

## Trabajo Final de Graduación



### Reporte de Caso

### Licenciatura en Administración

## **“Plan estratégico para el eficiente reposicionamiento en el mercado del establecimiento educativo Instituto San Ana de la Ciudad de Córdoba, Argentina”**

Autora: María Rosa Ardite

DNI: 37.857.865

Legajo: VADM12178

Tutor: Carlos Vittar

Año: 2020

## Resumen

El presente trabajo, bajo la modalidad reporte de caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, tuvo como finalidad brindarle al Instituto Educativo Santa Ana herramientas teóricas como prácticas para llevar adelante mediante una planificación estratégica, tácticas de crecimiento con el fin de brindarle a la empresa medios para incrementar su participación en el mercado y la fidelización de su clientela actual como futura. Dicha implementación le significaría a la empresa una inversión de \$231.100,00 para su puesta en marcha, generando una utilidad del 15% sobre la actual (año 2018) de \$ 342.00, 00 para mediados del año 2022 y un retorno sobre la inversión de un 47,98%.

Se puede resumir en pocas palabras que dicho reporte de caso es totalmente viable como recomendable de llevarse a cabo y replicarse debido a la poca inversión a realizar en relación a la utilidad que la misma le repercutirá a la organización.

Palabras claves: Plan estratégico, Profesionalización de comunicación externa, Plan estratégico en centro educativo.

## Abstract

The present work, under the modality of case report of the degree in Administration of the Universidad Siglo 21, had the purpose of providing the Institute Educativo Santa Ana with theoretical and practical tools to carry out through a strategic planning, growth tactics in order to provide the company with the means to increase its participation in the market and the loyalty of its current and future clients. Such implementation would mean an investment of \$231,100.00 for the company's start-up, generating a profit of 15% over the current (year 2018) of \$ 342.00, 00 by mid 2022 and a return on investment of 47.98%.

It can be summarized in a few words that this case report is totally viable as it is recommended to be carried out and replicated due to the low investment to be made in relation to the profit that it will have on the organization.

Keywords: Strategic plan, Professionalization of external communication, Strategic plan in educational center.

## Índice de Contenido

Introducción.....	4
Análisis de la situación .....	7
Análisis Macro Entorno .....	7
Análisis del micro Entorno: .....	11
Análisis Interno:.....	13
Cadena de Valor .....	13
Análisis FODA .....	14
Análisis Específico de la Carrera - Matriz de Ansoff .....	15
Marco Teórico .....	17
Diagnóstico y discusión.....	20
Propuesta .....	22
Lineamientos estratégicos actuales .....	22
Objetivo General .....	23
Objetivos Específicos .....	23
Alcance del Plan de Implementación: .....	23
Tácticas a desarrollar .....	24
Diagrama de Gantt por actividades.....	32
Presupuesto .....	33
Encuesta de Satisfacción:.....	33
Retorno de la Inversión (ROI) .....	33
Conclusiones Finales .....	35
Recomendaciones Profesionales.....	36
Bibliografía.....	37
Anexo .....	39

## Índice de Imágenes

Ilustración 1, Desarrollo táctica 1 .....	26
Ilustración 2, Desarrollo táctica 2.....	29
Ilustración 3, Desarrollo táctica 3.....	31
Ilustración 4, Diagrama de Gantt.....	32
Ilustración 5, Presupuesto.....	33

## **Introducción**

En el presente trabajo correspondiente a la materia Seminario final de la carrera Licenciatura en Administración, se tomó la decisión de realizar un plan estratégico para el instituto educativo “Santa Ana”, de la localidad capitalina de Córdoba, Provincia de Córdoba, Argentina; con el fin de brindarle a la organización estrategias de crecimiento que le ayuden a surcar las debilidades existentes, ofreciendo información entre las distintas partes que la componen tanto interna como externa; tomando en cuenta los equipos de gestión docentes, no docentes, familia, alumnos, como medios de prensa y publicidad, para lograr la consolidación de la firma. Dicha meta será llevada a cabo por medio de tácticas innovadoras que estén en correlación a la actual visión y misión.

El Instituto Santa Ana es un colegio de gestión privada bilingüe (castellano-inglés) de doble escolaridad obligatoria a partir de la Sala de 5 años. Es Mixto y laico, cuenta con la orientación en Humanidades y Ciencias Sociales especializada en idioma inglés. El Instituto Santa Ana se encuentra ubicado en la zona noroeste de la ciudad de Córdoba; aproximadamente, a 7 kilómetros del centro de la ciudad, en el límite norte del barrio Argüello, colindando al frente con barrio Argüello Norte, Villa 9 de Julio y Villa Silvano Funes. En relación a su micro entorno, Argüello es un barrio del norte de la ciudad de Córdoba, Provincia de Córdoba, Argentina. Los medios de transporte con los que se puede arribar a la institución, además del transporte particular, son los de transporte público, taxis, colectivos urbanos e interurbanos de diferentes líneas, como Intercórdoba, Ciudad de Córdoba, Sarmiento, Fono Bus o Cooperativa Obrera de Transporte La Calera Ltda., ya que las avenidas reciben el flujo de las avenidas que ingresan a Córdoba por el sector. Algo muy importante y a tener en cuenta con respecto a la relación de la institución con el medio externo, es que el colegio brinda la posibilidad de que los alumnos del Centro Educativo Mater realicen pasantías de auxiliar docente en el nivel inicial. Asimismo, en distintos eventos institucionales (Santa Ana) el coro y orquesta del terciario y secundario exponen sus repertorios.

Una vez descripta a la institución debemos ser conscientes que el colegio posee diferentes debilidades a tratar y mejorar para seguir compitiendo en el alto nivel educativo que hoy posee en la ciudad. En primer lugar no hay suficiente espacio físico para el crecimiento de la institución y por ende crecer y recibir más alumnos en sus diferentes niveles educativos; además existe una clara falta de comunicación institucional en la determinación de roles junto a una falta de participación de los alumnos en competencias ofrecidas por el colegio. A ello se le suma y no menos importante si hablamos de instituciones educativas a la falta de un plan de capacitación para el personal docente y no docente junto a la falencia de no existir herramientas virtuales como medio de comunicación entre la institución, alumnos y los padres de los alumnos como medios de comunicación externo; ya que en relación al último punto, existe dificultad en la difusión de la información donde una carencia en este punto puede generar dificultades operativas y pérdida de productividad. También, se vislumbran problemas para la adaptación a cambios y/o nuevas modalidades de trabajo sin tener en cuenta el contexto socio-económico y lograr dar respuesta rápida a la realidad cambiante en los tiempos que se transitan como por ejemplo, con la Pandemia del COVID-19 donde las escuelas tuvieron que adecuarse e implementar la modalidad Home Office, el programa ZOOM para el dictado de clases, y demás.

Una vez definido lo anterior y expuestos los problemas más visibles de la institución; dicho reporte de caso buscará brindar tácticas a la organización en post de resolver sus problemas en relación a las falencias que posee en la forma y los medios que utiliza para relacionarse entre los sectores internos del colegio tomando en cuenta docente como alumnos como entre los sectores externos como padres, no docentes, medios de comunicación, prensa, entre otros ya que se observa que la institución no actúa como una unidad, más bien se desempeña como partes individuales regidas por una misma forma de control y manera de proceder. Éste proceso permitirá en primer lugar y a nivel interno la profesionalización de los procesos por medio de uso de tácticas innovadoras y en segundo lugar el desarrollo de procesos eficientes para conseguir una sólida posición en el mercado dejando el camino para a futuro analizar y proponer un método de omnicanalidad entre las partes.

---

Finalmente, para llevar a cabo dicho trabajo, se toma como antecedente los siguientes informes cuya información fue valiosa a nivel de investigación, análisis y estudio.

El primer antecedente es el centro educativo “Academia Arguello, se lo optó por la cercanía y nivel de estudio en relación a la institución en estudio. Dicha centro realizó una capacitación de tres años con el profesional en denominada “Curso Educación Conectada en Tiempos de Redes” de manera exitosa y con grandes ventajas implementación a posterior y con grandes mejoras en la práctica en relación a mejorar los sistemas de comunicación interna y externa, en este caso, con el objetivo específico de crear una comunicación abierta y bidireccional entre el profesorado, alumnos, padres, Consejo Escolar, personal laboral, administración local, administración autonómica, antiguos alumnos, y en general, el entorno social del centro.(Gómez-Chacón Larraz, 2014). En segundo lugar, se cita un antecedente teórico internacional, el cual es un informe sobre investigación que analizó la importancia de conocer las opiniones externas al sector educativo ya sea de padres como demás medios. Para ello mediante encuestas, se analizó las opiniones de los maestros, alumnos y los padres de las familias con el objetivo de conocer los intercambios educativos entre ellos teniendo como resultado si a dicho estudio se lo lleva a un caso concreto; un aumento de la participación de las partes en un 15% anual y un acatamiento sobre consultas de nuevos alumnos para el próximo ciclo lectivo del 3%(Chavira, Gómez, & García, 2015).

