

1-1-2003

Modelo de negocios y plan estratégico para el Liceo Psicopedagógico Morato

Omar Francisco Gualdron
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion

Citación recomendada

Gualdron, O. F. (2003). Modelo de negocios y plan estratégico para el Liceo Psicopedagógico Morato. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/400

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**MODELO DE NEGOCIOS Y PLAN ESTRATEGICO PARA EL
LICEO PSICOPEDAGOGICO MORATO**

OMAR FRANCISCO GUALDRON

**UNIVERSIDAD LA SALLE
DIVISION DE FORMACION AVANZADA
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
BOGOTA D.C.
NOVIEMBRE de 2003**

**MODELO DE NEGOCIOS Y PLAN ESTRATEGICO PARA EL
COLEGIO PSICOPEDAGOGICO MORATO**

OMAR FRANCISCO GUALDRON

**Proyecto de investigación presentado como requisito para optar al
título de
MAGISTER EN ADMINISTRACION**

**Director de investigación: Cesar Bernal
Director de proyecto: Germán Fracica**

**UNIVERSIDAD LA SALLE
DIVISION DE FORMACION AVANZADA
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
BOGOTA D.C.
NOVIEMBRE de 2003**

Nota de aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogota Noviembre 10 de 2003

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a las personas que en este momento trabajan en el Liceo Psicopedagógico Morato, que lo han convertido en una verdadera Institución educativa, con gran Calidad.

Igualmente dedico el trabajo a mi Hijo Daniel, que ha tenido que ceder parte de su tiempo para que este trabajo pudiera ser terminado y a mi esposa por la dedicación y colaboración en el desarrollo.

AGRADECIMIENTOS

- Agradecimientos para las directivas de la Universidad de La Salle, en especial a las de La Dirección de Formación Avanzada por permitir la realización de este trabajo.
- Agradecimientos muy especiales al profesor Cesar Bernal, quien ha hecho un gran esfuerzo en la constante revisión de este proyecto.
- Agradecimientos especiales a la directora del Liceo Psicopedagógico Morato, a sus maestras y a los padres de familia que colaboraron con la búsqueda de información para la realización del presente trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	1
1. PROBLEMA POR INVESTIGAR.....	2
1.1. Enunciado.....	2
1.2. Formulación del problema	3
1.3. Problemas Específicos	3
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	5
2.1. Objetivo general.....	5
2.2. Objetivos específicos.....	5
3. JUSTIFICACION Y DELIMITACION.....	7
3.1. Justificación Social	7
3.2. Justificación Económica.	9
3.3. Justificación Personal.....	9
3.4. Limitaciones.....	9
4. TIPO DE INVESTIGACION.....	10
5. CREACION DE EMPRESAS Y GESTIÓN EMPRESARIAL DE PYMES DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA CIENCIA	11
5.1. Marco Filosófico - Antropológico	11
5.2. Teoría científica asociada con la creación de pequeñas y medianas empresas	13
5.2.1. De la Administración como Ciencia	13
5.2.2. De la empresa	15
5.2.3. De El Mercadeo	16
5.2.4. De La Producción	17
5.2.5. De la Gestión Financiera.	19
5.2.6. De la Gestión Humana	21
5.2.7. De la Ética Empresarial	22
5.2.8. Del Área Jurídica.	22

6.	DE LA INTITUCION – FUENTES Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	25
6.1.	La institución.....	25
7.	DEL MERCADEO	30
7.1.	Análisis situacional del mercado.....	30
7.1.1.	Descripción Geográfica.....	30
7.1.2.	Análisis Demográfico	31
7.2.	Toma de decisiones del mercado objetivo.	33
7.2.1.	Trabajo Familiar y estatus	33
7.2.2.	Percepción del Riesgo	33
7.2.3.	Ingresos Familiares	34
7.2.4.	Descripción del producto.....	35
7.2.5.	Descripción Física.....	35
7.2.6.	Precio	36
7.2.7.	Calidad	36
7.3.	Mercado objetivo	37
7.3.1.	Tamaño del mercado	37
7.3.2.	La Competencia	37
7.4.	Ambiente neutro	38
7.4.1.	Ambiente financiero del mercado.....	38
7.4.2.	Ambiente gubernamental	38
7.5.	Percepción del usuario hacia el servicio.....	38
7.5.1.	El Análisis de Mercado Objetivo	41
7.5.2.	El Análisis Sobre la Calidad de la Institución	44
7.5.3.	Percepción de la competencia	50
7.5.4.	Fortalezas	51
7.5.5.	Debilidades	52
7.6.	Plan de mercadeo.....	53
7.6.1.	Producto.....	53
7.6.2.	Objetivos del plan de mercadeo.....	53

7.6.3.	Metas	54
7.6.4.	Descripción de la estrategia	54
7.6.5.	Canales y publicidad	56
7.6.6.	Posicionamiento	57
8.	DEL PROCESO PRODUCTIVO	58
8.1.	Ingeniería del proyecto	58
8.1.1.	El Proceso de Venta	59
8.1.2.	El Proceso de Servucción	61
8.1.3.	El Proceso Administrativo dentro de la Operación	68
8.1.4.	El Proceso Administrativo no directamente relacionado con la operación	70
8.1.5.	Conclusiones operativas	72
9.	DE LA ADMINISTRACIÓN.....	75
9.1.	Estrategia de contratación	76
9.2.	Estrategia de selección.....	77
9.3.	Estrategia de capacitación.....	77
10.	FINANZAS	79
10.1.	Situación actual de la institución.....	79
10.2.	Proyección de gastos de personal, arrendamiento y varios para los próximos cuatro años.....	82
10.3.	Proyecciones para los siguientes 4 años	83
10.4.	Crédito	86
11.	CONCLUSIONES	87
BIBLIOGRAFIA		
ANEXOS		

ANEXOS

ANEXO 1. CALIFICACION DE LAS FORTALEZAS DE LOS NEGOCIOS.....	95
ANEXO 2. CALIFICACION DEL ATRACTIVO DEL MERCADO.....	97
ANEXO 3. PROYECCION DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.....	99
ANEXO 4. ANALISIS DE LA COMPETENCIA.....	101
ANEXO 5. TENDENCIA DE LA COMPETENCIA.....	103
ANEXO 6. CICLO DE VIDA DE PRODUCTOS RELACIONADOS.....	105
ANEXO 7. DIFERENCIACION SEGMENTACION POR UTILIDAD DEL MERCADO.....	107
ANEXO 8 CERTIFICADO CAMARA DE COMERCIO.....	109

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. DISTRIBUCION DE NIÑOS POR BARRIO MERCADO OBJETIVO.....	41
FIGURA 2. DISTRIBUCION DE NIÑOS Y NIÑAS, ADULTOS Y PERSONAS QUE LABORAN EN EL HOGAR.....	42
FIGURA 3. NIVEL DEL INGRESOS.....	42
FIGURA 4. PERCEPCION DEL NIVEL DE ACEPTACION DE LA SOCIEDAD EXPRESADO POR TERCEROS SEGÚN LOS PADRES.....	43
FIGURA 5. CALIDAD DE LAS INSTALACIONES.....	44
FIGURA 6. NIVEL DE SATISFACCION PERSIBIDO POR LOS ALUMNOS Y EXPRESADO POR LOS PADRES.....	45
FIGURA 7. NIVEL DE SATISFACCION GENERAL EXPRESADO POR LOS PADRES DE FAMILIA.....	46
FIGURA 8. PERSEPCION GENERAL DEL NIVEL ACADEMICO DEL LICEO.....	47
FIGURA 9. PERCEPCION DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.....	48
FIGURA 10. PERCEPCION DEL NIVEL DE CALIDAD SOBRE LA ATENCIÓN A LOS NIÑOS.....	48
FIGURA 11. PERCEPCION DEL NIVEL DE CALIDAD DE LAS MAESTRAS.....	49
FIGURA 12. MOTIVOS DE PREFERENCIA CONTRA LA COMPETENCIA.	50
FIGURA 13. POSIBILIDAD DE TRANSLADAR LOS ALUMNOS A LA COMPETENCIA.....	51
FIGURA 14. ANALISIS ESTRATEGICO DEL MERCADO.....	56
FIGURA 15. PROCESO DE VENTA Y ADMICIONES.....	60
FIGURA 16. PROCESO ALUMNOS DE PREESCOLAR.....	64
FIGURA 17. PROCESO ALUMNOS DE PRIMARIA.	67
FIGURA 18. PROCESOS ADMINISTRATIVOS NO CONTINUOS.	69

FIGURA 19. PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES.	71
FIGURA 20. CAPACIDAD OCIOSA.....	73
FIGURA 21. ANALISIS DE CAPACIDAD FISICA.....	73
FIGURA 22. ORGANIGRAMA.....	75

INTRODUCCION

El tema del presente proyecto es Creación de Empresas y Gestión Empresarial de PYMES Modelo de Negocios, Plan de Mercadeo, Plan de producción, Modelo Financiero y Plan Estratégico para el Colegio Psicopedagógico Morato Ltda.

Este tema surge de la necesidad que tiene la sociedad Colombiana actual por generar nuevas empresas y mejorar el rendimiento de las ya existentes, para producir más fuentes de empleo, dentro de una sociedad altamente competitiva.

Como tema de investigación no es una idea novedosa, ni busca contrastar las ideas de otras personas, es una idea que busca contribuir con la solución de algunos problemas administrativos en la Institución ya existente. Esta definición de acuerdo con lo descrito en el libro de César A. Bernal T., Metodología de la Investigación para Administración y Economía en la página 78.

“Una determinada situación merece ser estudiada por los argumentos que se exponen sobre la *necesidad* y la importancia de tratar el tema.

La idea contribuye a *resolver* un problema específico”

Efectivamente, la *necesidad* de *resolver* los problemas administrativos de una Institución que ha venido siendo manejada como un negocio familiar, con pocos criterios empresariales y que busca en un futuro próximo ser una empresa rentable, que genere utilidades para sus socios, nuevas propuestas de empleo y nuevos estándares en el esquema de administración de Instituciones educativas a nivel preescolar y primaria.

1. PROBLEMA POR INVESTIGAR

1.1. *Enunciado*

Durante los primeros años de formación de una compañía se suceden eventos que determinan el éxito o el fracaso de la misma. El Liceo Psicopedagógico Morato, como Institución fue creada en el año 2.000 por dos personas muy bien capacitadas en el sector de la educación preescolar en Bogotá, siendo una de ellas Educadora Especial con por lo menos 10 años de experiencia en el sector educativo y la otra Educadora Preescolar. Sin embargo esta experiencia no ha garantizado que la Institución sea una empresa rentable.

Durante los años siguientes a su creación se han tenido que hacer frecuentes inversiones en capital, soportadas sobre todo por las socias y también por sus familias, quienes han visto disminuidos sus ingresos, mientras se cubren las necesidades del Colegio.

Aún cuando el panorama no ha sido el mejor, las personas que han capacitado a sus hijos durante estos años, se sienten satisfechas con el servicio que se les ha prestado, tanto así que muchas de ellas han vuelto a la Institución en los años siguientes o piensan hacerlo en el futuro.

Sin embargo uno de las preocupaciones más grandes de las personas que hacen parte de esta Institución, es el continuo incumplimiento que hacen los padres de familia en el pago de las pensiones que se cobran por la prestación del servicio. Sobre ese tema mucho tienen que ver las normas legales que dan prioridad a la educación de los niños sobre los convenios económicos de los padres.

La Institución requiere que se deje de manejar como un negocio familiar y se convierta en una verdadera Microempresa generadora de empleo, que permita el desarrollo de sus empleados y socios y de los habitantes de su entorno un motivo de orgullo.

1.2. Formulación del problema

¿Tiene el Liceo Psicopedagógico Morato Ltda., como Microempresa (Institución Educativa) un Plan de Negocio profesional, capaz de lograr que la compañía crezca, prospere y permanezca en el tiempo, para beneficio de sus socios y de la sociedad?

1.3. Problemas Específicos

- ¿Tiene el Liceo Psicopedagógico Morato Ltda., un Plan de Mercadeo que le permita identificar las oportunidades de negocio, entender su situación actual en el mercado y desarrollar estrategias para capturar una mayor parte de él?
- ¿Tiene el Liceo Psicopedagógico Morato Ltda., un Plan de Estratégico que garantice su continuidad durante los próximos 4 años?
- ¿Tiene el Liceo Psicopedagógico Morato Ltda., un Plan de Mercadeo que le sirva de guía para lograr sus objetivos de matrículas los próximos 4 años?

- ¿Tiene el Liceo Psicopedagógico Morato Ltda., un Informe Técnico, que le permita optimizar su proceso productivo, para hacerlo más eficiente, seguro y de buena calidad?
- ¿Tiene el Liceo Psicopedagógico Morato Ltda., un Modelo Financiero apropiado con análisis de rentabilidad, presupuesto, gestión del gasto y liquidez para los próximos 4 años?
- ¿Tiene el Liceo Psicopedagógico Morato Ltda., cumple todos los requisitos de ley para operar como Institución educativa de preescolar y primaria hasta los grados 1º. Y 2º.?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

2.1. *Objetivo general*

Desarrollar el Plan de Negocios para el mejoramiento competitivo de la compañía Liceo Psicopedagógico Morato Ltda., que le permita ser una institución rentable y competitiva en el medio y posicionarse como una institución reconocida por sus cualidades de calidad y buena enseñanza, en el sector de la educación.

2.2. *Objetivos específicos*

- Determinar los retos y oportunidades de la institución en el entorno en el que desempeña su actividad.
- Desarrollar un plan estratégico de la institución Liceo Psicopedagógico Morato, para la vigencia 2004 - 2008
- Desarrollar un plan de mercadeo para institución Liceo Psicopedagógico Morato, que le permita cumplir con sus metas comerciales.
- Desarrollar un Modelo Operativo que permita minimizar los costos operativos y mejorar la calidad del servicio que se presta.
- Desarrollar un Modelo de Gestión Administrativa que mejore el uso de los recursos con que cuenta la institución.
- Desarrollar Análisis Financiero apropiado con análisis de rentabilidad,

presupuesto, gestión del gasto y liquidez para los próximos 4 años.

- Verificar que se están cumpliendo todas las normas legales para el correcto funcionamiento de la Institución de acuerdo con la Constitución, las Leyes, el Ministerio de Educación y la Secretaría de Educación del Distrito.

3. JUSTIFICACION Y DELIMITACION

La elaboración del presente trabajo está justificada en el entorno de competitividad que actualmente rodea a todas las empresas y en la estructuración y puesta en marcha de la Institución Liceo Psicopedagógico Morato, para que cumpla con los objetivos económicos y sociales propuestos en el plan de negocios.

3.1. *Justificación Social*

La sociedad actual posee una cultura organizacional que traslada la responsabilidad de todos los nuevos proyectos a una planeación apropiada de la utilización futura de los recursos. El desarrollo del presente proyecto se justifica socialmente en el cumplimiento de las necesidades de capacitación que poseen los niños de estrato medio, que viven en los alrededores de la Barrio Morato y sus barrios vecinos.

De acuerdo con el INFORME NACIONAL SOBRE EL DESARROLLO DE LA EDUCACION EN COLOMBIA de Junio de 2001,

“De acuerdo con las proyecciones de población del DANE, basadas en el Censo de Población de 1993, Colombia tiene para el año 2000 una población total de 42.299.301 habitantes. La distribución de esta población por zonas es CABECERA (asimilada a la urbana) de 30.051.998 habitantes y el RESTO (a la rural) de 12.247.303. La educación formal es ofrecida en Colombia por alrededor de 57 mil establecimientos escolares que incluyen jardines, escuelas y colegios oficiales y privados y atienden a más de 10 millones de niños, niñas y jóvenes hasta el grado 11; la educación superior

cuenta con 282 instituciones, repartidas entre instituciones técnicas, profesionales, instituciones universitarias y universidades, que atienden cerca de 900.000 estudiantes.”¹

Una justificación importante es colaborarle al país en mejorar la tasa de escolaridad, que se muestra en las siguientes cifras del Ministerio de Educación Nacional.

**TASA BRUTA DE ESCOLARIZACION POR NIVELES EDUCATIVOS
1995 – 2000**

AÑO	PREESCOLAR	PRIMARIA	SECUND. Y MEDIA	TOTAL
1,995	28.1%	113.1%	62.6%	72.7%
1,996	29.6%	106.5%	62.5%	70.7%
1,997	31.3%	106.7%	64.7%	72.2%
1,998	35.0%	112.7%	70.2%	77.6%
1,999	36.3%	113.2%	70.5%	78.3%
2,000	38.1%	113.3%	71.9%	79.6%

TASAS NETAS DE ESCOLARIZACIÓN POR NIVEL EDUCATIVO

AÑOS 1995 Y 1999

TOTAL NACIONAL	1995	1999
PREESCOLAR		
MATRICULA DE 3 A 5 AÑOS EN PREESCOLAR	697,774	930,967
POBLACION 3 A 5 AÑOS	2,778,335	2,852,768
TASA NETA DE ESCOLARIZACION	25.1%	32.6%

¹ INFORME NACIONAL SOBRE EL DESARROLLO DE LA EDUCACION EN COLOMBIA de Junio de 2001

3.2. *Justificación Económica.*

La compañía Liceo Psicopedagógico Morato Ltda., debe ser una Institución rentable, para asegurar su permanencia en el mercado, permitiendo la subsistencia de por lo menos seis personas que laboran en la misma. Además se justifica el desarrollo del proyecto en la estructuración de la compañía de forma confiable hasta el punto que permita a los socios recuperar su inversión y crecer en el tiempo dándole mejores oportunidades a sus empleados actuales y futuros.

