



TRABAJO FINAL DE GRADO

Gonzalo Vilamajo

38.158.363 (ARG)

Tutora: Sofía Rinero

PLANIFICACION ESTRATEGICA EN EL SECTOR
EDUCATIVO DE CORDOBA (ARG)

JULIO DEL 2020



Intervención en Instituto Santa Ana

Resumen

El siguiente Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Siglo 21 toma como escenario de aplicación el Instituto Santa Ana (Córdoba Capital, Argentina). Mediante un profundo análisis interno y externo, logramos situarnos en el entorno real de la organización y detectar aquellos aspectos positivos y aquellos que requieren cambios, actualizaciones o mejoras. Utilizando la herramienta “Planificación Estratégica” ideamos un plan holístico, que abarca al sistema escuela e identifica sus componentes, con el fin de lograr sinérgicamente la creación de valor para la oferta educativa y personal de los estudiantes, familias y demás miembros de la comunidad. La necesidad que se detecta desde un principio es la diferenciación; logramos ver que todos los competidores directos del sector llegan a un techo, donde se igualan sus ofertas y se pierde el factor diferencial. A través de nuestra intervención buscamos romper ese techo, situar a la escuela en un escalón superior, logrando posicionarse en la mente de los clientes por encima de la competencia y, en consecuencia, aumentar su porción de mercado. Para que esta vía sea transitada con éxito, necesitamos formar una estructura interna sostenible para el crecimiento; se propone un proceso de especialización en los puestos de trabajo a partir de la cadena de valor. Teniendo la estructura y la diferencia, realizamos una campaña de marketing para atraer tráfico y capturar clientes que perciben el valor agregado que ofrece Instituto Santa Ana en el mercado.

Palabras Claves: estructura interna, diferenciación, innovación, alianza, aprendizaje, crecimiento, cadena de valor, ventaja competitiva, educación, planeación.

Índice

Introducción	1
Análisis Del Macroentorno De La Empresa.....	3
PESTEL.....	3
<i>Factores Políticos</i>	3
<i>Factores Económicos</i>	3
<i>Factores Sociales y Culturales</i>	4
<i>Factores Tecnológicos</i>	5
<i>Factores Ecológicos</i>	5
<i>Factores Legales</i>	6
Análisis del Microentorno de la Empresa	6
5Fuerzas de Michael Porter.....	6
<i>Poder de Negociación de los Proveedores</i>	6
<i>Rivalidad Entre Competidores</i>	7
<i>Poder de Negociación de los Clientes</i>	8
<i>Barreras de Entrada al Mercado</i>	8
<i>Productos Sustitutos</i>	9
Análisis Interno	9
<i>Visión</i>	9
<i>Misión</i>	9
<i>Valores</i>	10
<i>Objetivos</i>	10
<i>Generales</i>	10
<i>Específicos</i>	10
<i>Propuesta de Enseñanza de la Institución</i>	11
<i>Dimensiones</i>	11
<i>Organigrama</i>	12
<i>Cadena de Valor</i>	13
Marco Teórico.....	14
<i>Planificación Estratégica</i>	14
<i>Matriz de Crecimiento Ansoff (Igor Ansoff en 1957)</i>	15
<i>Estrategias Competitivas Genéricas</i>	16
<i>Estrategia Central del Reporte de Casos</i>	16
Conclusiones Diagnosticas.....	16
Plan de Implementación.....	17
<i>Objetivo General</i>	18



<i>Objetivos Específicos</i>	18
<i>Alcance</i>	18
<i>Plan de Acción</i>	19
<i>Objetivo 1: Especialización de Puestos de Trabajo</i>	19
<i>Objetivo 2: Diferenciación</i>	20
<i>Objetivo 3: Captación de Nuevos Clientes</i>	23
Diagrama de Gantt	25
Presupuestos e Indicadores Financieros	25
Retorno Sobre la Inversión (ROI)	25
Conclusión	26
Referencias	28
Anexos	29
<i>FODA</i>	29
<i>Fortalezas</i>	29
<i>Oportunidades</i>	29
<i>Debilidades</i>	29
<i>Amenazas</i>	29
Modelado The Nest	30
<i>Edificación</i>	30
<i>Mobiliario Versátil</i>	32

Introducción

A continuación se realizara un análisis sobre el “Instituto Santa Ana”, una organización del ámbito educativo que funciona en la localidad de Córdoba Capital desde hace 40 años.

En 1979, en la ciudad de Córdoba existía solo un colegio de educación bilingüe inglés-español y uno español-francés para satisfacer las necesidades de una educación abierta al mundo. Por acción e iniciativa privada, surge la idea de crear Instituto Santa Ana. Las familias fundadoras anhelaban una formación bilingüe castellano-inglés para sus hijos, pero en la zona no existía ninguna. Así, en 1980 se logró concretar la idea de fundar una escuela con nivel inicial, primer grado y segundo grado; con el objetivo de brindar una educación bilingüe que cubriera las expectativas de numerosas familias que, como las fundadoras, solicitaban una educación con esas características. (Canvas, 2020)

Los fundadores respondían a las características de personas con idearios muy marcados en lograr que la libertad y la creatividad marquen el rumbo del aprendizaje y formación integral de la persona. En sus comienzos se constituye como sociedad anónima, compuesta por tres inversores: uno, encargado del aspecto pedagógico, y dos, del administrativo. Con el tiempo se fueron yendo los inversores, de modo tal que hacia el año 2008 solo quedaba uno de los fundadores. (Canvas, 2020)

Esta institución se encuentra en la zona noroeste de la ciudad, a 7 kilómetros del centro, en el límite norte del barrio Argüello. Es un colegio bilingüe, mixto y laico de gestión privada. Funciona en un edificio propio y actualmente asisten a ella 407 alumnos y 72 docentes con dos orientaciones: Humanidades y Ciencias Sociales. La modalidad siempre fue de doble escolaridad, con el dictado de los contenidos de castellano por la mañana y los de inglés por la tarde.

La tarea de concretar el espacio físico para la realización del proyecto fue ardua: en un principio se adquirió una propiedad compuesta por un gran espacio verde y una casona amplia, donde comenzaron a funcionar las aulas y las dependencias administrativas. Posteriormente, se construyó el edificio principal para el nivel primario y secundario, se adaptó la casona a oficinas y se adosaron nuevas zonas para el comedor y la sala de computación. En el año 2017, se sumó a las instalaciones una nueva casona antigua con un salón de usos múltiple, dos anexos de uso general, un amplio patio delantero y otro trasero. En 2019 se le agregaron 3 aulas nuevas a la casona antigua.

Santa Ana se propone brindar una enseñanza personalizada, construida desde un trabajo en equipo, interdisciplinario y articulado con el nivel primario; que prioriza el crecimiento de cada alumno estimulando sus capacidades individuales. (Canvas, 2020)

La institución goza de todos los medios para ofrecer un servicio de alta calidad: laboratorio, comedor, vestíbulo de ingreso, sala de profesores, celaduría, cantina, salón de usos múltiples, biblioteca, patio, playones deportivos, granja y huerta.

Trabajar en la formación de personas siempre resulta desafiante. Durante su legado, Santa Ana, se ha enfrentado a diversas reestructuraciones a nivel pedagógico, humano y



administrativo; respondiendo a las demandas propias del sistema educativo, de su comunidad y de los devenires económicos.

En el año 2017 la institución se propuso agrandar su matrícula de nivel inicial, intentando atraer a los menores a la institución para luego mantenerlos mediante estrategias de fidelización hasta el final de su ciclo escolar. El proceso fue llevado adelante con éxito en su momento, al punto de que existieran listas de espera para las inscripciones del año siguiente.

El objetivo del reportees profundizar la estrategia de penetración de mercado, marcar las vías del crecimiento y enfrentar estratégicamente los desafíos y formalidades que puedan surgir en el camino. Para que todo este proceso sea implementado con éxito, será necesario mejorar la dimensión organizativa, jugando un papel muy importante el liderazgo.

Instituto Santa Ana goza de madurez y confianza en el sector, siendo esto una barrera para quienes aspiren a competir por su porción de mercado. La rivalidad entre institutos, como la presencia de sustitutos, no supone una gran amenaza. El poder de los proveedores no es fuerte; ya que existe la posibilidad de cambiarlos sin soportar grandes costos, y los clientes forman un nicho atractivo y exigente, que motiva a la organización a estar constantemente activa pensando en la forma de crecer y mejorar sus resultados educacionales.

Con el fin de analizar la organización como una unidad compleja e interrelacionada y proporcionar diferentes variables para desarrollar una correcta propuesta profesional, se utilizara el proceso denominado “Planificación estratégica”. En todo el abordaje analítico pueden detectarse diferentes problemas donde, en tales casos, se desarrollarán los procesos necesarios para poder resolverlos a través de tácticas, donde su ejecución le brinde a la organización herramientas que permitan eficientizar sus procesos; haciendo hincapié el análisis del espacio geográfico para el crecimiento y, a la vez, determinando bases de análisis y propuestas para un desarrollo futuro que implica adaptarse a los entornos sociales y culturales a través de las tecnologías e innovaciones.

Como antecedentes, encontramos en nuestro entorno instituciones que han realizado cambios y adaptaciones necesarias para transitar con éxito el desafío de crecer en su mercado. Como hizo Universidad Siglo XXI con su “Modelo Academia 21”, declarando que así como cambia la manera de pararnos frente al mundo, cambia la manera en que aprendemos, creando un modelo de formación único.

Llevar a cabo el análisis de estos casos es de suma importancia debido a la velocidad con la que se presentan los cambios para las organizaciones en la actualidad, como consecuencia de la globalización la cual, además de brindar herramientas y posibilidades, también nos exige dinamismo, flexibilidad y agilidad en la adaptación y adopción de las nuevas tendencias.

