



REPORTE DE CASO – INSTITUTO SANTA ANA - PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

ZIMMEL ELIANA CAROLINA

D.N.I.: 36.620.956

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

LEGAJO VADM13177

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo desarrolla el Plan Estratégico de una institución educativa particular de la ciudad de Córdoba en un horizonte temporal de tres años. Los problemas identificados y a tratar en esta organización son principalmente tres: la falta de planeamiento estratégico, la ausencia de un organigrama bien definido y una inadecuada estrategia de comunicación tanto interna como externa, que condicionan la obtención de una mayor rentabilidad

El objetivo general es incrementar la participación en el mercado a través de la selección de estrategias idóneas, orientadas a tal fin. Para el logro de este propósito, se han considerado ciertos objetivos específicos orientados, diseñados con indicadores que se adecuen y adapten a esta institución escolar para alcanzar la visión de ser reconocida como una institución educativa que propone educación personalizada con calidad, contribuyendo con ello al desarrollo personal y social de los estudiantes. Respecto a las estrategias seleccionadas, se formula como principal herramienta el diseño y desarrollo de plataformas digitales de acuerdo a los intereses particulares de cada estudiante y mejorar los procesos internos optimizando sus recursos.

Para el desarrollo del planeamiento estratégico, se consideró útil y pertinente aplicar el modelo integral del proceso de administración estratégica, para describir estrategias, así como de las oportunidades de mejora que sean aplicables para hacer frente al entorno de la industria educativa de enseñanza privada bilingüe.

ABSTRACT

This work develops the Strategic Plan of a particular educational institution in the city of Córdoba in a time horizon of three years. The problems identified and to be dealt with in this organization are mainly three: the lack of strategic planning, the absence of a well-defined organization chart and an inadequate internal and external communication strategy, which condition obtaining greater profitability.

The general objective is to increase market share through the selection of suitable strategies, oriented to this end. To achieve this purpose, certain specific oriented objectives have been considered, designed with indicators that are adapted and adapted to this school

institution to achieve the vision of being recognized as an educational institution that offers personalized education with quality, thereby contributing to development. Students' personal and social.

For the development of strategic planning, it was considered useful and pertinent to apply the integral model of the strategic management process, to describe strategies, as well as the opportunities for improvement that are applicable to face the environment of the educational industry of private bilingual education.

Palabras clave: Planeamiento Estratégico, Entorno, Institución Educativa, Comunicación, Competitividad

Key words: Strategic Planning, Educational Institution, Environment, Communication, Competitiveness

ÍNDICE

Introducción.....	5
Análisis del Microentorno – Análisis PESTEL.....	6
Factores Sociales y Culturales.....	7
Factores Medioambientales.....	8
Factores Políticos.....	9
Factores Económicos.....	10
Factores Tecnológicos.....	11
Factores Legales o Jurídicos.....	12
Análisis del Macroentorno – Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.....	13
Proveedores.....	13
Distribuidores.....	14
Clientes.....	14
Rivalidad entre Competidores.....	14
Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos.....	15
Análisis de la Cadena de Valor.....	15
Análisis FODA.....	17
Análisis de Matriz BCG.....	20
Marco Teórico.....	22
Objetivo General.....	24
Objetivos Específicos.....	25
Limitaciones y Alcances.....	26
Propuesta.....	26
Planes de Acción.....	27
ANEXO I –DIAGRAMA DE GANTT.....	36
ANEXO II – FLUJO DE FONDOS PLANES DE ACCIÓN.....	37
Conclusiones y Recomendaciones.....	40
Bibliografía.....	42

Introducción

La educación es un derecho humano de toda persona durante su desarrollo, por lo tanto, las oportunidades y el acceso a la educación deben ser de calidad. Al respecto, se sostiene tanto la equidad y la calidad educativa debe ser garantizada por todos los sistemas educativos (nacional, provincial y municipal). Asimismo, propone que se debe promover permanentemente las oportunidades de aprendizaje de calidad sin discriminar por clase social (Amín Beltrán, 2008, pág. 10).

Los sistemas educativos se encuentran inmersos y afectados por los cambios profundos y acelerados experimentados por la sociedad mundial en todos sus aspectos. Estos cambios han producido diversos problemas de gestión en las instituciones educativas, asimismo, tales cambios exigen estrategias eficaces que generen sistemas educativos de calidad a fin de atender las necesidades y demandas de la sociedad y actores educativos (Amín Beltrán, 2008, pág. 17).

En América Latina los problemas de gestión educativa están fuertemente relacionadas a la gestión y la planificación como ya han explicado diversos autores al respecto, mencionando que los modelos de gestión y planificación empleados en América Latina han entrado en crisis y se requiere modelos pertinentes y que den respuestas a las nuevas realidades de la sociedad global (Amín Beltrán, 2008, pág. 29).

Muchas instituciones carecen de planeamiento estratégico actualizado, de gestionar es a través de un plan operativo anual, lo que obstaculiza la gestión de las principales actividades de las instituciones educativas, tales como: objetivos a alcanzar, comunicación de las actividades a realizar, perfeccionamiento docente en innovaciones, habilitación de aulas audiovisuales y equipamiento tecnológico. Dichas dificultades y carencias han originado incomodidad a nivel administrativo, pedagógico y organizacional entre los actores educativos, atentando contra la prestación de un mejor servicio educativo y en el caso que nos ocupa (Instituto Santa Ana), una mayor rentabilidad (Amín Beltrán, 2008, pág. 34).

Es por ello el estudio de las variables planeamiento estratégico y gestión educativa nos permitiría garantizar la articulación de todos los agentes educativos y una

mejor coordinación de los esfuerzos y recursos puestos a disposición para mejorar la calidad educativa (Amín Beltrán, 2008, pág. 39).

Análisis del Macroentorno - Análisis PESTEL

La técnica PESTEL es muy útil para describir el entorno en el que se desenvuelve y desenvolverá una organización. Esta técnica consiste en describir el entorno externo a través de factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Si se consigue describir el entorno actual y futuro en base a estas variables, se estará realizando un ejercicio de reflexión que puede dar algunas pistas interesantes sobre cómo se comportará el mercado en un futuro cercano.

La aplicación de esta herramienta, al ser una técnica de análisis, consiste en identificar y reflexionar, de una forma sistemática, los distintos factores de estudio para analizar el entorno en el que se mueve la organización, y a posteriori poder actuar, en consecuencia, estratégicamente sobre los mismos. Es decir, se estará intentando comprender que va pasar en el futuro próximo, y utilizarlo a favor de la empresa u organización.

Es por ello que para el desarrollo de este análisis, se tuvo en cuenta el concepto de entorno y los aspectos principales que lo conforman y la manera en la que estos influyen en los procesos propios dentro de la institución educativa analizada y en ese sentido, todos los aspectos del entorno, se encuentran relacionados entre sí tomando la educación como eje articulador, ya que se trata de una institución educativa.

Al respecto, la educación ha sido y es un elemento vital desde la génesis del país, además de que hoy en día, a partir de un contexto específico, se convierte en un referente de conversación, de discusión, de estudio e investigación que sin duda, influencia el devenir del país en los diversos aspectos. Por ello, se reconoce la importancia de este fenómeno (la educación), en un entorno determinado, un reconocimiento de sus fuerzas, que conlleva a que se dé una diversificación en sus políticas educativas las cuales son influenciadas por el medio.

La industria que se va a analizar es el rubro referido a la enseñanza privada bilingüe de la ciudad de Córdoba, caracterizada por una fuerte competencia de las organizaciones que

lo componen, alto nivel tanto socio-económico como cultural de las personas que pueden acceder a este servicio, que viviendo y desarrollando sus actividades estas personas en un entorno donde tienen a su alcance y disponibilidad de todo tipo de servicios. Asimismo se trata de una actividad fuertemente regulada, en cuanto a los planes de estudio que se deben seguir, conocimientos que se deben impartir y las condiciones en que deben llevar a cabo sus tareas tanto los docentes como los alumnos. Por último, cabe mencionar que en el aspecto económico, las familias que envían sus hijos a dicha institución como los que podrían llegar a requerir sus servicios educativos, se han visto perjudicadas considerablemente por la pandemia originada por el COVID-19, lo que representa un desafío para la organización que se analiza, en cuanto a la permanencia de los alumnos actuales como respecto a la captación de nuevos estudiantes.

A continuación, se efectúa el análisis de cada factor:

Factores Sociales y Culturales

En este caso, la institución se encuentra ubicada en un barrio de la zona noroeste de la ciudad de Córdoba, llamado Arguello, estando el mismo casi todo poblado y casi en su totalidad las familias tienen una posición socioeconómica media, y, si bien se están radicando nuevas familias, en su mayoría, dicho barrio está conformado por una población de adultos mayores.

También en esta zona tiene y se le da mucha importancia a la práctica deportiva, como elemento socializador, siendo uno de los deportes más importantes el rugby. Respecto de este deporte existen tres clubes que agrupan una gran cantidad de jugadores, siendo ellos Palermo Bajo (nacido en el barrio Bajo Palermo colindante con Cerro de las Rosas, actualmente ubicado en barrio Los Boulevares), La Tablada (nacido en Cerro de las Rosas y luego trasladado a Urca, ubicado al lado de Cerro de las Rosas, y desde hace aproximadamente 6 años en Villa Warcalde) y Tala Rugby Club, que habiendo nacido entre los barrios Cerro de las Rosas y Alta Córdoba, se afincó en Villa Warcalde hace ya algo más de 40 años. Otros deportes practicados son Fútbol (Club Banco, Argentino Peñarol, Lasallano), Hockey (Lasallano y los tres clubes de rugby), Béisbol (con el equipo llamado Argüello), Básquet, Vóley y Tenis (estos tres últimos deportes practicados en menor medida).

Por último, es destacable mencionar los proyectos socio-comunitarios (solidarios/cooperativos) que lleva a cabo la organización. El Instituto Santa Ana si bien realiza varios proyectos socio-comunitarios, los mismos son considerados insuficientes por la propia institución, por lo que se está evaluando la posibilidad de extender la cantidad de éstos vínculos con instituciones sociales de la comunidad.

En cuanto a la proyección de esta variable o factor para el año 2021, se puede mencionar que se espera que la misma se vea seriamente restringida por las disposiciones a nivel nacional, provincial y municipal que impiden la realización de actividades que impliquen grandes concentraciones de personas para evitar la propagación del COVID – 19 (Coronavirus).

