clientes del sector

⊕ Con respecto al enfoque metodológico utilizado en la institución, 79.5% opina que es único, situación que posiciona y refuerza a la escuela en la mente de sus clientes actuales, además refuerza la razón de poca deserción que se da en esta escuela, 10% desconoce en donde ubicarlo, lo que justifica en alguna medida la poca importancia que algunas familias dan a este rubro.

4. Confirme las siguientes afirmaciones:

a. La gente cree que tener los hijos en el IEM es solo para gente de plata

Respuestas = 38

Totalmente en desacuerdo	13	34%
En desacuerdo	12	32%
Parcialmente de acuerdo	9	24%
De acuerdo	1	3%
Totalmente de acuerdo	3	8%

Fuente: Cuestionario 1. Clientes del sector

⊕ La mayor parte de los encuestados esta en desacuerdo con esta afirmación, lo que significa que dentro de su clientela actual no se percibe al IEM como una escuela para gente de plata.

b. La gente piensa que es una escuela muy dura = 38

Respuestas = 38

Totalmente en desacuerdo	6	16%
En desacuerdo	10	26%
Parcialmente de acuerdo	13	34%
De acuerdo	7	18%
Totalmente de acuerdo	2	5%

Fuente: Cuestionario 1. Clientes del sector

⊕ En esta afirmación las respuestas están bastante dispersas, es difícil medir la opinión general, la mayoría se muestra parcial.

c. La gente piensa que es muy buena en lo académico

Respuestas = 37

Totalmente en desacuerdo	9	24%
En desacuerdo	13	34%
Parcialmente de acuerdo	11	29%
De acuerdo	3	8%
Totalmente de acuerdo	2	5%

Fuente: Cuestionario 1. Clientes del sector

⊕ Esta afirmación sirve de complemento para evaluar en cierta medida la parcialidad de las respuestas anteriores, aquí es claro que los clientes no consideran que el fuerte de la escuela sea lo

académico, 34% de respuestas están en desacuerdo con la afirmación, 24% totalmente en desacuerdo, demostrando que más de la mitad de la muestra no la considera muy buena académicamente.

d. La gente piensa que es una escuela con muy buen inglés

Respuestas = 38

Totalmente en desacuerdo	4	11%
En desacuerdo	5	13%
Parcialmente de acuerdo	10	26%
De acuerdo	10	26%
Totalmente de acuerdo	9	24%

Fuente: Cuestionario 1. Clientes del sector

✚ En esta afirmación nuevamente es difícil medir la generalidad de la opinión de la muestra, aunque la mayoría parece estar de acuerdo en que hay buen inglés, el hecho de que haya un buen porcentaje en desacuerdo, evidencia la necesidad de un reforzamiento en el programa de inglés, pilar básico de toda escuela privada.

e. La gente piensa que en el IEM les enseñan a los niños a dominar las diferentes tecnologías

Respuestas = 27

Totalmente en desacuerdo	3	8%
En desacuerdo	4	11%
Parcialmente de acuerdo	15	39%
De acuerdo	12	32%
Totalmente de acuerdo	4	11%

Fuente: Cuestionario 1. Clientes del sector

✚ En esta afirmación la mayoría esta parcialmente desacuerdo, la tendencia es más positiva que negativa, 19% en desacuerdo no es despreciable, por lo que al igual que en el programa de inglés, debe reforzarse el programa de tecnologías, este es un elemento que se ha estado manejando fuertemente a nivel de escuelas públicas.

5. Cite 3 cosas que le gustaría cambiar en el IEM:

Actualización en computación y uso de las herramientas e Internet	16
NR	7
Mejorar infraestructura	5
Mejorar la comunicación de maestra-padre/madre	5
Mejorar el programa de Inglés	5
Mejorar la disciplina	5
Debe haber segunda enseñanza, secundaria	4
Poner una biblioteca	3
Poner un comedor y que la escuela de merienda	2
Que el costo mensual sea menos caro	2
Tareas adecuadas a las capacidades del niño y disponibilidad de los padres	2
Equipo de sonido en el gimnasio	2
Fortalecer la investigación	2
Fortalecimiento académico	2
Diseño de los juegos de preescolar no adecuados	1
El personal debe apropiarse más de la filosofía para que haya más coherencia	1
Escuchar la opinión de los niños acerca de los profesores	1
Incluir los clubes deportivos en el horario de clases	1
Incorporar a preescolar en los clubes y talleres	1
Incorporar francés como tercera lengua	1
La actitud de algunos docentes	1
La individualidad de cada programa	1
Las actividades del día del padre y del día de la madre	1
Las clases de teatro deben ser más formales	1
Más calidad y exigencia en las materias especiales	1
Mejor educación musical	1
Mejorar la supervisión de los niños en el recreo	1
Menos tareas	1
Poner buzos como opción de uniformes cuando hacer frío	1
Que dejen de pedir tanto dinero extra	1
Que el SAIEM este dentro del horario escolar	1
Que la familia se involucre más activamente con la institución	1
Que la participación de los niños sea más democrática	1
Reforzar la estrategia didáctica de las extensas tareas	1
Rotación del personal	1
Tipo de enseñanza	1
Transporte a la salida del SAIEM	1
Unir más lo académico y lo filosófico	1

Fuente: Cuestionario 1. Clientes del sector

✚ A pesar de que este punto muestra una gran cantidad de opiniones de cambio para el IEM, la más fuerte es sobre tecnología, reforzando así el punto donde se señala un replanteamiento en el programa de tecnologías.

