

**Trabajo Final de Graduación para optar por el título de
Licenciado en Administración**

Planificación Estratégica de Instituto Santa Ana



Universidad Siglo 21

Ternavasio, Martín del

Valle

DNI: 38988839

Tutora: Rinero, Sofía

Córdoba

14 de Mayo, 2020

Resumen

En el presente trabajo se desarrollará una planificación estratégica para el Instituto Santa Ana, ubicado en el barrio de Arguello, perteneciente a la Capital de la Provincia de Córdoba. En el mismo, se denota la posibilidad de aumentar la cuota de mercado que actualmente posee, mediante la incorporación de una nueva especialidad “Economía y Administración” a su propuesta pedagógica. Ello, acompañado de inversiones en infraestructura, personal docente y su respectiva capacitación, y Marketing, provocará que el mismo logre un salto de calidad en el servicio prestado y posicionándolo en un plano competitivo de mayor relevancia.

Palabras Claves: Planificación Estratégica, Propuesta Pedagógica, Estrategia de Corporativa de Crecimiento, Educación,

Índice

Resumen	2
Introducción:	5
Análisis Macroeconómico:	6
<i>Política:</i>	6
<i>Económico:</i>	7
<i>Social:</i>	7
<i>Tecnológico:</i>	9
<i>Ecológico:</i>	9
<i>Legal:</i>	10
Micro-Entorno:	10
<i>Cinco Fuerzas de Porter:</i>	10
a) Poder de Negociación de los Cliente:	10
b) Poder de Negociación de los Proveedores:	11
c) Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes:	11
d) Amenaza de Productos Sustitutos	12
e) Rivalidad entre los competidores	12
Análisis de Mercado:	12
Cadena de valor:	13
Marco Teórico	16
<i>Planificación Estratégica</i>	16
<i>Aplicaciones actuales</i>	17
<i>Estrategia central del reporte de caso</i>	17
Diagnóstico y Conclusiones	18
Plan de Implementación	19
<i>Lineamientos corporativos y estratégicos</i>	19
<i>Planes de Acción</i>	21
Diagrama de Gantt	24
Presupuesto e Indicadores Financieros	26
<i>Costos para el Primer Plan de Acción:</i>	26

<i>Costos para el Segundo Plan de Acción:</i>	26
<i>Costo para Tercer Plan de Acción:</i>	26
<i>Costo para Cuarto Plan de Acción:</i>	27
<i>Calculo del Beneficio Obtenido:</i>	27
<i>Índice ROI:</i>	27
<i>Premisas para la Interpretación:</i>	27
Conclusiones	28
Bibliografía:	29
Anexos	30

Introducción:

En el cuerpo del siguiente trabajo, se realizará un análisis del contexto en el cual desarrolla sus actividades el Instituto Santa Ana, encontrando las correspondientes oportunidades y amenazas que el mismo le impone. De la misma manera, una investigación interna de cómo es el funcionamiento y composición del mismo. Para una posterior propuesta estratégica con su respectivo plan de acción y conclusiones finales.

Instituto Santa Ana, es una organización con fines educativos, ubicada en la Provincia de Córdoba, barrio Argüello, siendo su dirección postal Ricardo Rojas 7253 y su código postal 5147, en el territorio argentino. Su actividad principal es la Educación, brindando dicho servicio a los correspondientes niveles iniciales, primarios y secundarios, con una orientación en Humanidades y Ciencias Sociales, de gestión privada bilingüe (castellano-inglés). En la actualidad consta de 407 alumnos y 72 docentes, los cuales se distribuyen en dos turnos, mañana y tarde respectivamente.

Su origen data del año 1980, ante la ausencia de un colegio con formación bilingüe castellano-inglés en la zona, un grupo de familias fundadoras lograron la creación del Instituto. La propuesta inicial se basaba en una escolaridad personalizada, constructivista, dialógica y participativa; tanto en su aprendizaje, política y comunicativa. Buscando crear en los alumnos y sus familias, un placer por el aprendizaje, un sentido de pertenencia a la institución y la constitución de una “gran familia” producto de ello. En sus comienzos, la cantidad de 52 alumnos era la inicial, participando en jardín de infantes, primero y segundo grado, con una modalidad de doble escolaridad, que se mantiene al día de la fecha, con contenidos dictados en castellano por la mañana e inglés por la tarde.

Desde el punto de vista financiero, el mismo era conformado por aportes de los padres, los cuales también soportaban sus gastos y egresos. En sus comienzos, se constituye como Sociedad Anónima, compuesta por tres inversores: uno correspondiente a los aportes pedagógicos, y los dos restantes a los aspectos administrativos. En la actualidad, a partir de 2008, la sociedad ha quedado en manos de un único socio.

A partir de los análisis del entorno que continúan en el trabajo, se podrá evidenciar la posibilidad de aumentar la cantidad de clientes/alumnos que la organización posee, a través de una Estrategia de Crecimiento, desarrollada en el contenido del presente Plan Estratégico. La idea de incorporar la especialidad en Economía y Administración en la actual propuesta pedagógica del Instituto, basado en al menos dos notas desarrolladas en provincias de suma importancia como lo

es Buenos Aires y Córdoba. En ambas, podemos observar como la inclinación por optar dicha especialidad de los estudiantes ha incrementado en nuestra provincia. El conocido diario La Voz del Interior, el 29 de diciembre del año 2016, comentaba que la orientación en Economía y Administración era la más elegida por los estudiantes, representando un 28.1% del total de alumnos que se encontraban cursando los años de cuarto a sexto respectivamente. A su vez, en la provincia de Buenos Aires, el Gobierno de dicha provincia, el 23 de Julio del año 2019 crea un proyecto para estimular a los alumnos a optar por dicha orientación, ya que, a diferencia de nuestra provincia, la especialización en cuestión, no es de la más optada por los estudiantes.

En síntesis, luego de lo recientemente mencionado, y lo próximo detallado en el trabajo, se puede decir que la apertura de esta especialidad, en la provincia de Córdoba, conlleva a ofrecer a los actuales y futuros alumnos la posibilidad de elegir la Orientación más seleccionada a nivel Provincial, otorgándole al Instituto la potencialidad de incrementar la cantidad de alumnos, disminuir cualquier tipo de fuga de alumnos por no tener dicha especialidad, y mejorar su posición en el mercado.

Análisis Macroeconómico:

La herramienta que se utilizará para detallar aquellas variables que ejercen influencia sobre la actividad del Instituto será el Análisis P.E.S.T.E.L.