3.3. *Justificación Personal*

El presente trabajo tiene como justificación personal, el propio interés por obtener el grado de Magíster en Administración de empresas de la Universidad de la Salle, y la satisfacción de entregarle a la Institución un proyecto que en términos empresariales sea viable.

3.4. *Limitaciones*

Las limitaciones, para esta investigación provienen de varias fuentes:

La investigación se encuentra limitada a el desarrollo del Plan de Negocios y del Plan Estratégico, del Plan de Mercadeo, del proyecto Financiero, Administrativo y Operativo de la institución.

En el marco normativo, iniciando por la constitución que garantiza el derecho a la educación de los menores de Colombia, y que da las bases con las que se regulan los decretos sobre establecimientos educativos privados en el país donde se encuentra ubicada la empresa y donde cumple su fin social.

4. TIPO DE INVESTIGACION

De acuerdo con su objetivo, la investigación aquí realizada se considera de carácter descriptivo aplicado, por cuanto aporta conocimientos valiosos a la institución, que le permiten tomar decisiones sobre los temas de existencia, rentabilidad y producto.

Se caracteriza de esta manera la investigación a realizar, teniendo en cuenta la definición que existe sobre este tipo de investigación hecha por César Bernal²

“... una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto.”

Y es así como esta investigación busca conocer los aspectos relevantes a las buenas prácticas administrativas que den como logro final un Plan de Negocios real y objetivo que facilite y mejore la toma de decisiones en la Institución Educativa Liceo Psicopedagógico Morato Ltda.

² BERNAL, César A. *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*, Prentice Hall, Colombia, 2000. p. 111.

5. CREACION DE EMPRESAS Y GESTIÓN EMPRESARIAL DE PYMES DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA CIENCIA

5.1. *Marco Filosófico - Antropológico*

Filosófica y antropológicamente esta investigación está orientada al conocimiento de las necesidades de educación, trabajo, capacitación en prácticas administrativas y de buen vivir de los seres humanos que de una u otra manera participan en ella y que les servirá como punto de partida para realizar el mejor Plan de Negocios posible para la Institución Liceo Psicopedagógico Morato. Institución creada, dirigida y atendida para cubrir necesidades de seres humanos.

Necesidades de educación, según lo expresa la Ley General de la Educación³

“La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y sus deberes.”

Necesidad de trabajo, como medio de realización personal y la obtención del éxito que no es otra cosa que el “el interés por la competencia y por cierto nivel de excelencia”⁴, actualmente el deseo por lograr una excelente calidad, o por lo menos una mejor que la de los otros.

³ CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA, Ley 115 de 1994, Artículo 1º.

⁴ MERRAY, H.A. Explorations in Personality, New York:Science Editions, 1962

El logro sólo se obtiene a través de esfuerzo, sacrificio, pero sobre todo se obtiene a través del conocimiento de la Administración (Ciencia), como:

“toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad objetiva, es el orden sistemático de acciones y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previendo los obstáculos que puedan surgir en el logro del mismo. Es la acción de dirección y supervisión del trabajo y del uso adecuado de materiales y elementos para realizar el fin propuesto con el más bajo costo de energía, tiempo y dinero”⁵

⁵ MONSTERN, Marx Fritz. Elements of Public Administration, Institute of Public Administration, New York, 1937.

5.2. Teoría científica asociada con la creación de pequeñas y medianas empresas

5.2.1. De la Administración como Ciencia

El conocimiento teórico sobre el que se fundamenta el presente trabajo de investigación ha sido desarrollado por varios autores, quienes han demostrado la relevancia de tener un Plan de Negocios que reconozca cada una de las tareas que se deben realizar dentro del mismo.

Es así como la ciencia mayor sobre la que se basa la presente investigación es la Administración de empresas, sobre la cual varios autores han hecho su aporte al definirla, pero que en términos generales se define en la siguiente frase de Carlos Ramírez:

“La administración considerada como práctica, es una actividad humana por medio de la cual se procura obtener unos resultados. Esa actividad humana se desarrolla al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.”⁶

Dentro de la administración como ciencia, la idea de desarrollar el presente proyecto utiliza los fundamentos de la administración basada en las necesidades del ser humano, tendencia denominada Behaviorista, por la palabra “ambiente” en inglés (Behavior), y su figura más representativa, quien hizo su postulación Abraham H. Maslow.

⁶ RAMIREZ, Cardona Carlos. Fundamentos de Administración, Ecoe Ediciones, Bogotá, 2003

La necesidad entendida como la parte de la motivación que tienen los seres humanos para hacer las cosas. Pero para avanzar en este tema se debe definir lo que es la motivación y para ello se hace referencia a Robbins.

“Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.”⁷

Por medio de la cual fácilmente llegamos a la teoría de las necesidades y en especial a la definición de la teoría de la jerarquía de las mismas según la cual “Hay una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, tales que a medida que se satisface cada necesidad, la siguiente se vuelve dominante”⁸.

Por lo tanto ubicamos el nivel de investigación del trabajo dentro del cubrimiento de las necesidades sociales o de asociación, si tenemos en cuenta que uno de sus principales objetivos es mantener los empleos actuales y generar nuevos, haciéndole un aporte a la sociedad que ubica a los participantes como entes reconocidos de la misma. A continuación las personas que mantengan y obtengan dichos empleos y los socios de la firma podrán mejorar su necesidad de estima, pues fácilmente se encontrarán el respeto que se necesita, dentro de las maestras y a su vez las maestras dentro de sus alumnos, también el desarrollador de este trabajo y la misma institución. Por último, todos y cada uno de los involucrados, lograrán poco a poco la necesidad de autorrealización, por que tendrán en el logro de los objetivos su mayor inspiración para sentirse bien consigo mismos.

⁷ ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica, Prentice Hall, New York, 1996

5.2.2. De la empresa

Luego llegando al nivel del trabajo práctico en si, se retoma la estructuración metódica de un Plan de Negocio para la Institución Liceo Psicopedagógico Morato Ltda., como empresa y por ello se hace referencia al concepto de empresa, así como a la de empresario, pero mejor a la de emprendedor y por ello revisaremos los conceptos según la óptica de Carlos Ramírez.

“Empresa, es una acción difícil que se acomete para lograr algo que se desea. ... Se trata de una acción valerosa y difícil que se efectúa para alcanzar un determinado objetivo, bien sea social, económico, político, o simplemente por una curiosidad personal.

La sociedad industrial se ha apropiado del vocablo *empresa* para denominar la actividad humana que se encamina a la producción de bienes y a la prestación de servicios.”⁹

Como definición actual *empresa* no es sólo la definición de una actividad sino un lugar un sitio, una unidad económica donde se realiza esa actividad, además es una institución, como en el caso del Institución Liceo Psicopedagógico Morato Ltda., que debe estar legalmente constituida, que tiene unas obligaciones con sus socios, sus empleados y su sociedad. Por lo tanto las personas que desarrollan esta actividad y que la promueven se deben llamar empresarios.

“El empresario. Es quien intenta o acomete la acción difícil y valerosa de crear y poner en marcha una empresa”¹⁰

⁸ ABRAHAM. Maslow, Motivation and Personality, Harper & Row, New York, 1954

⁹ RAMIREZ, Cardona Carlos. Fundamentos de Administración, Ecoe Ediciones, Bogotá, 2003, pag. 7

Pero ser empresario no puede marchar sin una carta de navegación apropiada y por eso requiere de la ayuda de muchas ciencias para complementar su trabajo, el cual se ha estructurado de la siguiente forma.

5.2.3. De El Mercadeo

El mercadeo entendido como el análisis de un mercado y sus necesidades, la determinación del producto adecuado, sus características y precio, la selección de un segmento dentro del mismo, y como comunicar nuestro mensaje y la logística de la distribución del producto.

La definición más simple y clara de Mercadeo la da Jay C. Levinson.

"Mercadeo es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular. Las palabras claves en esta definición son todo y base regular."¹¹

Elementos del Mercadeo

A simple vista los elementos que intervienen en el Mercadeo son: empresa que vende, producto vendido, comprador, y un espacio - tiempo en que se realiza el intercambio.

Estos elementos, dependiendo de la cadena de compra, pueden ser una o varias entidades, y constituyen un complejo sistema de comunicación. El análisis de

¹⁰ RAMIREZ, Cardona Carlos. Fundamentos de Administración, Ecoe Ediciones, Bogotá, 2003, pag. 11

estos elementos, dio como consecuencia para efectos didácticos, la teoría de las cuatro partes que forman el proceso de mercadeo. De este modo, los autores hablan de cuatro elementos en que se divide la disciplina del Marketing:

- a) **Producto.** Estudia todos los aspectos que se relacionan con el mismo: forma, color, tamaño, presentación, empaque, el ciclo de vida, marca, entre otros.
- b) **Precio.** Se relaciona con la forma de calcular el precio ideal de un producto, atendiendo factores tales como costos, utilidades esperadas, competencia, entre otros.
- c) **Plaza o Mercado.** Lugar donde se debe vender el producto, llamada la Plaza o Mercado, incluyendo desde las preferencias que muestra el mismo por los productos, dependiendo de su edad, sexo, educación, hasta el traslado y entrega del producto (distribución)
- d) **Comunicación con el Mercado o todo lo relacionado con la forma de promover el producto o servicio.** Se entiende, de acuerdo a la definición tradicional, que esta comunicación se hace por medio de Anuncios (Advertising), Venta Personal (Personal Selling), Promociones de Venta (Sales Promotion) y Publicidad (Publicity)".

5.2.4. De La Producción

La producción entendida en este trabajo como la generación de un servicio.

¹¹ LEVINSON, Jay C. Guerrilla Marketing, 1985

La teoría de mejorar cada día, todos y cada uno de los procesos que realiza una empresa para generar y producir los bienes o servicios que son su objeto de desarrollo. En ella intervienen todas las teorías sobre la reingeniería, los nuevos procesos, la tecnología y un constante cambio de paradigmas.

En este caso puntual de la producción de servicios, en una planta denominada Colegio y con unos procesos educativos orientados a niños menores de 9 años.

Sólo se mencionará el proceso productivo como uno más de los elementos necesarios para obtener el resultado final y lo más importante es innovar, siempre con la idea de la reingeniería en los procesos, actuales o nuevos.

Así como lo menciona Don Tapscott:

“ El proceso de creación de la nueva empresa es de aprendizaje generativo. Es vez de estancarse en lo viejo, se aprende el camino de crear lo nuevo. Esto implica que haya una buena cantidad de cambios en casi todo lo que ha llegado a conocerse en la vida de trabajo”¹²

Y se llevará ese modelo a su desarrollo por medio de la aplicación de este modelo al negocio. Es así como la empresa para su método productivo tendrá unos valores que de acuerdo con Tapscott son los siguientes:

- Apertura. La institución será una empresa de puertas abiertas, tanto para sus proveedores, clientes y empleados.
- Integración. Se eliminará la duplicidad de funciones.
- Habilitación y Autorización. Habrá empoderamiento. Todos los funcionarios podrán tomar decisiones y aportar ideas para la organización.

¹² TAPSCOTT Don y CASTON Art, Paradigmas Empresariales, McGraw Hill, 1995, Bogotá. Pag. 225

- Inmediatez. Todos los problemas se resolverán inmediatamente, nada se dejará para después.
- Cooperación. Tanto Directivos, maestros o auxiliares responderán por su labor a sus compañeros. Se deberán comportar como un grupo de trabajo único.
- Compromiso. No existe el control cuando todos y cada uno de los integrantes de la Institución están comprometidos seriamente con sacarla adelante.
- Independencia Organizacional. Cada uno hará su trabajo sin la intervención del otro, siempre dentro de sus funciones.
- Especialización y habilidades.
- Accesibilidad, al conocimiento.
- Independencia de tiempo y espacio.

Los conceptos de Calidad y eficiencia también hacen parte del marco teórico, dentro del proceso productivo. Según Carlos Ramírez

“El esfuerzo del hombre por satisfacer sus necesidades puede considerarse una constante a través de su existencia. La mayor o menor satisfacción de una necesidad depende del mayor o menor grado de calidad del producto o servicio a obtener

La calidad en general puede definirse como la característica intrínseca de un producto o servicio que logra la aceptación y satisfacción de un usuario, cliente o consumidor.”.

5.2.5. De la Gestión Financiera.

Entendida como la herramienta por el cuál se asegura la supervivencia de la compañía y el cumplimiento de sus obligaciones como parte de la sociedad.

La gestión financiera parte del concepto de la inversión.

“El capital y el trabajo constituyen así los factores de producción que se utilizan para generar nuevos bienes y servicios. De los nuevos bienes y servicios que se producen durante este período, una parte se destina al consumo y el resto se utiliza para reponer o aumentar el capital existente, en lo que se denomina inversión”¹³

En toda organización se hacen planes, los ejecutivos planean el futuro, es decir, determinan sus objetivos y el mejor método para lograrlos y es allí, donde aparecen en escena el presupuesto y el control de costos como herramientas importantes.

El desarrollo del presupuesto depende esencialmente de un Standard establecido en la planeación, por lo tanto el logro de un buen presupuesto parte del enunciado de un buen Standard.

Los costos por otro lado son vistos como un gran problema y la principal función de la administración financiera es reducirlos.

“Mucha gente en nuestra sociedad ve los costos como un plus. Más costos significa una mayor organización que avanza, mayor burocracia para ser administrada y más respeto de los amigos y vecinos”

“Por supuesto, es la rentabilidad, o la diferencia entre la rentabilidad y los costos la verdadera medida del éxito”¹⁴

¹³ LORA, OCAMPO, STEINER, Introducción a la Economía Colombiana, TM Editores, Fedesarrollo, Bogotá, 1998, Pag. 3

¹⁴ FIFER, Bob, Double your Profits in 6th months or less, Harper Business, Vienna USA, 1994. Pag.56

Las necesidades de la institución implican la inversión de dinero para lograr el objetivo de convertirla en una empresa rentable es por esto que el capital de trabajo es importante dentro de las definiciones teóricas del proyecto. “Capital”, son los bienes de producción físicos, entendidos los bienes de producción como

“son aquellos bienes y servicios que no sirven para satisfacer directamente las necesidades de los consumidores, bien por que requieren aún de elaboraciones posteriores para poder ser consumidos, o bien porque siendo productos terminados, su destino no es el consumo sino la producción de otros bienes.”¹⁵

5.2.6. De la Gestión Humana

El conocimiento de la motivación que tienen los directivos y empleados de la compañía para sacarla adelante es parte fundamental en el desarrollo de este trabajo, tanto por que de esa motivación depende el éxito de la compañía, es así como la administración humanística nos coloca en el orden de creer que el individuo es la base de toda la organización.

Según Carlos Ramírez,

“El estudio del hombre, de sus motivaciones, de sus necesidades y de sus expectativas individuales y sociales originó la teoría de las relaciones humanas. Mientras la Escuela Clásica o Científica de la administración fue desarrollada por ingenieros, la Escuela Humanística comienza con estudios e investigaciones realizados por educadores, filósofos, psicólogos, sociólogos y humanistas.”¹⁶

¹⁵ LORA, OCAMPO, STEINER, Introducción a la Economía Colombiana, TM Editores, Fedesarrollo, Bogotá, 1998, Pag. 3

¹⁶ RAMIREZ, Cardona Carlos. Fundamentos de Administración, Ecoe Ediciones, Bogotá, 2003, pag. 183

5.2.7. De la Ética Empresarial

Es la empresa la representación mayor del esquema familiar y por ello debe tener unos principios y unos postulados que estén de acuerdo con las normas de la ética.

“Por eso importa, no sólo a los miembros de las empresas, sino también a quienes trabajan en las restantes organizaciones, aprender de la ética empresarial el modo de actuación que nuestro tiempo exige a las organizaciones que quieren sobrevivir, crecer y superarse. E importa a los miembros de la sociedad en general prestar atención a la conducta de esos personajes que encarnan como pocos los ideales de un tiempo: los líderes del mundo empresarial.”¹⁷

5.2.8. Del Área Jurídica.

La normas legales son la mejor manera en que la sociedad ha colocado unas reglas de convivencia comunitaria, por lo tanto una Institución como el Liceo Psicopedagógico Morato Ltda., se rige en su totalidad por las mismas.

“La Constitución Política de 1991 y la Ley General de Educación – 115 de 1994 – han establecido la política educativa en función del ideal de ciudadano y ciudadana que esas mismas normas proyectan a través de los derechos y deberes que les atribuyen. En esencia, toda la legislación y la política administrativa colombianas consagran el derecho fundamental de las personas a acceder a educación y asumen la responsabilidad de garantizar la calidad del servicio educativo, lo mismo que su prestación a

¹⁷ CORTINA, Adela, *Ética de la Empresa*, TROTTA, Madrid, 1994. Pag.14

todos los sectores y grupos humanos. En la normatividad se perfila, igualmente, una política progresiva, que asegure a todos un desarrollo personal y colectivo en beneficio de toda la sociedad.

Con la Constitución de 1991, el país se comprometió en un proceso de descentralización, que abrió nuevas posibilidades a la democracia, a la participación y a una ciudadanía plena. Al acercar la toma de decisiones al ciudadano, este puede incidir sobre la calidad y oportunidad de los servicios sociales.”