6. Cite 3 cosas que nunca deberían cambiar en el IEM:

Interés en el niño de manera individual e integralmente	16
La metodología	15
La relación de padres escuela	11
El programa ambiental	11
La filosofía	10
La orientación psicológica	4
El énfasis del desarrollo extracurricular	3
El apoyo que reciben los niños y las familias	2
El amplio espacio	2
El manejo de la disciplina	2
Enfoque socio-afectivo como parte del aprendizaje	2
La manera de enfrentar a los niños a problemas relevantes	2
La sencillez del edificio	2
Las actividades deportivas	2
A Teacher Leda	1
Apoyo interdisciplinario	1
Confianza entre niños y maestros	1
Dinamismo de las clases	1
El enfoque crítico	1
El humanismo que se vive	1
Espacios de actividades conjuntas de familias y el IEM	1
Inglés	1
La construcción de la armonía de los niños	1
La creatividad	1
La huerta	1
La merienda	1
La oportunidad de desarrollarse en lo cultural, académico y deportivo	1
La oportunidad de disfrutar y estudiar siendo niño	1
La vocación de las maestras y maestros	1
Los objetivos con que fue creada	1
No se da importancia a los estratos sociales	1
Todas las clases extras	1
NR	1

Fuente: Cuestionario 1. Clientes del sector

✚ En esta pregunta también hay una gran cantidad de variables que los clientes no desean que se cambien en el IEM, siendo las más fuertes las prácticas desarrolladas estrechamente a nivel metodológico.

7. En su opinión qué imagen se tiene sobre la organización administrativa con respecto a los ítems abajo mencionados y la puntuación establecida.

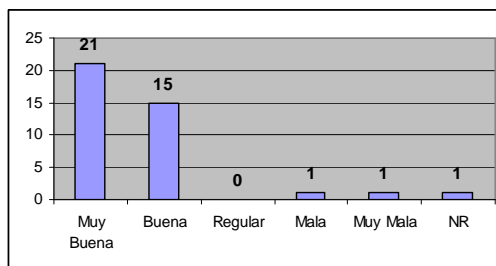
Mecanismos de Transporte		Circulares		Reuniones		Actividades escolares		Actividades extra clase	
Pago									
MB	18	MB	13	MB	28	MB	16	MB	20
B	14	B	11	B	7	B	11	B	16
R	1	R	9	R	3	R	7	R	1
M	3	M	1	M	0	M	2	M	2
MM	2	MM	2	MM	1	MM	2	MM	0

Fuente: Cuestionario 1. Clientes del sector

✚ En esta pregunta se evalúan ítems generales en los que no se perciben debilidades significativas.

8. Su opinión general sobre el Instituto como organización es:

Gráfico 1.3
Opinión general de los padres sobre el IEM



Fuente: Cuestionario 1. Clientes del sector

✚ En general los clientes poseen buena opinión sobre la organización del IEM, de 39 clientes solo 2 han dado opinión negativa y uno de ellos no ha querido opinar.

9. Qué piensa sobre el precio de la mensualidad de la escuela:

Bajo	0	0%
Un poco caro	11	28.5 %
Aceptable	18	46.0 %
Alto	9	23.0%
NR	1	2.5%

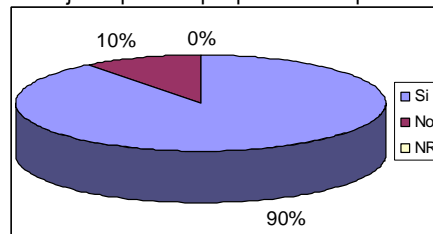
Fuente: Cuestionario 1. Clientes del sector

⊕ Esta pregunta sirve como complemento de la pregunta 4.a., ya se había observado que los clientes no perciben al IEM como una escuela para gente adinerada, en este punto se refuerza nuevamente este ítem, en donde se recalca que no es barata sino que posee un precio aceptable.

II Parte. Acceso a la Tecnología de información de los estudiantes

10. ¿Poseen computadora en la casa?