## **Análisis de la situación**

Instituto Santa Ana, se halla en pleno desarrollo y crecimiento pero da muestras de varias debilidades internas en la manera de relacionarse y comunicarse entre sus partes tanto a nivel institucional como externo utilizando métodos como procesos obsoletos o que carecen de innovación, siendo los mismos pocos competitivos para generar liderazgo en su mercado.

En relación a lo anterior; la misma no cuenta con procesos pre establecidos en la forma y manera de proceder o llevar a cabo la gestión de la institución entre las partes de la institución o las mismas son realizadas de manera antigua como por ejemplo escritos sin el uso eficiente de tecnologías innovadoras. Además en relación a su medio, no presenta un protocolo establecido hacia la prensa o padres en caso de accidentes o acontecimientos de fuerza mayor.

De no suplir dichas falencias, actuarán como limitadoras en la implementación de las estrategias en el Instituto. Es por ello que, para poder tomar medidas, plantear y aplicar estrategias de intervención y mejora es necesario entender y analizar cómo se encuentra la empresa en relación a su medio externo, al micro entorno, y al interior de la misma. Por lo que a continuación, se presentan las herramientas que permitirán dicho análisis.

### *Análisis Macro Entorno*

Las empresas no actúan aisladas de los acontecimientos que ocurren a su alrededor, sino que están influenciadas por una serie de variables externas y, al mismo tiempo, la actividad que desarrollan repercute a su macro entorno. El modelo PESTEL es un esquema ordenado para analizar los diferentes factores externos (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) que afectan al negocio.

- *Factores Políticos:*

Hay componentes que están asociados a la clase política que pueden influir en la actividad de la organización. Cuando estamos considerando los factores políticos, tenemos que evaluar el impacto de todo cambio de la misma índole o legislativo que pueda afectar a la misma. Como es en el caso de la situación política del país y las decisiones políticas locales y nacionales.

Cuando se produjo en el año 2019 el cambio de gobierno, Argentina ya estaba atravesando una recesión en su economía. Desde la gran devaluación del peso en los primeros meses del año 2018, con una inflación alta, las empresas suben los precios para poder obtener un margen de beneficios. Según Natalia Aquilino, Directora de Monitoreo y Evaluación aclara que:

*”La Argentina carece de una política nacional de evaluación ordenadora de la función de monitoreo y evaluación de las acciones del Estado. Tampoco cuenta con una arquitectura normativa capaz de dotar de direccionalidad política a dicha función. Las leyes que existen se enfocan en el control del gasto y no interpelan sistemáticamente los resultados de desarrollo que se logran. Tampoco existe un organismo de evaluación que se responsabilice por el despliegue de la política o el sistema nacional de evaluación. Las capacidades institucionales para diseñar, planificar, implementar, monitorear y evaluar políticas difieren entre ministerios, agencias de gobierno, provincias y municipios. Por eso, también es heterogénea la calidad de las intervenciones”.*(Aquilino, 2019, pág. 29)

En el contexto actual por el COVID-19, y ante la emergencia de tomar decisiones al respecto, el estado nacional, provinciales y municipales trabajaron y trabajan en conjunto para la unanimidad en las medidas a aplicar; como es el caso de hacer cumplir con la cuarentena, las medidas de seguridad y salud, el control en los precios de los productos ante la especulación de los mercado, y demás.

En lo que respecto al Instituto, están medidas les impacta de manera directa, deberán hacer cumplir bajo este contexto lo dispuesto por el Gobierno Nacional y provincial, adecuando las instalaciones y velando por la integridad física de cada uno de sus miembros donde hasta el momento, abril del año 2020, las actividades educativas permanecen cerradas y trabajadas mediante vis skype, zoom o whatsApp.

- *Los factores económicos:*

A continuación se detallan los indicadores más influyentes en la Economía en estos tiempos que transitan. La inflación, es un indicador que revela cuanto suben los precios de manera generalizada y continua. La inflación provoca fuertes impactos en la economía de nuestro país, paralizando la actividad de los consumidores, de las empresas y demás actores sociales. El contexto inflacionario perjudica la rentabilidad y competitividad del sector, desacelera la actividad y genera altos impactos en las tarifas; indicadores que vemos en estos tiempos de pandemia trasladado sobre todo a los precios de alimentos como elementos de higiene personal como para el hogar. En segundo lugar

encontramos la política cambiaria donde la crisis macroeconómica conlleva a que los negocios de distintos sectores pierdan rentabilidad ante la inflación y las fuertes devaluaciones. Ante ello, se protegen con tácticas comerciales intensas, ajustes de costos y tarifas, e inclusive, con reducción de personal, lo cual desde el gobierno nacional se está luchando mediante préstamos bancarios a tasa baja de TNA alrededor de 24% u otras ayudas para la sociedad para luchar contra esta variable poco manejable.(elpais, 2020)

La economía debe estar al servicio de derrotar la pandemia, minimizar las pérdidas de vidas humanas y asegurar el abastecimiento de alimentos y medicamentos para toda la población. El cierre de múltiples actividades como son las aéreas, turísticas, hoteleras, gastronómicas, de espectáculos públicos, etc. requiere de una compensación económica que asegure el pago de salarios en dichos sectores para que la rueda de la economía continúe. Este factor influye directamente al Instituto Santa Ana, ya que el poder adquisitivo de las personas se ve fuertemente afectado, por lo que repercute en este caso al cobro de las cuotas del colegio, solicitándose por el Ministerio de Educación, la flexibilidad en el cobro de los aranceles. (Braginski, 2020)

- *Factores sociales:*

La sociedad está atravesando una guerra de supervivencia contra un enemigo invisible y su vez desconocido. Por el momento, la única vacuna es el aislamiento para evitar su transmisión, ya que esta situación pone en riesgo los funcionamientos económicos y por ende, repercute directamente en el abastecimiento de la población.

Impacto duramente en el factor social, en todos los órdenes de la vida ya sea en el trabajo, escuelas, gobiernos, iglesia, deportes y eventos especiales de convocatoria masivas; fueron algunas de las prohibiciones para frenar la propagación del virus.

*“El aislamiento social, y más particularmente en los grupos de riesgo por edad tiene graves consecuencias en relación con la salud psíquica. En personas mayores, tiende a generar no solamente depresión, sino además una retracción libidinal psíquica, es decir un distanciamiento o desconexión de los objetos y las personas que puede elevar el nivel de daño de las enfermedades neurológicas o acelerarlas”, explicó el psicoanalista Jorge Eduardo Catelli (MN 19868). (Catelli, 2020, pág. 6)*

Para el Instituto Santa Ana como todo centro educativo, se tuvo que cambiar la dinámica y junto con eso la economía familiar, los procesos de enseñanza y aprendizaje, extraescolares y los apoyos escolares de manera digital. Para ello, esta situación puede ser una oportunidad para afianzar el vínculo estudiante-docente y familia-escuela con lo que conlleva la entrega de contenidos y acompañamiento y monitoreo del proceso de aprendizaje. Sin embargo, una clara debilidad o amenaza es que muchas veces no se cuenta con los medios suficientes para sobrellevar la situación: Las autoridades educativas de Córdoba la pandemia del coronavirus los encontró sin demasiadas previsiones para afrontar las aulas vacías y el cambio radical en la manera de enseñar y de aprender. (lavo, 2020).

- *Factores Tecnológicos:*

En la actualidad con la pandemia del COVID-19, la tecnología es una gran aliada para las empresas y administraciones para hacer frente ante esta crisis, como es en el caso de facilitar a los empleados la modalidad Home Office brindándoles la seguridad de la información correcta, o como es el sector educativo que deben implementar una nueva forma de enseñanza virtual y a la distancia.

En el caso de la Educación, el riesgo de contagio y propagación del Covid-19 entre los alumnos asistentes a un mismo entorno educativo es elevado, por lo que resulta arriesgado aglutinar demasiados estudiantes en el espacio cerrado que supone un aula por tal, en el caso de la Institución, es una gran oportunidad para expandirse en los métodos de aprendizaje para todos los agentes que interviene en la misma, ya sea utilizando zoom para el dictado de las clases, plataformas, entre otras. (computerworld, 2020)

- *Factores ecológicos:*

Como efecto positivamente la pandemia del COVID-19 en el planeta, la brusca parada de actividad trajo paradójicamente un beneficio en el medio ambiente, el descenso de la cantidad de desplazamientos en vehículos a motor, la disminución de la producción industrial y el consumo; se traduce en menos contaminación, aguas más limpias y cielos más claros. (nationalgeographic, 2020)

En lo que respecta del Instituto y su relación al medio ambiente, el mismo ofrece a los alumnos la oportunidad de que estén en contacto con la naturaleza a través de la granja y la huerta del jardín con personal capacitado. El objetivo es visualizar el

valor económico de la basura mediante la venta para juntar fondos, ya sea con los productos de granja, papel, plástico y el vidrio reciclado.