Política:

A grandes rasgos, el mundo se encuentra bajo una gran amenaza latente que es el Corona Virus (COVID19). El mismo está teniendo una influencia negativa en todos los aspectos de la sociedad, desde el punto económico, como la salud propiamente dicha. Ante ello, el Gobierno de la Nación, ha decretado un Aislamiento Social Obligatorio, con ello, todos los habitantes argentinos debemos permanecer en nuestros respectivos hogares, sin mantener contacto alguno con ninguna persona ajena al mismo. Esto conllevó a decretar la “Suspensión de Clases Presenciales” reflejada en la resolución 108-20 del Ministerio de Educación. En referencia al Instituto, conlleva que los alumnos no puedan ir a cumplir con su asistencia física al establecimiento, pero, la gran mayoría de escuelas, están flexibilizándose para poder acercar a los mismos todos los contenidos para que no queden atrasados en el calendario escolar y puedan avanzar, a un ritmo diferente al normal, en los contenidos que el mismo comprende. A su vez, a nivel nacional, se ha lanzado el decreto

106-20 llamado “[Seguimos Educando](#)” en la cual el Ministerio de Educación de la Nación vía televisiva, radial y física, otorga a los habitantes del país, contenido educativo para todos los niveles escolares. Por su parte, a nivel Provincial, el Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba, ha lanzado la campaña “[Tu escuela en Casa](#)” con el cuál, busca el mismo objetivo que la campaña nacional, lograr que los alumnos sigan avanzando con sus estudios a pesar de la imposibilidad de ir a su respectivo colegio de manera presencial.

Económico:

En lo respectivo a esta variable, el país está atravesando una gran recesión económica fruto de incontables antecedentes, siendo el último más importante e actual, Coronavirus. Esta pandemia que está viviendo el mundo está provocando que mercados mundiales tengan bajas significativas en sus respectivas actividades. Bancos, Bolsas, Grandes Empresas de distintas industrias, se encuentran parcial y/o completamente cerradas, por un tiempo indeterminado hasta que el mundo logre recuperarse de lo que está viviendo, con ello la economía no solamente de países, sino que de cada uno de sus habitantes se está viendo restringida. Es algo que afecta a todas las clases, y en nuestro país no es la excepción. Índices otorgados por el [INDEC](#) (Instituto Nacional de Estadística y Censos) nos muestra una tasa de desocupación del 8.9%, un IPC de febrero del corriente año del 2.0%, entre otros.

A su vez, el Ministerio de Economía, nos informa que en el marco de la pandemia en la que nos encontramos, se tomaron distintas medidas para salvaguardar la economía de las familias, las más relevantes para nombrarlas son: “Ingreso Familiar de Emergencia”, “Medidas Tributarias Nacionales COVID-19”, entre otras. A nivel provincial, el gobierno de Córdoba acompaña dichas medidas

Social:

En este plano, como sociedad, podemos decir que al vivir constantes cambios bruscos en prácticamente todos los ámbitos de la vida, cambios de gobiernos rotundos, crisis económicas, avances tecnológicos desfasados a nivel mundial, la sociedad argentina es bastante flexible. Se adapta a distintas circunstancias que el día a día toca vivir, y en este momento no es la excepción, ante el Coronavirus. Luego de decisiones importantes tomadas por el Gobierno, la sociedad argentina en su gran mayoría ha respetado los términos que la misma incluye, aunque, como siempre, hay individuos que no comprenden la gravedad de la situación, pero es una verdadera

minoría. En cuanto a la estratificación social, el Instituto tiene un mercado objetivo que se encuentra dentro de las clases sociales Altas y Media Altas, ante ello, nos encontramos en una situación de inestabilidad económica constante, en la cual muchas personas tanto físicas, jurídicas, hay visto comprometida su economía. Y nombramos personas jurídicas, en alusión a empresas, ya que aquellas personas que se encuentran en dichas clases sociales, en su gran mayoría, son dueños o socios de emprendimientos PyMES, e Grandes. Esto claramente no ha de afectar positivamente al funcionamiento del Instituto, ya que tanto Santa Ana, como sus competidores directos, comparado con Instituciones Públicas, poseen una diferencia significativa en su cuota mensual, y es una certeza que muchas familias han tenido que cambiar de colegio a sus hijos fruto de lo anteriormente mencionado.

En Córdoba, el porcentaje de niños entre 0 y 5 años (educación inicial) es del 10% de la población provincial, un 11% para aquellos que poseen entre 6 y 11 años (educación primaria) y, por último, un 12% para los que poseen entre 12 y 18 años (educación secundaria) según el Anuario 2018 “Estadísticas de la Educación 2018” realizado por la Dirección General de Planeamiento, Información y Evaluación Educativa. Área de Estadística e Información Educativa. A su vez, podemos observar, en el siguiente gráfico realizado por la misma investigación anteriormente mencionada, que la especialidad más optada por las familias y los alumnos al momento de incurrir al ciclo orientado de la secundaria, es la que corresponde a Economía y Administración, en la provincia de Córdoba:

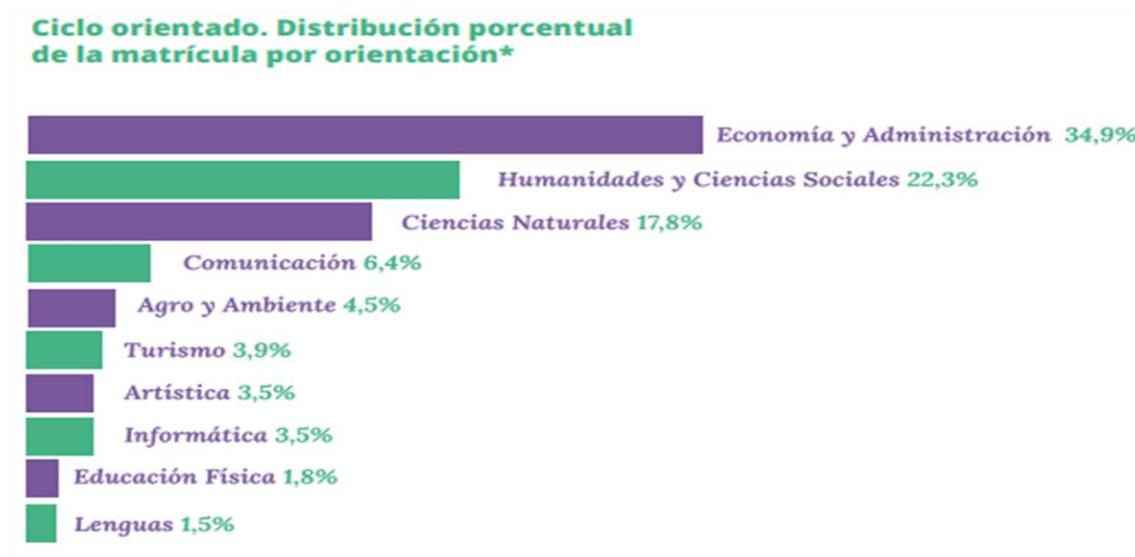


Imagen sustraída del Anexo 2018, “Estadísticas de la Educación 2018” realizado por la Dirección General de Planeamiento, Información y Evaluación Educativa. Área de Estadística e Información Educativa, pág. 108.

Tecnológico:

En este aspecto, debemos tener en claro que, en los últimos años, la influencia de Internet, y los avances en las telecomunicaciones, han permitido que las personas puedan comunicarse sin la necesidad de compartir el mismo espacio-tiempo. La disponibilidad de contenido educativo de manera digital, ha beneficiado a que muchos niños e adolescentes logren disponer de herramientas para iniciar, continuar y/o terminar sus estudios sin la necesidad de un libro físico. La digitalización de las clases, ha sido de gran ayuda en este contexto de pandemia mundial, en el país, muchas universidades, y seguidas por colegios, están logrando que sus alumnos puedan continuar con sus respectivos estudios por la vía anteriormente mencionada.