Gráfico 1.4
Porcentaje de padres que poseen computadora en la casa



Sí = 35

No = 4

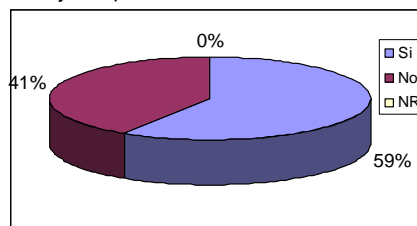
NR = 0

Fuente: Cuestionario 1. Clientes del sector

⊕ 90% de las familias entrevistadas poseen computadora en la casa, situación que refleja la necesidad de que exista en las escuelas mayor conciencia a nivel de los programas informáticos que se imparten a los niños, población que cada vez, hace un uso más sofisticado de los recursos y por ende es más demandante.

11. ¿Tienen acceso a Internet en la casa?

Gráfico 1.5
Porcentaje de padres con acceso a INTERNET en casa



Sí = 23

No = 16

NR = 0

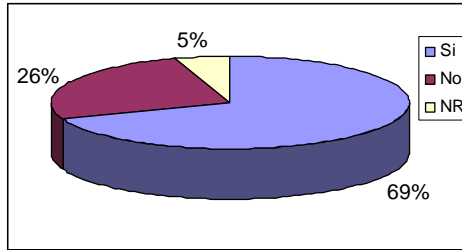
Fuente: Cuestionario 1. Clientes del sector

⊕ 59% de los entrevistados, tiene acceso a INTERNET en la casa, a pesar de ser bastantes no es suficiente, ya que la tendencia a utilizar esta herramienta como elemento investigativo va en

aumento, la escuela debe procurar brindar INTERNET a los niños que no lo tienen en la casa, y formarlos en el uso de la herramienta.

12. ¿Posee alguno de los padres acceso a Internet en el trabajo?

Gráfico 1.6
Porcentaje de padres con acceso a INTERNET en trabajo



Si = 27

No = 10

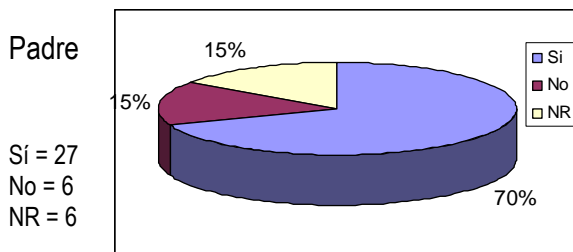
NR = 2

Fuente: Cuestionario 1. Clientes del sector

⊕ 69% de los entrevistados sí poseen acceso a INTERNET en el trabajo, esto aumenta un poco la población con INTERNET en cuanto a padres de familia, demostrando una vez más el poder de la herramienta.

13. Utilizan correo electrónico?

Gráfico 1.7
Porcentaje de padres con correo electrónico



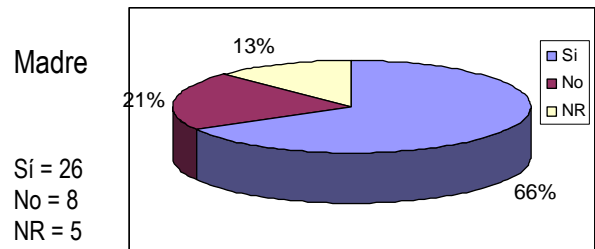
Si = 27

No = 6

NR = 6

Fuente: Cuestionario 1. Clientes del sector

Gráfica 1.8
Porcentaje de madres con correo electrónico



Si = 26

No = 8

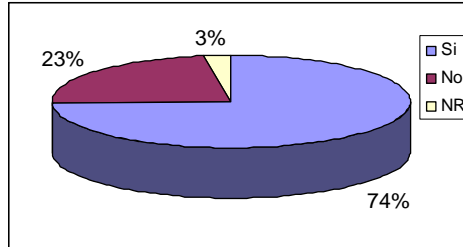
NR = 5

Fuente: Cuestionario 1. Clientes del sector

⊕ Hay gran cantidad de padres de familia con correo electrónico, herramienta que según las tendencias actuales ayuda a fomentar la comunicación, el IEM debe encontrar medio para utilizarla a su favor.

14. ¿Aceptaría usted empezar a recibir algunos servicios complementarios del Instituto por este medio?

Gráfico 1.9
Aceptación de servicios complementarios por correo electrónico



Sí = 29

No = 9

NR = 1

Fuente: Cuestionario 1. Clientes del sector

⊕ La mayoría de los encuestados manifiesta su aceptación en el uso de correo electrónico como herramienta alternativa para comunicación con la escuela

III Parte. Perfil familiar

15. Grado que cursan sus hijos en la escuela:

Preparatoria = 7

Kinder = 5

I Grado = 9

II Grado = 3

III Grado = 6

IV Grado = 9

V Grado = 7

VI Grado = 12

⊕ La mayoría de los entrevistados fueron familias con hijos en VI grado, por lo tanto representantes de la población más vieja del IEM y con mayor conocimiento del mismo.

