

## **Gestión empresarial**

### **Estudio de caso: Mikumi Secondary School**

Para uso en noviembre de 2017

---

#### **Instrucciones para los alumnos**

- Cuadernillo de estudio de caso para la prueba 1 de nivel superior y para la prueba 1 de nivel medio de los exámenes de gestión empresarial.

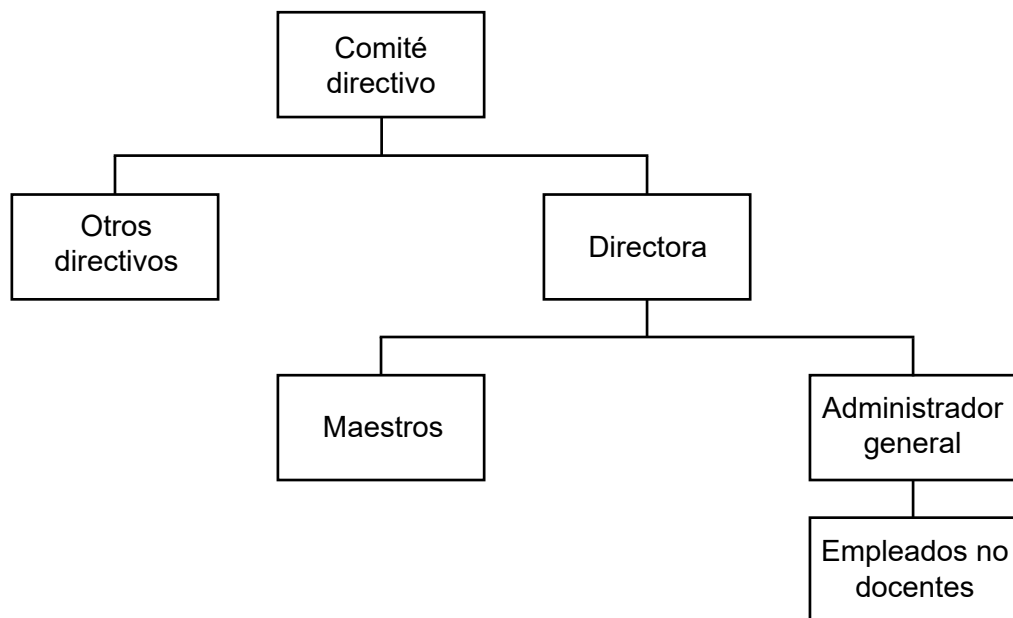
### Mikumi Secondary School (MSS)

Jacob Wendo siempre había querido devolver algo a la comunidad. Se había hecho muy rico como propietario de una empresa de safaris en el África oriental.

Jacob hizo realidad su sueño hace cuatro años, cuando creó un colegio para niñas cerca de Tanztown, en la región central de Tanzania, al que llamó *Mikumi Secondary School (MSS)*. En las zonas rurales de Tanzania, las niñas no siempre tienen a su alcance una buena escolaridad secundaria. Tanztown se ubica en un área remota, con muchas aldeas pequeñas y una población dedicada principalmente a la agricultura de subsistencia. El ingreso per cápita en el África oriental es bajo. En todo el país, el ingreso medio ronda los \$1000 anuales, y en las zonas rurales es muy inferior. Para muchas niñas, seguir adelante con su educación es muy difícil, incluso pese a que la constitución de Tanzania consagra la igualdad de derechos. Muchas niñas deben trabajar en fincas pequeñas en lugar de asistir a clases. El colegio de Jacob procura ofrecer enseñanza secundaria a las niñas, con un régimen de internado. Los padres de las niñas pagan cuotas que contribuyen a solventar los costos de operación del colegio. A menudo, los padres obtienen el dinero para esta contribución mediante la venta de su ganado.

El MSS es operado como una entidad benéfica educativa. Jacob es el presidente del comité directivo y cumple el papel de líder en todos los aspectos de la gestión del colegio. La directora, la Sra. Kashinga (o Sra. K.), es responsable del manejo cotidiano del colegio y administra tanto los gastos operativos como los gastos de capital. El Sr. Jones, administrador general, es responsable de los empleados no docentes.