El acceso a internet, en los últimos años, ha incrementado en la población mundial como así también en el país. Según datos propiciados por INDEC, a fines del 2018, un 80.3% de los hogares de la Nación poseen acceso a este servicio, y un 63% una computadora a su disposición. Siendo Córdoba un mero espejo de dichos valores, obteniendo un 83.4% de la población con acceso a internet y un 60.8% con la tenencia de una computadora.

Resultan de suma importancia dichos valores, ya que, teniendo en cuenta el contexto en el cual se ve sumergida la población mundial, y las medidas políticas tomadas por el Gobierno de la Nación y Provinciales, en el aspecto educativo, el hecho de que una familia cuente con ambos parámetros (un dispositivo tecnológico y acceso a internet) significa que ese grupo familiar, puede acceder a contenidos educativos brindados por la nación, gobierno provincial y la entidad educativa a la cual asisten en condiciones normales sus hijos.

Ecológico:

En el plano ecológico, ya van varios años en que, a nivel mundial, se busca concientizar a la población para generar conciencia en el cuidado ambiental. Este esfuerzo, se realiza desde edades pequeñas, y son los institutos/colegios, son la fuente de esta concientización. La existencia de una Secretaría de Ambiente, conlleva a que esta búsqueda de formación de personas ecológicamente responsables y conscientes se produzca de manera controlada, supervisada y eficiente.

Legalmente, la Legislatura de la Provincia de Córdoba ha sancionado la Ley de Política Ambiental N°10.208, con el fin de enmarcar dichos esfuerzos en pos de una mejora continua en la cultura ambiental de los ciudadanos del país como así también del mundo.

Legal:

Por último, la ley que rige en la educación particularmente en nuestra provincia es la Ley de Educación Provincial, Ley N° 9870, acompañando a la Ley de Educación Nacional N°26.206. Las cuales resulta importante nombrarlas, ya que, ambas poseen el mismo fin, que es el de velar y dar soporte legal para que todos los habitantes del territorio argentino tengan derecho a recibir educación, que sea formado como persona y encuentre en las distintas instituciones destinadas a ello, un soporte ético y moral para forjarse como individuo social y aprender todas las aptitudes necesarias para poder desenvolverse sin inconvenientes en el contexto social actual. Es importante aclarar, para la propuesta estratégica en cuestión, denotar que legalmente se ve principalmente relacionada con el Artículo 112: “Modificación de programas”, la cual se encuentra en la anteriormente mencionada Ley N°9870, y es el Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba el ente que lo regula.

Micro-Entorno:

Cinco Fuerzas de Porter:

a) Poder de Negociación de los Cliente:

En referencia a este apartado, en el mismo se encuentran todas aquellas familias que en las mismas se ven integradas por niños y niñas con las edades necesarias para comenzar a asistir a un organismo educativo y recibir su respectiva formación educativa. El poder de negociación de los mismos es fuerte, porque si bien la educación es de necesidad básica para los habitantes de todo el mundo, existen en la zona un abanico de opciones para ellos con una marcada distinción de costos. A su vez, un cambio de institución no es algo que tenga muchas barreras para producirse, es decir, si un grupo familiar o un alumno desea no continuar sus estudios en el instituto al cuál asiste, lo puede realizar sin grandes inconvenientes. También, en el mercado educativo en el cuál se hace foco en el trabajo los Clientes pueden observar que el mismo le ofrece variadas opciones

en función de las especialidades o propuestas pedagógicas que las diferentes Instituciones ofrecen, lo cual beneficia a que los mismos posean un alto poder de negociación.

b) Poder de Negociación de los Proveedores:

En este aspecto, los principales proveedores son aquellas compañías que brindan servicios tanto de Luz, Agua, Gas. Los mismos son dados por empresas privadas respectivamente, cuyo manejo de precios lo realizan de forma monopólica. Sin ellas, claramente un establecimiento escolar no se encontraría apto para brindar su respectivo servicio, por ello son fundamentales en dicho funcionamiento. Por otro lado, servicios de abastecimiento, con esto nos referimos a la forma que la “cantina” que poseen los institutos de abastecerse de todos los productos que la mismas necesitan. En este plano, la negociación con los mismos, es más flexible, se guía por un precio de mercado y el mismo brinda diferentes opciones para poder comparar precios y decidir entre ellos. También acompaña en este apartado todas aquellas entidades que pueden cubrir necesidades de abastecimiento que pueden necesitar los integrantes del mercado educativo, entiéndase como necesidades como por ejemplo a Libros, Mobiliario, y todos aquellos Instrumentos de enseñanza que son necesarios para brindar dicho servicio de la manera correspondiente. Lo último mencionado posee un mercado más nutrido, ya que los Institutos educativos encuentran un número significativo de posibles proveedores con los cuales establecer negociaciones, a diferencia de las primeras necesidades mencionadas en este apartado (Luz, Agua, Gas).

c) Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes:

El ingreso de nuevos competidores al sector, es realmente bajo. Los competidores existentes rigen su diferenciación en la percepción que poseen sus clientes en la calidad del servicio brindado, acompañado obviamente del costo que el mismo posee. Es por ello, que se puede decir que las barreras de ingreso al sector, son muy altas, con un gran riesgo. Aparte, en el caso de que un nuevo competidor ingrese al sector, el mercado educativo posee un rasgo significativo en el que su ciclo de vida no es como una empresa comercial, en cuestión de tiempos, ya que le conlleva una mayor cantidad de años el posicionarse en el mercado y poder competir realmente “codo a codo” con las instituciones ya posicionadas en él.

d) Amenaza de Productos Sustitutos

En cuanto a esta rama del análisis, como vimos en aspectos anteriores, las barreras de ingreso al sector son significativamente altas, y no es la excepción con productos sustitutos. Vale aclarar que el avance en Tecnologías de la Información y Comunicación, ha conllevado a modificar los medios por lo cual un individuo puede recibir educación de cualquier tipo. Con esto nos referimos a cursos en cualquier tipo de materia puede ser recibido de manera Online, ya que, en el mundo del internet es posible encontrar un sinnúmero de opciones y tipos de dichos cursos. En cuanto al plano tangible, la creación física de institutos u organismos que brinden algún tipo de enseñanza es relativamente bajo.

e) Rivalidad entre los competidores

El marco competitivo se puede estructurar de la siguiente manera, por un lado, se los puede diferenciar entre establecimientos públicos o privados. La principal diferencia entre ambos, se puede denotar en la faz económica, en el valor de la cuota, matrícula, etc. Los colegios con gestión pública, al poseer un costo menor para el alumno, da la posibilidad de escolarizarse a un gran número de personas que, en su economía familiar, no llegan a sustentar un colegio privado para su/s hijo/s, de esta manera, este tipo de colegio son los que mayor conglomerado de gente asiste. A su vez, en un aspecto de calidad de enseñanza, si bien en algún momento habían perdido su prestigio, los colegios públicos en los últimos años han recuperado ese status, sin embargo, los colegios privados tienen aspectos que los hace diferenciar de estos y poseen un mayor atractivo para las familias. Teniendo en cuenta en la zona de análisis que se está realizando el trabajo, son los colegios privados, los que poseen una mayor participación e relevancia en el mismo.