16. Indique la provincia, cantón en que reside el niño(a) con su familia.

Provincia		Cantón	
San José	28	Curridabat	9
		Montes de Oca	7
		Central	5
		Coronado	2
		Goicoechea	2
		Desamparados	1
		Escazú	1
		Moravia	1
		Cartago	10

NR	1	NR	1
----	---	----	---

Fuente: Cuestionario 1. Clientes del sector

⊕ La institución identifica como competencia las escuelas que están en un determinado radio alrededor de su propia ubicación, sin embargo, los niños y niñas que reciben provienen principalmente de Tres Ríos, San Francisco, Zapote, San Pedro y Sabanilla. Sus competidores inmediatos, al menos en términos geográficos, deberían identificarse como las escuelas privadas que sirven esas comunidades.

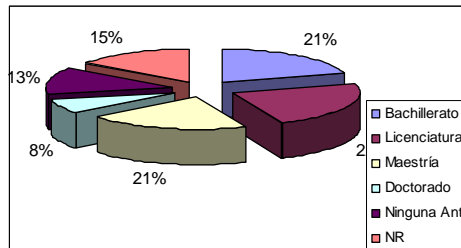
17. Indique cuál fue el último grado académico obtenido

Gráfico 1.10.

Porcentajes del último grado académico de los padres

Padre

Bachillerato	8
Licenciatura	9
Maestría	8
Doctorado	3
Ninguna ant.	5
NR	6



Fuente: Cuestionario 1. Clientes del sector

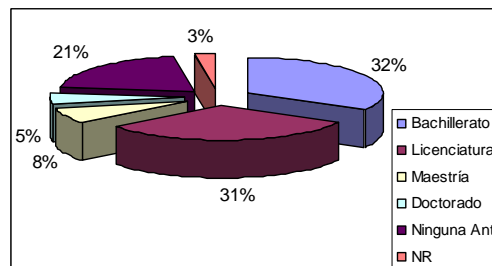
⊕ Es de destacar que solamente 13% de los padres de las familias entrevistadas no tiene formación profesional.

Gráfico 1.11

Porcentajes del último grado académico de las madres

Madre

Bachillerato	13
Licenciatura	12
Maestría	3
Doctorado	2
Ninguna ant.	8
NR	1



Fuente: Cuestionario 1. Clientes del sector

⊕ 20% de las madres de familias encuestadas no poseen formación profesional, lo que complementado con un 13% de los padres, refleja que la mayoría es una población profesional y por ende con necesidades mejor identificadas.

18. Indique las edades respectivamente

Padre

Madre

De 25 a menos de 31 años	3	De 25 a menos de 31 años	7
De 31 a menos de 36 años	4	De 31 a menos de 36 años	7
De 36 a menos de 41 años	11	De 36 a menos de 41 años	10
De 41 a menos de 46 años	8	De 41 a menos de 46 años	8
De 46 a menos de 51 años	4	De 46 a menos de 51 años	4
Más de 51 años	5	Más de 51 años	3
NR	4	NR	0

Fuente: Cuestionario 1. Clientes del sector

⊕ La población de padres y madres del IEM parece predominar entre personas de 36 a menos de 41 años, gente medianamente joven.

Cuestionario 2

El Cuestionario 2, tiene por objetivo conocer qué tan identificado se encuentra el personal docente del IEM con las prácticas metodológicas de la institución, además tomar en cuenta sus consejos sobre lo que conocen de lo que actualmente se hace mal, y lo que

conocen de la competencia, para determinar medidas correctivas que puedan ayudar a que el personal se sienta mejor laborando en él y a la vez factores que pueden ser valorados por los clientes y demuestren alguna ventaja sobre la competencia. Se aplicó al personal docente del IEM.

Cuestionario 2. Cuestionario aplicado al personal del IEM

I Parte. Percepción sobre la organización.

1. ¿Piensa usted que la institución se han desarrollado temas, metodologías o programas innovadores últimamente? De 25 entrevistados, 22 respuestas

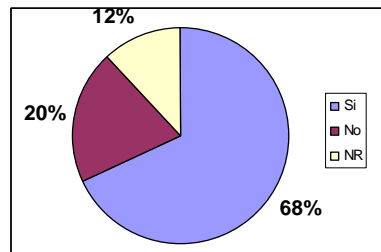
Gráfico 2.1

Percepción del personal acerca del desarrollo de temas, metodologías o programas innovadores en los últimos 5 años

Sí = 17

No = 5

NR = 3



Fuente: Cuestionario 2, Pernal IEM

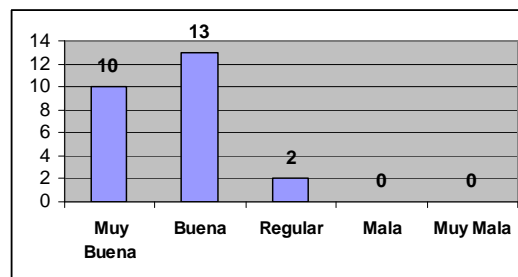
⊕ 68% del personal entrevistado reconoce que se hace un esfuerzo por innovar, sin embargo el hecho de que 32% no responda o le parezca que no se este haciendo es preocupante cuando el personal docente de la institución es el vocero de ella misma.