Factores Medioambientales

Actualmente se trata de una zona habitada en su gran mayoría por adultos, aunque en los últimos años se han radicado muchas familias jóvenes en busca de mayor tranquilidad y mejor calidad de vida. Su densidad poblacional se está incrementando notable y notoriamente en los últimos años.

Principalmente, la institución está rodeada de viviendas y casonas amplias. Con mucha vegetación, la zona de Argüello casi en su totalidad se encuentra a un nivel elevado, aunque cuenta con algunas pocas zonas bajas a las orillas del río Suquía. Hacia el noroeste aparecen las primeras colinas de las Sierras Chicas, que, sin embargo, no llegan a alturas significativas. En la zona el río Suquía destina parte de su caudal al Canal Maestro Sur, en la zona de Villa Warcalde. El lugar está casi en su totalidad urbanizado, con algunos sectores de baja densidad poblacional, en su mayoría en el cuadrante sur y en el extremo norte.

En lo referido a infraestructura física, este barrio cuenta con servicio de agua corriente, luz eléctrica, alumbrado público, servicio de recolección de basura, gas natural y, además, posee extensos espacios verdes.

Los medios de transporte, imprescindibles para el traslado de los alumnos, con los que se puede arribar a la institución, además del transporte particular y taxis, disponibles son el transporte público (Línea Urbana – Corredores 1 y 7) y los colectivos interurbanos, servicio

brindado por las empresas Cooperativa Obrera de Transporte La Calera Ltda. (Línea Arguello), Sarmiento, Intercórdoba y Fono Bus.

En lo referido a esta variable medioambiental, no se esperan cambios en la misma durante el presente año (2021), manteniéndose inalterable el comportamiento de la misma, ya que se trata de aspectos que para que se modifiquen, deben transcurrir una cantidad de años considerable.

Factores Políticos

Actualmente el signo político que tiene a su cargo el gobierno de nuestro país tiene un claro sesgo socialista y con alta propensión en tomar decisiones en favor de la cada vez mayor intervención del Estado en la economía vía impuestos, tasas o cualquier otro tipo de regulaciones, lo cual pone en riesgo la propiedad privada, la no intervención del Estado en la economía, la libertad de empresa y la competencia libre. Esto puede atentar contra el desarrollo de esta organización, ya que sus acciones en materia de inversión e innovación como institución privada se pueden ver seriamente limitadas. A su vez, por la aparición de la pandemia originada en el COVID – 19 (Coronavirus) que ha causado una crisis no sólo sanitaria sino también económica y social a nivel mundial, también impactó considerablemente en Argentina al implementarse en nuestro país una cuarentena que se ha extendido en el tiempo y que ya se considera agotada, sin resultados positivos significativos de manera relevante y que, asociado a otras cuestiones de orden interno, produjo un cambio de prioridades de gobierno y la gestión del aislamiento social preventivo y obligatorio, ralentizó la designación de los directivos de la Administración Pública Nacional (APN) y a varios meses después de iniciado el nuevo período de gobierno, el espacio directivo se encuentra aún en proceso de designación formal (Rubio, 2020, pág. 2).

Si bien esto no implica que el resto de las direcciones en estos ministerios se encuentren carentes de liderazgo, sí implica ciertas limitaciones sobre el trabajo del Estado. La ausencia de un espacio directivo profesional en la APN pone en tensión la capacidad de respuesta del Estado a problemas complejos, como la gestión de la crisis originada por la pandemia, que más que nunca se requiere coordinación, memoria institucional y rápida capacidad de despliegue de la acción estatal (Rubio, 2020, pág. 3).

Asimismo se está vislumbrando cierta inestabilidad en el gobierno nacional, lo que en caso de agravarse, podría desencadenar en una crisis más política profunda y afectar tanto a las familias, empresas e instituciones educativas (dentro de las cuales se encuentra el Instituto Santa Ana).

Para el año 2021, la proyección que se puede realizar sobre este factor, es que el mismo, en función de los acontecimientos recientes, se conserve constante o con muy leves modificaciones, lo que implicaría que no va a sufrir grandes modificaciones (el único suceso de relativa trascendencia es que se celebraran elecciones legislativas a nivel nacional, pero se espera que no se produzcan cambios sustanciales a nivel político).

Factores Económicos

En lo que se refiere a este aspecto, es necesario comenzar mencionando que la inflación en la Argentina en el mes de agosto fue del 2,7%, acumulando durante el año un incremento de los precios aproximadamente un 17 o 18 %.

En alusión a la cuestión de la deuda Pública, Argentina ofrecerá a bonistas europeos los mismos términos de reestructuración, dándole nuestro país al 1% de los inversionistas, principalmente europeos, que quedaron fuera de su reciente reestructuración de deuda, la oportunidad de obtener. En tal sentido, también el ministro de Economía de Argentina, Martín Guzmán, dijo que el país busca evitar realizar pagos al Fondo Monetario Internacional (FMI) en el período entre 2021 y 2024. La calificadora de deuda S&P (Stándar and Pours) en los últimos días subió la calificación crediticia de Argentina a "CCC+" desde "default selectivo" tras los acuerdos de deuda.

En otro aspecto, la caída interanual del PIB de Argentina sería de un 12% en 2020 por incidencia de la pandemia del COVID-19, logrando recuperarse, ante la estimación previa, donde, haciendo o realizando un análisis sectorial, es relevante mencionar que, la producción industrial bajó 6,9% interanual en julio respecto de igual mes de 2019, mientras que la actividad de la construcción retrocedió 12,9% en igual período la producción industrial cayó. Para paliar esta situación, se proponen incentivar la construcción para mitigar el desempleo del 15%, que sería, según informes de consultoras privadas, más alto hacia los próximos meses. Asimismo, la recaudación impositiva cayó 5% en términos reales: La AFIP

informó que en agosto los recursos tributarios sumaron \$612.146 millones, 33,5% más que un año antes, lo que significó una caída del 5,2% en términos reales. (Latinoamericanos, 16/09/2020).

La crisis generada por la pandemia presenta un triple shock económico en el nivel local: uno de oferta (debido a las medidas de aislamiento social), uno de demanda (derivado de los menores ingresos que genera la paralización de la actividad económica) y uno financiero (asociado a los problemas de liquidez que enfrentan las empresas, especialmente las pequeñas y medianas). A esto se le suma el impacto externo derivado de la crisis global, a partir del menor precio de los principales productos de exportación, la reducción del volumen de comercio de bienes y servicios, y las tensiones financieras internacionales, que influye notoriamente y considerablemente lo mencionado en los párrafos anteriores (ONU, 2020)

Para concluir con éste análisis y verificar sus consecuencias o efectos en la actualidad, esto se ha traducido esto en una disminución en las ventas y producción de las empresas, incrementándose las tasas de desempleo y por último, una clara disminución en los ingresos de las familias. Estas, a su vez ante la no concurrencia presencial de los alumnos a las instituciones educativas, en muchos casos han incurrido en incumplimientos o demoras en los pagos de las respectivas cuotas o aranceles escolares, lo que traería serios problemas dichas instituciones educativas, en especial en lo que se refiere al pago de salarios, impuestos y servicios.

El comportamiento que se proyecta que tenga este factor durante el año 2021 es que se produzca un repunte o recuperación de la actividad económica, como consecuencia de la flexibilización y liberalización de muchos rubros, mejorando la situación económica de las familias que actualmente envían a sus hijos a esta institución y también las que podrían llegar a hacerlo, ya sea que vivan en el entorno próximo a la institución educativa o no.

Factores Tecnológicos

Hoy día son más importantes que nunca. Cada día trae un avance tecnológico y no hay sector que no se pueda beneficiar de ello. El reto que trae está en que la organización, de la que se trate, sea consiente de qué tipo de tecnologías la pueden beneficiar.

En el caso de este instituto, que brinda un servicio educativo, este año tuvo que realizar una acelerada adaptación de los contenidos curriculares a la modalidad virtual, debido a la a la pandemia originada en la existencia y proliferación del COVID – 19 (Coronavirus). Esto implicó incorporación de nueva tecnología, capacitación de sus directivos y personal docente así como el aprendizaje en el uso de las plataformas digitales (Zoom, Meet, Skype, etc.) y herramientas informáticas (Software en la nube, Internet, Drive, etc.) muy necesarias para impartir la enseñanza. También esto produjo el necesario reemplazo de dispositivos tecnológicos existentes por otros más actualizados que incluyen y se adaptan mejor al uso de las plataformas digitales ya mencionadas.

En lo referido al aspecto tecnológico, es aquel factor o aquella variable donde sí se esperan muchos cambios, ya que tanto la tecnología informática como las plataformas digitales avanzan a pasos agigantados, existiendo cada vez más aplicaciones y con mejores prestaciones, no siendo ajenas a ellas la educación. Además, en particular, esta organización tiene previsto invertir fuertemente en el desarrollo y diseño de estas herramientas para lograr un mejor servicio educativo, acorde a las nuevas circunstancias tanto sociales como sanitarias (COVID -19) y conseguir una mayor participación en el mercado, esperando con ello una adecuada adaptación en esta cuestión.

Factores Legales o Jurídicos

La ley nacional que rige la actividad educativa es la 26.206, que en su artículo 17 establece la estructura del Sistema Educativo Nacional, comprendiendo el mismo cuatro (4) niveles, dentro de los cuales se encuentra la educación secundaria y 8 (ocho) modalidades, entre las cuales se incluyen la educación intercultural bilingüe.

En lo respecta al ámbito territorial de la Provincia de Córdoba, la Ley 9870, reza lo siguiente:

Artículo 2º.- **Ámbito de aplicación.** Esta Ley rige la organización y administración del Sistema Educativo Provincial integrado por determinados servicios, encontrándose, entre ellos los servicios educativos públicos de gestión privada (dentro de los que se encuentra encuadrado el Instituto Santa Ana) autorizados.

En éste caso, el Instituto Santa Ana está bajo constante control, inspección y supervisión respecto del cumplimiento de las leyes laborales, sindicales y de la seguridad social respectivas. Además debe acatar todas las normativas emanadas del Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba, so pena de recibir sanciones y en el caso extremo, perder la licencia o autorización habilitante.

Además se debe dar cumplimiento a lo establecido en el Estatuto para el Personal de los Establecimientos Privados de Enseñanza - Ley 13.047, que hace las veces de Convenio Colectivo de Trabajo para los docentes de la educación privada, que regula las condiciones laborales de los trabajadores de la educación del sector privado, aparte de acatar las convenciones colectivas de trabajo de los demás empleados en relación de dependencia de la institución (maestranza, administrativos, servicios de vigilancia, etc.) .