Análisis de Mercado:

Es importante en este punto, detallar el mercado meta al cual apunta la propuesta estratégica que se le propone al instituto. El mismo está contextualizado en función de las variables detalladas en los análisis anteriormente realizados (PESTEL y PORTER). Sabemos que el nivel socio-económico que rodea al instituto en su ubicación geográfica corresponde a familias perteneciente a los niveles medio-altos en la pirámide social y económica. Según análisis realizado por el INDEC en 2018, en Córdoba existe un total de 903.829 alumnos en total, de los cuales, 299.639 corresponden al sector privado y 604.190 al sector público. La población en el municipio de

Argüello es de 36.037 habitantes que se encuentren entre los 0 y 14 años de edad, siendo este el rango de mayor relevancia para el análisis ya que comprende las edades en las que las personas concurren a las entidades educativas correspondientemente. Representando así un 25% del total de habitantes de la zona en la que se encuentra ubicado el Instituto.

Es importante para el análisis, conocer que el costo de la matrícula mensual del instituto como así también el de sus competidores, ronda entre los \$5000 y \$12000, y tomando como base a una familia tipo de 4 personas (dos adultos y dos menores), habría que pensar en un mínimo de \$10000 de costo fijo para ella destinada a la escolaridad de los mismos. El análisis realizado por INDEC del cuarto trimestre del año 2019, el 10% de la población nacional se encuentra en condiciones de poseer un ingreso familiar correspondiente para poder cubrir con los gastos necesarios de dicha educación. Sintetizando, el mercado meta en el cuál el instituto ya posee una participación con 456 alumnos, representando un 1.26% del total anteriormente mencionado. Fruto de las últimas inversiones edilicias, se aspira a incrementar dicho porcentaje, sumándole un atractivo fruto de la propuesta en análisis.

Cadena de valor:

En este paso, procederemos a estudiar el funcionamiento interno del Instituto. La herramienta que utilizaremos es “Cadena de Valor” con la misma, lograremos identificar aquellas actividades que funcionan de apoyo a las correspondientes primarias. De esta manera, podremos alienar las fuerzas en mejorar aquellas en las que se encuentre algún tipo de desventaja o a mejorar.

Dentro de las actividades primarias de la organización, al tratarse de una prestadora de servicio, en este caso de Educación, poseemos dos tipos de eslabones primarios, uno denominados controlables, y por el otro, No Controlables.

Dentro de los denominados controlables, encontraremos *Marketing* y *Ventas*, este punto, a diferencia de empresas netamente comerciales, es realizado por los mismos clientes, el “boca a boca”, las buenas referencias, un buen perfil de alumno egresado, y el desarrollo de un “sentido de pertenencia” son las herramientas principales que posee la organización para cautivar a familias a que sus hijos asistan y realicen su educación en el Instituto. Obviamente, es acompañado con una fuerte presencia en la Web y redes sociales como Facebook, encargadas al área de Comunicación Institucional del mismo.

Por otro lado, el *Personal de Contacto*, segundo elemento controlable, encontramos a las personas que poseen un contacto directo con los clientes. En el caso del Instituto, las personas a las que hacemos referencia son todos aquellos docentes que ejercen su posición de formadores humanos y de conocimientos, para todos los alumnos que acuden a la escuela. Es por ello, que los requisitos para ocupar dichos puestos son muy importantes que estén precisamente establecidos, en concordancia con los valores que busca implantar en sus alumnos el colegio.

El *Soporte físico y habilidades*, es muy importante para poder lograr una comodidad tanto para el personal de contacto, como a nuestros clientes. Como organización, debe buscar facilitar todas aquellas herramientas necesarias para que ambos eslabones puedan cumplir sus respectivas funciones correctamente. Es por ello, que el instituto ha realizado una importante inversión en espacio físico, para poder ampliar el número de matrículas en su atención. Y dentro de sus objetivos futuros, también se encuentran algunos destinados a este aspecto.

Por último, *Prestación*, el instituto nace como la primera entidad educativa en brindar una educación bilingüe, por ende, la diferenciación que posee del resto de sus competidores es ser pionera en lo anteriormente redactado, buscando la formación de personas mediante una personificación de su servicio.

Dentro de las no controlables tenemos dos variables correspondientemente. La primera de ellas, denominada *Clientes*, siendo los mismos, aquellos alumnos que incurren al establecimiento a cursar sus respectivos años educativos. Para lograr la Visión y Misión que posee el Instituto, es muy importante que, dentro de la cadena de valor, los eslabones anteriormente mencionados posean una sinergia tal, que todo el servicio logrado brindar hasta esta instancia sea el adecuado. Al tratarse de una organización prestadora de servicios y no productora de bienes tangibles, la calidad del mismo, la forma en la que llegue al cliente, es sumamente importante para mantener una buena posición en el mercado e inferencia en el mismo. Dentro de este eslabón, se puede realizar una aclaración, distinguiendo dentro de este, a las familias propiamente dicha. Es importante nombrarlas, ya que son ellas (específicamente los padres) los que deciden a que instituto u organización van a mandar a sus hijos, y también, los que evalúan a lo largo del trayecto si el mismo va cumpliendo con las expectativas que poseen de él; en última instancia, analizan el producto final logrado por la entidad, y por “producto final” se hace referencia a aquel egresado, formado como una persona culta, independiente, con valores fijos y éticamente correspondientes.

A su vez, existen tareas que ayudan a que las actividades principales se puedan brindar de la manera correcta, y es gracias a las actividades de apoyo. La primera de ellas, corresponde a *Dirección General y de Recursos Humanos*, formada por todas las personas desde el consejo directivo hasta maestranza, excluyendo a profesores, que conforman diferentes partes de la columna vertebral de la organización. Estos ayudan a que el servicio brindado por el instituto y sus profesores sea posible y de la mejor manera. Por ello es importante que se posean bien definidos los requisitos para cada puesto dentro del instituto, cuyas funciones sean claras y precisas, bien distribuidas y conocidas por las personas dentro de ella.

La *Organización Interna y Tecnología*, como se acaba de mencionar, la organización del mismo debe ser claro y preciso, en el caso del Instituto, posee una estructura organizacional bien determinada, de forma vertical. Si bien la misma no es muy extensa, la toma de decisiones es realizada por un grupo de personas que conforman el consejo directivo. A partir de ellos, se implanta una visión y misión, que el resto de la organización, debe llevar a cabo las actividades y funciones afines, de manera coherente, consistente y coordinada. Por el tipo de cliente, la clase social que representan y los contenidos educativos que ofrece el establecimiento, debe estar acompañado con los avances tecnológicos pertinentes a la educación.