2. Su opinión general sobre el instituto como organización es:

De 25 entrevistados, 25 respuestas

Gráfico 2.2

Opinión general del personal sobre el IEM



Fuente: Cuestionario 2, Personal IEM

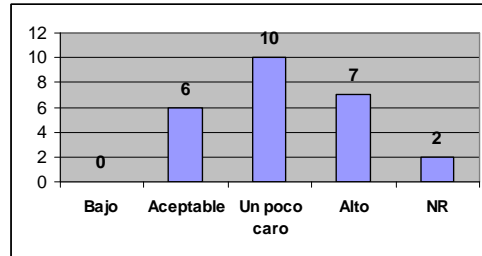
⊕ En general se opina que el IEM esta bien organizado, esto es una variable positiva valorada por su personal, que muchas veces resultan ser muy críticos del lugar en que trabajan, no hubo nadie que opinara que es mala, lo cual es un buen indicio.

3. Que piensa sobre el precio de la mensualidad de la escuela:

De 25 entrevistados, 23 respuestas

Gráfico 2.3.

Opinión general del personal sobre el IEM



Fuente: Cuestionario 2, Personal IEM

⊕ En este rubro la opinión del personal se encuentra un poco repartida, ciertamente no se reconoce al IEM como una institución de precio bajo, la mayoría opinó que el precio es un poco caro, y con casi igual porcentaje se opina que es alto y que es aceptable, lo cual no excluye que sea caro. Por lo tanto para el personal del IEM esta es una institución con precios caros.

II Parte. Acceso a la tecnología de información de los funcionarios.

4. ¿Tiene usted computadora en su casa?

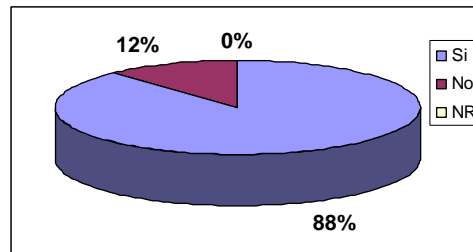
Gráfico 2.4.

Porcentaje del personal que posee computadora en la casa

Sí = 22

No = 3

NR = 0



Fuente: Cuestionario 2, Personal IEM

⊕ 88% del personal entrevistado posee computadora en la casa, esto es una gran ventaja si se explotan nuevos canales de comunicación en la comunidad IEM.

5. ¿Tiene usted alguna facilidad de acceso a Internet (en la casa u otro lugar)?

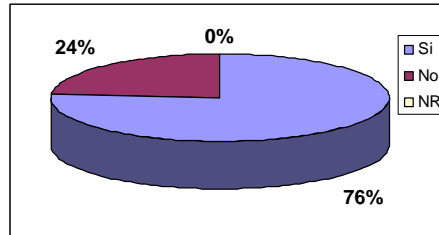
Gráfico 2.5.

Porcentaje del personal que posee acceso a INTERNET

Sí = 19

No = 6

NR = 0



Fuente: Cuestionario 2, Personal IEM

✚ Hay una fuerte exposición a la facilidad de encontrar INTERNET, esta es una variable poco explotada en el IEM, como medio de comunicación entre escuela, docentes y padres.

9. ¿Aceptaría usted que los padres de familiar o la escuela le contactara a usted por correo electrónico para hacer consultas o trámites?

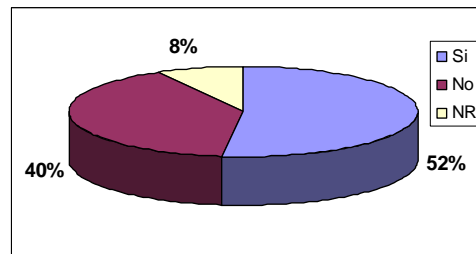
Gráfico 2.6

Porcentaje del personal que aceptaría se contactado por correo electrónico

Sí = 13

No = 10

NR = 2



Fuente: Cuestionario 2, Personal IEM

✚ 52% del personal está de acuerdo en iniciar comunicaciones con los padres a través de medios electrónicos, con una población de 44% de juventud esta es una cifra alta, pero queda un 40% sobre el que aún hay resistencia, y puede bloquear el proceso o la tendencia, pero muy posiblemente se deba a poca exposición tecnología, según lo refleja también el uso del correo electrónico.

III Parte. Opinión sobre la competencia.

6. Indique las instituciones que usted considera que representan la competencia inmediata del IEM, y por favor cite algún aspecto que usted conozca de dicha institución en el que sean mejor que el IEM y otro en el que el IEM sea mejor que ellos.