Asimismo, dicha institución, al ser una institución educativa, legalmente está conformada como una asociación civil sin fines de lucro y enmarcada en la ley 24.057. Esta conformación le permite estar exenta del pago de impuestos según diversos plexos legales o normativos tanto en al ámbito Nacional, Provincial y Municipal.

En este aspecto, no se proyectan o esperan modificaciones sustanciales, lo que implica que las disposiciones legales que rigen la actividad educativa de enseñanza privada bilingüe, se mantengan casi en su totalidad como hasta el momento, ya que se precisan varios años así como además tanto mucho trabajo como discusiones que lleven a consensos generalizados para lograr un cambio trascendental en este aspecto.

Análisis del Microentorno – Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

A continuación, se realiza el análisis de estos factores que forman parte del microentorno y que influyen sobre esta organización (Porter, 2015):

1. Proveedores

En el caso de esta industria o mercado, su vinculación con los proveedores es muy bajo, ya que lo que se brinda es un servicio, con lo cual se necesitan muy pocos proveedores y estos están claramente definidos, a diferencia de si fuese un producto para el cual se necesiten determinados insumos o materias primas para elaborarlo. A su vez el poder de

negociación de la institución con respecto a los proveedores es también muy bajo, debido a que la mayoría de ellos son proveedores de servicios públicos, siendo dichos proveedores muy capaces con respecto al servicio que brindan y ofrecen

2. Distribuidores

En este sentido, se puede mencionar que todas las instituciones que componen este mercado (enseñanza privada bilingüe) tienen o poseen vínculos estrechos con otras instituciones, tanto educativas como deportivas, lo que le permite que sus servicios educativos se promocionen, lleguen y sean o puedan ser aprovechados a y por una mayor cantidad de alumnos, abarcando así una mayor porción del mercado, aunque como ya se mencionó precedentemente, estos son considerados insuficientes. En este aspecto juega un rol preponderante la tecnología, que permite llegar a muchos alumnos, eliminándolas fronteras físicas y más aún en el actual contexto de la pandemia originada por el COVID – 19 (Coronavirus), en donde se ha restringido y eliminado la asistencia presencial a lugares de grandes aglomeraciones de personas en general y de los alumnos a las instituciones escolares en particular.

3. Clientes

Los clientes potenciales y habituales son los hijos de familias de niveles socioeconómicos altos, principalmente de la zona noroeste y de los barrios cerrados de la ciudad de Córdoba y localidades aledañas (Saldán, Villa Allende, Mendiolaza, Unquillo y La Calera). Lo que caracteriza a los clientes de esta industria es que son sofisticados así como muy exigentes en cuanto a la calidad del producto (servicio en este caso) que demandan, además de anticiparse de manera considerable, con respecto a sus necesidades, respecto de los que asisten a otro tipo de instituciones educativas.

4. Rivalidad entre los Competidores Existentes

La competencia en este mercado o industria es alta y hasta muchas veces feroz, ya que existen pocas instituciones que ofrecen y brindan el servicio de educación privadas en la zona noroeste de la ciudad de Córdoba, pero siendo de muy buena calidad y muy apreciado como valorado este servicio. Dicha rivalidad también es muy marcada debido a que son instituciones muy reconocidas en su zona de influencia y donde la diferenciación del servicio

ofrecido está muy marcado en cuanto a lo que es la calidad y el precio que se cobra por este servicio. La rivalidad existente entre las instituciones de enseñanza bilingüe, también viene dada por las experiencias que han tenido personas conocidas de los alumnos y que realizan recomendaciones acerca de a que institución escolar asistir. Es decir que esta rivalidad está determinada por factores personales, emocionales y hasta sentimentales. Esta rivalidad y competencia, por último, está muy cimentada en la inversión (nuevas tecnologías implementadas en la enseñanza, por ejemplo) y mejoras sostenidas (capacitación permanente del personal).

5. Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos

En este caso, si existe la permanente amenaza de productos o servicios sustitutos, ya que es cada vez más frecuente que existan instituciones que brinden el servicio de enseñanza bilingüe en la ciudad de Córdoba y en particular, en la zona noroeste de la misma. Además existe una posibilidad muy concreta de que se radiquen en la zona instituciones educativas con subsidios estatales, lo que podrá provocar un éxodo significativo de alumnos no solo del Instituto Santa Ana sino que también de las demás de enseñanza privada bilingüe de la zona hacia dicha institución, lo cual sería muy negativo para la actividad, los ingresos, la rentabilidad y la imagen de esta organización.

Como cierre o conclusión se puede decir que se trata de un mercado muy competitivo y con amenaza permanente o constante de entrada de nuevos competidores. Por el contrario, el poder de los proveedores y clientes no es muy fuerte, lo que le permite a la organización tener cierta holgura o margen de maniobra para realizar actividades de carácter operativo y tener cierta tranquilidad en cuanto a las relaciones con estos actores del entorno, sin padecer presiones significativas al momento de realizar negociaciones de carácter comercial con ellos. El aspecto que falta desarrollar o donde existen deficiencias en esta institución es el referido a la distribución, a partir de afianzar las relaciones con instituciones del medio y del desarrollo de herramientas tecnológicas y/o digitales para adaptarse a las nuevas tendencias educativas así como a las necesidades o demandas de los alumnos (educación virtual)

Análisis de la Cadena de Valor

El objetivo, en éste análisis, es comprender el comportamiento de los costos de las actividades que agregan valor al producto o servicio (para liderar por costos o precios) y también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación (para liderar por diferenciación) es decir: buscar fuentes de ventajas competitivas (Porter, 2015).

La ventaja competitiva se genera cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales (Porter, 2015).

Asociado a lo anterior, Porter define el valor como la suma de beneficios percibidos menos la suma de los costos percibidos por el cliente al adquirir y usar un producto o servicio (Porter, 2015).

El análisis, en este caso, de la cadena de valor, es el siguiente:

La organización en cuestión, tiene muy bien desarrolladas todas las actividades primarias (principal o fundamentalmente en Operaciones, Logística de Salida, Marketing y Ventas y el área de Servicios) mostrando algunas deficiencias en materia de correcta implementación de las actividades de soporte, como ser la gestión de recursos humanos y desarrollo de tecnología. Esto hace, provoca, o lleva a que no se le termine de dar todo el valor que correspondería al producto (servicio en este caso).

En cuanto al valor, imagen y prestigio que la comunidad le asigna al establecimiento, se puede decir que la imagen del Instituto Santa Ana, proveniente desde otras instituciones y de la comunidad en general, es positiva y, en palabras del director, potenciándose la misma con objetivos vinculados con la calidad y calidez del proyecto institucional. Esto se encuentra basado y también sostenido en un trabajo colaborativo y en equipo, donde los docentes cumplen un rol central en propuestas y en acompañamiento permanente y personalizado de los estudiantes. Su página de Facebook muestra, en muchos casos, la opinión de la comunidad para con la escuela, siendo los mismos notablemente muy favorables.

Aquí se puede observar, a través de comentarios de padres, ex docentes y ex alumnos, cómo valoran la formación académica y humana de los alumnos así como la calidez humana y calidad educativa de los directivos, docentes, no docentes, etc.

En lo que concierne a la posición y valoración de la institución dentro del sistema educativo, a nivel ministerial (Dirección General Enseñanza Privada o DIPE), el Instituto Santa Ana tiene un alto nivel de aceptación, tanto en el desarrollo del proyecto institucional como en los proyectos de crecimiento. Esto permite que los servicios que brinda la organización, tener un agregado de valor muy importante, al incorporar a la enseñanza tradicional, una lengua o idioma adicional (por eso se llama bilingüe), pasando a ser por dicha circunstancia, un producto (servicio) de alta calidad y como se dijo, valoración por parte de la sociedad.

Análisis FODA

- Fortalezas
 - Posibilidad de una atención real del aula heterogénea (prácticas habituales de enseñanza personalizada), para que los estudiantes dispongan de la posibilidad de aprender y asimilar los contenidos curriculares con mayor y mejor precisión.
 - Libertad para desarrollar propuestas por parte del personal docente, lo que fomenta la participación (aún sin logros ni avances significativos en este aspecto).
 - Evaluación permanente y continua de los miembros del Consejo Directivo, lo que les permite estar actualizados y preparados para implementar herramientas de gestión modernas para el progreso de la institución.
 - Favorable percepción y opinión de la sociedad respecto de la institución, lo que redundaría en una mayor cantidad de alumnos que pueden asistir en el futuro a la institución, además de influir positivamente en su imagen y prestigio actual.
 - Clara definición de las funciones de los miembros del Consejo Directivo, aplicando así cabalmente el principio de división del trabajo, evitando así la superposición y confusión de tareas.
 - Estrechos vínculos con otras instituciones del ámbito educativo, permitiendo de esta manera la sinergia educativa entre dichas instituciones, lo que implicaría un mejor aprovechamiento y complementación de los conocimientos y capacidades de los alumnos, docentes y directivos.