Análisis Del Macroentorno De La Empresa

PESTEL

Factores Políticos

Actualmente, el sistema educativo argentino está regulado por la Ley de Educación Nacional sancionada en 2006, que asigna al Estado la responsabilidad de garantizar la igualdad y la gratuidad de la enseñanza. La norma permite que todos podamos acceder a una educación de calidad que garantice la igualdad de oportunidades y la equivalencia de los resultados, más allá de las diferencias de origen. (Estado Argentino, 2020)

El estilo y la dirección de la política Argentina actual son de fuerte presencia, dando más competitividad a los sectores públicos.

El Ministro de Educación Nacional, Nicolás Trotta afirmó que el sistema educativo no está exento de la grave crisis social y económica que atraviesa nuestro país. Nos encontramos con marcados incumplimientos de las leyes y compromisos de los planes educativos y de la inversión en infraestructura. Se profundizó el desfinanciamiento de nuestra educación pública. Unos 500.000 adolescentes no acceden a la educación. Sólo el 21% de niños y niñas de 0 a 3 años está escolarizado. (Trotta, 2020)

El Estado, como garantía de la satisfacción de necesidades educativas a la comunidad, debe prestar atención a lo que sucede en el ámbito educativo privado con el mismo cuidado con el que gobierna la educación estatal.

El día 21 de Marzo de 2019 se decretó estado de cuarentena estricta y obligatoria para la totalidad de los habitantes del país a causa del desarrollo del COVID-19 (Coronavirus) en el planeta, como medida para superar la pandemia.

Factores Económicos

En la actualidad argentina atraviesa una crisis económica, resultado de distintas variables, algunas de las más importantes son: la escalada del dólar, el déficit fiscal, el aumento de la tasa de interés a créditos y la devaluación de la moneda nacional. A esto, se le suma el actual aislamiento social, preventivo y obligatorio, que no solo tendrá consecuencias sanitarias, sino también económicas debido a la inminente caída del sector comercial, industrial, turístico, servicios y construcción.

El presidente Alberto Fernández, junto con su equipo, está comenzando su mandato. El cambio de un modelo neoliberal a un plan más intervencionista trajo consigo modificaciones políticas que atañen a toda la nación. Estos cambios de modelos provocan sensación de incertidumbre y desconfianza tanto para los habitantes del país, como también para los posibles inversores extranjeros.

La idea por parte del nuevo gobierno es recuperar el poder adquisitivo de los maestros y docentes a través de paritarias nacionales. Una instancia para valorar el trabajo en las instituciones educativas, jerarquizar a las y los docentes y discutir una agenda común a nivel nacional. En los últimos años no se cumplió con el 6% del PIB para educación, menos aún con el 0,2% destinado a la educación técnica (Trotta, 2020).

- Presión tributaria: la presión tributaria en Argentina sigue siendo récord. Con más del 30% con relación al PBI (Cronista, 2019), está en el nivel más alto de la región. El alto peso de los impuestos es uno de los motivos que quita

competitividad al sector privado. La presión tributaria es la contracara del tamaño del Estado. Si no se desacelera el gasto, no hay margen para bajar los impuestos.

- Empleo y desocupación: A tono con la recesión que afecta a la economía, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), informó que la tasa de empleo es del 43% de la población, mientras que el desempleo bajo en el últimocuatrimestre de 2019 ubicándose en 8,9%. La subocupación también alcanza cifras elevadas, representa el 13,1% de la población. La mayor parte, 9,5% corresponde a aquellos desempleados que se encuentran buscando empleo, en tanto que el 3,6% restante corresponde a los no demandantes. Otro dato que surge del informe oficial es que del 100% de la población ocupada el 84,5% ha terminado sus estudios secundarios, quedando el 15,5% con niveles educacionales solo primarios o nulos.(INDEC, 2020)

En un contexto de una inflación anual superior al 50%, el peso argentino recuperó la volatilidad derivando en una fuerte depreciación.(IPC, 2020)

En cuanto a los objetivos económicos que asume Alberto, siguen siendo los mismos a pesar del cambio de modelo: conseguir el “equilibrio fiscal” en las cuentas públicas, lograr la “estabilidad económica” y profundizar las políticas de desendeudamiento del Estado.

Factores Sociales y Culturales

La sociedad Argentina, y mundial, en los últimos años ha experimentado un cambio en la forma de pensar y de actuar. Esto es consecuencia directa del Internet, que permitió la conectividad, la globalización, la libertad de expresión.

Un elemento de suma importancia a la hora de afrontar estos cambios es la educación, por eso constituye un desafío para las instituciones formar humanos que resulten preparados para el mundo actual. Es necesaria la capacidad de convivir en sociedades heterogéneas y complejas, mantenerse actualizados para afrontar cambios constantes en el sistema y ampliar el manejo lingüístico de los alumnos, para que puedan comunicarse con diferentes culturas y conocimientos que se encuentran más allá de las fronteras nacionales.

La educación está cambiando. Los viejos modelos tutorizados se han quedado obsoletos y precisan una evolución. La educación por proyectos, las clases flexibles, los espacios individuales, son tendencias que empiezan a tomar cada vez más fuerza.

El hecho que otra persona con la cual debemos interactuar posea un cierto nivel de educación, mejora nuestra satisfacción personal por la pertenencia a una sociedad con un mayor nivel educativo y brinda los recursos para acceder a una mejor calidad de vida.

El ámbito educativo se encuentra en un proceso de transición, dejando atrás viejos paradigmas.

Factores Tecnológicos

Los avances tecnológicos han permitido cambiar la forma de lo que definimos por comunicación, creando nuevos canales que generan conectividad y asesoramiento a través de distintas herramientas digitales.

La incorporación de tecnologías, ha generado la posibilidad de pensar en una nueva forma de ofrecer los servicios y productos educativos. Los problemas encuentran solución en el uso de computadoras y herramientas de almacenamiento, transmisión y manipulación de datos, es decir de las tecnologías de la información.

Actualmente, los integrantes del sistema educativo tienen la posibilidad de utilizar internet, computadoras, teléfonos móviles y tabletas para compartir su conocimiento u organizar clases y tareas. Además pueden acceder a datos e información sin necesidad de hacerlo de forma manual en bibliotecas y enciclopedias.

A causa de la pandemia, los alumnos han dejado los edificios escolares y la educación a distancia se convirtió en la única opción. En la Argentina, la introducción de tecnologías en las aulas es todavía muy incipiente y no alcanza a todos los sectores de la educación, por lo que generará desigualdad educativa junto a una profunda crisis social.

El desarrollo tecnológico trae consigo un cambio de mentalidad y por ende una transición en la estructura misma del ámbito educativo, las personas ya se preparan para la era digital.

Factores Ecológicos

La actitud de las personas hacia el medioambiente sin duda viene determinada tanto por la cultura del país en el cual residen, como por las diferentes medidas ecológicas que impulsa el Gobierno. Entre ellas podemos encontrar anuncios publicitarios ecológicos, además de leyes y normas que deben ser respetadas tanto por los ciudadanos como por las empresas que desean realizar su actividad en un determinado país.

Teniendo en cuenta los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) que fueron acordados por la Argentina y los otros 192 países miembros de la ONU y que regirán los programas de desarrollo mundiales hasta el año 2030, encontramos los siguientes:

- Crecimiento verde: hace especial referencia a las políticas de medio ambiente que pueden generar empleo así como estimular la inversión, además de las innovaciones medioambientales que aparezcan, se pueden aplicar y exportar mejorando de esta forma la competitividad.
- Proteger la naturaleza: principalmente se centra en proteger los recursos naturales como el agua, el aire y los hábitats naturales que resultan ser de vital importancia tanto para las personas, como para los animales y las diversas especies que se encuentran en peligro de desaparición.
- Proteger la salud de los habitantes: para poder lograr este objetivo, se centra principalmente en garantizar el agua potable y de baño; eliminar los efectos de los productos químicos nocivos y reducir el nivel de contaminación acústica a la vez que se mejora la calidad del aire.

Es desafío de las instituciones educativas adoptar estos valores y transmitirlos a sus alumnos. Responder a estas necesidades ambientales, para así formar ciudadanos con una mayor conciencia ecológica.

Factores Legales

El Estado nacional, las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, son los responsables de la planificación, organización, supervisión y financiación del Sistema Educativo Nacional. Garantizan el acceso a la educación en todos los niveles y modalidades, mediante la creación y administración de los establecimientos educativos de gestión estatal. El Estado nacional crea y financia las Universidades Nacionales. (Ley, 2020)

Legalmente, de acuerdo a lo establecido por la Ley Federal de Educación, los servicios educativos de Gestión Privada forman parte del sistema educativo formal del país y por lo tanto, están sujetos a la supervisión de las autoridades educativas oficiales quienes son las encargadas de fijar los lineamientos de la política educativa y controlar su cumplimiento. (Ley, 2020)

La asignación de aportes financieros por parte del Estado destinados a los salarios docentes de los establecimientos de gestión privada reconocidos y autorizados por las autoridades jurisdiccionales competentes, estará basada en criterios objetivos de justicia social, teniendo en cuenta la función social que cumple en su zona de influencia, el tipo de establecimiento, el proyecto educativo o propuesta experimental y el arancel que se establezca. (Ley, 2020)

Análisis del Microentorno de la Empresa

5 Fuerzas de Michael Porter

Poder de Negociación de los Proveedores

Para el realizar habitual de sus actividades, las instituciones educativas requieren de proveedores de bienes y servicios:

- Bienes: uniformes, pizarras, muebles, sillas, pupitres, lockers, material didáctico y de laboratorio, librería, papelería, artículos plásticos, cestos, matafuegos, sistemas tecnológicos de gestión, fotocopiadoras, impresoras láser, recarga de cartuchos, etc.
- Servicios: permiten el mantenimiento y goce de las instituciones, estos son acceso a Internet, seguros, seguridad privada, seguridad e higiene, limpieza y mantenimiento, comedores, etc.

Existen múltiples proveedores de todos estos productos y servicios, lo que limita su poder de negociación; otorgando más autonomía para decidir por parte de la institución. Sin embargo hay factores (además del costo) que permiten que un proveedor tenga prioridad por sobre otros, estos son actualización y ubicación.

Los proveedores pueden hacer mucho más que simplemente proporcionar los materiales y servicios que ofrecen. También pueden ser fuentes importantes de información, que te ayudan a evaluar el potencial de nuevos productos, e identificar

oportunidades de ahorro prometedoras. Lo cual le otorgara mayor poder para negociar a aquellos proveedores que se encuentren actualizados.

La capacidad para satisfacer las demandas de la empresa en el momento preciso es una de las principales fortalezas que destaca a un proveedor a la hora de negociar. La mercancía solicitada a un proveedor distante puede demorar mucho tiempo y generar cargos adicionales, por lo que primero intentaremos negociar con los más cercanos.

Rivalidad Entre Competidores

El sector educativo de la ciudad de Córdoba ofrece un sinfín de instituciones públicas y privadas, tradicionales y bilingües, que buscan llevar la educación a los hogares y compiten por su porción de mercado para subsistir. Nos enfocaremos en las escuelas que, dentro de la zona norte de Córdoba y gran Córdoba, ofrecen una educación bilingüe.

Si realizamos una segmentación según las estrategias de llegada de las diferentes instituciones a sus clientes dentro del sector, encontramos los principales competidores, con ofertas similares. Estos son competidores directos:

- Academia Arguello: es una institución de carácter privado y laico que cuenta con nivel inicial, primario y secundario. Su oferta educativa se orienta hacia las humanidades y es trilingüe (español, inglés y francés). <https://aa.edu.ar/>
- Colegio Alemán: es una institución de carácter privado y laico que cuenta con nivel inicial, primario y secundario. Su oferta educativa se orienta hacia las humanidades y es trilingüe (español, inglés y alemán). <http://colegioalemancba.edu.ar/>
- San Pedro Apóstol: es una institución de carácter privado y laico que cuenta con nivel inicial, primario y secundario. Su oferta educativa se orienta hacia las humanidades, economía y gestión y es bilingüe (español e inglés). <https://sanpedroapostol.edu.ar/>
- Instituto Santa Ana: es una institución de carácter privado y laico que cuenta con nivel inicial, primario y secundario. Su oferta educativa se orienta hacia las humanidades y las ciencias sociales, es bilingüe (español e inglés). <https://www.institutosantaana.edu.ar/>

También encontramos en la zona algunos competidores que si bien no son directos, tienen un tipo de oferta que hace que debemos mantenerlos bajo vigilancia. Estos son, los competidores indirectos:

- Colegio La Salle: es una institución privada de carácter cristiano, que cuenta con nivel inicial, primario y secundario. Su oferta educativa se orienta hacia las humanidades, ciencias naturales, economía y gestión. <http://www.lasallearguello.edu.ar/>
- Colegio Cinco Ríos: es una institución privada de carácter cristiano, que cuenta con nivel inicial, primario y secundario. Su oferta educativa se orienta hacia las lenguas y es bilingüe (español e inglés). <https://apdescordoba.org/cincorios/>

- Instituto Educativo Nuevo Milenio: es una institución de carácter privado, que cuenta con nivel inicial, primario y secundario. Su oferta educativa se orienta a las comunicaciones. Su estructura no es de escuela bilingüe, pero permite a sus alumnos rendir exámenes internacionales en inglés, portugués e italiano.

<https://institutomileniovillaallende.com/https://nuevomileniounquillo.com/>

En el ámbito educativo es muy importante el ejemplo, por esto la competencia se supone solidaria y cooperativa; con objetivos comunes y proyectos compartidos, siempre con miras hacia el crecimiento de los estudiantes.

La educación por si misma requiere evolución y actualización. El mantenerse actualizado, y evolucionar permite a algunos centros tener una presencia más fuerte que los demás en la sociedad meta. Los objetivos de las instituciones se enfocan en crear lealtad y mantener clientes, luego en ganar porción mercado.

Poder de Negociación de los Clientes

Para las instituciones es más costoso captar nuevos clientes que mantener a una familia completa que continuara, quizás, hasta la terminación de los estudios de sus hijos. Por esto, necesitan realizar estrategias de fidelización, otorgando más poder a los clientes actuales y menos a los potenciales.

La alta calidad educativa (diferenciación) que ofrecen los centros analizados, genera poder para estos a la hora de negociar. Esto se debe a que el mercado es amplio y los cupos en las instituciones suelen agotarse, siendo el tiempo un factor que influye en la negociación entre institución y alumno. Si se realizan las operaciones con anticipo, el cliente tiene poder de elegir entre las diferentes opciones según el precio, la distancia o el gusto, poder que va perdiendo mientras más tarde llega.

Barreras de Entrada al Mercado

La presencia de nuevos competidores es una amenaza para las empresas que están asentadas, sin embargo las rivalidades no son fuertes y la competencia se supone, en un principio, amigable, solidaria y cooperativa.

Los canales de comunicación que se utilizan fuera de las instituciones no son realmente excluyentes (redes sociales, páginas web, e-mail, presencia en eventos y en la vía pública), utilizarlos de forma eficaz supone una ventaja, pero no es una barrera.

Teniendo en cuenta los anteriores aspectos, encontramos las siguientes barreras de entrada para nuevos competidores:

- Barreras económicas: Si una institución quisiera entrar al mercado necesita contar con un fuerte capital para afrontar los costos de iniciación (costos fijos, infraestructura, empleados, etc.).
- Curva de aprendizaje: El conocimiento adquirido por la experiencia en el rubro permite la creación de ventajas competitivas que son difíciles de alcanzar por las nuevas instituciones.
- Lealtad de los clientes: El entendimiento sobre los clientes permite ofrecer un servicio especializado. Esto genera un sentimiento de lealtad por parte de las



familias y alumnos de los centros educativos a la hora de inscribirse o reinscribirse. Esta lealtad influye a la hora de hacer recomendaciones a terceros también.

Productos Sustitutos

Como sustituto directo de la educación inicial, primaria y secundaria se encuentran las instituciones que brindan dicho servicio, de manera diferenciada. Con distintas estrategias, perfiles y orientaciones, estos sustitutos juegan su rol en la mente de los clientes (familias y alumnos) cuando deciden donde realizaran sus estudios.

La educación a distancia a través de portales web, el acceso a bibliotecas públicas, las clases particulares, pueden ser sustituto si nos referimos al aprendizaje de contenidos, pero serían más bien un complemento; ya que las necesidades que se satisfacen con la presencia del alumno en los centros educativos no se sustituyen en su totalidad.

Análisis Interno

Instituto Santa Ana se reconoce a sí mismo como “Familia Santa Ana”, haciendo de la calidez humana una ventaja diferencial. Para lograr esto es importante que el personal (docente y no docente) comprenda los valores que este lema transmite, siendo necesario una aguda selección. La organización busca su crecimiento a través del crecimiento de matrícula en el nivel inicial y primario, para de esta forma inculcar sus valores en los niños y que crezcan con la visión que la organización propone.

Visión

“Se trabaja para la excelencia académica y formar personas intelectualmente activas, autónomas, curiosas e interesadas por el conocimiento. Alumnos que observan atentos, que experimentan, que ensayan, que argumentan, que aceptan equivocarse para conseguir cada vez mejores niveles de producción, de reflexión, de sensibilidad y de objetividad en la lectura del hacer y sentir de sí mismos y de los otros.

Apelamos a la construcción colectiva del conocimiento, desde el deseo, la curiosidad, el uso de nuevas tecnologías, el trabajo compartido y la idoneidad de nuestro personal docente para formar egresados preparados para la vida, muñidos de conocimientos, estrategias del conocimiento pero fundamentalmente buenas personas”. (Canvas, 2020)

Misión

“Brindar una enseñanza personalizada, construida desde el trabajo en equipo interdisciplinario, priorizando el crecimiento de cada alumno y estimulando sus capacidades individuales. Se intenta abrir caminos a múltiples experiencias, creando escenarios diferentes que promuevan los distintos aprendizajes y el pensamiento crítico de los alumnos.

Es una escuela que considera a cada alumno como un ser único, con una historia y un contexto que se conoce y con un proyecto de vida que se descubre y se potencia, se desarrolla la autoestima y la empatía en sus alumnos para colocarlos en su rol de actores y lectores críticos de la realidad que los rodea”. (Canvas, 2020)

Valores

- **Convivencia Escolar:** tiene su base en el conocimiento de las normas que la regulan, el diálogo para lograr internalizarlas y el respeto de los límites para quienes las vulneran.
- **Cordialidad y Empatía:** comprender las diferentes culturas y aplicar el respeto para tratar a cualquier persona.
- **Compañerismo:** se confía en que la acción y los esfuerzos comunes son el mejor camino para alcanzar los resultados.
- **Individualidad:** reconocer y potenciar las características particulares de los individuos en sociedad.
- **Honestidad:** una persona honesta es aquella que procura siempre anteponer la verdad en sus pensamientos, expresiones y acciones.
- **Libertad:** de pensamiento, expresión y actuación.
- **Participación:** se busca integrar los intereses de toda la comunidad educativa en las decisiones (directores, docentes y no docentes, alumnos y familias).
- **Superación:** pasar con habilidad y éxito un obstáculo o dificultad, o una situación difícil o peligrosa, sin dejarse detener o sin desanimarse.
- **Conciencia Ambiental:** se pregona por el desarrollo de actividades en contacto con la naturaleza, atendiendo al concepto de ecología, como llamado de atención a la necesidad de reflexión sobre la relación del hombre con la naturaleza.
- **Solidaridad:** la adhesión o apoyo es incondicional ante causas ajenas que afecten a los intereses propios.

Objetivos

Generales

La formación integral del hombre del nuevo siglo: la educación sustentada en los valores éticos, la conciencia del esfuerzo como medio para la superación personal y el logro de metas en una actitud de verdadero compromiso social y comunitario.

Específicos

- La excelencia en lengua inglesa.
- La interdisciplinariedad a la hora de resolver problemas concretos.
- El ejercicio de la palabra como instrumento por excelencia para regular la convivencia escolar.
- La educación a partir de nuevos paradigmas de acuerdo a la igualdad de género, la conciencia ambiental y educación sexual.

Propuesta de Enseñanza de la Institución

La propuesta de enseñanza de la institución (PEI) constituye la esencia del hacer educativo, en torno al cual se organiza el accionar institucional, dando cuenta de problemas, prioridades y soluciones alternativas, como así también de ajustes, modificaciones y adaptaciones que posibilitan la construcción permanente, coherente y precisa de sentidos alrededor de las necesidades, los intereses y las posibilidades de los estudiantes y sus familias, de los docentes y los directivos. El PEI es un instrumento básico de planificación de la gestión institucional y curricular que está abierto a las necesidades del entorno y cuenta con objetivos, propósitos y metas a mediano y largo plazo que se van evaluando e implican retroalimentación a partir del diseño y, fundamentalmente, de su desarrollo. (Canvas, 2020)

Se construyó el PEI atendiendo particularmente a una educación personalizada, con base en el constructivismo y en estrecha relación con los valores humanos con postulados fundacionales humanísticos. Es dinámico y está orientado al mejoramiento de la calidad, en todas sus dimensiones de funcionamiento, mediante un proceso de investigación con base en la participación que organiza el quehacer educativo y produce un saber que transforma la realidad. (Canvas, 2020)

Dimensiones

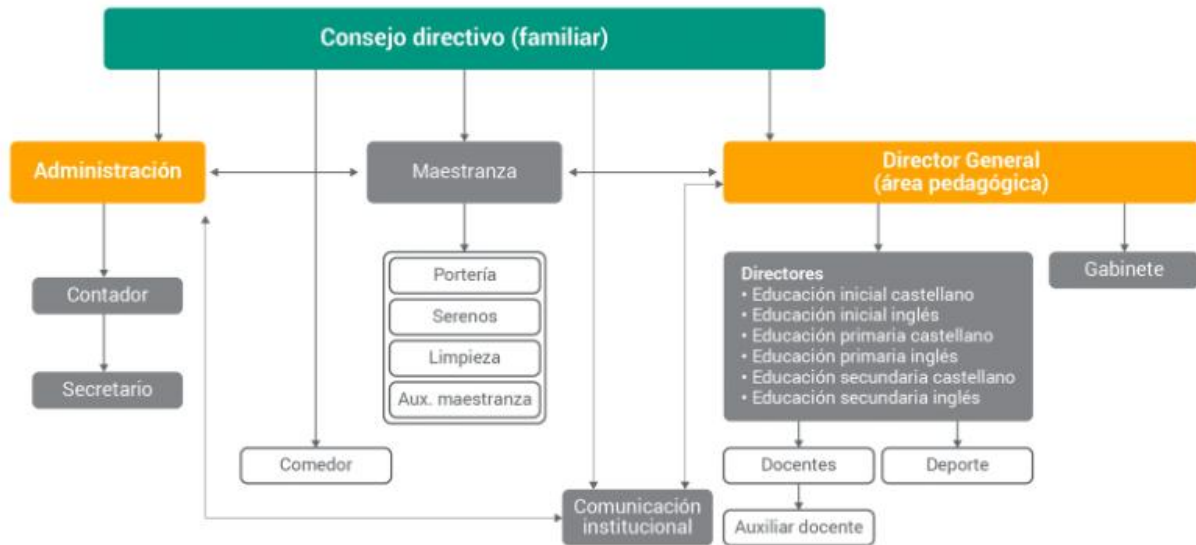
Dentro de la institución podemos identificar 4 dimensiones:

- Dimensión organizativa: hace referencia a los aspectos estructurales de la institución educativa que establecen su funcionamiento. Estos son:
 1. Organigrama: se delimita el organigrama de la institución desde el consejo directivo, no está socializado oficialmente.
 2. Distribución de tareas: se establecen tareas de manera verbal; no se registra documento oficial sobre ellas.
 3. Canales de comunicación informal.
- Dimensión administrativa: la administración es una herramienta de gestión del presente y un instrumento de futuros deseables. Por ello, el manejo de la información es un aspecto relevante de la administración. La información debe ser significativa y contribuir a la toma de decisiones. Comprende:
 1. Edificio: los espacios que se ajustan a las necesidades del crecimiento de la institución.
 2. Control de normativa: las normas de control del personal, ingreso de los alumnos y las normas de convivencia se actualizan y transmiten desde el consejo directivo y los directores.
 3. Recursos humanos, materiales y financieros: se optimizarán los recursos en función de las necesidades institucionales con el fin de cumplir con los objetivos previstos (presentes y futuros).
 4. Tiempo y espacio: se adecúan a las necesidades institucionales en lo referente a reuniones del grupo de gestión para planificar y concretar los proyectos.

- Dimensión pedagógico-didáctica: hace referencia a aquellas actividades que definen la institución educativa, diferenciándola de otras instituciones sociales. Es el eje institucional e involucra todas las actividades curriculares y extracurriculares previstas para el logro de la especificidad de la escuela: enseñar y aprender. Comprende:
 1. Currículo prescripto: se imparte según el diseño curricular. Como complemento se desarrolla la jornada de inglés y materias extraacadémicas.
 2. Expectativas de logro: se revisan los objetivos por ciclos y por nivel.
 3. Planificación anual: se establecieron los criterios institucionales para la confección de las planificaciones por trimestre.
 4. Proyectos específicos: consulte los criterios institucionales para la confección de proyectos específicos y su evaluación por parte de la Dirección.
 5. Supervisión jerárquica: se realiza la observación y el seguimiento del trabajo pedagógico en todos los niveles.
- Dimensión comunitaria: esta dimensión abarca las relaciones entre la sociedad y la institución, entre la comunidad local y su colegio; la relación con los padres, la participación de otros sectores comunitarios, etcétera. Son las actividades del establecimiento y de representantes en el ámbito en que está inserto. Comprende:
 1. Características de la población: considerando el nivel de clase media y clase alta de los alumnos que asisten a la escuela, no se cree necesario implementar algún tipo de proyecto específico.
 2. Niveles y formas de participación: es una institución de puertas abiertas. Existen relaciones cooperativas con otros centros educativos (Centro Educativo Mater, Escuela Javier Lazcano Cordero) y algunos proyectos sociocomunitarios.
 3. Convivencia escolar: la institución posee un claro reglamento de convivencia; no se observan problemáticas marcadas.

Organigrama

El siguiente organigrama corresponde a una organización por funciones:



(Canvas, 2020)

La línea divisoria central remarca la convicción de que las áreas administrativa y pedagógica deben ser independientes en cierta medida para que ninguna influya sobre la otra, en detrimento de cada una.

Se describen a continuación las principales funciones del organigrama presentado:

CARGOS Y FUNCIONES (Canvas, 2020)

Cadena de Valor

Las actividades primarias están formadas por las acciones que tienen una vinculación directa con la generación de valor para el producto, en lo referente a nuestra organización encontramos las siguientes categorías y acciones que desempeñamos:

- **Logística Externa:** la actividad del Instituto Santa Ana se desarrolla en sus edificios dentro del predio institucional, donde los alumnos llegan por sus propios medios o llevados por sus padres. Dentro del predio se desarrolla la totalidad de los servicios. Como herramienta de gestión e informativa para las familias y alumnos se encuentra el portal web, que tiene un buen grado de desarrollo.
- **Operaciones:** concepción y elaboración del currículo escolar, horarios de clase, cronograma de evaluaciones. Gestión del conocimiento. Actividades extracurriculares. Sistema de sanciones.
- **Recursos Humanos:** reclutamiento, selección, capacitación, actualización y retribución de personal de los diferentes niveles académicos. Adjudicación de cargos, mejoramiento continuo, transmisión de valores organizacionales. Asegurar la existencia de personal acorde a los perfiles definidos. Se realizan evaluaciones constantes a los docentes.

- Tecnología: necesidad de innovar y buscar continuamente oportunidades de valor que permitan mantener los materiales y servicios más avanzados y competitivos para la oferta holística que comprende Instituto Santa Ana.
- Marketing y Ventas: publicidad, anuncios, presencia en proyectos socioeducativos y sociocomunitarios. Acciones de fidelización de actuales clientes.

Las actividades de apoyo son aquellas que no tienen una relación directa con los procesos generadores de valor, pero son indispensables para mantener y aumentar la calidad y calidez del proyecto institucional. En nuestra organización hallamos las siguientes actividades:

- Infraestructura: gestión de libros contables, gestión legal, dirección de finanzas y estados de cuenta, alianzas estratégicas. Preparación de informes, generación de base de datos (indicadores de rendimiento, tercera materia, abandono, ausentismo, repetición) y elaboración del plan anual de trabajo para que las estrategias implementadas tengan un alcance eficaz.
- Logística Interna: recepción, almacenamiento y control de materiales y útiles de escritorios y aulas, equipos de cómputos y mobiliario escolar.
- Abastecimiento: control de existencia y adquisición de materiales de escritorio, mobiliario escolar y equipos de cómputo.
- Servicio de post venta o mantenimiento: mantenimiento del predio y sus instalaciones. Servicios extracurriculares que realzan el valor del instituto: comedor, laboratorios experimentales e informáticos, biblioteca, granja, huerta, espacios deportivos, espacios artísticos, salidas grupales e intercambios.

Marco Teórico

En el presente trabajo aplicaremos la herramienta “Planificación Estratégica” como medio para alcanzar el crecimiento deseado. Teniendo en cuenta los cambios y demandas impuestas por el entorno y proporcionando un marco real para que, tanto los líderes como los miembros de la organización, evalúen y comprendan la situación. Con esto lograremos crear un lenguaje común, basado en la información compartida, para que surjan alternativas provechosas y de valor para la organización.

Planificación Estratégica

La herramienta comprende la formulación y el establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzarlos. A continuación se abordarán opiniones de autores calificados en la materia:

- La administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones. Se trata de una tarea importante en la que están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planear, organizar, dirigir y controlar.

El proceso consiste en 6 pasos:

1. Identificación de la misión, objetivos y estrategias actuales.
2. Realización del análisis externo.
3. Realización del análisis interno.
4. Formulación de estrategias.
5. Implementación de estrategias.
6. Evaluación de resultados. (Robbins, 2014)

Según Robbins, utilizar la planeación estratégica asegura un mejor desempeño para la organización, sea cual fuere, de cualquier tipo, tamaño y rubro. Es así porque permite desarrollar y explotar cada uno de sus aspectos, además de coordinar e integrar los esfuerzos de la fuerza laboral en las partes más relevantes para la consecución de los objetivos corporativos.

- La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. Es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. (Armijo, 2009)

A medida que avanza el curso de acción se utilizarán indicadores de desempeño con el fin de validar las estrategias, o bien, de realizar ajustes.

Una de las críticas sobre la “Planificación Estratégica” tiene que ver con el hecho de que implica rigidez, al dejar todo sustentado a un plan. Sin embargo, el plan es una herramienta flexible, que se adapta ante cambios necesarios, sin perder agilidad.

Matriz de Crecimiento Ansoff (Igor Ansoff en 1957)

La matriz de Ansoff atiende al binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar en una opción estratégica de expansión o de diversificación. (Sainz de Vicuna Ancin, 2012)

PRODUCTOS MERCADOS	ACTUALES	NUEVOS
	ACTUALES	Penetración de mercado _{1*}
NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados _{3*}	Diversificación _{4*}

Uno de los retos de toda organización es que los recursos son escasos (tiempo, dinero, personas), por lo que deben focalizarse en optimizarlos. Lo que el autor sugiere es agotar las opciones de expansión de producto o mercado, antes de optar por la diversificación.

Estrategias Competitivas Genéricas

Autores de renombre, como Michael Porter o Sainz de VicuñaAncin, reconocen la existencia de 3 tipos de estrategias competitivas genéricas:

- Estrategia de liderazgo en costos.
- Estrategia de diferenciación.
- Estrategia de enfoque.

Estrategia Central del Reporte de Casos

Nos enfocaremos en el crecimiento del “Instituto Santa Ana” a través de una estrategia de focalización y diferenciación, con el objetivo de continuar penetrando en el mercado actual.

La estrategia de penetración de mercado puede ir dirigida a mejorar la atención al cliente (aumentando la unidad de compra, reduciendo la obsolescencia, haciendo publicidad de otros usos, facilitándole la compra o mediante incentivos en el precio para aumentar los usos), o a atraer clientes de la competencia (marcando las diferencias con las marcas de la competencia o aumentando los medios de apoyo de las ventas). De su aplicación obtendremos las siguientes ventajas: la experiencia desarrollada a lo largo del tiempo en lo que a nuestro producto se refiere y al mercado en el que este se mueve. (Sainz de Vicuna Ancin, 2012)

La estrategia de concentración o de focalización supone defender la marca en el nicho de mercado seleccionado. Esto implica concentrarse en proporcionar productos y servicios personalizados, adaptados a las necesidades de grupos de clientes muy concretos. La clave del éxito está en la capacidad de innovación (y de respuesta a las innovaciones de los líderes que pretenden invadir dichos nichos) ofreciendo a los clientes del nicho elegido una gama de productos y servicios más completa y personalizada que la competencia. (Sainz de Vicuna Ancin, 2012)

Conclusiones Diagnosticas

Luego de realizado el análisis de situación, llegamos a la etapa de diagnóstico con claras muestras sobre donde enfocar nuestra estrategia. La necesidad de crecimiento muestra que existen falencias a nivel organizativo, donde la institución precisa de una estructura que, si bien ya existe, necesita ser definida mediante la especialización en los puestos de trabajo; lo que permitirá delegar responsabilidades en personas capacitadas para el desarrollo de sus funciones. Este será uno de los pasos para realizar el objetivo final, que es la penetración de mercado.

En el año 2019 la institución inauguro un nuevo módulo con 3 aulas para nivel inicial, como solución a las listas de espera existentes en el momento. Esto nos permite enfocarnos en continuar desarrollando el segmento actual, que se presenta como una oportunidad potencial. Por lo mismo, y teniendo en cuenta la Matriz de Crecimiento de Igor Asnoff, creemos que seguir abordando este mercado es la opción más segura y rentable para el crecimiento institucional.

Para ello, nos enfocaremos en las necesidades específicas del nicho, siendo necesario pensar en lenguaje tecnológico. La principal ventaja competitiva del instituto es la



educación personalizada y la calidez humana, el entendimiento de la individualidad de cada persona, pero siendo conscientes de la potencialidad en la formación de asociaciones. La calidad educativa junto con estos valores, que son transmisibles y reconocidos por las personas que forman la comunidad educativa, son la clave de nuestra organización, por lo que debemos cuidarlo al detalle.

El perfil de los alumnos y egresados del colegio muestra cuales son los pilares en su formación. Son personas del nuevo mundo, preparadas para desafíos constantes, con poder de adaptación a los cambios y comunicación bilingüe. Las tecnologías juegan un rol calveen la vida de estas personas, por lo que será necesario el conocimiento y manejo de las mismas, siendo responsabilidad de la organización dicho aprendizaje.

Es necesario crear espacios donde las tecnologías permitan nuevas formas de trabajo. Así, la dinámica permitirá a la institución brindar sus servicios a más personas, manteniendo o mejorando la calidad, y otorgando un elemento diferenciador de cara al futuro.

Una estrategia de este tipo puede permitirle a la empresa cobrar un precio mayor, incrementar utilidades y además mejorar la posición y participación en su mercado, siempre y cuando la cantidad de atributos añadidos al producto o servicio final sea apreciable y aceptable por el usuario. (Sainz de Vicuna Ancin, 2012).

Dentro de la institución, se destacan positivamente aspectos de suma importancia como ser la excelencia académica, pedagógica y el sentido de integración y pertenencia de parte de toda la comunidad educativa, por lo que vemos a la organización en el momento correcto para dar un salto de calidad con respecto a sus competidores, utilizando estímulos futuristas. Por ello, nuestra estrategia estará acompañada por la tecnología como medio para desafiar todas las limitaciones.

Plan de Implementación

A modo introductorio realizaremos un análisis de los elementos que forman la base de la cultura del Instituto como ser la misión, visión y valores organizacionales.

A la hora de definir estos pilares organizativos, Santa Ana tiene en cuenta el valor de formar la crítica y la curiosidad en los integrantes de su comunidad. Haciendo entender a los individuos como actores fundamentales de su propia vida, la necesidad de desafiar los límites propuestos por la sociedad y el entorno, ampliar su horizonte de acción y aplicación, siempre entendiendo a las tecnologías como herramienta y medio para los fines. La aplicación de una educación bilingüe es fundamental para el logro de estos objetivos, los alumnos de la institución crecen con un potencial de adaptación y transformación. Estos lineamientos institucionales, servirán como guía para el comportamiento de los integrantes de la comunidad educativa Santa Ana.

En la visión se habla de “conseguir cada vez mejores niveles de producción, de reflexión, de sensibilidad y de objetividad en la lectura del hacer y sentir de sí mismos y de los otros”, inculcar en las personas el sentido de mejora continua.

Utilizando estos elementos como “vela de nuestro barco”, y luego del análisis desarrollado, se dará comienzo al plan de implementación, con el objetivo de crecer

como organización que forma ciudadanos de un nuevo mundo; haciendo hincapié en el uso de las tecnologías de la educación.

Objetivo General

- Capturar una mayor cuota de mercado, que se represente con un aumento del 25% en las inscripciones para el año 2022 (con respecto al 2021).

Las inscripciones vienen aumentando a una tasa sostenida del 12% interanual. A pesar de la presente pandemia que obligó a cerrar las puertas físicas de la institución, pretendemos mediante nuestra estrategia seguir por el camino del crecimiento, proponiéndonos durante el año 2021 llevar adelante una propuesta que permita duplicar la tasa de crecimiento de inscripciones por primera vez en la historia de la institución.

Objetivos Específicos

1. Mejorar la estructura interna a través de un proceso de especialización de los puestos de trabajo, contratando al menos 2 encargados capacitados para áreas funcionales de la cadena de valor para el año 2022.

Formar una estructura interna sostenible para el crecimiento de la organización en el tiempo. Buscando la especialización en los puestos de trabajo contrataremos a un Encargado de Recursos Humanos y un Director Tecnológico.

2. Diferenciar nuestra oferta educativa con respecto a los competidores directos del mercado para el año 2022. A través de la formación de “ALIANZA 21” y la construcción de “TheNest”.
3. Inscribir 130 clientes nuevos entre el nivel inicial y medio para 2022.

A través de una campaña de captación de potenciales clientes, haremos publicidad utilizando la “ALIANZA 21” y “TheNest” como llamadores de atención en el mercado, mejorando el valor institucional en la mente de los consumidores. Ofreceremos también promociones para inscribir a niños durante el nivel inicial y primario.

Alcance

- Alcance temporal: el desarrollo de la propuesta tendrá un horizonte temporal de 16 meses, comenzando en el mes 12/2020 y finalizando con la consecución del objetivo general para el comienzo del año lectivo en Marzo de 2022.
- Alcance geográfico: la propuesta que desarrollamos tiene sus objetivos enmarcados dentro del mercado actual donde participa la institución, sin embargo, se espera que a futuro sus logros tengan repercusión y sean reconocidos más allá de las fronteras donde se desarrolla en el presente, gracias a la gran y novedosa inversión.

Plan de Acción

Objetivo 1: Especialización de Puestos de Trabajo

Táctica 1: Encargado de RRHH

Se recomienda la creación del puesto de Encargado de Recursos Humanos. Este tendrá a su responsabilidad el reclutamiento, selección, capacitación, mantenimiento, evaluación, actualización y retribución de personal docente y no docente. Hasta el momento, las tareas de este tipo estaban a cargo del Director Pedagógico con ayuda de la Comisión Directiva para la decisión final, pero resulta necesario reducir su rango de responsabilidades para mejorar la eficacia en su actuación.

Se contratara el servicio de una consultora para que brinde perfiles aspirantes al puesto en la institución. Luego el Director Pedagógico analizara las opciones, consultara con la Comisión Directiva y elegirá quien crea más óptimo para desarrollar el puesto (proceso actual de selección).

Recursos humanos tendrá la responsabilidad de organizar el factor humano dentro de la institución, creando estructuras orgánicas e inteligentes que permitan aprender y crecer sin que sea esto un obstáculo.

Recursos Involucrados	
Recursos Humanos	Director Pedagógico será la persona encargada de llevar adelante esta gestión.
Recursos Físicos	Computadora (procesador de información). Espacio para el desarrollo del nuevo puesto y sus respectivas funciones en la institución (escritorio/oficina).
Recursos Técnicos	Evaluación de perfiles y selección del más acorde a los perfiles definidos institucionalmente.
Recursos Financieros	Renta única al gestor, renta mensual para el encargado del puesto y pago a consultora que brindara los postulantes.

Táctica 2: Director Tecnológico

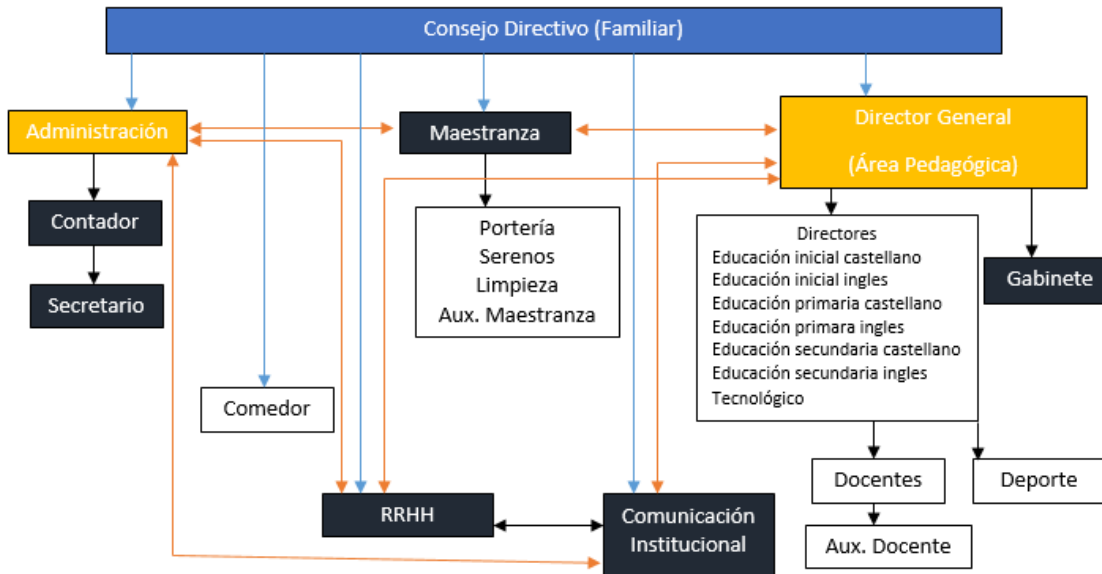
Creación de un nuevo puesto: el Director Tecnológico. El nuevo encargado de RRHH deberá encargarse de la respectiva búsqueda y selección de la persona ideal para el puesto (nuevo proceso de selección). Se utilizarán canales como LinkedIn, Computrabajo y redes propias de búsqueda y selección de posibles directores tecnológicos.

El Director Tecnológico será el encargado de mantener, desarrollar y evolucionar los estándares tecnológicos de la institución.

Recursos Involucrados	
Recursos Humanos	Encargado de RRHH como gestor.
Recursos Físicos	Computadora (procesador de información). Espacio para el desarrollo del nuevo puesto y sus respectivas

	funciones en la institución (escritorio/oficina).
Recursos Técnicos	Evaluación de perfiles y selección del más acorde a los perfiles definidos institucionalmente.
Recursos Financieros	Renta mensual para el encargado del nuevo puesto. Renta al gestor.

Nuevo Organigrama



Objetivo 2: Diferenciación

Táctica 1: ALIANZA 21

Teniendo en cuenta las similitudes entre los postulados institucionales y las ventajas que podría propiciar para ambos lados este lazo, nos aliamos con la Universidad Siglo 21. Esto es una clara señal hacia donde apunta la organización y cuál es su perfil educativo.

Esto significa para ambas partes una integración vertical, ya que los outputs (salidas) del sistema “Instituto Santa Ana” serán inputs (entradas) del sistema “Universidad Siglo 21”. Por medio de esta alianza, esos output serán lo más cercano al input ideal de la institución destino.

Beneficios para UES21:

- Recibir ingresantes con una formación alineada a sus valores, siendo esto un potenciador para la etapa universitaria y profesional.
- Mejora posicionamiento al asociarse con una institución que se compromete con una visión compartida sobre el mundo actual.

Beneficios para Instituto Santa Ana:

- Garantizar el posterior crecimiento de sus egresados en una institución alineada a su cultura.
- Mejor posicionamiento al asociarse con una institución reconocida a nivel nacional e internacional.

Se brindara a modo de tentativa un descuento del 50% en matrícula para los egresados de Santa Ana que hayan realizado al menos el nivel secundario en la institución y que en el año corriente hagan sus inscripciones en la Universidad Siglo 21. Como parte del acuerdo, Instituto Santa Ana prestara las instalaciones de TheNest para el dictado de cursos por parte de la universidad.

Recursos Involucrados	
Recursos Humanos	Dpto. de comunicación institucional como gestor. Apoyado por la administración y dirección.
Recursos Físicos	Canales de comunicación directos con la Universidad. Aulas de TheNest.
Recursos Técnicos	Habilidades de negociación y comunicación.
Recursos Financieros	Renta al gestor.

Táctica 2: Edificio Inteligente (“TheNest”)

Buscando promover una enseñanza personalizada y adaptada a las necesidades de los nuevos tiempos, sentimos necesaria la existencia de un edificio de última generación donde los alumnos puedan experimentar nuevos métodos de aprendizaje y de aplicación del conocimiento en espacios simulados, representativos de la vida real, a través del uso de tecnologías. Este, será concebido como un centro de vanguardia para el aprendizaje experiencial, con instalaciones tecnológicas, aprovechamiento de la luz natural y espacios ambientados para el aprendizaje colaborativo.

Será una novedosa estructura de 121m² distribuidos en 3 pisos, con un aula por nivel, donde se distribuirán equipos tecnológicos de última generación para que se desarrollen dinámicas interactivas.

“TheNest” contara con 3 aulas adaptables y flexibles:

¿Aula adaptable? el espacio de clase debe adaptarse a dos aspectos fundamentales:

- Las diferentes características y necesidades curriculares de los estudiantes.
- Las nuevas tecnologías del siglo XXI, y las contribuciones que estas pueden aportar.

¿Aula flexible? esta flexibilidad debe manifestarse en dos aspectos fundamentales:

- El mobiliario y los elementos físicos facilitan el trabajo en equipo y la colaboración.
- La disposición de los elementos, buscando la adaptación a las diferentes necesidades de los estudiantes y permitiendo que el docente disponga de

diferentes modalidades para la clase sin necesidad de hacer ajustes físicos en esta.

Recursos Involucrados	
Recursos Humanos	Profesionales contratados para llevar adelante la obra y construcción (tercerizados). Comisión Directiva, Director Pedagógico (y directores), encargados de Administración y Contabilidad formaran parte del proceso.
Recursos Físicos	Elementos de construcción que serán aportados por los servicios tercerizados. Superficie limpia de 42m ² para su construcción.
Recursos Técnicos	Los conocimientos necesarios para llevar adelante esta construcción serán aportados por los profesionales contratados (arquitectura, diseño y construcción) en conjunto con los directivos de la institución y su área administrativa.
Recursos Financieros	La inversión total incluye: <ul style="list-style-type: none"> - Honorarios profesionales. - Sueldos del equipo de construcción. - Gastos de construcción. - Materiales de construcción. - 100 Mesas Hexa: \$650 x unidad. - 100 Sillas: - 2 Proyectoras HolográficasLed 360°: \$98.800 x unidad. - 60 Lentes de Realidad Virtual VR Gear Samsung SM-R322: \$2.600 x unidad. - 3 Proyectoras GadnisIron 5500 Lumenes + Pantalla 120": \$26.040 x unidad.

Haga click en el siguiente hipervínculo para ver plano y modelado de “TheNest”

[CLICK AQUI](#)

Táctica 3: Capacitaciones

Las capacitaciones se llevarán adelante en 3 reuniones dirigidas por el encargado de RRHH, donde el Director Tecnológico se situará en el puesto de docente y los docentes y auxiliares en el puesto de alumnos. A través de estas clases se enseñarán métodos de aprendizaje mediados por las nuevas tecnologías, para luego ser aplicadas en el año curricular 2022.

Recursos Involucrados	
Recursos Humanos	Director Tecnológico y encargado de RRHH como gestores. Personal docente y

	auxiliar, Gabinete Pedagógico como aprendices.
Recursos Físicos	Las capacitaciones se llevaran adelante dentro del nuevo edificio. Siendo esto una demostración de cómo sacarle provecho.
Recursos Técnicos	Conocimiento de las tecnológicas aportado por el Director Tecnológico y conocimiento sobre cómo hacer una buena capacitación, aportado por el encargado de RRHH.
Recursos Financieros	El trabajo está incluido en la renta mensual de ambos gestores.

Los encuentros y capacitaciones serán semestrales, con el objetivo de buscar nuevas formas de aplicar las tecnologías para el aprendizaje.

Táctica 4: Encuestas de Satisfacción

Como elemento de control, el encargado de comunicación institucional utilizara la base de datos de actuales y potenciales clientes para enviar una encuesta donde las personas tengan la posibilidad de valorar:

1. En un primer momento (03/2021): sobre los criterios que tiene en cuenta la institución para su proceso de diferenciación. La encuesta será vía correo electrónico y anónimo. Se esperan resultados positivos en un porcentaje del 80%.
2. En un segundo momento (11/2021): sobre los beneficios que gozaran los estudiantes gracias a la implementación de las tácticas. La encuesta será vía correo electrónico y anónimo. Se esperan resultados positivos en un porcentaje del 80%.

Objetivo 3: Captación de Nuevos Clientes

Táctica 1: Atraer, no perseguir.

La construcción del edificio “TheNest” y la formación de “ALIANZA 21” son componentes de una superoferta diferenciada en el mercado que se desarrolla Instituto Santa Ana. A través de esto, se realizara una campaña de marketing para generar interés y captar potenciales clientes.

La campaña tendrá 4 momentos:

1. Momento 1: Llamar la atención, generar interés, atraer tráfico. Lo que se buscara hacer es que el mercado capture el valor agregado de la nueva superoferta del Instituto Santa Ana. Invertiremos en una campaña para obtener una difusión segmentada en la ciudad de Córdoba:
 - YouTube: costo por visualización (CPV) es de \$3,5. Nuestro presupuesto será para 100 visualizaciones diarias durante los meses 08, 09 y 10 del año 2021. El presupuesto destinado máximo será de \$10500 mensuales.



- Facebook e Instagram: costo por mil impresiones (CPM). Dedicaremos un presupuesto de \$400 por cada mil impresiones durante los meses 09 y 10 del año 2021. El presupuesto se limitara a \$12000 mensuales.
- Vía pública: cartelera (de 2x4m) en las calles linderas a la institución, que representen el valor del proyecto que se transita. Estas publicidades permanecerán durante los meses 07, 08, 09 y 10 del año 2021; renovándose la imagen mensualmente. El presupuesto es de \$2500 la quincena, y teniendo en cuenta que lo haremos en 3 sectores distintos, el gasto mensual será de \$15000.

UES21 hará publicaciones en sus canales digitales sobre su nueva alianza, atrayendo más público de interés a nuestros canales propios

2. Momento 2: Capturar datos de potenciales clientes. Se realizara un sorteo, al cual podrán participar a través de nuestra página web y redes sociales, donde los ganadores se llevaran las siguientes bonificaciones:
 - 3 premios para nivel inicial: 1 año completo bonificado para los ganadores.
 - 2 premios para nivel primario: 1 año completo bonificado para los ganadores.

A través de este sorteo, los potenciales clientes deberán llenar un formulario dejando sus datos personales. Lo que sigue ahora, será motivar un poco más el interés individual de cada uno. Se espera recolectar datos personales de más de 500 personas de sumo interés para Instituto Santa Ana.

3. Momento 3: Convertir potenciales en clientes. Utilizando la base de datos creada, se enviaron correos a las casillas individuales ofreciendo descuentos limitados (hasta fecha cierta) para la inscripción de los alumnos de nivel inicial y medio.

Se espera la inscripción de al menos 100 nuevos estudiantes durante este periodo.

4. Momento 4: Poner a trabajar a nuestros clientes. Se otorgan bonificaciones del 15% semestral a los alumnos que recomienden la institución a terceros. Esperamos que al menos 20 nuevos ingresantes lleguen a nuestra institución por recomendación de alumnos y familiares activos.

Recursos Involucrados	
Recursos Humanos	Departamento de Comunicación y Administración como gestores.
Recursos Físicos	Internet, cámara de fotos, computadora, carteles publicitarios, impresora.
Recursos Técnicos	Capacidad de crear contenido a través de programas de diseño y de dirigir la campaña de marketing. Aportado por

	Dpto. de Comunicación interno.
Recursos Financieros	Las bonificaciones otorgadas (aprobadas por la administración). La renta al gestor.

Diagrama de Gantt

Haga click en el siguiente hipervínculo para observar la planificación temporal de las secuencias hasta la consecución del objetivo: [CLICK AQUI](#)

Presupuestos e Indicadores Financieros

PRESUPUESTO			
FECHA	01/07/2020		
Vilamajo Gonzalo Independencia 553 - Dpto. 10 A Córdoba Capital (CP.5000) 0353 – 4259136 gonzalovilamajo@gmail.com	Datos Cliente		
	Instituto Santa Ana Ricardo Rojas 7253 Arguello, Córdoba (CP.5147) 03543 42 - 0449		
DESCRIPCION	PRECIO	%DTO	TOTAL
Contratar a un Encargado de Recursos Humanos	\$ 1.049.000,00		\$ 1.049.000,00
Contratar a un Director Tecnológico	\$ 1.049.500,00		\$ 1.049.500,00
ALIANZA 21	\$ 117.000,00		\$ 117.000,00
Construcción de "The Nest"	\$ 5.266.943,80		\$ 5.266.943,80
Capacitaciones	\$ 20.000,00		\$ 20.000,00
Encuestas de satisfacción	\$ 9.000,00		\$ 9.000,00
Campaña de captación de clientes	\$ 151.500,00		\$ 151.500,00
Honorarios profesionales	\$50.000,00		\$50.000,00
TOTAL PRESUPUESTO			\$ 7.712.943,80

Haga click en el siguiente hipervínculo para observar las planillas donde se detalla la corriente de egresos e ingresos proyectada con la implementación de la estrategia: [CLICK AQUI](#)

Retorno Sobre la Inversión (ROI)

El ROI es un indicador que mide la relación que existe entre las ganancias obtenidas (o que se esperan obtener) y la inversión, permitiendo analizar el rendimiento que obtiene la organización desde un punto de vista financiero. Saber el ROI nos permitirá saber que tan atractiva es esta alternativa al conocer la rentabilidad que ofrece la inversión por nuestro dinero. Siendo específicos, el ROI mide el porcentaje de inversión que vamos a recuperar o ganar.

Para obtener el ROI de una inversión debemos conocer cuál será el total a invertir para desarrollar la estrategia completa y los beneficios que se espera obtener de su aplicación. En nuestro caso, la inversión total para llevar adelante nuestro plan es de \$11.729.056,16 y el incremento de utilidades que surgirá será de \$27.181.980,00. Esto nos arroja un retorno sobre la inversión:

$$\{(27.181.980,00 - 11.729.056,16) / 11.729.056,16\} \times 100 = 131,75\%.$$

La interpretación de este resultado nos dice que por cada \$100 pesos invertidos tendremos un retorno (una ganancia) de \$131,75 una vez aplicada la estrategia.

Conclusión

Para llevar adelante el proyecto, la institución debe gozar de capacidad financiera base para enfrentar una gran suma de egresos durante los primeros plazos. El proyecto propuesto tiene la particularidad de ser una inversión que arrojará resultados positivos luego de finalizar la ejecución de la obra. Esto es así ya que nos centramos en realizar inversiones que se dirigen a un solo horizonte: la calidad total. Instituto Santa Ana goza del reconocimiento en la comunidad educativa por su excelencia pedagógica y calidad humana; a través de la implementación de nuestra estrategia buscamos comenzar un proceso que inyecte calidad cada punto de la organización.

Comenzamos implantando tácticas para formar una estructura sostenible, que sea el soporte para un crecimiento ameno y orgánico. Como toda organización que crece a lo largo de su historia, debe evolucionar su dinámica organizativa. Las responsabilidades cada vez son más y la necesidad de delegar es cada vez mayor; por eso comenzamos un proceso de especialización en los puestos de trabajo, optando por delegar en personas que se dediquen especialmente a desarrollar con atención cada actividad de nuestra cadena de valor. Recomendamos a los directivos de la organización, mantenerse por este camino con seguridad, tomar esto como un primer paso hacia la excelencia.

Diferenciarse más que un deseo de toda institución, es una necesidad. Ante el análisis desarrollado, vimos que las características principales de cada organización que compite directamente con la propia, son muy parecidas, casi idénticas. Para competir y consolidarse en un mercado que evoluciona y es cada vez más exigente, es necesario actuar desde la innovación. Por eso “TheNest”. TheNest, como su traducción al castellano lo define, es un nido; donde los alumnos aprenden a volar poniendo en práctica todo lo aprendido a lo largo de sus años. ¿Y porque no acompañar a nuestros egresados un poco más durante su viaje? ALIANZA 21 es la asociación perfecta para sembrar en los alumnos la aspiración a seguir creciendo, para que todo el potencial creado durante su trayecto en la institución sea llevado a la práctica.

El objetivo general que justifica a esta estrategia es capturar una cuota de mercado mayor. Sin embargo, capturar una cuota mayor del mercado será el resultado, o la consecuencia, de crecer como institución. La superoferta que formara holísticamente Instituto Santa Ana se posiciona en la mente de los consumidores. Con la ayuda del marketing, a través de una campaña de tráfico y captura, lo que hacemos es solamente guiar a los potenciales clientes, que ya captaron el nuevo valor de nuestra oferta, guiarlos hacia donde tienen que ir para conseguir lo que están buscando.

La aplicación de nuestra estrategia resulta beneficiosa no solo para Instituto Santa Ana, creemos que también marca un camino a seguir para nuestros competidores, siendo un impulso al crecimiento del sector educativo en Córdoba.