Institución		Es mejor que IEM en:		El IEM es mejor en:	
Saint Clare	9	Ofrecen Secundaria Instalaciones físicas Precio NR	3 4 1 1	La primaria Metodología Todo lo académico Formación integral Apoyo en psicología Los valores del niño que son inculcados La acción pedagógica	1 3 1 1 1 1 1
Angloamericana	16	Ofrecen secundaria Programa de Inglés Instalaciones físicas	1 4 11	Metodología Filosofía Formación integral Apoyo en psicología Respeto del ritmo de aprendizaje Trato personal Espacio físico NR	6 1 4 1 1 1 1 1
SEK	7	Instalaciones físicas	7	Metodología Trato personal Los valores del niño que son inculcados La acción pedagógica La importancia que se le da al niño	2 2 1 1 1
Saint Gregory	5	Ofrecen secundaria Instalaciones físicas Sistema de transporte más amplio El prestigio Aprenden varios idiomas	1 1 1 1 1	Metodología Filosofía NR	3 1 1
Victoria	1	No sabe	1	No sabe	1
San Lorenzo	8	Ofrecen secundaria Programa de Inglés Instalaciones físicas Precio	2 1 4 1	Metodología Formación integral Zonas verdes Espacio físico Apoyo en psicología Educación personalizada	2 1 1 1 1 2
Franco Costarricense	3	Ofrecen secundaria Aprenden varios idiomas Precio	1 1 1	Metodología NR	2 1
Metodista	1	NR	1	Metodología	1
Amadita	1	Instalaciones físicas	1	Metodología	1

Fuente: Cuestionario 2, Personal IEM

⊕ De 9 instituciones identificadas por el personal , 67% de instituciones se reconoce como ventaja ante el IEM el hecho de ofrecer secundaria, y el IEM no tiene interés de trabajar con secundaria, para un 67% de las instituciones también se han encontrado ventajas con respecto a instalaciones,

ésta debe ser una variable tomada en cuenta ya que se refleja en todas las críticas hechas a la institución, y se puede trabajar en ella.

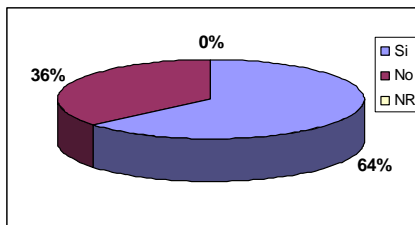
Con respecto a las ventajas del IEM, se sabe que 64% de su personal tuvo experiencia en otras instituciones, sobre un 89% de instituciones se reconoce que una ventaja del IEM es su metodología y todo lo que gira alrededor de ella.

7. ¿Ha trabajado usted en otras escuelas ya sean públicas o privadas?

De 25 entrevistados, 25 respuestas

Gráfico 2.7

Porcentaje del personal que ha trabajado en otras escuelas públicas o privadas



Sí = 16

No = 9

NR = 0

Fuente: Cuestionario 2, Personal IEM

⊕ 64% ha trabajado en otras instituciones de tipo educativas, lo que positivamente refuerza su experiencia y conocimiento del sector.

En caso positivo indique si era privada o pública y señale las fortalezas y debilidades del IEM que usted considere importantes con respecto a cada institución:

De 25 entrevistados, 19 respuestas

Tipo institución	Fortalezas del IEM	Debilidades del IEM
Privadas	13	
	Muy buena en la primaria	1 No tiene secundaria
	Apoyo al niño como persona	3 Instalaciones
	Metodología	3 Mercadeo
	Filosofía institucional	1 Inconsistencias entre teoría y práctica
	Grupos pequeños	1 NR
	Trabajo Interdisciplinario	3
	NR	3
Públicas	6	
	Metodología	1 Atención individual en grupos a la salida de las clases de preescolar
	Mayor cultura	3
	Nivel	1 Respeto a los adultos
	Acceso a cosas materiales	1 Los padres son más preocupados y agradecidos
		1 Los padres depositan en el IEM problemas de la casa
		2 NR
NR	6	

Fuente: Cuestionario 2, Personal IEM

⊕ Se percibe como la debilidad más fuerte del IEM con respecto a su competencia privada, las instalaciones del IEM, tema mencionado también en la encuesta a padres, pero lo refuerza las prácticas utilizadas dentro de su metodología, incluyendo como fortaleza ante las escuelas públicas su fuerte cultural, las debilidades son un poco ambiguas sin que haya alguna que resalte notoriamente.

8. En la siguiente tabla aparece una lista de escuelas, de acuerdo a lo que usted sabe, piensa, ha oído o está seguro (a), por favor marque con una X en la casilla que usted crea que se ubica con respecto a los precios del IEM.

Nombre de la escuela	Mas cara	Mas Barata	Igual	NS	NR
Saint Clare	5	3	2	0	15
San Lorenzo	5	6	4	0	10
Franco Costarricense	1	14	1	0	9
Victoria	1	3	4	3	14
Angloamericana	11	1	3	0	10
Saint Gregory	6	2	3	0	14
SEK	18	0	1	0	6

Fuente: Cuestionario 2, Personal IEM

⊕ Esta variable se presta para un análisis sobre la conciencia del sector, ya que se puede medir el conocimiento sobre la realidad alrededor del IEM, están claras en que el Liceo Franco es la más barata de todas y el SEK es el más caro de todas, seguido por la Angloamericana lo cual concuerda con la percepción de los docentes., a diferencia de la percepción de padres.

