



Reporte de Caso: Planificación estratégica

*“Cómo mantener la Cultura Organizacional
familiar en un contexto de crecimiento cuantitativo”*

Licenciatura en Administración
Seminario Final de Administración

Alumna: Evelyn Soraya Chacra

Legajo: VADM14769

Profesor: Sofia Rinero

Año 2020

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecerle a mi hermano Javier, que me ayudó a ver que este proyecto todavía era una posibilidad para mí, mientras hablábamos de que no existe un camino neutral y que todo lo que no evoluciona, encubiertamente está involucionando. A mi amiga Vicky, que me colaboró en encontrar una Institución adecuada para esta etapa de mi vida, aunque esté a cientos de kilómetros de casa. A mis amigas, que me escucharon dudar mil veces, pero me dijeron que todo iba a estar bien porque confiaban en mí. A mi equipo de Hockey Sociales, que me dio los recreos y los divertimientos necesarios para volver a casa con más energía para seguir adelante. A todos los que, de alguna manera, embellecieron mis días con sus risas o palabras de apoyo. Por último, a mí, por el atrevimiento a enfrentar el miedo a dejarlo todo por la mitad, una vez más.

Resumen

Este Reporte de Caso analiza a la escuela Instituto Santa Ana: propone abordar el futuro de la empresa desde la Planeación Estratégica con una perspectiva holística. Se opta por una estrategia genérica de enfoque y se diseñan planes de acción específicos en todos los niveles, con sus presupuestos respectivos, para llevarla delante de manera satisfactoria. El contexto se encuentra signado por la voluntad de crecimiento sustentable, la crisis macroeconómica y las respuestas de emergencia ante la pandemia SARS-CoV-2. Sin embargo, se detectan fuertes ventajas competitivas ya existentes, que serán la plataforma para alcanzar el objetivo de crecer un 7% en matriculación.

Palabras Clave: Marketing Educativo, Cultura Organizacional, Planificación Estratégica, TICs, Estrategia de Enfoque.

Abstract

This Case Report analyses Instituto Santa Ana School: it's purpose is to approach the future of de company from Strategic Planning with a holistic perspective. A generic Focus Strategy has been chosen and specific action plans have been designed at all levels, with the corresponding budgeting, for a successful carry forward. The context is signed by the willingness for sustainable growth, macroeconomic crisis and the pandemic SARS-CoV-2 emergency. Nevertheless, strong existing competitive advantages are detected, that will be the shuttle to pursuit a 7% increase in enrolment.

Key Words: Educational Marketing, Organizational Culture, Strategic Planning, ICTs, Focus Strategy.

Índice

Agradecimientos	2
Resumen.....	3
Abstract	3
Índice	4
Introducción	5
Capítulo 1: Análisis de caso	8
Macroentorno	8
Factores Políticos	8
Factores Económicos	8
Factores Demográficos y Socioculturales	9
Factores Tecnológicos.....	9
Factores Ecológicos.....	10
Factores Legales.....	10
Microentorno	11
Modelo de las Fuerzas Competitivas	11
Ciclo de Vida	13
Análisis de Mercado	13
Análisis Interno	14
Cadena De Valor	15
Capítulo 2: Marco Teórico.....	19
Capítulo 3: Diagnóstico Organizacional.....	22
Capítulo 4: Plan de Implementación	23
Objetivo General:	24
Objetivos Específicos:.....	24
Plan de Acción.....	25
Objetivo Específico 1: Credibilidad Afectiva	25
Objetivo Específico 2: Capacitación constante como política de calidad	25
Objetivo Específico 3: Rendimiento creciente a través de figura de <i>Coach</i>	26
Objetivo Específico 4: Incorporación de TICs.....	27
Cronograma: Gráfico de Gantt	28
Flujo de Fondos 2020-2023	29
Conclusión	31
Bibliografía	33
Anexo 1: Organigrama.....	35
Anexo 2: Costos Plataforma SM Educamos	36
Anexo 3: Presentación Plataforma Colegium.....	37

Introducción

El presente reporte de caso analizará a la empresa Instituto Santa Ana. Luego de hacer un estudio exhaustivo de las condiciones de su existencia, se entregará un proyecto de Planificación Estratégica a corto, mediano y largo plazo que, al promover el fortalecimiento del negocio, garantice su continuidad y sustentabilidad.

La escuela es un Bachillerato con orientación en Humanidades, bilingüe castellano/inglés, de concurrencia mixta y laica con doble escolaridad. Posee un enfoque personalizado, constructivista, dialoguista y participativo.

El Instituto cuenta con educación inicial, primaria y secundaria. Inició sus actividades en el año 1980 fundada por tres socios. Tratando de responder a una necesidad percibida en su entorno social de clase media-alta, los fundadores –padres y ciudadanos que habitaban en la zona del establecimiento–, quisieron brindar solución a la falta de cupos disponibles para el único colegio bilingüe castellano/inglés del área. En síntesis, detectaron una necesidad y organizaron un proyecto para satisfacerla.

De los tres socios, dos eran inversionistas y uno era el encargado del desarrollo pedagógico-institucional del proyecto. Con el paso del tiempo, un único socio (inversor, inicialmente) concentró la participación junto a otros integrantes de su familia nuclear que se integraron paulatinamente. En esta nueva etapa, el proyecto pedagógico quedó a cargo de una persona externa contratada para tal fin.

La Planificación Estratégica resulta de gran importancia para el desarrollo sustentable de una empresa. Se comenzará con: ¿dónde se desea llegar? y ¿cómo se logrará? Si bien la Institución cuenta con varios textos en su página web y sus redes sociales que hacen alusión a la Misión, la Visión y los Valores, nunca lo hace de manera explícita y organizada. En este trabajo se definirán estos conceptos en base a un estudio pormenorizado de la identidad de la institución con el fin de expresar de forma concisa y clara el sentido de ser del establecimiento.

Asimismo, se trabajará en encontrar o reafirmar una ventaja comparativa, en planificación de corto, mediano y largo plazo y se propondrán cursos de acción. Al ofrecer el contexto geográfico una competencia significativa, la capacidad de otorgar matrículas es limitada por lo que se utilizará una estrategia de enfoque.

Uno de los rasgos subyacentes a los que se apelará para lograr esa estrategia, será que la demanda puede justificarse sobre la base de criterios de consumo o de inversión. En otras palabras: ¿la educación de los niños es una inversión o es un gasto? Este tipo de instituciones, deben resaltar mayormente el primero de ellos, tal como expresan Boschín y Metz para la Universidad Nacional de Cuyo (M. Boschín, 2009).

En el imaginario colectivo, aparenta ser decoroso tratar a las Entidades Educativas disimulando aquellos aspectos que la muestran como una empresa más: con necesidades económicas, baja de costos, incremento de ingresos y rentabilidad para que todo funcione fluidamente. En este trabajo, dejará de lado ese aspecto “políticamente correcto” y se dará tratamiento a la realidad empresaria sin eufemismos. Esto nunca implicará descuidar la centralidad de lo pedagógico y lo ético.

En esta dirección, se utilizará el término *Marketing Educativo*, acuñado por Juan Manuel Manes, para tratar a la mercadotecnia como un proceso en sí mismo y necesario aún para las instituciones educativas (Manes, *Marketing para Instituciones Educativas*, 2005).

Resulta particularmente complejo desarrollar este tipo de estudios en años tan atípicos como 2020. Por motivos de público conocimiento en lo que refiere a la Pandemia COVID-19, la escuela actualmente no está dando clases presenciales. El funcionamiento normal del ciclo lectivo se encuentra interrumpido y las entidades están intentando subsanarlo con paliativos, enviando tareas para que los alumnos respondan por internet. Al momento no se sabe cuáles serán las ramificaciones de largo plazo de esta crisis para la educación formal presencial. Lo que sí queda sumamente claro es que se hace imperioso estar tecnologizado y tener un flujo de comunicación ágil con los hogares de toda la comunidad educativa. Se hará mucho hincapié en esta prueba a superar.

Sin embargo, las empresas siguen, el mundo sigue, y debemos dar respuestas a ese paso imparable de tiempo. Todos estos aspectos serán puestos en vinculación al usar las herramientas PESTEL, FODA, Cadena de Valor y Cinco Fuerzas de Porter, claves para trazar un mapa de la coyuntura.

Como conclusión, se recomendarán estrategias de todas las categorías (corporativas, competitivas y funcionales) para que la empresa continúe su desarrollo.

Capítulo 1: Análisis de caso

En este apartado se expondrá toda la información pertinente comenzando por el análisis del macroentorno, luego el microentorno de la industria, seguido de un somero análisis del mercado y, por último, el estudio interno de la organización.

Macroentorno

Para entender el macroentorno en el que se inserta la escuela, se utilizó la herramienta PESTEL.