También encontramos *Infraestructura y Ambiente*, el instituto ha adquirido en el último tiempo, espacios físicos que lograron incrementar el número de alumnos atendidos por el mismo. Posee los medios y herramientas necesarias para brindar el servicio que busca entregar, entre ellos podemos nombrar: Aulas, Baños para alumnos, otros para el cuerpo docente, para discapacitados, oficinas, laboratorio, comedor, vestíbulo, entre otros. El mantenimiento de los mismos se realiza de modo constante, para poder brindar el contexto adecuado para el desarrollo de las actividades.

Por último, encontramos el *Abastecimiento*, eslabón en el cual el instituto ha realizado grandes esfuerzos por mejorar en el último tiempo, desarrollando por ejemplo un área de Comunicación Institucional, para adecuarse a las nuevas conductas sociales vinculadas con la conectividad virtual con clientes y futuros clientes, mejorando así la llegada a los mismos, y lograr así captar de mejor manera las inquietudes que los mismos van desarrollando a lo largo del tiempo. Esta movilización hacia lo moderno y todo lo que respecta, conlleva a actualizarse no solo en sus medios de comunicación, sino también, a una constante actualización de contenidos académicos, para de esta

forma brindar un servicio constantemente pertinente a las necesidades que van ocurriendo en el medio social.

Marco Teórico

Dentro de este apartado, encontraremos todo el respaldo teórico que acompaña a la propuesta en cuestión.

Planificación Estratégica

En primera instancia, al hablar de Planificación Estratégica, podemos observar que existen incontables autores que han explayado sus conocimientos al respecto. Entre ellos encontramos a Stephen P. Robins y Mary Coulter, quienes sostienen que “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 generales básicas: planear, organizar, dirigir y controlar” (Robins y Coulter, 2014, p.240). Con ello podemos observar la magnitud que posee implementar algo por el estilo, y ver que todas las áreas de una organización se ven envuelta en ello.

Es evidente que para desarrollar algo por el estilo, hay que tener un “pensamiento estratégico” que lo acompañe. José María Sainz de Vicuña Ancín (2017), en su libro “El plan estratégico en la práctica” denomina al pensamiento estratégico como “(...) una reflexión encaminada a definir qué dirección futura tenemos que tomar para conseguir lo que queremos, apoyada en herramientas adecuadas. Y que, para ello, es preciso hacerse preguntas como las siguientes: ¿Dónde estaba ayer? ¿Dónde estoy hoy? ¿Dónde quiero estar mañana? ¿Qué haré para conseguirlo?” (Sainz de Vicuña Ancín, p.44). También, podemos aportar la visión que posee el autor sobre la planificación estratégica propiamente dicha, definiéndola como: “(...) el proceso de definición (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico.” (Sainz de Vicuña Ancín, p.47).

A su vez, Robins y Coulter, establecen 3 razones principales por lo que una administración estratégica es importante, la primera de ella hace referencia a que la implementación de la misma deriva a que la organización posea niveles más elevados de desempeño. La segunda, refiere a que los “(...) los gerentes de todo tipo de organizaciones se ven afectados por constantes

cambios de circunstancias. Con el fin de enfrentar la incertidumbre resultante, emplean el proceso de administración estratégica para examinar los factores relevantes y decidir cuáles acciones poner en práctica” (Robins y Coulter, p.243). Y en última instancia, “(...) la administración estratégica es importante porque las organizaciones son complejas y diversas y cada una de sus partes debe trabajar en conjunto con las demás para cumplir los objetivos generales. La administración estratégica contribuye al logro de ese propósito” (Robins y Coulter, p.243).

Aplicaciones actuales

Podemos observar una Tesis publicada por la Escuela de Postgrado Neumann Business School, llamada “Formulación de un Plan Estratégico para empresa Casa Iberia de la Ciudad de Arica-Chile, 2020-2024” realizada por Alejandrina Somocurcio Núñez del Prado (2019) cuyo objetivo general es “Formular un plan estratégico para la empresa Casa Iberia, con un horizonte de planificación de 5 años, por medio de la aplicación de herramientas de análisis estratégico y diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI), con el propósito de aumentar la rentabilidad financiera, mejorar la gestión interna y alcanzar los objetivos estratégicos de la organización”(p.16). También vemos reflejada a una planificación estratégica en la Tesis publicada por la Universidad Empresarial Siglo XXI llamada “Planificación Estratégica para el Hotel Howard Johnson en Carlos Paz” realizada por Murillo Zegarra y Brenda Nadine (2019) cuya implementación tiene como objetivo “(...) mejorar la posición de la empresa, para lo cual se tiene que recorrer los pasos fundamentales que logren mejorar la posición de la misma y el atractivo hacia nuevos nichos de mercados como una distinción al nivel de posicionamiento ya adquirido en estos años por la empresa.” (p.20).

Con ambos ejemplos, se busca denotar que la aplicación de una administración o planificación estratégica es algo sumamente comprobado que se recomienda aplicar en cualquier tipo de organización.

Estrategia central del reporte de caso

En cuanto a la estrategia propiamente dicha propuesta en el cuerpo de este trabajo, consiste en una Estrategia Corporativa de Crecimiento a partir de la Concentración, incorporando a la propuesta pedagógica del Instituto la especialización de Economía y Administración. Robins y Coulter, definen a la Estrategia Corporativa como: “(...) determina en qué líneas de negocio

opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas. Su fundamento se encuentra en la misión y los objetivos de la organización, así como el papel que jugará cada unidad de negocio dentro de la empresa” (p.245). Es importante comprender el significado de dicha definición, ya que a partir de ella y lo mencionado en párrafo anteriores, la propuesta abarca a todo el Instituto en su ejecución. Por su parte, una estrategia de Crecimiento es definida por dichos autores como “La estrategia de crecimiento ocurre cuando una organización amplía el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante su(s) línea(s) de negocio actual(es) o poniendo en marcha otra(s) nueva(s).” (p.245). Y con respecto a Concentración detallan: “Cuando la organización emplea la concentración, se enfoca en su principal línea de negocio y aumenta la cantidad de productos que ofrece o busca atender más mercados con ella.” (p.245).

Diagnóstico y Conclusiones

A posteriori del análisis de contexto en el que se encuentra el Instituto, la fundamentación teórica de la propuesta establecida en el cuerpo de este trabajo, se puede llegar a esta instancia con la certeza de que la aplicación de la misma es una oportunidad de mejora importante.

Para aclarar un poco lo anteriormente mencionado, se puede denotar que la aplicación de la propuesta posicionaría al Instituto como uno de los pocos con la oferta educativa de tres especialidades en su formación, respetando su base como un Instituto con formación Bilingüe, la cual en ningún momento se vería inferida, de hecho, son “bienes complementarios” ya que tanto la formación en Economía y Administración, y el idioma Inglés, son dos aspectos que van de la mano. Más teniendo en cuenta los tiempos de globalización y rápido cambio en el que todas las clases de organizaciones se ven inmersas. Si bien existen dos instituciones que compartirían las mismas características que tendría el Instituto, esto haría que el mismo logre subir un escalón, y comience a competir directamente con organizaciones de mayor envergadura como lo es, por ejemplo, el Colegio LaSalle.

