



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA

# PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA INFANTIL

**Creación del negocio a partir del análisis estratégico del sector**

ALUMNA

**Angélica Gomila Zárraga**

DIRECTORES TFC

**D. Miguel Albarracín**

**D. Clemente Lobato**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

## ÍNDICE

<b>1. Introducción .....</b>	<b>4</b>
1.1. Resumen .....	4
1.2. Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas .....	4
1.3. Objetivos.....	7
<b>2. Dirección Estratégica, Ventaja Competitiva y CMI .....</b>	<b>8</b>
2.1. La Dirección Estratégica .....	8
2.2. Planificación y Estrategia.....	16
2.3. La estrategia competitiva: las Cinco Fuerzas de Porter .....	21
2.4. Análisis Estructural de los sectores empresariales.....	23
2.5. Las estrategias competitivas genéricas y Ventaja Competitiva .....	34
2.6. El Cuadro de Mando Integral .....	40
<b>3. Estrategia Competitiva: Análisis del sector de la Educación Infantil ....</b>	<b>52</b>
3.1. Análisis de la competencia horizontal .....	54
3.2. Análisis de la competencia vertical.....	57
<b>4. La Ventaja Competitiva. Elección de la estrategia .....</b>	<b>63</b>
4.1. Definición de la Misión y Visión de la empresa .....	64
<b>5. El Mapa Estratégico: Cuadro de Mando Integral .....</b>	<b>70</b>
5.1. La perspectiva financiera .....	71
5.2. La perspectiva del cliente .....	71
5.3. La perspectiva de los procesos internos.....	72
5.4. La perspectiva de formación y crecimiento .....	73
<b>6. Cuenta de explotación y Balance previsional .....</b>	<b>76</b>
6.1. Cuenta Pérdidas y Ganancias y Balance .....	79
6.2. Análisis económico-financiero.....	84
<b>7. Conclusiones .....</b>	<b>87</b>
<b>8. Bibliografía .....</b>	<b>90</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>.....</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

➤	<b>FIGURA 2.1: Las Cinco Fuerzas de Porter .....</b>	<b>24</b>
➤	<b>FIGURA 2.2: Inductores de valor.....</b>	<b>43</b>
➤	<b>FIGURA 2.3: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral .....</b>	<b>46</b>
➤	<b>FIGURA 2.4: Propuesta de valor .....</b>	<b>49</b>
➤	<b>FIGURA 5.1: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral .....</b>	<b>70</b>
➤	<b>FIGURA 5.2: Propuesta de valor .....</b>	<b>72</b>
➤	<b>FIGURA 5.3: Indicadores y mecanismos de medición .....</b>	<b>75</b>
➤	<b>FIGURA 7.1: Análisis del sector.....</b>	<b>88</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

➤	<b>TABLA 2.1: Las tres estrategias genéricas ante un negocio.....</b>	<b>35</b>
➤	<b>TABLA 2.2: Clientes, actuación frente a su rentabilidad .....</b>	<b>48</b>
➤	<b>TABLA 6.1: Inversiones iniciales .....</b>	<b>76</b>
➤	<b>TABLA 6.2: Más inversiones iniciales .....</b>	<b>77</b>
➤	<b>TABLA 6.3: Amortizaciones del Inmovilizado .....</b>	<b>78</b>
➤	<b>TABLA 6.4: Gastos de personal.....</b>	<b>79</b>
➤	<b>TABLA 6.5: Gastos de explotación .....</b>	<b>80</b>
➤	<b>TABLA 6.6: Servicios y necesidades .....</b>	<b>81</b>
➤	<b>TABLA 6.7: Ingresos .....</b>	<b>82</b>
➤	<b>TABLA 6.8: Cuenta de explotación.....</b>	<b>83</b>
➤	<b>TABLA 6.9: Balance provisional .....</b>	<b>83</b>
➤	<b>TABLA 6.10: Análisis económico-financiero .....</b>	<b>84</b>
➤	<b>TABLA 6.11: Rentabilidades .....</b>	<b>85</b>

## Capítulo 1

### Introducción

#### **Resumen**

Se puede afirmar que en la actualidad, existe una mayor difusión de los beneficios físicos y psíquicos que reporta a los menores de entre cero y tres años su estancia en centros de educación infantil, en los que se estimula el desarrollo intelectual y físico de los mismos, además de ofrecerles un entorno adecuado para el aprendizaje de la convivencia en sociedad. A ello se une el adelanto de la escolarización obligatoria a la edad de tres años, que ha incentivado progresivamente a los padres a escolarizar voluntariamente a sus hijos con anterioridad a dicha edad, con el objetivo de lograr la adaptación del niño en un entorno más reducido, seguro y familiar.

La progresiva incorporación de la mujer al mercado de trabajo, unido a los menores apoyos asistenciales que la pareja encuentra en el ámbito familiar para conciliar trabajo y cuidado de sus hijos, constituyen las razones básicas que han propiciado el desarrollo de un nuevo sector de actividad formado por pequeñas empresas creadas con el propósito de atender esas necesidades. El buen funcionamiento y buenos resultados han propiciado el crecimiento y consolidación de una demanda más amplia, que además de contratar el cuidado del menor, solicita servicios relacionados con su desarrollo físico, psíquico y educativo, ofreciendo así nuevas posibilidades de crecimiento y rentabilidad para este sector empresarial emergente. Sector al que, en el proyecto de negocio planteado a continuación, tratamos de acceder diferenciándonos de la oferta existente basándonos en factores cualitativos.

#### **Objeto del TFC**

En este sentido, el objeto de este proyecto es la de presentar un plan estratégico para la creación de una escuela en el sector de la enseñanza infantil que pueda cubrir este foco de negocio detectado en lo que a la formación completa de los menores respecta.

## **Justificación de las asignaturas relacionadas**

### **Capítulo 2. La Dirección Estratégica, Ventaja Competitiva y Cuadro de Mando Integral**

- Dirección Estratégica y Política de Empresa
- Dirección Estratégica en las Empresas Constructoras

Este capítulo desarrolla los conceptos teóricos fundamentales relativos a la dirección estratégica, los cuales quedan recogidos en el temario de estas dos asignaturas, cuyo contenido es puramente teórico y enfocado al análisis estratégico empresarial.

### **Capítulo 3. Estrategia Competitiva: Análisis del sector de la Educación Infantil**

- Introducción a los sectores empresariales: nos proporciona una amplia visión de manera general sobre la estructura y funcionamiento de los diferentes sectores económicos.
- Dirección Estratégica y Política de Empresa
- Dirección Estratégica en las Empresas Constructoras

Nos proporcionan los conocimientos necesarios para poder aplicar correctamente el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter en el sector de la educación infantil.

### **Capítulo 4. La Ventaja Competitiva. Elección de la estrategia**

- Economía de la empresa I y II
- Dirección Estratégica y Política de Empresa
- Dirección Estratégica en las Empresas Constructoras

En este capítulo se define la estrategia seguida por la empresa. Las asignaturas nombradas nos proporcionan los conocimientos necesarios para poder definir de manera clara tanto la misión como la visión de la empresa, y así concluir con la definición de la estrategia genérica a seguir. Además, la asignatura de economía de la empresa ayuda a comprender cómo son los distintos departamentos y niveles en los que está dividida la empresa.

## **Capítulo 5. El Mapa Estratégico. Cuadro de Mando Integral**

- Economía de la empresa I y II
- Dirección Estratégica y Política de Empresa
- Dirección Estratégica en las Empresas Constructoras
- Dirección de RRHH

En este capítulo se define el Cuadro de Mando Integral como herramienta que permite definir e interrelacionar los elementos de las distintas perspectivas como método de gestión estratégico. Relaciona estrechamente los distintos departamentos de la empresa y los niveles en los que está dividida con los indicadores estratégicos. Además, el cuadro de mando integral considera los recursos humanos un factor estratégico de la empresa, tomándolos como uno de los principales activos a la hora de desarrollar la estrategia.

## **Capítulo 6. Cuenta de explotación y Balance previsional**

- Contabilidad General y Analítica
- Dirección Financiera
- Gestión Fiscal de la empresa
- Derecho de la empresa
- Legislación laboral y de la empresa

Finalmente quedan recogidos el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias previsionales de la empresa, y el estudio económico-financiero a través de los ratios. Las asignaturas de contabilidad general y analítica nos permiten poder realizar el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias correctamente, así como los ratios económicos y su posterior interpretación del análisis económico-financiero. La asignatura Dirección Financiera nos resulta muy útil a la hora de calcular el préstamo y otros cálculos financieros necesarios para la financiación de la empresa. Y las asignaturas relacionadas con el derecho y la fiscalidad resultan imprescindibles a la hora de interpretar la normativa vigente tanto en materia de leyes laborales como en tributación.

## **Objetivos**

Con el desarrollo de este proyecto se pretende:

- plasmar la constitución de una escuela infantil que preste servicios de cuidado y formación a niños de entre cero y tres años: comida, descanso, higiene, actividades educativas, culturales y lúdicas.
- destacar la necesidad e importancia de la realización previa del análisis estratégico, económico y financiero a la hora de embarcarse en la creación de la misma.
- estratégicamente, un objetivo clave es el de fundamentar el éxito del negocio en la elaboración del Cuadro de Mando Integral, buscando así una base analítica con la que argumentar la estrategia de diferenciación con respecto a la competencia del sector. Tratando de asegurar así el éxito de la entrada del negocio en dicho sector.
- en lo relativo al plano económico-financiero, a través de los ratios resultantes tras la obtención del balance y la cuenta de explotación previsionales, estructurar de manera eficaz y solvente el negocio, adecuándolo a las condiciones reales y actuales de la economía.

## Capítulo 2

### La Dirección Estratégica: Estrategia competitiva, ventaja competitiva y Cuadro de Mando Integral

#### La Dirección estratégica

La Real Academia Española de la Lengua define la palabra estrategia con tres acepciones: el arte de dirigir operaciones militares, la habilidad para dirigir un asunto, y, el conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. De este modo se puede entender la estrategia como el conjunto de acciones planificadas en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Muchos de los estudios realizados en los últimos años consideran que los orígenes de la estrategia empresarial provienen de dos fuentes:

- “El arte de hacer la guerra”: desde “strategos” a manuales modernos de estrategia militar.
- La situación de juego: de la Teoría de los Juegos a la Teoría de la Decisión actual.

La semejanza de las situaciones que presenta la guerra respecto al mundo de los negocios de la empresa, frente a la competencia del mercado y el papel del empresario y del liderazgo de la empresa, ha llevado a un proceso de mimetismo del lenguaje técnico y a una permanente adaptación de las reglas y los principios de este ámbito en el mundo económico y empresarial.

Cabe destacar, por la influencia que ha tenido en el mundo moderno, el libro “El arte de la guerra” de Sun Tzu que se centra en la guerra y sus estrategias. En él se explica al detalle los preparativos previos a la guerra: estrategias de engaño, disposición de las tropas en el campo de batalla, armamento necesario, carros de combate, etcétera. Cómo poder llegar a vencer al enemigo sin tener que desempeñarse al enfrentamiento cara a cara: simplemente imponiendo una moral dominante, infundiendo el miedo al enemigo para así poder vencer sin llegar a la batalla. El autor chino relacionaba la guerra y la economía, indicando que el aumento continuado de precios es algo



inevitable en una situación bélica, por lo que es malo que esta sea prolongada. También señaló que una estrategia hábil debía ser capaz de dominar al enemigo sin combatir, de ganar sin destruir, lo importante era lograr el objetivo con el menor esfuerzo y daño posible, lo que se podría traducir en que una estrategia hábil es aquella que sea eficiente.

La otra fuente influyente proviene del estudio de “los juegos de estrategia”, que son llamados así debido al conflicto o competencia que surge entre los jugadores o participantes. Para este enfoque la estrategia de jugador representa el “conjunto completo de instrucciones que le indican la manera exacta de actuar en todas las situaciones concebibles de información que pueda poseer en cada momento de una partida” (McKinsey, profesor de la Universidad de Standford 1960). El jugador, según esta Teoría aceptará como mayor riesgo el que le ocasione las mínimas pérdidas de las máximas posibles, o que le asegure el mínimo beneficio de los máximos esperados (principio del *minimax* y del *maximin*).

A lo largo del tiempo se han ido incorporando y adaptando toda la terminología y los enfoques de la estrategia militar y la teoría de juegos, para ir desarrollando el nuevo paradigma de investigación que desarrolla la actual Economía de la Empresa. El enfoque de la Dirección Estratégica representa el sistema moderno para gestionar y dirigir con eficiencia los negocios de la empresa en competencia. Los aspectos comunes de los enfoques de la estrategia de guerra y la del jugador con los que presenta la empresa se pueden resumir de la siguiente manera: describen situaciones de antagonismo, de competencia, y de conflicto de intereses; presumen de planes de acción inteligentes entre los participantes; y además, definen problemas complejos que se producen entre variables internas (las propias del sujeto o empresa) con variables externas (las del entorno en que se compite). En consecuencia las definiciones dadas por distintos estudiosos a lo largo de los años vienen influenciadas por estos antecedentes, como por ejemplo M. E. Porter (1980): “estrategia empresarial como forma de relacionar la empresa con su medio ambiente y que comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento

superior sobre la inversión de la empresa”.

La Dirección Estratégica, como un enfoque de Management (entendido este como la función ejecutiva de planificar, organizar, coordinar, dirigir, controlar y supervisar las actividades o proyectos) surge a raíz de una serie de fenómenos y de un conjunto de trabajos como son:

- La evolución del entorno empresarial, con un constante incremento de su complejidad (incertidumbre) en el que va produciendo cambios profundos y novedosos. En dicho entorno, la competencia se ha ido incrementando con lo que las empresas se ven ante la necesidad de adoptar comportamientos que les permitan sobrevivir y desarrollarse.
- Ante esta situación, los directivos de las empresas deben de adoptar unas formas de pensar y de actuar que suponen profundas modificaciones en el Management, que partiendo de una situación más anticuada en la que los presupuestos y el control de costes eran sus principales instrumentos, y en la que la eficiencia era la principal preocupación, hasta la actual Dirección Estratégica, pasando por enfoques como la “Planificación Clásica” y el de la “Planificación Estratégica”.

La Dirección Estratégica, basada en la actitud estratégica que implica una actitud extrovertida, voluntarista, anticipadora, crítica y abierta al cambio y que centra la preocupación de los directivos, no sólo en la eficacia, sino también en la eficiencia, utiliza la estrategia como principal elemento de concreción de los objetivos empresariales y de las líneas de acción a seguir para alcanzarlos.

En el periodo comprendido entre 1950 y 1973, el dinamismo y la expansión continuada de las economías en los países industrializados provocó grandes transformaciones en su estructura. En esta situación las soluciones y sistemas de gestión empresarial aplicados en el pasado empezaron a resultar inservibles.

La rapidez de los cambios tecnológicos, de la variación de los gustos de los consumidores, las asociaciones económicas internacionales, etc. Empujaban a prever el futuro para no verse sorprendido.

A principios de los años 50 del siglo XX se había introducido la planificación en los departamentos de producción y con menor intensidad en algún otro, pero esto no resultaba suficiente a la hora de enfrentarse a un continuo entorno cambiante. Por tanto, se produjo una introducción paulatina de la convicción de que era necesario una precisa planificación global de la empresa, tanto a corto como a largo plazo, ya que las inversiones importantes, la entrada en nuevos mercados, el surgimiento de competencia internacional, etc., requería con frecuencia la realización de estudios y tiempo suficiente, que en determinadas circunstancias resultaban ser años, para llevar a la práctica las decisiones tomadas al respecto.

Todo ello llevó a muchas organizaciones a prepararse para estos cambios, tomando decisiones basadas en la probabilidad de que sucedan ciertos acontecimientos en vez de en lo que ya había sucedido, de tal manera que una vez hecha la previsión futura y analizada la situación de la empresa, se definían objetivos a largo plazo (cinco o más años), se determinaban las estrategias a seguir para alcanzarlos y los medios concretos necesarios para llevar a cabo el plan. Es decir, las empresas comenzaban a implantar una Planificación Estratégica en la empresa, cuyo principal propósito es que la empresa esté preparada constantemente para afrontar el futuro, obtener beneficios y permanecer en el mercado; lo que supone que resulten fundamentales los aspectos clave sobre los que debe reflexionar permanentemente, así como las interrelaciones entre estos aspectos (pensamiento sistémico):

1. Planificar: prever el futuro a corto, medio y largo plazo, seleccionando los objetivos de la empresa en general y de los de cada una de las secciones que la componen en particular.
2. Organizar: será necesario conseguir los objetivos propuestos a través del entramado estructural de sus secciones, subsecciones y departamentos, con los que se Mantendrán Relaciones De Jerarquía, Delegación, Cooperación y Participación.
3. Dirigir la Actividad: para orientar, supervisar, motivar y coordinar el trabajo de los colaboradores, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Años después, a mediados de los setenta, se produjo una gran crisis económica

mundial propiciada por el aumento del precio del petróleo tras la guerra árabe-israelí de 1973 junto con una crisis monetaria global, las devaluaciones del dólar y por el progresivo deterioro de los valores éticos sobre los que venía asentándose la economía occidental, estos hechos detuvieron el crecimiento económico de los veinte años anteriores. La historia económica se repitió varios años después, y, en 1985 la economía española volvió a ponerse en movimiento, hasta 1991, donde se detuvo el periodo de alto crecimiento económico, con sus secuelas de cierres de empresas y la destrucción de empleo.

Los motivos y hechos que impulsaron a los directivos de las empresas a implantar la Planificación Estratégica en muchas de sus organizaciones de Europa y América siguen vigentes hoy en día, pues no debe olvidarse que continúa acelerándose el progreso tecnológico a lo largo del tiempo y, también se producen importantes cambios culturales y sociales. Por tanto, parece obvio suponer que el entorno económico y social de la empresa sufrirá en el futuro transformaciones tanto o más acusadas que en el pasado y, probablemente, más importantes desde el punto de vista estructural.

La rapidez y sutileza de estos cambios condujeran a una Planificación Estratégica menos formalizada, más atenta a las alternativas estratégicas que a su expresión numérica, más inclinada a lo cualitativo que a lo cuantitativo.

Un antecedente próximo de la Dirección Estratégica, históricamente hablando, fue la “Dirección por Objetivos”, que tuvo como principal investigador y divulgador a Peter Drucker (años 50). Un hito importante fue la obra de Ansoff “Corporate Strategy” de 1965 que podría ser considerado como el punto de partida de la Dirección Estratégica. En aquella época era normal hablar de la Planificación a largo plazo, y el libro de Ansoff y los que siguieron su línea impulsaron el cambio del nombre a Planificación Estratégica, que fue el habitual hasta 1973.

Los cambios económicos que se produjeron tras la primera crisis del petróleo hicieron caer en desuso los planes estratégicos muy formalizados, dándose paso así a la denominación “Dirección Estratégica” que transmitía la idea de menor formalización y más flexibilidad.

El concepto de estrategia, en el ámbito del Management, surge hacia mediados de los sesenta siendo relevantes aquí los trabajos de Chandler (1962), Ansoff (1965), Learned, Christensen, Andrews y Guth (1965); y de Andrews (1971). La estrategia empresarial hace explícitos los objetivos empresariales y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los recursos actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en su entorno socioeconómico (Menguzzato y Renau, 1984).

A partir del concepto de estrategia y de la adopción de una actitud estratégica es como va surgiendo el proceso de Dirección Estratégica. Por tanto, puede afirmarse que la Dirección Estratégica como enfoque de Management es el resultado de una evolución que comienza a hacerse explícito alrededor del año 1970 y que puede ser considerado como el último escalón en ese proceso evolutivo, como una alternativa a la Planificación Estratégica.