Factores Políticos

Desde el punto de vista de los factores políticos que afectan a la empresa, el más destacable es el hecho de las escuelas privadas, bilingües y laicas en Argentina, no suelen recibir subvenciones de parte de ninguna organización (ni de entidades religiosas, ni del Estado propio, ni de otros Estados). Esto deriva en que sostienen todos sus recursos con los ingresos de las cuotas. Los Ministerios de Educación tanto nacional como provincial, se focalizan en las instituciones públicas y, para las privadas, sólo ejercen control.

Sin embargo, según el Observatorio Argentinos por la Educación, la Provincia de Córdoba es la que mayor porcentaje de su PBI destina a subvencionar salarios docentes de escuelas privadas, adjudicando un 21,6% del mismo para tal fin. En contraste, el promedio provincial del país es de 13%. En caso de crisis, habría que ver de qué forma se seleccionan los candidatos y si la escuela podría postularse.

Factores Económicos

La Argentina se encuentra en un contexto inflacionario (53,8% de inflación acumulada en 2019) (Indec, 2020). El riesgo país está por encima de los 4.000 puntos, por lo tanto, las tasas de interés son altas.

El índice de pobreza e indigencia en los conglomerados urbanos a nivel promedio país es de 43,5% y para Gran Córdoba es de 43,1%. Asimismo, el 52% de los niños de 0 a 14 años del país se encuentran por debajo de la línea de pobreza e indigencia (Indec, 2020).

Es importante mencionar que el salario real docente entre 2011 y 2019 disminuyó un 12,8% a nivel país y un 5,6% en el caso de la Pcia. de Córdoba

(Observatorio Argentinos por la Educación, 2019). Este seguimiento permite dar cuenta de qué ocurre con una parte fundamental de la comunidad de la institución y con sus costos.

Por último, a partir del presente año, la alícuota de impuesto a las ganancias para Instituciones Educativas privadas se redujo de 35% a 30%.

Factores Demográficos y Socioculturales

En relación con los factores demográficos, se estima que la población total argentina creció un 11,24% desde el último censo de 2010 (Indec, 2020). Esta tasa de crecimiento será utilizada para dimensionar el mercado.

En los factores socioculturales, lo más destacable es que el 32% de los alumnos de la Pcia. de Córdoba de los tres niveles (inicial, primario y secundario), asisten a instituciones de gestión privada (Observatorio Argentinos por la Educación, 2019). El resto, lo hacen a instituciones públicas.

Adicionalmente, otro dato interesante es que el indicador de alumnos por cargo docente en instituciones escolares urbanas arroja los siguientes datos: el promedio país es 12,2 alumnos/docente, el de la Pcia. de Córdoba es 14,2 alumnos/docente. Este índice ayudará a comprender el abordaje de la institución que estamos analizando y cuál es una de sus ventajas comparativas.

Factores Tecnológicos

En el ámbito de la educación, estos factores gozan de innovación constante. Las plataformas de e-learning, almacenaje online, contenido audiovisual, etc. son cada día más utilizadas y se han ido transformando en imprescindibles. La educación formal también debe tener un correlato con la vida cotidiana de los niños a los que educa. Debe tratar de convocarlos y motivarlos, en parte, en su propio idioma que es, muchas veces, ajeno al de los directivos y profesores que son de generaciones precedentes.

En esta línea, la declaración del COVID-19 como pandemia mundial, la cuarentena obligatoria que se decretó en el país y el distanciamiento social, ponen a prueba qué capacidad tienen las escuelas de seguir acompañando y educando a sus alumnos fuera de la institución. La tecnología es la respuesta.

Existen editoriales que dejaron de ser meras publicadoras de libros de texto. Los portales web son complementarios y cuentan con contenido digital online, entrega de tareas dentro de la plataforma y consultorías a escuelas para modernizar sus sistemas de aprendizaje. Esto permite a los colegios contar con innovación y asesoría de especialistas. Uno de los más utilizados es Santillana Connect.

También se cuenta a nivel nacional con el Portal Educ.ar, que en el período de cuarentena implementó clases online disponibles día por día. Además de todo el contenido que ya existía, de dónde abrevan muchas escuelas de forma gratuita.

Por último, hay diversas posibilidades que puede brindar la escuela como mediador pero que el costo corre enteramente por parte de la familia y es opcional. Un ejemplo es el Bachillerato Dual Americano que puede tomarse en cualquier lugar del mundo, a través de un campus virtual, aunque es oneroso (USD 1.200 al año y dura 4 años).

Factores Ecológicos

El clima en la Ciudad de Córdoba permite que el ciclo lectivo se desarrolle sin interrupciones. Las condiciones son aptas para estar al aire libre durante todo el año y mantener la conexión con la naturaleza, aunque durante el invierno se restrinja a necesidad. Los medios de transporte público están disponibles y bien conectados en todo el ámbito urbano.

Factores Legales

La industria educativa está altamente regulada y controlada por la Autoridad de Aplicación. Todos los programas y planes deben estar conformes a lo estipulado por el Ministerio de Educación tanto provincial como nacional.

Adicionalmente, al tratar con menores, las normas de seguridad e higiene deben ser muy estrictas y todos deben acatarse a ellas, siendo este uno de los puntos más importantes en el ambiente educativo.

Por último, en el caso de la Pcia. de Córdoba, se implementó en 2014 el Sistema de Gestión Escolar, que solicita a las escuelas enviar información continuamente acerca de su alumnado y sus condiciones de existencia. Se calcula que el 94,5% del alumnado

provincial se encuentra nominalizado a la fecha (Observatorio Argentinos por la Educación, 2019).

Microentorno

Modelo de las Fuerzas Competitivas

Se analizará el microentorno de la industria educativa privada bilingüe doble jornada en la zona de Argüello, Córdoba. Es muy importante definir aquello a lo que llamamos “industria”, ya que constituye el centro de la herramienta a utilizar, que es Las Cinco Fuerzas de Porter.

Empezando por los clientes, que en este caso son las familias, tienen un poder de negociación limitado. En tanto consumidores finales (la contratación de este servicio no forma parte de su actividad laboral, aunque represente un porcentaje significativo de los costos fijos del hogar), la organización o el tiempo dedicado al vínculo con la institución suele estar mediatizado por los hijos y no tanto por negociaciones en otros niveles. Adicionalmente, cambiar a un niño de escuela es una decisión importante para todo el grupo familiar y suele hacerse frente a serios conflictos y, muchas veces, como última opción.

Con respecto a los proveedores, lo más importante son los docentes que prestan su fuerza de trabajo. Generalmente, los docentes de este tipo de instituciones no se encuentran agremiados; al ser menor la organización colectiva, su poder de negociación disminuye. Sin embargo, en las industrias suelen respetarse parcialmente los acuerdos sindicales aún para quienes se encuentran fuera de convenio. Adicionalmente, en la información recabada en entrevistas a directivos, el Instituto Santa Ana reconoce como problemática la búsqueda de recursos humanos.

Otro grupo de proveedores importantes son las organizaciones internacionales, con las cuales las escuelas tienen muy poca capacidad de negociación (por no decir nula). Las mismas tienen costos en dólares, pero son el gran aval y la validación de lo que estas escuelas prometen, que es proyección internacional.

Para el resto de los proveedores (alimentos, limpieza y compras generales), se cuenta con mucho margen de maniobra debido a que hay muchas alternativas disponibles.

Siguiendo con los posibles ingresantes a la industria y las barreras de entrada, resulta importante rescatar lo explicado en los factores legales de la herramienta PESTEL. Constituir una institución educativa con capacidad de adjudicar títulos oficiales no se logra con tanta facilidad. La inversión en infraestructura y seguridad es alta y la confianza de las familias que ingresarían requiere de tiempo para construirse. Todo esto previene el ingreso de competencia de manera sorpresiva. En este sentido, el reporte se focalizará en la competencia existente.

La industria consta de dos competidores directos además del ISA:

- 1) Academia Argüello: 3 niveles - gestión privada - trilingüe inglés y francés - laico - doble jornada
- 2) Colegio Alemán: 3 niveles - gestión privada - bilingüe alemán - laico - doble jornada

El hecho de que la Academia Argüello tenga francés, y el Colegio Alemán tenga alemán, dificulta significativamente la migración de alumnos desde el ISA hacia estos últimos. Por el contrario, no ocurre lo mismo en la dirección contraria ya que los dos tienen al inglés como materias curriculares. Las tres escuelas tienen convenios con universidades internacionales para rendir exámenes con validación en el exterior.

Otro aspecto que distingue a ISA de las otras dos opciones es el tamaño. El primero se caracteriza por su trato familiar y poco multitudinario; en los otros casos la cantidad de alumnos es mayor, las instalaciones son mucho más grandes, la génesis de las instituciones tiene una naturaleza completamente distinta. El ISA es la única empresa familiar donde las familias conocen a sus dueños ya que forman parte del staff directivo. En el caso del Colegio Alemán, se trata de una sociedad sin fines de lucro con una comisión directiva elegida que trabaja ad honorem y se modifica cada año. Por último, la Academia Argüello es propiedad de “un grupo de empresarios cordobeses” según dice en su sitio web, por lo tanto, el vínculo es muy difuso.