Bibliografía

Consultada.

Hérbet , Nicole. **La empresa y su imagen: publicidad institucional: para que? Como?** Ediciones Deusto S.A.

MartFernández, Evaristo. **Gestión de Instituciones educativas inteligentes.** Un manual para gestionar cualquier tipo de organización. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. España, 2001.

Porter Michael. **Ser Competitivo.** Nuevas aportaciones y conclusiones. Ediciones Deusto, S.A: 1999. España.

Villafañe, Justo. **Imagen Positiva.** Gestión Estratégica de la imagen de las empresas. Ediciones PIRAMIDE, S.A: España 1993,1997.

Studely Richard, **Plan de negocios,** La estrategia inteligente.Prentice Hall, México, 2000.

Citada.

Gajardo, Marcela. Documento: **Reformas Educativas en América Latina.** Balance de una Década. PREAL. Chile. 1999.

Comisión Centroamericana para la reforma educativa. **Mañana es muy tarde.** PREAL. Chile. 1999.

Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. **La educación encierra un tesoro. Santillana.** Ediciones UNESCO, París, 1996.

www.fod.ac.cr

Porter, Michael. **Estrategia Competitiva**. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Continental, S.A. del C.V. México, 1997.

Porter, Michael. **Ventaja Competitiva**. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Compañía editorial continental, 1987

Barahona, Juan Carlos. **Componente de fortalecimiento institucional**. Evaluación del medio término del crédito 2694-HO Honduras. PROMECE. 1999.

Kotler , Philip. Fox, Karen. Strategic marketing for educational institutions. Prentice Hall INC. Second Edition. 1995.

Stanton, J. Fundamentos de Marketing. 1980.

Sanz de la Tajada Luis. **Auditoria de la imagen de la empresa**. Métodos y técnicas de estudio de la imagen. Editorial Síntesis.1996.

Hernández Sampero, Roberto. Fernández Collado, Carlos. Baptista Lucio, Pilar. **Metodología de la investigación**. Investigación y comunicación. DANHKE, G.L. (1989).

1. Metodología de la Investigación

Para realizar esta investigación fue necesario recurrir al uso de varias herramientas tradicionalmente utilizadas en diferentes disciplinas y que a lo largo de su trayectoria han demostrado su

funcionalidad en las investigaciones de campo, con el fin de obtener datos certeros que justifiquen la implementación de cambios según las tendencias demostradas gracias a estos instrumentos.

Tipo de investigación

Estudios exploratorios.

Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado que no ha sido abordado antes. Los estudios exploratorios sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideran cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones

posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables (Danke, 1986).

Esta clase de estudios son comunes en la investigación del comportamiento, sobre todo en situaciones donde hay poca información. Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, **“por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el tono de investigaciones posteriores más rigurosas”** (Danke, 1986, pag. 412).

Se caracterizan por ser más flexibles en su metodología en comparación con los estudios descriptivos o explicativos y son más amplios y dispersos que estos otros dos tipos, además implican un mayor riesgo y requieren gran paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador.

Gracias a la flexibilidad de esta herramienta se puede lograr una investigación más completa sobre el tema, específicamente en el contexto de las tendencias de los padres en cuanto a la institución educativa que seleccionan,

la importancia que le dan a este rubro según las tendencias, la relación que se puede lograr mezclando estas variables y las conclusiones que pueden determinarse de esta mezcla, lo que obedece a una situación de la vida real y del comportamiento de las familias.

Origen de los datos producto de la investigación

Sujetos por identificar

Los sujetos se refieren básicamente a personas, las cuales de una manera u otra suministrarán la información necesaria para medir los indicadores.

Para clasificar los sujetos identificados existen tres opciones:

La primera dice cuando se trate de 1,2 o 3 personas que suministrarán la información, se trata de un **conjunto investigado**.

La segunda dice que cuando es necesario tomar en cuenta todos los miembros del grupo o departamento o son más de 4 personas las que suministrarán la información se trata de una **población** la cual es definida por el Sr. Luis Ángel de la Tajada como “**Conjunto de personas definidas en función de características propias y diferentes en cada caso a quienes se**

dirigen las acciones de comunicación. Se trata de individuos que se conocen en función de su perfil, al que se llega a partir de características de diversos tipos, entre las que cabe destacar las sociodemográficas, socioculturales, socioeconómicas, sociopolíticas, y psicológicas” (1996,pag. 252).