Ansoff, Declerck y Hayes son considerados los antecedentes de la planeación estratégica, estudiosos de los años cincuenta del siglo XX momento en el que las empresas se preocuparon por primera vez de los cambios y desajustes en el medio ambiente, concluyendo que la solución a sus problemas era utilizar la planeación estratégica que le permitiera tomar en cuenta el ambiente que lo rodeaba. Estos tres autores recogen la serie de trabajos que se presentaron en 1973 a la International Conference on Strategic Management (la primera celebrada relacionada con este tema y este enfoque), organizada por el Graduate School Management de la Universidad Vanderbilt (Nashville, Tennessee, EEUU). En dicho trabajo sugieren que al nuevo enfoque que proponen se le debería llamar “Dirección Estratégica”, y se plantea como una alternativa que trata de dar respuesta a las necesidades de la empresa en relación con el entorno turbulento en el que se actúa a la vez que trata de corregir las deficiencias que presenta la Planificación Estratégica. Desde dicha conferencia hasta la actualidad, mucho se ha escrito y muchos son los planteamientos diferentes que de la Dirección estratégica se han hecho. De este modo, en el año 1979, Schendel y Hoffer sostenían que la dirección Estratégica es un proceso que se ocupa esencialmente del desarrollo y utilización de la estrategia, que es la guía principal de las operaciones de la empresa. Este proceso estaba constituido por fases de formulación de la estrategia y la

implementación y control de la misma, si bien se ponía el énfasis en la formulación de la estrategia, por lo tanto, estas quedaban relegadas.

Es desde el comienzo de los años ochenta cuando empiezan a aparecer diversos planteamientos en relación al alcance y al contenido de la Dirección Estratégica, enfoques que algunos autores, como por ejemplo Mintzberg, denominan “escuelas”. Parece lógico pensar que al surgir diferentes ideas sobre un mismo tema puedan surgir polémicas relacionadas con el mismo, y así fue, distintos autores mostraron su propio enfoque sobre la Dirección Estratégica, como por ejemplo: Ansoff (1984,1991), Ansoff, Declerck y Hayes (1976), Mintzberg (1990) y Quinn (1980). Todo ello llevó a que se produjeran cambios importantes en la concepción de la Dirección Estratégica. El primero de ellos tiene lugar en la concepción del proceso de formulación de la estrategia, mientras el segundo está relacionado con el papel y la importancia de la implementación y el control.

El proceso de formulación, en la etapa inicial de la Dirección Estratégica, es concebido y desarrollado según el diseño que del mismo realizó la Planificación Estratégica. Esta concepción del proceso de formulación, que podría denominarse “proceso clásico”, presenta sin embargo una serie de limitaciones, de las cuales resulta interesante destacar su visión tecnócrata de la estrategia, considerando a la empresa como una única unidad técnico-económica; y, el suponer la actuación de un actor único y racional, capaz de utilizar métodos analíticos a fin de optimizar sus esfuerzos. Todo esto significa ignorar las dimensiones organizacional y política de la empresa.

El proceso de formulación revisado, que puede denominarse “enfoque sociopolítico” (Menguzzato y Renau, 1991), incorpora estas dos dimensiones a la dimensión económica del proceso clásico.

La dimensión política supone considerar al hombre como agente o actor que interviene activamente, tanto a nivel individual como formando partes de un colectivo o grupo, tanto desde el interior de la propia empresa como desde el exterior de la misma, en su funcionamiento, lo que se concreta en actuaciones, ya sea a la hora de elegir los objetivos a conseguir, como cuando se analizan las estrategias alternativas, o

cuando se elige una estrategia concreta, y también, como no podría ser de otra manera, a la hora de implementarla, actuaciones que podrían causar algún problema u obstaculizarla así como favorecer el proceso de formulación y/o implantación.

La dimensión organizacional implica considerar que la formulación de la estrategia y su consiguiente implementaciones tiene lugar en una organización dotada de una estructura organizativa, con un sistema de dirección, con un conjunto de actividades, procedimientos y normal, todo lo que ha de ser considerado a la hora de diseñar estrategias alternativas, sobre todo, cuando se haya de elegir la estrategia a instaurar, habrá que considerar qué cambios hay que introducir en la estructura organizativa, en el sistema de dirección, etc.

Con la introducción de estas dos dimensiones, lo que se realmente se hace es dar al factor humano de la empresa la relevancia que tiene en el funcionamiento de la misma.

En cuanto a los cambios que surgen de la relación con la implementación y el control de la estrategia, éstos se concretan en situar ambos dentro de la Dirección Estratégica en el lugar que les corresponde. Esto viene a decir, que en una primera etapa la formulación tenía cierta prioridad, debía ser correctamente llevada a cabo, cuestión que ciertamente está muy alejada de la realidad. La implementación de la estrategia, desde el momento ha de ser ejecutada por las personas que forman parte de la propia empresa, exige la consideración de las actitudes, intereses, expectativas, etc. de estas, ya que en cualquier cambio derivado de la implementación de la estrategia en algunos o varios de estos elementos, puede provocar un rechazo que podría llevar a un fracaso de la estrategia previamente elegida. En consecuencia, la implementación pasa a tener una importancia semejante a la de la formulación, por cuanto que una estrategia bien diseñada y correctamente aleccionada puede ser mal implementada.

Sin embargo, en la evolución de la Dirección Estratégica, en su continuada adaptación a los cambios surgidos en el entorno de las empresas, además de los cambios descritos anteriormente, que afectan al propio interior de la misma, se han producido otros, que en la mayor parte de los casos han supuesto, bien la incorporación de factores nuevos

cuya importancia así lo exige, bien la introducción de instrumentos que faciliten la implantación correcta de la Dirección Estratégica. Como ejemplo de factores cabe destacar la tecnología y la información, ambos considerados factores estratégicos, ya que el desconocimiento de la empresa de estos supondría, con toda seguridad, al fracaso de la empresa. El concepto de calidad total, como un sistema de motivación y de consideración de las relaciones entre los agentes que intervienen en la actividad empresarial, que ha de permitir ganar a la empresa tanto en eficacia como en eficiencia, es un ejemplo de instrumentos o apoyos a los que se ha hecho referencia en líneas superiores.

En efecto, cualquier organización ya sea con o sin ánimo de lucro, y de pequeño o gran tamaño, puede adoptar como enfoque de dirección, gestión y control de su empresa la Dirección Estratégica, lógicamente, con los cambios y los ajustes necesarios adaptados a cada organización.

### **Planificación y Estrategia**

Como se ha visto anteriormente, el principal propósito de la Planificación Estratégica es que la empresa esté preparada constantemente para afrontar el futuro, obtener beneficios y permanecer en el mercado; lo que supone que resulten fundamentales los aspectos clave sobre los que debe reflexionar permanentemente, así como las interrelaciones entre estos aspectos. Por tanto se pueden resumir una serie de objetivos fundamentales que debe cumplir la estrategia:

1. Satisfacer las necesidades de anticiparse. De esta premisa se deduce, que siempre debe haber un proceso continuado de diagnóstico de la situación, un pronóstico de lo que se espera que suceda en el futuro y una elección de alternativas, ya que ninguna empresa que quiera tener éxito puede operar con base en la improvisación, de sus actividades.
2. Facilitar el logro de las metas fijadas: existen mayores posibilidades de alcanzar determinadas metas si se establecen en función de las verdaderas potencialidades de la empresa, tomando en consideración sus fortalezas y debilidades, la situación del entorno... y luego se define un curso de acción que



permita concentrar y coordinar todos los esfuerzos que se realicen en todas las áreas de la organización hacia el logro de esas metas.

3. Servir como instrumento de comunicación, compromiso y control: el plan de acción se debe comunicar de forma eficaz y adecuada a todos los colaboradores que participen, con un mayor o menor grado de responsabilidad, en la consecución de los objetivos.
4. Disminuir el nivel de inseguridad: cualquier planteamiento que se haga con miras al futuro implica un mayor grado de incertidumbre. Se ofrecen más posibilidades de éxito si se cuenta con un plan maestro que defina los objetivos y metas de la organización. Es más fácil reaccionar ante algo que no se ha cumplido, como habíamos previsto, que ante algo imprevisto y totalmente desconocido. Es así porque, en el primer caso, disponemos de puntos de referencia con los que se puede contrastar la realidad y de esta forma, determinar con mayor facilidad las desviaciones y sus causas, pudiendo implementar medidas correctoras más eficaces y certeras.

Planificar significa, etimológicamente, establecer un plan con vistas al futuro. Si traspasamos esta definición general al ámbito de la empresa, planificar significa establecer un plan de previsión de necesidades para el futuro.

Los planes deberán ser expresados de forma que sean entendidos por todo el personal de la empresa en términos nominales, cuantitativos y gráficos; la planificación es el sistema más eficaz para comparar la realidad alcanzada con la estimada anteriormente y para corregir, si es necesario, las expectativas de la empresa.

Dentro del proceso de planificación distinguimos tres tipos diferenciados de acciones:

- Planificación Estratégica: fija la misión, la visión, los valores, la estrategia y las políticas de la organización en general.
- Planificación Táctica: incluye la ejecución del plan estratégico, la fijación de objetivos específicos para cada área, para cada unidad y para cada empleado, los pasos necesarios para cumplir o exceder los objetivos, la creación de un calendario de control, el desarrollo de un presupuesto y la evaluación del

rendimiento.

- **Planificación Operativa:** implica decidir sobre cómo se utilizarán los recursos financieros, humanos y materiales para garantizar la entrega de los servicios con la mayor eficacia posible. La Planificación Operativa es importante por tres motivos: traduce el futuro a presente, al ofrecer un mapa detallado de cómo llegar de un punto a otro del proceso; permite clarificar qué es lo que hay que hacer y, en algunos casos, cómo debe hacerse; y, permite clarificar las prioridades organizativas de la unidad de trabajo, por medio del establecimiento de calendarios y puntos de referencia.

Un problema muy común relacionado con la estrategia es que el proceso de planificación se realiza en las altas instancias de la dirección, sin que los niveles de mando intermedio participen en él, de manera que éstos no perciben que son partícipes del proceso estratégico y no se sienten comprometidos con el logro de objetivos que han establecido otros. Los mandos medios son los responsables de ejecutar, en la práctica, las actividades previstas en la planificación y consecución de objetivos, por tanto, si no se sienten comprometidos con los objetivos porque no fueron tomados en consideración en su establecimiento, es muy difícil que hagan los esfuerzos necesarios para llevar a la empresa hasta el cumplimiento del objetivo.

En consecuencia, una vez definido él/los objetivo/s de la empresa es el momento de proponer un proceso secuencial de planificación estratégica siguiendo unas etapas que podrían ser las siguientes:

1. Elaboración de la filosofía de la empresa o Institución, expresada en su declaración de Visión, Misión y Valores.
2. Análisis del entorno o ambiente externo en el cual se desenvuelve la organización, a fin de identificar las oportunidades y amenazas. El entorno puede ser subdividido en:
  - entorno general, referido a las tendencias globales de la sociedad;
  - entorno específico, referido a las circunstancias particulares del sector, ámbito o segmento relevante para la organización.

3. Análisis de la realidad interna de la organización, cuya finalidad es determinar las fortalezas y debilidades. En términos generales, el análisis del ambiente operativo interno comprende el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización.

4. Determinación de los objetivos estratégicos generales y específicos y la selección de estrategias y cursos de acción fundamentados en las fortalezas de la organización y que, al mismo tiempo, neutralizan sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

5. Preparación para la implementación del plan, especialmente en lo concerniente a su sistema de seguimiento y evaluación, lo que incluye la selección de indicadores de resultado e impacto para la medición del desempeño de la organización, la especificación de los valores a alcanzar para cada indicador y la estimación de los recursos financieros indispensables.

Estos cinco elementos interactúan tanto estática como dinámicamente. El análisis de fortalezas y debilidades se realizará respecto a las oportunidades y amenazas externas. Ambos componentes del diagnóstico adquieren sentido únicamente en relación a los valores, la misión y visión de la organización. Los objetivos están ligados a las estrategias, las políticas y estructuras organizacionales necesarias para su logro y deben ser evaluados permanentemente para extender o acortar su vigencia o simplemente reemplazarlos por otros objetivos, los cuales a la larga podrían llevar a una nueva formulación de la filosofía de la organización.

Además, resulta importante diferenciar los conceptos de análisis estratégico e implementación estratégica:

- El análisis estratégico está conformado por la formulación (o reformulación) de la misión, el diagnóstico organizacional y el establecimiento de los objetivos estratégicos, siendo éste el punto culminante.
- La implementación estratégica toma como punto de partida los objetivos y avanza hasta comprender las políticas y cursos de acción e, incluso, el sistema de monitorización y evaluación del plan.

Otro aspecto que se debe destacar es el Control para poder evitar desviaciones. Mediante el control antes, durante y con posterioridad, debe mantenerse un constante seguimiento sobre la evolución de las circunstancias específicas, revisando los presupuestos básicos, controlando la actitud de los recursos humanos, llevando a cabo auditorias, etcétera. Controlar significará, técnicamente, comprobar o confirmar que los planes, una vez cotejados, se ajustan a los criterios establecidos. Pero para que el control sea efectivo, es necesario que en la empresa funcione perfectamente el sistema de información entre los distintos estamentos, pero, especialmente, entre el personal cualificado (mandos intermedios) a través de los cuales se recibirán y regularán todas las posibles anomalías.

La única manera de conseguir que en todos los aspectos se mantenga un elevado nivel de calidad, consiste en tener capacidad para supervisar y controlar constantemente los efectos de las acciones llevadas a cabo, a base de establecer un conjunto de puntos de referencia.

Finalmente, hay que destacar que hoy en día no se puede concebir una estrategia empresarial que pueda ignorar las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones (TIC). Toda estrategia requiere una aplicación específica de las TIC a través de una aplicación en los atributos del negocio, y a través de estos atributos en el diseño de los procesos correspondientes a cada área. Más adelante se verá la importancia de integrar conceptos estratégicos, como el Cuadro de Mando Integral. De hecho, la revisión al alza del valor de la información en la estrategia pasa por asimilar e interiorizar una serie de consideraciones, de las que una muestra puede ser:

- Las tecnologías de información son un multiplicador de las capacidades personales en el sentido que potencian las posibilidades de cálculo, difusión, acceso, y distribución de datos, información y conocimientos.
- El valor de la información es creciente en los productos y en el negocio, y sobre todo en la capacidad de desarrollar eficazmente los servicios internos y externos.
- En todo el recorrido de la cadena de valor está presente un potencial de mejora de atributos de plazo, coste y calidad, mediante el tratamiento eficiente de información.
- Los sistemas tecnológicos y las inversiones informáticas, junto con la capacitación de las personas, son la mochila de productividad personal de todos los miembros de una empresa.
- Los procesos de interacción, su frecuencia y el valor de la información intercambiada entre personas constituyen la forma en la que se manifiesta la viveza de una organización en el entorno.
- La comunicación interna y horizontal en la empresa es una poderosa fuente de generación de oportunidades, identificación de mejoras y ahorro de costes.
- La aplicación de la Estrategia a los Sistemas de Información pasa por determinar qué procesos (diseño, producción, venta, soporte) son críticos, por qué y de qué forma pueden optimizarse en valor añadido, reducir sus costes, y gestionarse a través de las TIC.

Las TIC deben potenciar la estrategia, hacerla accesible y favorecer el desarrollo y la innovación en cualquier área, elemento clave para el futuro de cualquier empresa del siglo XXI.

### **La Estrategia Competitiva: las cinco fuerzas de Porter**

La competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes. La competencia determina la propiedad de las actividades de una

empresa que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, es decir, trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el entorno empresarial en que se mueve cada empresa.

Existen dos puntos importantes que sostienen la elección de la estrategia competitiva. El primero de ellos es el atractivo de los sectores industriales/empresariales para la utilidad (satisfacción de los clientes) a largo plazo, y los factores que lo determinan. No todos los sectores industriales ofrecen iguales oportunidades para un lucro sostenido, y su ganancia inherente es un ingrediente esencial para determinar la utilidad de una empresa. El segundo punto central en la competitividad estratégica son los determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector industrial. En la mayoría de los sectores empresariales, algunas empresas obtienen beneficios mucho mayores que otras, sin importar cuál pueda ser la utilidad promedio dentro del sector.

Sin embargo, ninguna de estas dos afirmaciones es suficiente por sí misma para guiar la elección de la estrategia competitiva. Una empresa en un sector muy atractivo puede no ganar utilidades atractivas si ha elegido una posición de competencia mala. Y, de distinto modo, una empresa en una excelente posición competitiva puede estar en un sector tan malo que no tenga muchas utilidades, y de sus esfuerzos adicionales para aumentar su posición se recibirán pocos beneficios. Ambas cuestiones son dinámicas; lo atractivo del sector empresarial y la posición competitiva cambian. Los sectores empresariales se vuelven más o menos atractivos con el tiempo, y la posición competitiva refleja la lucha continua de las distintas empresas para hacerse con el control del mercado.

Resulta importante afirmar que ambos aspectos: el atractivo del sector empresarial como la posición competitiva pueden ser conformadas por una empresa, y es esto lo que hace la elección de la estrategia competitiva retadora y emocionante. Mientras que lo atractivo del sector industrial es parcialmente el reflejo de factores sobre los cuales la empresa tiene poca influencia (como es el entorno en el que se mueve, factores externos a la misma), la estrategia competitiva tiene un poder considerable

para hacer al sector industrial más o menos atractivo. Al mismo tiempo, una empresa puede claramente mejorar o empeorar su posición dentro de un sector industrial a través de su elección de estrategias. La estrategia competitiva, por tanto, no solo responde al ambiente sino que también trata de conformar el ambiente a favor de una empresa.

El nivel de atractivo de un sector empresarial y sus causas principales viene determinado a través de cinco fuerzas competitivas. La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el coste de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Hay tres amplias estrategias genéricas que ayudan a obtener la ventaja competitiva: liderazgo de costes, diferenciación y enfoque. Resulta relevante tener en cuenta que la elección de un panorama competitivo, o el rango de las actividades de una empresa, puede jugar un poderoso papel en la determinación de la ventaja competitiva.

### **Análisis estructural de los sectores empresariales**

El primer determinante fundamental para la utilidad de una empresa es lo atractivo del sector industrial. La estrategia competitiva debe surgir de una comprensión sofisticada de las reglas de competencia que determinan lo atractivo de un sector industrial. La intención última de la estrategia competitiva es el tratar de modificar esas reglas a favor de la empresa. En cualquier sector empresarial, ya sea doméstico o internacional o que produzca un producto o un servicio, las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas: los competidores actuales del sector, el poder de negociación de clientes y proveedores, los posibles productos sustitutivos y el riesgo de creación de nuevas empresas (competidores potenciales).

Este análisis a través cinco fuerzas fue elaborado por el economista y profesor de la Universidad Harvard Business School, Michael E. Porter, en el año 1979; y es denominado **“Las Cinco Fuerzas de Porter”**. Por tanto, este es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad, y que afirma que la

rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cuatro fuerzas o elementos.

Figura 2.1.



- *Competidores en el sector*: conjunto de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio.
- *Cientes*: conjunto conformado por compradores de bienes y servicios.
- *Proveedores*: conjunto de empresas que suministran a las empresas del sector todas las cosas que les resultan necesarias para que puedan producir sus productos u ofrecer sus servicios.
- *Productos sustitutivos*: aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos actualmente existentes en el mercado.
- *Competidores potenciales*: aquellas empresas con capacidad para entrar en el sector empresarial a competir con las pertenecientes al mismo.

La competencia horizontal la representan las tres primeras fuerzas: proveedores, compradores y rivalidad, y la presión competitiva vertical está representada por los competidores potenciales y la existencia de productos sustitutos. De la combinación de estas cinco fuerzas depende el beneficio potencial del sector.

Es conocido que existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones



en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector.

Se considera que el análisis del sector contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus conclusiones aportan importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa, en el ámbito nacional e internacional. M. E. Porter (1982) dice: “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”.

- *Los competidores actuales:*

Este es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector. Las decisiones de muchas empresas inciden directamente en el resto de empresas del sector, por ejemplo, si Mercadona baja el precio del carro de la compra el resto de empresas deberán adaptarse si quieren ser competitivas.

Los factores que ayudan a aumentar la rivalidad entre las empresas que se encuentran en un mismo sector son:

La concentración: número de empresas dominantes en el sector, si son pocas, o si por el contrario existe un fenómeno de atomización (muchas empresas dominantes).

La Diversidad de los competidores en cuanto a los orígenes, objetivos, costes, y estrategias de las empresas.

Los costes fijos: si una empresa tiene unos costes fijos elevados respecto al valor de los productos o servicios que ofrece, entonces se verá en la obligación de mantener unas cifras de negocio elevadas.

La diferenciación entre los productos: son las características del producto que lo hacen

TFC: Plan Estratégico: *Una Escuela Infantil*

diferente, incluso hasta ser percibido como único en el mercado por su uso o aplicación. Puede ser por características propias del diseño, de la presentación, del servicio al cliente, etc.

Los costes de cambio bajos: cuando se da esta situación se fomenta la lucha interna entre las empresas del sector.