- *Factores legales:*

Argentina, la educación se rige por la Ley 26.206 de Educación Nacional que regula el ejercicio del derecho de enseñar y aprender consagrado por el artículo 14 de la Constitución Nacional y los tratados internacionales incorporados a ella. (InfoLeg, 2006)

El Instituto Santa Ana, aplica la ESI según las reglamentaciones vigentes nacionales y provinciales, en lo que detallan que a partir de la sanción de la Ley Nacional de Educación Sexual Integral (ESI) 26.150 en octubre de 2006, el Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba puso en marcha una serie de acciones y estrategias, con el compromiso de hacer realidad su implementación en las escuelas de la provincia. A su vez, aplican la Ley N° 27.234 de Educar en Igualdad, con el fin de proponer actividades didácticas para trabajar en las escuelas. (SecretariaEducacion, 2006)

#### *Análisis del micro Entorno:*

Una herramienta útil para analizar el micro entorno en el cual se desenvuelve la institución es el “modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter” (Porter, 2008), las cuales son:

- *Rivalidad entre competidores:* En la industria educativa la rivalidad es intensa, por eso este punto resulta muy interesante de análisis ya que la demanda de elegir entre un colegio u otro, o que sea público o privado, depende de las diferentes estrategias planteadas por la institución competente y con el fin de lograr la preferencia por la comunidad educativa. En este punto se destacan los resultados académicos, infraestructura y el proyecto educativo que ejecutan y promueven de forma efectiva el establecimiento educación.

- *Amenaza de productos sustitutos:* Este punto conlleva a que en la industria se ve obligada a fomentar su propuesta de valor dentro del rubro y entregar un servicio de calidad y superando las expectativas principalmente de los padres de los alumnos; mediante el mejor personal calificado y orientadas al servicio de cada una de las áreas correspondientes de la escuela. Pero también la amenaza que representan los productos sustitutos es la deslealtad por parte de la clientela y la amplia variedad de oferta que

existe en la industria, como por ejemplo un colegio con el mismo nivel educativo pero el arancel de la cuota más barata. Asimismo en el mediano o largo plazo al crearse colegios de excelencia, esto podría ocasionar pérdidas de matrículas por la alta competencia.

- *Amenaza de nuevos competidores:* En este punto se analiza lo que crea un posicionamiento y una fidelidad e identificación con el establecimiento, indicando a los posibles competidores entrantes que deberán invertir una gran suma de dinero para poder lograr una imagen de marca que perdure en el tiempo y en la mente de la comuna educativa. Lo que se puede tener en cuenta para este punto del análisis, es que cada vez son más los competidos que invierten en que sus instalaciones para que sean más sustentables y la incorporación de servicios adicionales. Para la entrada de nuevos competidores, se puede mencionar la alta inversión en infraestructura tanto en el edificio como en las salas de clases, laboratorios, etc.

- *Poder de negociación con proveedores:* El establecimiento debe dar cumplimiento a las exigencias que establece la normativa educacional vigente y así lograr la subvención escolar contemplando tanto en el plano técnico-pedagógico como económico-financiero. Por lo descrito anteriormente, se concluye que un proveedor no necesita un gran poder de negociación, dado que cualquier requisito debe estar bajo lo establecido por la ley educativa.

- *Poder de negociación con compradores:* Para los clientes el costo de cambiarse a una marca competidora o a un sustituto es relativamente alto, ya sea por el cambio que implica comenzar de nuevo en otra institución con todo lo que involucra desde lo económico, logística y transporte y todo lo que incumbe en el plano psicológico del alumno. Cabe mencionar, que existe una demanda fuerte o en crecimiento para este tipo de servicios ya que hoy en día los padres están informados de los productos y servicios, precios, costos, etc., de la gama de colegios que hay por lo que se traduce en una alta competencia dentro de la industria. Por lo que no es menor tener en cuenta a esta altura del análisis la exigencia por una alta demanda por matrículas en los establecimientos de excelencia y trayectoria.

## *Análisis Interno:*

### **Cadena de Valor**

Para el análisis interno del Instituto Santa Ana, se analizará cómo funciona actualmente mediante su Cadena de Valor. Desde las actividades de soporte se puede describir que en la infraestructura podemos destacar el mantenimiento del mobiliario en general tanto como el interior como el exterior del establecimiento y el plan de trabajo anual elaborado. Desde la parte de recursos humanos, cuentan con un organigrama horizontal en donde se facilita la codificación de los órganos o actividades de la institución, bajo una autoridad jerárquica para que la autoridad máxima pueda impartir órdenes directas a sus subordinados y delegar parte de la autoridad. Se destaca que la línea divisoria entre las áreas administrativas y pedagógicas son independientes para que ninguna influya sobre la otra.

En el Instituto Santa Ana, cuenta con un liderazgo distribuido, en donde el director es un agente de cambio que aprovecha las competencias de cada uno de los miembros de la comunidad educativa en pos de la misión en común. Esto puede impactar negativamente a la Institución si no está bien controlado ya que ralentiza alcanzar los objetivos, dada a la multiplicidad de opiniones y a su vez, favorece poco la cohesión de los grupos al fomentar tanto la participación. En este punto, es importante, resaltar la escasa gestión formal en la comunicación entre la institución y el sector externo; este problema provoca conflictos y situación que afectan la eficiencia, productividad y por último y no menor, el clima laboral. Por eso, es competencia del liderazgo, y en este asunto del director; identificar y establecer acuerdos como metas alcanzables, estimulando la colaboración, confianza y apertura entre los miembros ya que no resolver este inconveniente a tiempo por falta de análisis, conocimiento y/o herramientas; termina comprometiendo a la organización y como consecuencia obtener resultados negativos.

En materia Tecnológica se enfatiza en la evaluación técnica de hardware y software y los equipos sofisticados para las salas de computación. Y finalizando las actividades de soporte las compras, se abastece por proveedores internos y externos e insumos, inteligencia corporativa, instalaciones físicas, etc.

Lo que corresponde de las actividades primarias de la Institución se destaca: la logística interna que es todo lo que hace que sea entregado a los alumnos utilizando la capacidad de los profesores para desarrollar planes de estudio acorde a las necesidades y exigencias del entorno. Las Operaciones son los productos finales ofrecidos por el

Instituto Santa Ana, es decir, la diplomatura; formando a personas con colaboración y liderazgo. La logística externa, se ve reflejada en las acciones tomadas y aportadas a los alumnos en la certificación especializada en el idioma inglés y las participaciones extraescolares. En el área de Marketing y ventas, se puede examinar en el compromiso al matricular y los servicios posteriores para que el alumno. El registro de los mismos se puede considerar como una venta como así los materiales en el proceso de aprendizaje. Y por último el servicio de Postventa, la escuela ofrece un soporte educativo para los alumnos como el servicio de la educación continua con las actividades extraescolares.

Una vez determinada su cadena de valor desde la perspectiva de las actividades primarias como secundarias; se puede realizar un análisis de dicha herramienta en relación a que áreas o partes de la institución generan mayor valor y una clara ventaja competitiva. En el presente caso, el máximo valor se observa en las actividades de soporte tanto en la Infraestructura destacando el mantenimiento del mobiliario en general tanto el interior como exterior del establecimiento junto con la elaboración del plan de trabajo anual y su gran uso de la tecnológica. En éste punto, un valor importante es que la escuela cuenta con computadoras, calefactores, ventiladores, mapas, conexión a internet, pizarras para marcador y tiza y pizarras digitales, sonido e imagen (en todas las aulas) para uso pedagógico, como recursos didácticos, proyección de videos, programas educativos, utilización de software interactivo, etc. Lo que genera a la hora de llevar a cabo el ciclo educativo un servicio diferencial anexando un servicio presencial como virtual en cuanto a la tecnología utilizada.

### **Análisis FODA**

Es conveniente establecer los conceptos de las variables fundamentales que se utilizan, a saber: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

#### *A). Fortaleza:*

- Ofrece más servicios complementarios que sus principales competidores locales.
- La institución posee buen nivel de equipamiento y superan ampliamente el estándar de superficie de una escuela.
- Existe predisposición por parte de los dueños para invertir en el colegio.
- Buena reputación de sus clientes: su mayor publicidad es el de boca en boca.
- Muy buen nivel de inglés, exámenes internacionales y una ventaja diferencial (CAE).

- Cuentan con un espacio recreativo para el alumnado para que estén en contacto con la naturaleza a través de la granja y la huerta bajo la supervisión del personal capacitado.

-Posibilidad de una atención real del aula heterogénea (prácticas habituales de enseñanza personalizada).

*B). Debilidad:*

-Fallas en la comunicación institucional y en la delimitación de roles.

-Escasos espacios para la investigación y la capacitación docente.

-Escasa participación en competencias escolares (académicas y deportivas) y en viajes de intercambio.