Por otro lado la reglamentación de esta norma se encuentra en la Ley General de la Educación de febrero de 1994.

“En desarrollo de esta Ley y complementarias a la Ley 30 de 1992 que organiza el servicio público de la educación superior y la Ley 60 de 1993 de Distribución y Competencias y Recursos entre los diferentes ámbitos territoriales del país, se ha producido la reglamentación y normatividad pertinente según los diferentes tópicos, para los niveles educativos y las poblaciones demandantes del servicio educativo.”¹⁸

Así mismo en su parte administrativa es el Código de Comercio y el Código sustantivo del Trabajo quienes determinan la manera como deberá comportarse la institución en relación con las otras Instituciones y con sus propios empleados

El desarrollo del Plan de Negocios, tiene un costo de por lo menos Un millón quinientos mil pesos (\$1'500.000), representado en 25 horas de trabajo continuo del Desarrollador del proyecto y (\$300.000), en cooperación adicional como es el Trabajo de campo y las actividades de las socias de la Institución. El modelo

¹⁸ INFORME NACIONAL SOBRE EL DESARROLLO DE LA EDUCACION EN COLOMBIA, Bogotá, Junio de 2001

Financiero determinará el valor total de la inversión para el desarrollo del Plan de Negocios.

6. DE LA INTITUCION – FUENTES Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

Tomando como base el modelo “LA BUSQUEDA SISTEMATICA DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO” desarrollado en la Universidad de la Sabana por el profesor GERMAN FRACICA NARANJO”, se hizo la selección de proyecto *CREACION DE EMPRESAS Y GESTIÓN EMPRESARIAL DE PYMES MODELO DE NEGOCIOS Y PLAN ESTRATEGICO PARA EL COLEGIO PSICOPEDAGOGICO MORATO.*

6.1. La institución

La institución Liceo Psicopedagógico Morato fue creada en el año de 2000, como consecuencia de la ampliación y el mejoramiento del Jardín Infantil Mi Buen Amigo, creado en 1998. La idea original corresponde a una educadora que por más de 10 años trabajó con niños especiales y que en el año 1998 tomo la decisión de formar su propia institución. Con el fin de mejorar las instalaciones y cambiar el mercado objetivo en el año 2000 se le unió en su esfuerzo empresarial otra educadora con mas de 10 años de trabajo en jardines infantiles y así conformaron la institución. En el año 2003, se legalizaron definitivamente como empresa denominada esta LICEO PISICOPEDAGOGICO MORATO LTDA. Compartiendo cada una el 50% de las acciones suscritas.

De acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional del año 2003, realizado para cumplir con las normas legales de la institución, las siguientes son la visión y la misión del mismo”.¹⁹

¹⁹ PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI), LICEO PSICOPEDAGOGICO MORATO. AÑO 2003

- **VISION**

La institución proveerá un modelo de educación, que con base en el esfuerzo de las educadoras y el personal administrativo tenga en el corto plazo para la sociedad y los educandos los siguientes rasgos de valor:

- Participación de la comunidad escolar en el proceso educativo
- Concepto democrático de la enseñanza
- Educación basada en los centros de interés y los grados de desarrollo del niño y niña.
- Formación humana integral de los alumnos, independiente de toda opción política y religiosa.
- Respeto al niño y la niña, cualquiera que sea su color, sexo o posición social.
- Amor a la naturaleza y respeto al medio ambiente
- Formar individuos con espíritu creativo y transformador
- Infundir en los niños y niñas el deseo y el amor por el aprender
- Desarrollar programas con intereses que requiere la actualidad
- Ofrecer al maestro diversos métodos y recursos para lograr una mejor calidad de educación
- Acceso y permanencia de todos los niños y niñas en los cinco primeros grados de educación básica

- **MISION**

Concebimos la educación como un puente entre el individuo y la sociedad ya que el primero se debe formar integralmente para poder ingresar como miembro pensante y con deseos de aportar a la segunda.

Teniendo en cuenta el momento que vive el individuo y sus necesidades proponemos un programa que le sea útil logrando así un proceso de formación permanente ofreciendo los medios necesarios para poder lograr un desarrollo integral. Por lo cual el fin de la Institución es la formación integral del alumno(a), reconociendo sus potencialidades en bs aspectos; físico, moral e intelectual, social, psíquico, afectivo, ético, autónomo, espiritual, participativo y competente desarrollándolas, armónica y equilibradamente, para asumir con decisión y acierto la solución de sus problemas como individuo y como miembro de la comunidad.

Afianzar el desarrollo personal, social y cultural adquirido en el nivel de educación de básica primaria.

- **PRINCIPIOS Y FUNDAMENTOS**

Nuestros principios se justifican en la necesidad del enriquecimiento del autoconocimiento. Con énfasis en las teorías de competencia como capacidad para cumplir con una función de manera eficiente y eficaz. Es así como a través de el se espera recibir los conocimientos necesarios para en un futuro dar a los infantes respectivos las competencias necesarias para sobrevivir en esta sociedad y prepararlos a usar todas sus habilidades mentales y psicomotrices.

Para Cumplir con la misión que le es propia, la educación debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales que constituirán los pilares del conocimiento: Aprender a Conocer, es decir adquirir los instrumentos de la comprensión; aprender a hacer, para poder influir sobre el propio entorno, aprender a vivir juntos, para participar y cooperar con

los demás en todas las actividades humanas; por último, aprender a ser, un proceso fundamental que recoge elementos de los tres anteriores.

El enfoque filosófico educativo que orienta la formación integral del alumno se fundamenta en una educación centrada en el estudiante, con sus diferentes dimensiones.

La labor pedagógica tendrá como propósito central orientar al alumno para que sea una persona participante, crítica responsable cuestionándose de la realidad que lo circunda e investigador del saber científico, técnico y artístico que le ofrece el plan de estudios.

El respeto a la persona, será el fundamento que marque las relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa.

La comunicación estará basada en la verdad y en la libertad de opinión.

La tarea educativa demanda una relación de verdadera amistad entre educadores alumnos y padres de familia.

Todos los aspectos que competen con la función disciplinaria, serán ejercidos con la aplicación del debido proceso contemplados en el manual de convivencia de la institución.

El colegio proporcionará el ambiente adecuado para garantizar el cumplimiento de los deberes educativos, culturales, sociales, el respeto a los derechos

- **OBJETIVOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN**

Fundamentar el quehacer pedagógico del colegio, de acuerdo a nuestra filosofía y a las orientaciones del Ministerio de Educación Nacional, para el logro de una formación integral de los alumnos.

- Permitir el replanteamiento profundo de una educación que busque la formación integral de las personas y la evaluación constante de la calidad de vida.

- Propiciar una formación en donde se adquirieran las competencias básicas para aprender a aprender.
- Desarrollar capacidades, valores actitudes, sentimientos, conocimientos y compromisos necesarios para una vida digna, personal y social transformando y enriqueciendo su contexto.
- Fortalecer la integración y evaluación de la comunidad educativa creando ambientes de comunicación, de gestión democrática, de participación y de equidad.
- Utilizar el tiempo y el espacio escolar de acuerdo con las características institucionales y regionales.
- Específicos
- Elaborar proyectos que mejoren la calidad de vida de los alumnos y de la comunidad, mejorando su bienestar en los aspectos social, cultural, de la salud física y mental.
- Preparar y desarrollar talleres, seminarios con el profesorado para el mejoramiento personal y del desempeño del docente en el proceso enseñanza aprendizaje”²⁰

²⁰ PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI), LICEO PSICOPEDAGOGICO MORATO.
AÑO 2003

7. DEL MERCADEO

El Liceo Psicopedagógico Morato como institución es una empresa que posee dos productos, el primero es la educación para niños y niñas en los grados de preescolar de acuerdo con los numerales 11 y 21 del artículo 189 de la Constitución Política, en el desarrollo del Título II, capítulo I, sección segunda de la Ley 115 de 1994, reglamentado finalmente por el decreto número 2247 del 11 de Sep. De 1997 en su Artículo 2º., que se refiere a los grados para niños y niñas entre los 3 y los 5 años de edad y se denomina en su orden:

1. Pre-jardín, dirigido a educandos de tres años de edad
2. Jardín, dirigido a educandos de cuatro años de edad
3. Transición, dirigido a educandos de cinco años de edad, que corresponde al Grado 0 instituido constitucionalmente

El segundo es la educación básica primaria en los grados de primero y segundo, de acuerdo con el numeral c de la Sección Primaria del Capítulo I, del Título II de la ley 115 de 1994. Y de acuerdo con el número de Resolución 255 del 20 de Enero de 2003 otorgado por la secretaría de educación de Bogotá.

7.1. *Análisis situacional del mercado*

7.1.1. Descripción Geográfica

La institución Colegio de Preescolar y Primaria, se encuentra ubicada en la Diag. 103 # 54-65, del Barrio Morato. Este barrio corresponde en la estructura socioeconómica al estrato 3 y se encuentra rodeado por los Barrios Santa Rosa de estrato 3, Pontevedra de estrato 4, San Nicolás de estrato 4, Monte Rey de estrato 4.

7.1.2. Análisis Demográfico

Las personas de estos barrios, tal vez exceptuando solo a Santa Rosa, son todos grupos familiares, compuestos en su gran mayoría por tres generaciones, debido principalmente a la antigüedad de los barrios. Los niños y niñas hasta los siete años que en total pueden estar alrededor de los 1000 en número.

En su gran mayoría los habitantes de estos barrios primer Mercado Objetivo son de clase media - media, con ingresos recibidos por parte de las pensiones de los abuelos y el trabajo en general de padres separados o madres solteras que se han tenido que quedar en la casa familiar.

Según el DANE (Departamento Nacional de Estadística) La ciudad de Bogotá tiene planeado el siguiente crecimiento, hasta el año 2000, por edades.

2.3.1. POBLACION PROYECTADA POR GRUPOS QUINQUENALES DE EDAD									
SANTA FE DE BOGOTA D.C. 2000 - 2010									
AÑOS	2000			2005			2010		
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
0 - 4	354.120	342.853	696.973	354.601	343.400	698.001	352.090	341.050	693.140
5 - 9	299.125	290.978	590.103	352.043	341.739	693.782	352.966	342514	695.480
10 - 14	277.076	277.403	554.479	301.243	299.639	600.882	354.742	352188	706.930
15 - 19	279.967	304.851	584.818	284.385	304.990	589.375	310.282	332.825	643.107
20 - 24	268.273	316.455	584.728	298.208	332.190	630.398	306.804	337.986	644.790
25 - 29	275.068	316.950	592.018	283.564	323.459	607.023	316.991	340.844	657.835
30 - 34	269.383	309.410	578.793	273.755	314.279	588.034	282.634	320.597	603.231
35 - 39	257.355	292.925	550.280	270.216	310.410	580.626	275.548	315.924	591.472
40 - 44	215.379	247.146	462.525	259.729	294.961	554.690	273.977	313.373	587.350
45 - 49	162.107	187.190	349.297	210.128	246.279	456.407	253.893	294.252	548.145
50 - 54	116.826	136.824	253.650	155.364	185.088	340.452	202.037	243.736	445.773
55 - 59	88.876	107.911	196.787	108.835	133.850	242.685	145.459	181.312	326.771
60 - 64	63.485	81.967	145.452	79.416	103.917	183.333	97.736	129.245	226.981
65 - 69	49.860	66.348	116.208	55.601	76.803	132.404	69.943	97.717	167.660
70 - 74	32.985	45.775	78.760	40.770	58.628	99.398	45.863	68.317	114.180
75 Y MAS	33.193	54.730	87.923	39.950	66.705	106.655	49.359	84.258	133.617
	3.043.078	3.379.716	6.422.794	3.367.808	3.736.337	7.104.145	3.690.324	4.096.138	7.786.462

Fuente DANE (Departamento Nacional de Estadística)

Si tenemos en cuenta que la proyección de hogares y sus componentes es la siguiente:

2.3.2. HOGARES, POBLACION Y TAMAÑO PROMEDIO POR HOGAR			
BOGOTA D.C. 2.000 - 2010			
AÑOS	HOGARES (MILES)	POBLACION (MILES)	TAMAÑO FAMILIAR
2000	1.731	6.423	3,7
2005	2.002	7.104	3,5
2010	2.284	7.787	3,4

Fuente: DANE (Departamento Nacional de Estadística)

Y sólo hacemos una selección de los hogares pertenecientes a la localidad de Suba, pues es el menor de los datos obtenidos de población.

2.3.3. DISTRIBUCION DE HOGARES POR ESTRATO SOCIOECONOMICO Y LOCALIDAD							
BOGOTA D.C. 1997							
LOCALIDAD	1	2	3	4	5	6	TOTAL
USAQUEN	2.788	10.196	30.180	27.776	15.791	20.187	106.918
CHAPINERO	1.327	2.644	3.131	11.984	4.702	14.809	38.597
SANTAFE	994	19.033	8.667	2.100	404		31.198
SAN CRISTOBAL	7.075	71.891	15.547				94.513
USME	14.143	40.985					55.128
TUNJUELITO	718	35.751	19.384				55.853
BOSA	1.464	153.882	11.758				167.104
KENNEDY	1.960	57.991	87.827	928			148.706
FONTIBON		4.550	47.104	10.225			61.879
ENGATIVA	958	18.817	147.730	6.684			174.189
SUBA	1.245	57.592	61.539	22.958	21.326	3.478	168.138
B.UNIDOS			32.322	16.166	1.656		50.144
TEUSAQUILLO		181	7.305	29.030	1.995		38.511
MARTIRES	140	1.443	23.521	737			25.841
S.ANTONIO		2.046	24.799				26.845
PTE.ARANDA	560	129	67.566				68.255
LA CANDELARIA		4.702	2.587				7.289
R. URIBE	4.115	40.616	49.377				94.108
CIUDAD BOLIVAR	49.589	51.481	4.725				105.795
TOTAL	87.076	573.930	645.069	128.588	45.874	38.474	1.519.011

Se obtiene la cifra de 61.539 hogares de estrato 3 y 22.958 hogares de estrato 4 que podrían ser atendidos por la institución. Si limitamos el tamaño de la población posible a sólo el 3.5%, que es el área que los barrios aledaños poseen con respecto a la totalidad de la localidad, obtenemos la cifra de 2.958 hogares que podrían ser atendidos; si se considera 3,5 como el índice de personas por hogar para este quinquenio, la cantidad de personas es de 10.350. Si consideramos que

la relación de las edades que están entre los 5 años y los 9 años, contra el resto de la población por edades es el 10%. El mercado objetivo del colegio sería de por lo menos 1.035 niños entre las edades propuestas.

7.2. Toma de decisiones del mercado objetivo.

Este tipo de personas toma las decisiones muy concientemente, debido básicamente a su edad y a que la responsabilidad de los niños mercado objetivo ha sido en su gran mayoría cedida a los abuelos. Los padres que tienen la oportunidad de tomar la decisión para matricular a sus niños y niñas en la institución lo hacen con base en la comodidad que representa el poder utilizar el colegio como una etapa previa de camino al trabajo principalmente. La recepción de los niños igualmente en su mayoría la hacen los abuelos, luego son ellos los que tienen una gran poder de decisión de compra.

Un grupo muy influyente en la toma de decisión son los mismos niños y niñas en sí que descubren en las instalaciones del colegio los elementos necesarios para aprender y divertirse.

7.2.1. Trabajo Familiar y estatus

En su gran mayoría los padres trabajan, pero son realmente los abuelos en quien recae el pago de pensiones mensuales.

7.2.2. Percepción del Riesgo

En general los padres solteros siempre perciben el riesgo financiero de no poder pagar la matrícula por carencia de empleo. Es básicamente un riesgo financiero, sin embargo la constitución al proteger los derechos de los niños les ha aliviado a los padres esa carga y se las ha dejado a los colegios.

Otro riesgo funcional importante es el de la calidad de enseñanza que se le ofrezca al niño que en un momento deberá llegar a otra institución educativa, ya sea al mismo grado o a uno superior. El riesgo se presenta si la calidad de enseñanza de la institución es menor a la que tiene la siguiente institución el cliente pierde.

El riesgo funcional relacionado con el maltrato infantil es un riesgo importante que se percibe desde el momento en que el niño y/o la niña son recibidos en la puerta del colegio y su afinidad con el mismo.

El riesgo físico de accidentes. Cubierto en su gran mayoría por las normas de la Secretaría de Educación de Bogotá cuando emiten la Resolución para el funcionamiento del colegio. Sin embargo de acuerdo con las instalaciones del colegio se percibe en un mayor o menor grado. En gran parte este riesgo esta cubierto por un seguro contra accidentes que deben adquirir los padres al momento de matricular a los niños y niñas.

7.2.3. Ingresos Familiares

Ingresos Disponibles

Los ingresos dedicados para este tipo de producto son los que satisfacen la necesidad y el requerimiento de educación para los niños y niñas. En términos generales el grupo mercado objetivo considera la educación de sus hijos e hijas como algo de primera necesidad y muchos de ellos consideran los colegios privados como una solución a la mala calidad de la educación nacional y como una oportunidad para que los niños y niñas estén en ventaja sobre los que estudian en otras instituciones de menor calidad.