Grupos empresariales: cuando estos compran pequeñas empresas del sector para relanzarlas y entrar en el mercado, aumenta la rivalidad entre las empresas del sector.

Crecimiento de la demanda: la competencia es más fuerte si la demanda del producto aumenta lentamente.

Barreras de salida: la rivalidad será alta, sí los costos para abandonar la empresa son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir, o hay factores que restringen la salida de las empresas de una industria, como:

- Activos especializados: Es la existencia de activos especializados, lo cual implica un reducido valor de liquidación o costos elevados de conversión si se quisiera cambiar de actividad.
- Barreras emocionales: La resistencia a liquidar o salir del negocio generadas por compromisos de carácter afectivo del empresario.
- Restricciones gubernamentales: Limitaciones que impone el gobierno para liquidar un negocio.

El equilibrio entre capacidad y producción: habrá más rivalidad cuanto mayor sea el desequilibrio entre la capacidad potencial de producción de un sector y su producción real.

Los efectos de demostración: resulta de la necesidad de las empresas en entrar en mercados más fuertes, con más poder, para lograr introducirse más fácilmente en los demás.

- *Poder de negociación de los clientes:*

Compiten con la industria, el sector, cuando obligan a bajar los precios o mejorar las calidades. La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el

poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que producen el bien o servicio. El análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones: Sensibilidad al precio y poder de negociación. Los clientes pueden influir en la empresa, es decir, forman un grupo potente, cuando:

La concentración de clientes: cantidad de clientes que demandan la mayor parte de las ventas del sector, si existen muchos o pocos. Los clientes afectan a la palanca de la negociación cuando representan un grupo elevado, ya que pueden exigir más.

- Volumen de compra: cuando el cliente realiza altos volúmenes de compra, entonces tiene poder para negociar teniendo en cuenta los siguientes factores:
- Costos de cambio: Se quiere identificar que si se cambia de comprador, las compañías incurren en costos de oportunidad.
- Integración hacia atrás: Es la posibilidad que los compradores fabriquen el bien en estudio, lo cual amenaza a las empresas del sector.
- Información de los compradores: Se trata de analizar si los compradores poseen adecuada información de las empresas que producen el bien que adquiere.

La diferenciación: los clientes tendrán poder de negociación cuanto menos diferenciados estén los productos o servicios ofrecidos. Los productos diferenciados son los que el cliente identifica por su diseño, marca y calidad superior a los demás.

Información acerca del proveedor: si el cliente dispone de información precisa sobre los productos, calidades y precios, que le permita compararlos con la competencia, podrá tener mayores argumentos de importancia en el poder negociador con el proveedor.

Identificación de la marca: es la asociación que realiza el cliente del producto con la marca o marcas existentes en el mercado, llegando en ocasiones a nombrar el producto con el nombre de la marca, por ejemplo, es muy común que a los pañuelos de papel se les llame “kleenex”, y a la bebida gaseosa con sabor a cola se le llame “coca-cola”.

Finalmente, la existencia de productos sustitutivos, obviamente, también permite al grupo de clientes a presionar más sobre los precios.

Para poder disminuir el poder de negociación de los clientes la empresa debe hacer estrategias de segmentación, es decir, dirigirse a un mercado definido de clientes.

- *Poder de negociación de los proveedores:*

Los proveedores definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Las condiciones de mercado en el sector de los proveedores y la importancia que ellos tienen para el producto del sector que se está estudiando determinarán la intensidad de esta fuerza. El poder de negociación de los proveedores dependerá de las condiciones del mercado, del resto de proveedores, y, la importancia del producto que proporciona.

El poder de negociación de los proveedores disminuye cuando sus productos podrían ser clasificados como productos estándar y obtenerse en el mercado con facilidad. El proveedor estará en posición ventajosa si el producto que ofrece escasea y los compradores necesitan adquirirlo para sus procesos. Las variables más relevantes de esta fuerza son:

Concentración de proveedores: identificar si la mayor parte de la provisión de las materias primas o productos para las empresas del mercado, la llevan pocas o muchas empresas.

Importancia del volumen para los proveedores: relación entre las ventas al sector con relación a las ventas totales de los proveedores.

Los costes de cambio: los costes que incurre el comprador cuando cambia de proveedor. Por tanto, la existencia de estos costes puede dar un cierto poder a los proveedores.

Disponibilidad de insumos sustitutos: los proveedores perderán relativo poder de negociación cuando las materias primas y productos que ofrecen pueden ser sustituidos por otros similares.

Impacto de los insumos: identificar si los insumos ofrecidos, incrementan o mejoran la calidad del bien.

Integración hacia adelante: las condiciones en el sector proveedor marcarán los precios y la oferta. Si es un sector donde existe oligopolio la oferta será repartida entre unas pocas empresas con mayor poder de negociación. A esto contribuirá el hecho de que el producto a suministrar sea estándar o fuertemente diferenciado, con repercusión en el precio y la calidad del producto.

- *La existencia de productos sustitutos:*

La existencia de productos que atienden las mismas necesidades de la población supone una amenaza para las empresas. Los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente, si los productos pueden sustituir al otro bien. La presencia de productos sustitutos competitivos en precio puede hacer que los clientes cambien de producto, con lo cual se puede presentar una pérdida en la cuota de mercado.

El nivel de amenaza que puede suponer la existencia de productos sustitutos depende de:

El precio objetivo entre el producto ofrecido y el sustitutivo: si el precio del producto sustitutivo es competitivo entonces establecerá un límite a los precios que se pueden ofrecer en un sector.

La disponibilidad de estos productos sustitutos, es decir, cuanto más fácil sea el acceso a estos productos mayor amenaza supone para las empresas que ofrecen productos sustitutos.

Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto: los clientes elegirán el producto sustitutivo cuando la calidad y el rendimiento de este es superior al producto utilizado.

Los costes de cambio para el cliente: si los estos son reducidos los compradores no tendrán problema en utilizar el bien sustituto, mientras que si son altos es menos probable que lo hagan.

- *Amenaza de entrada de competidores potenciales:*

La entrada de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector.

En el caso de que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad media del sector. El número de competidores potenciales estará condicionado a las barreras de entrada existentes y a la capacidad de represalia de las empresas pertenecientes del sector. Se entiende como “barreras de entrada” los factores que tienen que superar los nuevos entrantes si quieren competir en el sector empresarial. Generalmente las barreras de entradas son:

- Economías de escala: reducciones de costes unitarios conforme aumenta la producción en un periodo de tiempo concreto. También se producen economías de escala cuando empresas que tienen muchas unidades de negocio consiguen que funcionen de tal manera que comparten costes y producción y por tanto funcionan como una verdadera economía de escala.
- Diferenciación de productos: las empresas ya establecidas en el mercado tienen ventajas sobre las demás, ya que los clientes los conocen y tienen confianza en su producto.
- Diferenciación de la marca: Imagen, credibilidad, seriedad, fiabilidad, que la empresa tiene en el mercado, como consecuencia de una forma de actuar, que puede llevar al comprador a identificar el producto con la marca, como por ejemplo Coca Cola.
- La curva de experiencia: Se refiere al “saber hacer” (know how) acumulado por una empresa en el desarrollo de una actividad durante un período de tiempo prolongado. Se refiere al conjunto de actividades de la empresa, abarcando todos los aspectos de la organización (gestión, tecnología de productos, procesos, etc.).
- Necesidades de capital: cuando resulta necesario desembolsar grandes cantidades de capital se produce una clara barrera de entrada.
- Costes cambiantes: son los costes adicionales, que asume el cliente por cambiar de un proveedor a otro, que ofrece un producto o servicio sustitutos

pero muchas veces más competitivos.

- Acceso a canales de distribución: Es la aceptación de comercializar el producto del nuevo competidor por los canales existentes, con restricciones que disminuyan la capacidad de competencia de la nueva empresa en el mercado.
- Desventajas de costes diferentes a las economías de escala: por ejemplo, tecnologías de productos patentados o las que tienen alto acceso a las materias primas (Arcelor posee más del 30% de las minas de metal de mundo), se sitúan en una posición privilegiada respecto al resto de empresas que pudieran ser sus competidores.
- Represalias esperadas: expectativas de las nuevas empresas. Las señales que marcan unas represalias vigorosas son, primeramente, el hecho de que esa situación se haya dado con anterioridad, que un competidor domine los precios de una forma muy clara en el sector, y que existan precios disuasorios de entrada.

También cabe señalar las posibles deficiencias de las barreras de entrada. Las propiedades de las barreras de entrada cambian conforme varían las distintas situaciones del mercado, estas dependen del sector y de las decisiones que tomen las empresas:

Si una empresa se centra en crear economías de escala pierde otras propiedades como puede ser la diferenciación, y serían competitivas en costes pero malas en cuanto a la flexibilidad. Además, la experiencia, aunque no suponga una barrera en sí misma, también podría ser considerada como tal, como se ha visto en líneas superiores. Por tanto, las empresas deben mejorar constantemente y no acomodarse, ya que tras ellas vienen nuevos competidores que intentarán copiar sus productos y además venderlos a precios más competitivos.

Finalmente, se puede identificar una última barrera de entrada: las "*Barreras Gubernamentales*". Estas pueden ser subvenciones a ciertos grupos, creación de monopolios estatales. Además existen también restricciones que impone el gobierno en sus leyes y otras normas (licencias, requisitos de capital, controles del medio ambiente y salud, etc.) para el ingreso de nuevas empresas al mercado. La amenaza de entrada de nuevos competidores depende principalmente de las barreras de entrada y de la reacción de las compañías que ya están establecidas dentro del sector, ante los recién llegados.

El poder colectivo de estas cinco fuerzas competitivas determina la capacidad de las empresas de un sector empresarial a ganar, en promedio, tasas de retorno de inversión mayores al coste de capital. El poder de las cinco fuerzas varía de industria o sector a otro, y puede cambiar con la evolución del sector empresarial. El resultado es que no todos los sectores son iguales desde el punto de vista de utilidad inherente. En los sectores empresariales en los que las cinco fuerzas son favorables, como en el caso de los productos farmacéuticos, refrescos y edición de bases de datos, muchos competidores ganan márgenes atractivos. Pero en los sectores en los que la presión de una o más fuerzas es intensa, como en la industria del corcho, del acero y juegos de video, pocas empresas logran márgenes atractivos a pesar de los mejores esfuerzos de la administración. La utilidad en un sector empresarial no es una función de cómo se ve el producto o si representa una tecnología alta o baja, sino de la estructura del sector en sí mismo. Aún siendo desfavorables las cinco fuerzas se puede obtener una posición competitiva, si se aprovechan estas condiciones como estímulo para innovar y mejorar.

Por tanto, queda claro que en cualquier sector empresarial en particular, no todas las fuerzas serán igualmente importantes y los factores particulares estructurales que son importantes diferirán. Cada sector empresarial es único y tiene su propia estructura única. El marco de cinco fuerzas permite que una empresa vea a través de la complejidad y señale aquellos factores que son críticos para la competencia en ese sector, así como para identificar las innovaciones estratégicas que mejorarían tanto las del sector empresarial donde se mueve la empresa como las de la propia organización. El marco de cinco fuerzas no elimina la necesidad de creatividad para encontrar nuevas maneras de competir en un sector industrial. En su lugar, dirige las energías creativas de los administradores hacia aquellos aspectos de las estructuras de los sectores industriales que son más importantes para la utilidad a largo plazo. El marco intenta, en el proceso, levantar la probabilidad de descubrir una innovación estratégica deseable. Sin embargo, el hecho de que la empresa pueda influir significativamente en el sector empresarial puede resultar no tan positivo como a priori parece, ya que una empresa puede tanto destruir la estructura del sector industrial y la utilidad como puede mejorarla. Un nuevo diseño del producto que socava las barreras de entrada o que aumenta la volatilidad de la rivalidad, por ejemplo, puede minar la utilidad a largo



plazo de un sector industrial, aunque el iniciador puede disfrutar temporalmente de mayores utilidades. O un periodo sostenido de reducciones de precio puede minar la diferenciación. Esta capacidad de las empresas de conformar la estructura del sector industrial coloca una carga especial en los líderes del sector industrial. Las acciones de los líderes pueden tener impactos desproporcionados en la estructura, debido a su tamaño e influencia sobre los compradores, proveedores y otros competidores. Al mismo tiempo, las participaciones de mercado grandes de los líderes garantizan que cualquier cosa que cambie la estructura general del sector industrial les afectará también. Un líder, entonces, debe constantemente balancear su propia posición competitiva contra la salud del sector industrial como un todo. Con frecuencia los líderes estarán mucho mejor tomando acciones para mejorar o proteger la estructura del sector industrial, antes que en buscar mayores ventajas competitivas para ellos mismos.

En cuanto a la estructura del sector empresarial respecto a las necesidades de los clientes, estas resultan realmente un prerrequisito para la viabilidad de un sector industrial y de las empresas dentro de ella. Los compradores deben estar dispuestos a pagar un precio por un producto que exceda a su costo de producción, o el sector empresarial no sobrevivirá a largo plazo.

El satisfacer las necesidades del comprador puede ser un prerrequisito para la utilidad del sector empresarial, pero en si no es suficiente. La cuestión crucial para determinar la utilidad es si las empresas pueden capturar el valor que crean para los compradores, o si este valor está compitiendo con otros. La estructura del sector empresarial determina quien captura el valor. La amenaza de entrada determina la probabilidad de que empresas nuevas entrarán en un sector industrial y competirán por el valor, ya sea pasándolo a los compradores en la forma de precios más bajos o disipándolo aumentando los costos de competencia. El poder de los compradores determina el grado en el que retienen la mayor parte del valor creado para ellos mismos, dejando a las empresas de un sector empresarial solo retornos modestos. La amenaza de sustitutos determina el grado en el que algunos otros productos pueden cubrir las mismas necesidades del comprador, y así coloca un techo sobre la cantidad que un comprador está dispuesto a pagar por el producto de un sector industrial. El poder de los proveedores determina el grado al que el valor creado para los compradores será

apropiado para los proveedores antes que para las empresas en un sector empresarial. Finalmente, la intensidad de la rivalidad actúa similarmente a la amenaza de entrada. Determina el grado al que las empresas que ya están en el sector industrial competirán por el valor que crean para los compradores entre ellos mismos, pasándolos a los compradores en precios menores o disipándolos en costes de competencia más altos. Luego, la estructura del sector empresarial determina quién mantiene qué proporción del valor que un producto crea para los compradores. Si el producto de un sector no crea mucho valor para sus compradores, hay poco valor para ser capturado por las empresas sin importar los otros elementos de la estructura. Si el producto crea mucho valor, la estructura llega a ser crucial. En algunos sectores como los de automóviles y camiones pesados, las empresas crean un enorme valor para sus compradores, pero, en promedio, capturan muy poco del mismo para ellos a través de ganancias. En otros sectores industriales como los servicios de evaluación, equipo médico y servicios y equipos petroleros, las empresas también crean un valor alto para sus compradores, pero históricamente han capturado una buena porción del sector.

Además, las consecuencias de un desbalance entre oferta y demanda para la utilidad del sector empresarial también difieren ampliamente, dependiendo de su estructura. En algunos sectores, una pequeña cantidad de exceso de capacidad lanza a la guerra de precios y a la baja utilidad. Estos son sectores en los que hay presiones estructurales debido a rivalidades intensas o a compradores poderosos. En otros sectores industriales, los períodos de exceso de capacidad tienen relativamente poco impacto en la utilidad, debido a una estructura favorable. La estructura del sector industrial también determina la utilidad del exceso de demanda. En una expansión, por ejemplo, la estructura favorable permite a las empresas cosechar utilidades extraordinarias, mientras que una mala estructura restringe la capacidad de capitalizar en ella. La presencia de poderosos proveedores o la presencia de sustitutos, por ejemplo, pueden significar que los frutos de la expansión pasen otros. Así, la estructura del sector industrial es fundamental tanto para la velocidad de ajuste de oferta a demanda y a la relación entre la utilización de la capacidad y la utilidad.

### **Las estrategias competitivas genéricas y ventaja competitiva**

Una empresa que se pueda 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. Esto dependerá fundamentalmente de la estrategia competitiva que quiera desarrollar la empresa en el sector empresarial y que la situará por debajo o por encima del promedio de utilidad del mismo.

La base fundamental para que la empresa sitúe su utilidad por encima del promedio del sector es la *ventaja competitiva sostenida*, es decir, mantener a largo plazo una diferencia significativa con el resto de empresas del sector que haga el producto ofrecido por la empresa mucho más atractivo que el ofrecido por el resto de empresas del sector. Hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costes bajos o diferenciación. La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es en su esencia una función de su impacto sobre el coste relativo o la diferenciación. La ventaja en el coste 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 posibles estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector empresarial: liderazgo de costes, diferenciación y enfoque (segmentación). La estrategia de enfoque tiene dos variantes, enfoque de costo y enfoque de diferenciación.

Tabla 2.1.

		VENTAJAS ESTRATÉGICAS	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de costes Bajos
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Toda la Industria	<b>DIFERENCIACIÓN</b>	<b>LIDERAZGO EN COSTES</b>
	Solo un Segmento	<b>SEGMENTACIÓN (Enfoque)</b>	

Cada una de las estrategias genéricas implica una ruta fundamentalmente 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 de 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 estrecho. Las acciones específicas requeridas para implementar cada estrategia genérica varían ampliamente de sector industrial a sector industrial, como lo hacen las estrategias genéricas factibles en un sector industrial en particular. Aunque elegir e implementar una estrategia genérica está lejos de ser sencillo, hay, sin embargo, rutas lógicas hacia la ventaja competitiva que deben ser probadas en cualquier sector industrial.

El concepto de estrategias genéricas es que la ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia, y el logro de las ventajas competitivas requiere que una empresa haga una elección, si una empresa quiere lograr una ventaja competitiva, debe hacer la elección sobre el tipo de ventaja competitiva que busca lograr y el panorama dentro del cual la logrará.

- *La diferenciación del producto o servicio ofrecido:*

Esta estrategia está basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los de la competencia, por tanto, una empresa busca ser única en su sector empresarial. Para lograrlo, se selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. A cambio, la empresa es recompensada con un precio superior.

Una empresa que puede lograr y mantener la diferenciación será un ejecutor por encima del promedio en su sector industrial, si el precio superior excede los costos extra en lo que se incurre para ser único. Por tanto, 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 marcadamente inferior. Así, un diferenciador intenta la proximidad en costo, relativa a sus competidores, reduciendo el costo en todas las áreas que no afectan la diferenciación.

Así, estrategia de diferenciación requiere que una empresa elija atributos en los que se diferencie a sí misma, y que sean diferentes a los de sus rivales. Una empresa debe ser realmente única en algo o ser percibida como única si quiere un precio superior. Puede haber más de una estrategia de diferenciación exitosa en un sector empresarial si hay varios atributos que sean ampliamente valorados por los compradores.

- *La estrategia de liderazgo en costes:*

Se centra en la búsqueda vigorosa de reducción de costes, necesidad de conseguir nuevos clientes, y tener un gran volumen de ventas. Ser líder en costes protege a la empresa frente a los competidores poderosos; además, origina barreras de entrada al producir economías de escalas, y defiende a la empresa de proveedores poderosos ya que la empresa tiene ventaja competitiva frente a los competidores.

La estrategia lógica del liderazgo de costes normalmente requiere que una empresa sea el líder en costes, y no una de varias empresas luchando por esta posición. Muchas empresas han cometido serios errores estratégicos al no reconocer esto. Cuando hay más de un líder de costo aspirante, la rivalidad entre ellos es normalmente dura porque cada punto de la participación en el mercado se considera crucial. A menos que una empresa pueda obtener el liderazgo en costo y "persuadir" a las otras de que abandonen sus estrategias, las consecuencias en la utilidad (y la estructura industrial a largo plazo) puede ser desastrosa, como ha sido el caso de varios sectores industriales petroquímicos. Así, el liderazgo de coste es una estrategia particularmente dependiente de adquisiciones previas, a menos que un importante cambio tecnológico permita que una empresa cambie radicalmente su posición de costes.

- *La estrategia de segmentación o enfoque:*

Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. Se selecciona un grupo o segmento del sector industrial y se ajusta la estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Con esto se consigue una ventaja competitiva en los segmentos en los que se centra la empresa aunque no posea realmente una ventaja competitiva global en el sector empresarial. Existen dos variantes, el enfoque de diferenciación y el

enfoque de costes, en los que la empresa busca una diferenciación de su producto en el segmento elegido, y una ventaja en costes, respectivamente.