Otra característica importante, es que las tres instituciones están pensadas para que el niño realice los tres niveles educativos, con un plan continuo durante toda la vida escolar. Eso intenta mitigar la salida de alumnos, pero muchas veces, también complica su ingreso en etapas intermedias.

Para finalizar con el análisis de Porter, se mencionan los sustitutos posibles para esta industria (en orden de importancia): Colegio La Salle Argüello; Colegio del Carmen; Escuela Pública Dr. Angel Gallardo; Escuela Mpal. Primaria de Córdoba Dr. R. V. Martínez; Escuela General M. M. de Güemes y Tamborcito de Tacurí. Quedaron fuera de la competencia directa ya sea por ser religiosas, no bilingües, simple jornada o públicas. Quizás la combinación de alguna de ellas con un Instituto de Idioma puede ser una opción.

Ciclo de Vida

El ciclo de vida de esta industria se encuentra en la etapa de madurez y no se visualiza un cambio radical en el horizonte cercano. Si bien existen varias instituciones con propuestas educativas diferenciales, todas están en el ámbito de la formalidad y avaladas por la autoridad de aplicación para poder expedir los títulos correspondientes. La socialización que se lleva adelante de forma presencial en la escuela todavía no tiene un sustituto claro o lo suficientemente consensuado.

Sin embargo, otra característica de esta etapa es el recrudecimiento de la rivalidad, por lo tanto, hay que mantener la ventaja competitiva con innovación y revisión constantes. Este Reporte se focalizará en estos aspectos.

Análisis de Mercado

Desde el punto de vista geográfico, se determinan dos cordones de alcance. El primero es la zona de Argüello propiamente dicha; el segundo comprende los siguientes barrios: Cerro de las Rosas, Cerro Norte, Jardín del Claret, Los Boulevares, Quintas de Argüello, Rivera Indarte, Villa Allende y Villa Belgrano. En el siguiente cuadro se sintetiza

la información recabada (Dirección General de Estadísticas y Censos de la Provincia de Córdoba, 2010):

	Zona 1: Argüello		Zona 2: Barrios aledaños		TOTAL	Elección Educación Privada
	Habitantes*	Escolarizados*	Habitantes*	Escolarizados*		
					Escolarizados*	32%
Total Población	36.838		41.337			
Población edad 0-4 años	3.293	880	3.153	879	1.759	563
Población edad 5-12 años	5.337	5.232	4.849	4.784	10.015	3.205
Población edad 13-19 años	5.494	4.285	5.189	4.214	8.499	2.720
Total población edad escolar	14.123	10.396	13.191	9.877	20.273	6.488
% Escolarizados		74%		75%		

*Indexado 11,24% Con respecto al Censo 2010

Tabla 1: Población Argüello por edad y escolarización – Actualizada según tasa de crecimiento estimada por INDEC

Este análisis arroja que el mercado meta para escuelas privadas, tomando en cuenta lo mencionado en el diagnóstico PESTEL acerca de que el 32% de las familias elegían la gestión privada por sobre la pública, consta de 6.850 personas en edad escolar. Esta cifra abarca ambos géneros y todos los barrios seleccionados poseen un nivel socioeconómico de clase media-alta, con fuerte foco en profesionales y comerciantes. El porcentaje de niños en edad escolar que asisten a una entidad educativa está en el 74% (igual que el promedio de Gran Córdoba), mientras que en algunos barrios llega a ser el 63% (Ejemplo: Villa La Merced).

Considerando las cuatro grandes categorías de la Matriz de Ansoff, se focalizará sobre el cuadrante de Penetración de Mercados, en el cual el servicio ofrecido mantiene sus características esenciales y se intenta acrecentar la cuota de mercado de su target actual.

En una segunda instancia, también se propondrán estrategias para el cuadrante de Diversificación (nuevos servicios para nuevos mercados meta). Estas ideas se evaluarán luego del análisis interno ya que dependen de la capacidad ociosa de las instalaciones y los recursos humanos.

Análisis Interno

Es notorio que en la página web no estén los apartados de misión y visión discriminados. Más adelante, se definirán estos dos párrafos de manera taxativa. Por el momento, puede decirse que las ideas rectoras de la institución son: “Calidad educativa. Calidez humana”; “Formación integral del hombre del nuevo siglo”; “Postulados

fundacionales humanísticos”; “Construcción de juicio crítico” y “Compromiso social y comunitario”. También resalta valores como el diálogo, la creatividad y la visión de futuro e innovación. Esto se contrapone visiblemente con las ideas de tradición que, en muchos casos, suele transmitir la educación formal.

Cadena De Valor

→ PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA →						
S O P O R T E	Infraestructura:	*Instalaciones propias. Clima hogareño y familiar. Menor dimensión que las de sus competidores directos *Limpieza y mantenimiento a cargo de personal específico *Comedor pensado para dar una atención integral al alumno				
	Recursos Humanos:	*No se cuenta con un dpto. de RRHH específicamente. Personal seleccionado por equipo directivo *Desde el punto de vista administrativo, la secretaria realiza todas las gestiones de seguimiento y libros *Control de ingresos/egresos a cargo de secretaria				
	Desarrollo Tecnológico:	*Plan de contingencia para crisis COVID-19 con enseñanza a distancia a través de redes sociales *Digitalización de aulas para contenido audiovisual *Dpto. de comunicación institucional				
	Compras:	*A cargo de secretaria				
P R I M A R I A S	Logística de Entrada	Operaciones	Logística de salida	Mkt. Y Ventas	Servicio Post Venta	Margen
	*Admisión: entrevistas *Matriculación *Sin curso de ingreso ni examen	*Programación Español *Programación Inglés *Exámenes Internacionales *Extracurriculares *Educación física *Granja y Huerta *Proyectos comunitarios	*Títulos y egresos	*Boca en boca: fuerte presencia de la dirección y los dueños en el vínculo con las familias *Nuevo Dpto. de Comunicación: Página web y redes sociales *Descuentos vigentes	*No hay promoción acerca del contacto con los egresados	*"Formación integral del Hombre del Nuevo Siglo" *Compromiso Social y Comunitario *Proyección internacional

Ilustración 1: Cadena de Valor ISA

Por la mañana se dan clases en castellano y por la tarde en inglés. Las divisiones son de pocos alumnos y hay una sola por año. Cuenta con un comedor para almorzar en la doble jornada. Las actividades deportivas de primaria y jardín se realizan en los predios propios; y los alumnos del secundario son trasladados a un club cercano. Además, cuenta con una huerta y una granja, que buscan fortalecer el contacto entre los niños y la naturaleza.

Se encuentra emplazada en el Barrio Argüello, a 7 Km. del centro de la Ciudad de Córdoba. Cuenta con una sola sede, dividida en varias edificaciones.

Desde el punto de vista de la gestión estratégica, la institución está en una etapa de crecimiento y, como tal, en un proceso de cambio donde empiezan a surgir nuevas demandas. En los últimos 2 años se ha duplicado la cantidad de matrículas de nivel

inicial, lo que implica un incremento del 30% en el total que asciende a 407 alumnos. Se espera un aumento próximo de orden similar en el nivel siguiente cuando estos niños egresen del jardín. Las autoridades se están viendo desafiadas en los planos de la cultura, el liderazgo, la comunicación y la infraestructura debido a esta situación.

Respecto de los Recursos Humanos, es muy importante resaltar la cercanía y la presencia constante de la familia propietaria en la institución, en particular de su fundadora que forma parte del Consejo Directivo (ver organigrama en Anexo 1). En consecuencia, se distingue una cultura organizacional que evoca la idea de “gran familia”, que posee rasgos de informalidad en el trato cotidiano y con una dependencia funcional. Esta tendencia está puesta a prueba por el crecimiento cuantitativo de la comunidad escolar.

Aun así, sigue tratándose de una institución relativamente pequeña, gran parte de la comunidad se conoce entre sí; el alumnado suele estar en un ambiente controlado. Tienen un índice de 5,5 alumnos por puesto docente, mientras que a nivel país este número asciende a 12,2 (ver macroentorno).

Esta Cultura complejiza la búsqueda de recursos humanos ya que la alta rotación va totalmente en contra del afianzamiento de los vínculos; a esto se suma la reducida oferta laboral de docentes bilingües en inglés, tal como se explicó en el análisis del microentorno.

Evidentemente, el crecimiento ha estado vinculado al éxito de la gestión de marketing en el sentido de conocer al mercado meta. Alrededor del inicio de la década del 2000, la escuela tenía fama de poco exigente académicamente, admitía alumnos repetidores sin restricción y poseía una nivelación muy despareja en las aulas; adicionalmente, las cuotas eran altas y, por lo tanto, se reclamaba un rendimiento mayor por parte de las familias que habían comenzado en nivel inicial. Las autoridades hicieron eco de este reclamo y, empezando en el jardín, fueron elevando la idoneidad de los docentes y seleccionando de manera diferente a los ingresantes. Ya pasaron 18 años desde este punto de inflexión que fue modificando el perfil de la institución. Los directivos le atribuyen el crecimiento en la matriculación de los últimos años al hecho de que una generación completa ya se haya egresado con esta nueva impronta.