- Bajo o nulo nivel tanto de deserción, abandono y ausentismo por parte de los alumnos, lo que repercute en una buena imagen y posicionamiento de la institución en el mercado y en la sociedad.
- Amplia disponibilidad de medios de transporte para llegar y acceder a las instalaciones del Instituto Santa Ana. Esta situación puede permitir en el futuro sumar alumnos de otros sectores de la ciudad de Córdoba y ciudades aledañas (situación desaprovechada en gran magnitud hasta el presente).
- Muy buen nivel de inglés + exámenes internacionales + ventaja diferencial (CAE). Esto es muy valorado por los sectores de altos ingresos (principales clientes del Instituto Santa Ana), ya que les sirve tener un conocimiento fluido del idioma inglés al momento de viajar al exterior, proseguir con sus estudios de nivel superior o acceder a puestos de trabajo que requieren alto nivel de capacitación y/o especialización.
- Oportunidades
 - Recuperación de la economía Argentina prevista para los próximos años, lo que haría que los ingresos de la institución se recuperen y crezcan, vía incorporación y captación de nuevos alumnos.
 - Venta de productos (servicios) complementarios, como educación bilingüe para adultos o niños con capacidades especiales, aprovechando la infraestructura o tiempo ocioso, sin necesidad de incrementar considerablemente los costos.
 - Exigencia creciente del manejo del idioma inglés por parte de empresas, ya sea existentes o con posibilidad de instalarse en la ciudad de Córdoba, siendo esta situación beneficioso o favorable para la institución, al verse incrementada o por lo menos estable la demanda de su Producto (servicio en este caso).
 - Gran capacidad de alcance de las redes sociales y de los medios masivos de comunicación para promocionar los productos (servicios) de la organización, lo que incrementaría el público objetivo de la institución
 - Radicación reciente en la zona de influencia de la institución educativa de nuevas familias con hijos en edad escolar, lo que ampliaría, en los próximos años, la cantidad de clientes potenciales.
- Debilidades

- Ubicación en un sector muy específico de la ciudad, lo que torna a veces inaccesible a muchos alumnos de otras zonas de la ciudad de Córdoba (principales demandantes de este servicio) que quisieran asistir a dicho instituto y que por lo mencionado, no pueden hacerlo.
- Selección del personal docente solo por recomendaciones, sin evaluar adecuadamente sus antecedentes, lo que repercute notablemente en la calidad y actualización de los contenidos a impartir, por falta de capacitación de los docentes.
- Desactualización del PEI (Proyecto Educativo –Institucional) ya que el mismo a
- Escasos espacios para la investigación y la capacitación docente, ya que no se destinan espacios, recursos ni tiempo a estos fines, atentando contra la calidad y la actualización educativa.
- Deficiencias en la comunicación institucional así como también en la delimitación y asignación de roles, lo cual puede conducir a confusiones y superposición en cuanto a las labores y hasta los roles asignados al personal.
- Inexistencia de una diagramación adecuada y conocida de la estructura organizacional, ya que se trata de una organización con una integración muy vertical, lo cual dificulta la llegada de la información y la comunicación desde los niveles más altos de la organización a los más bajos y viceversa.
- Amenazas
 - Abandono y/o deserción de los estudiantes por problemas económicos de sus familias, repercutiendo notable y considerablemente de manera negativa en los ingresos, rentabilidad y posiblemente prestigio de la institución.
 - Instalación en las proximidades del Instituto Santa Ana de una escuela bilingüe subsidiada por el Estado (y, por ende, con cuotas al 50 % de la que cobra la institución). Esta situación no solo afectaría a la institución en cuestión sino también a las demás de la industria, produciéndose, posiblemente, un éxodo notable hacia esta nueva escuela de enseñanza privada bilingüe.
 - Desestimiento de los alumnos debido a los problemas que trae aparejado la propagación del COVID – 19 (Coronavirus). La pandemia originada en la existencia del COVID – 19 ha afectado no solo en lo sanitario a la población, sino

también en otros aspectos (social, económico, familiar, etc.), lo cual puede provocar el abandono de los alumnos por los motivos antes mencionados, con la consecuente disminución de los ingresos de la institución y por consiguiente tanto de su participación en el mercado como de su rentabilidad.

Análisis de Matriz BCG

Dentro de su ciclo de vida, el producto o dicho de otra manera, el servicio de educación privada bilingüe (objeto de análisis en este caso), en sus inicios fue un producto estrella, ya que se lo consideraba innovador, teniendo altos índices de crecimiento y siendo gran proveedor de liquidez. Posteriormente, dicho servicio que brinda esta organización, fue mutando hasta transformarse en un producto vaca, ya que posee una alta cuota del mercado y un crecimiento bajo, estando los servicios que ofrece actualmente ésta institución encuadrados dentro de ésta categoría, ya que es un servicio que ya que en función de sus características, se encuentra consolidado, la inversión que se debe realizar no es significativa y cada nuevo alumno (cliente) que se agrega significa un aporte significativo, en especial para cubrir los costos fijos del establecimiento. Se le llama vaca porque se “ordeña” solo, sacándole provecho un producto (servicio en este caso) ya consolidado, moviéndose y “vendiéndose” solo. Además como las cuotas se abonan al contado y por adelantado, no existe prácticamente morosidad, disponiéndose así dispone de un flujo de caja importante, continuo y apto para desarrollar y ofrecer nuevos productos (servicios educativos).

Continuando con este análisis, en un escenario muy general, las escuelas como tal pueden ser consideradas como las vacas dentro del grupo empresarial educativo ya que se encuentran generalmente en una etapa más madura que otros productos, servicios o negocios y por la experiencia en el medio es la que mayores ingresos genera.

Ahora bien, una escuela por la gran la cantidad de clientes cautivos que tiene (sean fidelizados o rehenes) cuenta con gran potencial para crear nuevas unidad estratégicas de negocios afines a ella, dentro de las cuales podemos considerar: servicio de comedor estudiantil, movilidad escolar, librería, venta de uniformes, talleres extracurriculares, asesoría psicológica estudiantil, editorial e incluso software educativo entre otros.

Desde el punto de vista la demanda, la Unidades Estratégicas de Negocios base será la escuela ya que genera una demanda independiente y las otras Unidades .Estratégicas de .Negocios serán las de tipo dependiente ya que su nivel de venta dependerá de cuantos clientes cautivos tiene la escuela. Es decir, la escuela puede generar mayores ingresos a través de la venta cruzada (productos complementarios), que en este caso no se da.

Como promotores y/o directores es fundamental comprender que los productos o Unidades Estratégicas de Negocios complementarios al servicio educativo contribuyen a que los estudiantes tengan una mejor experiencia educativa, una mejor calidad de vida y por ende habrá un mayor sentido de pertinencia en la escuela que se traduce en un mejor índice de satisfacción de padres de familia y los mismos estudiantes. En términos de resultados comerciales y de marketing esto se ve reflejado en la recompra (los estudiantes sigan en la escuela) y principalmente en la publicidad viral (el recurso más efectivo actualmente en publicidad).

Asimismo, las Unidades Estratégicas de Negocios contribuyen a que la institución escolar tenga mayores ventajas comparativas y competitivas que permiten llevar a un mejor posicionamiento de marca (en la medida que puedan ser bien gestionadas).

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de Internet

Para finalizar, en el caso del Instituto Santa Ana, las unidades estratégicas de negocio en que se divide la organización, esencial y principalmente, son dos:

- a) Enseñanza bilingüe en el nivel primario: en ella se imparten los conocimientos referidos al primer ciclo de educación (Matemática, Lengua, Ciencias Naturales y Ciencias Sociales) por la mañana en idioma castellano y por la tarde en idioma inglés.
- b) Enseñanza bilingüe en el nivel secundario: en ella se dictan y transmiten los conocimientos referidos al segundo ciclo de educación, abarcando diversas asignaturas o áreas de conocimientos (Matemática, Lengua y Literatura, Historia, Física, Química, Biología, Computación, etc.) también por la mañana en idioma castellano y por la tarde en idioma inglés

El dictado de los contenidos curriculares en ambos idiomas y en diferentes turnos complementarios entre sí (inglés y español) tiene por objetivo o el propósito el de lograr una

mayor agilidad intelectual y una formación más integral del ser humano (elemento diferenciador de esta modalidad de enseñanza - aprendizaje respecto de otras).

Marco Teórico

La planificación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización (Robbins, 2018, pág. 6).

La planificación se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer), como de los medios (como hay que hacerlo), y puede ser formal o informal. Todos los gerentes planean y en parte lo hacen informalmente. En la planificación informal nada está escrito y hay pocas metas (o ninguna), que se compartan en la organización. Esta forma de planificación se hace en empresas pequeñas, en las que el propietario-director tiene una visión acerca de hacia dónde quiere que marche su negocio y cómo quiere hacerlo. Es una forma de planificación general y le falta continuidad. Aunque es más común en las organizaciones pequeñas, también se da en las grandes. Lo contrario ocurre con la planificación formal (Robbins, 2018, pág. 17).

En este sentido, la planificación marca una dirección para gerentes y no gerentes por igual. Cuando los empleados saben a dónde se dirige la organización o la unidad de trabajo y qué deben aportar para alcanzar las metas, pueden coordinar sus actividades, cooperar y hacer lo necesario para conseguir dichas metas. Sin planificación, departamentos e individuos podrían obtener resultados contraproducentes, lo que evitaría que la organización avanzara eficazmente hacia sus metas (Robbins, 2018).

Avanzando aún más en este desarrollo, el Planeamiento Estratégico (combinando los conceptos de plan y estrategia) es un proceso por el cual los empresarios definen el modelo de negocio a seguir a través de la investigación sobre diferentes factores: la situación de mercado, las necesidades de los consumidores, las condiciones sociopolíticas, legales, económicas y los desarrollos tecnológicos, aplicado en distintos niveles de la organización y con distintos objetivos (Hermida J. S., 1995, pág. 16).

También se puede mencionar que, la planeación estratégica, es un proceso formal que consta de cinco pasos, que define a una organización y la ubica en el contexto en el cual se desempeña (Hill C, 2009, pág. 9).

Para comenzar con la elaboración y diseño del Plan Estratégico, desde el punto de vista de Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen a la competencia industrial (Porter, 2015, pág. 29)

Asimismo, Porter, remarca que para lograr y elaborar una óptima estrategia competitiva, al realizar el análisis FODA, éste debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y resaltar las oportunidades y amenazas claves del entorno (Porter, 2015, pág. 43).

Lo más importante es que cualquier evaluación del ambiente externo desde una perspectiva de administración estratégica debe incluir un análisis de sus competidores, así como su posición relativa ante ellos. Aun cuando es posible utilizar otras herramientas en este proceso, el motivo por el cual se acepta ampliamente la propuesta de valor es porque, en el análisis final, en definitiva, es el cliente quien determina que propuesta le ofrece el mejor valor (Ossorio, 2003, pág. 25)

No obstante lo anterior, de igual importancia que el análisis del ambiente externo, es el análisis de las capacidades internas de la organización. De las diversas herramientas o marcos de referencias utilizados para este propósito, el enfoque de la “cadena de valor” de Porter, quien enfatiza que para entender la capacidad competitiva de la organización, los administradores deben evaluar el valor que las actividades de la cadena de valor, agregan al producto o servicio. Con la finalidad de determinar en cuál de los eslabones de las cadenas de valor internas de la compañía se agrega precisamente el valor, la administración necesita entender cada una de todas las actividades que abarca la cadena. (Kotler, 2001, pág. 30).

Por último, es pertinente destacar que una herramienta muy utilizada cuando se efectúa la planeación de las unidades estratégicas de negocio (UEN) de una compañía, ya en

la etapa final de la planeación estratégica, es el análisis de la cartera de negocios a través de la matriz BCG. Con este análisis la administración evalúa los negocios/productos que posee con el objetivo de identificar cuál de estos le resulta más rentable y donde seguramente se seguirá invirtiendo, así como también distinguir aquellos que generan menos rentabilidad para tomar decisiones (Kotler, 2001, pág. 39).