Lo atractivo estructuralmente de los segmentos es una condición necesaria porque algunos segmentos en un sector industrial son mucho menos lucrativos que otros. Hay, con frecuencia, espacio para varias estrategias de enfoque sostenibles en el sector, siempre y cuando las empresas elijan diferentes segmentos. La mayoría de los sectores empresariales tienen una variedad de segmentos, y cada uno implica una necesidad de comprador diferente o un sistema óptimo diferente de producción y entrega como candidato para la estrategia de enfoque.

Un problema frecuente en los sectores empresariales es que existen múltiples empresas que no consiguen una ventaja competitiva, ya que se embarcan en cada una de las estrategias genéricas y no se centran en ninguna. Este tipo de empresas ganarán utilidades atractivas sólo si la estructura de su sector empresarial es altamente favorable, o si tienen competidores que se encuentren en la misma situación que ellas.

Por otro lado, las empresas que sí siguen un buen plan estratégico (claro y centrado en una de las tres estratégicas genéricas nombradas anteriormente) fracasan, es decir no consiguen el éxito empresarial esperado. Esto se debe principalmente a la existencia de cuatro barreras que dificultan a las empresas la tarea de llevar a cabo el plan estratégico preestablecido:

#### Barrera 1: Visión y estrategia no procesables (Barrera de Visión)

La primera barrera que se opone a la implantación de la estrategia se presenta cuando la organización no puede traducir su visión y estrategia a términos que puedan ser comprendidos por el personal de la empresa para luego actuar en consecuencia. Donde existe un desacuerdo de base sobre la forma de traducir las declaraciones de visión y misión en acciones, la consecuencia es la fragmentación e infra optimización de los esfuerzos. Así el director general y el equipo de alta dirección no consiguen obtener entre ellos el consenso sobre lo que su visión y estrategia significan realmente, y entonces los distintos grupos persiguen diferentes objetivos según su propia interpretación de la visión y la estrategia. Esto muestra, que incluso un líder con

una visión clara no dispone de mecanismos para compartir su visión con todos los empleados de la organización en términos que hagan que la visión sea procesable.

Barrera 2: Estrategia no vinculada a objetivos individuales, de equipo o de departamento (Barrera de personas)

Esta segunda barrera surge cuando las exigencias a largo plazo de la estrategia de la unidad de negocio no se traducen en objetivos para los departamentos, equipos e individuos. En lugar de ellos, la actuación departamental permanece centrada en cumplir con los presupuestos financieros establecidos como parte del proceso tradicional de control de la gestión, y los equipos e individuos centran sus esfuerzos en conseguir los objetivos tácticos y a corto plazo de los departamentos. Esta barrera puede ser atribuida al fracaso de los directivos de recursos humanos en facilitar la equiparación de los objetivos individuales y del equipo con los objetivos generales de la organización. Dada esta desconexión, no sorprende que las empresas tengan dificultades para que sus empleados se centren en la implantación de estrategias, independientemente de lo bien concebidas y formuladas que estén estas.

Barrera 3: Estrategia no vinculada con la asignación de recursos (Barrera de operaciones)

La tercera barrera es el fracaso en vincular los programas de actuación y asignación de recursos con las prioridades estratégicas a largo plazo. Actualmente, muchas organizaciones tienen procesos separados para la planificación estratégica a largo plazo y para los presupuestos a corto plazo (un año), la consecuencia es que la provisión de fondos no acostumbra a estar relacionada con las prioridades estratégicas. El fallo puede atribuirse a los directivos de planificación estratégica y de finanzas, por no ver que sus esfuerzos tenían que ser integrados como una unidad.

Barrera 4: Feedback táctico y no estratégico (Barrera de aprendizaje)

La barrera final para la implantación de la estrategia es la falta de “feedback” sobre la forma en que se está llevando a la práctica la estrategia y si está funcionando. La mayoría de sistemas de gestión proporciona feedback únicamente sobre la actuación operativa a corto plazo, lo que se denomina feedback de un solo bucle, la mayor parte

de este feedback es sobre indicadores financieros, comparando habitualmente los resultados reales con los de los presupuestos mensuales y trimestrales. Se invierte muy poco tiempo o ninguno en examinar los indicadores de la implantación del éxito de la estrategia. Por tanto, las empresas no tienen un modo de obtener feedback sobre su estrategia. Y sin el feedback no pueden ni obtener información sobre ella ni aprender.

Para acabar con estas cuatro barreras y poder desarrollar el plan estratégico se utiliza el Cuadro de Mando Integral.

### **El Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o *The Balanced Scorecard*, es un modelo de gestión empresarial creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, que desde hace unos años goza de merecido prestigio en los entornos empresariales, cada vez más preocupados por la gestión de los activos intangibles. La idea de creación del CMI radica en la afirmación de que “las mediciones dentro de un entorno empresarial son muy importantes: si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”. El sistema de medición de una organización afecta muchísimo al comportamiento de las personas, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia en una época en la que prima la información, han de utilizar sistemas de medición y gestión derivados de sus estrategias y capacidades. Sin embargo, muchas empresas adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, mientras que motivan y miden la actuación sólo con indicadores financieros. El Cuadro de Mando Integral, conserva la medición financiera como una manera de resumir la actuación gerencial, pero realiza el conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

Hasta no hace muchos años, el sistema de medición de las empresas en general, ha sido financiero. La contabilidad ha sido denominada “el lenguaje de los negocios”, y existen registros contables de transacciones financieras desde hace miles de años, cuando fueron utilizados por los egipcios y fenicios para facilitar las transacciones comerciales. Las innovaciones financieras como la medición de los rendimientos sobre



la inversión y los presupuestos de caja y explotación, fueron críticas para el gran éxito de las empresas de principios del siglo XX. La tendencia posterior, de diversificar las empresas creó una demanda intracorporativa, así como informes y evaluación de la actuación de las unidades de negocio. Hoy en día, la dimensión financiera de la actuación de la unidad de negocio ya ha sido altamente desarrollada. Sin embargo, muchos estudiosos han criticado el amplio y exclusivo uso de las mediciones financieras en los negocios. De hecho, un énfasis excesivo en la consecución y mantenimiento de resultados financieros a corto plazo, puede hacer que las empresas inviertan excesivamente a corto plazo, y demasiado poco en la creación de valor a largo plazo, especialmente en lo que respecta a los activos intangibles e intelectuales que generan un crecimiento futuro. Por tanto, las medidas financieras resultan inadecuadas para guiar y evaluar la trayectoria de la empresa a través de los entornos y sectores competitivos. Les faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos, que presionados por alcanzar unos objetivos financieros a corto plazo consistentes y excelentes, se olvidan de la planificación a largo plazo incluso llegando a reducir los gastos de la empresa en el desarrollo de nuevos productos, mejora de procesos, desarrollo de los recursos humanos, tecnologías de información, bases de datos, así como en clientes y desarrollo de mercado. Es cierto que los indicadores financieros dan información que puede ser relevante a la empresa, pero a través de ellos no se obtiene toda la información sobre la historia de las acciones pasadas, y no consiguen proporcionar una guía adecuada para las acciones que la empresa debe realizar en el momento presente para posteriormente crear un valor financiero futuro.

Lo ideal hubiera sido que el modelo de contabilidad financiera tradicional se hubiera expandido hasta incorporar la valoración de los activos intangibles de una empresa, como son los productos y servicios de alta calidad, los empleados motivados y expertos en sus tareas, los procesos internos predecibles y sensibles, y unos clientes satisfechos y leales. Estos activos intangibles hoy en día suponen un activo imprescindible para las empresas para poder alcanzar el éxito, siendo incluso más importantes que los activos tangibles. Si los activos intangibles y las capacidades de la empresa pudieran ser valorados dentro del modelo de contabilidad financiera tradicional, las empresas que aumentaran estos activos y capacidades podrían

comunicar esta mejora a los empleados, clientes, directivos, acreedores, y otras sociedades. Sin embargo, es cierto que esta visión es un tanto utópica ya que existen numerosas dificultades para valorar financieramente activos como la tramitación de un nuevo producto, las capacidades del proceso, las habilidades y motivación de los empleados, la fidelidad de los clientes, etc., a pesar de que estos son críticos para alcanzar el éxito en el entorno competitivo tanto del presente como del futuro.

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura, y rompe, por tanto, las cuatro barreras nombradas en el punto anterior. **Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.**

El CMI expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas de procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. El CMI captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la propia empresa. Mientras sigue reteniendo, por medio de la perspectiva financiera, un interés en la actuación a corto plazo, el CMI revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo. A través del Cuadro de Mando Integral, la visión se hace explícita y compartida y se comunica claramente en términos de metas e incentivos que se usan para centrar el trabajo, asignar recursos y concretar planes de acción. Por lo tanto, se trata de medir la estrategia; de buscar los indicadores apropiados que se derivan de la visión estratégica de la empresa para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

Figura 2.2.

(Fuente: [www.ecal.edu.es](http://www.ecal.edu.es))

- Clarificar y traducir la visión y la estrategia

El proceso del CMI empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, deben pensar si van a poner más énfasis en el crecimiento del mercado y a los ingresos o a la obtención de efectivo. Pero, especialmente debe tener claro la perspectiva del cliente, es decir, ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y mercado en los que la empresa quiere competir. Una vez se han establecido los objetivos financieros y de clientes, la empresa identifica los objetivos e indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales en el enfoque del CMI. Los sistemas tradicionales de medición de la actuación empresarial, incluso los que usan muchos indicadores no financieros, se centran en la mejora del coste, calidad y tiempos de los ciclos de procesos ya existentes. El CMI destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente buena de cara los clientes y socios de la empresa. Es muy probable que esta identificación revele procesos internos muy distintos a los anteriores, completamente nuevos, en los que la organización debe ser excelente, y por lo tanto destacar con el fin de que la estrategia

seleccionada resulta exitosa. La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, la tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos. Estas inversiones en personal, sistemas y procedimientos generan grandes innovaciones y mejoras en los procesos internos, en el trato a los clientes y a los accionistas de la propia empresa. Por tanto, el proceso de construcción del CMI clarifica los objetivos estratégicos e identifica los pocos inductores críticos de aquellos.

- Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos

La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia tenga éxito. Los objetivos e indicadores estratégicos del CMI se comunican a través de la organización, por medio de boletines internos, tablones de anuncios, correo electrónico, etc. El CMI anima la existencia de un diálogo entre las unidades de negocio y los altos ejecutivos y miembros del Consejo General de la empresa, no solo respecto a objetivos financieros a corto plazo, sino también sobre la formulación y puesta en marcha de una estrategia para una actuación sobresaliente para el futuro. Al final del proceso de comunicación y vinculación, toda la organización al completo debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia a seguir para conseguir esos objetivos; las personas habrán formulado acciones locales que ayudan a la consecución de los objetivos de la unidad de negocio, y todos los esfuerzos e iniciativas estarán relacionados con los procesos de cambio necesarios.

- Planificación y establecimiento de objetivos

El CMI tiene mayor importancia porque causa un mayor impacto en la empresa cuando se utiliza para conducir un cambio en la organización. Así los altos ejecutivos deberán establecer unos objetivos para los indicadores del CMI, de 3 a 5 años vista, que si se alcanzan transformaran la empresa. Los objetivos deberán representar una discontinuidad en la actuación de la unidad de negocio. Para alcanzarlos, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos, y objetivos de formación y crecimiento, una vez establecidos dichos objetivos los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas. De

este modo, el CMI proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua.

- Aumentar el *feedback* y la formación estratégica

El proceso final de gestión inserta el CMI en una estructura de formación estratégica. Este aspecto puede ser considerado el más innovador e importante de todo el proceso de gestión del CMI, ya que proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo. Actualmente los directivos no disponen de un procedimiento para recibir *feedback* sobre su estrategia y para comprobar las hipótesis sobre las que se basa la estrategia. El CMI les permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer los cambios fundamentales en la propia estrategia, además también permite examinar de cerca si la unidad de negocio está consiguiendo sus objetivos en cuanto a clientes, procesos de motivación a los trabajadores, y sistemas y procedimientos.

El proceso de formación estratégica empieza con la clarificación de una visión compartida que toda la organización debe conseguir. El segundo proceso moviliza a todos los individuos que conforman la empresa para que realicen acciones dirigidas a conseguir objetivos organizativos. El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de construir el CMI introduce sistemas de pensamiento dinámico, permite que individuos de diversas partes de una empresa comprendan la forma en que encajan las piezas, la forma en que sus funciones influyen en los demás y en el conjunto de la organización. El proceso de planificación, establecimiento de objetivos y de iniciativa estratégica define unos procesos de actuación cuantitativos y específicos para la organización a través de un conjunto equilibrado de inductores de actuación y resultados. Así, el CMI no solo mide los cambios de los indicadores sino que también favorece al cambio.

Actualmente las empresas se mueven en unos entornos empresariales que cambian de forma constante, y entonces es fácil que surjan nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se preveían cuando desarrolló el plan estratégico inicial. Es habitual que las ideas para aprovechar nuevas oportunidades vengan de directivos que se encuentran en puestos bajos de la organización. Sin embargo, los sistemas de gestión no animan ni facilitan el intercambio de información, la implantación y comprobación de la estrategia en

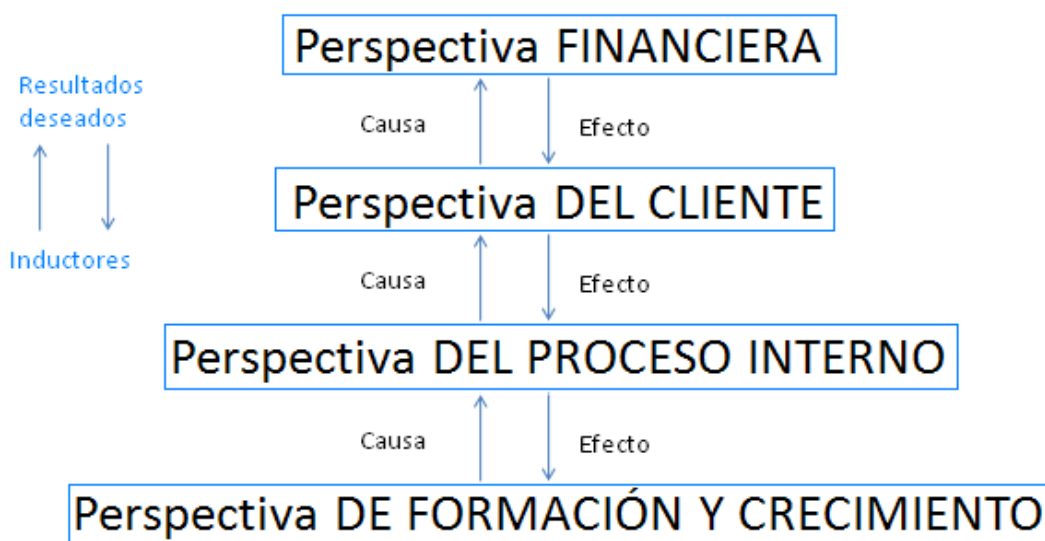
entornos cambiantes.

Las empresas necesitan la capacidad de aprendizaje de doble bucle, que se da cuando los directivos cuestionan sus asunciones subyacentes y meditan sobre si la teoría bajo la que ellos estaban operando sigue siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencia actuales. Los directivos, necesitan disponer de feedback sobre si la estrategia que habían planeado sigue siendo una estrategia viable y de éxito (proceso de formación de doble bucle). De este modo, el CMI debería basarse en una serie de relaciones de causa- efecto, derivadas de la estrategia, incluyendo estimaciones de los tiempos de respuesta y magnitudes de los vínculos entre las mediciones del CMI. Así, el CMI habrá estimulado el aprendizaje entre los ejecutivos clave, con respecto a la viabilidad y validez de su estrategia.

Este proceso de formación y feedback estratégico alimenta el siguiente proceso estratégico y de visión, en que los objetivos en las diversas perspectivas se revisan, se ponen al día, y se reemplazan, de acuerdo con la visión más actual de los resultados estratégicos y los inductores de la actuación para periodos futuros.

El Cuadro de Mando Integral (C.M.I.) debe traducir la misión y la estrategia explícita de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación para la creación de valor, organizadas de forma coherente bajo cuatro perspectivas diferentes:

Figura 2.3.



(Fuente: Elaboración propia)

#### A. Perspectiva financiera.

Define la actuación financiera y los objetivos y medidas finales. Responde a la pregunta ¿Qué debemos conseguir para que nuestros accionistas consideren que la empresa tiene éxito? es decir, ver la estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo desde la perspectiva del accionista. Las medidas financieras indican si la estrategia de la empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Estas medidas dependen de la fase del ciclo de vida del negocio:

**Crecimiento:** fase inicial del ciclo de vida. Productos y servicios con gran potencial de crecimiento. Necesidad de grandes inversiones en infraestructura. La empresa tendrá flujos de caja negativos y bajo rendimiento sobre la inversión.

El objetivo financiero en esta fase podría ser un aumento de las ventas (porcentaje de crecimiento).

Además, existen tres formas de ampliar la estrategia empresarial desde el punto de vista financiero. De forma esquemática:

**Crecimiento y diversificación de ingresos:**

- Nuevos productos
- Nuevas aplicaciones para los productos existentes
- Nuevos clientes y mercados
- Nuevas relaciones
- Nueva variedad de productos y/o servicios
- Nueva estrategia de precios

**Reducción de costes/ mejora de productividad:**

- Aumento de la productividad de los ingresos (aumento de €/ud.)
- Reducción de los costes unitarios
- Mejorar el mix de los canales (mejora de la relación empresa-cliente a través de canales, como puede ser internet)
- Reducir los gastos de explotación

La utilización de los activos. Estrategia de inversión:

- Mejora del Ciclo de caja (tiempo en el que transcurre desde que se adquieren las materias primas de los proveedores hasta que la empresa cobra de los clientes)
- Mejorar la utilización de los activos, optimización de la maquinaria, por ejemplo.

B. Perspectiva del cliente.

Se identifican los segmentos del cliente y de mercado en que se elige competir; segmentos que generan los ingresos con los objetivos financieros. E identifica y mide las propuestas de valor añadido. Dos conjuntos de medidas:

- Grupo central de indicadores del cliente: todos aquellos indicadores genéricos que se dan en todas las organizaciones, independientemente del producto o sector en que se comercialicen.
  - Cuota de mercado y de cuentas
  - La retención de los clientes
  - El incremento de los clientes
  - La satisfacción del cliente
  - La rentabilidad de clientes

Tabla 2.2.

Clientes	Rentables	No Rentables
Segmento seleccionado	<b>RETENER</b>	<b>TRANSFORMAR</b>
Segmento No seleccionado	<b>ANALIZAR VIABILIDAD</b>	<b>ELIMINAR</b>

- Propuestas de valor a los clientes: una propuesta de valor es una estrategia empresarial que maximiza la demanda a través de configurar óptimamente la oferta, selecciona y jerarquiza los elementos específicos de un producto o servicio que son más valorados por la demanda, haciéndolos asequibles y replicables según las capacidades de la empresa que los ofrece. Por ser una propuesta integral de cara al mercado, la propuesta de valor no



debe ser confundida con un elemento diferenciador o una ventaja competitiva, pues estos son subconjuntos de la primera.

Figura 2.4.

**VALOR** = Atributos del producto / servicio + Relaciones + Imagen

Como atributos del producto se entiende la funcionalidad del mismo, el tiempo de proceso de producción, la calidad del mismo, y el precio. Las relaciones es todo aquello que está relacionado con el asesoramiento, atención, etc. De la empresa hacia el cliente. Y la imagen son los aspectos intangibles que hace al producto más atractivo, está relacionado con el prestigio de la marca.

#### C. Perspectiva del Proceso Interno.

Se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes, es decir, analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del Cuadro de Mando Integral a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales se centran en la mejora de los procesos exigentes, y el CMI identifica nuevos procesos, que anteriormente podían ser secundarios y pasan a ser estratégicos. Y, además el enfoque tradicional trabaja en la “onda corta” de creación de valor, esta empieza con la recepción de un pedido procedente de un cliente ya existente, que solicita un producto o servicio ya existente, y termina con la entrega del producto al cliente; sin embargo, el CMI incluye el proceso de innovación “la onda larga” de la creación del valor, que es la habilidad para gestionar con éxito un proceso de muchos años de desarrollo, o desarrollar una capacidad para alcanzar unas categorías de clientes completamente nuevas. Por tanto

el CMI se centra tanto en la onda corta como larga de creación de valor.