El segmento de clientes al cual atiende se ve integrado por un importante grupo de familias empresariales o con una relación directa o indirecta en unidades u organizaciones de tal índole. Por ende, es trascendental tener dentro de la propuesta pedagógica del Instituto se encuentre una opción para dichas familias y sus respectivos hijos, que son los que realmente realizan goce del servicio. Como fue detallado en el análisis macroeconómico, esta especialidad es la más elegida,

justo por encima de las especialidades que ya posee el Instituto, por ende, de esta manera, estaría completando su oferta con las más importante del mercado y aún más relevante, evitar cualquier tipo de fuga de alumnos por no poseer dicha especialidad.

Resulta significativo precisar, como se verá explicado en títulos siguientes, que esta propuesta puede ser aplicada sin incurrir en significantes inversiones en infraestructura. Lo que sí es necesario decir, es que, si se debe hacer esfuerzos en capacitación docente y captar a jóvenes docentes especializados en dicha orientación. Esta es una oportunidad de mejorar la capacidad del cuerpo docente que ya tiene el Instituto, revalorizándolo.

Es importante ser consciente de que en este momento la educación del país se está viendo inferida por la pandemia que afecta a todos los habitantes del país y del mundo, cuyas consecuencias aún son ciertamente inimaginables, puede ser el principal factor externo que infiera en la aplicación de la propuesta planteada. No obstante, existen diversos cursos de acción para poder llevarla a cabo sin inconvenientes, los cuales serán detallados en los siguientes apartados.

Plan de Implementación

Lineamientos corporativos y estratégicos

En este apartado, se adentrará sobre el funcionamiento del proyecto de planificación estratégica sugerido, con un mayor grado de detalle.

Por empezar, la Visión que actualmente posee el Instituto, la cual se basa en ser un centro formador de personas las cuales desarrollen en él su autoestima y empatía para convertirse en actores y lectores críticos de la realidad que los rodea, mediante un auto-descubrimiento y potenciamiento de cada uno de ellos como seres únicos entre sí, es sumamente complementaria a la propuesta en cuestión. La Misión, por su lado, se trabaja para la excelencia académica, se forman 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. Se trata de brindar una enseñanza personalizada, construida desde un trabajo en equipo interdisciplinario y articulado con el nivel primario, 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. Ambas, se encuentran alineadas con la propuesta del trabajo en cuestión, por lo cuales, no deberían ser modificadas en lo absoluto.

El Objetivo General de la propuesta, es lograr incrementar en un 22% la cuota de mercado que actualmente ocupa el instituto al cabo de 4 años, mediante la incorporación de la especialidad de Economía y Administración a la propuesta pedagógica.

Es importante comprender que el logro de dicho objetivo, mejoraría la posición competitiva del Instituto en el mercado, peleando codo a codo con escuelas como Lasalle, que en la actualidad se encuentra un paso por delante del Santa Ana. A su vez, como se verá a continuación, provocará elevar o incrementar la calidad de servicio prestado al cliente, con no solo infraestructura, sino que con personal capacitado y con todas las herramientas necesarias para hacerlo, con contenidos de enseñanza y pedagogías actualizadas.

Para lograrlo, es necesario un complemento de Objetivos Específicos, los cuáles son los siguientes:

- 1) Capacitar al nuevo personal contratado y al ya existente en un 80% con modelos de enseñanza pedagógicos más actualizados para el año 2022.

Es importante que, para la obtención del objetivo general planteado, el personal de enseñanza sea el adecuado, no solo especializado en las diferentes orientaciones que tendría el colegio, sino que en los diferentes modelos pedagógicos de enseñanza deben ser los indicados. Es por ello, que resulta primordial establecer este objetivo.

- 2) Actualización de los recursos materiales para el dictado de clases en un 100% para el año 2022.

No sirve de nada tener un personal capacitado si no posee las herramientas necesarias para poder ejercer su profesión. Es por ello que el Instituto debe brindarle a sus alumnos y profesores el acceso a los contenidos más pertinentes y actualizados de enseñanza. Con la velocidad de cambio que caracteriza al mundo en el que nos encontramos, es de suma importancia seguir dicho ritmo, y si el Instituto busca el desarrollo profesional de sus alumnos, es necesario que esa profesionalidad sea dada desde los contenidos que van adquiriendo a lo largo de su vida escolar.

- 3) Incrementar en un 80% los recursos destinados a fines comerciales y comunicativos del Instituto para el año 2021.

Tener los dos objetivos anteriormente descritos no son suficiente para la obtención del objetivo general, es necesario que para aumentar la participación en el mercado se realice un fuerte incremento en la actividad de Marketing, propiamente dicha, del Instituto. Es por ello, que captar la atención de los futuros y/o potenciales clientes es fundamental.

- 4) Aumentar la capacidad operativa del Instituto en un 10% para el 2023.

Es importante que tanto los alumnos como el cuerpo docente, tengan un medio físico confortable para llevar a cabo sus respectivas funciones, por ello, el desarrollo a nivel infraestructural es de suma importancia. Desde el espacio áulico, como baños y espacios de recreación.

Planes de Acción

Plan de acción para el 1er objetivo específico: “Capacitar al nuevo personal contratado y al ya existente en un 80% con modelos de enseñanza pedagógicos más actualizados para el año 2022.”

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Area				
Reunion del concejo directivo y directores en base a dos objetivos: definir el perfil docente requerido para la nueva orientación y el armado de la futura capacitación docente.	nov-20	dic-20	Concejo directivo y Directores	Concejo directivo y Directores				
Se asigna como responsables del programa de selección y capacitación docente a un miembro del concejo directivo y los dos directivos del nivel	dic-20	dic-20	Concejo directivo y Directores	Concejo directivo y Directores				
Selección de candidatos y entrevistas	feb-21	mar-21	Representantes del proyecto	Concejo directivo y Directores				
Reunión entre concejo directivo y directores del nivel secundario para la selección de los postulantes a contratar. Posterior contratación.	mar-21	mar-21	Concejo directivo y Directores	Concejo directivo y Directores				
Reunión entre los Docentes del nivel secundario y los representantes del programa para puesta en común del armado de la capacitación.	abr-21	abr-21	Representantes del proyecto	Concejo Directivo, Directores y Personal docente				Se establece necesario la interacción de los docentes para tratar en que aspectos pedagógicos creen necesarios fortalecer con una capacitación.
Se contrata una empresa para realizar la capacitación	may-21	may-21	Representantes del proyecto	Concejo directivo y Directores		Si		
Capacitación	jun-21	ago-21	Tercero contratado	Docente		Si		
Reunión entre el personal docente y responsables del programa para un feedback de la capacitación y evaluación de desempeño del mismo	sep-21	sep-21	Representantes del proyecto	Concejo Directivo, Directores y Personal docente				
Implementación de lo capacitado en el aula	sep-21	dic-21	Docentes	Docentes				
Evaluación del impacto de la capacitación en el desarrollo de las clases	dic-21	dic-21	Representantes del proyecto	Concejo Directivo, Directores y Personal docente				
Evaluación final del proceso de capacitación, donde se analiza la efectividad de la misma y la necesidad, o no, de una futura como refuerzo.	dic-21	dic-21	Concejo directivo y Directores	Concejo directivo y Directores				

Plan de acción para el 2do Objetivo Específico: “Actualización de los recursos materiales para el dictado de clases en un 100% para el año 2022.”