7.2.4. Descripción del producto

El producto es un servicio, atendido de acuerdo con las normas legales que lo regulan y dentro de los parámetros éticos que la enseñanza de los menores requiere para su formación no solo científica sino también en lo referente a la educación como personas de bien y productivas para la sociedad.

“El primer producto es la educación para niños y niñas en los grados de preescolar de acuerdo con los numerales 11 y 21 del artículo 189 de la Constitución Política, en el desarrollo del Título II, capítulo I, sección segunda de la Ley 115 de 1994, reglamentado finalmente por el decreto número 2247 del 11 de Sep. De 1997 en su Artículo 2º., que se refiere a los grados para niños y niñas entre los 3 y los 5 años de edad y se denomina en su orden:

- Pre-jardín, dirigido a educandos de tres años de edad
- Jardín, dirigido a educandos de cuatro años de edad
- Transición, dirigido a educandos de cinco años de edad, que corresponde al Grado 0 instituido constitucionalmente

El segundo es la educación básica primaria en los grados de primero y segundo, de acuerdo con el numeral c de la Sección Primaria del Capítulo I, del Título II de la ley 115 de 1994. Y de acuerdo con el número de Resolución 255 del 20 de Enero de 2003 otorgado por la secretaría de educación de Bogotá.”

7.2.5. Descripción Física

La institución presta estos servicios en una casa de 257 M², con dos plantas, divididas de la siguiente manera:

La planta baja contiene 7 áreas entre laboratorios, biblioteca y área de juegos y la planta superior está compuesta por 7 salones, dos de ellos de 25 M², otros dos de 20M², dos de 10 M² y un último de 15 M², mas el área de enfermería de 5 M².

En la planta de abajo hay 1 baño y en la planta superior hay tres baños, dos de ellos con duchas y todos con adecuaciones para los menores.

7.2.6. Precio

La matrícula al principio del año tiene un costo de \$102.300

La pensión mensual de 7am a 1pm es de \$102.300

Servicio hasta las 6:00p.m. \$48.000 pesos adicionales. Este servicio incluye la colaboración de una maestra especializada, para el desarrollo de las tareas, que el niño o la niña no puede desarrollar en la casa debido a la ausencia de los padres y ejercicios de nivelación para los niños y niñas que se encuentran con bajo cumplimiento de logros.

7.2.7. Calidad

En esta institución la calidad se mide básicamente por la capacidad que tienen los niños egresados de matricularse en colegios de un nivel superior, también por la percepción de los padres y de los mismos niños y niñas quienes lo han expresado dentro del desarrollo de la encuesta (Ver. Resultados Encuesta Gráficas 5 a la 11). Esta institución es reconocida por tener un muy buen nivel académico, superior inclusive a la de sus competidores cercanos.

7.3. Mercado objetivo

El mercado objetivo son los niños y niñas menores de 8 años, que viven en los barrios Morato, Santa Rosa, Pontevedra, San Nicolás, Monte Rey y los niños cuyos padres o acudientes que trabajen en sitios para los cuales la ubicación del colegio sea paso obligado en horas de la mañana.

7.3.1. Tamaño del mercado

El mercado objetivo para estos servicios es de aproximadamente 800 entre niños y niñas, residentes y flotantes.

Tendencia de crecimiento

El mercado objetivo siempre está en crecimiento, o por lo menos es constante en la actualidad y mientras se conserve la definición de estos barrios como residenciales y no comerciales. Si bien la tasa de natalidad global esta disminuyendo, de todas formas el nivel actual se puede considerar vegetativo

7.3.2. La Competencia

La competencia por parte del sector estatal es un elemento importante dentro del contexto de esta Institución el Colegio Distrital Santa Rosa, ofrece los mismos servicios educativos en una construcción especialmente diseñada para ser colegio, a costos muy inferiores. El resto de instituciones que se encuentran en estos barrios ofrecen similares servicios, en instalaciones similares, algunos con ventajas en cuanto a educación Anexo no. 8.

7.4. Ambiente neutro

7.4.1. Ambiente financiero del mercado

La situación financiera de los padres de familia que tienen sus niños y niñas en la institución y del sector en general es deficitaria, teniendo en cuenta que la educación no es un servicio de primera necesidad, los padres dejan permanentemente de pagar las pensiones.

7.4.2. Ambiente gubernamental

Las leyes representan una barrera de entrada importante en este tipo de instituciones, sin embargo en este momento también representan uno de los principales motivos del déficit financiero. El cobro de la cartera morosa se hace muy difícil pues el servicio no se puede dejar de prestar aun cuando los padres no paguen

7.5. Percepción del usuario hacia el servicio

Con el fin de obtener información sobre la percepción de la calidad, el servicio y algunos otros aspectos relacionados con la Institución, se realizó la siguiente encuesta al 90% de los padres que tienen sus niños y niñas en la institución. Fueron recopilados 32 formularios (Anexos), cuyos resultados fueron los siguientes:

CUESTIONARIO DE INVESTIGACION PROYECTO LICEO PSICOPEDAGOGICO MORATO					
1. En qué barrio vive?					
Santa Rosa	Morato	Pontevedra	San Nicolás	Otro	Cual?
16	3	5	2	6	16
2. ¿Cuántos adultos hay en su hogar?				96	
3. ¿Cuántos niños entre 3 y 12 años hay en su hogar?				57	
4. ¿Cuántas personas trabajan en su hogar?				55	
5. El nivel de ingresos de su hogar está entre					
0 y \$500.000	\$500.000 y \$1'000.000	\$1'000.000 y 5'000.000	NR		
10	10	9	3		
6. Conoce el Liceo Psicopedagógico Morato?					
SI	NO				
32					
7. Ha ingresado a sus instalaciones					
SI	NO				
31	1				
8. ¿Cómo las califica?					
Muy Buenas	Buenas	Regulares	Malas	NR	
8	20	3		1	
9. Ha tenido o tiene niños estudiando en el Liceo?					
SI	NO				
32					
10. Según su opinión los niños se encuentran satisfechos con el Liceo?					
Satisfechos	Muy Satisfechos	Poco Satisfechos	Nada Satisfechos		
16	12	4			
11. Esta satisfecho con el servicio que presta el Liceo?					
Satisfechos	Muy Satisfechos	Poco Satisfechos	Nada Satisfechos		
14	13	2			
12. Cree usted que el nivel académico es?					
Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	
19	13				
13. Cómo califica los servicios administrativos del Liceo (Matrículas, Atención a los padres, Informes académicos, etc..)?					
Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	NR	
17	13	1		1	
14. Cómo califica la atención a los niños.(La recepción, cuidados, la entrega, el aseo?					
Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	
17	13	2			

CUESTIONARIO DE INVESTIGACION PROYECTO LICEO PSICOPEDAGOGICO MORATO				
15. Cómo califica en términos académicos y de actitud a las maestras?				
Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
15	15	2		
17. Ha escuchado o tiene comentarios sobre el funcionamiento del colegio que lo califican como				
Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	NR
10	16	3	1	2
18. Se encuentra en mora en los pagos de pensiones con la Institución?				
SI	NO			
16	17			
19.Cuál es la causa para que se encuentre en mora con la Institución?				
Falta de Trabajo	Pocos Ingresos	Gastos Inesperados	Otra	Cual?
3	6	6	1	
20. Si contestó Si a la pregunta 18. Cree usted que el Liceo le puede ayudar de alguna manera para ponerse al día en sus pagos?				
SI	NO	Cómo?		
8	8			
21. Cree usted que el Liceo debería prestar servicios adicionales?				
SI	NO	Cuáles?		
14	16			
22. Considera conveniente que la Institución tenga otra sede?				
SI	NO	Porqué?		
14	14			
23. Si la sede actual se trasladara a una con mejores instalaciones, pero quedara en fuera del sector matricularía sus niños en ella?				
SI	NO	Porqué?		
13	19			
24. Ha pensado en matricular a sus niños en colegios como Mi Edad Feliz, El Oso Meloso, Pikikos School o La Casita de Sami, o similar?				
SI	NO	Porqué?		
1	31			
25. En pocas palabras y según su criterio defina la Institución Liceo Psicopedagógico Morato.				

Las preguntas se encontraban divididas en varios bloques según su intención. Las preguntas 6,7 y 9, son preguntas de control y conocimiento de la institución. Estas preguntas tenían la finalidad de minimizar el error dentro de las personas que respondían el cuestionario. Las preguntas de la 1 a la 5 y la 17 tienen la

intención de conocer el mercado objetivo al que la institución esta llegando. Las preguntas 8, 10, 11, 12, 13, 14 y 15 tienen la intención de identificar la calidad con la que es percibido el servicio. Las preguntas de la 18 a la 23 pretenden identificar comportamiento de los padres según la realidad actual de la institución y expectativas respecto del crecimiento de la misma. La pregunta 24 tendía a la identificación de la preferencia con relación a la competencia.

7.5.1. El Análisis de Mercado Objetivo

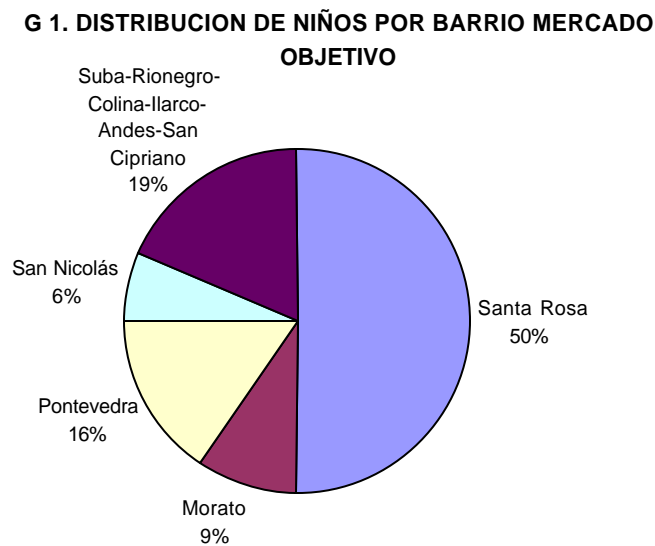


FIGURA 1. DISTRIBUCION DE NIÑOS POR BARRIO MERCADO OBJETIVO

El Liceo Psicopedagógico Morato, tiene como principales clientes a los padres de Santa Rosa que son el 50%, Pontevedra el 16% y Morato el 9% y un 19% de barrios no aledaños como consecuencia de padres que laboran en el sector o de padres que se han trasladado de los barrios vecinos pero que por la calidad del colegio han decidido dejar a los niños en la institución.

G 2. DISTRIBUCION DE NIÑOS Y NIÑAS, ADULTOS Y PERSONAS QUE LABORAN EN EL HOGAR

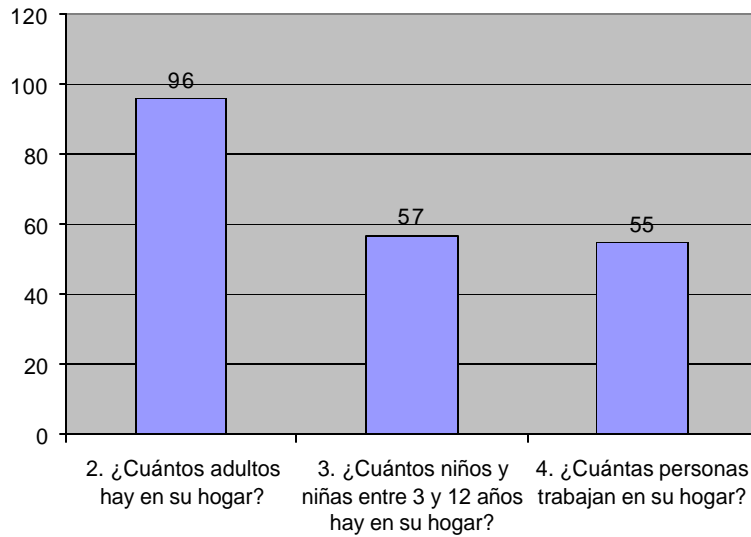


FIGURA 2. DISTRIBUCION DE NIÑOS Y NIÑAS, ADULTOS Y PERSONAS QUE LABORAN EN EL HOGAR

G 3. NIVEL DE INGRESOS

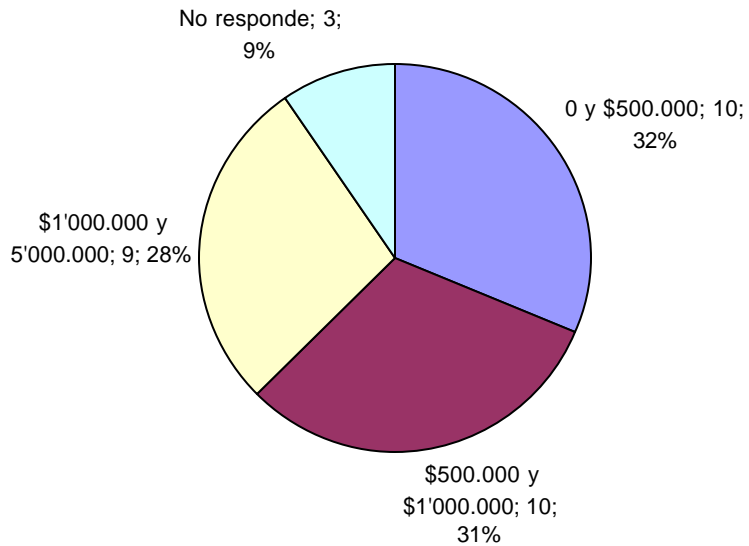


FIGURA 3. NIVEL DEL INGRESOS

Según los datos del formulario anexo, las personas tienen una distribución de ingresos que en la mayoría de los casos no supera el millón de pesos, lo que coincide con la apreciación de que son los abuelos quienes generan los mayores ingresos al hogar por concepto de pensiones, también es consistente con el barrio en el que vive el 50% de los padres de familia que es Santa Rosa un barrio de estrato tres.

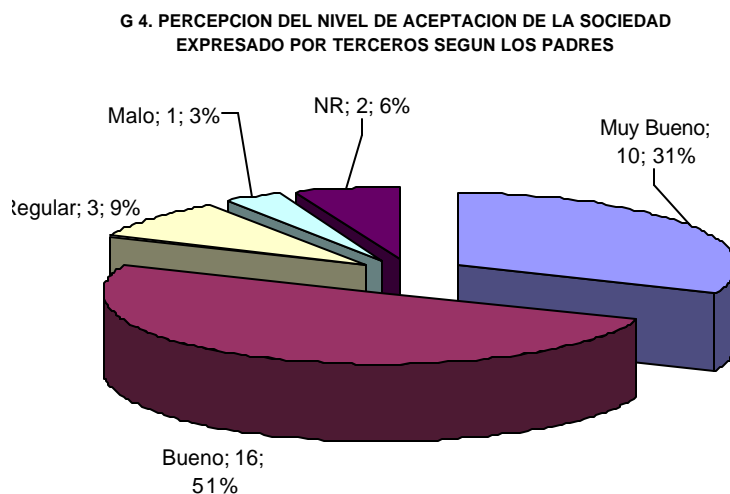


FIGURA 4. PERCEPCION DEL NIVEL DE ACEPTACION DE LA SOCIEDAD EXPRESADOPOR TERCEROS SEGÚN LOS PADRES.

Es de destacar el hecho de que el conocimiento de los padres sobre la percepción de terceros sobre la institución es buena en mas del 82% y que los que han escuchado malos comentarios hacen aclaración sobre las personas de las cuales recibieron el mensaje.

7.5.2. El Análisis Sobre la Calidad de la Institución

G 5. CALIDAD DE LAS INTALACIONES

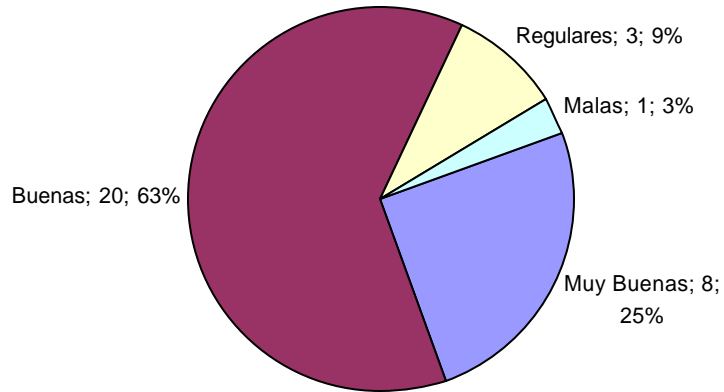


FIGURA 5. CALIDAD DE LAS INSTALACIONES

La percepción sobre la calidad de las instalaciones es baja comparada con la aceptación de los otros puntos de la encuesta, solo el 25% de las personas encuestadas considera que las instalaciones son Muy buenas, y existe un 11% que las considera por debajo de la media, punto en el que coincide la percepción de las directivas del plantel en la necesidad de ampliar o cambiar las mismas. Aunque no son las mejores instalaciones la percepción sobre las mismas no es la mejor, pero no deja por ello de ser buena, si se tiene en cuenta que el 88%, consideran que cumplen al menos con los requisitos mínimos para la prestación del servicio.