La empresa debe definir una completa cadena de valor de los procesos internos que aborda a su vez tres procesos:

- Proceso de innovación: donde se trabaja la onda larga de creación de valor, identificando el mercado que necesitara el producto o servicio ideado y se crea (necesidades futuras para clientes actuales y futuros).
- Proceso Operativo: engloba la onda corta de creación de valor, la mejora continua. Construcción de productos y servicios, y Entrega de los mismos.
- Proceso Postventa: servicio al cliente (mantenimiento)

#### D. Perspectiva de Formación y Aprendizaje.

Sus objetivos proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen las tres perspectivas anteriores. Permite, por tanto analizar la capacidad de los colaboradores y empleados para llevar a cabo los procesos de mejora continua, la actuación de los sistemas de información y el clima organizacional que posibilite la motivación, la delegación de responsabilidades, la coordinación del proceso de toma de decisiones y la coherencia interna de los objetivos. La satisfacción de los empleados y su fidelización constituyen las premisas indispensables para el incremento de la productividad y la mejora continua del sistema. Las actividades y expectativas del personal han de estar alineadas con los objetivos generales de la empresa, de modo que el logro de las metas personales establecidas para los trabajadores vaya paralelo al grado de consecución de la estrategia. Se deben formular las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización y se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión. Seguramente, la perspectiva del aprendizaje y crecimiento es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, se debe considerar la aportación del modelo como muy relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva.

El Cuadro de Mando Integral es una manera de fomentar el clima de confianza y colaboración que cohesiona a un equipo. Es una herramienta idónea para ir

implantando la cultura organizacional basada en el trabajo y en el consenso; una puerta que facilita la innovación a las empresas, pues enfatiza la comunicación y premia las iniciativas de los colaboradores más alejados de los primeros niveles de la organización, pero que, frecuentemente están más cerca de los clientes.

Como se ha comentado anteriormente en el apartado sobre dirección estratégica, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) tienen que jugar un punto crítico. Pues deben facilitar de forma intuitiva la medición de los objetivos, la materialización de los indicadores, la representación gráfica de éstos y favorece la comunicación entre todas las personas que directa o indirectamente tienen alguna responsabilidad para lograrlos. Cada vez más cualquier persona, en cualquier punto de la organización, puede posicionarse con respecto a sus objetivos, a los del departamento, a los de la empresa y a la estrategia (Misión, Visión) de la organización. En los paquetes informáticos de Cuadro de Mando Integral es normal que existan bases de datos con muchos más indicadores que los que la dirección haya podido definir, y en los que se puede profundizar, llegado el caso. Además, no se debe olvidar que el proceso de elección de indicadores debe estar ligado a los objetivos de negocio y deben estar equilibrados los indicadores de resultados (a corto plazo) con los de largo plazo o estratégicos.

## Capítulo 3

### Estrategia competitiva: análisis del sector de la Educación Infantil

La educación infantil, también llamada educación preescolar, es el primer nivel educativo en el sistema español. La Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, en el artículo 12, establece los principios generales de la Educación Infantil. La Educación Infantil constituye una etapa educativa con identidad propia, que atiende a niños y niñas desde el nacimiento hasta los seis años de edad, tiene carácter voluntario y su finalidad es la de contribuir al desarrollo físico, afectivo, social e intelectual de los niños. Está formada por dos ciclos educativos de tres cursos académicos cada uno, que se denominan:

- Primer ciclo (0–3 años, impartido en escuelas infantiles).
- Segundo ciclo (3–6 años, impartido en centros de educación infantil o centros de educación infantil y primaria).

Según el Diccionario de la lengua española de la Real Academia Española, un centro de Educación Infantil es aquel en el cual los niños de edades comprendidas entre 0 y 6 años asisten de manera regular y periódica.

“En el caso de los centros de primer ciclo (que acogen de manera regular y periódica a niños de 0 a 3 años) deberán estar regulados por las Administraciones Educativas, que determinaran los contenidos educativos del primer ciclo de la Educación Infantil de acuerdo con lo previsto en el presente capítulo. Asimismo, regularan los requisitos que hayan de cumplir los centros que impartan dicho ciclo, relativos, en todo caso, a la relación numérica educando-profesor, a las instalaciones y al número de puestos escolares.” (Apartado 7 artículo 14 de la citada Ley).

Según la Ley Orgánica de Educación, la legislación que rige los centros de educación infantil es competencia de las Administraciones Educativas Territoriales que serán las que dictaminen y desarrollen las características de los locales, profesionales que tienen que trabajar, etc., siendo estas las encargadas de dar la autorización de funcionamiento.

Sin embargo dicha Ley (Real Decreto 1004/1991) establece unos requisitos mínimos en los centros de que imparten enseñanzas de régimen general no universitarias.

Concretamente es **el Capítulo II** el que se refiere a los Centros de Educación Infantil.

Sobre la legislación autonómica vigente en el caso de la Comunidad Valenciana, es el Decreto 2/2009 del Consell el que establece los requisitos mínimos para repartir las enseñanzas de Educación Infantil con garantía de calidad en la Comunidad. Estos requisitos se referirán a la titulación académica del profesorado, relación numérica alumnado-profesor, instalaciones docentes y deportivas y número de puestos escolares.

Bajo esta legislación, nuestro propósito en este proyecto es la de, tras un análisis de las posibilidades de negocio, ubicar un centro de Educación Infantil. Por actividad empresarial y por concentración poblacional el planteamiento se va a centrar en la provincia de Valencia, donde, por zonas concretas, también el poder adquisitivo es determinante para nuestra idea de negocio. Ya que, como veremos más adelante, no se tratará de una guardería al uso, si no que nuestro centro basará su oferta en un entorno donde los bebés de 0 a 3 años estén rodeados de un ambiente rico en estímulos y con una atención muy personalizada, programas de desarrollo psicomotriz y lingüísticos, etc.

Por tanto, en nuestro camino a la consecución de nuestro centro es importante determinar la estrategia que vamos a seguir. Es de importancia capital ver que el primer determinante fundamental para la utilidad de una empresa es lo atractivo del sector industrial. La estrategia competitiva debe surgir de una comprensión sofisticada de las reglas de competencia que determinan lo atractivo de un sector industrial. La intención última de la estrategia competitiva es el tratar de modificar esas reglas a favor de la empresa. En cualquier sector empresarial, ya sea doméstico o internacional o que produzca un producto o un servicio, las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas: los competidores actuales del sector, el poder de negociación de clientes y proveedores, los posibles productos sustitutivos y el riesgo de creación de nuevas empresas (competidores potenciales). Son las denominadas “Cinco Fuerzas de Porter”. Una herramienta que nos ayudará a estudiar el sector que

nos ocupa desde múltiples puntos de vista y nos dará una imagen clara de la problemática de la Educación Infantil.

### **Análisis de la competencia horizontal**

- **Rivalidad entre los competidores actuales**

Como se ha visto anteriormente es el punto central del modelo de Porter, donde convergen el resto de las cuatro fuerzas.

Los elementos que ayudan a aumentar la rivalidad entre los competidores son los siguientes:

#### *La concentración de empresas:*

Actualmente dentro de la Comunidad Valenciana existen 3.336 centros de educación tanto públicos como privados, de los cuales, 699 son de Educación Infantil de primer ciclo. 463 son de carácter privado y el resto públicos. Por tanto, podríamos considerar a estos 463 centros como nuestros competidores a día de hoy.

Obviamente, esta rivalidad es relativa ya que dependerá de la situación geográfica donde planteemos situar nuestro centro de educación, puesto que la concentración de estos competidores variará.

Haciendo un estudio más pormenorizado de los números de cada centro, podemos ver que la estructura actual de este sector es atomizada, es decir, existen muchas empresas dentro del sector y ninguna resulta ser una clara dominante sobre el resto.

#### *La diversidad de los competidores:*

Para el estudio del análisis del sector empresarial, el número de competidores no resulta tan relevante como la diferencia entre sus ofertas, objetivos, costes y estrategias. Como se ha visto al inicio de este capítulo, la educación infantil resulta ser de carácter opcional. Esto supone que los padres que deciden llevar a sus hijos a un centro infantil debido a la imposibilidad de quedarse al cuidado de sus hijos por motivos laborales, se vean en la disyuntiva de elegir entre llevar a sus hijos a un lugar donde estos puedan ser cuidados y atendidos, es decir las clásicas guarderías o

ludotecas; o llevarles a un centro de educación en el que además de ser cuidados y atendidos se les imparte unas enseñanzas cuyo principio general y finalidad, según expone el artículo 12 de la Ley Orgánica de Educación, "es la de contribuir al desarrollo físico, afectivo, social e intelectual de los niños".

Es por tanto, que en este sentido, los rivales actuales de la escuela infantil que estamos dispuestos a crear serían los centros educativos que tuvieran como objetivo el impartir enseñanzas a los niños y no sólo dedicarse a su atención y cuidado.

#### *Los costes:*

En relación a los costes soportados por las empresas dedicadas a la Enseñanza Infantil destaca el hecho de que no se requiere una inversión inicial demasiado elevada comparada con otros sectores industriales. Así mismo, los costes fijos pueden ser clasificados como bajos respecto al valor de los servicios ofrecidos, y por tanto no es necesario mantener una cifra de negocio alta para seguir compitiendo en el mercado.

#### *La diferenciación de los productos:*

A priori podría parecer que no existen demasiadas diferencias en cuanto a los servicios ofrecidos por los distintos centros de enseñanza infantil en la Comunidad Valenciana, sin embargo, si se piensa en centros infantiles que imparten cierta educación además de los simples cuidados a los niños la diferenciación se ve de manera más clara. Por tanto, uno de los objetivos clave de nuestro proyecto será fijar de cierta manera una estrategia diferenciadora en cuanto a los servicios educacionales ofrecidos.

#### *La demanda del sector:*

En los últimos años se ha ido produciendo una significativa transformación social que ha favorecido a la existencia de una demanda creciente de plazas en los centros infantiles. Esto se debe a tendencias como al progresiva incorporación de la mujer al mercado de trabajo, el incremento de las familiar monoparentales (familias en las que una única persona adulta es responsable de la educación, cuidado y custodia de los menores) o menor cercanía y/o disponibilidad de los abuelos para participar en el cuidado de los menores.

*Las barreras de salida:*

Son los obstáculos que impiden o dificultan a una empresa la salida del mercado donde opera. Como se ha visto anteriormente de forma teórica, la rivalidad entre los competidores de un sector será alta cuanto mayores sean las barreras de salida del mismo. En cuanto a las barreras a la salida de la actividad de escuelas infantiles 0-3, podemos considerar distintas posibilidades: el traspaso del negocio o, la venta de los materiales y mobiliario a otros centros. En el supuesto de un traspaso, la dificultad radica en la dificultad de encontrar personas interesadas en adquirir el negocio. En este sentido, la venta de material y mobiliario parece una opción más viable puesto que el material no se deteriora con facilidad. Sin embargo, en este caso se debe tener en cuenta que no se recupera la inversión inicial, puesto que el valor que puedes obtener por la venta de los materiales es significativamente pequeño.

Además, la existencia de competidores actuales crea un cierto diseño de la industria que señala los requisitos mínimos que toda empresa que quiera introducirse en el mercado debe cumplir. Estos requisitos son los servicios mínimos que deben prestarse. Los servicios primordiales de una Escuela de Educación infantil se pueden clasificar en dos:

1. El servicio asistencial: Cuidado y atención de las necesidades vitales (alimentación e higiene) de menores de entre cero y tres años.
2. El servicio educativo: Oferta de un proyecto educativo integral que contemple las necesidades formativas de los menores.

La oferta del servicio debe responder a las necesidades y/o expectativas de los padres, estimándose necesario un horario que oscile entre las 7:00-7:30 de la mañana y 20:00-20:30 horas de la tarde.



- **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes de una empresa dedicada a la Educación Infantil son las personas que están a cargo de un menor de entre cero a tres años y que no puede encargarse de él por motivos principalmente laborales. Estas personas a cargo suelen ser los padres y madres, sin embargo en ocasiones pueden tratarse también de tutores legales u otros familiares tales como abuelos o tíos del menor. A partir de ahora para facilitar la redacción del proyecto simplificaremos la idea y nos referiremos a los clientes únicamente como *padres*, pero teniendo en cuenta que realmente es cualquier persona adulta que está legalmente a cargo de un niño.

El poder principal de los clientes en esta industria es el de definir claramente la necesidad de mejorar las calidades de los servicios. No se puede olvidar que el *producto* de la industria son los pequeños de entre cero y tres años llevados por sus padres a la escuela infantil para ser atendidos y educados. Por tanto, no se trata de un producto de mercado al uso. Los padres y clientes de nuestra empresa, querrán siempre lo mejor para sus hijos, y por tanto, las calidades requeridas del mercado están claramente señaladas por estos.

- **Poder de negociación de los proveedores**

En relación a los proveedores del sector que nos ocupa podríamos distinguir entre los proveedores de materiales necesarios para la puesta en funcionamiento de nuestra escuela infantil, y los proveedores del *producto* de nuestra empresa, es decir, los niños que formarán parte de ella.

Los proveedores de materiales tales como mobiliario infantil, juguetes, material educativo, libros, etc.; no presentan un gran poder de negociación frente a las empresas del sector, ya que los productos ofrecidos por ellos pueden obtenerse con cierta facilidad en el mercado.

Sin embargo, los padres y por tanto *proveedores*, si ejercen una mayor presión sobre las empresas del sector. Principalmente porque ellos tienen el poder de elegir a qué escuela llevar a sus hijos, y como se ha visto anteriormente, saben de manera clara los requisitos que una escuela infantil debe cumplir para que ellos decidan llevar a sus

hijos allí.

Por otra parte, podríamos mencionar, que pueden existir otro tipo de *proveedores*. Estos podrían ser resultado de un acuerdo entre la propia escuela infantil y otros centros tales como hospitales y colegios. Aunque pueda parecer chocante en un primer momento, las empresas dedicadas a la educación infantil podrían establecer relaciones de cooperación con hospitales y colegios, los cuales podrían ofrecer publicidad de la escuela a los padres de niños recién nacidos o padres que tengan niños más mayores estudiando en colegios, a cambio de compensaciones económicas o intercambio de publicidad.

### **Análisis de la competencia vertical**

- **La existencia de productos sustitutivos:**

Los bienes sustitutivos son los que realizan la misma función que el producto de estudio. En este caso, los productos sustitutivos de la escuela infantil, serían otras formas de tener a los menores de entre cero y tres años al cuidado de una o varias personas competentes.

#### *Los abuelos:*

Tradicionalmente, el cuidado de los niños de tan corta edad mientras los padres iban a trabajar se llevaba a cabo por parte principalmente de los abuelos, que al ser personas jubiladas sí disponían de ese tiempo y que quizás se sentían igualmente responsables del cuidado de sus nietos. Como se ha mencionado anteriormente, en este momento parece que la tendencia ha cambiado, y los niños ya no se dejan tan asiduamente con los abuelos, debido a la menor cercanía y/o disponibilidad de los estos para participar en el cuidado de los menores, ya sea por razones físicas, como que los abuelos vivan en una ciudad distinta de sus hijos y nietos, o razones más personales, como puede ser que los abuelos no se vean con la capacidad o las ganas de encargarse del cuidado de sus nietos.

#### *El servicio doméstico:*

La alternativa del servicio doméstico frente a la contratación de una plaza en una

TFC: Plan Estratégico: *Una Escuela Infantil*

guardería infantil está siendo menos escogida por los padres debido a que este servicio es cada vez más caro y escaso, a lo que se une una mayor conciencia sobre la necesidad de incorporar de una manera legal al empleado doméstico ante los riesgos que entraña su contratación ilegal. Adicionalmente, la guardería infantil ofrece un servicio educativo de calidad desarrollado por profesionales especializados y una garantía "de confianza" extra respecto a las condiciones de atención a los niños.

#### *Ayudas para facilitar la conciliación laboral y paternal:*

En los últimos años se ha producido un debate social sobre la conveniencia de facilitar la estancia de la madre o el padre en el hogar familiar para el cuidado del menor durante los primeros meses de vida. Ello ha supuesto el desarrollo y la aprobación de medidas encaminadas a prolongar el período de descanso maternal, permitir su utilización por parte del padre y garantizar la existencia de un período más amplio para el cuidado del bebé en el que, si bien se sacrifica el salario, se mantiene el derecho a reincorporarse en el puesto ocupado con anterioridad al periodo maternal. El uso creciente de estas medidas por parte de la población de niveles de renta más desahogados puede reducir el mercado potencial de menores, básicamente en el período comprendido entre los cuatro y doce meses de vida.

#### *Otros centros educacionales:*

La posibilidad que ofrecen ciertos colegios de escolarizar a los niños a los pocos meses de nacer, y que estos puedan continuar su formación hasta que terminen la educación secundaria obligatoria, e incluso el bachillerato, supone una clara ventaja que tienen estos colegios frente a las escuelas infantiles, ya que para muchos padres resulta muy cómodo no tener que cambiar a sus hijos de centro durante todos los años que dure su educación escolar.

#### *La crisis:*

La situación económica sufrida durante los últimos años en España ha desembocado en un alto nivel de paro en el país. Esto se convierte en un producto sustitutivo de una Escuela Infantil ya que muchas familias han visto disminuida su capacidad económica y

han tenido que reducir sus gastos lo máximo posible. En muchos casos esto produce un replanteamiento de las prioridades, y ya que la escolarización de los niños de entre cero y tres años no es obligatoria se prescinde de ella. Además, si uno o ambos cónyuges se quedan en paro pueden quedarse al cargo de sus hijos sin la necesidad de hacer un esfuerzo económico extra.

- **La amenaza de entrada de competidores potenciales:**

Las barreras de entrada son las dificultades que se encuentra una empresa a la hora de poder acceder a una nueva industria. En el sector de la Educación Infantil encontramos las siguientes barreras de entrada:

*La elección de la situación del local donde llevar a cabo la actividad.*

Los requerimientos legales existentes respecto al emplazamiento y condiciones del local, unido a la necesidad de encontrar un enclave idóneo para asegurar una demanda potencial que haga viable el negocio en el corto y medio plazo, dificultan significativamente la identificación de una localización adecuada. De hecho, los expertos del sector aseguran que esta búsqueda puede prolongarse incluso por un período próximo a un año.

*Personal mínimo para la puesta en marcha del negocio.*

El inicio de la actividad requiere de una estructura de personal mínima, que se eleva al menos a seis personas, lo que obliga a realizar una contratación y mantenimiento de dicho personal desde los primeros meses de actividad, incluso aunque la demanda inicial no sea suficiente para sufragar las retribuciones de los mismos.

*Los costes e inversiones iniciales:*

Además se debe tener en cuenta los costes de funcionamiento de la empresa como son: la constitución de la sociedad (normalmente Sociedad de Responsabilidad Limitada), el alquiler o compra del local, los proyectos y licencias municipales, las posibles obras de acondicionamiento del local, la compra de mobiliario y material didáctico necesario, y la contratación de seguros. La suma de estos costes podría suponer una inversión de aproximadamente 70.000 €.

Y, finalmente, identificamos la última barrera de entrada: Las llamadas *Barreras Gubernamentales*; que son, las restricciones que impone el gobierno en sus leyes y otras normas para el ingreso de nuevas empresas en el sector industrial. La legislación vigente, que rige las normas referentes a las Escuelas Infantiles en la Comunidad Valenciana, es la siguiente:

- 1- REAL DECRETO 2/2009 de 9 de Enero, del Consell, por el que se establecen los requisitos mínimos que deben cumplir los centros que impartan el Primer Ciclo de la Educación Infantil en la Comunidad Valenciana.
- 2- REAL DECRETO 1004/1991, de 14 de junio, por el que se establecen los requisitos mínimos de os centros que impartan enseñanzas de régimen general no universitarias. (B.O.E. 152/91 DE 26 DE JUNIO DE 1991).
- 3- REAL DECRETO 113/2004, de 23 de Enero, por el que se desarrollan los aspectos educativos básicos y la organización de las enseñanzas de la Educación Infantil, y se determinan las condiciones que habrán de reunir los centros de esta etapa.
- 4- ORDEN de 25 de Mayo de 2004, del Gobierno Valenciano, en materia de accesibilidad en la edificación de pública concurrencia.
- 5- Deberán aportar Autorización de CONSELLERIA DE CULTURA, EDUCACIÓN Y CIENCIA como ESCUELA INFANTIL.
- 6- XI Convenio colectivo de los Centros de Asistencia y Educación Infantil.