-Escaso espacio para la creación de nuevas vacantes.

*C) Oportunidades:*

- Crecimiento de Internet como principal canal de comunicación.

- Libertad para desarrollar propuestas educativas innovadoras.

*D) Amenazas:*

-Inestabilidad política y económica

- Devaluación del peso: disminuye el poder adquisitivo de las familias.

-Altos índices de inflación que afecta los precios del servicio, perjudicando a la comunidad educativa.

-Revalorización de la escuela pública con oferta de calidad educativa.

-Instalación en las proximidades de una escuela bilingüe subsidiada por el Estado (y, por ende, con cuotas al 50 % de la escuela en estudio).

### **Análisis Específico de la Carrera - Matriz de Ansoff**

La matriz de Ansoff, marca los posibles caminos que puede seguir una empresa para su desarrollo; fidelizando a los actuales clientes como atrayendo a nuevos. Es una herramienta de análisis para la identificar de cómo se puede insertar los productos en los mercados.

1. Penetración en el mercado: La Institución Santa Ana, ha implementado estrategias ofreciendo servicios complementarios en comparación a sus competidores con el fin de mantener su cartera de clientes. Ha desarrollado de manera eficiente lo tecnológico-informático junto a la preparación y excelencia en la lengua inglesa de sus alumnos y múltiples tareas extraescolares como fútbol, danza, robótica y arte.

2. Desarrollo de mercado: En relación a este punto y como estrategias de desarrollo de mercado para fidelizar la clientela actual tanto de padres, quienes deciden mandar los hijos al colegio como alumnos quienes determinan el prestigio de la institución; se han impulsado un paquete de proyectos muy significativos adecuados para cada edad, actividades que potencian el bienestar emocional y físico de los alumnos, que surgen ser atractivos para ser valorados por sus clientes. Algunos de ellos son: la institución paga los exámenes a aquellos alumnos que aprueben su MOC, se contrata una maestra bilingüe para capacitar a las maestras en el aula para el nivel inicial y que los alumnos tengan clases de excelencia; actividades de inmersión en inglés a través de experiencias teatrales tanto fuera como adentro de la escuela y se realizan los contactos para comenzar los viajes de intercambio a Londres.
3. Desarrollo de producto: Con el fin de captar nuevos clientes, como se dijo anteriormente, padres como alumnos; la institución debería crear y desarrollar productos novedosos como pueden ser que el material didáctico sea digital, implementar clases de apoyo de manera virtual antes de rendir los exámenes, ofrecerle a los padres sin costo adicional un curso de preparación de ingreso a la universidad para los alumnos de 5° año del secundario o la creación de una agenda anual con conferencias, foros, congresos para la comunidad educativa. Así también sería eficiente el generar interés de los alumnos potenciales a través de ofertar cursos y/o seminarios gratuitos.
4. Diversificación: En este último cuadrante estrategia de diversificación para llegar a mayor público meta; consiste en abrir nuevos mercados a través de la venta de productos nuevos, en el caso de la institución se puede realizar un convenio con una empresa de transporte escolar para el traslado de alumnos hacia el colegio como a las actividades extraescolares o un convenio con un instituto de inglés particular a cargo del colegio como staff de apoyo para el examen internacional a cambio de publicidad y recomendación.

### Marco Teórico

Para el presente trabajo final de grado, la herramienta de gestión que se eligió es la planificación estratégica. A continuación se detallarán los aspectos y autores tomados en cuenta, en los que se describen y explica todo lo necesario como soporte del marco teórico redactando o citando de lo más general a lo más específico, en búsqueda de una mejor interpretación del lector y abordaje a la resolución del problema planteado.

Al hablar de planificación estratégica, nos encontramos con múltiples definiciones como de autores pero en todas se encuentra un punto en común: decidir hoy, lo que se hará en el futuro. En base a lo anterior podemos citar dos referentes de la temática que desde diferentes puntos de vista; exponen la importancia de llevar a cabo un eficiente proceso de planificación estratégica en una organización.

En primer lugar; según el autor(Sainz de Vicuña Ancin, 2017), al hablar de planificación estratégica, se refiere:

*“Del plan maestro, el cual alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy, para lograr satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés en un futuro teniendo en cuenta el contexto. La planificación permite a las organizaciones participar en la construcción de su propio futuro, evitando quedando a la merced de los avatares de mercado”*(Sainz de Vicuña Ancin, 2017, pág. 42)

Por otro lado y en segundo lugar, el autor (Chiavenato, 2017), la define como el elemento normativo y aglutinante que surge de combinar el proceso de planeación con un razonamiento y actitud estratégica. Es saber implementar las estrategias y ejecutarlas a través de programas y proyectos específicos. El objetivo según el autor de dicha herramienta es insertar a la organización en su entorno, por medio de su misión. Además, que la compañía y todos sus colaboradores estén dispuestos a involucrarse de la mejor manera posible a fin de lograr resultados para los accionistas.

Una vez conocida dos miradas diferentes de dicha herramienta y para lograr una planificación estratégica eficiente, el autor (Sainz de Vicuña Ancin, 2017), plantea tres fases:

- I. Primero en un análisis tanto de la situación externa como interna de la empresa. Una vez analizada la dicha información, se procede a un diagnóstico de

situación, para el cual el autor emplea dos herramientas a utilizar, un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y además la matriz de composición competitiva.

- II. Para la segunda fase, compuesta por dos etapas, el autor se basa en las decisiones estratégicas. Las mismas se fundamentan en decisiones estratégicas de más largo alcance. Estas se basan en definir la misión, visión y valores corporativos de la empresa (metas a largo plazo). A su vez, hace hincapié en los objetivos estratégicos, que los desplegará en los correspondientes objetivos y metas a medio y corto plazo. En la segunda etapa, el autor relata sobre las estrategias que puede optar cada empresa dentro de las estrategias corporativas y estrategias funcionales.
- III. Por último, la tercera fase se basa en las decisiones operativas. Esta etapa es de suma importancia ya que es la fase de mayor concreción dentro del plan estratégico. Se asignan los planes de acción y presupuestos.(Sainz de Vicuña Ancin, 2017),

Una vez determinado que es un plan estratégico como sus fases para su eficiente desarrollo, es momento de basarse en las estrategias corporativas, más específicamente en la estrategia de crecimiento, la cual se usará en dicho reporte de caso.

La estrategia de crecimiento es cuando a un servicio o producto estándar de una organización, se le agregan atributos, mejoras y características las cuales son gratamente valoradas por los clientes, generando una distinción positiva y atractiva para los consumidores, frente al resto de los competidores. Este tipo de estrategia, puede devenir en relaciones a cambios internos de la empresa como externos que la hagan crecer y trepar en su mercado(Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

Además, este tipo de estrategia le puede brindar a la empresa una serie de beneficios como también inconvenientes. En relación al primero, le va a permitir a las empresas incrementar precios, mejorar rendimientos e incrementar la participación en el mercado, siempre que el número de atributos agregados al servicio o producto terminado sea apreciado por el consumidor final. En relación a lo segundo; muchas veces para su implementación los costos son altos ya que se requiere una gran dedicación como inversión económica y además, su ejecución muchas veces puede ser

muy compleja ya que cuenta con varios pasos los cuales deben estar alineados y perfeccionarse constantemente, lo que genera que no se lleve adelante con éxito (lo que es muy común por su mala implementación). (Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

Finalmente, las tácticas de la estrategia de crecimiento, que serán tenidas en cuenta en el desarrollo de dicho plan estratégico son:

- Basada en un atributo: En este caso sería la antigüedad de la marca. Las marcas que basan su estrategia de posicionamiento en un solo atributo, pueden fortalecer su imagen en la mente del consumidor.
- Basada en el usuario: está enfocado en un perfil de usuario concreto, se suele tener en cuenta cuando la marca quiere diversificar, dirigiéndose a un target diferente al actual.
- Frente a la competencia: explota las ventajas competitivas y los atributos de nuestra marca, comparándolas con las marcas competidoras. (Kotler, 2018)

Para finalizar, es importante resaltar que la estrategia de crecimiento, nos lleva por el camino del Management educativo, condiciendo a las empresas hacia la optimización de recursos. En nuestro caso, es importante al hablar de estrategia, de planificación en el medio/largo plazo, sin dejar de pensar en la necesidad de captación del alumnado en el corto.

Estos factores analizados y realizados de manera eficiente son los que generan a futuro una ventaja competitiva, donde la misma debe ser comunicada y transmitida a su público por medio de su proactivo y eficiente desarrollo de métodos innovadores de comunicación para obtener mayor clientela tal como lo expresa el autor (Sainz de Vicuña Ancín, 2012) que indica que toda medida innovadora genera un acercamiento hacia la gente con el fin de captar esa oportunidad y no solo finalizarla en los procesos internos, sino que los mismos tengan alcance externo para su excelencia.