La tercera opción dice que cuando se trate de un grupo muy grande de personas el origen de información será una **muestra estadística**, la cual es también definida por el Sr. Sanz de la Tajada “**Procedimiento de investigación en el que lo fundamental es saber: a) A quienes hay que investigar b) Sobre qué aspectos hemos de conseguir información (objetivos del estudio) c) De quiénes, en concreto, hemos de obtener dicha información buscada. Mediante la adecuada definición del problema y de los objetivos del estudio, se puede llegar a determinar, para una población dada, la mejor muestra capaz de representar a dicha población en una investigación”** (1996, pag.248).

La población de sujetos del estudio tiene dos formas de ser medida:

La primera dice que cuando la población consta de 6, 7 o más sujetos se les debe aplicar un **cuestionario**. El cuál es definido por el Señor Luis Ángel Sanz de la Tajada como **“Lista de preguntas, debidamente ordenadas y estructuradas, que se utilizan en una investigación por encuesta para recoger las informaciones necesarias que respondan convenientemente a los objetivos planteados. El**

cuestionario se emplea habitualmente en las entrevistas semi-estructuradas y en las estructuradas, dentro de las investigaciones cuantitativas” (1996, pag. 229).

La segunda dice que si son 5 o menos se les debe aplicar una **entrevista**. Cuya definición por el mismo autor es **“Técnica de recogida de información mediante el empleo de un cuestionario específico que se aplica exclusivamente por entrevista personal ”** (1996, pag. 233).

Fuentes de información

Las fuentes de información se refieren a cualquier tipo de documento que sirva para obtener la información deseada, existen varias clasificaciones en las que se pueden agrupar las fuentes de información, las cuales se citan a continuación con el respectivo tipo de herramienta a utilizar.

La primer fuente se llama **proceso de observación**, para la cual se utilizará la herramienta **“hoja de observación”**, la segunda es **el análisis de contenido** el cual se mide con una **“hoja de análisis de contenido”**, la tercera es **lista de cotejo**, la cual es medida con **“listas de**

cotejo”, la cuarta se llama **comprobación de datos** la cual se mide por medio de una **“hoja de comprobación de datos”** y por último se encuentran los **cálculos** los cuales son medidos con las fórmulas correspondientes.

Con esta información teórica se logró hacer una clasificación para investigar la información necesaria que permitiera obtener bases y datos que sirvan para escribir el caso del Instituto Educativo Moderno, para lo cual se utilizó una técnica de mapeo de variables e indicadores. Las fuentes de información a las que se llegó son las siguientes, con su respectiva clasificación de herramientas.

Descripción de los instrumentos

Las herramientas que se utilizarán son cuatro cuestionarios y dos entrevistas

Cuestionario 1, cuestionario para aplicar a familias con quien residen estudiantes actuales de la institución seleccionada:

Con este cuestionario se pretende determinar el perfil familiar, las razones que se valoraron en el momento de seleccionar la institución, los elementos que se valoran dentro de esta escuela y sugerencias de los padres para que se sientan más satisfechos de seguir en ella, importantes en el logro del objetivo 4.

Cuestionario 2, cuestionario para aplicar a funcionarios de la institución seleccionada.

Con este cuestionario se pretende medir el grado de compromiso de los educadores con la institución, eje crucial de esta empresa, es importante determinar si entienden bien la metodología utilizada en ella, ya que son voceros del sistema que desde una

perspectiva interna pueden generar impacto, además se tomaron en cuenta sugerencias para mejorar, su conocimiento de la competencia y experiencias anteriores. Mucha de esta información será base sólida para determinar estrategias de diferenciación de la competencia y de la institución piloto, y de su oferta educativa, importantes en el logro de los objetivos 3 y 6.

Entrevista 1, entrevista para aplicar a la directora administrativa y conocer algunos elementos de tipo administrativo importantes y valorados por los clientes, además de estrategias de difusión, importante en el logro del objetivo 6.

Entrevista 2, entrevista para aplicar a la directora de la institución, y conocer sus ideas estratégicas de mercadeo a vez reconocer la competencia y posicionamiento con respecto a ella, importante en el logro del objetivo 6.

Entrevista 3, entrevista para aplicar a la competencia y conocer en la medida que se permita su oferta educativa, importante en el logro de los objetivos 2 y 4

2. Lista de participantes al taller de validación de estrategia

Participante	Vínculo con la Organización
Cristian Leñero	Padre de alumnos
Luis Valverde	Padre de alumnos
Freiman Medina C	Padre de alumnos
Mercedes Cahverri	Personal Administrativo IEM, Área Finanzas
Marcela Amador	Directora Académica IEM
José Aquieles Villarreal	Padre de alumnos
Leda Beirute	Directora General IEM
Marietta Bravo	Representante Junta Directiva y Madre de alumnos
Gabriela Villalobos	Psicóloga del IEM
Aarón Ocampo	Psicólogo del IEM
Sandra Beirute Brenes	Directora Administrativa IEM
Geovany Delgado Cascante	Padre de alumnos
Juan Carlos Barahona	Padre de alumnos
Vivian Hernández	Investigadora