A continuación se expone de forma resumida todos los requisitos a tener en cuenta a la hora de abrir un Centro de Educación Infantil conforme a la legislación Estatal y de la Comunidad Valenciana.

*- Condiciones generales de las instalaciones*

1. Los centros estarán ubicados en locales de uso exclusivamente educativo, dispondrán de acceso independiente desde el exterior y cumplirán las condiciones higiénicas, acústicas, de habitabilidad, seguridad y accesibilidad establecidas en la legislación vigente, además de los requisitos establecidos en este decreto.

Todos los espacios docentes habrán de tener ventilación e iluminación natural directa desde el exterior.

TFC: Plan Estratégico: *Una Escuela Infantil*

2. Los centros deberán cumplir la normativa vigente en materia de eliminación de barreras arquitectónicas y accesibilidad en la edificación de pública concurrencia.

*- Requisitos del emplazamiento*

El local deberá estar situado en edificios destinados exclusivamente para dicho fin (guardería infantil), debiendo ocupar en ambos casos la planta baja del inmueble o el primer piso.

*- Estructura mínima*

Las Escuelas y los Centros de Educación Infantil de Primer Ciclo completos son aquellos que tienen tres o más unidades.

Ratio: número máximo de alumnos por unidad

1. El número máximo de alumnos por unidad de primer ciclo será el siguiente:

- a) Unidades para alumnado menor de un año: 1/8.
- b) Unidades para alumnado de uno a dos años: 1/13.
- c) Unidades para alumnado de dos a tres años: 1/20.

2. En las unidades donde se agrupe, alumnado, el número máximo de alumnos por unidad, según el tramo de edad que agrupe; será el siguiente:

- a) Unidades para alumnado hasta dos años: 1/8.
- b) Unidades para alumnado hasta tres años: 1/11.
- c) Unidades para alumnado de uno a tres años: 1/15.

*- Requisitos del personal*

En los centros de Educación Infantil en los que se imparta exclusivamente el primer ciclo, las niñas y los niños en todo momento serán atendidos por personal cualificado.

El carácter educativo del primer ciclo de la Educación Infantil será recogido por el centro en una propuesta pedagógica, cuya elaboración y seguimiento estará bajo la responsabilidad de un profesor con el título de maestro en Educación Infantil o título de Grado equivalente.

La atención educativa directa al alumnado correrá a cargo de profesionales que dispongan de alguna de las siguientes titulaciones:



TFC: Plan Estratégico: *Una Escuela Infantil*

- a) Título de Maestro con la especialización en Educación Infantil, o título de Grado equivalente.
- b) Técnico especialista en Jardín de Infancia.
- c) Técnico superior en Educación Infantil.
- d) Los profesionales que hayan obtenido la especialización y la habilitación de acuerdo con la Orden de 11 de enero de 1996, del Ministerio de Educación y Ciencia.
- e) Los profesionales que cumplan los requisitos contemplados en la Orden de 11 de octubre de 1994 para centros de Educación Infantil de primer ciclo.
- f) Maestros que hayan adquirido la habilitación para la provisión de vacantes de naturaleza laboral en Escuelas Infantiles de la Generalitat.
- g) Educadores que hayan adquirido la habilitación para la provisión de vacantes en Escuelas Infantiles de la Generalitat.

#### Dotación de personal cualificado

1. Los centros completos de Educación Infantil de Primer Ciclo deberán contar con personal cualificado al que se refiere el artículo 11 de este decreto, al menos, en número igual al de unidades en funcionamiento, más uno.
2. Del personal a que hace referencia el apartado anterior, al menos uno de ellos deberá contar con la titulación de Maestro/a con la especialización de Educación Infantil o título de Grado equivalente.

## Capítulo 4

### La Ventaja competitiva. Elección de la estrategia.

Como se ha visto anteriormente en el Capítulo 2 sobre la Estrategia Competitiva, hay tres posibles estrategias genéricas que una empresa puede seguir para poder competir en el mercado y conseguir una ventaja competitiva. Es muy importante que antes de la elección de la estrategia a seguir, la empresa defina el tipo de ventaja competitiva que le gustaría obtener y el panorama sectorial dentro del cual logrará esa ventaja.

El concepto de estrategias genéricas está basado en la premisa de que hay varias formas de lograr la ventaja competitiva, dependiendo de la estructural del sector industrial. Si todas las empresas de un sector siguieran los principios de la estrategia competitiva, cada una elegiría una base diferente para la ventaja competitiva. Aunque no todas tendrían éxito, las estrategias genéricas proporcionan rutas alternativas para un desempeño superior. Además, el cambio estructural puede cambiar el balance relativo entre las estrategias genéricas en un sector, debido a que puede cambiar la capacidad de sostenimiento de una estrategia genérico o también el tamaño de una ventaja competitiva que resulta ser el resultado de la misma.

Cada estrategia genérica implica diferentes habilidades y requisitos para el éxito, lo cual significará diferentes cultural y estructuras organizacionales. Estas diferencias organizacionales conllevan varias implicaciones. Igual que hay frecuentes inconsistencias económicas para lograr más de una estrategia genérica, una empresa no desea que su estructura organizacional esté por debajo del nivel óptimo. Parece que resulta frecuente combinar la selección ejecutiva y la motivación de la misión de las unidades de negocio, normalmente expresado en términos de construir, sostener o cosechar la participación en el mercado. Y también es como mínimo de la misma importancia, igualar la selección y motivación ejecutiva a la estrategia genérica que sigue la empresa.

El concepto de estrategias genéricas también tiene implicaciones para el papel de la cultura del éxito competitivo. La cultura es el conjunto de normas y actividades que ayudan a definir la organización de la empresa. La cultura de una empresa puede reforzar fuertemente la ventaja competitiva que una estrategia genérica logra buscar,



si la cultura es la apropiada. Sin embargo, no se puede definir una cultura buena o mala, ya que la cultura empresarial es un medio para lograr la ventaja competitiva, no un fin por sí misma.

Por tanto, la pieza central del plan estratégico de una empresa debe ser su estrategia genérica, que especifica el enfoque fundamental para lograr la ventaja competitiva que persigue la empresa, y proporciona el contexto para las acciones tomadas en cada área.

Por tanto, la pieza central del plan estratégico de una empresa debe ser su estrategia genérica, que especifica el enfoque fundamental para lograr la ventaja competitiva que persigue la empresa, y proporciona el contexto para las acciones tomadas en cada área.

### **Definición de la Misión y Visión de la empresa**

Todo el proceso estratégico comienza con la construcción de la misión y la visión de la empresa. Nuestra empresa es una escuela infantil cuyos objetivos principales son entregar una educación de calidad, administrar con eficacia los recursos y satisfacer el deseo de los padres (clientes). Para ello, deberemos expresar claramente estos propósitos y los resultados finales deseados.

Los fines declarados a obtener son expresados por la misión, visión y objetivos estratégicos. La misión debe explicitar el propósito para lo cual la escuela existe; identifica el valor esperado. La visión explicita que esperamos del futuro; es la explicación del futuro deseado. Los objetivos estratégicos especificarán los resultados esperados en el largo plazo; estos reflejan resultados específicos esperados y que se encuentren alineados con la visión y misión declarada. Las tres son importantes y las tres son complementarias.

La misión especifica cuáles son los propósitos a lograr, que valor busca producir. Es la razón de la existencia de la empresa. Es una declaración amplia, y expresa la esencia de la organización. Describe la razón de ser, el por qué de la organización.

Las políticas, los procedimientos, actividades, productos, servicios y la estructura organizacional evolucionarán con el tiempo respondiendo al cambio de las circunstancias pero la misión, al constituir la esencia, la razón de ser se mantendrá igual.

### **Definición de la Misión:**

- ¿Qué función o funciones desempeña la organización?

Nuestra escuela infantil brinda servicios de soporte en el cuidado de los niños de entre cero y tres años, a los que se inculca el desarrollo de habilidades y destrezas mediante métodos pedagógicos impartidos tanto en lengua castellana como inglesa.

- ¿Para quién realiza esta función?

Para los clientes de la empresa, es decir, los padres que quieren que sus hijos , con edades comprendidas entre los cero y tres años, reciban educación además de los cuidados y atenciones necesarias que ofrecen las guarderías.

- ¿De qué manera se va a desempeñar esas funciones?

Una escuela infantil debe concebirse como un centro que ofrezca un servicio integral que satisfaga las múltiples necesidades de los padres de los menores, siendo éste el aspecto que debe considerarse clave, conjuntamente con el emplazamiento, para garantizar la viabilidad del negocio.

Los servicios fundamentales de una Escuela de Educación infantil se pueden clasificar en dos:

1. El servicio asistencial: Cuidado y atención de las necesidades vitales (alimentación e higiene) de menores de entre cero y tres años.
2. El servicio educativo: Oferta de un proyecto educativo integral que contemple las necesidades formativas de los menores.

Para dar este servicio de la manera más óptima posible, se ha desarrollado un listado de especificaciones sobre los servicios ofrecidos por nuestra Escuela Infantil.

**Formación específica del profesorado:** los profesores tendrán título de psicología, logopedia o maestro en educación infantil. Contaremos también en nuestro centro con un programa específico en el que se irá alternando diariamente el inglés (impartido por profesores nativos) con el resto de actividades, en forma de juego, música, talleres...etc. El número de profesores será de uno por cada unidad de módulo.

**Conciertos con colegios:** el centro establecerá ciertos conciertos con colegios como una fase más del proceso educativo, procurando seguir una misma línea formativa y educacional para que a los pequeños les resulte un cambio lógico y normal. Fundamentalmente los conciertos se realizarán con colegios bilingües, en los que los alumnos reciben la mayor parte de las asignaturas en inglés, además de impartir clases en lengua castellana.

**Dispondrá de un servicio de cocina propio** (no catering) con menús caseros preparados por profesionales bajo criterios dietéticos y sanitarios, que será anunciado, comunicado y consensuado con el colectivo de padres para un correcto seguimiento por todas las partes. Atenderá por tanto aquellos casos especiales de intolerancia alimenticia, trastornos alérgicos o cualquier exigencia nutricional que requiera de dieta especial. Se tratará de educar y dirigir a los niños hacia una alimentación sana y saludable, mediante estímulos, juegos y premios.

**Sistema “Acercamiento de los padres a la escuela”.** Es un sistema webcam con el que los padres, logueándose con su clave y usuario personales en la página web del centro podrán acceder en tiempo real a las cámaras web instaladas en las habitaciones para poder observar en todo momento el transcurso de las clases y comprobar el buen ambiente en el centro.

Todos los padres podrán hacer uso del **servicio de canguro** a domicilio. Un fin de semana al mes, a elegir viernes o sábado, los padres dispondrán de una persona para que cuide de su hijo en su propia casa mientras ellos disfrutan de una noche libre. Estas personas serán cuidadosamente elegidas. Incluso entre esta ayuda estará también incluido personal propio del centro para que a los niños y niñas les sea más cercano, fácil y llevadero.

**Servicio de autobús.** Mediante la subcontratación a una empresa de transportes, ofrecerá la posibilidad de utilizar el servicio de transporte de la escuela infantil, que constará de un minibús con asientos individuales en la que los niños viajarán en sillas homologadas para su seguridad.

Finalmente, cabe señalar que en la escuela infantil se cuidará al máximo la higiene, las comidas y el trato que reciben los niños en el desarrollo de las actividades anteriormente expuestas, dado que es imprescindible transmitir una imagen de absoluta confianza a los padres.

- ¿Cuándo se realizan estas funciones?

La oferta del servicio debe responder a las necesidades y/o expectativas de los padres, por tanto el centro permanecerá abierto de lunes a viernes desde las 7,30 h de la mañana hasta las 20,30h, y además ofrece el “servicio de canguro” un fin de semana al mes.

- ¿Para qué existe esta organización/empresa?

La existencia de nuestra Escuela Infantil brinda una alternativa confiable para el cuidado de los niños y niñas mientras sus padres trabajan, a la vez que contribuye con el desarrollo adecuado y el aprendizaje de los mismos.

En resumen, la misión de la empresa podría ser definida de este modo **“Ofrecer el mejor servicio de cuidado y educación de niños y niñas con edades comprendidas entre los cero y tres años, a través de métodos pedagógicos bilingües con la ayuda de profesionales cualificados y comprometidos que brindan una alternativa de confianza a los padres”**

#### **Definición de la Visión:**

Mientras la misión nos entrega el porqué una organización existe, la visión debería indicarnos como el futuro será mejor debido a la existencia de la empresa. Nos entrega un cuadro, una imagen del futuro deseado. Describe que logros deberían ser obtenidos, por qué la escuela existe y podría describir que hará para que ello ocurra.

El desafío consiste en encontrar una buena visión que equilibre un desafío que estimule la imaginación, que siendo ambicioso a la vez se perciba como posible, que las personas se identifiquen con ella y que sea específico de forma tal que inspire las estrategias que serán necesarias para su desarrollo sin olvidar que por su naturaleza serán cambiantes.

- ¿Cuáles son nuestras metas futuras?
  - a. Ampliar el negocio mediante la implantación de nuevas escuelas infantiles, y ser una empresa reconocida a nivel nacional por la excelencia y calidad en el cuidado y formación de niños en etapa preescolar gracias al compromiso y la responsabilidad de nuestros educadores.
  - b. Ser la escuela infantil distinguida dentro del sector educativo por el nivel de confianza y calidad en la enseñanza ofrecido.

La visión de nuestra empresa podría ser: **“Ser la empresa dedicada a la Educación Infantil líder a nivel nacional debido a la calidad en la gestión educativa y al compromiso adquirido para el cuidado de los niños y niñas en etapa preescolar a través de métodos pedagógicos bilingües que permitan el desarrollo de las habilidades y destrezas de los mismos, logrando posicionarnos como una institución pionera en la calidad de servicio y educación dentro del sector educativo.”**

La visión y la misión se complementan. La misión especifica el propósito fundamental de la existencia de la escuela mientras la visión especifica el futuro deseado. Juntas nos indican si los programas y actividades son las apropiadas, nos orientan en el establecimiento de objetivos y estrategias para obtener los resultados declarados y para medir el progreso efectivo de ellos. Son el cimiento sobre el que construiremos nuestras políticas, actividades y acciones. De ellas se desprende la filosofía de trabajo de la empresa: con la puesta en marcha de la escuela infantil tenemos la responsabilidad y el compromiso permanente de desarrollar al máximo las capacidades y habilidades de los niños y niñas contribuyendo de manera activa en la preparación de los mismos para que se inicien exitosamente en la etapa escolar obligatoria, además de velar por su bienestar y es nuestra prioridad exceder las expectativas de los padres que depositan su confianza en nuestra organización, a

través de los servicios prestados y el personal altamente cualificado que forma parte de la empresa.

Por tanto, queda definido el objetivo de la empresa, que no es otro que el de buscar la excelencia en el servicio ofrecido a través de la calidad educativa, los profesionales altamente cualificados y la tenencia del mejor equipamiento para la realización de actividades que ayuden a desarrollar las habilidades y destrezas de los niños y niñas que asisten a la escuela infantil.

La estrategia genérica a seguir de la empresa será una basada en el enfoque o segmentación. Dentro del Sector de la educación infantil, nuestros clientes potenciales serán los padres que quieren que sus hijos , con edades comprendidas entre los cero y tres años, reciban educación además de los cuidados y atenciones necesarias que ofrecen las guarderías. Para lograr el objetivo de la empresa se llevarán a cabo las funciones detalladas anteriormente, que forman la estrategia genérica de la empresa que nos diferenciarán de otras empresas del sector: personal altamente cualificado, formación educativa bilingüe, concierto con colegios, servicio de comedor, servicio de acercamiento a la escuela y servicio de canguro.

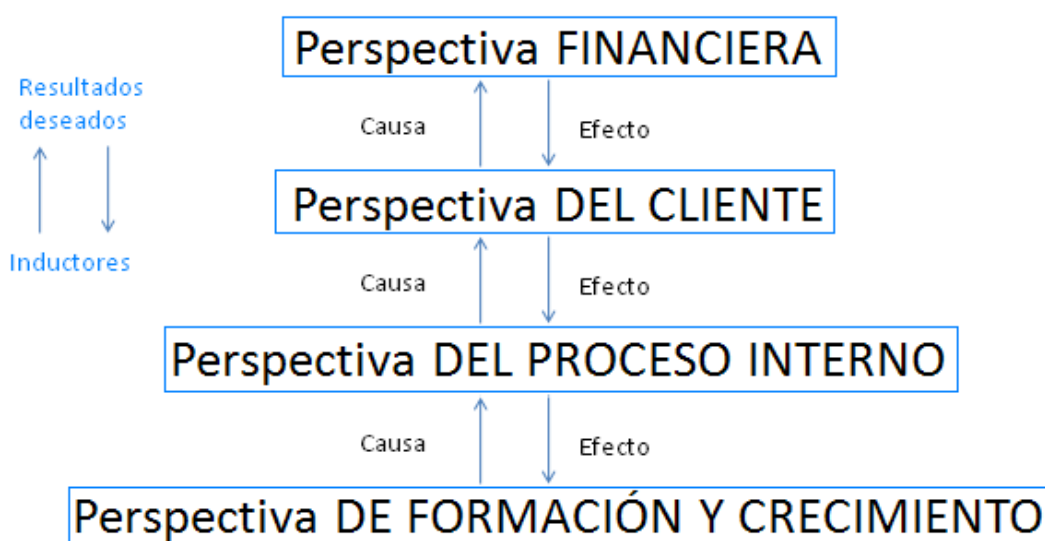
## Capítulo 5

### El Mapa Estratégico: Cuadro de Mando Integral

Y llega el momento de desarrollar una estrategia para establecer un curso hacia los fines declarados. Se trata de un mapa indicativo que hay que desarrollar para lograr la meta. Si queremos sobrevivir y prosperar en la competencia en una época en la que prima la información, debemos utilizar sistemas de medición y gestión derivados de nuestras estrategias y capacidades. El Mapa Estratégico es una herramienta que permite asegurar que varias perspectivas organizacionales claves serán tomadas en cuenta. Esto incluye una identificación de la organización, misión y visión del futuro, el enfoque de los resultados deseados y un balance del esfuerzo entre los stakeholders (partes interesadas), administración financiera, procesos internos y la capacidad organizacional. Los elementos claves de cada una de esas perspectivas serán definidas e interrelacionadas para demostrar como una afecta a la otra. El flujo de estos elementos y su interconexión constituyen la estrategia.

Por tanto, los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

Figura 5.1.



(Fuente: Elaboración propia)

### **La perspectiva Financiera**

Define la actuación financiera y los objetivos y medidas finales. Se trata de ver la estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo desde la perspectiva del accionista.

La administración financiera es siempre importante, siendo especialmente esencial durante los primeros años de la empresa. En la escuela infantil, cada euro invertido debe ser evaluado por su efecto en una de dos áreas: el incremento de los logros educativos, y el fortalecimiento financiera de la empresa a través de la entrada de nuevos alumnos. Los padres e inversores, están muy pendientes de la eficiencia financiera como stakeholders claves. Los padres quieren asegurarse de que los costos sean razonables, al tiempo que se siga impartiendo la educación que la escuela promociona. Mientras que los inversores desean que su dinero no se desperdicie y que sea utilizado de la manera más eficiente posible. La efectividad de la administración financiera puede ser medida a través de variaciones entre las metas planteadas y las obtenidas, balances financieros, y porcentajes por sobre los objetivos.

Debido a que nuestra empresa es de nueva creación y se encuentra en la fase inicial del ciclo de vida, nuestro objetivo financiero inicial será el de conseguir la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto de creación de la empresa, así como la obtención de una cuota mínima que nos permita desarrollar la actividad.

### **La perspectiva del Cliente**

Se identifican los segmentos del cliente y de mercado en que se elige competir; segmentos que generan los ingresos con los objetivos financieros. E identifica y mide las propuestas de valor añadido. Como se ha visto anteriormente nuestros clientes serán los padres que deseen matricular a sus hijos pequeños en nuestra escuela infantil. Debido a que nos situamos en el inicio de nuestra actividad profesional el objetivo principal sobre los clientes es la captación de los mismos. Para ello, se realiza una propuesta de valor al cliente, es decir, una estrategia empresarial que maximiza la demanda a través de configurar óptimamente la oferta.