Es por ello que junto con lo expresado por el autor anterior y (Kotler, 2018), es que se busca posicionar a la empresa en su mercado aumentando su participación de la mano de un plan estratégico junto a acciones internas como externas en relación a la manera de llegar a su público objetivo.

### **Diagnóstico y discusión**

A continuación se describirán los resultados más importantes de toda la información relevada para cada una de las herramientas que se expusieron en el análisis de situación, tanto en el análisis externo como interno con el fin de fundamentar mediante análisis el problema a resolver en dicho reporte de caso y el beneficio que le traerá a la empresa su resolución.

#### *Declaración de problema*

Mediante el análisis del FODA, quedaron expuestos los aspectos más relevantes del caso. Partiendo desde la falta de espacio físico para expandirse, la debilidad más importante a resolver es la deficiente manera de proceder o llevar a cabo la gestión de la institución en lo que respecta a la relación con su medio. Cuando se habla de medio es tanto el ambiente interno tomando en cuenta docente, directivos, y alumnos como también su relación con el ambiente externo tomando como variable de análisis los no docente, la relación con padres de los alumnos, los posibles padres interesados en llevar a sus hijos al colegio como los medios de comunicación y prensa; donde en la actualidad la falta de desarrollo proactivo de los mismos como su uso actual en relación a una tecnología obsoleta como antigua, impide que la organización crezca en el mediano plazo y permita ser más competitivo en el mercado al cual apunta para aprovechar la oportunidades de generar una buena reputación de la clientela y aumento de su cartera de alumnos como docentes.

Esto será importante de realizar para no perder competitividad en el mercado ya que por la zona donde se encuentra la institución, zona norte de la ciudad, la competencia es mucha y de gran rivalidad.

#### *Justificación y Relevancia del problema*

Ante el problema planteado con anterioridad, es importante resolverlo por parte de la empresa porque gracias a la implementación de la estrategia de crecimiento, la organización puede aumentar sus ingresos, el número de empleados o su participación en el mercado. Mediante el uso de técnicas innovadoras y el desarrollo eficiente de los procesos organizacionales; se podrá lograr conseguir la posición en el mercado y proponer un método de omnicanalidad entre las partes de la institución.

Como finalidad del ciclo de la planeación de elaboración de las tácticas, desemboca con el diseño de la estructura organizacional, la cultura y los sistemas de control necesarios para la implementación de la estrategia elegida.

### *Conclusión Diagnostica*

Ha quedado manifiesto de la importancia del crecimiento como objetivo básico de la empresa para conseguir la supervivencia de la misma a largo plazo. El crecimiento asiste a la complacencia de los objetivos que conforman la organización empresarial, especialmente de sus directivos, produciéndose en el largo plazo una fusión entre los objetivos de rentabilidad y crecimiento, necesarios para asegurar la estabilidad y supervivencia de la empresa.

La importancia del crecimiento también se declara en su consideración como indicador de la competitividad actual y futuro de la empresa. El éxito de la estrategia de crecimiento requiere de un equilibrio entre la realidad externa del mercado y las capacidades internas de la empresa.

Por otro lado en relación a la herramienta elegida; se puede mencionar que la planificación estratégica permitirá formular diferentes tácticas corporativas con el fin de mejorar dichos problemas planteados. Dicha herramienta mediante estrategias de crecimiento, permitirá realizar un plan eficiente de acción adecuado a los objetivos definidos con el fin de que a partir del mismo, podamos generar una ventaja competitiva para la empresa.

Para concluir, por un lado, se detalla que la clave del éxito se halla en la capacidad de los directivos en liderar la implementación de la tecnología a través de un management eficiente y por otro lado, y no menos importante; que dicha meta se la buscará lograr en un mercado cambiante como el mismo y en relación con el impacto social, económico, como político del medio externo, generando muchas veces una inversión inicial significativa para llevarse a cabo como aumento de costos o disminución de la preferencia del consumidor en relación con su situación socio económica del momento.

## Propuesta

### *Lineamientos estratégicos actuales*

Antes de comenzar con el proceso del plan de implementación, se pasará a comentar algunos datos básicos de la empresa para poder visualizar si los mismos son acordes al plan de implementación o habría que modificarlos.

### *Misión actual:*

“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”

### *Nueva misión:*

“Ser una institución que ofrece a la comunidad una propuesta educativa que tiene como objetivo la formación integral del alumno (personal, social y trascendente) y una apropiada formación académica, desde la corresponsabilidad del equipo educativo y con la colaboración de sus familias”

### *Visión actual:*

“Ser 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. Es una escuela que 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”

### *Nueva visión:*

“Ser líderes en el mercado mediante la innovación y eficiencia educativa que ayuden tanto a actores externos e internos de todos los niveles para lograr el máximo rendimiento en cada alumno, ofreciéndoles la mejor experiencia de aprendizaje”

### *Valores:*

Excelencia, eficiencia, sustentabilidad, respeto, compromiso, trato familiar y escucha activa.

Mediante la implementación de la estrategia planteada para el caso en cuestión, se propone una nueva misión y visión para el Instituto Santa Ana para que sea acorde a lo propuesto. Aquí el fin es que la visión ayude a entender hacia donde se dirige la empresa; acompañada de una misión que refleje el propósito y la razón de ser de la compañía en correlación a dicho reporte de caso.

### *Objetivo General*

Aumentar en un 15% la participación de mercado para mediados del año 2022, por medio de la implementación de herramientas de gestión eficientes y sustentables enfocadas en eficientizar los procesos internos de la empresa con relación a su medio.

### *Fundamentación:*

Al aumentar la participación en el mercado por consecuencia de un eficiente tratado y desarrollo de las actividades en los procesos internos de la institución, se incrementarán las utilidades de la organización al ser una institución elegida por los alumnos y familiares.

En cuanto a su medición porcentual; se considera oportuna tomando en cuenta la importante competencia en la zona norte de Córdoba en donde se sitúa la institución, y además tomando en consideración la situación social-económica actual del país lo que genera una gran incertidumbre a futuro sobre todo del plano educativo.

### *Objetivos Específicos*

- Promover en un 70% la cultura y filosofía empresarial mediante la interacción del instituto con la parte externa, para mediados del 2021.
- Lograr un 80% la permanencia y residencia de los alumnos egresados de la primaria a la secundaria, para fines del 2021.
- Perfeccionar en un 70% al capital humano para lograr un mejor rendimiento en las áreas desempeñadas, para principios del 2022.

### *Alcance del Plan de Implementación:*

- Alcance temporal: El horizonte de tiempo estimado para llevar a cabo dicho plan de acción es para mediados 2022 tal como se expone en el objetivo general.
- Alcance geográfico: El alcance geográfico de dicho plan, será en la ciudad capital de la provincia de Córdoba.
- Alcance de contenido: La principal herramienta a utilizar para el desarrollo de las tácticas; se basará en la herramienta Planificación estratégica junto con la estrategia corporativa de crecimiento.

El fin que busca como alcance dicha implementación es poder por medio de la misma ejercer profesionalismo en los procesos de la institución para su posterior ejecución en la diaria de su gestión, repercutiendo en el crecimiento de la empresa por medio de un desempeño óptimos de sus procesos en relación a la manera y forma de relacionarse e interactuar de la empresa hacia el público externo. También es pertinente brindar por medio de dicha intervención precedentes como antecedentes, mostrando ciertos supuestos los cuales podrán servir de base y como punto de partida, para que, en una futura intervención, los mismos puedan ser utilizados para refutar como ampliar dicha propuesta.

#### *Tácticas a desarrollar*

En esta etapa del Reporte de Caso se presentarán los planes de acción a implementar, los pasos a seguir junto con los plazos respectivos, los recursos necesarios (humanos, físicos y económicos), y la evaluación o medición de la propuesta, los cuales guiarán a la empresa al logro tanto del objetivo general como de los objetivos específicos.

#### Táctica 1: “Cultura y filosofía empresarial”

##### *Descripción de la acción*

La cultura organizacional, hace referencia al cúmulo de creencias, valores, actitudes y tradiciones que comparte la organización con los colaboradores que la conforman. Describe la personalidad de la empresa, es la manera que interactúa tanto interna como externamente; con diversos grupos de interés, tales son los proveedores, clientes, etc.

Para cumplir con el fin anterior; se procederá en dicha táctica a la concurrencia por parte de cuatro personas de la dirección de la institución a presenciar un curso de bases de la cultura empresarial el cual se desarrollará la cultura dentro de la organización e implementará valores y normas empresariales en la práctica.

Mediante el curso propuesto, el objetivo es adquirir los conocimientos necesarios para formular, implementar y desarrollar la cultura dentro de la organización, así como gestionar los cambios culturales y potenciar su trasmisión a los diferentes participantes tanto internos como externos. Dicho curso será online y es dictado por la

---

Universidad Tecnológica Nacional, facultad regional de Buenos Aires.(sceu.frba.utn, 2020)

El mismo, cuenta de dos módulos con cuatro unidades cada una. En el primero se estudiara: Introducción a la cultura empresarial y la importancia de la cultura en las organizaciones. Y en el segundo, dividido en cuatro partes todo lo que respecta a la gestión de la cultura empresarial. El curso consta de 8 semanas con un total de 60 horas.