La tendencia se reafirmó, principalmente, a través del “boca en boca”. Por otra parte, recientemente se creó el departamento de Comunicación Institucional, que resulta imprescindible para hacer conocer una institución hoy en día. A través de este sector, con redes sociales, página web, *mailing* y demás herramientas informáticas, se canalizan tanto las consultas externas como las internas.

Por último, es importante recalcar que, al cumplir 40 años desde su fundación, la escuela ya cuenta con hijos de alumnos egresados. Este suele ser un mercado de clientes potenciales captado a través de beneficios económicos como descuentos o prioridad en la lista de espera de vacantes. Algo similar ocurre con los hermanos de niños que ya han ingresado.

En el plano de las Operaciones, el foco está puesto en la infraestructura edilicia. Como se explicó anteriormente, se requiere más espacio para aumentar el número de vacantes. Esto se realiza de manera escalonada, empezando por nuevas aulas para nivel inicial y, en la actualidad, se está por inaugurar un nuevo edificio de secundario. Todas las instalaciones se encuentran en un radio pequeño, por lo tanto, es fácil la comunicación. La inversión de capital es intensiva y resulta muy importante tener altos grados de certeza acerca de que los ingresantes de jardín seguirán sus estudios en la institución.

Tal como se soslayó en el análisis del microentorno, si se observan las fotos de las redes sociales, se ve el carácter hogareño de las instalaciones del ISA. En comparación con sus competidores, suelen retratarse menos personas, en espacios relativamente reducidos, sin fotógrafos profesionales ni grandes puestas en escena. El mantenimiento depende directamente de la secretaría del consejo directivo, en consecuencia, hay gran cuidado por los detalles.

Como corolario de toda esta información, actualmente no se cuenta con recursos humanos ociosos disponibles para una diversificación. Sin embargo, la inestabilidad económica que caracteriza al país, sumada a un escenario de cuotas altas que representan gran porcentaje de los ingresos de familias de profesionales y comerciantes, podría derivar en estrategias innovadoras en el mediano o largo plazo.

El otro gran sostén de las ideas rectoras de la institución es la tecnología. Si se trata de formar al “Ser Humano del nuevo siglo”, es claro que ésta debe ser parte integral. Actualmente, se cuenta con dispositivos para reproducción audiovisual en todas las aulas, laboratorio de ciencias y de informática. El nuevo departamento de comunicación también coopera para mantener un contacto fluido y mediatizado por la tecnología tanto con las familias como con el alumnado. De todas formas, el desafío más grande será lidiar con la coyuntura de la pandemia COVID-19, que interpela directamente a todas las instituciones educativas y mide forzosamente su capacidad de adaptación ya que debe hacerse valer la cuota que se paga con el niño estando dentro de la casa.

El otro pilar fundamental del ISA es su proyección internacional. A través de títulos bilingües otorgados por Universidades Internacionales (Cambridge y London) y viajes de graduación al exterior, se compone otra de sus ventajas competitivas en un mundo globalizado.

Luego de analizar la Cadena de Valor en sus tres niveles (Planificación Estratégica, Actividades de Soporte y Primarias), se cuenta con información suficiente para realizar propuestas de mejora continua y balancear el proyecto institucional para que no abandone su cultura organizacional, pero pueda crecer en número de forma sustentable.

Capítulo 2: Marco Teórico

La industria educativa, tal como se explicó en la introducción, tiene un carácter ético relativamente diferente al del resto de las industrias. A lo largo de este capítulo, se observará una contraposición entre la inevitable mercantilización de la educación escolar, y las consecuencias innegables que esto conlleva. El arte de las organizaciones y sus líderes se centrará en articular esta relación, en apariencia dialéctica, para promover una cultura organizacional sustentable.

Los Reportes de Caso, muchas veces, suelen caer en criterios mecánicos y causales (lógico, formal: cómputo) y se limitan a ese grado de análisis. En esta ocasión, es importante profundizar en la dimensión holística (global, subjetivado: narración) (Beltrán Llavador, 2009). Analizar sobre qué se sustenta esa cultura organizacional, desnaturalizándola.

La mercantilización de la sociedad en general, y de la educación en particular, incluye el cambio en el manejo del control político y sus consecuencias sobre la distribución social de los recursos públicos, lo cual deriva en mayores diferencias de equidad en las bases del sistema (Beltrán Llavador, 2009).

Ya decía Platón, en la Antigua Grecia, que la educación del hombre era el único camino para conformar una sociedad justa, tomar conciencia de otra realidad, más plena, a la que está llamado, de la que procede y hacia la que se dirige (Rajimón, 2009).

Aun conociendo los riesgos de despolitizar, mercantilizar y velar las implicancias negativas del sistema capitalista en la educación, se introducirán los conceptos de Gestión Estratégica, Marketing Educativo y Capital de Marca para proponer estrategias SMART.

Según J. M. Manes, la gestión estratégica educativa busca alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural (Manes, Gestión Estratégica para Instituciones Educativas, 2004). Como se puede observar, la vida escolar tiene implicancias en los aspectos más fundamentales y fundacionales de la vida de las personas que se vinculan dentro de ella, y las aspiraciones de la institución y sus líderes deben ser igualmente altas.

Con respecto al Marketing Educativo, Manes aclara que el sentido social de la educación requiere una aproximación equilibrada del marketing, no mercantilista ni agresiva (Manes, Gestión Estratégica para Instituciones Educativas, 2004). Retomando este concepto, Jaime García Crespo, establece que hay que alejarse del mantra de “El cliente es el Rey” que genera aversión y desagrado en el sector, y pensar cuáles son los anhelos e intereses de las familias y convertir esos aspectos en factores críticos de éxito. Asimismo, tomando como contraposición que la gratuidad de las escuelas públicas no es necesariamente un factor de éxito, establece que las familias eligen, cuando pueden permitírselo, según el proyecto que proponen las instituciones y “entienden que es un esfuerzo de inversión que tiene un rendimiento futuro sobre lo que uno más quiere: sus hijos e hijas” (García Crespo, 2014).

Para las Estrategias Corporativas a implementar, se tomará el concepto de los cinco enfoques que proponen Kotler y Amstrong, a saber: de *producción*, de *venta*, de *marketing social* y se pondrá especial énfasis en los de *producto* y de *marketing* (Kotler & Keller, 2012) por ser los más utilizados en el ámbito escolar según García Crespo.

En el enfoque de *producto*, que según el autor es el más utilizado en los ámbitos escolares, el diseño de la oferta es llevado adelante por la dirección sin centrar el foco en las demandas del cliente ni del mercado. Sino que busca ofrecer un producto que considera inmejorable.

En contraste, en el enfoque de *marketing*, la dirección trata de satisfacer las demandas de sus clientes más allá de sus propios requerimientos. La búsqueda de valor añadido sobre la base de la información obtenida y trabajada con el cliente. El error en el que se puede incurrir en este caso es que el cliente no siempre sabe lo que quiere; pero aun así, se trata de conocer profundamente a la comunidad escolar y ser idóneo para detectar, fuera de la misma, las posibilidades de innovación.

Con respecto al Capital de Marca, García Crespo menciona tres atributos necesarios que resultan muy atinados a los efectos del sector analizado:

Credibilidad Moral:	Respeto por el entorno físico y humano. Responsabilidad Social y Ambiental.
Credibilidad Física:	Percepción de la calidad del producto en relación con su precio.
Credibilidad Afectiva:	Basada en las relaciones sociales y personales. Genera fidelidad y confianza. Perdura aún después del egreso del alumno y genera Comunidad

Asimismo, no debe olvidarse la importancia del cliente interno, también denominado *Endomarketing*, que resulta un pilar fundamental de la gestión de calidad ya que todo el personal tiene, en mayor o menor medida, contacto con el cliente y debe interiorizar la misión última de cada uno de los puestos. En un contexto de dificultad para el reclutamiento, este punto reducirá la rotación, el ausentismo y fomentará el trabajo en equipo y articulado (Manes, *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*, 2004).

Vinculado a esto, García Crespo introduce el concepto de *coach* (entrenador) para referirse a los docentes: “(...) un cuerpo docente excelentemente preparado, no en contenidos, sino en todo tipo de técnicas que le permiten desarrollar una labor con sus alumnos mucho más cercana a la de un coach que a la de un mero transmisor de conocimientos” (García Crespo, 2014).

En el plano de la incorporación de Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) a los procesos educativos, según Patiño y Vallejo, es difícil encontrar estándares metodológicos o indicadores exhaustivos del grado de apropiación de las mismas para países latinoamericanos (ya que la mayoría de los indicadores internacionales están pensados para países desarrollados) (Patiño Lemos & Vallejo, 2013). En consecuencia, la necesidad de innovar en este plano se hace harto evidente, pero resulta complejo medir el éxito de los programas. En este caso, se fijarán metas orientadas a medir el acceso, la capacidad de gestión y respuesta. En una segunda instancia, se proponen mediciones cualitativas a través de entrevista, consulta y puesta en común a instancias de las Evaluaciones Anuales.