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Area				
Reunión entre Personal docente y directivos para establecer herramientas necesarias de actualización que posee cada asignatura	feb-21	feb-21	Directivos	Directivos y Personal docente				
Reunión entre Directivos y Concejo Directivo para obtener el aval necesario para realizar dicha actualización de recursos	mar-21	mar-21	Directivos	Concejo Directivo y Directivos				
Se asigna a un miembro del Concejo Directivo para que en conjunto con la Administración, se realice la compra de dichos recursos.	mar-21	mar-21	Concejo directivo	Concejo directivo y Administración				
Administración se encarga de la búsqueda de presupuestos	abr-21	may-21	Administración	Administración				
Administración comunica al representante del Consejo Directivo los presupuestos obtenidos y este último selecciona el indicado	may-21	jun-21	Administración	Concejo directivo y Administración				
Administración efectiviza la compra	jun-21	jun-21	Administración	Administración				
Reunión entre el representante del Consejo directivo y el personal docente para el control de los recursos incorporados para la conformidad de estos últimos.	jul-21	ago-21	Representante del consejo directivo	Concejo Directivo y Personal Docente				

Plan de acción para el 3er Objetivo específico: “Incrementar en un 80% los recursos destinados a fines comerciales y comunicativos del Instituto para el año 2021”

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Area				
Reunión del Concejo directivo para seleccionar una empresa de Marketing para terciarizar dicho servicio	ago-20	sep-20	Concejo Directivo	Concejo Directivo				
Reunión entre representantes del Concejo Directivo y la Empresa seleccionada para comunicar los objetivos que persigue el Instituto en este aspecto	oct-20	oct-20	Concejo Directivo	Concejo directivo		Si		
Reunión entre el Concejo Directivo y la empresa contratada en la cuál esta última detalla el programa de Mkt que planea llevar a cabo y se realiza un Feedback de la misma	oct-20	nov-20	Empresa Tercializada	Concejo Directivo y Empresa Tercializada				
Implementación del programa	dic-20	mar-21	Empresa Tercializada	Empresa Tercializada		si		
Se realiza un seguimiento del mismo para evaluarlo y perfeccionarlo de ser necesario	mar-21	jul-21	Concejo Directivo	Concejo Directivo y Empresa Tercializada				

Plan de acción para el 4to Objetivo específico: “Aumentar la capacidad operativa del Instituto en un 10% para el 202”.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Area				
Reunión del Concejo Directivo y el Arquitecto/Ingeniero con el que viene desarrollando proyectos el Instituto, en donde se informa a este último sobre la necesidad de ampliar la capacidad operativa del mismo en función del Objetivo General detallado	nov-20	nov-20	Concejo Directivo	Concejo Directivo				
Tiempo de Análisis y desarrollo del proyecto edilicio por parte del Arquitecto/Ingeniero	feb-21	feb-21	Arquitecto	Arquitecto		Si		
Reunión entre el Concejo Directivo y el Arquitecto donde este último detalla el proyecto pensado para el Instituto	feb-21	feb-21	Arquitecto	Concejo Directivo y Arquitecto				
Reunión del Concejo Directivo para el análisis del Proyecto y búsqueda de financiamiento del mismo	mar-21	mar-21	Concejo Directivo	Concejo Directivo				
Luego de obtener la fuente de financiamiento, se confirma o sugiere modificaciones por parte del Concejo al Especialista	mar-21	mar-21	Concejo Directivo	Concejo Directivo y Arquitecto				
Implementación del Proyecto	abr-21	nov-22	Arquitecto	Arquitecto		Si		

Diagrama de Gantt

Referencias:

- 1er Plan de acción: Color Naranja
- 2do Plan de acción: Color Amarillo
- 3er Plan de acción: Color Verde
- 4to Plan de acción: Color Rosa

Presupuesto e Indicadores Financieros

Costos para el Primer Plan de Acción:

Capacitación	
Profesores	70
Costo por Profesor	\$ 3.000,00
Total	\$ 210.000,00

Costo total: \$210.000,00

Costos para el Segundo Plan de Acción:

Bancos Alumnos	
Cantidad de alumnos	90
Costo del Banco	\$ 6.000,00
Costo total	\$ 540.000,00

Pizarras digitales	
pizarras digitales	3
Costo por unidad	\$ 60.000,00
Costo total	\$ 180.000,00

Escritorios docentes	
Cantidad de escritorios	3
Costo	\$ 7.000,00
Sillas	\$ 8.500,00
Costo total	\$ 46.500,00

Costo Total: \$766.500,00

Costo para Tercer Plan de Acción:

MKT	
Costo	\$ 35.000,00
Duración (meses)	48
Total	\$ 1.680.000,00

Costo Total: \$1.680.000,00

Costo para Cuarto Plan de Acción:

Instalaciones	
Cantidad de aulas	3
m2 por aula	50
m2 total	150
costo por metro cuadrado	\$ 50.000,00
Total	\$ 7.500.000,00

Costal Total: \$7.500.000,00

Calculo del Beneficio Obtenido:

Alumnos por curso	30			
Cantidad de cursos	3	2022	2023	2024
Cantidad de alumnos	90	30	30	30

Cuota promedio	\$ 22.610,00			
Ganancia en un mes	\$ 2.034.900,00	\$ 678.300,00	\$ 678.300,00	\$ 678.300,00
Comedor	\$ 3.015,00			
Ganancia en un mes	\$ 271.350,00	\$ 90.450,00	\$ 90.450,00	\$ 90.450,00
Total en un mes	\$ 2.306.250,00	\$ 768.750,00	\$ 768.750,00	\$ 768.750,00
En un año	\$ 25.368.750,00	\$ 8.456.250,00	\$ 8.456.250,00	\$ 8.456.250,00
Acumulado			\$ 25.368.750,00	\$ 50.737.500,00

Índice ROI:

Beneficio Obtenido	\$ 50.737.500,00
Inversión	\$ 20.882.009,60
ROI	143%

Premisas para la Interpretación:

- No se ha tenido en cuenta la posible inflación en todo el periodo.

- Se incorporan 90 alumnos entre los años 2022, 2023, 2024, representando así un incremento del 22%. La incorporación se realiza equitativamente entre los 3 años, es decir, 30 nuevos alumnos en cada uno de ellos.
- El precio de la capacitación ha sido estipulado en función de diferentes ofertas que se pueden brindar por la cantidad de profesores participantes
- El valor estipulado para el metro cuadrado de construcción es de U\$D 666, teniendo en cuenta la cotización oficial de la divisa en argentina en \$75. Ya que teniendo en cuenta el valor histórico de construcción oscila entre los 600 y 700 dólares el metro cuadrado.