Ante esta táctica, el beneficio que brindara es, mejorar los canales actuales de comunicación entre las áreas, ya que actualmente no está siendo favorecido el desarrollo habitual de las actividades comunes del colegio en estudio.

*Descripción de la táctica, pasos a seguir*

Ilustración 1, Desarrollo táctica 1

PLAN DE ACCION TACTICA 1								
Descripción	Tiempo		Humanos		Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Proponer la realización de un curso on line de "Bases de Cultura Empresarial" para afianzar los conceptos mas importantes a potenciar, y contar con mejores herramientas teorico-practicas.	01/2021	01/2021	Dirección	Director General	Computadora Internet	NO	\$ 0,00	
Identificar las fortalezas y debilidades de cada área, con el propósito de establecer el nivel de implantación más adecuado para cada uno de los procesos a adoptar en la institución.	02/2021	02/2021	Dirección	Director General	Computadora Técnicas	NO	\$ 0,00	
Identificar al personal que participará en la implantación (equipo de desarrollo), identificando las fortalezas y debilidades de sus integrantes	02/2021	02/2021	Dirección Área pedagógica	Director General Docentes	Sala de maestros	NO	\$ 0,00	
Realización de Curso	02/2021	03/2021	Dirección	4 personas de puestos superiores	-	Universidad Tecnológica Nacional	\$ 21.600,00	Lo van a realizar 4 personas de puestos superior de la direccion de la escuela. El valor por individuo es de \$5,400
Elaborar un mapa de ruta de la implantación de conocimientos en la institucion, logrando el respaldo del Director General.	03/2021	03/2021	Consejo Directivo Direccion Administracion	Directivo General	Computadora Internet Oficinas	NO	\$ 0,00	
Como ultimo paso, elaborar una matriz de roles y responsabilidades para definir la estrategia a seguir; eligiendo un lider de proyecto.	04/2021	04/221	Dirección Administracion	Directivo General	Computadora Internet Oficinas	NO	\$ 0,00	
Se involucrará al personal docente y no docente para que participen en la implantacion. Se realizaran charlas y encuestas para saber qué tanto se conoce de la Institucion al interior de la organización.	04/2021	04/2021	Dirección Área pedagógica	Director General Docentes No docentes	Computadora Infraestructura institucional	NO	\$ 0,00	
Con la informacion relevada y junto con el lider del proyecto (Scrum Master) se convocara a una retrospectiva para poder elaborar un plan de comunicación mejorando los puntos debiles detectados, con la finalidad de realizar la difusión, potenciando la cultura y filosofia empresarial tanto interna como externamente.	05/2021	06/2021	Dirección Área pedagógica	Director General Docentes No docentes	Computadora Infraestructura institucional	NO	\$ 0,00	
TOTAL							\$ 21.600,00	

Fuente: Elaboración propia (2020)

### *Control*

Para controlar esta táctica se propone dos tipos: métricas de resultados y Feedback continuo. En el primero, es posible reflejar el resultado final según las metas definidas. Un resultado se define como los cambios en los individuos como es el cambio de comportamientos o actitudes, es decir, en el caso de la Institución se verá reflejado en la cantidad de alumnos que reprueban o aprueban determinada asignatura, rotación de académicos y retiros de estudiantes y/o medición del desempeño de supervisores y directores, entre otras.

En cambio en el segundo punto, es implementar la cultura de feedback continuo ayuda a canalizar correctamente el manejo de expectativas entre líderes, colaboradores y la empresa. Ampliando esta medición, lo podemos ver en la fomentación del diálogo abierto y alinear intereses, aterrizando las expectativas que cada miembro de la compañía tiene respecto de los demás.

Táctica 2: “Permanencia y residencia de los alumnos egresados”

### *Descripción de la acción*

La articulación entre niveles educativos se sintetiza en la gestión institucional, lo cual conduce a centrar la atención en la coherencia y coordinación de las actividades llevadas a cabo en la institución. Es necesario que los equipos directivos puedan coordinar las acciones, darles unidad y sentido; coordinando esfuerzos, generar consensos, orientar las propuestas hacia las metas y objetivos institucionales, direccionando la actividad de todos los que trabajan en la escuela. Para ello, uno de los pilares fundamentales de la articulación es la construcción de acuerdos, en el marco de un trabajo colectivo y cooperativo interinstitucional. Estas acciones consolidarán trabajos de enseñanza compartidos en el ámbito de las instituciones educativas primarias y secundarias, haciéndolos visibles en la comunidad.

Una vez descrito lo anterior y con el fin de potenciar esta táctica, se propone la implementación de estrategias de Marketing que les permitirá a la institución realizar un diagnóstico de su situación actual, conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades, conocer su competencia y entorno, para poder diseñar las estrategias que les permitan retener el alumnado y atraer nuevos estudiantes, respondiendo a exigencias externas de ley y contexto.

Dicha implementación servirá sobre todo a la hora de implementar estrategias de marketing para retener a los niños egresados de jardín de 5 para ingresar a primaria, a los niños que finalizan sexto grado para ingresar a primer año como a los chicos que finalizan su tercer año y tienen que elegir la especialidad a elegir de cuarto a sexto año.

Dicha táctica le permitirá al colegio, gestionar la calidad de su propuesta de una manera más holística, donde no solo es importante el servicio a entregar (educación), sino también ofrecer una atención eficiente sobre la cartera de servicios antes de adquirirlo, durante y después de esta, buscando la fidelización de sus estudiantes y familias.

Para el desarrollo de dichas tácticas se utilizará a la empresa “Cien Por ciento Folletos” cuyo sitio web es:

[https://www.cienporcientofolletos.com.ar/landing\\_page/landing.html?gclid=Cj0KCQjwoPL2BRDxARIsAEMm9y95RYj2laXLvsOBB4SwQk7qT2FQaFvk3h5EAQhBXCycoPnLus2OZ9EaAq7vEALw\\_wcB](https://www.cienporcientofolletos.com.ar/landing_page/landing.html?gclid=Cj0KCQjwoPL2BRDxARIsAEMm9y95RYj2laXLvsOBB4SwQk7qT2FQaFvk3h5EAQhBXCycoPnLus2OZ9EaAq7vEALw_wcB)

*Descripción de la táctica, pasos a seguir*

Ilustración 2, Desarrollo táctica 2

PLAN DE ACCION TACTICA 2								
Descripción	Tiempo		Humanos		Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Realizar un relevamiento de los alumnos que se egresaran de la primaria y de los padres estan o no de acuerdo a que sigan en la Institucion	07/2021	07/2021	Dirección	Director General	Computadora Internet Oficinas	NO	\$ 0,00	
Buscar a un profesional en Marketing Educativo para armar el plan.	07/2021	07/2021	Dirección	Director General	Computadora Internet Telefono	NO	\$ 0,00	
Se contrata al profesional para comenzar a planificar para lograr atraer y convencer a los padres de la continuidad del alumno en la institucion. Se abona el 50% del trabajo.	07/2021	07/2021	Dirección	Director General Area pedagogica	Computadora Internet Oficinas	SI	\$ 17.500,00	Salario extraido de <a href="https://neuvoo.com.ar/salario/?job=Marketing">https://neuvoo.com.ar/salario/?job=Marketing</a>
Se proponen diversas estrategias a aplicar en los proximos meses, por lo que se requiere la aprobacion de la Direccion. Se termina de abonar el total del trabajo.	08/2021	08/2021	Dirección	Director General	Computadora Internet Oficinas	SI	\$ 17.500,00	Salario extraido de <a href="https://neuvoo.com.ar/salario/?job=Marketing">https://neuvoo.com.ar/salario/?job=Marketing</a>
Se llama a reunion al cuerpo de directivos de ambos niveles para informarles sobre las estrategias que se desarrollaran de acuerdo a lo presentado por el profesional.	08/2021	08/2021	Dirección	Director General Area pedagogica	Computadora Internet Oficinas	NO	\$ 0,00	
La primera estrategia a implementar es la del producto, lograr diferenciarse en la oferta educativa, incluye servicios extra como una actividad extracurricular, sin cobrarla a parte y que el material didáctico impreso o digital en el primer año del secundario. Esta estrategia se promovera por medio de reunion de padres de alumnos de ultimo año de la primaria	08/2021	08/2021	Dirección	Director General Area pedagogica Padres	Infraestructura	NO	\$ 0,00	
Segunda estrategia: Promocion social,. Realizar campañas de Email Marketing, a la comunidad educativa para informar las promociones. Realizar un buen folleto o Flyer impreso sobre los servicios que el cliente potencial pueda llevarse a casa.	08/2021	09/2021	Dirección	Director General Area pedagogica Padres	Computadora Internet Oficinas	Fotocopiadora- Carteleria	\$ 2.800,00	
Ultima estrategia : Precio, premiar las inscripciones adelantadas con descuentos especiales en la inscripción. Adelantar los ciclos de inscripciones y empieza a promocionar las inscripciones adelantadas desde noviembre.	10/2021	11/2021	Dirección Administracion	Director General Area pedagogica Padres	Computadora Internet Oficinas	NO	\$ 0,00	
La direccion relevara los datos de las estrategias implementadas y expondra los resultados obtenidos para el proximo año lectivo	11/2021	12/2021	Dirección	Director General Area pedagogica	Computadora Internet Oficinas	NO	\$ 0,00	

*Total*

**\$ 37.800**

Fuente: Elaboración propia (2020)

### *Control*

Se considera que la táctica expuesta es, detallado, fácil de seguir, de revisión periódica, diseñada a medida y con espacio para poder resolver si se presenta algún inconveniente. Por lo que los resultados, se verán al finalizar el semestre con las cantidades de alumnos inscriptos de la primaria al secundario en comparación al año anterior sin las implementaciones de las estrategias desarrolladas.