En conclusión, es notable cómo toda la bibliografía hace alusión a los aspectos más profundos y éticos de la planificación estratégica en el ámbito educativo. Esto se debe al grado de inversión que requiere, la gran incidencia fundacional que tiene en la vida de las personas, su dimensión de largo plazo y de que se trata de un servicio esencial.

Capítulo 3: Diagnóstico Organizacional

En un contexto externo que se caracteriza por una gran crisis a nivel mundial sin precedentes, sumado a la crisis económica que atraviesa el país; entendiendo a partir del análisis interno, que el Instituto Santa Ana se encuentra en una fase de crecimiento para aumentar la cantidad de vacantes disponibles, se propone una estrategia de enfoque que busque la fidelización del alumnado actual para que persista en asistir a una escuela onerosa, aun en períodos de crisis. El incremento reciente en la matriculación del nivel inicial generó la necesidad de invertir en los niveles subsiguientes para asegurar la continuidad de los ingresantes; por lo tanto, ahora uno de los principales objetivos es retener a ese alumnado e intentar que los hijos venideros de esas mismas familias, también se inscriban.

Adicionalmente, se buscará una mayor penetración en el mercado para acrecentar la cuota de mercado a través de un enfoque de marketing que conozca profundamente los anhelos y deseos del cliente meta. Esto se ve facilitado por el carácter familiar de la cultura organizacional que posee actualmente la institución.

Con respecto a las reformas edilicias y la construcción de ampliaciones, se recomienda detener los nuevos proyectos debido a la crisis que se transita a nivel país. La inauguración del edificio de secundaria otorga espacio suficiente para reordenar las actividades en caso de que fuera necesario.

Por otra parte, se propone trabajar en la credibilidad afectiva del capital de marca, para generar Comunidad a través de los egresados de la institución. No se observa que este sector esté lo suficientemente explotado y constituye un mercado potencial apetecible.

Lo que se destaca como una ventaja competitiva es la cercanía que logra mantener la institución con las familias, por lo tanto, uno de los mayores desafíos es crecer cuantitativamente, pero sin descuidar este aspecto. En las entrevistas se percibe que la razón de ser de este fenómeno está encarnada en las características de personalidad o presencia real de la fundadora de la escuela; la intención es que, a partir del planeamiento estratégico, este signo deje de ser un atributo de la persona real y se constituya, a conciencia, en una característica deliberada atribuible a toda la institución.

Luego, podrá utilizarse su figura de forma parcialmente simbólica, pero ya se habrá dado paso a una nueva generación directiva.

Aquí es donde la estrategia de recursos humanos cobra un rol fundamental. En este nivel, tanto el reclutamiento como la comunicación interna son de vital importancia. Ambos temas son traídos a colación en las entrevistas recabadas durante el trabajo de campo como cuestiones a atender.

En lo referente al sector de recursos humanos, se sugiere la capacitación como política de calidad constante. Esta tendencia hará que haya más promociones internas, se facilite el reclutamiento y suele generar fidelidad en el personal reduciendo la rotación. Adicionalmente, al tratarse de una organización que se encuentra activa hace muchos años, el personal con más antigüedad puede actuar como contención y ejemplo y, los recursos nuevos podrían tener menor experiencia para formarse con los valores institucionales, aspirando a la figura de *coach*, tal como se explicó en el Marco Teórico.

Por último, la pandemia que se está atravesando en la actualidad y el aislamiento social, obligan a la institución a pensar nuevas formas de comunicarse con los hogares y mantener la presencia de forma remota. La tecnología es otro de los focos que deberá atacarse en la planeación.

En conclusión, la estrategia genérica de enfoque cooperará en fortalecer los vínculos actuales de la comunidad educativa como un todo, comprendiendo a dirección, docentes, no docentes, alumnos y familias. Este fortalecimiento, en procesos de largo plazo como lo es la vida escolar, hará que la institución crezca de forma más paulatina, sin embargo, más certera y sustentable.

Capítulo 4: Plan de Implementación

Se propone generar, dentro del sitio web, un apartado para los conceptos de Misión y Visión de forma concisa:

Misión: *Finis origine pendet* (Toda Realización pende del Inicio): Transformar a los niños, en los seres humanos del nuevo siglo mediante un proceso de formación sapiencial, moral y social.

Visión: Ser la Institución que integra la singularidad de cada miembro de la Comunidad Escolar al proceso educativo general, a través del diálogo y las tecnologías emergentes.

Valores: Los valores están perfectamente descritos en todo el contenido del sitio web y se encuentra gran coherencia con una formación humanística y constructivista.

Objetivo General:

Incrementar, a través de la penetración de mercado con enfoque en marketing, en un 7% el total de alumnos en el período 2021-2023.

Se propone este porcentaje ya que no implicaría modificación de costos fijos ni variables. La incorporación de 2 alumnos promedio por año escolar no tendría implicancias en lo referente a estructura edilicia o de personal. Sin embargo, este incremental en los ingresos, permitiría obtener un margen extra para realizar las inversiones que se recomiendan y que resultan impostergables frente a la realidad de la demanda.

Se propone un objetivo de tipo comercial debido a que se esperan consecuencias en los niveles de matriculación por la crisis económica mencionada en el análisis externo y que, probablemente, se verá agravada por la situación pandémica. Asimismo, la institución culminó con una inversión intensiva de capital en infraestructura y resulta fundamental retener y generar un margen extra de familias dispuestas a ingresar.

Objetivos Específicos:

1. Lograr que la mitad del crecimiento deseado en matriculación provenga del mercado meta de hijos de exalumnos y, así, se afiance la credibilidad afectiva de la marca.
2. Alcanzar una tasa de retención de 4 años promedio del personal más nuevo (2015) para mantener la Cultura Organizacional familiar vigente a través de capacitación constante en diversos rubros.
3. Lograr una curva ascendente en el rendimiento de los alumnos, promoviendo la figura de *coach* como estereotipo aspiracional para los docentes ingresantes capacitados según lo mencionado en el punto anterior. Se propone medir la tasa de aplazos trimestrales que deberá ser decreciente en el transcurso del año

lectivo (la tasa del tercer trimestre debe ser menor a la del primer trimestre en cada año lectivo).

4. Modernizar la mediación pedagógica a través de la incorporación de TICs. Que los docentes sean capaces de generar 20 contenidos digitales autogestionados por curso de nivel secundario (entre todas las materias) al año y que los alumnos alcancen un 90% de completación de las tareas enviadas en este formato para fines de 2021.

Plan de Acción

Objetivo Específico 1: Credibilidad Afectiva

Este punto aboga por cumplir los objetivos genéricos planteados por JM Manes de Efectividad Comunitaria y Trascendencia Cultural. El hecho de que aquellos que conocen íntimamente la institución, renueven sus votos de confianza hacia la escuela, tracciona a nuevos interesados, reconfirma el camino elegido y, asimismo, constituye un mercado meta deseable en sí mismo.

Tabla 2 Plan de Acción Objetivo Específico 1

Descripción	Tiempo		RRHH		Tercerización	Costos (\$)	Hs. Hombre RRHH propios
	Inicio	Final	Resp.	Area			
Creación de base de datos de exalumnos (email, teléfonos, residencia, redes sociales)	jul-20	oct-20	Secretaría		-		66
Generación de contenido de bienvenida al <i>mailing</i> de la Escuela	oct-20	oct-20	CI		-		4
Organización de evento egresados 10-15-20 años (contingente a pandemia) - Luego una por año	nov-20	dic-20	Secretaría		Catering	19.250	44
Indagar acerca de logros personales o laborales de exalumnos y generar contenidos para redes sociales. Ejemplo: Entrevistas, mensajes, posteos (1 cada 3 meses)	oct-20	dic-20	CI		-		88
Comunicar las promociones vigentes para hijos de exalumnos mediante <i>mailing</i> previo al cierre de vacantes 2021 (realizar todos los años en el mes de Agosto aproximadamente)	nov-20	dic-20	CI		-		22

Objetivo Específico 2: Capacitación constante como política de calidad

Como indicador, se contabilizará la retención de los docentes ingresantes de los últimos 5 años vista, y se pretende una permanencia de 4 años promedio en la institución. Período analizado: 2015 a 2023.

La mayor antigüedad de los recursos humanos (ya sea porque decidieron seguir creciendo en esta escuela o porque las autoridades los consideran valiosos y, por lo tanto, deciden no expulsarlos) genera lazos más cercanos dentro de la comunidad.

Reconfirma que las autoridades saben lo que requieren, seleccionan correctamente a sus colaboradores y eso constituye un signo ineludible de calidad frente al crecimiento cuantitativo. En este caso, se busca cumplir con la Eficacia Pedagógica y la Eficiencia Administrativa que propone JM Manes.

El Plan de Acción asociado se diagrama junto con el del Objetivo 3. Resulta de vital importancia que se seleccionen los rubros de materias y los docentes más permeables y predispuestos para cada tipo de capacitación. La intención es fructificar las características personales de cada colaborador.

Objetivo Específico 3: Rendimiento creciente a través de figura de *Coach*

Se trata de verificar el acompañamiento brindado al alumno a lo largo del año. Pretende una curva de rendimiento ascendente, que refleje la capacidad de contención y comprensión del alumnado que tenga el docente.

A continuación, se puede observar el Plan de Acción de los dos últimos objetivos ya que están intrínsecamente relacionados. El plan anual se completaría con la repetición sucesiva de los últimos 3 puntos.

Tabla 3 Plan de Acción Objetivos 2 y 3

Descripción	Tiempo		RRHH		Tercerización	Costos (\$)	Hs. Hombre RRHH propios
	Inicio	Final	Resp.	Area			
Confección de plan de capacitaciones anuales pretendidas - Relevamiento de necesidades de innovación a través de entrevistas con directores	jul-20	ago-20	Todo el equipo	Consejo directivo	-		66
Capacitación de urgencia en contenidos multimedia - 2 jornadas de trabajo en período de aislamiento	jul-20	jul-20	Director General	Pedagógico	Especialista	16.000	400
Costeo y programación de plan anual de capacitación	ago-20	oct-20	Todo el equipo	Consejo directivo	-		44
<i>Town Hall Meeting</i> en sala de profesores (sin micrófonos) para promover la cercanía entre todos los colaboradores. Incluye docentes y no docentes: se transmite la estrategia de capacitación y el valor del trabajo de cada función. Se habilitan consultas de	ago-20	ago-20	Fundadora	Consejo directivo	-		40
Se distribuye a docentes el plan de capacitaciones anual	sep-20	sep-20	Director General	Pedagógico	-		10
Diseño de Indicador de Retención de Recursos Humanos: Ingresos y Egresos de personal desde 2015. Separado entre docentes, no docentes y directivos	oct-20	oct-20	Secretaría	Consejo directivo	-		66
<i>Town Hall Meeting</i> : Cierre de año lectivo. Reconfirmación de la estrategia.	dic-20	dic-20	Fundadora	Consejo directivo	-		40
Primera capacitación: Introducción al Coaching	feb-21	feb-21	Director General	Pedagógico	Especialista	24.000	100
Confección de planillas de herramientas de soporte para uso del Indicador Trimestral de Rendimiento de los Alumnos	feb-21	feb-21	Secretaría	Consejo directivo	-		40
Segunda capacitación: Explicación del Indicador Trimestral de Rendimiento.	mar-21	mar-21	Director General	Pedagógico	-		100
Tercera capacitación: TICs Herramientas básicas de edición y generación de contenidos multimedia	abr-21	abr-21	Fundadora	Consejo directivo	Especialista	16.000	200
<i>Town Hall Meeting</i> : Puesta en común cierre de primer trimestre. Se habilitan consultas de todo tipo (40 Min)	may-21	may-21	Fundadora	Consejo directivo	-		40

Objetivo Específico 4: Incorporación de TICs

La búsqueda gira en torno de incrementar la participación del alumnado para que se sienta interpelado y convocado como Ser Humano del Nuevo Siglo y *en su propio idioma*. La intención es que la tecnología sea un mediador para la enseñanza y transmisión de conocimientos y no solamente un conocimiento técnico en sí mismo. En otras palabras, utilizar el herramental de manera aplicada.

Se propone la implementación de una plataforma para teléfonos celulares y computadoras donde los docentes puedan cargar contenidos, información académica, administrativa y comunicaciones tanto para padres como alumnos. Para la realización del presupuesto adjunto se contempló el costo de la plataforma SM Educamos de origen español (Anexo 2). Sin embargo, también se presenta Colegium, actualmente utilizada por Academia Argüello (Anexo 3); y se recomienda investigar Schoology una vez que el proceso esté más avanzado.

Algunos ejemplos de tareas que podría realizarse en base a esta propuesta según la asignatura: convertir textos literarios en cortos audiovisuales (adaptación a teatro); uso de Excel para matemáticas; uso de videos y audio para temáticas específicas; envío de trabajos por e-mail; uso de archivos de manera colaborativa; etc.

Adicionalmente, gran parte de los contenidos se pueden compartir a través de las redes sociales y de esta manera se enriquece toda la comunicación y se genera más cercanía.

Tabla 4 Plan de Acción Objetivo 4

Descripción	Tiempo		RRHH		Tercerización	Costos (\$)	Hs. Hombre RRHH propios
	Inicio	Final	Resp.	Area			
Compra de 6 computadores o actualización del gabinete informático actual para que los docentes puedan generar contenidos.	jul-20	jul-20	Todo el equipo	Consejo directivo	-	240.000	40
Compra de licencias de edición de video y audio.	ago-20	ago-20	Todo el equipo	Consejo directivo	-	90.000	10
Presentación de plataformas para comunicación con hogares (celular y PC)	sep-20	sep-20	Todo el equipo	Consejo directivo	Asesor		10
Comunicación de indicadores a docentes	oct-20	oct-20	Todo el equipo	Consejo directivo	-		40
Implementación de plataforma	feb-21	feb-21	Todo el equipo	Consejo directivo	-	100.000	100
Costo mensual de plataforma digital	mar-21	dic-21	Secretari		-	275.000	0
Cada director selecciona 1 materia para comenzar con las tareas multimedia	mar-21	mar-21	Directores		-		20
Docentes seleccionan un paquete de contenidos enviados por alumnos al sector de CI (previo chequeo del director) - Publicación en redes (3 al mes)	may-21	dic-21	CI		-		100

Cronograma: Gráfico de Gantt

Descripción	2020							2021							2022							2023																																
	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic											
Objetivo Específico 1																																																						
Creación base datos exalumnos																																																						
Bienvenida al mailing																																																						
Org. Evento egresados (10-15-20 años)																																																						
Investigación Logros Exalumnos																																																						
Comunicar Promociones Exalumnos																																																						
Objetivo Específico 2 y 3																																																						
Confección Programas Capacitación																																																						
Cap. Urgencia contenidos multimedia																																																						
Costeo Programas de Capacitación																																																						
Town Hall Meeting																																																						
Informar a docentes Plan Capacitación																																																						
Diseño Indicador Retención de RRHH																																																						
Capacitaciones																																																						
Diseño Indicador Rend. Trimestral Alumnos																																																						
Objetivo Específico 4																																																						
Compra equipamiento																																																						
Búsqueda plataformas y aplicaciones																																																						
Informar a docentes Indicador de Gestión																																																						
Implementación plataforma seleccionada																																																						
Publicación de tareas Multimedia en redes sociales																																																						
Uso de plataforma con tareas virtuales																																																						

Ilustración 2 Cronograma

Flujo de Fondos 2020-2023

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: Instituto Santa Ana				
	2020	2021	2022	2023
INGRESOS				
Objetivo General	\$ -	\$ 2.407.271	\$ 4.777.790	\$ 6.946.172
TOTAL DE INGRESOS	\$ -	\$ 2.407.271	\$ 4.777.790	\$ 6.946.172
EGRESOS				
Plan de acción 1	\$ 181.576	\$ 141.640	\$ 191.214	\$ 257.040
Plan de acción 2 y 3	\$ 411.670	\$ 968.490	\$ 1.307.462	\$ 1.760.505
Plan de acción 4	\$ 402.467	\$ 856.605	\$ 1.021.416	\$ 1.361.183
TOTAL DE EGRESOS	\$ 995.713	\$ 1.966.735	\$ 2.520.093	\$ 3.378.728
UTILIDAD BRUTA	-\$ 995.713	\$ 440.536	\$ 2.257.698	\$ 3.567.443
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	-\$ 298.714	\$ 132.161	\$ 677.309	\$ 1.070.233
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	-\$ 696.999	\$ 308.375	\$ 1.580.388	\$ 2.497.210

Tabla 5 Flujo de Fondos

Plan de Acción 1	2020	2021	2022	2023
Estructura	162.326	114.498	154.572	208.672
Catering	19.250	27.143	36.642	48.368
Total	181.576	141.640	191.214	257.040

Plan de Acción 2 y 3	2020	2021	2022	2023
Estructura	395.670	855.690	1.155.182	1.559.495
Especialistas Coaching	-	67.680	91.368	120.606
Especialistas TICs	16.000	45.120	60.912	80.404
Total	411.670	968.490	1.307.462	1.760.505

Plan de Acción 4	2020	2021	2022	2023
Estructura	72.467	318.855	430.454	581.113
Equipamiento	240.000	50.000	67.500	89.100
Plataformas / Software	90.000	487.750	523.463	690.971
Total	402.467	856.605	1.021.416	1.361.183

Tabla 6 Costeo de Planes de Acción

ROI	
Beneficios	14.131.233
Costos	8.861.269
ROI (\$)	5.269.964
ROI (%)	59%

Tabla 7 Cálculo ROI

Para realizar los presupuestos detallados, se toman en cuenta las siguientes premisas:

	2020		2021		2022		2023	
Inflación (REM)	0%	1,43	41%	1,41	35%	1,35	32%	1,32
Actualización de cuotas proy.	0%	1,00	31%	1,31	30%	1,30	27%	1,35
Paritaria Docente	0%	1,00	23%	1,23	35%	1,35	35%	1,35

Tabla 9: Proyección indicadores

En el apartado de ingresos, se contempla que el 7% planteado en el objetivo general se da de forma lineal y proporcional a lo largo del período analizado, y que no implica modificación de costos fijos ni variables.

Cada línea de costos se actualizó según el indicador que le corresponde. Para el presupuesto de Estructura, se contemplan las personas dedicadas 100% a la tarea establecida, así como también las horas extras que pudieran resultar de los Planes de Acción propuestos. Se estipula un costo horario promedio de \$725/hora que resulta del costo empresa de un docente programático oficial estándar de primario. No se atribuye un costo medible al trabajo del Consejo Directivo.

Por otra parte, vale la pena resaltar que no se espera que las cuotas puedan seguir el ritmo de la inflación, ya que los salarios de las familias siempre suelen “correr desde atrás” a este indicador.

Conclusión

Para cerrar el Reporte de Caso, se recomienda seguir con el trabajo de campo ya que quedan varios puntos abiertos. Entre los más sustanciosos, se deben solicitar los estados patrimoniales de la empresa para incorporarlos al flujo de caja, analizar el VAN, la TIR y evaluar las distintas posibilidades de financiación para los proyectos recomendados. Al no percibirse ningún incremento de ingresos durante el año 2020, los accionistas deberán capitalizar, pedir un préstamo o disminuir dividendos, entre otras opciones. Sería bueno poder asesorar estratégicamente en ese punto.

La naturaleza de la industria analizada en lo respectivo a los ciclos lectivos, genera saltos escalonados de ingresos, mientras que las necesidades de fondos para inversión se dan en otros tiempos. Es en este sentido que la forma de financiación se torna central.

Por otra parte, más allá del resultado que arroje el ROI, este cae en un segundo plano ya que las inversiones requeridas en tecnología y la capacitación para su uso son impostergables, y la pandemia las puso en primer plano. Es un momento en el que ese esfuerzo se requiere para evitar el descontento y sostener el vínculo con los hogares, lo cual equivale a sostener las cuotas al día.

A través de la estrategia de enfoque, se espera convocar a las familias que valoran las ventajas comparativas que ofrece la institución. Aquellas que ven a la escuela como merecedora de su esfuerzo e inversión. Consecuentemente, será más factible que se mantengan durante los tres niveles escolares, ofreciendo una educación integral.

El ordenamiento de los objetivos específicos se realizó con un criterio de relación costo-relevancia: la táctica de marketing a través de exalumnos tiene un costo relativamente bajo e incide en los ingresos de manera directa. Al tener un objetivo general de tipo comercial, este punto es el primero en la lista. Asimismo, si bien la necesidad de incorporar TICs es de suma importancia, no servirían de nada si no se capacitara a los encargados de utilizarlas.

Por último, todos los puntos expuestos están en línea con fortalecer una cultura organizacional familiar que ya existe y que otorga al colegio una identidad valorada positivamente. Este atributo está fuertemente encarnado en su fundadora. El desafío se

encuentra en dar paso a una nueva camada directiva que preserve y vigorice todas esas características, pero distribuidas entre más figuras. Esta tendencia será transmitida a la comunidad educativa en su conjunto a través de las tácticas de *endomarketing* con capacitación y marketing educativo.

Es en la búsqueda del ser humano del siglo XXI al cual se quiere formar, donde se encontrará la Institución que se quiere ser. Una escuela que busca una Comunidad de la cual procede y a la cual se dirige.

Bibliografía

- Beltrán Llavador, F. (19 de Junio de 2009). Lógicas Gerenciales en Intituciones Educativas. *Espacios en Blanco. Revista de Educación*, 69-93. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=384539801005>
- Chiavenato, I. y. (2017). *Planeación Estratégica - Fundamentos y aplicaciones - Tercera edición*. Mexico D. F.: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Dávila, D. (29 de Agosto de 2019). VW: la planta cordobesa, clave para compensar sus. Córdoba, Córdoba, Argentina.
- Dirección General de Estadísticas y Censos de la Provincia de Córdoba. (2010). *Goobierno abierto Córdoba*. Obtenido de <https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/data/datos-abiertos/categoria/datos-demograficos/censo-nacional-2010/271>
- García Crespo, J. (2014). *Fundamentos del Marketing Educativo*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Hill, C. J. (2015). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: Teoría y Casos. Un enfoque integral - 11a Edición*. Mexico D. F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una Compañía de Cengage Learning, Inc.
- Indec. (2019). *Índice de producción industrial manufacturero (IPI manufacturero)*. Buenos Aires: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-6-14>.
- Indec. (2019). *SIPM Índice de Precios Mayoristas*. Buenos Aires: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-32>.
- Indec. (2020). *Condiciones de Vida Vol. 4, Nro 4: Incidencia de la Pobreza y la Indigencia en 31 conglomerados urbanos*. Buenos Aires: Indec. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf
- Indec. (16 de Abril de 2020). *INDEC*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/ftp/infografias/infografia_ipc_01_20.jpg
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- M. Boschin, N. M. (2009). Gestión de costos en instituciones educativas. *Revista del Instituto Nacional de Costos*, 1.
- Manes, J. M. (2004). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*. Buenos Aires: Granica.
- Manes, J. M. (2005). *Marketing para Instituciones Educativas*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Observatorio Argentinos por la Educación. (2019). *El Sistema de Gestión Escolar en Córdoba*. Observatorio Argentinos por la Educación. Obtenido de <https://argentinosporlaeducacion.org/informes>
- Observatorio Argentinos por la Educación. (2019). *Variación Real del Salario Docente*. Buenos Aires: Observatorio Argentinos por la Educación. Obtenido de <https://argentinosporlaeducacion.org/informes>

Patiño Lemos, M. R., & Vallejo, M. (2013). Indicadores de Apropiación TIC en Instituciones Educativas. *Revista Educación y Desarrollo Social de la Universidad Militar "Nueva Granada"*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5386162.pdf>

Rajimón, J. (2009). Hacia un Nuevo Paradigma de la Administración de la Educación. *Visión de Futuro, Revista Científica*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935473004>

Anexo 1: Organigrama

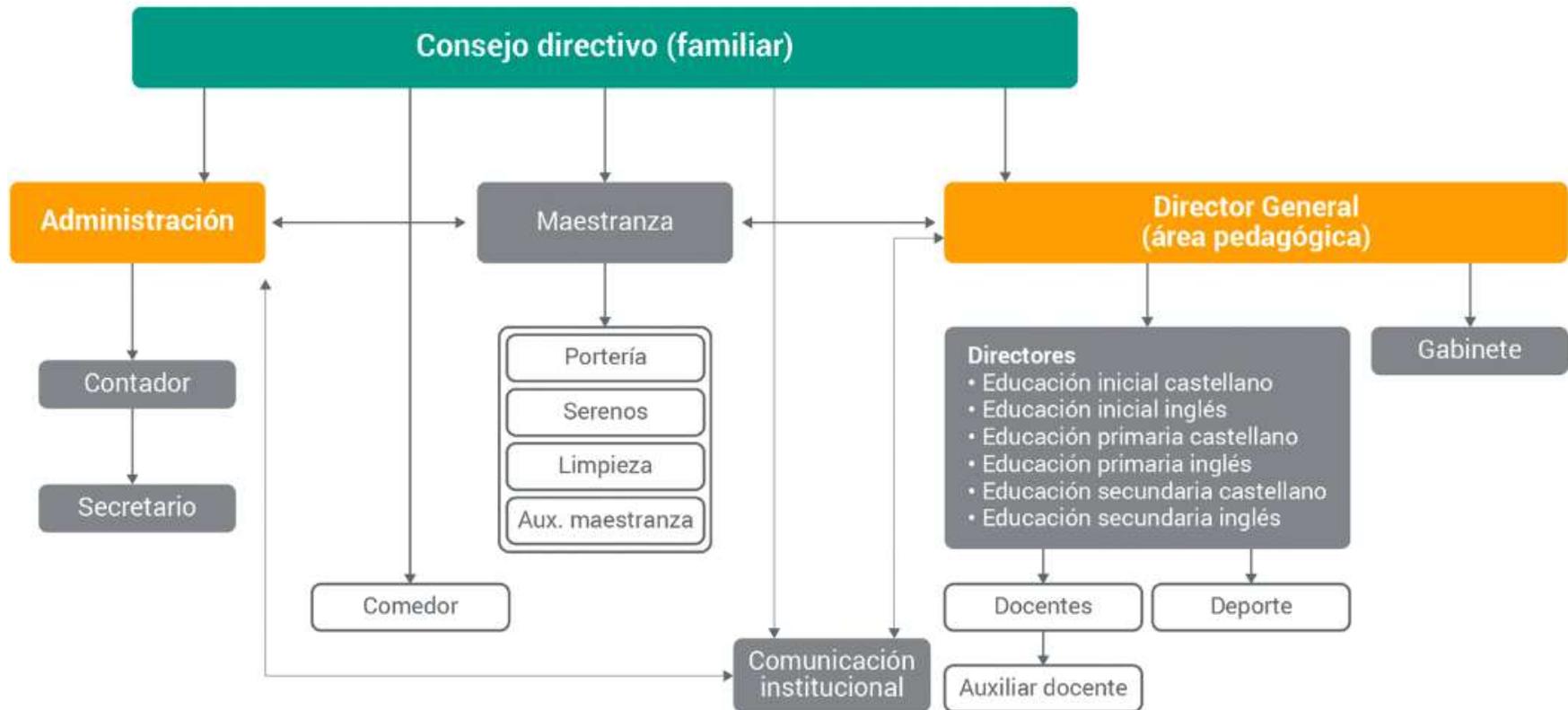


Ilustración 3: Organigrama ISA 2020 - *Los números entre paréntesis representan la cantidad de personas que integran el área

Anexo 2: Costos Plataforma SM Educamos

Softland - FDS - Histórico de cuentas corrientes (agrupado)

Archivo Ver Herramientas Ventanas Ayuda

Zoom 100%

Parámetros

Código de proveedor: 649

EDICIONES SM S.A.