**G 6. NIVEL DE SARTISFACCION PERSIBIDO POR LOS ALUMNOS,
EXPRESADO POR LOS PADRES**

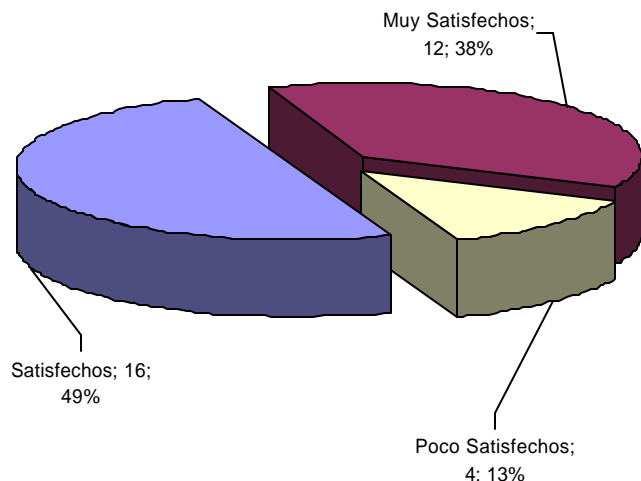


FIGURA 6. NIVEL DE SATISFACCION PERSIBIDO POR LOS ALUMNOS Y EXPRESADO POR LOS PADRES.

El resultado en esta pregunta permite entender como el niño o niña que estudia en la institución expresa a sus padres su nivel de satisfacción en ella. Si se tiene en cuenta que es la percepción de los padres sobre la satisfacción de los niños o niñas (expresada por los niños o niñas a sus padres en momentos diversos de su relación con la institución) y no la de los propios padres que esta en la siguiente pregunta, se puede decir que el resultado de la pregunta es bastante satisfactorio, con un nivel de satisfacción general del 87%.

G 7. NIVEL DE SATISFACION GENERAL EXPRESADO POR LOS PADRES DE FAMILIA

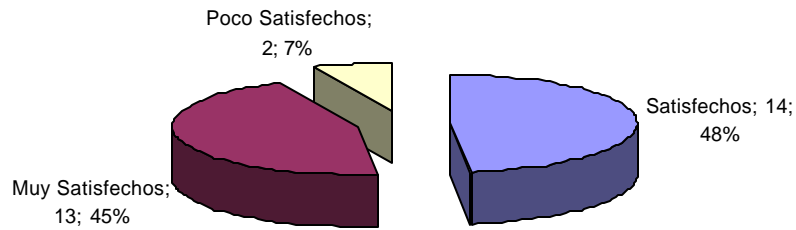


FIGURA 7. NIVEL DE SATISFACCION GENERAL EXPRESADO POR LOS PADRES DE FAMILIA.

En esta gráfica se puede observar que el nivel de satisfacción de los padres de familia con relación a la institución es satisfactorio en un 93%, inclusive superior a la respuesta a la pregunta anterior que es la percepción de ellos con relación a los niños y niñas. El nivel de padres insatisfechos, realmente es bajo y en general esta respuesta coincide con su situación de pago frente al colegio. Aquellos padres que se encuentran en mora con las pensiones y son llamados frecuentemente para hacerles el cobro de las mismas.

G 8. PERSEPCION GENERAL DEL NIVEL ACADEMICO DEL LICEO

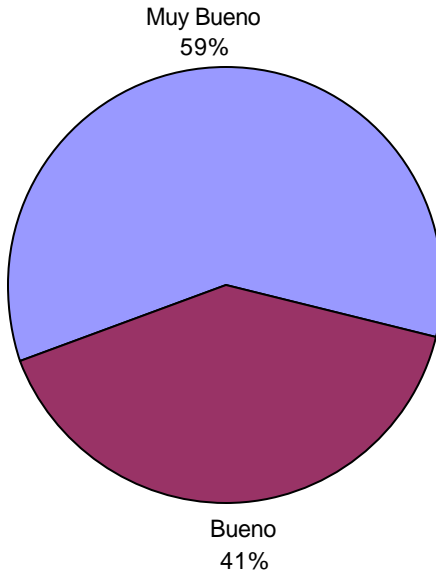


FIGURA 8. PERSEPCION GENERAL DEL NIVEL ACADEMICO DEL LICEO.

Los padres perciben una muy buena calidad en la educación que se les brinda a sus hijos y aún cuando su relación de satisfacción no es la mejor por motivos administrativos en este punto en especial si se nota una identidad con la calidad de la institución, ninguno la calificó regular.

G 9. PERCEPCION DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

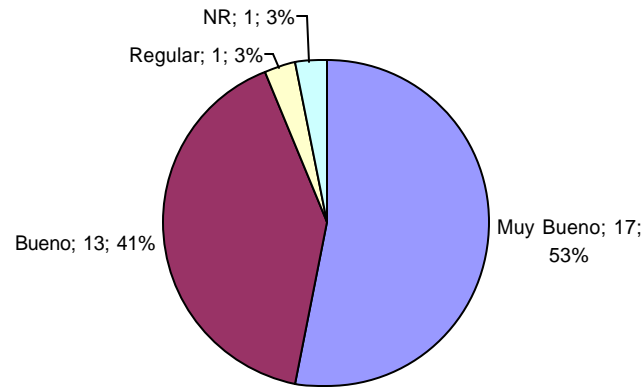


FIGURA 9. PERCEPCION DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.

G 10. PERCEPCION DEL NIVEL DE CALIDAD SOBRE LA ATENCION A LOS NIÑOS

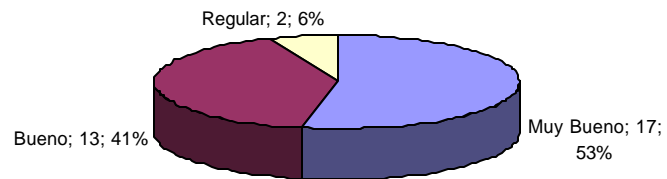


FIGURA 10. PERCEPCION DEL NIVEL DE CALIDAD SOBRE LA ATENCION A LOS NIÑOS

Se puede observar como es consistente la evaluación de satisfacción general de la institución con la de sus puntos individualmente, siendo consistente que entre el

6% y 7% de las personas encuestadas consideren regular el servicio y principalmente ligado con la parte administrativa del mismo y no con la calidad educativa que si es considerada buena en un 100%

G 11. PERCEPCION DEL NIVEL DE CALIDAD DE LAS MAESTRAS

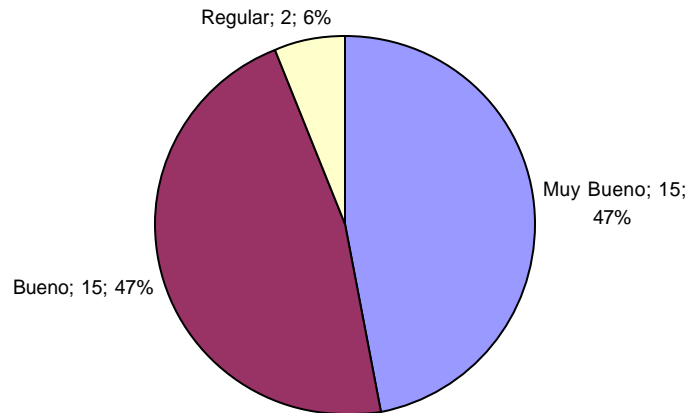


FIGURA 11. PERCEPCION DEL NIVEL DE CALIDAD DE LAS MAESTRAS

La calidad de las maestras se evidencia en el resultado de la pregunta sobre calidad de la educación y en esta donde las maestras son evaluadas como buenas en un 94%, nuevamente quedando como evidencia que un 6%, seguramente el mismo que no esta satisfecho con otros puntos de la parte administrativa, tampoco lo está con las maestras. Sin embargo este es un buen indicativo de que hasta el momento la selección de personal se ha hecho de forma apropiada.

De acuerdo con los resultados de la Investigación de la calidad de la Institución, se puede deducir que ésta es percibida como una Institución de gran calidad. Todas las preguntas fueron contestadas con un nivel de bueno superior al 90%, excepto la relacionada con las instalaciones. La institución es consiente que debe incluir dentro de su plan de desarrollo el cambio o remodelación de las mismas.

7.5.3. Percepción de la competencia

G 12. MOTIVOS DE PREFERENCIA CONTRA LA COMPETENCIA

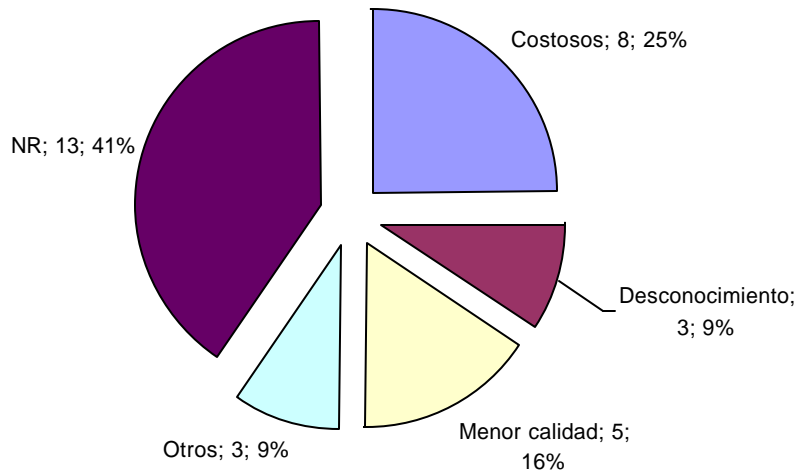


FIGURA 12. MOTIVOS DE PREFERENCIA CONTRA LA COMPETENCIA

Los principales motivo por los cuales los padres no trasladarían a sus hijos o hijas son los siguientes:

- Costos. El 28% considera que la institución ofrece un buen servicio y el costo por el mismo es inferior que el de la competencia (ver anexo 6).
- Mejor calidad. El 16% considera que la calidad de los servicios que presta la institución es mejor que los de la competencia (ver anexos 4 y 5).
- Desconocimiento. El 9% dijo no conocer la competencia.
- Otros. Un 9% opinan que no les gustan los otros colegios sin dar explicación.
- Un 41% que no contestó esta pregunta.

G 13. POSIBILIDAD DE TRASLADAR LOS ALUMNOS A LA COMPETENCIA

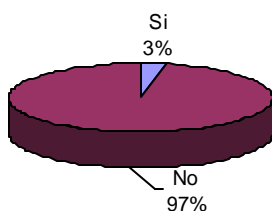


FIGURA 13. POSIBILIDAD DE TRASLADAR LOS ALUMNOS A LA COMPETENCIA

El 97% de los padres no desean trasladar a sus hijos a otra institución.

De las gráficas anteriores se concluye que uno de los principales factores por los que los clientes del Liceo Psicopedagógico Morato lo han escogido son el precio y la calidad de la institución. Esto hace a la institución una fuerte competidora en ambos campos. No se debe menospreciar que en esta pregunta una parte importante de la población encuestada aunque contestó la pregunta no contestó los motivos por los cuales no están interesados por las otras instituciones.

Como consecuencia de los resultados obtenidos en esta encuesta, se han desarrollado los cuadros de análisis del mercado anexos.

7.5.4. Fortalezas

- Buen nivel académico.
- Buen trato hacia los alumnos
- Bajos precios

- Facilidad para el ingreso. Los requisitos para recibir a los menores son mínimos.
- Numero de alumnos por grupo. Se ha considerado para todo el estudio que el nivel máximo de alumnos por grupo sea de 20.
- Facilidad de acceso a los maestros. En cualquier momento los padres pueden comunicarse con el maestro(a), sin restricción alguna.
- Facilidad de acceso a los directivos. Se encuentran disponibles durante el día de 7 a.m. a 7 p.m.

7.5.5. Debilidades

- Instalaciones. Si bien es cierto que no son las mejores, se encuentra en proceso la adquisición de unas mejores.
- Ubicación. No es la mejor si se tiene en cuenta que está sobre una vía a espaldas de un almacén grande en la zona y donde permanecen los camiones que descargan la mercancía. Con la nueva sede se puede obtener un cambio significativo en este tema.
- Niveles que se ofrecen. Sólo se tiene aprobado hasta segundo de primaria.
- Servicios adicionales. No hay servicios adicionales.

7.6. Plan de mercadeo

7.6.1. Producto

El producto es un servicio, atendido de acuerdo con las normas legales que lo regulan y dentro de los parámetros éticos que la enseñanza de los menores requiere para su formación no solo científica sino también en lo referente a la educación como personas de bien y productivas para la sociedad.

- Pre-jardín, dirigido a educandos de tres años de edad
- Jardín, dirigido a educandos de cuatro años de edad
- Transición, dirigido a educandos de cinco años de edad, que corresponde al Grado 0 instituido constitucionalmente
- Grados 1º y 2º de primaria.

7.6.2. Objetivos del plan de mercadeo

- Obtener un 20% del mercado objetivo actual, lo que equivale a 160 niños, matriculados para el año 2005.
- La institución Liceo Psicopedagógico Morato será reconocida por el 90% de la población mercado objetivo.
- Obtener ingresos para el año 2005 superiores a los \$143'000.000 de pesos de hoy, correspondientes a 120 alumnos
- Uno de los puntos más débiles presentado durante la encuesta correspondió al de las instalaciones del colegio, por lo tanto cambiar la sede

o conseguir una nueva es otro de los objetivos. Se tendrá definida una nueva sede para el 1º de Diciembre, motivo por el cual se están presentando opciones de nuevas sedes en la curaduría urbana #5 con el fin de obtener el concepto de uso. Se tomará un crédito por valor de \$5'000.000 (cinco millones de pesos), con destino a arriendos iniciales y gastos de publicidad y mercadeo en los meses de diciembre de 2003 y enero de 2004.

7.6.3. Metas

Renegociar el arrendamiento de las instalaciones físicas actuales, con un contrato para los próximos 5 años. Se espera tener lista la nueva sede en el mes de Diciembre de 2003.

Obtener la licencia de operación para los cursos del 3º al 6º de primaria.

Aumentar el número de alumnos matriculados, pasando de acuerdo con la siguiente proyección para los años siguientes:

Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Incremento	100%	50%	100%	20%	17%	7%	7%
Número de niños	102	50	100	120	140	150	160

Mantener un nivel de recuperación de cartera del 90%

7.6.4. Descripción de la estrategia

Teniendo en cuenta que el análisis del mercado indica como una característica del colegio, que es reconocido por sus bajos precios y un alto nivel académico. La estrategia de competencia seguirá siendo competir por precio y por calidad.

Para continuar siendo percibidos de esta manera se relanzarán las siguientes actividades.

Publicación de los resultados de la encuesta realizada, en un periódico o revista local. De no ser posible se hará un boletín informativo se que hará llegar a los hogares del sector que son mercado objetivo.

Elaboración de una presentación informativa donde se darán a los padres de familia todas las indicaciones de las actividades que realiza el colegio, esta presentación se elaborará en Power Point y estará disponible para ser usada cada vez que un padre de familia asista a la institución.

Cambiar la sede, buscando una nueva casa alrededor de los barrios mercado objetivo para agregarla a la sede actual, ya que no es posible hacer cambios en la sede actual.

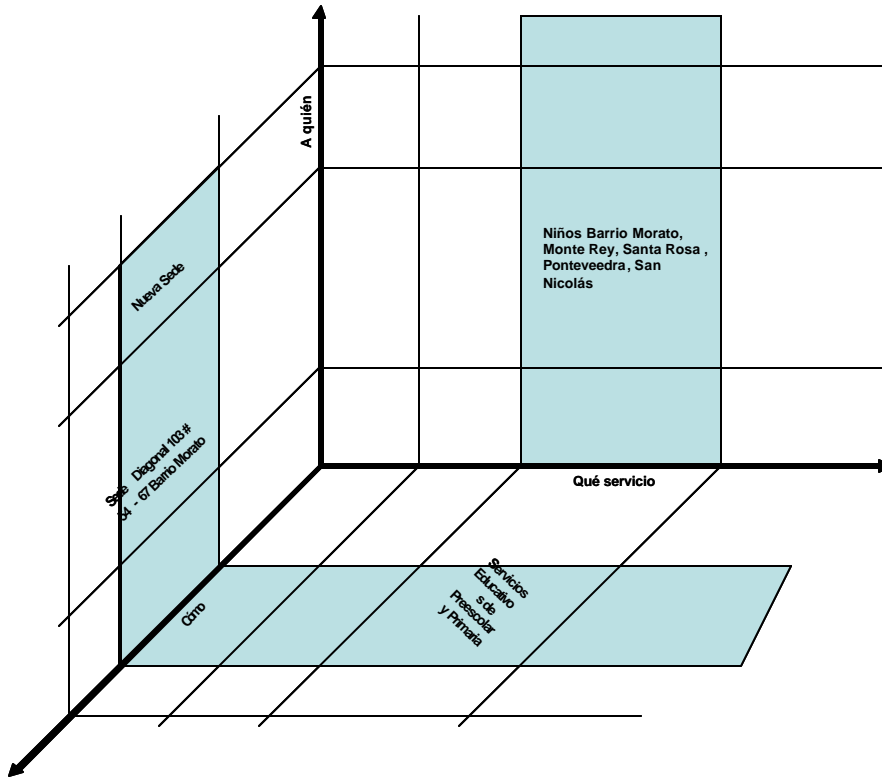


FIGURA 14. ANALISIS ESTRATEGICO DEL MERCADO.

Tal y como muestra la figura, la estrategia es concentrarse en el mercado actual, prestando el mismo servicio, pero mejorando las instalaciones físicas.