### Táctica 3: “Perfeccionamiento al capital humano”

#### *Descripción de la acción:*

El coaching académico se perfila como el futuro de la orientación, es necesaria una labor de formación del profesorado, que permita la correcta aplicación de la misma, así como la motivación por parte del alumnado.

Se propone capacitar al personal docente primario y secundario en Coaching ya que es una disciplina que permite a las personas, poder conseguir resultados eficaces, óptimos y también poder desarrollar un bienestar personal y en sus relaciones con los demás, ya sea en el ámbito familiar, profesional o empresarial.

Al realizar este curso de forma online se le ofrecerá al personal docente la flexibilización en coordinación de tiempos para poder concluirlo. El tiempo promedio total del curso y en el que será emitido el certificado es de 9 hs. Consta de cuatro módulos en donde se profundizaran los siguientes temas: Percepción y realidad, modelos mentales y aprendizaje, la escucha y la conversación y actos lingüísticos, juicio y confianza.

Al finalizarlo, el personal docente podrá: comprender y poner en práctica las herramientas del Coaching, promover el desarrollo de la persona para mejorar el vínculo profesional y social y estimular el crecimiento personal y el desarrollo de la persona como líder.

*Descripción de la táctica, pasos a seguir*

Ilustración 3, Desarrollo táctica 3

PLAN DE ACCION TACTICA 3							
Descripción	Tiempo		Humanos		Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero
	Desde	Hasta	Área	Responsable			
Se analiza los resultados y evaluaciones del año lectivo anterior para proyectar el año	01/2022	01/2022	Dirección	Director General	Computadora Internet	NO	\$ 0,00
Se identifica la necesidad de capacitar al personal docente para conseguir resultados eficaces ,óptimos y motivación profesional.	02/2022	02/2022	Dirección	Director General	Computadora Internet Oficinas	NO	\$ 0,00
La direccion propone al cuerpo de docentes la capacitacion en Coaching empresarial para el corriente año.	03/2022	03/2022	Dirección	Director General Areas pedagogicas	Computadora Internet Oficinas	NO	\$ 0,00
Se propone que sea de forma virtual para una mejor adaptacion y optimizacion de tiempos.	03/2022	03/2022	Dirección Administración	Director General Areas pedagogicas	Computadora Internet Oficinas	NO	\$ 0,00
Se solicita presupuestos a varias instituciones y se selecciona uno.	04/2022	04/2022	Dirección	Director General Areas pedagogicas	Computadora Internet Oficinas	NO	\$ 0,00
Se ponen en contacto con la institucion para comenzar a realizar el curso bajo la modalidad on line, a 12 docentes nivel primario y 33 nivel secundarios.	05/2022	05/2022	Dirección	Director General Areas pedagogicas	Computadora Internet Oficinas	Instituto CAPACITARTE	\$ 101.700,00
Quando se finaliza el curso se les solicita a los docentes la aplicacion de las tacticas aprendidas para el resto del año lectivo.	06/2022	06/2022	Dirección	Director General Areas pedagogicas	Computadora Internet Oficinas	NO	\$ 0,00

*Total*

*\$101.700,00*

Fuente: Elaboración propia (2020)

*Control*

Esta táctica, el control será llevada adelante mediante la asistencia del mínimo del 80% de los docentes, el certificado del curso finalizado junto con la aprobación del examen con una nota mayor o igual a 7.





año de secundaria; donde se los debe convencer de elegir por primera vez el establecimiento o volver a elegirlos para lo que es primer año como cuarto año de especialidad. La escuela, tiene cuatro divisiones por curso donde por cada curso entran hasta 25 a 30 alumnos; es decir que la escuela posee aproximadamente 240 alumnos en estas divisiones en total.

Finalmente, se puede decir que la empresa tiene una cuota de aproximadamente \$9.500 por alumnos, donde en total posee \$ **2.280.000,00** de ingreso de estos alumnos

Utilidad con el 15% de amentos de participación: \$ 342.000,00

Utilidad total en el plazo estimado: \$ 2.622.000,00

*Calculo de ROI*

$$\begin{aligned} ROI &= \frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100 \\ &= \frac{\$342.000,00 - \$ 231.100,00}{\$ 231.100,00} \times 100 \\ &= 47,98\% \end{aligned}$$

Dicho monto expresa que por cada peso invertido en el plazo estipulado, la empresa generará 1,47 pesos, por lo que desde el punto de vista cuantitativo es viable como recomendable de llevarse a cabo.

## Conclusiones Finales

El presente Reporte de Caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, tuvo como finalidad brindarle a la empresa Instituto Santa Ana, instrumentos teóricos como prácticos para llevar adelante, una planificación estratégica, mediante tácticas de crecimiento con el fin de incrementar un 15% la participación de mercado para lograr aumentar sus ingresos mediante herramientas de gestión eficientes y sustentables.

La empresa para poder lograr dicha meta deberá proceder de manera eficaz para ser competitiva en el sector educativo, para por medio de las estrategias planteadas; surcar debilidades como valer de las oportunidades externas a la organización desde el aspecto político, económico, social, tecnológico, ecológico como legal prestando atención en como ellos afectan o benefician a su sector. Dicha implementación le requerirá a la empresa una inversión de \$231.100,00 con un retorno de 47, 98%.

Por medio de la acción propuesta, se tiene la finalidad de generar un acrecentamiento en la cadena de valor y éxito hacia la empresa, y a su vez, anteponerse a posibles problemas externos que afecten y repercuten en el Instituto. Dicho despliegue accionar puede ser el mecanismo que lleve a la empresa a sellar una diferencia positiva frente a sus competidores y al mismo tiempo, consolidar su marca en el mercado local.

Finalmente, cabe determinar que la empresa deberá a futuro realizar un proceso de control y alcance para analizar si la implementación es eficiente, siendo escoltada por las variaciones que se pueden presentar en el ambiente externo.

Es de suma importancia que la empresa considere la implementación planificación estratégica, ya que en ella se resume la dirección y el criterio que debe seguir la empresa teniendo como objetivo final, el conseguir las metas establecidas.

## Recomendaciones Profesionales

Finalmente, para finalizar dicho trabajo, se exponen recomendaciones en base a acciones que la empresa debería lograr a futuro una vez cumplimentado dicho reporte de caso con el fin que siga mejorando. Dichas acciones son aquellas que no se tuvieron en cuenta en dicho plan de aplicación; entre ellas se recomienda:

- ✓ Idear una gestión de comunicación de crisis para padres como la prensa ante algún acontecimiento infortunado.
- ✓ Analizar alianzas con empresas de transportes y/o academias de estudio de idioma inglés para un servicio complementario ofrecido por la Institución.
- ✓ Fortalecer la relación familia del alumnado y el colegio persiguiendo un objetivo: el bienestar, educación y cuidado de sus hijos y estudiantes, para eso será necesario armar días de campo y juego donde la escuela comparta sus valores ante la familia del alumnado.
- ✓ Promover la autorregulación institucional de forma que exista un control y administración de los limitados recursos en función de las metas previstas en los aprendizajes

Teniendo en cuenta lo expresado con anterioridad, se puede resumir en pocas palabras que dicho Reporte de Caso es totalmente viable como recomendable de llevarse a cabo y replicarse en años posteriores.

## Bibliografía

Aquilino, N. (2019). *En Argentina la evaluación de los resultados e impactos que tienen las políticas públicas depende de la voluntad de los funcionarios*. Cipec2.

Braginski, R. (2 de abril de 2020). *Clarín.com*. Recuperado el 19 de abril de 2020, de [https://www.clarin.com/sociedad/coronavirus-argentina-ministerio-educacion-pide-colegios-privados-flexibilicen-cobro-cuotas\\_0\\_N-sMnOKVp.html](https://www.clarin.com/sociedad/coronavirus-argentina-ministerio-educacion-pide-colegios-privados-flexibilicen-cobro-cuotas_0_N-sMnOKVp.html)

Catelli, J. E. (27 de marzo de 2020). Cuarentena por coronavirus: el impacto del aislamiento social en la salud mental de las personas. *Inbobae*, pág. 6.