Conclusiones

Para finalizar el cuerpo de este trabajo, podemos destacar la importante mejora competitiva que representa llevar a cabo el mismo para el Instituto. Mejorando su propuesta pedagógica, conlleva a incrementar su cuota de mercado, y paralelamente sus ingresos. Lo más importante de todo ello, es que en ningún momento se ve afectada ni en riesgo de alguna modificación tanto su Visión como Misión. Es importante remarcar esto, ya que, al ser una organización formadora de personas, que posee una Cultura muy marcada para con sus alumnos y personas allegadas al mismo, la implementación de esta planificación estratégica simplemente mantiene y mejora la misma.

Sin embargo, vale recalcar, que, ante el desarrollo del trabajo, se encontraron diferentes desafíos para su armado. Un ejemplo de esto es la poca información financiera que se poseía para el análisis de los indicadores financieros necesarios para el mismo. La inestabilidad económica-social en la que se encuentra el país, fruto de los cambios políticos y en contexto de la ya nombrada pandemia, dificultan las diferentes proyecciones que se pueden desarrollar. Fruto de ello, las posibles dificultades que se le pueden plantear al momento de la implementación son relacionadas a la variación de precios tanto para construir, comprar materiales (bancos, escritorios, entre otros) y salarios.

Bibliografía:

- La voz del interior, (2016) “*La mayoría de los egresa con orientación en economía*”. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/la-mayoria-egresa-con-orientacion-en-economia>
- Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, (2019) “*Crean un proyecto para que más estudiantes elijan la orientación de Economía*”. Recuperado de <http://abc.gov.ar/proyecto-orientacion-en-economia>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos, (2018) “*Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH*”. Recuperado de: https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_19CF6C49F37A.pdf
- Dirección General de Planeamiento, Información y Evaluación Educativa. Área de Estadística e Información Educativa (2018) “*Estadísticas de la Educación 2018*”. Recuperado de: <http://multimedia.cba.gov.ar/web/Anuario%202018.pdf>
- INDEC, (2018) “*Alumnos de educación común por nivel de enseñanza y sector de gestión, según provincia. Total, del país.*” Recuperado de: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-33-98>
- Municipalidad de Córdoba (2017) “*Córdoba, una ciudad de cifras*”. Recuperado de: https://gobiernoabierto.cordoba.gov.ar/media/datos/GUIA_C%C3%B3rdoba_una_ciudad_en_cifras_2017.pdf
- Stephen Robins y Mary Coulter (2014) “*Administración. Decimosegunda Edición*”. Recuperado de: https://drive.google.com/file/d/1jXKkoRnB9OZjHTLzF1ntphIDIHKHrzc_/view

- José María Sainz de Vicuña Ancín (2017) “*El plan estratégico en la práctica*”. Recuperado de: https://drive.google.com/file/d/17bkPYq5saJ1AmTZDUf_12GVFiYxYtGPO/view
- Alejandrina Somocurcio Nuñez del Prado (2019) “*Formulación de un plan estratégico para la empresa Casa Iberia de la ciudad de Arica-Chile, 2020-2024*”. Recuperado de: http://repositorio.neumann.edu.pe/bitstream/NEUMANN/187/1/TRABAJO_DE_INV_MTI_SOMOCURCIO_NU%c3%91EZDELPRADO.pdf
- Murillo Zegarra y Brenda Nadine (2019) “*Planificación estratégica para el Hotel Howard Johnson en Carlos Paz*”. Recuperado de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18155/Murillo%20Zegarra%2c%20Brenda%20Nadine.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Educación de la Nación (2020) “*Seguimos educando*”. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-suman-contenidos-seguimos-educando>
- Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba (2020) “*Tu escuela en casa*”. Recuperado de: <https://tuescuelaencasa.isep-cba.edu.ar/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/>

Anexos

Sillón para Profesor:



Nuevo - 2363 vendidos

Silla De Pc Escritorio Ejecutivo Gerencial Sillon Oferta



★★★★★ 113 opiniones

\$ 8.590

Stock disponible

Envío con normalidad

Pagá en hasta 12 cuotas



Ver los medios de pago

Llega gratis mañana

Ver más opciones

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís

Bancos para Alumnos:



Escritorio para Profesores:



Curso de Capacitación:

Nuevo

Pupitre Unipersonal Escolar + Silla Antigolpe



\$ 5.999

Stock disponible

Pagá en hasta 12 cuotas


[Ver los medios de pago](#)

Entrega a acordar con el vendedor

Merlo, Buenos Aires

[Ver costos de envío](#)

Cantidad: 1 Unidad (50 disponibles)

Nuevo

Escritorio Oficina Platinum Mod 503 1.50 M 3 Cajones



★★★★★ 15 opiniones

\$ 6.999

Stock disponible

Pagá en hasta 12 cuotas


[Ver los medios de pago](#)

Entrega a acordar con el vendedor

Córdoba

[Ver costos de envío](#)

Color: Haya con Negro



¿Qué es una buena clase?

\$850.00 – \$2,200.00

Ciclo de clases donde se abordarán criterios para la planificación de unidades temáticas. **Adquirilas juntas o p separado**

Ciencias Naturales **Melina Furman**; Cs Sociales **Gustavo Gotbeter**; Matemática **Héctor Ponce**; **Mirta Torres** Prácticas del Lenguaje

- Bibliografía complementaria + Videos como ejemplos
- Propuestas de trabajo y Power Points.
- Guías de lectura + Análisis de situaciones didácticas.

Contacto [WhatsApp: 11.6.373.5184](https://www.whatsapp.com/channel/00299a61111111111111) o info@12ntes.com.ar

Sueldo maestro de Grado:

UEPC Simulador de Salario Docente		13748 - Maestro Grado Jor. Co
Código	Concepto	
1007	Asignación básica del cargo	\$11.207,68
1023	Adicional Remunerativo	\$7.830,21
1142	Nuevo Adicional Remunerativo	\$199,85
1179	Adicional Remunerativo Docente	\$199,85
1743	Suplemento por Capacitación	\$4.159,58
1773	Estado Docente	\$4.483,00
1821	Complemento especial	\$10.523,64
1842	Promoción de la Calidad Educativa	\$3.747,01
3030	Complemento Inicial	\$4.179,46
	Bonificación Compensatoria	\$6.500,00
	Aporte Mat. Did. Rem.	\$406,53
	Aporte Mat. Did. Rem. Comple.	\$116,15
	Incentivo Docente	\$2.420,00
	Corrección Pauta Salarial sobre FONID	\$1.046,83
	Gastos inherentes a la labor docente. (BLANQUEO)	\$2.384,74
6000	Jubilación	\$5.438,15
6030	Obra Social APROSS (4,50%)	\$2.224,70
6033	Fdo. Enf. Catastróficas (APROSS)	\$47,54
7260	Seguro de vida obligatorio	\$129,20
TOTAL POR CARGO		\$51.564,95

Costo de Construcción:

 <https://www.reporteinmobiliario.com> › ...

CONSTRUCCIÓN - Índice costo de construcción CAC - Indices obras - CAC Índice - Reporte ...

Índice CAC de la Cámara Argentina de la Construcción · iCO ... El costo de construcción se ubica a marzo por debajo de los U\$S 700 por m2. Los costos ...