7.6.5. Canales y publicidad

Como es un servicio que se presta en una localidad específica solo tiene un canal de distribución que es la instalación en sí. Sin embargo el proceso de mercadear el servicio se puede hacer de varias formas, una de ellas es el volanteo.

Se realizará la impresión de 1000 volantes para el año 2004 y 2005, donde se mostrarán las instalaciones del colegio, los resultados de calidad presentados por

la encuesta y la propuesta económica, comparada con los otros colegios del sector.

Se implementarán un par de pasacalles presentados por jóvenes en los semáforos del sector, durante los sábados del mes de noviembre y diciembre de 2003 y 2004.

Como estrategia publicitaria, la institución participará en todos los basares y actividades que realice la Junta de Acción Local. Colaborando en la organización de los mismos.

Durante la implementación de las actividades propuestas se extenderá a los padres y a sus hijos una invitación verbal y escrita, para que conozcan las instalaciones del colegio, donde se les hará la presentación audiovisual introductoria, un paseo por las mismas y se les dará a conocer el Proyecto Educativo Institucional.

7.6.6. Posicionamiento

Para mantener e incrementar el posicionamiento de la Institución el Liceo Psicopedagógico Morato adoptará como política la realización de encuestas de Calidad, donde se pueda evidenciar el reconocimiento de los alumnos y de los padres en la calidad y la comparación de precios con los competidores cercanos.

8. DEL PROCESO PRODUCTIVO

La institución presta estos servicios en una casa de 257 M², con dos plantas, divididas de la siguiente manera:

La planta baja contiene 7 áreas

- Patio de Juegos 70 M²
- Oficinas 20 M²
- Salón de Computadores 10 M²
- Biblioteca 10 M²
- Laboratorio de Biología 10 M²
- Cocina 10 M²
- Comedor 15 M²

La planta superior está compuesta por 7 salones, dos de ellos de 25 M², otros dos de 20M², dos de 10 M² y un último de 15 M², mas el área de enfermería de 5 M².

En la planta de abajo hay 1 baño y en la planta superior hay tres baños, dos de ellos con duchas y todos con adecuaciones para los menores.

8.1. Ingeniería del proyecto

El proceso operativo del Liceo Psicopedagógico Morato contiene procesos definidos dentro de un flujo funcional. El proceso de Venta, el proceso de Servucción, los procesos Administrativos No Relacionados con la Operación y los procesos Administrativos Relacionados con la Operación.

8.1.1. El Proceso de Venta

El proceso de venta se encuentra dividido en tres subprocesos que se inician con el Mercadeo y La publicidad que se hace del Liceo dentro de los barrios circunvecinos. Es segundo subproceso del proceso de venta es la Visita o Presentación de las instalaciones a los padres de familia y a los niños, quienes intervienen fuertemente en la toma de la decisión. El tercer subproceso es la distribución, entrega de formularios y la recepción de las matrículas.

Normalmente el desarrollo de estos procesos se toma entre 2 a tres meses y se realiza en periodos especiales con alta demanda del proceso como son Noviembre, Diciembre, Enero y Febrero; en la primera etapa y Junio, Julio y Agosto en la segunda etapa. Durante el resto del año es eventual el desarrollo de los mismos.

PROCESO DE VENTA ADMINCIONES LICEO PSICODEPAGOGICO MORATO

No. De Actividad	DESCRIPCION	●	→	D	■	▼		TIEMPO
1	Mercadeo y Publicidad Diseño de presentaciones Impresión de Brochures y documentos Distribución de presentaciones	●	→	D	■	▼		Entre 3 y seis meses no contínuos
2	Visita de presentación Recepción del visitante Presentación de instalaciones Entrega de información comercial y precios	●	→	D	■	▼		2hrs durante los meses previos al ingreso de los alumnos
3	Distribución de formularios	●	→	D	■	▼		Entre 3 y seis meses no contínuos
4	Espera	●	→	D	■	▼		Entre 3 y seis meses no contínuos
5	Recepción Matrícula Diligenciamiento Matrícula Diligenciamiento Pagaré Entrega lista de requisitos médicos, uniformes y útiles escolares	●	→	D	■	▼		1 hr

FIGURA 15. PROCESO DE VENTA Y ADMICIONES.

8.1.2. El Proceso de Servucción

La prestación del servicio de enseñanza a menores de edad, es diaria y comienza a ser funcional a partir del día en que los alumnos ingresan a clase. Con excepción de los días en que se realizan actividades especiales como salidas programadas y sesiones de arte y deporte, diariamente, se realizan las siguientes actividades según el nivel de escolaridad de los alumnos.

Alumnos de preescolar: Kinder, Pre-Kinder y Transición.

En atención a la edad de los niños y niñas su proceso es el siguiente.

Recepción del niño. De 7 a 7:30am. La maestra de turno se dispone diariamente a recibir a los niños teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Verificación visual del uniforme.
- Verificación visual y recepción de accesorios (Loncheras, Maletas, Juegos...)
- Confirmación visual del Estado Físico General del niño o la niña
- Confirmación visual del Estado de Aseo General del niño o la niña

Actividad Lúdica. De 7:00 a 7:30am. Las maestras de preescolar se disponen a realizar actividades de entretenimiento y preparación de los niños y niñas para su jornada de capacitación.

- Verificación de asistencia
- Juego preliminar o rutina.
- Cantos

- Distribución de los alumnos y alumnas en sus salones de clase

Clase. De 7:30 a 9:00am. Cada maestra previamente ha desarrollado un Libro de Planeación que es la guía anual por medio de la cual se orientan las clases diarias. Tomando como guía las actividades allí descritas, las va realizando y elaborando al mismo tiempo el Diario de Campo que es un compendio de lo realmente hecho durante la clase.

- Preparación de la clase, selección y entrega de materiales.
- Contenido
- Elaboración del Diario de Campo de la clase

Descanso. De 9:00 a 10:00am. Los niños y niñas menores se liberan al campo de juego donde despliegan toda su capacidad de juego y actitud socializadora con los compañeros. Las maestras supervisan los juegos y realizan actividades tendientes a evitar que los niños se hagan daño o le hagan daño a sus compañeros. A su vez la asistente administrativa prepara las loncheras para el consumo de los refrigerios enviados por los padres de familia. En ocasiones se realizan actividades de juego coordinadas

- Preparación de Actividades
- Consumo de los refrigerios.
- Juego Libre
- Alistamiento para el ingreso a clase.

Clase. De 10:00 a 12:00m.

- Preparación de la clase, selección y entrega de materiales.
- Contenido

- Elaboración del Diario de Campo de la clase

Entrega. De 12:00m a 1:00pm. Durante este tiempo las maestras escriben en las agendas de los niños y niñas las tareas que estos y sus padres deben desarrollar en la casa como complemento a la actividad educativa del Liceo. Existen dentro de la institución normas de seguridad que obligan a las maestras de la institución a asegurarse que los niños y niñas se entregan a los padres de familia y a personas plenamente identificadas y autorizadas por escrito para tal fin.

- Preparación de tareas.
- Alistamiento
- Confirmación de seguridad para la entrega
- Entrega al padre de familia o al acudiente designado.

PROCESO DE SERVICIO ALUMNOS DE PREESCOLAR LICEO PSICODEPAGOGICO MORATO

No. De Actividad	DESCRIPCION	●	→	D	■	▼	CONTROL DE CALIDAD	TIEMPO
1	Recepción del niño Verificación visual del uniforme Verificación visual y recepción de accesorios Confirmación visual del Estado Físico General del niño Confirmación visual del Estado de Aseo General del niño	●						30 Minutos
2	Actividad Lúdica Verificación de asistencia Juego preliminar o rutina Cantos Distribución de los alumnos en sus salones de clase	●						30 Minutos
3	Clase. Preparación de la clase, selección y entrega de materiales Contenido Elaboración del Diario de Campo de la clase	●			■		Control de calidad de la Clase	1 Hora 30 Minutos
4	Descanso Preparación de Actividades Consumo de los refrigerios Juego Libre Alistamiento para el ingreso a clase	●						1 Hora
5	Clase Preparación de la clase, selección y entrega de materiales Contenido Elaboración del Diario de Campo de la clase	●			■		Control de calidad de la Clase	Dos Horas
6	Entrega Preparación de tareas. Alistamiento Confirmación de seguridad para la entrega Entrega al padre de familia o al acudiente designado	●			■		Control de calidad de la Entrega	1 Hora

FIGURA 16. PROCESO ALUMNOS DE PREESCOLAR.

Estudiantes de Primaria.

Recepción del niño o la niña. De 6:45 a 7:00am. La maestra de turno se dispone diariamente a recibir a los niños y niñas teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Verificación visual del uniforme.
- Verificación visual y recepción de accesorios (Loncheras, Maletas, Juegos...)
- Confirmación visual del Estado Físico General del niño o niña.
- Confirmación visual del Estado de Aseo General del niño o niña.

Clase. De 7:00 a 10:00am. Cada maestra previamente a desarrollado un Libro de Planeación que es la guía anual por medio de la cual se orientan las clases diarias. Tomando como guía las actividades allí descritas, las va realizando y elaborando al mismo tiempo el Diario de Campo que es un compendio de lo realmente hecho durante la clase.

- Preparación de la clase, selección y entrega de materiales.
- Contenido
- Elaboración del Diario de Campo de la clase

Descanso. De 10:00 a 10:45am. Los niños y niñas menores se liberan al campo de juego donde despliegan toda su capacidad de juego y actitud socializadora con los compañeros. Las maestras supervisan los juegos y realizan actividades tendientes a evitar que los niños se hagan daño o le hagan daño a sus compañeros. A su vez la asistente administrativa prepara las loncheras para el

consumo de los refrigerios enviados por los padres de familia. En ocasiones se realizan actividades de juego coordinadas

- Preparación de Actividades
- Consumo de los refrigerios.
- Juego Libre
- Alistamiento para el ingreso a clase.

Clase. De 10:46a 12:30m.

- Preparación de la clase, selección y entrega de materiales.
- Contenido
- Elaboración del Diario de Campo de la clase

Entrega. De 12:30 a 1:00pm. Los niños y niñas escriben en sus agendas las tareas que estos deben desarrollar en la casa como complemento a la actividad educativa del Liceo. Existen dentro de la institución normas de seguridad que obligan a las maestras de la institución a asegurarse que los niños y niñas se entregan a los padres de familia y a personas plenamente identificadas y autorizadas por escrito para tal fin

- Descripción de tareas.
- Alistamiento
- Confirmación de seguridad para la entrega
- Entrega al padre de familia o al acudiente designado.

PROCESO DE SERVICIO ALUMNOS DE PREESCOLAR LICEO PSICODEPAGOGICO MORATO

No. De Actividad	DESCRIPCION	●	→	D	■	▼	CONTROL DE CALIDAD	TIEMPO
1	Recepción del niño Verificación visual del uniforme Verificación visual y recepción de accesorios Confirmación visual del Estado Físico General del niño Confirmación visual del Estado de Aseo General del niño	●						15 Minutos
2	Clase. Preparación de la clase, selección y entrega de materiales Contenido Elaboración del Diario de Campo de la clase	●			■		Control de calidad de la Clase	3 Horas
3	Descanso Preparación de Actividades Consumo de los refrigerios Juego Libre Alistamiento para el ingreso a clase	●						45 Minutos
4	Clase Preparación de la clase, selección y entrega de materiales Contenido Elaboración del Diario de Campo de la clase	●			■		Control de calidad de la Clase	1 Hora 45 Minutos
5	Entrega Descripción de tareas Alistamiento Confirmación de seguridad para la entrega Entrega al padre de familia o al acudiente designado	●			■		Control de calidad de la Entrega	30 Minutos

FIGURA 17. PROCESO ALUMNOS DE PRIMARIA.

8.1.3. El Proceso Administrativo dentro de la Operación

Dentro del funcionamiento existen un conjunto de procesos administrativos que están directamente relacionados con el servicio y que dependen del cumplimiento de algunos tiempos y plazos estipulados dentro de la ley y dentro del PEI (Proyecto Educativo Institucional).

Estos procesos son:

- Presentación de avances y logros. Este proceso se realiza cada dos meses y corresponde a la entrega de reportes sobre el comportamiento académico, social y moral del individuo dentro de la institución.
- Desarrollo del PEI, de acuerdo a lo estipulado por la secretaría de educación. (Anexo PEI presente año) y se presenta cada año.
- Solicitud de aprobación inicial de funcionamiento, instalaciones y nuevos cursos. Alcaldía local.
- Selección y contratación de Maestras.
- Recepción de materiales y útiles escolares según edad y curso inscrito.
- Compra de herramientas de trabajo. Mensualmente se realiza el pedido de papelería, elementos de aseo y útiles de oficina
- Adecuación y reparaciones locativas. Estas se realizan una vez al año antes de iniciar el periodo lectivo o en casos eventuales que se presente un daño en las instalaciones.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS NO CONTINUOS DENTRO DE LA OPERACION DEL LICEO PSICODEPAGOGICO MORATC

No. De Actividad	DESCRIPCION	●	→	D	■	▼	CONTROL DE CALIDAD	TIEMPO
1	Presentación de avances y logros Impresión de los informes	●	→	D	■	▼	Control de calidad de los informes	1 Vez cada dos meses
2	Desarrollo del PEI Elaboración inicial del PEI Impresión Publicación a maestras, padres, alumnos.	●	→	D	■	▼		1Vez al años o cuando se presenten cambios
3	Solicitud de aprobación inicial de funcionamiento Visita de la Alcaldía si es necesario	●	→	D	■	▼		1 Vez al inicio del colegio o cuando hay nueva sede o visitas eventuales
4	Selección y contratación de Maestras Selección de Maestras Elaboración de contratos Diligenciamiento y presentación parafiscales.	●	→	D	■	▼		1 vez al inicio del año escolar o cuando sea necesario reemplazar alguna
5	Recepción de materiales y útiles escolares	●	→	D	■	▼		1 vez al año
6	Compra de herramientas de trabajo	●	→	D	■	▼		1 vez al mes
7	Adecuación y reparaciones locativas	●	→	D	■	▼		1 vez al año o cuando se requiera

FIGURA 18. PROCESOS ADMINISTRATIVOS NO CONTINUOS.

8.1.4. El Proceso Administrativo no directamente relacionado con la operación

Los procesos administrativos de la operación se dividen en procesos de registro y procesos relacionados con la contabilidad y el pago.

Los procesos de registro son los siguientes:

- Recepción del formulario de inscripción del menor. Presentado por los padres de familia y completamente diligenciado. Incluye documentos de identificación y exámenes médicos del menor.
- Aceptación del menor. Este proceso incluye evaluación académica y psicológica del menor según edad.
- Aprobación de la Matrícula.
- Recepción del pago de la matrícula y seguro estudiantil de accidentes (solo para aquellos niños que no lo hayan adquirido previamente), entrega de listado de útiles y libros según el caso.

Los procesos relacionados con la contabilidad y el pago son los siguientes:

- Registro contable del pago de la pensión.
- Conciliación de los pagos.
- Generación de informes contables: balance, estado de perdidas y ganancias y auxiliares de compras y gastos.
- Generación e informe de cartera morosa
- Gestión de cobro.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS DENTRO DE LA OPERACION DEL LICEO PSICODEPAGOGICO MORATC

No. De Actividad	DESCRIPCION						CONTROL DE CALIDAD	TIEMPO
1	Espera entre la entrega del formulario y la recepción de la solicitud de matrícula							Entre uno y dos meses
2	Recepción del formulario de inscripción del menor							20 Minutos
3	Aceptación del menor Rechazo Aceptación							30 Minutos máximo una hora
4	Aprobación de la Matrícula						Control de calidad de los registros del Alumno	30 Minutos
5	Recepción del pago de la matrícula y seguro estudiantil						Control de calidad de los registros Contables	10 Minutos Una vez al año

PROCESOS CONTABLES DENTRO DE LA OPERACION DEL LICEO PSICODEPAGOGICO MORATC

No. De Actividad	DESCRIPCION						CONTROL DE CALIDAD	TIEMPO
1	Registro contable del pago de la pensión						Control de calidad de los registros Contables	10 minutos una vez al mes
2	Conciliación de los pagos							una vez al mes
3	Generación de informes contables							Una vez al mes
4	Generación e informe de cartera morosa							Permanente durante el mes
5	Gestión de cobro							Permanente durante el mes

FIGURA 19. PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES.

8.1.5. Conclusiones operativas

Si se hace una observación del proceso operativo, tal y como está definido, no genera problemas de cuellos de botella dentro del mismo. Es necesario tener en cuenta los siguientes puntos para ser trabajados en el momento en el que se presenten y que están directamente relacionados con las capacidades operativas, mas que con el proceso en sí.

Definición de planta física

La planta física actualmente cubre las necesidades básicas para las cuales ha sido autorizada la Institución, que según las normas legales se debe tener 1 M² de salón por cada menor. Actualmente la planta física tiene una capacidad instalada para 110 niños o niñas, distribuidos de la siguiente manera:

	Capacidad Instalada	Capacidad usada	Capacidad ociosa	%
Primero	25	11	14	56%
Segundo	25	10	15	60%
Tercero	20	9	11	55%
Transición	20	7	13	65%
Kinder	10	7	3	30%
Prekinder	10	6	4	40%
Total	110	50	60	55%

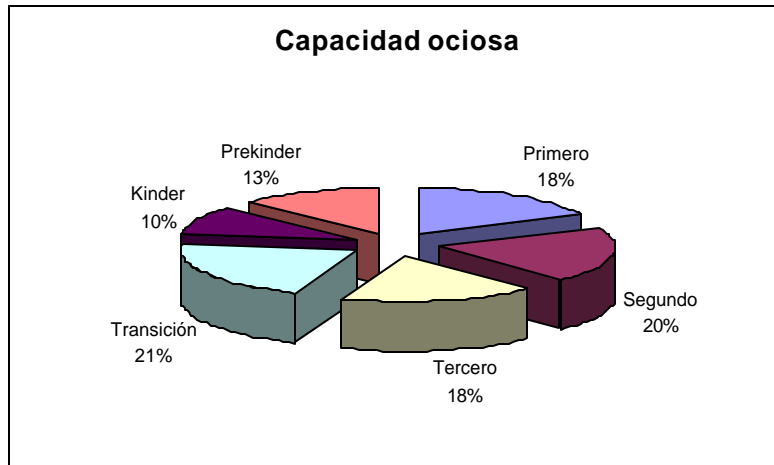


FIGURA 20. CAPACIDAD OCIOSA

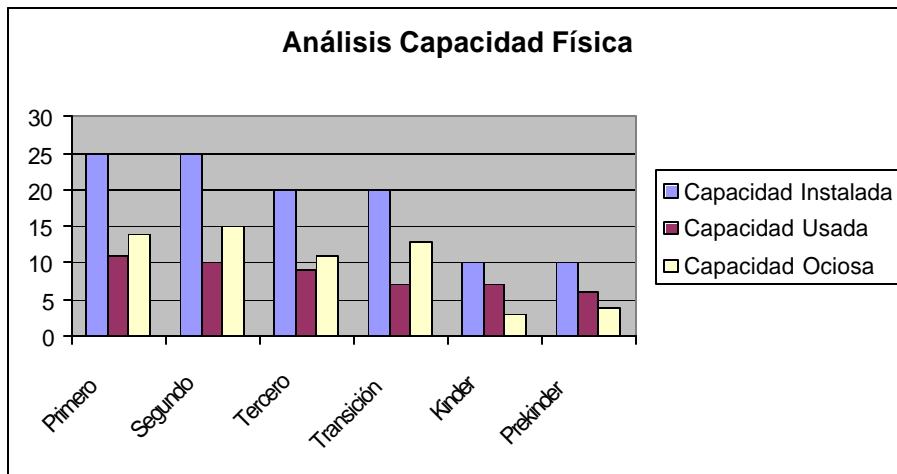


FIGURA 21. ANALISIS DE CAPACIDAD FISICA

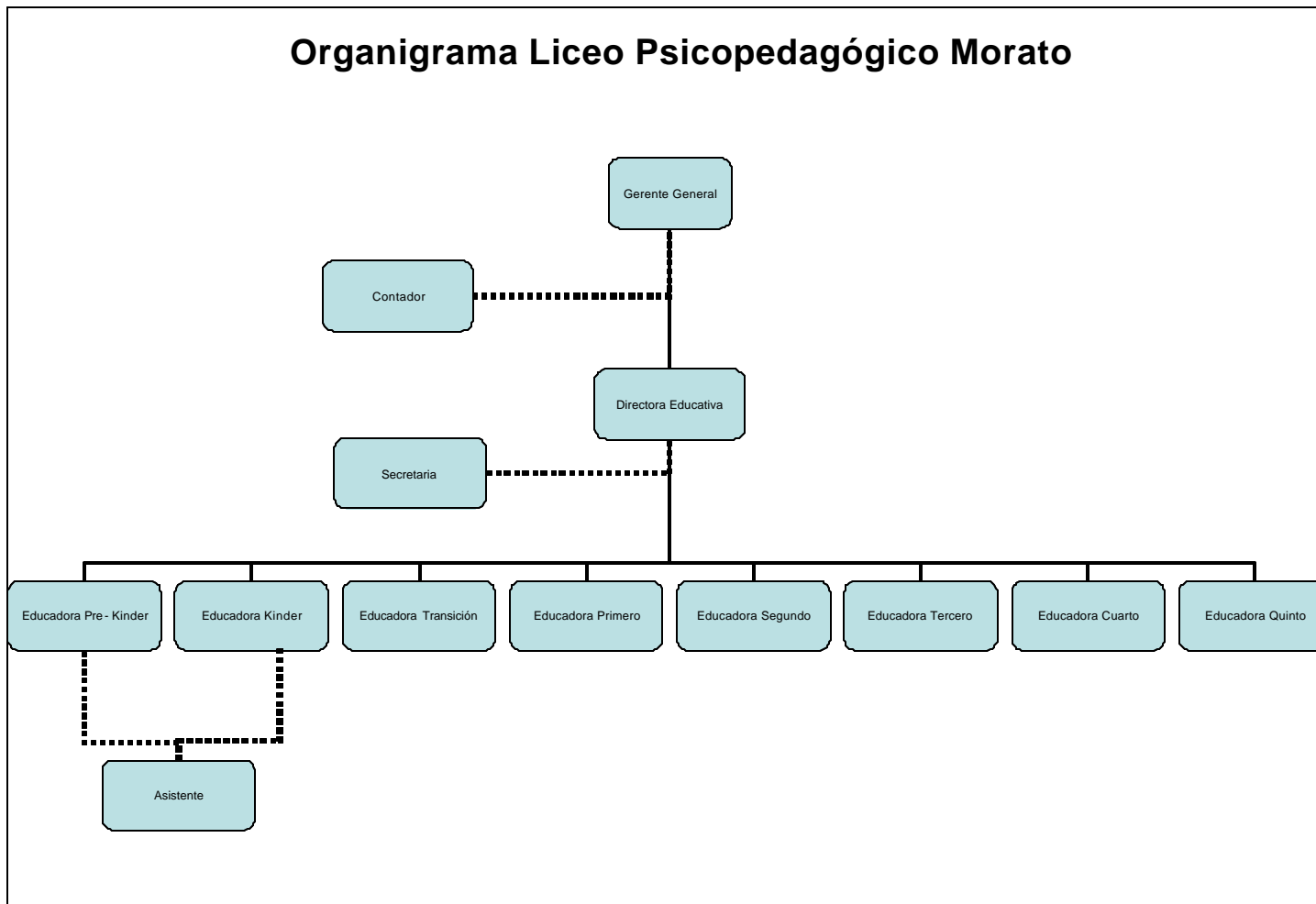
Lo que indica una capacidad de crecimiento del 60% en este punto específico. De acuerdo con la encuesta realizada a los padres de familia este es un punto que se tiene en revisión, y que ya se está trabajando en la consecución de una sede nueva o de una mas amplia, para cubrir las necesidades de espacio, principalmente para juegos y actividades recreativas.

Procesos en revisión

Es necesario aclarar que en su gran mayoría los procesos están bien atendidos y que de acuerdo con la encuesta realizada a los padres ninguno de los procesos tiene problemas que sean fáciles de evidenciar. El único proceso que hace parte de la revisión formal de este trabajo es el proceso de mercadeo, el cual se implementará de acuerdo con el Plan de Mercadeo.

9. DE LA ADMINISTRACIÓN

FIGURA 22. ORGANIGRAMA



9.1. Estrategia de contratación

La contratación de los colaboradores se realizará de la siguiente manera:

El Gerente General, la Directora Académica y la educadora de Segundo de primaria, tendrán contrato a término indefinido, por ser socios de la institución.

Las educadoras de Pre-kinder, Kinder, Transición, Primero, Tercero, Cuarto y Quinto de primaria tendrán contratos a término fijo que inician una semana antes de la iniciación de clases y terminan el 20 de diciembre de cada año.

La o las auxiliares serán contratadas como practicantes universitarias, con un contrato por prestación de servicios según la ley.

El servicio de Aseo General se cancelará a destajo, o pago por labor dos veces a la semana.

El servicio de contabilidad y revisoría fiscal será contratado por servicios, los honorarios se concertarán entre el contador y la institución.

Dentro de la estrategia de contratación se sugiere en lo posible contratar el mayor número de maestras a término indefinido, para dar continuidad a los programas de calidad de la entidad.

9.2. Estrategia de selección

Las educadoras serán seleccionadas de acuerdo con sus capacidades, su experiencia y el escalafón que determina la secretaría de educación para esta actividad.

Siempre se tendrán en cuenta los resultados obtenidos por la educadora el año inmediatamente anterior, dándole prelación a las educadoras con experiencia en la institución, consecutiva o no. A continuación se tendrán en cuenta aquellas que cumpliendo los requisitos de capacitación y experiencia hayan laborado en instituciones privadas y por última aquellas que hayan laborado en instituciones públicas.

9.3. Estrategia de capacitación

Siempre se permitirá y se acomodarán los horarios, sin que esto interfiera con la prestación del servicio, para que las educadoras o los directivos tomen capacitación formal.

Dentro de la estrategia de capacitación esta presupuestado el pago del semestre en la carrera de Psicología para la educadora de segundo de primaria, con el objetivo de prestar el servicio adicional de psicólogo para lo menores y padres pertenecientes a la institución. Con lo que se puede cubrir uno de los conceptos expuestos por los padres en la evaluación de calidad de la institución.

La capacitación en normas legales y actualización sobre normas complementarias, herramientas educativas y notas de actualidad será recibida de forma permanentemente por la directora educativa del colegio en actividades

desarrolladas por la institución denominada Undercop. Posteriormente la directora socializará esta información con sus colaboradores.

10. FINANZAS

10.1. Situación actual de la institución

ESTADO DE RESULTADOS

DEL 01 DE ENERO AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2,003

INGRESOS OPERACIONALES		\$	45.146.264,00
Enseñanza	\$	45.116.264,00	
Otras actividades de Servicios		<u>30.000,00</u>	
Menos:			
GASTOS Y COSTOS OPERACIONALES			41.971.866,72
Gastos de Personal		22.403.106,92	
Honorarios		805.300,00	
Impuestos		243.836,80	
Arrendamientos		11.475.000,00	
Contribuciones y Afiliaciones		385.000,00	
Seguros		118.446,00	
Servicios		3.515.503,00	
Gastos Legales		309.800,00	
Mantenimiento y Reparaciones		250.950,00	
Diversos		<u>2.464.924,00</u>	
UTILIDAD OPERACIONAL			3.174.397,28
Más:			
OTROS INGRESOS			57.414,46
Financieros		<u>57.414,46</u>	
Menos:			
OTROS EGRESOS			476.843,00
Financieros		10.408,00	
Gastos Extraordinarios		<u>466.435,00</u>	
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS			2.754.968,74
UTILIDAD O (PERDIDA) DEL EJERCICIO		\$	<u><u>2.754.968,74</u></u>

*Los datos son dados en pesos.

Este es el Estado de Pérdidas y Ganancias de la Institución a Septiembre de 2003, en el que se puede observar una situación de pocas utilidades

principalmente por el pobre nivel de ingresos producto de la baja cantidad de niños matriculados en la institución.

BALANCE GENERAL AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2,003

ACTIVOS		
CORRIENTE		
DISPONIBLE		\$ 576.034,77
Caja	\$ 100.000,00	
Cuentas de Ahorro	<u>476.034,77</u>	
DEUDORES		6.059.650,00
Clientes	5.956.200,00	
Acreedores Varios	72.450,00	
Cuentas por cobrar a Trabajadores	<u>31.000,00</u>	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		6.635.684,77
TOTAL ACTIVOS		\$ <u>6.635.684,77</u>
PASIVOS		
CUENTAS POR PAGAR		2.880.716,03
Cuentas por Pagar	420.000,00	
Deudas con Socios	2.072.171,03	
Retención en la Fuente	468.185,00	
Retención de aportes	-169.640,00	
Acreedores Varios	90.000,00	
TOTAL PASIVOS		2.880.716,03
PATRIMONIO		
Aportes Sociales	1.000.000,00	
Utilidad o (Pérdida) del Ejercicio	<u>2.754.968,74</u>	
TOTAL PATRIMONIO		3.754.968,74
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		\$ <u>6.635.684,77</u>

*Los datos son dados en pesos.

Igualmente se muestra el Balance General a Septiembre de 2003, donde claramente podemos observar los bajos niveles de flujo de caja y las cuentas por cobrar por un gran valor.

Como consecuencia de la información financiera presentada en el mes de Septiembre, y teniendo en cuenta que por la actividad que se realiza en los meses siguientes no mejora el nivel de ingresos de la institución, debido a que las ventas de este producto se realizan estacionalmente en los meses de diciembre, enero, febrero y eventualmente en los meses de junio y julio, se hizo la proyección del balance de agosto hasta el final de año.

Como se puede observar la situación de la institución para el presente año es complicada y es necesario hacer una revisión de las finanzas de la institución. Para lo cual se propone desarrollar el siguiente modelo para los próximos años.

10.2. Proyección de gastos de personal, arrendamiento y varios para los próximos cuatro años

Actividad	Cantidad	Valor unitario	Prestaciones	2004	2005	2006	2007
Gerente General	1	\$ 1.000.000	\$ 520.000	\$ 1.520.000	\$ 1.626.400	\$ 1.740.248	\$ 1.862.065
Directora Educativa	1	\$ 700.000	\$ 364.000	\$ 1.064.000	\$ 1.138.480	\$ 1.218.174	\$ 1.303.446
Educadora segundo	1	\$ 700.000	\$ 364.000	\$ 1.064.000	\$ 1.138.480	\$ 1.218.174	\$ 1.303.446
Educadoras preescolar	7	\$ 351.920	\$ 182.998	\$ 3.744.429	\$ 4.006.539	\$ 4.286.997	\$ 4.587.086
Auxiliares	2	\$ 263.940	\$ 137.249	\$ 802.378	\$ 858.544	\$ 918.642	\$ 982.947
Secretaria	1	\$ 351.920	\$ 182.998	\$ 534.918	\$ 572.363	\$ 612.428	\$ 655.298
Total Gastos de Nómina Mensuales				\$ 8.729.725	\$ 9.340.806	\$ 9.994.662	\$ 10.694.288
Total Gastos de Nómina Anuales				\$ 104.756.698	\$ 112.089.666	\$ 119.935.943	\$ 128.331.459
Arrendamientos y otros				\$ 27.000.000	\$ 28.890.000	\$ 30.912.300	\$ 33.076.161
Total gastos por año				\$ 131.756.698	\$ 140.979.666	\$ 150.848.243	\$ 161.407.620
Gastos Variables				\$ 67.329.677	\$ 72.042.754	\$ 77.085.747	\$ 82.481.749
Gastos Fijos				\$ 64.427.021	\$ 68.936.912	\$ 73.762.496	\$ 78.925.871

*Los datos son dados en pesos.

En esta proyección se explica el modelo de costos y gastos par los próximos 4 años teniendo en cuenta los gastos actuales e incrementos anuales del 7%. Un supuesto importante de mencionar aquí es que los gastos variables corresponden a tener 160 niños, que sería el máximo de la capacidad instalada que se espera tener con la nueva sede. En el análisis de sensibilidad para proyectar las utilidades si se tiene en cuenta el volumen de niños proyectados y así se obtienen los costos variables por periodo.

10.3. Proyecciones para los siguientes 4 años

	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007
Valor mensual	\$ 102.300	\$ 102.300	\$ 108.438	\$ 114.944	\$ 121.841
Valor unitario	\$ 1.125.300	\$ 1.125.300	\$ 1.192.818	\$ 1.264.387	\$ 1.340.250
Volumen de ventas	47	100	120	140	150
Total Ventas	\$ 52.889.100	\$ 112.530.000	\$ 143.138.160	\$ 177.014.191	\$ 201.037.546
Niños por educadora	10	20	20	20	20
Educadoras	4	5	6	7	8
Mano de obra directa	\$ 29.185.956	\$ 42.081.048	\$ 54.032.066	\$ 67.450.029	\$ 77.326.640
Total Costos Variables	\$ 29.185.956	\$ 42.081.048	\$ 54.032.066	\$ 67.450.029	\$ 77.326.640
Costos indirectos	\$ 117.375	\$ 64.427.021	\$ 68.936.912	\$ 73.762.496	\$ 78.925.871
Gastos Fijos	\$ 26.886.988	\$ 64.427.021	\$ 68.936.912	\$ 73.762.496	\$ 78.925.871
Gastos financieros	\$ 15.612	\$ 1.343.324	\$ 928.157	\$ 369.803	\$ -
N. Acciones	1.000				
Porcentaje Impuestos	35%				

Las proyecciones básicamente no cambia la estructura de costos del estado financiero actual, solo se modifican los datos, haciendo ajustes por incrementos de salarios y la significativa mejora en los ingresos por un mayor volumen en ventas. Volumen supuesto en un crecimiento del 100%, el cual no es difícil de conseguir si se tiene en cuenta que en el año 2001, se dio sin realizar esfuerzos adicionales especiales.

COSTEO TOTAL	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007
Ingresos totales	\$ 52.889.100	\$ 112.530.000	\$ 143.138.160	\$ 177.014.191	\$ 201.037.546
Costo totales	\$ 56.072.944	\$ 106.508.069	\$ 122.968.978	\$ 141.212.525	\$ 156.252.511
Total costos y gastos	\$ 56.072.944	\$ 106.508.069	\$ 122.968.978	\$ 141.212.525	\$ 156.252.511
Utilidad Bruta	\$ -3.183.844	\$ 6.021.931	\$ 20.169.182	\$ 35.801.666	\$ 44.785.035
UAll (Operacional)	\$ -3.183.844	\$ 6.021.931	\$ 20.169.182	\$ 35.801.666	\$ 44.785.035
Gastos Financieros	\$ 15.612	\$ 1.343.324	\$ 928.157	\$ 369.803	\$ -
UAI	\$ -3.199.456	\$ 4.678.607	\$ 19.241.025	\$ 35.431.863	\$ 44.785.035
Impuestos	\$ -	\$ 1.637.513	\$ 6.734.359	\$ 12.401.152	\$ 15.674.762
Utilidad Neta	\$ -3.199.456	\$ 3.041.095	\$ 12.506.666	\$ 23.030.711	\$ 29.110.273

Lo que se propone en el modelo es hacer una inversión en arrendamiento de una nueva sede he implementación de la estrategia de mercadeo, por medio de la cual se logren obtener la mínima cantidad de niños esperada por año y de esa forma recuperar las perdidas de la vigencia 2003 en el 2004 y obtener una utilidad que garantice la reinversión y el sostenimiento de la institución en el mediano y el largo plazo.

COSTEO VARIABLE	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007
INCREMENTO ANUAL EN GASTOS		7%	7%	7%	7%
INCREMENTO ANUAL EN Niños		100%	20%	17%	7%
Ingresos totales	\$ 52.889.100	\$ 112.530.000	\$ 143.138.160	\$ 177.014.191	\$ 201.037.546
Costos y Gastos Variables	\$ 29.185.956	\$ 42.081.048	\$ 54.032.066	\$ 67.450.029	\$ 77.326.640
Margen de Contribucion	\$ 23.703.144	\$ 70.448.952	\$ 89.106.094	\$ 109.564.163	\$ 123.710.906
Costos y gastos Fijos	\$ 26.886.988	\$ 64.427.021	\$ 68.936.912	\$ 73.762.496	\$ 78.925.871
UaII	\$ -3.183.844	\$ 6.021.931	\$ 20.169.182	\$ 35.801.666	\$ 44.785.035
Gastos Financieros	\$ 15.612	\$ 1.343.324	\$ 928.157	\$ 369.803	\$ -
UAI	\$ -3.199.456	\$ 4.678.607	\$ 19.241.025	\$ 35.431.863	\$ 44.785.035
Impuestos	\$ -	\$ 1.637.513	\$ 6.734.359	\$ 12.401.152	\$ 15.674.762
Utilidad Neta	\$ -3.199.456	\$ 3.041.095	\$ 12.506.666	\$ 23.030.711	\$ 29.110.273
Punto equilibrio en número de niños	53	91	93	94	96

Teniendo en cuenta los puntos de equilibrio aquí calculados este es el análisis y la proyección sobre ingresos hasta el año 2007, siempre y cuando se cumplan los mínimos de matrículas. Un supuesto que se decidió no incluir dentro de los aumentos anuales fue el del costo de la pensión que se dejó en la suma de \$102.000, esperando que esto sirva como atractivo dentro de la estrategia comercial de competir por costos y por calidad. Los incrementos anuales son proyectados con base en la capacidad instalada y en las posibilidades de crecimiento para la nueva sede.

10.4. Crédito

Tabla de amortización crédito				
Capital		5.000.000		
Tasa MV		30,00%		
Plazo en meses		36		
Cuota Proyectada		\$ 212.258		
Cuota No.	Valor cuota	Valor a intereses	Valor a capital	Saldo de capital
1	\$ 212.258	\$ 125.000	\$ 87.258	\$ 4.912.742
2	\$ 212.258	\$ 122.819	\$ 89.439	\$ 4.823.303
3	\$ 212.258	\$ 120.583	\$ 91.675	\$ 4.731.627
4	\$ 212.258	\$ 118.291	\$ 93.967	\$ 4.637.660
5	\$ 212.258	\$ 115.942	\$ 96.316	\$ 4.541.344
6	\$ 212.258	\$ 113.534	\$ 98.724	\$ 4.442.620
7	\$ 212.258	\$ 111.065	\$ 101.192	\$ 4.341.427
8	\$ 212.258	\$ 108.536	\$ 103.722	\$ 4.237.705
9	\$ 212.258	\$ 105.943	\$ 106.315	\$ 4.131.390
10	\$ 212.258	\$ 103.285	\$ 108.973	\$ 4.022.417
11	\$ 212.258	\$ 100.560	\$ 111.697	\$ 3.910.719
12	\$ 212.258	\$ 97.768	\$ 114.490	\$ 3.796.229
13	\$ 212.258	\$ 94.906	\$ 117.352	\$ 3.678.877
14	\$ 212.258	\$ 91.972	\$ 120.286	\$ 3.558.591
15	\$ 212.258	\$ 88.965	\$ 123.293	\$ 3.435.298
16	\$ 212.258	\$ 85.882	\$ 126.375	\$ 3.308.923
17	\$ 212.258	\$ 82.723	\$ 129.535	\$ 3.179.388
18	\$ 212.258	\$ 79.485	\$ 132.773	\$ 3.046.615
19	\$ 212.258	\$ 76.165	\$ 136.093	\$ 2.910.522
20	\$ 212.258	\$ 72.763	\$ 139.495	\$ 2.771.027
21	\$ 212.258	\$ 69.276	\$ 142.982	\$ 2.628.045
22	\$ 212.258	\$ 65.701	\$ 146.557	\$ 2.481.488
23	\$ 212.258	\$ 62.037	\$ 150.221	\$ 2.331.268
24	\$ 212.258	\$ 58.282	\$ 153.976	\$ 2.177.291
25	\$ 212.258	\$ 54.432	\$ 157.826	\$ 2.019.466
26	\$ 212.258	\$ 50.487	\$ 161.771	\$ 1.857.695
27	\$ 212.258	\$ 46.442	\$ 165.816	\$ 1.691.879
28	\$ 212.258	\$ 42.297	\$ 169.961	\$ 1.521.918
29	\$ 212.258	\$ 38.048	\$ 174.210	\$ 1.347.708
30	\$ 212.258	\$ 33.693	\$ 178.565	\$ 1.169.143
31	\$ 212.258	\$ 29.229	\$ 183.029	\$ 986.114
32	\$ 212.258	\$ 24.653	\$ 187.605	\$ 798.509
33	\$ 212.258	\$ 19.963	\$ 192.295	\$ 606.214
34	\$ 212.258	\$ 15.155	\$ 197.103	\$ 409.111
35	\$ 212.258	\$ 10.228	\$ 202.030	\$ 207.081
36	\$ 212.258	\$ 5.177	\$ 207.081	\$ 0

Esta es la tabla de amortización a 36 meses del crédito que se solicitará para desarrollar el plan de mercadeo. Teniendo como supuesto una tasa del 34% efectiva anual y la misma cuota durante la vigencia del crédito.

11. CONCLUSIONES

El presente trabajo cumple con el objetivo de presentar a la institución un modelo de negocio que garantice la continuidad del mismo durante los próximos años. En cada uno de sus capítulos señala los planes a seguir o esboza las prácticas que se deben continuar para garantizar la rentabilidad de las mismas. Se ha colocado especial atención en el análisis y la estrategia de mercadeo, habiéndose encontrado dentro del análisis como uno de los puntos más débiles y que requieren una mayor atención para así lograr las metas financieras.

- **Mercadeo**

El desarrollo del esquema de publicidad y las presentaciones que surgen como resultado del plan de mercadeo, contribuirán con el logro de la meta supuesto en el modelo financiero de matricular a principios del año 2004 un total de no menos de 100 niños y niñas.

Siendo este el punto más importante de este proyecto ya que como se mencionó anteriormente la institución nunca contó con la realización de uno que garantizara la continuidad económica de la institución.

Como resultado de la investigación de mercadeo, las directivas de la institución pudieron darse cuenta de cuales son sus ventajas y desventajas con relación a la competencia y así determinar con datos ciertos que a pesar de la buena calidad de la institución y los buenos precios hacía falta el mecanismo que la diera a conocer, siempre manteniendo su estrategia, "Calidad y Bajos Costos.

Como medio para seguir controlando el nivel de calidad de la institución, este trabajo promueve la realización de encuestas de seguimiento a los padres por lo menos una vez cada seis meses y la realización de encuestas al entorno, para analizar las posibles estrategias de la competencia.

- **Proceso productivo**

Como resultado del modelo productivo realizado en el presente trabajo, se obtuvo claridad en la realización de las tareas de atención a los menores y cuales son las actividades que cada uno de los integrantes de la institución deben seguir. Es así como las directivas de la institución incluirán dentro del “Proyecto Educativo Institucional” del Colegio el análisis desarrollado y se convino la creación del “Manual de Funciones” a desarrollarse en el mes de Enero del año 2004, con base en las tareas aquí definidas.

Con base en el estudio operativo se concretó la contratación de estudiantes en práctica para la elaboración de las tareas de seguimiento al menor al momento de ingresar a la institución y a la hora de la salida, tareas estas que realizan las maestras en turnos semanales y que serán delegadas a las practicantes (Su costo se encuentra incluido dentro de la presentación financiera, relacionado con el volumen de menores)

- **Proceso Administrativo**

En el análisis hecho se pudo evidenciar que la institución cumple con todos los requisitos de funcionamiento como empresa y como parte del conglomerado de instituciones educativas vigiladas por la secretaría de educación.

Se evidenció también que el modelo actual de contratación tanto en la selección como en la forma (contratos a termino fijo inferiores a un año) corresponde al modelo estratégico de competir con calidad y también al modelo financiero de gastos variables.

- **Finanzas**

La presentación financiera, muestra una situación actual en la cual los ingresos se encuentran por debajo del punto de equilibrio, razón por la cual es necesario tomar medidas para que se mejoren los ingresos el próximo año y analizar las causas de la situación actual.

- La principal de ellas es no tener un análisis financiero inicial para el desarrollo de la institución.
- La segunda es no haber desarrollado ninguna actividad de mercadeo en los meses correspondientes, por lo cual el ingreso de niños fue menor al esperado, lo que obligó a la directora de la institución a hacer recortes en maestros y a prescindir de servicios adicionales como auxiliares y otros.

Con la ejecución de las actividades necesarias y dispuestas en el plan de mercadeo se espera llegar al escenario presentado para el año 2004. Si se

tienen en cuenta la experiencia del año 2001 cuando el total de niños fue de 102, se nota claramente que existe el potencial para realizar el negocio.

- **Recomendación Especial**

El cumplimiento de las normas legales, así como la efectiva gestión empresarial que de buenos resultados económicos, no es suficiente para una institución que como esta requiere hacer un verdadero aporte a la comunidad, por lo tanto, para que el cumplimiento de los programas y de las descripciones hechas dentro de la visión y la misión de la compañía sean una realidad, toda la institución debe estar comprometida. La mejor manera de lograr el compromiso institucional es garantizar la continuidad de sus maestros y en general del equipo que hace de la institución una empresa de alta calidad.

BIBLIOGRAFIA

- BERNAL, César A. Metodología de la Investigación para Administración y Economía, Prentice Hall, Colombia, 2000.
- CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA, Ley 115 de 1994, Artículo 1º.
- CORTINA, Adela, Ética de la Empresa, TROTTA, Madrid, 1994.
- FIFER, Bob, Double your Profits in 6th months or less, Harper Business, Vienna USA, 1994.
- LEVINSON, Jay C. Guerrilla Marketing
- LORA, OCAMPO, STEINER, Introducción a la Economía Colombiana, TM Editores, Fedesarrollo, Bogotá, 1998.
- MASLOW. Abraham., Motivation and Personality, Harper & Row, New York, 1954
- MERRAY, H.A. Explorations in Personality, New York:Science Editions, 1962
- MONSTERN, Marx Fritz. Elements of Public Administration, Institute of Public Administration, New York, 1937

- RAMIREZ, Cardona Carlos. Fundamentos de Administración, Ecoe Ediciones, Bogotá, 2003.
- ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica, Prentice Hall, New York, 1996
- TAPSCOTT Don y CASTON Art, Paradigmas Empresariales, McGraw Hill, 1995, Bogotá.
- MONSTERN, Marx Fritz. Elements of Public Administration, Institute of Public Administration, New York, 1937
- INFORME NACIONAL SOBRE EL DESARROLLO DE LA EDUCACION EN COLOMBIA, Bogotá, Junio de 2001

ANEXOS

ANEXO 1

ANEXO 1. CALIFICACION DE LAS FORTALEZAS DE LOS NEGOCIOS

CRITERIO FORTALEZAS DEL NEGOCIO	PESO	X RANKEO	= PESO X RANKEO
BUEN NIVEL ACADEMICO	50	1	50
BUENAS INSTALACIONES	10	4	40
BUEN TRATO HACIA LOS ALUMNOS	20	2	40
BAJOS PRECIOS CON RELACION A COMPETIDORES NO ESTATALES	15	3	45
UBICACION	5	5	25
	100	15	20

ANEXO 2

ANEXO 2. CALIFICACION DEL ATRACTIVO DEL MERCADO

CRITERIO ATRACTIVO DEL MERCADO	PESO	X RANKEO	= PESO X RANKEO
PRECIOS MAS COMODOS	20	8	160
FACILIDAD PARA EL INGRESO	10	10	100
NUMERO DE ALUMNOS POR GRUPO	5	9	45
NIVELES QUE SE OFRECEN	10	6	60
CALIDAD DE LA ENSEÑANZA	20	9	180
FACILIDAD DE ACCESO A LOS MAESTROS	5	9	45
FACILIDAD DE ACCESO A LOS DIRECTIVOS	5	9	45
INSTALACIONES	20	7	140
SERVICIOS ADICIONALES	5	4	20
	100	71	795

ANEXO 3

ANEXO 3. PROYECCION DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

	1º PERIODO	2º PERIODO	TENDENCIA
VENTAS	70	50	Es a disminuir en ventas
INGRESOS	56'700.000	45'900.000	Es a disminuir en ingresos
CUOTA DE MERCADO	6%	4%	Es a disminuir en mercado
PRECIOS	90.000	102.000	Aumenta precios
MARGENES	0	0	Sin márgenes, el producto está en periodo de maduración dentro de la institución

ANEXO 4

ANEXO 4. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

CODIGO M.D. Muy Débil D. Débil M. Medio F. Fuerte M.F. Muy Fuerte			
COMPETIDORES	CUOTA DE MERCADO	FORTALEZAS	PRODUCTOS
COLEGIO EL OSO MELOSO	M	M	M
COLEGIO MI EDAD FELIZ	M	M	M
COLEGIO POMBOLANDIA	D	M	M
PIKIKOS PRE-SCHOOL	D	F	F
LA CASITA DE SAMY	MD	M	M
COLEGIO DISTRITALSANA TAROSA	MF	F	D
GUARDERIA BIENESTAR FAMILIAR	F	F	D

ANEXO 5

ANEXO 5. TENDENCIA DE LA COMPETENCIA

EMPRESA	PRODUCTO	CALIDAD Y CARACTERIST. DE DESEMPEÑO	DESARROLLO EN LOS CANALES	VENTAJAS RELATIVAS EN CADA PRODUCTO COMPETITIVO
COLEGIO EL OSO MELOSO	F	M	M	M
COLEGIO MI EDAD FELIZ	M	M	M	M
COLEGIO POMBOLANDIA	D	D	D	D
PIKIKOS PRE-SCHOOL	F	M	M	M
LA CASITA DE SAMY	D	D	D	D
COLEGIO DISTRITALSANA TAROSA	D	D	D	F
GUARDERIA BIENESTAR FAMILIAR	D	D	D	D

ANEXO 6

ANEXO 6. CICLO DE VIDA DE PRODUCTOS RELACIONADOS

ETAPAS DEL PRODUCTO	INTRODUCCION	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLINACION
COMPETENCIA	La casita de samy	Pombolandia Pikikos Preeschool	Oso Meloso Mi edad Feliz	
INGRESOS	\$30'600.000 anuales	\$48'600.000 \$37'800.000 \$86'400.000 anuales	\$189'000.00 0 \$129'600.00 0 318.600.000 anuales	
VENTAS (Unidades)	20	45 35 80	120 90 210	
PRECIO	\$170.000	\$120.000 \$120.000	\$175.000 \$160.000	
ESTRATEGIA UTILIZADA	Diferenciación	Diferenciación	Diferenciación	
PREVISION DE TIEMPO EN CADA ETAPA	4años	10años	10años	

ANEXO 7

ANEXO 7. DIFERENCIACION SEGMENTACION POR UTILIDAD DEL MERCADO

ENFASIS EN PROMOCION DE LAS DIFERENCIAS DEL PRODUCTO	FACTORES DE SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA											ENFASIS EN LAS VARIEDADES DEL MERCADO
ESTRECHO	TAMAÑO DEL MERCADO											AMPLIO
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
								X				
ALTA	SENSIBILIDAD DEL CONSUMIDOR A LAS DIFERENCIAS DE PRODUCTO											BAJA
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
					X							
INTRODUCCION	ETAPA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO											SATURACION
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
	X											
GENERICO	TIPO DE PRODUCTO											DIFERENCIADO
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
			X									
POCOS	NUMERO DE COMPETIDORES											MUCHOS
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
											X	
DIFERENCIACION DE PRODUCTO	ESTRATEGIAS TIPICAS DE LOS COMPETIDORES											SEGMENTACION DEL MERCADO
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
								X				

ANEXO 8