Chavira, L., Gómez, M. G., & García, N. (2015). *Construcción de una plataforma tecnológica para mejorar la comunicación entre actores educativos*. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Chiavenato. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración* (Tercera ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

computerworld. (2 de abril de 2020). *computerworld.es*. Recuperado el 18 de abril de 2020, de <https://www.computerworld.es/tendencias/especial-coronavirus-tecnologia-frente-a-la-pandemia>

elpais. (15 de enero de 2020). *elpais.com*. Recuperado el 22 de abril de 2020, de [https://elpais.com/economia/2020/01/15/actualidad/1579119241\\_444665.html](https://elpais.com/economia/2020/01/15/actualidad/1579119241_444665.html)

Gómez-Chacón Larraz, A. (2014). "*Curso Educación Conectada en Tiempos de Redes Colegio Academia Arguello*". Cordoba.

InfoLeg. (2006). *LEY DE EDUCACION NACIONAL*. Buenos Aires: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

Kotler, P. (2018). *Marketing 4.0*. Mexico Df: LID.

lavo. (19 de marzo de 2020). *lavo.com.ar*. Recuperado el 22 de abril de 2020, de <https://www.lavo.com.ar/ciudadanos/se-evaluaran-cambios-en-calendario-escolar>

nationalgeographic. (7 de abril de 2020). *nationalgeographic.com.es*. Recuperado el 15 de abril de 2020, de [https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/planeta-principal-beneficiado-por-coronavirus\\_15325](https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/planeta-principal-beneficiado-por-coronavirus_15325)

---

Porter, M. (2008). *Las 5 fuerzas competitivas*. Deusto.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El plan estrategico en la practica*. madrid: ESIC.

Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2017). *El plan estrategico en la practica*. Madrid: Esic.

sceu.frba.utn. (2020). [www.sceu.frba.utn.edu.ar](http://www.sceu.frba.utn.edu.ar). Recuperado el 12 de junio de 2020, de <https://www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/cursos-a-distancia/Administracion-y-Empresas/Curso-de-Bases-de-la-Cultura-empresarial/temario.html>

SecretariaEducacion. (octubre de 2006). Recuperado el 15 de abril de 2020, de <http://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/PolSocioeducativas/ESI/esi.php>

## Anexo

### Anexo I: Encuestas de Satisfacción

#### Encuestas de Satisfacción a padres de actuales alumnos

##### Encuesta de satisfacción a padres de actuales alumnos



1) ¿Cuánto tiempo hace que su hijo asiste al colegio?

- Un año  
 3 años  
 6 años  
 Más de seis años

2) ¿Cómo supiste de la existencia del colegio?

- Televisión  
 Radio  
 Diarios  
 Revistas  
 Internet / Website  
 Amigos / Parientes  
 Otros

3) ¿Cuán satisfecho está con el nivel de actualización y utilidad de los temas y contenidos en el plan de estudio?

- Totalmente insatisfecho  
 insatisfecho  
 o  
 Satisfecho  
 Muy satisfecho

4) ¿Cuán satisfecho está con las metodologías empleadas en el proceso de enseñanza para el aprendizaje?

- Totalmente insatisfecho  
 Insatisfecho  
 o  
 Satisfecho  
 Muy satisfecho

5) ¿Cuán satisfecho está con el proceso de aprendizaje desarrollado en el colegio?

- Totalmente insatisfecho  
 Insatisfech  
o  
 Satisfecho  
 Muy satisfecho

6) ¿Cuán satisfecho está con el desempeño académico de los estudiantes?

- Totalmente insatisfecho  
 Insatisfech  
o  
 Satisfecho  
 Muy satisfecho

7) ¿Cuán satisfecho está con los recursos didácticos y tecnológicos con los que cuenta la Institución?

- Totalmente insatisfecho  
 Insatisfech  
o  
 Satisfecho  
 Muy satisfecho

8) ¿Cuán satisfecha esta con el proceso de comunicación del informe de calificaciones y dificultades que presentan los alumnos?

- Totalmente insatisfecho  
 Insatisfech  
o  
 Satisfecho  
 Muy satisfecho

9) Valore el servicio educativo brindado

- Totalmente insatisfecho  
 Insatisfech  
o  
 Satisfecho  
 Muy satisfecho

10) ¿Cuán satisfecho esta con el nivel profesional de los maestros de la Institución?

- Totalmente insatisfecho  
 Insatisfech

- o  
 Satisfecho  
 Muy satisfecho

11) ¿Cuán satisfecho está con la participación en la comunidad educativa en relación a los diferentes procesos institucionales?

- Totalmente insatisfecho  
 Insatisfecho  
 o  
 Satisfecho  
 Muy satisfecho

12) ¿Cumplió nuestro servicio con sus expectativas?

- NO  
 SI

13) ¿Qué particularidad / aspecto considera menos satisfactorio?

--

14) Comentarios adicionales (quejas, sugerencias, agradecimientos, etc)

--

*Encuestas a padres de futuro posibles alumnos*

**Encuesta de a padres de futuros alumnos**



1) ¿Que tan satisfecho esta con la cordialidad demostrada por nuestros colaboradores?

<input type="checkbox"/>	Totalmente insatisfecho
<input type="checkbox"/>	Insatisfecho
<input type="checkbox"/>	Satisfecho
<input type="checkbox"/>	Muy satisfecho

2) ¿Cómo supiste de la existencia del colegio?

<input type="checkbox"/>	Televisión
<input type="checkbox"/>	Radio
<input type="checkbox"/>	Diarios
<input type="checkbox"/>	Revistas
<input type="checkbox"/>	Internet / Website
<input type="checkbox"/>	Amigos / Parientes
<input type="checkbox"/>	Otros

3) ¿Cuán satisfecho está con el nivel de presentación de los temas y contenidos en el plan de estudio para elegir el colegio?

<input type="checkbox"/>	Totalmente insatisfecho
<input type="checkbox"/>	Insatisfecho
<input type="checkbox"/>	Satisfecho
<input type="checkbox"/>	Muy satisfecho

4) ¿Cuán satisfecho está con la presentación de la metodologías a emplear en el proceso de enseñanza para el aprendizaje en caso que elijas el colegio?

<input type="checkbox"/>	Totalmente insatisfecho
<input type="checkbox"/>	Insatisfecho
<input type="checkbox"/>	Satisfecho
<input type="checkbox"/>	Muy satisfecho

5) ¿Cuán satisfecho está con la presentación del proceso de aprendizaje a desarrollar en el colegio?

<input type="checkbox"/>	Totalmente insatisfecho
<input type="checkbox"/>	Insatisfecho
<input type="checkbox"/>	Satisfecho
<input type="checkbox"/>	Muy satisfecho

6) ¿En referencia al colegio, a cuanto se encuentra la residencia del alumno ?

<input type="checkbox"/>	Menos de 20 cuabras
<input type="checkbox"/>	Entre 20 a 40 cuabras
<input type="checkbox"/>	Entre 40 a 60 cuabras
<input type="checkbox"/>	Más de 60 cuabras

7) ¿Cuán satisfecho está con los recursos didácticos y tecnológicos con los que cuenta la Institución?

<input type="checkbox"/>	Totalmente insatisfecho
<input type="checkbox"/>	Insatisfecho
<input type="checkbox"/>	Satisfecho
<input type="checkbox"/>	Muy satisfecho

8) ¿Tiene o tuvo hermanos y/o familiares en la Institución?

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO
<input type="checkbox"/>	HIJO UNICO

9) La escuela de donde proviene el alumno es de:

<input type="checkbox"/>	Ciudad de Córdoba
<input type="checkbox"/>	Interior de la provincia de Córdoba
<input type="checkbox"/>	Otra provincia

10) ¿Cuán satisfecho esta con el nivel profesional de los maestros de la Institución?

<input type="checkbox"/>	Totalmente insatisfecho
<input type="checkbox"/>	Insatisfecho
<input type="checkbox"/>	Satisfecho
<input type="checkbox"/>	Muy satisfecho

11) ¿Cuán satisfecho está con la participación en la comunidad educativa en relación a los diferentes procesos institucionales?

<input type="checkbox"/>	Totalmente insatisfecho
<input type="checkbox"/>	Insatisfecho
<input type="checkbox"/>	Satisfecho
<input type="checkbox"/>	Muy satisfecho

12) La escuela de donde proviene el alumno, es de índole:

<input type="checkbox"/>	Pública
<input type="checkbox"/>	Privada
<input type="checkbox"/>	Pública de gestión privada

13) ¿Qué particularidad / aspecto considera menos satisfactorio?

--------------

14) Comentarios adicionales (quejas, sugerencias, agradecimientos, etc)

--