De acuerdo a todo lo expuesto, mi posición es inclinarme favorablemente hacia lo que exponen los autores Robbins y Coulter, dando los motivos o razones que intentan responder al siguiente interrogante. ¿A qué se debe que algunos negocios prosperen y otros fracasen, aun cuando enfrentan las mismas condiciones del entorno?

La respuesta se fundamenta en tres pilares. La primera razón hace referencia a que hay siempre una vinculación positiva entre la planeación estratégica y el desempeño. Como mencionan los autores: “su hipótesis se orienta a que las organizaciones que usan la administración estratégica tienen niveles más altos de desempeño.” En segundo lugar, para enfrentar la incertidumbre debido a que la administración estratégica es utilizada como herramienta para examinar cuáles son los factores relevantes del entorno que impactan en la organización y decidir cuáles acciones poner en práctica. Por último, la administración estratégica es trascendental dado que las organizaciones son complejas y cada sector debe trabajar en conjunto con los demás para cumplir los objetivos generales. Resumiendo, el planeamiento estratégico les permite a las empresas un crecimiento continuo y la adaptación a los cambios permanentes del mercado en el que actúan, además de facilitar un accionar competitivo asegurando su posicionamiento y expansión en un contexto cada vez más complejo

Objetivo General

- Incrementar la participación del mercado en un 30 % para el año 2023, para así mejorar los ingresos en un 5 % para igual período de tiempo y lograr una reducción en los costos del 5%. Dicho porcentaje de incremento en la participación en el mercado, se establece porque lo máximo posible que se podría crecer, en cuanto al posicionamiento en el mercado es de un 50% y sería alcanzable logrando un 10% de crecimiento por año. En cuanto los ingresos, lo máximo que se podrían acrecentar es

en un 10 % en los tres años de análisis, al igual que la reducción en los costos (aclarando, que en este caso, el crecimiento en los ingresos y la reducción en los costos sería de un 5% en los años 2021, 2022 y 2023, a razón de un 2% para los dos primeros períodos y en un 1% para el último, todo en términos reales, es decir sin considerar la inflación esperada para esos años)

Objetivos Específicos

- 1) Mejorar el nivel de las ventas en un 5 % en el período 2023, a través de la elaboración de un nuevo organigrama de la institución, redefiniendo la misión, la visión y los valores de la empresa. La justificación de plantear este objetivo específico es que no se tiene en claro a que debe apuntar la organización, por lo que mediante un rediseño de su organización interna, se lograría unificar y encauzar mejor los esfuerzos para así hacer más eficiente el empleo de sus recursos tanto humanos como materiales permitiendo lograr mayores ventas.
- 2) Aumentar el número de clientes en un 5 % hacia el año 2023, realizando un estudio de mercado para conocer, estudiar, y evaluar las necesidades y preferencias de los demandantes de este servicio. La justificación de la realización de esta actividad radica en que la organización no conoce con certeza las verdaderas demandas de los clientes, lo cual se puede revertir conociendo, estudiando y evaluando dichas necesidades a fin de orientar mejor los recursos hacia la satisfacción y consecución de clientes.
- 3) Reducir los costos en un 5% para el año 2023, optimizando el funcionamiento de la organización mediante la reorganización y profesionalización de sus recursos humanos a partir del primer semestre del año 2021. Esto sería posible, ya que al dotar a los recursos humanos de mejores herramientas profesionales, estos serían más eficientes y productivos y al mejorar su rendimiento, se reducirían los costos por ineficiencia.
- 4) Acrecentar la cantidad de alumnos en un 5 % para el período 2023, mediante la ampliación y expansión de las unidades de negocios. Esto se llevaría a cabo debido a que actualmente las unidades de negocios son escasas y están muy poco desarrolladas

como así también explotadas, lo que le impide a la organización tener mayor cantidad de alumnos y una mayor participación o posicionamiento en el mercado.

- 5) Aumentar el número de clientes en un 5 % hacia el año 2023, promocionando la marca y la imagen través de la integración de las diferentes plataformas digitales y tanto promoción como publicidad en estas y en medios masivos de comunicación a las que puede acceder y de las que puede hacer uso la organización, desaprovechadas en la actualidad. Este modo de lograr el objetivo planteado se pretende llevarlo a cabo de esta manera, ya que actualmente las plataformas digitales como así también los medios masivos de comunicación poseen una alta penetración e influencia en la sociedad y en las elecciones que realizan las personas de los productos o servicios que demandan, consumen y utilizan. Además, para gran parte de la sociedad esta institución es casi desconocida y/o ignorada (salvo en su zona de influencia) y para revertir esta situación se justifica realizar una alta inversión en publicidad y promoción de la institución en sí misma y de los servicios que ofrece.
- 6) Disminuir los costos en un 5 % para el año 2023, a través del fomento de mejoras en la gestión de la comunicación interna de la empresa a través del desarrollo de aplicaciones, instrumentos y herramientas digitales para emplearse dentro de la organización. Esto es porque la organización actualmente cuenta con una red de comunicación interna muy deficiente, y por lo tanto, mejorándola, se lograría una considerable y hasta un menor desperdicio y mal manejo de información valiosa para la organización, lo que redundaría en la disminución de los costos planteada.

Limitaciones y Alcances

- Alcance de contenido:

Incrementar la productividad y competitividad de la organización INSTITUTO SANTA ANA (escuela privada de enseñanza bilingüe de la ciudad de Córdoba)

- Alcance temporal:

Periodo 2021-2023

- Alcance en el ámbito geográfico:

Instituto Santa Ana con sede en la Ciudad de Córdoba.

Propuesta

El objetivo primordial que se busca lograr es formular un plan estratégico y una herramienta de gestión innovadora para el Instituto Santa Ana.

Planes de Acción

Con respecto al primer objetivo específico a alcanzar, se propone la confección de un organigrama de tipo jerárquico, que es el más común y el que más se adapta al tipo de organización sobre la que se está trabajando, pues depende del poder o control dentro de la empresa (de mayor a menor), mostrando así en orden descendente los niveles de autoridad de una empresa, por lo que este organigrama es de tipo vertical. De esta forma, esos niveles jerárquicos van del superior al inferior en función del grado de jerarquía, siguiendo un diseño piramidal. Este diseño del organigrama organizacional facilitaría la transmisión de información entre superior y subordinado, además de ser visualmente más claro, combinándolo, en función de las necesidades de la institución, con un organigrama funcional, que es aquel donde se especifican todos los puestos que existen en la empresa, e incluso pueden añadirse las tareas que dependen de cada rol, además de especificar y definir claramente las funciones, competencias y atribuciones de cada unidad departamental. (Hill C, 2009, pág. 82).

En cuanto a la visión y a la misión de la organización, que se propone ser reformulada, las mismas son las siguientes las que se sugieren:

Visión: Ser la Institución Educativa más reconocida en enseñanza privada bilingüe de la ciudad de Córdoba, orientando racionalmente el uso de los recursos humanos, financieros, materiales, físicos, así como el tiempo destinado a las acciones que permitan fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje, que induzcan a cumplir la excelencia de la institución educativa.

Misión: Formar individuos integralmente críticos, creativos y con altos valores, para que sean capaces de enfrentar en forma positiva y responsable las diferentes situaciones cotidianas en las que se vea involucrado, orientándolo al mejoramiento en su calidad de vida.

Como nuevo esquema de valores organizacionales se proponen los siguientes:

- Honestidad
- Libertad
- Adaptabilidad
- Coherencia como valor empresarial
- Calidad de Servicio
- Pasión
- Competitividad
- Trabajo en equipo
- Orientación al Cliente
- Excelencia

En lo que respecta a formulación de una nueva cultura organizacional, se sugiere la construcción de una cultura fuerte, donde cada miembro de la organización todo el personal de la empresa se encuentra convencido de los valores y creencias de la organización, siendo la misma compartida por todos sus miembros, y donde cada miembro de la institución deberá tener mucho compromiso con la organización, fomentando el trabajo en equipo, la creatividad, innovación, etc, en fin, otorgando mayor libertad de acción a cada colaborador. Es decir, que por lo mencionado, este tipo de cultura organizacional expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de una población. Pero también personifica todas las experiencias y conocimientos que de los seres humanos han acumulado a través del tiempo. En base a lo mencionado anteriormente, se procurará lograr una “cultura iniciadora o provocadora” donde, se genere el cambio, exista creatividad e innovación, y los miembros se constituyan en verdaderos emprendedores y/o provocadores del cambio (Chiavenato, 2018, pág. 20).

A su vez, como acción a futuro y como complemento de reformular la cultura organizacional, está previsto la implementación de un nuevo estilo de gestión, donde el mismo será de tipo democrático y/o participativo, que es un estilo de liderazgo que permite crear mayor compromiso con la organización pues se centra en los subordinados involucrándolos en la toma de decisiones, delegando autoridad y utilizando la retroalimentación como un medio para dirigir y corregir errores y donde dicho estilo de

dirección se caracteriza porque se manifiestan muy buenas relaciones de interacción entre y con todos, tanto de manera ascendente como descendente. Los métodos y procedimientos que se emplean se caracterizan por la persuasión y el convencimiento. (Hermida, 1995, pág. 78)

Otro plan de acción que se piensa llevar adelante referido a este primer objetivo específico, es el de implementar un modelo de estructura organizacional de tipo flexible, que a corto plazo es aquella en la cual los trabajadores se pueden adaptar fácilmente a las necesidades de sus clientes, completando su trabajo de manera eficiente y agilizando la toma de decisiones cuando sea necesario, mientras que a largo plazo se esfuerza en busca de alcanzar un desarrollo organizativo permanente. Se recomienda, asimismo, como complementario a lo anterior, realizar reuniones con el personal recurriendo a herramientas como una lluvia o tormentas de ideas y piensa en qué nuevos productos o servicios se pueden ofrecer a los clientes actuales. Una vez que se tenga dicha lista, se deben puntuar los productos o servicios por orden de prioridad o importancia para los clientes actuales. A partir de aquí, se debe planificar el lanzamiento.

Como actividad ya más concreta sugerida y para que lo anterior se materialice para este tipo de organización y a los fines de lograr con mayor eficacia los objetivos planteados, se sugiere el diseño de una nueva estructura organizacional, adoptándose una estructura organizacional de tipo funcional, donde la misma se organiza en torno a los inputs o actividades requeridas para elaborar productos o servicios, como el marketing, operaciones, I+D, etc. Centralizada y altamente especializada, esta estructura es la más adecuada cuando se ofrece una línea de productos limitada en un segmento de mercado determinado, como es este caso, y donde las necesidades de los stakeholders (interesados) externos son relativamente estables. A su vez, dicho tipo de estructura está orientada hacia el desarrollo de manera permanente y continua el trabajo en equipo.