Figura 1: Organigrama del MSS



El MSS está ahora en su quinto año. Jacob donó el terreno y algunos edificios. El gobierno actual apoya al colegio y ha entregado subvenciones. Se han recibido también otras donaciones provenientes de entidades benéficas, tanto de Tanzania como del extranjero. Recientemente, el colegio y Jacob recibieron un premio humanitario mundial por su contribución al progreso educativo de las niñas en el mundo en desarrollo.

Una universidad sueca envió libros para la biblioteca y algunos equipos. El suministro eléctrico del colegio no es confiable.

30 Jacob quiere que las alumnas hagan mucho más que estudiar. Las niñas tienen una intensa actividad deportiva y realizan otras actividades varias, como canto, debates, servicio comunitario y representaciones teatrales. Además cultivan sus propios alimentos en los terrenos que posee el colegio, lo que contribuye a la sostenibilidad económica y ecológica. Jacob también tiene gran interés en que se transmita a las alumnas un fuerte contenido de valores éticos, y toda la administración del colegio se basa en consideraciones éticas. Los resultados en los exámenes nacionales han sido muy buenos, y a muchas de las alumnas les 35 entusiasma la idea de seguir estudiando después de terminada la escolaridad secundaria.

40 Crear el MSS de la nada fue difícil, y Jacob advirtió la necesidad de expansión en los primeros años para llegar al punto de equilibrio. Inicialmente, conseguir alumnas fue sencillo, pero ahora es preciso promocionar el colegio en un área más amplia, que incluya la capital, Dodoma. El colegio deberá atraer a niñas que ahora asisten a algunos de los colegios de Dodoma, y podría atraer alumnas de países vecinos. De este modo, se podrían lograr economías de escala. Jacob piensa que el colegio debería definir declaraciones de la misión y de la visión, y capitalizar la promoción de boca en boca —muy positiva— que ha traído aparejada el premio humanitario. De acuerdo con la investigación de mercado primaria realizada, Jacob considera 45 que la gente de las ciudades se sentirá atraída por la ubicación rural del colegio y por las cuotas, que son inferiores en alrededor de un 20 % a las cuotas de los colegios de las ciudades.

50 El MSS paga a los maestros conforme a las escalas salariales estándar del gobierno. Sin embargo, al colegio le está resultando difícil contratar y retener a los maestros. La rotación de personal es elevada, de aproximadamente el 30 %. Algunos de los maestros que se fueron del colegio dijeron que les gustaba enseñar allí y que estaban de acuerdo con la visión, pero que las instalaciones de alojamiento de los maestros —esenciales por la ubicación remota del colegio— eran de mala calidad. Otros afirmaron que les resultaba difícil dar clases solo en inglés, como requieren los exámenes nacionales, en lugar de utilizar en ocasiones el idioma kiswahili, que es el que habla la mayoría de las alumnas. Algunos dijeron también que no tenían posibilidades de desarrollo laboral y profesional, porque el único puesto al que podrían 55 aspirar para una promoción sería el de la Sra. K. El colegio tiene una estructura organizacional plana.

60 Hasta ahora, el MSS no había contado con equipos informáticos, pero poco tiempo atrás recibió diez computadoras portátiles de Africa Infinity, una organización con sede en Gran Bretaña que recicla este tipo de computadoras para su uso en los países en desarrollo. La directora ve esto como una oportunidad de convertir una de las aulas en una sala de computación. Pocos colegios locales tienen instalaciones de informática, y una sala de computación podría incorporarse a la mezcla de marketing y convertirse en un punto/proposición de venta único, al menos en el ámbito local. La conversión del aula sería costosa. Si solo el colegio pudiera conseguir acceso a Internet...

*Los nombres de los productos, empresas e individuos mencionados en este estudio de caso son ficticios. Cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia.*