Figura 5.2.

**VALOR = Atributos del producto / servicio + Relaciones + Imagen**

Nuestra propuesta de valor puede ser definida como el mejor servicio de cuidado y educación bilingüe de niños y niñas con edades comprendidas entre los cero y tres años, a través de métodos pedagógicos bilingües con la ayuda de profesionales cualificados y comprometidos que brindan una alternativa de confianza a los padres. Además nuestros precios deben ser competitivos sin dejar de ofrecer la calidad ofertada.

### **La Perspectiva de los Procesos Internos**

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor. La empresa debe definir una completa cadena de valor de los procesos internos que aborda a su vez tres procesos:

- Proceso Operativo: engloba la onda corta de creación de valor, la mejora continua. Mejora de los servicios ofertados, como son: la educación bilingüe con un equipo de educadores altamente cualificado; servicio de acercamiento de los padres a la escuela a través de la webcam; el derecho a servicio de canguro un fin de semana al mes; el concierto con colegios bilingües de la ciudad; el servicio de transporte; y, el servicio de cocina propia con menús caseros preparados por profesionales y consensuados con el colectivo de padres.
- Proceso de innovación: donde se trabaja la onda larga de creación de valor, identificando el mercado que necesitara servicio ideado y se crea (necesidades futuras para clientes actuales y futuros). Una vez puesta en marcha la actividad empresarial debemos estar alerta de los cambios que se producen tanto en el sector en el que operamos como en las necesidades nuevas que pueden surgir a nuestros clientes. De este modo podríamos ampliar la cantidad de servicios ofertados, como puede ser, introducción de otro idioma como el francés y/o

alemán; apertura un mayor número de horas, o incluso apertura del centro los sábados, etc. Además podríamos aumentar la capacidad de la escuela, y Ampliar el negocio mediante la implantación de nuevas escuelas infantiles

- Servicio al cliente. Distinguirnos por el nivel de confianza y calidad en la enseñanza ofrecido, y el contacto siempre directo y abierto con los padres, dejando claro que la escuela está abierta a ellos en cualquier momento y para lo que necesiten.

### **La Perspectiva de Formación y Aprendizaje/Crecimiento**

Sus objetivos proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen las tres perspectivas anteriores. Permite, por tanto analizar la capacidad de los colaboradores y empleados para llevar a cabo los procesos de mejora continua, la actuación de los sistemas de información y el clima organizacional que posibilite la motivación, la delegación de responsabilidades, la coordinación del proceso de toma de decisiones y la coherencia interna de los objetivos.

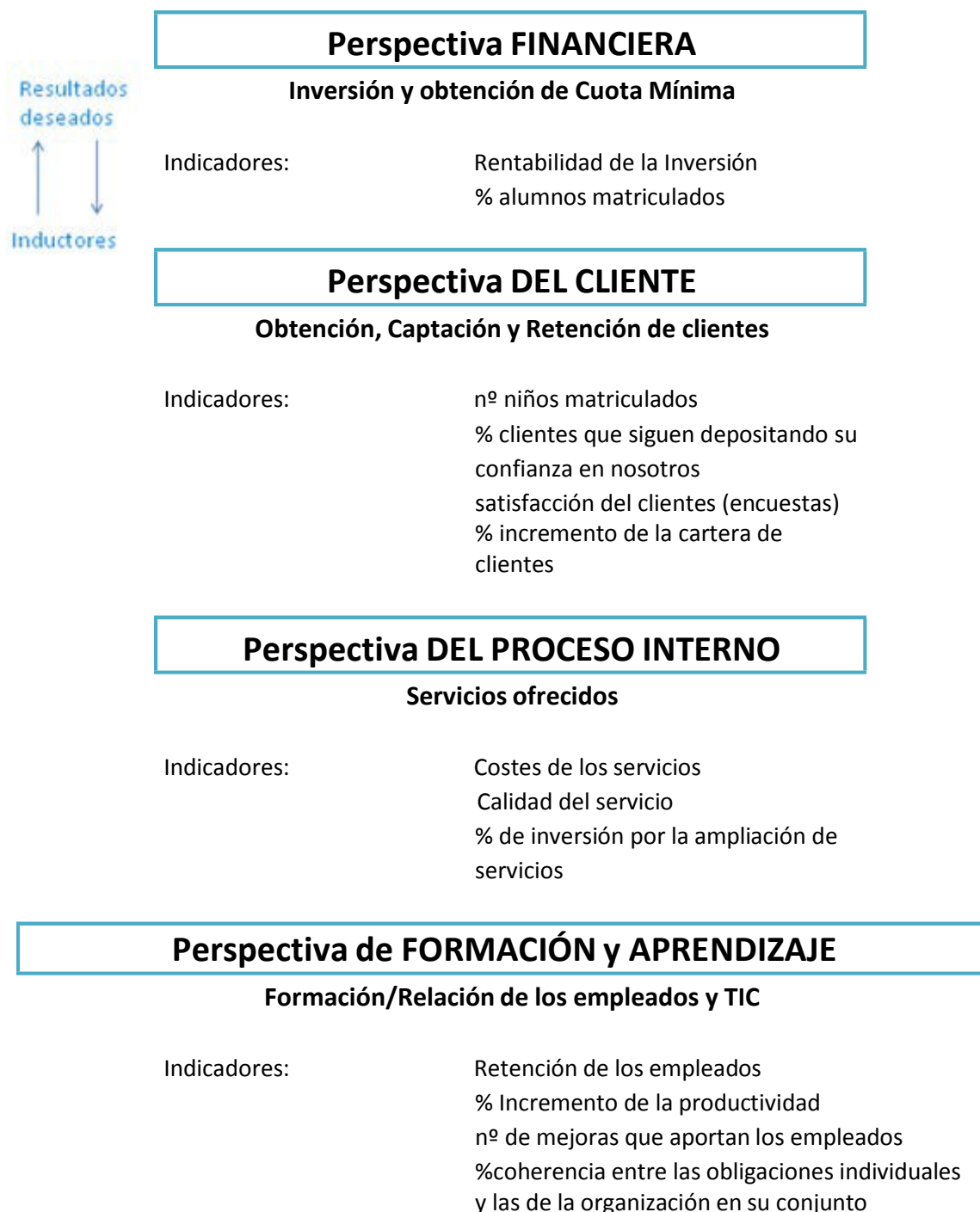
Todo descansa en la capacidad de organización para lograr los objetivos planteados, ser capaz de desarrollar y llevar a cabo procesos administrativos, para asegurar que la administración financiera es efectiva e involucrar y satisfacer a los accionistas. La capacidad organizacional debe ser asesorada y mejorada de forma continua. Consta de varios aspectos interrelacionados:

- Las personas involucradas, ya sean profesores, administradores o trabajadores en general, deben tener los conocimientos y las habilidades necesarias para lograr los objetivos particulares que se le plantean, y deben ser cuidadosamente escogidos para su labor en particular. Los miembros del directorio deben tener la capacidad de proporcionar liderazgo estratégico efectivo. Los profesores deben ser dedicados, tener los conocimientos necesarios para las clases que imparten, deben tener la habilidad de trabajar con niños y estar satisfechos con sus roles y deberes. Los administradores deben ser competentes, tener el respeto de los profesores, trabajadores en general y de los padres, y estar alerta para mejorar continuamente la operación del colegio.

- La tecnología y sistemas de información deben ser utilizados de forma efectiva. Esto es particularmente cierto en la sociedad actual. A pesar de que nuestra escuela infantil está centrada en alumnos de muy corta edad, debemos determinar cuándo usar tecnología en la sala de clases con fines educacionales, por ejemplo, en el aula de niños de tres años se les puede ir introduciendo en el mundo de la informática a través de juegos y otras actividades. Pero independiente de si la tecnología forma parte de la clase o no, Internet puede ser utilizada como una útil vía de comunicación con los padres (correo electrónico, página web, servicio de acercamiento de los padres a la escuela...), marketing (publicidad), y para una serie de otros aspectos administrativos.
- Hay una serie de aspectos intangibles que deben estar presentes para que la escuela funcione correctamente. Pueden ser referidos como capital organizacional e incluyen la habilidad de alinear todos los aspectos de la organización en función de los objetivos a cumplir. Esto significa que todo lo que se hace debe contribuir al resultado final. Debe haber una cultura de parte de la escuela, de promover la visión y la misión. Como se ha visto anteriormente nuestra escuela infantil tiene como objetivo el de buscar la excelencia en el servicio ofrecido a través de la calidad educativa, los profesionales altamente cualificados y la tenencia del mejor equipamiento para la realización de actividades que ayuden a desarrollar las habilidades y destrezas de los niños y niñas que asisten a la escuela infantil. La cultura impartida debe fusionar desempeño y trazabilidad para lograr los objetivos planteados.

Una vez definidas cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando, debemos establecer mecanismos de evaluación y medición (indicadores) para cada elemento incluido en el mapa para determinar el avance efectivo. Estas mediciones permitirán corregir el curso cuando este se aleja de la meta.

Figura 5.3.



## Capítulo 6

### Cuenta de Explotación y Balance Previsional

Para desarrollar el plan económico y financiación de nuestra empresa lo primero que vamos a hacer es cuantificar las inversiones iniciales necesarias que van a ser necesarias para la puesta en marcha de la escuela infantil.

- Constitución de una SL: 3.500€ aprox.  
Incluye: el Certificado de Denominación Social, la Redacción e Inscripción de la Escritura de Constitución, Liquidación del ITP y AJD, Inscripción en el Registro Mercantil, La legalización y sellado de los libros en el Registro Mercantil, y el aporte del Capital Social.
- Alquiler durante un año de un chalet de 230 m<sup>2</sup>: 14.400€  
El cual se acondicionará y de este modo tendremos: 5 aulas, 1 sala de juegos, 1 comedor, 1 cocina, 1 oficina y secretaría, 1 despacho de docentes, 2 aseos con ducha (uno para el personal y otro para los alumnos). Además el terreno servirá como patio de recreo.
- Proyecto y Licencias Municipales: 3.000€ aprox.
- Obras de acondicionamiento: 34.500€.  
Dependerá de las obras realmente necesarias y de las calidades escogidas. Se ha tomado como base para el cálculo el de 150 €/m<sup>2</sup>.
- Seguros: 3.000€.

Tabla 6.1.

	PRECIO	CANTIDAD	IMPORTE
CONSTITUCIÓN DE LA S.L.	3.006,00	1	3.006,00
Certificación de Denominación Social	25,88	1	25,88
Escritura de Constitución	210,45	1	210,45
Liquidación ITP y AJD	30,06	1	30,06
Inscripción en el Registro Mercantil	123,78	1	123,78
Legalización y sellado de libros en RM	49,92	1	49,92
ALQUILER CHALET (2 meses de fianza)	1.200,00	2	2.400,00
PROYECTO Y LICENCIAS MUNICIPALES	3.000,00	1	3.000,00
SEGUROS	3.000,00	1	3.000,00
OBRAS ACONDICIONAMIENTO (150€/m <sup>2</sup> )	150,00	230	34.500,00
<b>TOTAL</b>			<b>46.346,09</b>

Además:

Tabla 6.2.

	PRECIO	CANTIDAD	IMPORTE
<b>OFICINA</b>			<b>3.737,00</b>
Mesa y silla de dirección	461,00	1	461,00
Mesa de reunión	300,00	1	300,00
Sillas auxiliares	52,00	8	416,00
Armario	200,00	2	400,00
Mesa ordenador	160,00	1	160,00
Ordenador (incluido el Software de Gestión)	1.100,00	1	1.100,00
Webcam	100,00	6	600,00
Impresora Multifunción	200,00	1	200,00
Teléfonos	50,00	2	100,00
<b>COCINA</b>			<b>9.350,00</b>
Campana extractora	1.200,00	1	1.200,00
Motor de campana	1.500,00	1	1.500,00
Congelador	250,00	1	250,00
Nevera	1.000,00	2	2.000,00
Lavavajillas industrial	700,00	1	700,00
Batería de cocina	380,00	1	380,00
Vajilla, cubertería y cristalería	850,00	1	850,00
Mesa de trabajo	600,00	1	600,00
Cocina industrial	1.500,00	1	1.500,00
Fregadero	300,00	1	300,00
Estantería metálica	70,00	1	70,00
<b>LAVANDERÍA Y TEXTIL</b>			<b>620,00</b>
Lavadora	270,00	1	270,00
Toallas, mantas y sábanas	350,00	1	350,00
<b>BAÑO Y DORMITORIOS</b>			<b>5.350,00</b>
WC y duchas infantiles (incluye instalación)	700,00	1	700,00
Cambiador	500,00	1	500,00
Cunas, Hamacas y tronas	230,00	10	2.300,00
Camas apilables	37,00	50	1.850,00
<b>UNIDADES EDUCATIVAS</b>			<b>4.910,00</b>
Juego de mesa y cinco sillas	160,00	10	1.600,00
Juguetes	1.600,00	1	1.600,00
Tobogán-laberinto	210,00	1	210,00
Pequeña casa	300,00	1	300,00
Psicomotricidad	1.200,00	1	1.200,00
<b>TOTAL</b>			<b>23.967,00</b>
<b>Total TESORERÍA INICIAL Necesaria</b>			<b>70.313,09</b>

Siendo la amortización del inmovilizado la siguiente:

Tabla 6.3.

<b>INMOVILIZADO MATERIAL</b>	<b>PRECIO</b>	<b>DOTACIÓN</b>	<b>AMORT. ANUAL</b>
Mesa y silla de dirección	461,00	10%	46,10
Mesa de reunión	300,00	10%	30,00
Sillas auxiliares	416,00	10%	41,60
Armario	400,00	10%	40,00
Mesa ordenador	160,00	10%	16,00
Ordenador (incluido el Software de Gestión)	1.100,00	25%	275,00
Webcam	600,00	25%	150,00
Impresora Multifunción	200,00	25%	50,00
Teléfonos	100,00	25%	25,00
Campana extractora	1.200,00	10%	120,00
Motor de campana	1.500,00	10%	150,00
Congelador	250,00	10%	25,00
Nevera	2.000,00	10%	200,00
Lavavajillas industrial	700,00	10%	70,00
Batería de cocina	380,00	10%	38,00
Vajilla, cubertería y cristalería	850,00	10%	85,00
Mesa de trabajo	600,00	10%	60,00
Cocina industrial	1.500,00	10%	150,00
Fregadero	300,00	10%	30,00
Estantería metálica	70,00	10%	7,00
Lavadora	270,00	10%	27,00
WC y duchas infantiles (incluye instalación)	700,00	10%	70,00
Cambiador	500,00	10%	50,00
Cunas, Hamacas y tronas	2.300,00	10%	230,00
Camas apilables	1.850,00	10%	185,00
Juego de mesa y cinco sillas	1.600,00	10%	160,00
Juguetes	1.600,00	25%	400,00
Tobogán-laberinto	210,00	25%	52,50
Pequeña casa	300,00	25%	75,00
Psicomotricidad	1.200,00	25%	300,00
<b>TOTAL AMORTIZACIONES INMOVILIZADO</b>			<b>3.158,20</b>

### **Cuenta de Explotación y Balance previsional**

En la cuenta de explotación quedan reflejados ordenadamente el conjunto de los ingresos y los gastos generados por la actividad propia de la empresa.

En primer lugar vamos a ver los gastos en los que va a incurrir la empresa a lo largo del ejercicio. Estos son: los gastos de personal, los gastos de explotación, la amortización del inmovilizado, y los gastos financieros.

Los gastos de personal son los ajustados al convenio de ámbito estatal de centros de asistencia y educación infantil vigente en el año 2012. (Ver anexo). Además el número de empleados se ha establecido de manera que se cumplan los requisitos definidos en la ley, estimándose así un número de 9 empleados, de los que 6 de ellos serán personal docente.

La carga social soportada por la empresa se ha calculado como el 29,9% del salario base de cada trabajador. Dicho porcentaje procede del sumatorio de: 23,6% de contingencias comunes y profesionales, 5,5% de desempleo, 0,20% FOGASA, y 0,6% de formación profesional.

Tabla 6.4.

<b>GASTOS DE PERSONAL</b>					
	Nº	Salario Base	Carga Social	Gasto Mensual	Gasto Anual
Director/Gerente	1	1.401,68	419,10	1.820,78	21.849,39
Técnico especialista infantil	2	1.383,71	413,73	3.594,88	43.138,54
Técnico educación infantil	3	862,78	257,97	3.362,25	40.347,04
Técnico Auxiliar	1	685,77	205,05	890,82	10.689,78
Personal de cocina	1	708,30	211,78	920,08	11.040,98
Personal de limpieza	1	708,30	211,78	920,08	11.040,98
<b>TOTALES</b>	<b>9</b>	<b>8.859,81</b>	<b>2.649,08</b>	<b>11.508,89</b>	<b>138.106,72</b>



El siguiente cuadro muestra los gastos de explotación que estimamos necesarios durante el ejercicio económico. Además habría que sumarle l

Tabla 6.5.

<b>Partida</b>	<b>Concepto</b>	<b>Gasto Anual</b>
Suministro agua	Promedio 103,33 €/bimensual	619,98
Electricidad	Promedio 700€/bimensuales	4.200,00
Telefonía Fija e Internet	Promedio 200€/Bimensuales	1.200,00
Alimentación	50€/mes por cada alumno	42.000,00
Bienes fungibles	Reposición de bienes uso diario	360,00
Alquiler local	1200€/mes	14.400,00
Tributos	IBI, Basura, IAE	1.200,00
Gastos de gestión y seguros	Gestión fiscal y laboral, y seguros	3.000,00
Gastos de publicidad	Buzoneo de Folletos	1.000,00
Farmacia	Botiquín y medicamentos	200,00
<b>GASTOS DE EXPLOTACIÓN</b>		<b>68.179,98</b>
<b>GASTOS SERVICIOS EXTERIORES</b>	Dos microbuses de 16 plazas: 1600 €/mes	19.200,00

Los gastos financieros son los correspondientes a un préstamo pedido directamente al Instituto de Crédito Oficial. Préstamo ICO SGR por importe de 70.000€ (la tesorería necesaria estimada) con las siguientes condiciones: tipo de interés nominal 5,5%, a devolver en 5 años, con una comisión de apertura del 0,5% (mínimo 60€). Los gastos financieros han sido calculados en la hoja de Excel adjunta en los anexos, y como puede comprobarse los correspondientes al primer año son: 17.224,9€.

Por tanto, los gastos totales a soportar durante el primer ejercicio ascienden a 245.870€, que deberán cubrirse con los ingresos obtenidos.

<b>Gastos totales</b>	<b>245.869,79</b>
-----------------------	-------------------

Los ingresos que obtendremos serán los procedentes de la matriculación y asistencia de los alumnos a nuestra escuela. Por tanto, cabe fijar aproximadamente los precios que van a ser aplicados a nuestros clientes. Para ello se ha tenido en cuenta:

- a. Los precios de la competencia.
- b. Otros factores asociados a la personalización del servicio. El precio será distinto dependiendo de los distintos servicios que los padres deseen contratar, del número de horas que los pequeños permanezcan en el centro, etc.

La determinación del precio se ha fijado de un modo genérico. Teniendo en cuenta que nuestra empresa se encuentra en la fase inicial de su ciclo económico, y que uno de nuestros principales objetivos es la captación de clientes, los precios inicialmente fijados resultan ser moderadamente bajos y acordes con la competencia. Esto junto al resto de factores diferenciadores que constituyen nuestra oferta, hacen que dicho precio se perciba como sensiblemente bajo en relación al ratio calidad/precio del servicio integral ofertado, y que si en algún momento del ciclo económico la rentabilidad del negocio requiera una subida de precios, el precio sea una variable fácilmente modificable sin ello suponer un descenso en el número de clientes. Lo cual nos permitirá obtener el nivel de ingresos estimados para mantener el índice de rentabilidad previsto.

En el siguiente cuadro se detallan los precios para los distintos servicios y necesidades. Cabe señalar que el precio de la matrícula se realiza en un único pago al inicio del curso escolar. La cuota del comedor es la que señala el cuadro, pero para padres que deseen contratar este servicio determinados días, el precio de un menú será de 8 €/día. En cuanto al servicio de transporte, se establecerán distintas rutas, y los clientes pagarán un precio entre los 100 y 150€ dependiendo la ruta que les sea necesaria, en el cuadro hemos tomado un precio medio de 125€ mensuales para este servicio. Además, la hora extra que el alumno permanezca en el centro fuera del horario lectivo comprendido entre las 9:00h y las 17:00h, tendrá un coste de 65€ mensuales.