Como indicadores para medir las actividades a realizar en los planes previstos de acción para lograr este objetivo específico, se pueden mencionar a los siguientes:

ROI del Programa de Reformulación Interna = Beneficio del Programa de Reformulación Interna / Inversión en Reformulación Interna

Grado de Cumplimiento del Diseño de una Estrategia General dentro de una Organización =
Estrategia Aprobada / Estrategias Elaboradas o Formuladas x 100

Grado de Satisfacción de Clima laboral = Número de Empleados Satisfechos con el clima
Laboral / Número Total de empleados de la Organización) / 100

Porcentaje de Empleados Formados en la Cultura de la Empresa = Número de Empleados
Formados en la Cultura de la Empresa / Número total de Empleados) x 100

Porcentaje de Empleados que Referencian Candidatos = (Cantidad de Empleados Promotores
– Cantidad de Empleados Detractores / Número Total de Empleados de la Organización) x
100

Presupuesto: \$450.000 (Fuente: Estimación en base a un referente del área y consultas a
demás especialistas en la materia)

Continuando con los planes de acción a llevar a cabo, a su vez se propone realizar un estudio de mercado exhaustivo con el propósito de saber cuáles son las verdaderas necesidades y/o demandas de los clientes que puede captar la organización, a fin de que, como se dijo oportunamente, orientar y optimizar mejor los recursos tanto humanos como materiales de los que dispone, además de poder tomar decisiones de manera más adecuada, minimizando los riesgos, para así poder satisfacer con creces las expectativas de los clientes que demandan este servicio.

Otro plan de acción que se puede poner en marcha, es la implementación de un programa de becas para aquellos alumnos de sectores socio-económicos de clase media que no pueden acceder a los servicios que brinda esta organización, previo análisis y evaluación de su situación, pero que demuestren un muy buen rendimiento académico y un alto compromiso con las tareas que se les encomiendan.

En este sentido, un buen aliciente para que los clientes se unan a la organización es que se ofrezca contenido de valor, no solo facilitando al cliente la comprensión de ciertos temas, sino que también se le está mostrando el know-how (saber hacer) de la empresa. Para ello se propone la realización de encuestas a los clientes (actuales y potenciales) para conocer sus inquietudes, necesidades y demandas.

Para medir la implementación de este plan de acción, se van a emplear los siguientes indicadores, sin perjuicio de que existan otros:

Porcentaje de Nuevos Alumnos Captados = $\frac{\text{Número de Nuevos Alumnos Captados}}{\text{Número de Alumnos Totales de la Institución}} \times 100$

Porcentaje de Alumnos que Referencian otros Alumnos = $\frac{\text{Cantidad de Alumnos que Efectúan Referencias}}{\text{Número de Alumnos Totales de la Institución}} \times 100$

Capacidad de Ejecución de Proyectos = $\frac{\text{Total de Proyectos Ejecutados}}{\text{Total de Proyectos Formulados}}$

Porcentaje de Insatisfacción de los Alumnos = $\frac{\text{Alumnos Insatisfechos}}{\text{Total de Alumnos Cursantes}} \times 100$

Grado de Satisfacción de los Alumnos = $\frac{\text{Total de Alumnos Cursantes} - \text{Total de Alumnos Insatisfechos}}{\text{Total de Alumnos Cursantes}} \times 100$

Tasa de Retención de Alumnos = $\frac{\text{Número de alumnos que Continúan cursando en el Segundo Semestre}}{\text{Total de alumnos al Inicio del Ciclo Lectivo}}$

Presupuesto: \$400.000 (Fuente: Estimación en base a un referente del área y a información de Internet)

Para el logro del tercer objetivo específico, se va a realizar una capacitación tanto a nivel personal como así también profesional de los profesores, administrativos, profesionales de apoyo, auxiliares y directivos de la institución, a través de la implementación de un sistema de incentivos en los aspectos económico, laboral y de capacitaciones, buscando mejorar, de esta forma, la satisfacción, estímulos, motivación y productividad de los trabajadores

Para medir o determinar el cumplimiento de este plan, se van a emplear estos indicadores:

Promedio de Horas de capacitación por Trabajador = $\frac{\text{Número de Horas Empleadas para Capacitación de un Trabajador}}{\text{Número de Horas Disponibles para Capacitación de un Trabajador}}$

Tasa de Rotación de personal = Porcentaje de Puestos vacantes o a Cubrir = (Número total de Vacantes / Número Total de Empleados) x 100.

Porcentaje de Empleados que Referencian Candidatos = (Cantidad de Empleados Promotores – Cantidad de Empleados Detractores / Número Total de Empleados de la Organización) x 100

Porcentaje de Satisfacción del Empleado = Cantidad de Empleados Satisfechos / Número Total de Empleados x 100

Presupuesto: \$500.000 (Fuente: Estimación en base a un referente del área y consultas a profesionales especializados)

Con respecto a la puesta en marcha de unidades de negocios adicionales, en donde estas unidades empresariales de negocios deben tener características propias y la responsabilidad de sumar esfuerzos para que la empresa crezca y sea rentable además de agregar valor para la organización, se propone implementar una división de enseñanza bilingüe para alumnos con capacidades especiales, tanto a nivel primario como secundario. Otra propuesta consiste en implementar enseñanza de idioma inglés a empresarios y personas que deseen viajar al exterior por diversos motivos (turísticos, empresariales, culturales, artísticos, deportivos, etc.). También como acción a llevar a cabo, se propone implementar un sistema de becas a estudiantes de menores ingresos y niveles socio-económicos bajos, pero que demuestren capacidad y rendimiento académico acorde y a la altura o nivel de las exigencias requeridas por parte de la institución.

Algo concreto a desarrollar recomendada para mejorar los resultados de este plan de acción, consiste en la generación de alianzas con otras instituciones educativas o de otros rubros.

Como indicadores, tanto económico-financieros como de otro tipo, para medir el cumplimiento y los resultados de este plan de acción, se emplean los siguientes:

Precio a Mercado (Matrícula) = (Precio Matrícula – Precio Medio Matrícula) / Precio Medio Matrícula

Precio a Mercado (Cuota) = (Precio Cuota – Precio Medio Cuota) / Precio Medio Cuota

$$V.A.N. = -I_0 + \sum FFN_i / (1 + k)^n$$

T.I. R. = Es la tasa de costo del capital que iguala la inversión realizada y los flujos de fondos que genera dicha inversión realizada, o lo que es lo mismo, es la tasa de costo del capital que logra que el V.A.N. sea igual a 0(cero). Es decir que hace que ocurra lo siguiente:

$$-I_0 = \sum FFN_i / (1 + T.I.R.)^n$$

Equilibrio Financiero = Ingresos Totales Obtenidos / Gastos Totales Incurridos

Rentabilidad sobre los Activos = R.O.I. = (Beneficio Neto / Activos Totales) x 100

Precio Relativo Competidor (Cuota) = Precio Cuota – Precio Competidor (Cuota) / Precio Competidor Cuota

Presupuesto: \$350.000 (Fuente: Estimación en base a un referente del área – Nombre: Carlos Martín Ferrero – Licenciado en Comunicación Social. Además de consultas a otros profesionales en la materia)

En lo que respecta a la actualización de las redes sociales y demás canales digitales de comercialización del producto (servicio en este caso) de ésta organización mediante el desarrollo de una aplicación móvil, buscando posicionar a los negocios de la organización, ya que de acuerdo a las tendencias modernas, el uso de una aplicación es algo muy confiable ya que las personas pueden cargar la app de la empresa en su teléfono móvil y consultar, pedir asesoramiento, etc. Además se piensa llevar a cabo una campaña de publicidad en medios masivos de comunicación locales (radio, televisión, diarios, revistas empresariales, etc.), ya que los mismos tienen amplia y fácil llegada como así penetración en la sociedad en general y en particular al segmento socio-económico objetivo al que se apunta.

Esta alternativa dará lugar a la atracción de mayor cantidad o número de clientes, posicionar la empresa en otro mercado, y fidelizar a los clientes actuales, porque genera confianza, ya que se considera que estas plataformas son implementadas por empresas serias

Respecto a la app (aplicación) móvil, se sabe que hoy en día es la tendencia, por lo que no solo se busca llegar a más clientes, sino también ser aún más competitivos marcando la diferencia dentro del mundo Pyme generando esa identidad de entidad innovadora a través de la portabilidad.

También, por último, y a los fines de promocionar aún más la marca e imagen institucional, se proponen la implementación de acciones referidas a la responsabilidad social cada vez tiene más importancia y los clientes valoran mejor a las marcas que implementan este tipo de programas, realizando además, su correspondiente promoción en medios de comunicación masivos. Al mismo tiempo que se fideliza a un cliente, se colabora con una causa solidaria haciendo partícipe al cliente de ello. La misma consiste en la integración voluntaria, por parte de la organización en cuestión, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores/as. Un ejemplo podría ser, que por cada alumno que se matricula dentro de este programa, se dona un porcentaje a determinado a una organización sin fines de lucro).

Como indicadores adecuados para medir y cuantificar el nivel de cumplimiento de estos planes de acción, se pueden mencionar a los siguientes:

Desarrollo Efectivo de los Planes de Marketing = $\text{Planes Desarrollados en Plazo} / (\text{Total de Planes de Marketing}) \times 100$

Retorno sobre la Inversión en Marketing = $(\text{Margen Bruto} - \text{Inversión en Marketing} / \text{Inversión en Marketing}) \times 100 = (\text{Beneficio} / \text{Inversión en Área de Marketing}) \times 100$

Cuota de Mercado en Matrícula Captada en Página Web = $(\text{Matrícula Ciclo Lectivo Captada por la Página Web} / \text{Matrícula Total Ciclo Lectivo}) \times 100$

Cuota de Mercado en Matrícula Captada por Publicidad Televisiva = $(\text{Matrícula Ciclo Lectivo Captada por Publicidad Televisiva} / \text{Matrícula Total Ciclo Lectivo}) \times 100$

Cuota de Mercado en Matrícula Captada por Publicidad en Radio = $(\text{Matrícula Ciclo Lectivo Captada por Publicidad en Radio} / \text{Matrícula Total Ciclo Lectivo}) \times 100$

Cuota de Mercado en Matrícula Captada por Publicidad en Otros Medios de Comunicación = $(\text{Matrícula Ciclo Lectivo Captada por Publicidad en Otros Medios de Comunicación} / \text{Matrícula Total Ciclo Lectivo}) \times 100$

Presupuesto: \$1.650.000 (Fuente: Estimación en base a consultas realizadas en Internet como así también medios de comunicación locales).

En lo referido a promover mejoras en la comunicación organizacional interna, se propone en este sentido, implementar una red interna (Intranet) y mantenerla en el tiempo. Este software permite el acceso a la información por parte de todos los colaboradores, lo que les brindaría un soporte de datos eficaz y, por ende, lograr optimizar el trabajo, el rendimiento y la productividad, reduciendo los costos por ineficiencias.

También existen redes sociales corporativas en donde los empleados pueden expresar y comentar sobre diversas temáticas sin distracciones. Como herramientas a emplear dentro de este plan de acción, se encuentra el Buzón de Sugerencias Online, donde sí se maneja correctamente, puede ser una fuente de crecimiento para la organización, en cuyo caso. Allí se depositarían las opiniones, propuestas, comentarios, inquietudes y sugerencias de los trabajadores acerca de sus condiciones de trabajo, relaciones laborales y beneficios probables.

Otra alternativa sugerida, es la de elaborar más contenido audiovisual propio, ya que el vídeo sigue siendo la herramienta por excelencia del contenido digital, por lo que no se puede obviar la omisión de producir uno de promoción la institución. Esto ayudaría a una mejor visualización de la organización, su forma de trabajar, los contenidos curriculares y los docentes que trabajan en la misma.

A su vez, sería de mucha utilidad la implementación de un blog, ya sea de cada espacio curricular o de cada docente en particular y que el mismo esté activo, ya que teniendo como objetivo establecer un orden cronológico acerca de los contenidos a dictar y evacuar dudas o inquietudes de los alumnos, se mantendría actualizado regularmente el nivel de compromiso y de avance de los estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Asimismo se recomienda la elaboración y puesta en conocimiento de un manual de las actividades y procedimiento que componen a la empresa, donde se describan las funciones, responsabilidades y objetivos que deben cumplir cada uno de los trabajadores.

A su vez, se sugiere la realización de manera periódica (una vez al mes) de videoconferencias, a través de diferentes programas y/o aplicaciones, ya que la misma es la manera más eficaz que tienen los empleados para comunicarse en la actualidad, ya sea entre ellos o con las autoridades de la organización.

Por último, aunque la tecnología predomine en el medio empresarial actual, las reuniones presenciales continúan siendo muy productivas al momento de comunicarse e intercambiar ideas. Conocerse personalmente, manejar las noticias de manera asertiva y con un buen uso del lenguaje no verbal, entre otros métodos, debe ser una prioridad en las organizaciones hoy en día, como actividad a llevar a cabo para mejorar la comunicación interna.

ROI del Programa de comunicación Interna = Beneficio del Programa de Comunicación Interna / Inversión en Programas de Comunicación Interna

Grado de Efectividad de las Medios de Comunicación Interna = (Cantidad de Áreas Cubiertas / Total de Áreas de la Organización) x 100

Grado de Uso de los Servicios de Comunicación Interna = Número de Servicios de Comunicación Interna / Número de Servicios de Comunicación Interna Totales) x 100

Porcentaje de Actividades Ejecutadas Comunicadas antes de la Fecha Límite = Número de Actividades Ejecutadas Comunicadas antes de la Fecha Límite / Número de actividades total a Comunicar) x 100

Porcentaje de Resultados Obtenido Comunicados= (Resultados Obtenidos Comunicados / Resultados Programados a Comunicar) x 100

Presupuesto: \$450.000 (Fuente: Estimación en base a un referente del área. Nombre: Carlos Martín Ferrero – Licenciado en Comunicación Social)

ANEXO I - DIAGRAMA DE GANTT – OBJETIVOS INSTITUTO SANT ANA

El Diagrama de Gantt que se presenta para el Instituto Santa Ana es una herramienta para planificar y programar las tareas que se tienen previsto realizar a lo largo del período 2021-2023. Gracias a su fácil y cómoda visualización de las actividades predichas a efectuar, permite realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de los objetivos, tanto general como específicos mencionados al comienzo de esta parte del trabajo, reproduciendo gráficamente las tareas, su duración y secuencia, además del calendario general del proyecto.

	PERÍODOS													
OBJETIVOS	AÑO 2021												AÑO 2022	AÑO 2023
	E (01)	F (02)	M (03)	A (04)	M (05)	J (06)	J (07)	A (08)	S (09)	O (10)	N (11)	D (12)		
OBJETIVO GENERAL														
OBJETIVO ESPECIFICO 1														
OBJETIVO ESPECIFICO 2														
OBJETIVO ESPECIFICO 3														
OBJETIVO ESPECIFICO 4														
OBJETIVO ESPECIFICO 5														
OBJETIVO ESPECIFICO 6														

ANEXO II – FLUJO DE CAJA DE PLANES DE ACCIÓN INSTITUTO SANTA

El Flujo de Fondos (Cash Flow) que se presenta en este anexo, consiste en realizar un análisis presentando los ingresos y egresos de dinero que se producirán en el período 2021-2023, además de las inversiones realizadas antes del comienzo de dicho período de tiempo para el Instituto Santa Ana, en función de los planes de acción a llevar a cabo para la consecución del objetivo general y los objetivos específicos.

FLUJO DE CAJA - PLANES DE ACCIÓN INSTITUTO SANTA ANA

	2020	2021	2022	2023
INGRESOS	\$ 90.317.070	\$ 92.123.411	\$ 93.965.880	\$ 94.905.538
COSTOS	\$ -69.474.670	\$ -66.802.567	\$ -64.856.561	\$ -62.967.534
UTILIDAD NETA	\$ 20.842.400	\$ 25.320.844	\$ 29.109.319	\$ 31.938.004
COSTOS (INVERSIÓN EN PLANES DE ACCIÓN - VALORES EN \$)				

<u>Planes de Acción</u>	\$
Rediseño de Organización Interna	450.000
Estudio de Mercado	400.000
Reorganización y Profesionalización de Recursos Humanos	500.000
Ampliación y Expansión de Unidades de Negocios	350.000
Actualización de Redes Sociales - Publicidad en Medios de Comunicación	1.650.000
Mejoramiento en la Gestión Comunicacional de la Empresa	450.000
TOTAL	3.800.000

V.A.N. = \$4.283.294,06

Como el V.A.N. de la inversión realizada es positivo (mayor a 0), eso implica que es conveniente llevar adelante dicha inversión.

T.I.R. = 90,63%

Como la T.I.R. de la inversión es mayor que la tasa de descuento o tasa de costo del capital, eso implica que es conveniente llevar adelante el proyecto, aplicando este criterio.

R.O.I.= $11.095.604/3.800.000 \times 100 = 291,99 \%$ (para todo el periodo 2021 -2023, tomando los flujos de fondos netos incrementales)

Como el rendimiento de la inversión realizada es mucho mayor que la tasa de costo del capital, adicionándole la tasa de inflación eso significa que es muy conveniente realizar la inversión que se propone.

Aclaración: Los valores monetarios de ingresos, costos e inversiones se toman sin tener en cuenta la evolución de la inflación y se considera una tasa de descuento del 10 % para el cálculo del V.A.N. y los valores del año 2020 no se toman en cuenta, ya que son los actuales (previos a la realización de la inversión). Por último, se toman en cuenta de flujos de fondos incrementales de un periodo a otro para el cálculo del V.A.N., la T.I.R. y el R.O.I.

A continuación (hoja siguiente) se realiza el detalle, la desagregación y apertura de la información que permitieron realizar los cálculos anteriores y arribar a las conclusiones explicitadas.

DESAGREGACIÓN DE LOS FLUJOS DE FONDOS EN MESES PARA EL PERÍODO 2021

	AÑO 2021											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS	\$ 7.676.950	\$ 7.676.950	\$ 7.676.950	\$ 7.676.950	\$ 7.676.950	\$ 7.676.950	\$ 7.676.950	\$ 7.676.950	\$ 7.676.950	\$ 7.676.950	\$ 7.676.950	\$ 7.676.950
COSTOS	\$ -5.566.880	\$ -5.566.880	\$ -5.566.880	\$ -5.566.880	\$ -5.566.880	\$ -5.566.880	\$ -5.566.880	\$ -5.566.880	\$ -5.566.880	\$ -5.566.880	\$ -5.566.880	\$ -5.566.880
UTILIDAD NETA	\$ 2.100.071	\$ 2.100.071	\$ 2.100.071	\$ 2.100.071	\$ 2.100.071	\$ 2.100.071	\$ 2.100.071	\$ 2.100.071	\$ 2.100.071	\$ 2.100.071	\$ 2.100.071	\$ 2.100.071

Aclaración: Los valores son un promedio mensual, considerando a todos los meses por igual y omitiendo los decimales

INFORMACIÓN DE SOBRE INGRESOS DE CAJA INSTITUTO SANTA ANA

	Sala de 3 años – doble escolaridad	Salas de 4 y 5 años	1ro. a 2do. grado	3er grado	4to. a 6to. grado	1er AÑO	2do AÑO	3ro A 6to AÑO
1er. hijo	\$ 14.550	\$ 15.115	\$ 18.365	\$ 18.365	\$ 19.725	\$ 21.510	\$ 22.080	\$ 22.610
Comedor	\$ 2.295	\$ 2.295	\$ 2.295	\$ 2.660	\$ 2.660	\$ 3.015	\$ 3.015	\$ 3.015
Uso del Comedor	\$ 720	\$ 720	\$ 720	\$ 720	\$ 720	\$ 720	\$ 720	\$ 720
Total Alumnos	\$ 17.565	\$ 18.130	\$ 21.380	\$ 21.745	\$ 23.105	\$ 25.245	\$ 25.815	\$ 26.345
Ingresos por Cuotas (Mensual)	\$ 40	\$ 50	\$ 64	\$ 64	\$ 64	\$ 32	\$ 32	\$ 32
Meses del Año	x 10	x 10	x 10	x 10	x 10	x 10	x 10	x 10
Ingresos por Cuotas al Año	\$ 702.600	\$ 906.500	\$ 1.368.320	\$ 1.391.680	\$ 1.478.720	\$ 807.840	\$ 826.080	\$ 843.040
Matrícula Alumnos	\$ 14.550	\$ 15.115	\$ 18.365	\$ 18.365	\$ 19.725	\$ 21.510	\$ 22.080	\$ 22.610
Ingresos por Matrícula	\$ 582.000	\$ 755.750	\$ 1.175.360	\$ 1.175.360	\$ 1.262.400	\$ 688.320	\$ 706.560	\$ 723.520
Total de Ingresos (Matrículas y Cuotas)	\$ 7.608.000	\$ 9.820.750	\$ 14.858.560	\$ 15.092.160	\$ 16.049.600	\$ 8.766.720	\$ 8.967.360	\$ 9.153.920

Fuente: Información obtenida de la página web del Instituto Santa Ana (www.institutosantaana.edu.ar/administración) y relevamientos propios en base a consultas de referentes del área

Aclaración: La Utilidad Neta de cada mes es de \$2.100.070

Conclusiones y Recomendaciones

En base al análisis realizado a lo largo del trabajo, se puede establecer cuál es la situación concreta del Instituto Santa Ana en cuanto a su posición competitiva en el mercado y sus niveles de productividad.