Código de subcuenta:

Fecha de movimiento (Desde): 01/03/2020

Fecha de movimiento (Hasta): 25/06/2020

Módulo de formulario: PV Proveedores

Código de formulario:

Formato e impresión

FDS - Histórico de cuentas corrientes (agrupado)

Marilela Souto
Página: 1
Fecha: 25/06/2020 10:46
id: USR_PVR_M/H_HDR

FDS - Histórico de cuentas corrientes (agrupado)

Proveedor		Razón Social		Moneda Nacional		
Formulario	Comprobante Nro.	Contabilización	DEBE	HABER	Acumulado	
649	EDICIONES SM S.A.					
		01/03/2020	252.211,19	252.211,19	0,00	
482000170 FC	1004-00000979	31/03/2020 19/03/2020	0,00	24.421,59	-24.421,59	Abono de marzo \$ 470 alumnos a 49.594iva c/u
5739 OP		31/03/2020 31/03/2020	24.421,59	0,00	0,00	
483000017 FC	1004-00000986	17/04/2020 06/04/2020	0,00	24.301,58	-24.301,58	Abono de abril Educamos 405 alumnos \$
5769 OP		28/04/2020 26/04/2020	24.301,58	0,00	0,00	
484000009 FC	1004-00001015	14/05/2020 04/05/2020	0,00	24.541,60	-24.541,60	Abono de mayo 409 alumnos \$
5815 OP		19/05/2020 19/05/2020	24.541,60	0,00	0,00	
485000019 FC	1004-00001040	09/06/2020 03/06/2020	0,00	24.541,60	-24.541,60	Educamos 409 alumnos Secundaria Junio
		Subtotal 649	325.475,96	350.017,5	-24.541,60	

Código de proveedor desde: 649 - EDICIONES SM S.A. hasta: 649 - EDICIONES SM S.A.

Código de subcuenta desde: hasta:

Anexo 3: Presentación Plataforma Colegium

A continuación, se muestran las *slides* más destacables de la presentación de la plataforma Colegium para comprender la propuesta. La misma se adjunta completa en otro archivo.



SchoolTrack: Sistema de gestión escolar que permite administrar y gestionar la información de tu colegio, como el registro de calificaciones, asistencias y atrasos, conducta, planes de clases, registros de enfermería, configuración de horarios, y más, de manera simple, segura y efectiva.

SchoolTrack Web: Plataforma online que permite a los profesores ingresar y registrar información como, asistencias, planes de clases, calificaciones, calendarización de actividades y entre muchas más a SchoolTrack desde cualquier dispositivo a través de Internet.



MediaTrack: Este módulo permite gestionar cualquier biblioteca, centro de consulta o de material didáctico, permitiendo mantener un inventario de los préstamos y devoluciones pendientes de los estudiantes, docentes o padres y madres de familia.

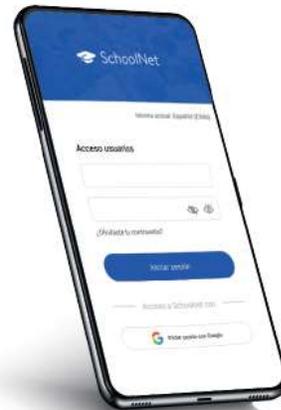


AccountTrack: Módulo para gestionar los ingresos por caja o bancos de cualquier institución educativa, el cual se puede integrar con cualquier proveedor de facturación electrónica, generar referencias bancarias, integración para pago en línea, informes de morosidad, ingresos, envío de estados de cuenta.



SchoolNet: Plataforma que permite visibilizar de manera online la información académica y administrativa de los estudiantes, que el colegio quiera poner a disposición de su comunidad escolar.

SchoolNet Mobile: Aplicación móvil que permite el acceso a toda la información académica ya sea a padres y alumnos mediante un smartphone o tablet, con sistemas iOS y Android.



ARGENTINA | BRASIL | CHILE | COLOMBIA | ECUADOR | ESPAÑA | MÉXICO | URUGUAY
www.colegium.com

Módulos Didácticos Digitales

Los Módulos Didácticos Digitales son un conjunto de materiales y recursos asociados a un contenido, creados con el objetivo de **favorecer y enriquecer el proceso de enseñanza aprendizaje en las asignaturas de Lenguaje y Comunicación y Matemática** de 1ro a 8vo básico.



Beneficios

Oportunidades de aprendizaje: Esta herramienta **diversifica las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes y apoya estos procesos** enriqueciendo las metodologías usualmente trabajadas para el tratamiento de contenidos.

Contenidos dinámicos: Nuestro equipo de profesores desarrolla contenidos dinámicos dándoles un tratamiento más estimulante y

lúdico, para que los estudiantes **logren un aprendizaje más efectivo y participativo.**

Múltiples recursos: Entre los materiales disponibles destacan las presentaciones, las actividades lúdicas, las hojas de trabajo, de producción y escritura, las guías de profundización y las actividades de cierre, todos estos **diseñados para las distintas etapas de una clase.**

Sistema de planificación: Cada módulo está respaldado por una planificación, la cual especifica los objetivos pedagógicos de los recursos, para brindarle **orientación al docente y facilitar la integración de esta plataforma a las clases.**

Ambiente Colaborativo de Aprendizaje

El Ambiente Colaborativo de Aprendizaje (ACA) es una plataforma de actividades tanto individuales como colaborativas para que las instituciones escolares enfrenten ágilmente los desafíos de aprendizaje de la escuela del siglo XXI. Esta solución considera el uso de dispositivos móviles (tabletas o teléfonos inteligentes), como herramientas de trabajo para la colaboración pedagógica.



Beneficios

 **Liderazgo total del docente:** El profesor envía al dispositivo de cada estudiante, una secuencia de ejercicios determinada. El docente determinará el tiempo que deben demorar en responder y cuándo pasar a la siguiente pregunta o detenerse en un punto en especial.

 **Información de avances:** El docente cuenta con un panel de control que le permite seleccionar

actividades, manejar el avance de las mismas y obtener información instantánea sobre los progresos y/o dificultades de los alumnos, permitiéndole intervenir directamente en aquellos grupos que más lo requieran.

 **Retroalimentación inmediata:** El alumno recibe retroalimentación en tiempo real sobre su progreso individual y colectivo y avanza de

acuerdo a su propio ritmo, mejorando considerablemente la experiencia de aprendizaje.

 **Fácil de usar:** No se requiere aplicaciones específicas en los dispositivos. Como se accede a la plataforma a través del navegador del dispositivo (internet o red local), todas las actividades se ejecutan desde el mismo sitio.

Módulos Didácticos Digitales

Los Módulos Didácticos Digitales son un conjunto de materiales y recursos asociados a un contenido, creados con el objetivo de favorecer y enriquecer el proceso de enseñanza aprendizaje en las asignaturas de Lenguaje y Comunicación y Matemática de 1ro a 8vo básico.



Beneficios

 **Oportunidades de aprendizaje:** Esta herramienta diversifica las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes y apoya estos procesos enriqueciendo las metodologías usualmente trabajadas para el tratamiento de contenidos.

 **Contenidos dinámicos:** Nuestro equipo de profesores desarrolla contenidos dinámicos dándoles un tratamiento más estimulante y

lúdico, para que los estudiantes logren un aprendizaje más efectivo y participativo.

 **Múltiples recursos:** Entre los materiales disponibles destacan las presentaciones, las actividades lúdicas, las hojas de trabajo, de producción y escritura, las guías de profundización y las actividades de cierre, todos estos diseñados para las distintas etapas de una clase.

 **Sistema de planificación:** Cada módulo está respaldado por una planificación, la cual especifica los objetivos pedagógicos de los recursos, para brindarle orientación al docente y facilitar la integración de esta plataforma a las clases.