A continuación, presentamos recomendaciones para mantener las vías del crecimiento:



- Seguir los lineamientos de especialización en todas las áreas de valor o eslabones de la cadena definiendo manuales de puestos y responsabilidades.
- Mantener un liderazgo democrático, que permite incluir y utilizar sinérgicamente el poder de conocimiento de todas las personas de la institución. Este estilo de liderazgo es adoptable cuando el trabajo en equipo y la calidez es más importante que la velocidad y productividad.
- Como horizonte, se deberían ver a las tecnologías como un medio para reducir las horas de clases presenciales, lo que resultaría en la posibilidad de atender dos turnos diferentes por día.

Referencias

- Armijo, D. M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño*.
- Canvas. (2020). Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/7636/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org3>
- Cronista, E. (08 de 2019). Obtenido de <https://www.cronista.com/fiscal/El-problema-es-la-presion-fiscal-en-Argentina-20190812-0079.html>
- Damberg, P. (14 de abril de 2014). <https://toyota-forklifts.eu>. Obtenido de <https://toyota-forklifts.eu>: <https://toyota-forklifts.eu/why-toyota/about-us/news-and-editorials/developing-talents-at-toyota-material-handling-europe/>
- Estado Argentino. (2020). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/estudiar/escuela/sistema>
- INDEC. (03 de 2020). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim19EDC756AEAE.pdf
- IPC. (02 de 2020). *Datos Macro*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina>
- Ley. (2020). *Ley de Educación Nacional (26.206) , Título II y III*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/120000-124999/123542/norma.htm>
- Robbins. (2014). *Administración (decimosegunda edición)*. Pearson.
- Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2012). *El Plan Estratégico en la Práctica*. ESIC.
- Trotta, N. (10 de Enero de 2020). *El Economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.ar/2020-01-trotta-muy-activo-en-el-arranque-de-2020-es-tiempo-de-construir-una-nueva-epica-educativa/>

Anexos

FODA

Fortalezas

- Madurez, experiencia, curva de aprendizaje.
- Poder de negociación hacia proveedores: integración de servicios que mejoran la oferta (comedor, laboratorios, salas de computación, seguridad privada, servicio de limpieza).
- Cultura y valores fuertes (definidos).
- Especialización en la lengua inglesa (conectividad, accesos).
- Actualización hacia nuevos paradigmas: educación sexual, igualdad de género, conciencia ambiental.
- Desapego hacia religiones: institución laica.
- Posicionamiento en la opinión pública.
- Satisfacción y sentido de pertenencia de alumnos y personal: + lealtad.
- Espacios verdes, factor ecológico.
- Personajes históricos presentes: líderes influenciadores.
- Integración de la comunidad educativa.
- Recursos humanos: calidez humana, perfiles definidos del personal docente y no docente. Personal docente estable, capacitado y comprometido.
- Dimensión pedagógica – didáctica.
- Vinculación con el mundo social: a través de práctica solidaria en 4to año.

Oportunidades

- Tecnologías de la información e innovaciones.
- Nuevos canales de comunicación: era digital.

Debilidades

- Actividades de responsabilidad social y eventos sociales: poca presencia.
- Definición de roles: inexistencia de registro de tareas.
- Canales de comunicación interna.
- Grado de socialización del organigrama.
- Grado de diferenciación con competidores directos.

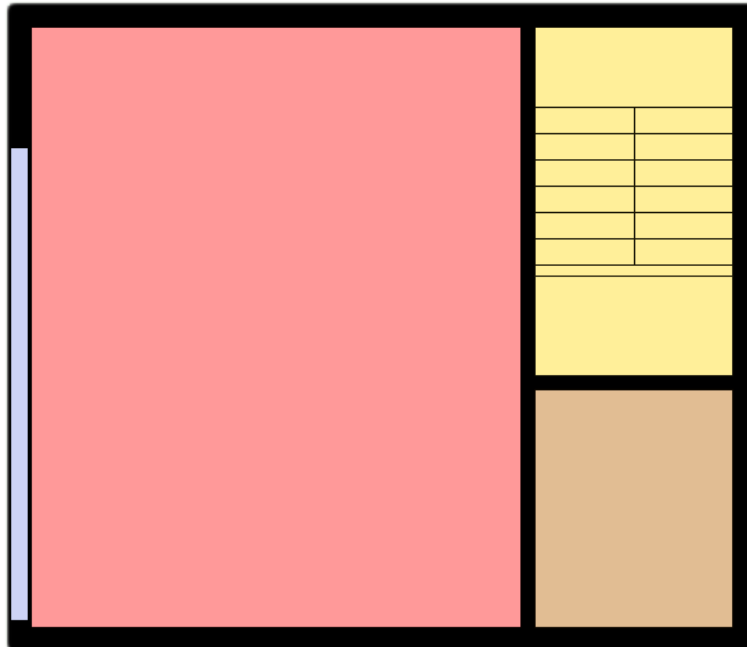
Amenazas

- Políticas públicas que desfavorezcan al sector privado.
- Pandemia y suspensión de clases por tiempo indeterminado.

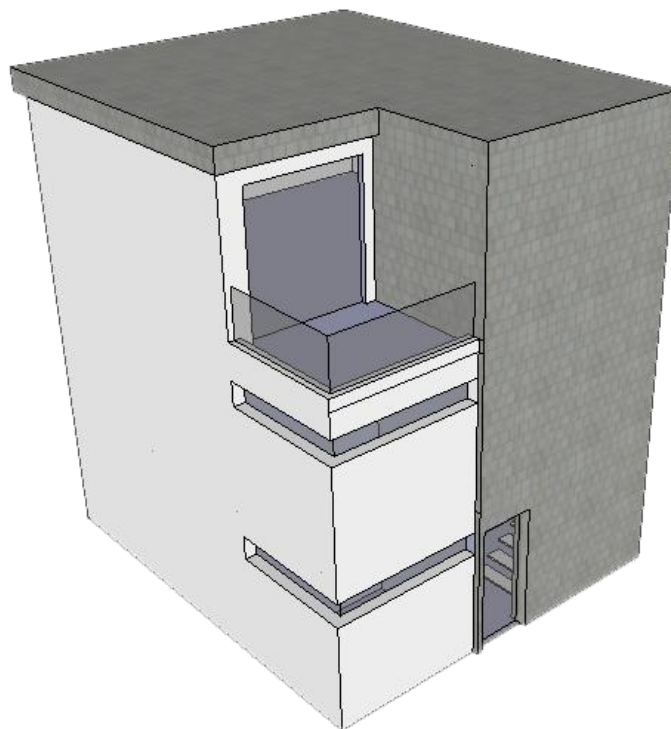
- Crisis económica nacional: poder adquisitivo de las familias.
- Competidores directos e indirectos.

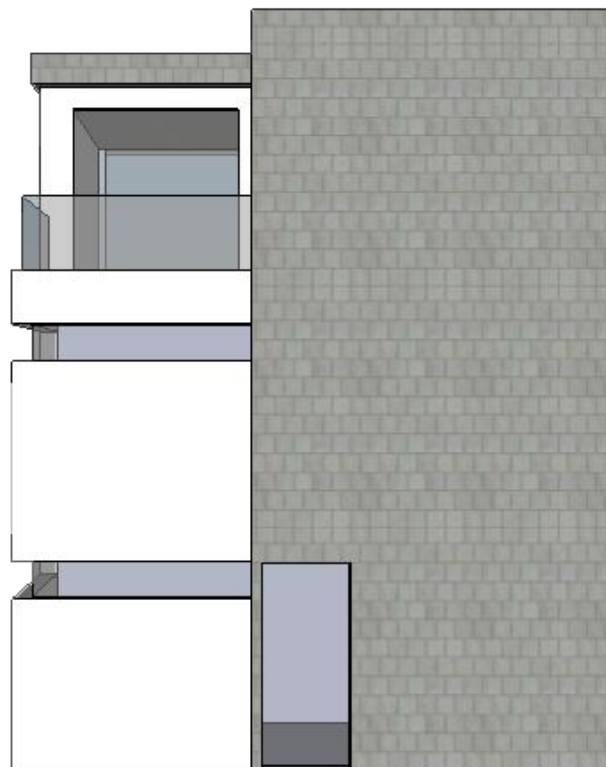
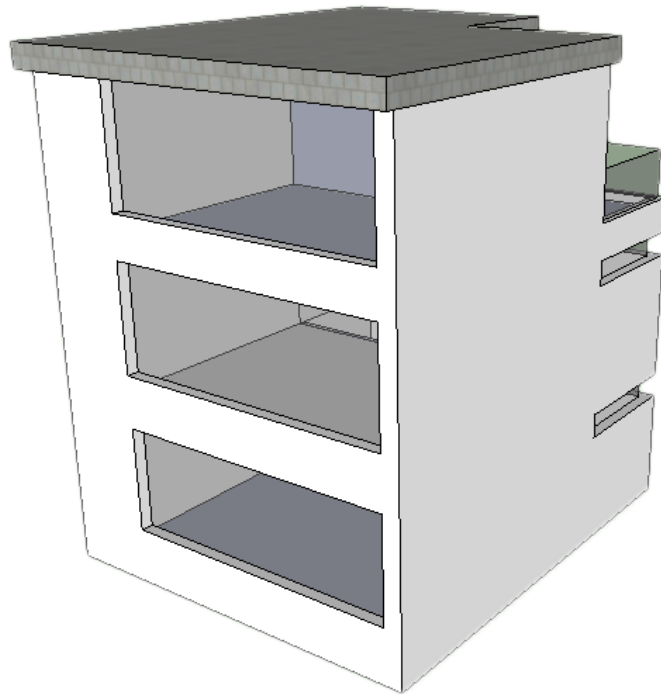
Modelado TheNest

Edificación



MODULO DE AULAS – MODULO ESCLAERA – MODULO BAÑOS





Mobiliario Versátil



[VIDEO \(CLICK AQUI\)](#)