En un entorno cada vez más complicado y competitivo, para la industria en la cual se encuentra la empresa, se plantea la necesidad del diseño e implementación de un plan estratégico a largo plazo, ya que no posee una estrategia de mediano y largo plazo (plasmada en dicho plan estratégico), que le permita ser capaz de hacer frente a la competencia reinante en el mercado permitiendo facilitar el proceso de toma de decisiones en consonancia con la visión y misión de la compañía. Esto se plantea, ya que la empresa en cuestión, Instituto Santa Ana, no posee un plan estratégico, lo cual no le permite establecer ni tener una visión a mediano y largo plazo. Esta ausencia de un plan estratégico no le permite definir un rumbo claro ni definido para el futuro. Esto se manifiesta de manera concreta en que los socios no sepan hacia dónde dirigir a la organización ni poder identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos estratégicos, creando confusión como así también dispersión de esfuerzos y recursos generando ineficiencia y, falta de sentido de pertenencia por parte de los miembros de la organización, en especial los docentes, para que se comprometan y comprometan con su visión, misión y valores redundando en una pérdida de posicionamiento en el mercado y menores ingresos por sub-explotación de mercado cautivo, etc. Se deja en claro entonces, de esta manera, que la situación principal a atacar es la ausencia de estrategias tanto de manera global como en ciertas áreas de la empresa

Otro aspecto a destacar es que tiene una estructura de negocios muy elemental y poco desarrollada, con muy poca o reducida diversificación de los productos (servicios en este caso) que ofrece en el mercado, lo cual le estaría impidiendo tener un mayor y mejor posicionamiento en el mercado, al no disponer de una amplia gama de servicios (como ya se mencionó) para ofrecer tanto a sus clientes actuales como potenciales.

Con respecto a la comunicación interna, la misma es muy deficiente, desaprovechándose valiosos recursos, aplicaciones y herramientas que proporcionan las redes sociales internas, que tienen el propósito de mejorar ese tipo de comunicación y que permiten compartir información con masas grandes de público haciendo que la red de

empleados pueda decidir cómo distribuir esa información y qué relevancia asignarle, además de usar la comunicación personal. Esto es relevante, ya que al optimizar la comunicación interna, se verá que los empleados son más eficientes y más productivos. Asimismo, mediante el empleo de ciertas herramientas tecnológicas o digitales, todos los empleados saben cuáles van a ser los indicadores que los van a medir de forma periódica, sabiendo que se tienen que centrar en ellos e incluso mejorar las mediciones anteriores para ganar recompensas.

A los cambios necesarios para lograr el perfeccionamiento constante del trabajo del personal, se deberá establecer que estos estarán contenidos en un programa de planeación estratégica dirigido en lo fundamental a lograr el cambio en el pensamiento y por tanto en la conducta de los miembros de la organización, que permita motivar a los trabajadores y crear un ambiente laboral más adecuado.

El cumplimiento de todas las estrategias planteadas llevará a mejorar la competitividad y productividad de la empresa. Resulta vital, entonces, poder establecer criterios claros, no solo en función de la competencia, sino también consistente en aplicar una estrategia de contenidos, estudiando al cliente y a su ciclo de compra, con el fin de generar un vínculo estable, generar nuevos mercados, utilizando el mundo digital para incrementar las ventas.

Y por otro lado involucrar todas las áreas de la empresa, motivados por el nivel corporativo, para generar nuevas formas de efectuar negocios que impulsen el crecimiento y el desarrollo económico de la organización.

Entre las recomendaciones que se sugieren para los directores de la compañía, se encuentran la de la implementación de mecanismos de control periódico a modo de garantizar el correcto funcionamiento de la organización, fidelizar a sus clientes dedicándoles tiempo para conocer sus necesidades y sugerencias, reorganizar y fomentar la comunicación interna y externa, como asimismo, luego de su reestructuración, cuidar el diseño y la adecuada instrucción de los procedimientos de cada puesto de trabajo, suministrando a los trabajadores estructuras de registro, planificación, seguimiento, evaluación y control de las tareas asignadas a los mismos.

Además, se aconseja la implementación de acciones agresivas de marketing digital (que no se aplican actualmente) lo que activará el tráfico de información en redes sociales generando el interés y siendo este un mensaje específico al perfil de clientes pretende obtener y que es buscado por el Instituto Santa Ana.

Por último, se recomienda la ejecución de actividades de responsabilidad social empresaria, colaborando y trabajando mancomunadamente con organizaciones no gubernamentales del medio local, lo que puede ayudar a instalar y mejorar tanto la imagen, el prestigio y también la marca de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- **Amín Beltrán, Y.P., Angarita Manosalva, A., Gómez Pulido, E., Beltrán Peña, I. y Marín Olaya, D.** (2008). *Una Propuesta de Gestión desde la Planificación Estratégica para Implementar en las Instituciones Oficiales de Funza*. Trabajo Final de Graduación No Publicado. Especialización en Gerencia de Proyectos Educativos Institucionales. Facultad de Ciencias y Educación. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Bogotá (Colombia).
- **Armijos, L., Campos, A. y Yesenia, H.** (2020). Estudio del Direccionamiento Estratégico en el Desarrollo Organizacional en Latinoamérica: una revisión de literatura (2009-2018). *Economía y Negocios –Revista Científica*. Vol. 11, N°1. ISSN Versión Impresa 2602 - 8050 ISSN Versión Electrónica 1390-6674
- **Audivert Cors, C., Daza Murillo, P. y Ribera Guardia, P.** (2016). *Planificación Estratégica en la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca (USFX): Enfoque, problemas y aspectos a ser considerados para mejorar este proceso*. *Revista Investigación y Negocios*. Vol. 9, (Amín Beltrán, 2008) (De Elorza, 2015) (Felcman, 2017) (Felcman, 2017) (Felcman, 2017)N°.13. ISSN 2521-2737.
- **Carrasco Proaño, A., Cuzco López, M., Correa-Peralta, M., Vinuesa-Martínez, J. y Cabrera-Torres, A.** (2018). *Análisis de Planificación Estratégica para las Actividades Artesanales: SCOPUS 2014 a 2016*. *Revista Espacios*. Vol. 39, N° 34. ISSN 0798 1015
- **Chiavenato, I. y Sapiro, A.** (2018). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones (Tercera Edición)*. McGraw-Hill. Bogotá (Colombia).

- **De Elorza, R. (2015).** *Indicadores para un Modelo de Medición de las Actividades de Marketing Estratégico y Operativo en la Organización Educativa Universitaria Privada.* Trabajo Final de Posgrado No Publicado. Maestría en Administración de Negocios. Escuela de Posgrado y Formación Continua. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata. (Argentina)
- **Felcman C., y Blutman, G. (2017).** *La Planificación Estratégica Participativa. Conceptos e Instrumentos para Nuevos Modelos de Gestión Pública.* Revista Perspectivas de Políticas Públicas Vol. 7, N° 14 (Enero-Junio 2018) ISSN 1853-9254.
- **Gallardo Hernández, José Ramón (2012).** *Administración Estratégica: De la Visión a la Ejecución.* Editorial Alfaomega Grupo Editor Argentino. Buenos Aires (Argentina).
- González, C. y Claros V. (2018).** *Planificación Estratégica y su Incidencia en la Gestión de la Empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L.* Revista ciencia y Tecnología. Escuela de Postgrado. Universidad Nacional de Trujillo. Vol. 14, N° 4. ISSN Versión Impresa 1810-6781. Versión Electrónica. 2306-2002.
- **Hermida J., Serra R. y Kastika E. (1995).** *Administración y Estrategia. Teoría y Práctica (Cuarta Edición).* Ediciones Macchi. Buenos Aires (Argentina).
- **Hill, C. y Jones, G. (2009).** *Administración Estratégica: Un Enfoque Integral (Novena Edición).* CENGAGE Learning. México D.F. (México).
- **Kotler, Philip (2001).** *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control. (Octava Edición).* Editorial Pearson Educación. México D.F. (México).
- **Luna González, A. C. (2016).** *Plan Estratégico de Negocios.* Grupo Editorial Patria. México D.F. (México).
- **Martín Martín, F. (2011).** *El Plan Estratégico de Comunicación como Nuevo Modelo de Investigación Científica Universitaria.* Trabajo final de Grado no Publicado. Universidad CEU San Pablo. Madrid (España).
- **Mintzberg, H. (2007).** *Estrategias de Seguimiento: hacia una teoría general.* Editorial OUP Oxford; Illustrated Edición. Oxford (Inglaterra)

Monti Negro, F. (2004). *Planeamiento Estratégico para la Empresa Pyme en la Argentina*. Trabajo final de Grado No Publicado. Universidad Empresarial Siglo XXI. (UE Siglo 21). Córdoba (Argentina).

- **Moreno, Z., Parra M., Villasmil Molero, M., Hernández, B. y Durán S.** (2017). *Importancia del Pensamiento Estratégico y Acciones Estratégicas para Impulsar el Emprendimiento Social en las Universidades Venezolanas*. Revista Espacios. Vol. 38, N° 45. ISSN 0798 1015

- **Ossorio, Alfredo** (2003). *Planeamiento Estratégico*. INAP. CLACSO (Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales). Buenos Aires (Argentina)

- **Porter, Michael E.** (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia – Segunda Edición Reformada*. Grupo Editorial Patria. México D.F. (México).

- **Robbins, S. y Coulter, M.** (2018). *Administración (Décimotercera Edición)*. Editorial Pearson. México D.F. (México).

- **Sainz de Vicuña Ancín, José María** (2017). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Esic Editorial. Madrid (España).