Tabla 6.6.

Tarifas	IMPORTE (€/mes)
Matrícula (Un único pago al inicio del curso)	160
Servicio alumnos 0-1 año	300
Servicio alumnos 1-2 años	280
Servicio alumnos 2-3 años	280
Hora extra	65
Comedor	135
Transporte	125

Para la realización del cálculo de los ingresos estimados vamos a tener en cuenta las limitaciones fijadas por la normativa legal en cuanto al ratio de alumnos por unidad en el supuesto de tener 70 alumnos por año. Llegado este punto es conveniente aclarar que los ingresos que hemos estimado proceden de una situación hipotética de jornada escolar

de 8 horas y 70 alumnos que asistan en ese tramo horario, además suponemos que 50 de ellos solicitan el servicio de comedor, y otros 30 el de transporte. No hemos contemplado los ingresos procedentes de otros capítulos (subvenciones, horas extras, escuela de verano, etc.) de manera que estos ingresos podrían complementar los anteriores o bien compensarían en el supuesto de no alcanzar la cifra de 70 alumnos.

Tabla 6.7.

Servicio	Matrícula	Tarifa	Nº Alumnos	Nº Meses	TOTAL
Alumnos de 0 a 1 año	160	300	10	10	30.160
Alumnos de 1 a 2 años	160	280	20	10	56.160
Alumnos de 2 a 3 años	160	280	40	10	112.160
Comedor		135	50	10	67.500
Transporte		125	30	10	37.500
					<b>303.480</b>

A pesar de que nuestra hipótesis no contempla la obtención de subvenciones resulta interesante nombrar las subvenciones a las que podríamos optar. Entre otras:

- Ayudas económicas destinadas a la escolarización en las escuelas y centros de Educación Infantil primer ciclo para el curso escolar 2011-2012 (Bono guardería).
- Ayudas y subvenciones para pymes, autónomos y emprendedores: procedentes de la Unión Europea, la Administración Central, las Comunidades Autónomas y las administraciones locales.
- Subvención Centros de Enseñanza Infantil 0-3 años de FECEVAL (Federación de Centros de Enseñanza de Valencia).

Tras el cálculo de los ingresos y gastos estimados obtenemos la Cuenta de Explotación previsional de la empresa:

Tabla 6.8.

CUENTA DE EXPLOTACIÓN	Cuantía (€)
<b>A. OPERACIONES CONTINUADAS</b>	
1. Importe Neto de la cifra de negocio	303.480,00
Prestación de servicios	303.480,00
5. Otros ingresos de explotación	0,00
Subvenciones de explotación incorporadas al ejercicio	0,00
6. Gastos de personal	-138.106,72
Sueldos y Salarios	-106.317,72
Cargas sociales	-31.789,00
7. Otros gastos de explotación	-87.379,98
Gastos de funcionamiento	-68.179,98
Servicios exteriores	-19.200,00
8. Amortización del inmovilizado	-3.158,20
<b>A. 1. RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>74.835,10</b>
13. Gastos Financieros	-17.224,90
<b>A. 2. RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-17.224,90</b>
<b>A. 3. RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>57.610,21</b>
17. Impuesto sobre beneficios (IS)	-20.163,57
<b>A. 4. RESULTADO PROCEDENTE DE OP. CONTINUADAS</b>	<b>37.446,63</b>
<b>A. 5. RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>37.446,63</b>

Y el Balance Previsional:

Tabla 6.9.

ACTIVO		PN Y PASIVO	
<b>ANC</b>	<b>67.154,89</b>	<b>PN</b>	<b>40.452,63</b>
Inmovilizado	23.967,00	Capital Social	3.006,00
(Amortización)	-3.158,20	Rdo. Ejercicio	37.446,63
Fianza	2.400,00	<b>PNC</b>	<b>59.626,88</b>
Gastos de Constitución	43.946,09	<b>PC</b>	<b>37.388,47</b>
<b>AC</b>	<b>70.313,09</b>	Deudas a CP	17.224,90
Tesorería	70.313,09	HP Acreedora	20.163,57
	<b>137.468</b>		<b>137.468</b>

### **Análisis Económico- Financiero**

Para proceder al análisis de la situación económico-financiera previsional de la empresa nos valemos de los siguientes ratios:

Tabla 6.10.

<b>Ratio de Liquidez</b>	= AC/PC	1,88
<b>Ratio de Endeudamiento</b>	= P/(PN+P)	0,71
<b>Ratio de Solvencia</b>	= Act/Pas	1,42
<b>Gastos Financieros</b>	= G.Fros/vtas	0,06
<b>Calidad de la Deuda</b>	= PC/Pas	0,39
<b>Coste de la Deuda</b>	= G.Fros/Pcoste	0,22

De la lectura de estos ratios podemos llegar a las siguientes conclusiones, teniendo siempre en cuenta que se tratan de ratios previsionales:

- La empresa tiene un nivel de liquidez aceptable, aunque próximo a la ociosidad de activo corriente.
- Podemos observar que al encontrarse la empresa en el año de inicio de su actividad, la deuda contraída por el préstamo ICO es bastante grande y la situación de endeudamiento es algo superior a lo deseado, y por tanto se sufre una pérdida de autofinanciación. Esta situación debería mejorar conforme la deuda se va extinguiendo.
- Lo dicho sobre el endeudamiento no es una situación que requiera preocupación ya que como podemos observar, el ratio que mide la solvencia de la empresa es óptimo, ya que por cada euro de deuda contraído la empresa tiene activos por 1,42 veces su valor.
- En relación a la situación de endeudamiento se sitúa el ratio de gastos financieros sobre el importe neto de la cifra de negocio. Este ratio nos muestra que la cantidad de gastos es ligeramente superior a lo adecuado, esto se debe principalmente a que el plazo de devolución del préstamo obtenido es bastante corto, y a priori señala que esta cantidad es excesiva para el nivel de beneficio obtenido por la prestación de servicios. Sin embargo, el 22% del coste de la deuda no supone mayor problema para la

empresa, y además, la calidad de la misma es buena, ya que la mayor parte de la misma es a largo plazo.

Tabla 6.11.

<b>Rentabilidad Económica</b>	= BAI/Act	<b>0,54</b>
-------------------------------	-----------	-------------

<b>Rentabilidad Financiera</b>		
Apalancamiento Financ.	= Act/PN x BAI/BAII	2,62
Efecto Fiscal	= Bfo.Net/BAI	0,65
Rentabilidad Económica	= BAI/Act	0,54
	<b>Rentabilidad Fra</b>	<b>0,93</b>

El análisis de la rentabilidad relaciona los resultados generados por la empresa con lo que se ha precisado para desarrollar la actividad, es decir, el beneficio, el capital invertido, el activo y los fondos propios.

Por un lado está el análisis de la Rentabilidad Económica o Rendimiento, que nos permite conocer la evolución de los factores que inciden en la productividad del activo. En el cuadro superior se puede observar que la rentabilidad económica previsional de nuestra empresa es del 54%, aunque no es muy alta, sí resulta ser suficiente y por tanto puede ser calificada como adecuada, ya que supera en más del doble a la cuantía del coste de la deuda, lo que significa que el beneficio obtenido por la empresa es suficiente para atender el coste de financiación de la misma.

Por otro lado está el análisis de la Rentabilidad Financiera que mide el resultado generado por la empresa en relación a la inversión realizada por los propietarios. La rentabilidad financiera se calcula como el múltiplo de los siguientes factores: rentabilidad económica, apalancamiento financiero y efecto fiscal.

El apalancamiento fiscal relaciona la deuda con los gastos financieros que ocasiona. Mide cuánto incrementa la rentabilidad cuando aumenta la deuda. El resultado obtenido es un apalancamiento fiscal bastante elevado. Aunque a priori pueda parecer ser bueno (ya que la rentabilidad aumenta según va aumentando la deuda) hay que tener presente que esta cuantía elevada de apalancamiento financiero es debido principalmente a que el activo de la empresa es bastante superior al patrimonio neto

TFC: Plan Estratégico: *Una Escuela Infantil*

de la misma, y esto no es la mejor situación, ya que resultaría más beneficioso que la empresa tuviera mayor cantidad de fondos propios.

El efecto fiscal indica la repercusión que tiene el impuesto sobre los beneficios en la rentabilidad financiera de la empresa. En nuestra situación el impuesto sobre sociedades ejerce una presión moderada sobre el beneficio.

La rentabilidad financiera resulta ser, por tanto, muy buena, aunque es muy importante tener presente que se presenta inflada de alguna manera, ya que el apalancamiento financiero es excesivo debido a la cantidad de activo que presenta la empresa frente a los fondos propios.

Resultaría beneficioso plantearse la posibilidad de hacer un aumento de capital, ya que inicialmente se ha depositado el mínimo establecido por ley para la constitución de una Sociedad de Responsabilidad Limitada, y sería muy positivo para la empresa aumentar el nivel de financiación propia.

## Capítulo 7

### Conclusiones

El análisis del sector de la educación infantil a través de las cinco Fuerzas de Porter indica que se trata de un sector de estructura atomizada, con una demanda creciente, y con barreras de salida que se pueden resumir en la dificultad existente relacionada con el traspaso del local o la venta de inmovilizado.

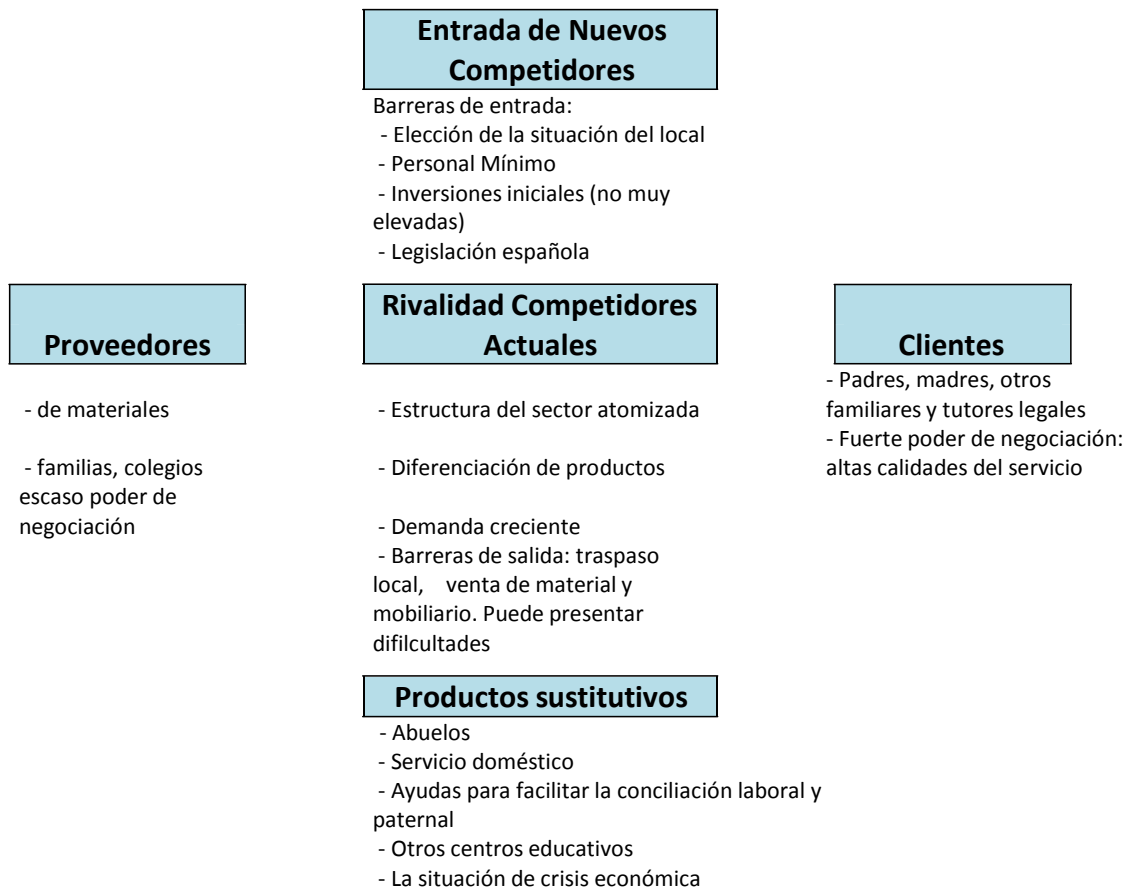
Además, resulta importante señalar la importancia que tienen los clientes potenciales de la empresa formados principalmente por los padres de los niños que como tales ejercen un poder de negociación relativamente fuerte ya que al tratarse del cuidado y educación de sus hijos debe primar la calidad en el servicio. Por otra parte la capacidad de negociación de los proveedores no resulta ser muy significativa dentro de este sector.

Y en cuanto, a la entrada de posibles nuevos competidores, se puede afirmar que las barreras a la entrada del sector empresarial que nos ocupa tienen una importancia media ya que los esfuerzos para encontrar instalaciones adecuadas y el coste económico para cumplir los requisitos determinan el comienzo de la actividad. Sin embargo, no se aprecian problemas a la hora de buscar personal cualificado.



El siguiente cuadro muestra de manera esquemática lo expresado con anterioridad.

Figura 7.1.



Tras el análisis del sector empresarial que nos ocupa hemos definido la misión y visión de la empresa junto con su objetivo principal y la realización del Mapa estratégico de la misma.

La misión de la empresa ha quedado definida de esta manera: “Ofrecer el mejor servicio de cuidado y educación de niños y niñas con edades comprendidas entre los cero y tres años, a través de métodos pedagógicos bilingües con la ayuda de profesionales cualificados y comprometidos que brindan una alternativa de confianza a los padres” . Y la visión marca de alguna manera el objetivo a largo plazo que nos planteamos, este es: “Ser la empresa dedicada a la Educación Infantil líder a nivel nacional debido a la calidad en la gestión educativa y al compromiso adquirido para el cuidado de los niños y niñas en etapa preescolar a través de métodos pedagógicos bilingües que permitan el desarrollo de las habilidades y destrezas de los mismos, logrando posicionarnos como una institución pionera en la calidad de servicio y educación dentro del sector educativo.”

Además el Mapa Estratégico resulta ser una clara representación visual de la estrategia de la escuela que muestra la relación de causas y efectos obtenidos desde las diversas perspectivas (financiera, del cliente, de los procesos internos y de crecimiento) que nos permiten obtener los indicadores necesarios que determinarán finalmente el éxito.

Finalmente, se ha realizado un estudio económico-financiero de la empresa, partiendo de los distintos gastos e inversiones necesarias para poner en marcha la escuela infantil, y bajo la hipótesis de que se obtendrían unos ingresos provenientes de la obtención de setenta alumnos para nuestra escuela, hemos llegado a la conclusión de que la empresa resulta viable tanto económica como financieramente hablando. Sin embargo, y como ya se ha dicho en el capítulo correspondiente a esta materia, a pesar de que la empresa presenta previsionalmente una situación de solvencia buena, convendría plantearse realizar una aportación al capital social superior al mínimo establecido por ley para la constitución de una Sociedad de Responsabilidad Limitada, ya que si no la empresa podría sufrir un excesivo endeudamiento que limitaría su rentabilidad.

## Capítulo 8

### Bibliografía

#### DOCUMENTOS EN FORMATO PAPEL

- AMAT, O. (2005) *Análisis Económico Financiero*. Barcelona: 19ª Edición Gestión 2000.
- DALMAU PORTA, J. I. (2007) *Apuntes sobre competencia y estrategia*. Editorial UPV. Ref. 2007. 785.
- GARCIA, F.; GUIJARRO, F. (2006) *Apuntes de Contabilidad Analítica*. Segundo curso académico Licenciatura A.D.E. en la Universidad Politécnica de Valencia.
- GARCIA GALLEGO, C. (2008) *Apuntes de Legislación Laboral y de la empresa*. Tercer curso académico Licenciatura A.D.E. en la Universidad Politécnica de Valencia.
- GRANT, ROBERT M. (2008) *Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Thomson Civitas 5ª Edición.
- JARRILLO, R. S. (1997) *Dirección Estratégica*. España: 2ª Edición, McGraw Hill.
- KAPLAN, ROBERT S.; NORTON DAVID P. (1996) *The Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- MARÍN SANCHEZ, M.M.; ROMERO CIVERA, A.; LOPEZ, N. (2011) *Apuntes de Gestión Fiscal de la Empresa*. Quinto curso académico Licenciatura A.D.E. en la Universidad Politécnica de Valencia.
- MINTZBERG, H.; BRIAN QUINN, J.; GHOSHALS, S. (2002) *El proceso estratégico*. Madrid: Prentice Hall. Edición europea revisada.
- OLTRA CLIMENT, F. (2006) *Dirección de Recursos Humanos*. Valencia: Editorial UPV.
- PORTER, MICHAEL E. (1989) *Estrategia Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.
- STALK, GEORGE; STERN, CARL W. (2002) *Ideas sobre Estrategia*. Bilbao: Boston Consulting Group Deusto D.L.

#### DOCUMENTOS EN LÍNEA

- Artículo: Carmen Fadón Salazar (2010) *Manual "Cómo abrir una escuela infantil"*.
- B.O.E. del 22 de marzo de 2010: *XI Convenio colectivo de ámbito estatal de los Centros de Asistencia y Educación Infantil*.

- B.O.E. del 18 de marzo de 2009 sobre la financiación de escuelas infantiles de primer ciclo de la Comunidad Valenciana.
- B.O.E. de 26 de enero de 2012 sobre Resolución de 5 de enero de 2012, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica los acuerdos referentes a las tablas salariales y la nueva redacción del párrafo primero del artículo 2 del Convenio colectivo, de ámbito estatal de centros de asistencia y educación infantil.
- Folleto Madrid.org. *Cuadernos de Orientación para el emprendimiento. Cuaderno número 1. “Quiero montar una escuela infantil”* (2011 Conserjería de Empleo y de la Mujer de la Comunidad de Madrid).
- ORDEN de 25 de Mayo de 2004, del Gobierno Valenciano, en materia de accesibilidad en la edificación de pública concurrencia.
- REAL DECRETO 2/2009 de 9 de Enero, del Consell, por el que se establecen los requisitos mínimos que deben cumplir los centros que impartan el Primer Ciclo de la Educación Infantil en la Comunidad Valenciana.
- REAL DECRETO 1004/1991, de 14 de junio, por el que se establecen los requisitos mínimos de los centros que impartan enseñanzas de régimen general no universitarias. (B.O.E. 152/91 DE 26 DE JUNIO DE 1991).
- REAL DECRETO 113/2004, de 23 de Enero, por el que se desarrollan los aspectos educativos básicos y la organización de las enseñanzas de la Educación Infantil, y se determinan las condiciones que habrán de reunir los centros de esta etapa.

#### **PÁGINAS EN LÍNEA**

- Federación de Centros de Enseñanza de Valencia. Consulta realizada en Octubre de 2011.  
[www.feceval.com](http://www.feceval.com)
- Educación Continua On Line – ECOL. Consulta realizada en Abril 2011.  
[www.postgradum.com/centro/educacion-continua-on-line-ecol](http://www.postgradum.com/centro/educacion-continua-on-line-ecol)
- ESTRATEGIA Y NEGOCIO – Estrategia, Marketing y Publicidad Empresarial. Consulta realizada en Abril 2011.  
[www.estrategiaynegocio.com](http://www.estrategiaynegocio.com)

- Generalitat de la Comunidad Valenciana. Solicitud de ayudas económicas destinadas a la escolarización en las escuelas y centros de Educación Infantil primer ciclo para el curso escolar 2011-2012 (Bono guardería). Consulta realizada en Enero 2012.  
[www.gva.es/portal-gva-portlet/htdocs/atencionCiudadano/detalle\\_proc/](http://www.gva.es/portal-gva-portlet/htdocs/atencionCiudadano/detalle_proc/)
- Instituto de Crédito Oficial. Consulta realizada en Febrero 2012.  
[www.ico.es](http://www.ico.es)
- Red social para autónomos, pymes y emprendedores: Ayudas y subvenciones, Formación, Negocios, Finanzas, Marketing... y más. Consulta realizada en Febrero 2012.  
<http://redautonomos.es>
- Seguridad Social española. Cotizaciones de los trabajadores. Consulta realizada en Febrero de 2012. [www.seg-social.es/Internet\\_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm](http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm)