

Trabajo Final de Grado



Trabajo Final de Grado

Lic. Administración

Reporte de caso

Planificación estratégica para el Instituto Santa Ana

Bruno, Vanina María

DNI: 40.152.868

Legajo: ADM05676

2021

Resumen

El presente reporte se desarrolló a partir del eje temático de la planificación estratégica, en este caso para el diseño de un plan para el Instituto Santa Ana, ubicado en la provincia de Córdoba con miras al año 2023. Este plan se basó en la identificación de las ventajas competitivas que presenta el instituto, para potenciarlas y al mismo tiempo en identificar las amenazas y oportunidades que existen y que se han desarrollado dentro del contexto del año 2020.

A lo largo del análisis se ha podido diagnosticar que el Instituto Santa Ana presenta una indefinición en sus estrategias y en el desarrollo planificado de sus actividades, por lo que el diseño de esta planificación ha permitido establecer las bases para que la empresa pueda desenvolverse de manera normal y contribuir al cumplimiento de sus objetivos y de las expectativas de sus clientes. Para ello se estableció aumentar los ingresos de la organización en función de una mejora sobre su estructura organizacional, en la incorporación de nuevas tecnologías a los procesos educativos, y al mismo tiempo en desarrollar programas de formación y de capacitación a los docentes, no solo para que cuenten con el manejo de las herramientas tecnológicas sino también para que presenten un mejor desenvolvimiento y una prestación de servicio que sea más valorada por los usuarios y los clientes.

Se espera que esta planificación arroje un beneficio de \$4.884.000 en donde se ha logrado establecer un retorno sobre la inversión del 471%, lo que indica que el Instituto Santa Ana podrá aplicar esta planificación en función de sus capacidades y de sus recursos para potenciarlos y así contar con mayores ventajas competitivas dentro de su sector.

Palabras clave: Planificación estratégica; Ventaja Competitiva; Estructura; TIC; Capacitaciones.

Abstract

This report was developed from the thematic axis of strategic planning, for the design of a plan for the Santa Ana Institute in this case, located in the province of Córdoba for 2023. This plan was based on the identification of the competitive advantages that the institute presents, to enhance them and to identify the threats and the opportunities at the same time that exist and that have been developed within the context of 2020.

Throughout the assay, it has been possible to diagnose that the Santa Ana Institute presents a lack of definition in its strategies and in the planned development of its activities, so the design of this planning has allowed to establish the bases so that the company can develop in a normal way and contribute to the accomplishment of their objectives and the expectations of their clients. Hereby, it was settled to increase the income of the organization based on an improvement in their organizational structure, in the incorporation of new technologies to educational processes, and at the same time in developing training programs and training for teachers, not only for them to have the management of technological tools but also to present a better development and a service provision that is more valued by users and customers.

It is expected that this planning will give a benefit of \$ 4,884,000 with a established return on investment of 471%, which indicates that the Santa Ana Institute will be able to apply this planning based on its capabilities and resources to enhance them and thereby have greater competitive advantages within its sector.

Keywords: strategic planning, Competitive advantage, Structure, ICT, training.

Índice

Introducción	1
Análisis de la situación	4
<i>Análisis externo: macro entorno</i>	4
<i>Análisis externo: micro entorno:</i>	8
<i>Análisis de mercado:</i>	10
<i>Análisis interno: Cadena de Valor</i>	12
Marco Teórico	15
Diagnóstico y Discusión	18
Propuesta Profesional	20
Conclusión y recomendaciones	30
Referencias.....	32
Anexo.....	34
<i>Anexo 1: Análisis de competidores del sector</i>	34
<i>Anexo 2: presupuestos del plan de acción 1</i>	34
<i>Anexo 3: presupuesto del plan acción 2</i>	35
<i>Anexo 4: presupuesto del plan de acción 3</i>	35

Introducción

Las organizaciones cuentan en la actualidad con una multiplicidad de herramientas que puede utilizar para desarrollar su gestión interna, y por ende, crear las condiciones para el cumplimiento de sus principales objetivos. Una de estas herramientas es la denominada planificación estratégica, la cual se concierne en la definición a largo plazo de lo que busca generar la organización, ya sea en términos de posicionamiento como también en términos económicos financieros, destacando los aspectos más relevantes y permitiéndole aumentar su participación de mercado y por ende su rendimiento (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

En el presente reporte se desarrolla un estudio y diseño de la planificación estratégica dirigida al Instituto Santa Ana, institución que se configura como un colegio de gestión privada bilingüe (castellano-inglés) de doble escolaridad obligatoria, que recibe a estudiantes a partir de la Sala de 5 años, con una modalidad mixta, laica y que se encuentra radicado en la zona noroeste de la ciudad de Córdoba, puntualmente en el Barrio de Arguello.

Los principios de la organización se remontan a 1980, en donde el objetivo era brindar una educación que cubriera las expectativas de numerosas familias y un sector poblacional que aspiraba a la educación bilingüe que, al igual que las fundadoras, solicitaban una educación con esas características, en un ámbito en donde se diera especial énfasis a valores esenciales del hombre. De este modo, surge la idea de creación de dicha institución ya que en la ciudad de Córdoba existía un solo colegio de educación bilingüe inglés-español, y uno español-francés.

Las actividades comenzaron en marzo de 1980, con un total de 52 alumnos, y en la actualidad asisten 407 alumnos y con una totalidad de 72 docentes distribuidos en dos turnos, mañana y tarde, con dos orientaciones, una en Humanidades y otra en Ciencias Sociales.

Por otro lado, el Instituto Santa Ana está formado y orientado por su misión, visión y valores que hacen de su cultura organizacional una institución de tipo verticalista, respetando ante todo el legado de sus fundadores, que se fue sosteniendo a lo largo de las diferentes generaciones asumiendo las direcciones a lo largo del tiempo.

En este contexto, uno de los elementos principales que ha utilizado la institución para generar dicha trayectoria y posicionamiento en el mercado ha sido el uso de un factor clave de éxito, es decir este elemento que es valorado por los clientes del sector, teniendo en consideración el desarrollo de la modalidad bilingüe a partir del idioma español-inglés. Estos aspectos le generan a la organización la posibilidad de crear una ventaja competitiva frente a los rivales que se asocian dentro del mismo sector.

Realizando un primer panorama sobre la organización, se puede decir que la misma cuenta con una debilidad asociada a su estrategia funcional de organización, puntualmente dentro de su estructura. Si bien la institución cuenta con un organigrama y existe una estructura de tipo funcional, las decisiones están centralizadas en el directorio, es decir que las acciones de las planificaciones estratégicas, tácticas y operativas son tomadas por los directivos, y es por este motivo que en algunas situaciones el control de las diferentes actividades producen disonancias en el alcance de las mismas.

Por otro lado, también se observan falencias en las áreas de la dimensión pedagógico didáctica, por un lado el PEI (instrumento de planificación de la gestión institucional y curricular), el cual fue realizado en el año 1982 y aún no ha sido reformulado, incluso reconociendo que este es un instrumento básico para la gestión, pero que al no modificarse difícilmente se logren los objetivos que busca cumplir. Así mismo, se identificaron debilidades en la dimensión pedagógica curricular, organizacional, administrativa y socio comunitarias.

Ahora bien, desde el punto de vista externo, se pueden evidenciar diversas oportunidades que se asocian al contexto particular que transita el mundo y al mismo tiempo la Argentina, y que tienen una influencia directa sobre el desenvolvimiento de la organización. Dichas oportunidades se plantean desde el desarrollo tecnológico, siendo otros de los factores que valoran los clientes, y que si las instituciones educativas comienzan a hacer uso prevalecerán en el mercado y mejorarán sus rendimientos. Uno de estos aspectos es el desarrollo de las TIC, las cuales refieren a las tecnologías de información de la comunicación aplicadas a la educación, generando una nueva manera de desarrollar estas instancias pedagógicas, planteando una didáctica que se asocia a la mejora en cuanto al aprendizaje del propio alumno.

Tomando en consideración los elementos que prevalecen en la institución, ya sean de carácter negativo, como las falencias o debilidades, como de carácter positivo en cuanto a las oportunidades externas, se plantea el desarrollo de una planificación estratégica, partiendo de una estrategia de crecimiento interna a través de la continuación de la estrategia corporativa de diferenciación que actualmente utiliza el Instituto Santa Ana. Para ello se elaborará un proceso desarrollando una concentración en las estrategias funcionales de organización, de recursos humanos y al mismo tiempo de los procesos internos de trabajo, creando las condiciones para dotar a la organización de mejores beneficios económicos.

En lo que atañe a los antecedentes, Romero (2004) hace referencia a la estructura organizativa de las instituciones escolares y explica que es quizás el elemento que ofrece mayores dificultades para ser revisado, señala que al pensar a las instituciones educativas en el marco de la sociedad del conocimiento se hace necesario contar con estructuras polivalentes, versátiles y flexibles que resulten más aptas para la circulación, el procesamiento y la producción del conocimiento interno y externo. Existen nuevas formas que están probadas y son más eficientes para este tipo de instituciones.

Otro antecedente a rescatar es el referido por Pérez y Telleria (2012) en donde se aborda la temática de la inclusión de las TIC en los procesos educativos. En este punto, se trabaja sobre la necesidad con la que cuenta la propia sociedad para el uso de diferentes modalidades de la información, rompiendo con el esquema tradicional de enseñanza e implicando una ampliación tanto de las habilidades como de las competencias de los alumnos mediante el uso de dichas tecnologías. Aplicando estos procesos las instituciones logran generar mejores resultados, puntualmente del punto de vista del alumno y de su propio aprendizaje.

Con estas estipulaciones planteadas, se definirá el proceso de la planificación estratégica, en donde los distintos pasos serán parte de los apartados de este reporte, partiendo del análisis situacional, del diagnóstico organizacional, de los lineamientos teóricos que argumentan y fundamentan el proceso elegido y luego, el diseño propiamente dicho de la planificación estratégica.

Análisis de la situación

Para comenzar con el diseño de la planificación estratégica se requiere del estudio de la situación, ya sea desde los tintes externos, como también internamente para destacar de esta manera como se encuentra ubicada la organización frente a distintas variables y factores. Se comienza a partir de un análisis externo(macro), a través de la herramienta PESTEL, pudiendo identificar cómo las variables inciden en el sector; luego se aborda el mismo a partir del modelo de las cinco fuerzas de Porter; y por último el análisis interno desarrollando un estudio de la estructura organizacional y de su cultura, de los objetivos y estrategias que presenta la organización y al mismo tiempo de las ventajas competitivas, es decir en que procesos genera valor dicha empresa a sus clientes.

Análisis externo: macro entorno

Político: En lo que respecta a este aspecto, por ser una institución educativa, depende de las políticas públicas nacionales, provinciales y jurisdiccionales relacionadas a la educación. Actualmente las políticas educativas están sumidas en un complejo periodo de incertidumbre en contexto de pandemia, las instituciones escolares, debieron adecuarse a las necesidades del momento, debiéndose brindar una educación en forma virtual, a través de plataformas y aplicaciones, con el fin de no dar por perdido el presente ciclo lectivo (CIPPEC, 2020).

En este sentido se puede observar que dentro de la dimensión política existe un alto grado de incertidumbre respecto a las distintas directrices que está impulsando actualmente el Estado, debido a que no cuenta con una formalización o al menos con una comunicación específica de cuáles son los objetivos que buscan a largo plazo. Sin embargo se observan políticas de tipo proteccionistas, ya sea desde los lineamientos de la empleabilidad y también lo referido al comercio y a la industria, en donde se plantea desarrollar un proceso en el cual se ha hecho una profundización sobre el contexto de pandemia dejando de lado otras circunstancias (CIPPEC, 2020).

Económico: En un contexto en el que los indicadores de toda la economía mundial se derrumban, la Argentina no es la excepción, aunque cuenta con el agravante de una crisis que ya lleva casi 10 años en términos de caída del PBI, de altas tasas de

suba de los precios y otras variables, en un contexto crítico a nivel local y global (Infobae, 2020).

Según el informe de FocusEconomics (2020) “la economía se contrajo bruscamente en el primer trimestre debido a la demanda interna; se desplomó en medio de medidas de cierre, inflación descontrolada, depresión económica, la confianza de los inversores y los consumidores”.

En esta misma línea el informe refleja un panorama desolador: la caída en el nivel de actividad, podría ser del 11,6% según el promedio de bancos y consultoras, peor que el 10,9% registrado en 2002. Sin embargo, algunos, como LCG, estimaron que la recesión podría ser del 17,4%, Econométrica del 14,2%, FIEL del 14 y, del otro lado, Standard Chartered, del 6,8 por ciento.

En términos de desempleo, el consenso es que llegará al 13,2%, pero el banco BBVA prevé que llegue al 18,6%, un nivel similar al registrado por el Indec en 2002 y también en 1995 (aunque en este caso no existía la cobertura de planes sociales de la década siguiente). En 2021, rondaría el 12,3%, aunque el mismo banco cree que llegará al 16,2 por ciento.

Por otro lado, el consumo privado caería 12% este año y rebotaría el 5,5% el próximo, la inversión fija mostraría una tendencia similar: -26% y 9,2%; las exportaciones, -11,2% y 6,4% y las importaciones -19,3% y 9,4 por ciento.

Para el 2021, aunque los pronósticos de mediano plazo resultan inciertos en todo el mundo debido a la evolución de la pandemia y la falta de resolución de asuntos claves (como la renegociación de la deuda), los participantes del informe prevén una suba del 43,9% en promedio, pero FIEL se estiró hasta el 60,8%, la Fundación Capital al 54%, Econométrica al 52,9%, mientras que Quantum apostó al 29,5 por ciento.

Social: En relación a la provincia de Córdoba existen una serie de indicadores que permiten caracterizar hábitos y prácticas culturales de los habitantes de la región, Córdoba se destaca por su conectividad a internet, por el uso de celular y el consumo de diversas ofertas culturales. La región Centro es una de las zonas del país con mayores niveles de conexión a internet. El 86% de los habitantes de la región se conecta a la red de modo cotidiano, mientras que el promedio nacional es del 80%. El acceso digital impacta en algunos consumos particulares, ya que, por ejemplo, el 44,3% de los

habitantes de Córdoba, Entre Ríos y Santa Fe miran contenidos audiovisuales en YouTube, el valor más alto para esa variable en el país (Equipo SInCA, 2018).

Continuando con el mismo estudio del Equipo SinCA(2018), en la región centro se puede observar un alto porcentaje de población que se encuentra informada diariamente a partir del uso de distintos periódicos o espacios de noticias, puntualmente el 53,6% de la población lee libros todos o casi todos los días, mientras que en 2013 ese porcentaje llegaba al 55%. El descenso en los niveles de lectura de libros es parte de una tendencia general observada en todas las regiones del país. Los géneros más leídos en la región son los textos escolares (17,5%), los libros de historia (11%), y las novelas (10,7%). Se leen, en promedio, 2 libros al año, valor superior al promedio nacional de 1,6 (Equipo SInCA, 2018, pág. 17).

Otro punto a tener en cuenta dentro de la dimensión social es la volatilidad que han presentado los salarios dentro del espectro tanto privado como informal. Tomando las proyecciones del análisis económico, se ha observado un retroceso en cuanto al crecimiento de los salarios, que sumado a las variaciones en cuanto a la inflación y otro tipo de variables económicas impacta en el poder adquisitivo y por ende en el consumo de la sociedad. Al mismo tiempo estos elementos caracterizan una situación particular en la Argentina principalmente ante el aumento en los niveles de pobreza, que tendrán un impacto negativo tanto en el desarrollo de la sociedad como también de las diferentes políticas públicas y económicas que el gobierno se plantee impulsar (INDEC 2020).

Tecnológico: Como se mencionaba previamente, la pandemia se puede considerar como un impulsor de cambio, ya que modifica la manera en la cual tanto las organizaciones e instituciones interactúan en el mundo. Y al mismo tiempo lo es el desarrollo tecnológico, puntualmente con la aplicación de nuevas tecnologías y de diferentes herramientas o técnicas que permiten llevar a cabo un proceso educativo más ameno dentro de la circunstancia de la virtualidad. Una de esas herramientas es la incorporación de nuevos procesos y de las herramientas de las TIC.

Las 7 tendencias educativas TIC que aterrizan en 2020 en todo el mundo llegan para revolucionar la formación tal y como la conocemos y llevarla a un nuevo nivel tecnológico. Las más importantes que vienen dispuestas a revolucionar las aulas de nuestros colegios e institutos son: Redes 5G (las conexiones serán más veloces, se

mejora en la inmediatez de los resultados, en el aprendizaje a distancia y adaptativo a través del móvil), Blockchain, Ciberseguridad e inteligencia, Privacidad y ética digital, Hiperautomatización, Edge y Machine Learning(González Nuñez, 2020).

Ecológico: Dentro de la dimensión ecológica, y considerando el contexto que atraviesa actualmente el país, se tienen en cuenta aquellos aspectos que refieren a las organizaciones y que las mismas han comenzado a implementar. Puntualmente las empresas en la actualidad han comenzado a desarrollar distintos programas y actividades que se encuentran destinadas a crear un espacio más sustentable y que tenga una repercusión o un impacto menor sobre el desenvolvimiento ambiental. Las empresas que mayormente se encuentran concentradas en este tipo de políticas y actividades refieren a aquellas mineras o industriales, pero también atacan a las organizaciones que desarrollan servicios, ya que pueden impulsar todo un modelo de negocios destinado a la incorporación de las tres dimensiones, es decir, a generar un beneficio económico, a crear un acompañamiento sobre la sociedad y al mismo tiempo disminuir los impactos ecológicos (Montoya, 2020).

Al mismo tiempo los consumidores actuales valorizan mejor a las empresas que llevan adelante este tipo de actividades y estas instancias, es decir aquellas que se concentran ya sea en el desarrollo de los objetivos de un desarrollo sustentable o algunas prácticas específicas dirigidas también a la comunidad.

Legal: la dimensión legal se encuentra estrechamente relacionada con las decisiones de tipo políticas que actualmente el gobierno ha impulsado. Dentro del contexto de la pandemia y específicamente abordando al sector de la educación, las organizaciones deben respetar los comunicados y diferentes decretos relacionados al desarrollo y funcionamiento de los distintos establecimientos escolares, en donde se pronostica que el cursado del año lectivo (2020) continuará desarrollándose dentro de las modalidades actuales, y que al mismo tiempo los establecimientos deberán comenzar a trabajar sobre la definición de un protocolo que permita desarrollar las distintas modalidades áulicas en un entorno que promueva y mantenga la salud de todos los ciudadanos (CIPPEC, 2020).

Al mismo tiempo en los aspectos legales se tiene en consideración las distintas reformas que actualmente está impulsando el gobierno, ya sea en materia judicial como

también en cuanto al acompañamiento que se le desarrolla a la pequeña y mediana empresa para transitar dentro del contexto de la pandemia y de las significancias que estas tienen en su desenvolvimiento. Puntualmente se puede decir que el gobierno ha impulsado un proceso de reforma judicial que contendrá una variante en la manera en la cual se están desarrollando actualmente dichas actividades, y que ha aumentado la incertidumbre que se mencionaba en la dimensión política (Telam, 2020).

Análisis externo: micro entorno:

Poder de negociación de los compradores: Al momento de analizar a los consumidores, es importante diferenciar el cliente del usuario, el cliente representa en este caso al grupo familiar que decide la institución educativa a la cual ingresarán sus hijos, es decir el usuario del servicio. Con esto lo que se busca es interpretar cuales son aquellos criterios que el cliente presenta al momento de evaluar las diferentes instituciones educativas y tomar la decisión de selección. Dentro de los elementos que las familias toman en consideración se refiere a, cuáles son las capacidades y habilidades que a largo plazo el joven presentará, es decir cuáles son estos conocimientos que lograrán adquirir, al mismo tiempo se analizarán cuáles son las modalidades de enseñanza, el tipo de instalaciones y los recursos con los que cuentan las organizaciones, además de identificar distintos programas o actividades extracurriculares. A su vez se toma en consideración la ubicación, ya que tiene una implicancia sobre los costos y los horarios de cursado, como también dentro del contexto de la pandemia, los recursos informáticos, virtuales y el servicio de acompañamiento y seguimiento que desarrollan las instituciones hacia los niños y jóvenes.

A su vez hay que tener en cuenta que se está analizando a instituciones privadas, que presentan elementos de diferenciación, dirigidos a un público con un alto poder adquisitivo. En este sentido se puede decir que los compradores del mercado presentan un poder de negociación medio, ya sea por la variedad de instituciones que existen en este caso en la localidad de Córdoba, como también por las exigencias que presentan al momento de la elección (Reina Laura, 2019).

Poder de negociación de los proveedores: Para determinar el poder de negociación que presentan los proveedores, se tienen que considerar cuales son los recursos necesarios para que las distintas instituciones educativas puedan cumplimentar

con sus actividades y con un desarrollo normal. En este punto se tienen en cuenta tanto a el equipo docente, la secretaría, a los gabinetes psicopedagógicos, como también a los ayudantes técnicos y todo el espectro en cuanto a personal, como también a los elementos en cuanto a provisión de uniformes, comida para los almuerzos, y además los servicios esenciales con los que debe contar, agua corriente, luz eléctrica, alumbrado público, servicio de recolección, gas natural, elementos de limpieza, entre otros.

Se puede decir que existe una amplia cantidad de alternativas en cuanto a los proveedores que pueden abastecer a dichas organizaciones, y que al ser específicamente un servicio, no tendrá un impacto sobre la calidad de las modalidades educativas que se presenten, por ende el poder de negociación de los proveedores frente a las organizaciones del sector, es bajo.

Rivalidad de productos sustitutos: Al considerar los productos sustitutos deben tenerse en cuenta aquellas instituciones que llevan adelante las mismas actividades desde una modalidad diferente. Por ejemplo existen institutos educativos privados que cuentan con índices de precios similares pero que no llevan a cabo la modalidad bilingüe, además de que existen otros organismos que únicamente brindan la opción de aprendizaje en idiomas, como son los institutos de inglés extracurriculares. La decisión de sustitución se encuentra enmarcada principalmente en los precios ofrecidos, además de la calidad de dichos servicios, por lo que las familias suelen optar por aquellos establecimientos que presenten una buena relación entre precio-calidad y modalidades de enseñanza. En este sentido se puede decir que la rivalidad de los productos sustitutos es alta, ya que los mismos pueden incorporarse como competidores indirectos de las instituciones educativas privadas bilingües.

Barreras de ingreso: En la industria donde se desempeñan las instituciones se considera que es un sector con barreras de entrada muy altas debido a que presenta muchos requisitos y posibles obstáculos: uno de los obstáculos que más probabilidades tienen de aparecer son la duración de procesos correspondientes a trámites y documentación no sólo para el registro del colegio privado, sino también la documentación de los futuros profesores que van a hacer parte del consejo y el equipo de docentes (Metaki Rosas, 2020). Por otro lado, la inversión para este tipo de negocios puede ser considerablemente alta, por lo que se recomienda que se realice un plan de

negocios que permita conocer y cotizar la cantidad de capital que se requiere inicialmente.

Rivalidad actual entre competidores: Se observa dentro de la industria, que existen cinco grandes competidores que se desarrollan desde una modalidad educativa privada, en donde todas desarrollan una propuesta completa de negocios, en donde algunas se diferencian por el atributo de la enseñanza de otros idiomas, ya sea desde el punto de vista bilingüe (español-inglés) como también trilingüe (español- inglés – alemán). En el Anexo 1 se presentan las instituciones competidoras con sus diferentes características comparativas.

En base a esta información se puede observar que existe un amplio número de organizaciones, por ende el nivel de competitividad es alto, ya que las mismas buscan diferenciarse entre sí y generar ventajas competitivas a partir de los recursos que le presentan a los distintos alumnos y las modalidades de educación que presentan.

Al mismo tiempo se pueden observar clientes puramente directos que se concentran en competir puntualmente en la diferenciación basada en los idiomas ofrecidos, en este caso encontrando grupos estratégicos, tales como, el colegio Alemán, el Instituto Santa Ana y la Academia Arguello.

Análisis de mercado:

Para analizar el mercado, se debe tener en cuenta como se encuentra estructurado el sector educativo, diferenciando tanto a las entidades públicas como a las entidades privadas, y haciendo foco sobre esta última modalidad, ya que afecta tanto a la organización como el trabajo que se busca desarrollar. De acuerdo al último informe presentado por el Ministerio de Educación de la Nación (2019) se puede advertir que las matriculas de alumnos en instituciones públicas han aumentado sobre las matriculas privadas, puntualmente las públicas aumentaron en un 2% y las privadas disminuyeron en un 1,2%, en donde se puede advertir el alto impacto que las circunstancias económicas generan sobre dicho sector de la educación. Al mismo tiempo se tiene que tener en cuenta que ésta es una tendencia que se ha roto y que no se presentaba desde los periodos de 2002 a 2002.

Al mismo tiempo desde el panorama nacional, se advierte que ha existido en los últimos años una disminución respecto al abandono del cursado de la secundaria,

aumentando así el número de alumnos que se han recibido y que actualmente el sistema engloba alrededor de trece millones de alumnos. Otro de los puntos a destacar es que durante el año 2019 las instituciones se han encargado de crear procesos para la integración de personas con discapacidad, incluso sumándose a uno de los objetivos de desarrollo sostenible presentados por la Organización de las Naciones Unidas, que establece los propósitos para desarrollar una mayor inclusión hacia la educación (Ministerio de Educación de la Nación, 2019).

Ahora bien, desde el plano provincial se observa que existe alrededor de 5.000 instituciones educativas con un total de 987.000 alumnos que tienen acceso tanto a las instituciones estatales como también privadas. De acuerdo al Informe de Estadísticas de Educación presentado por la provincia de Córdoba (2018), existe una mayor concentración de instituciones estatales que de privadas, al mismo tiempo que la distribución de alumnos para los espacios estatales es del 72% y para los espacios privados del 27,3%, lo que demuestra las reflexiones anteriormente mencionadas respecto a la disminución de las matrículas en la educación privada.

Por otro lado de acuerdo al relevamiento estadístico anual presentado por la Municipalidad de Córdoba (2019) la población en la ciudad ha presentado un aumento escalonado llegando aproximadamente a un total de 1.446.201 habitantes. En cuanto a las instituciones también se observa el mismo panorama provincial, contando con 428 instituciones educativas, de las cuales 299 pertenecen al sector estatal y 129 al sector privado.

Con este análisis lo que se busca establecer es que el sector privado se encuentra sufriendo un retroceso en cuanto al crecimiento por parte de los alumnos que ingresan a dichas instituciones principalmente afectados por las distintas variables macroeconómicas que han sido analizadas anteriormente.

En cuanto al contexto del COVID 19, dichas instituciones han requerido de la transformación y de la adecuación de sus sistemas educativos a partir del uso de distintas tecnologías, para poder alcanzar los espacios áulicos a los distintos alumnos y que de esta forma el ciclo lectivo se vea afectado de la menor manera (Ministerio de Salud, 2020)

Análisis interno: Cadena de Valor

Para profundizar sobre el análisis interno en el Instituto Santa Ana, se utiliza la cadena de valor para lograr identificar en que actividades la organización logra generar una ventaja competitiva y de esta forma crearle valor a sus clientes.

-Actividades de soporte:

-Infraestructura: la institución cuenta con una estructura de tipo funcional donde las decisiones se centran en el consejo directivo. Del mismo dependen dos grandes áreas, la de administración compuesta por contadores y secretarios, y la pedagógica compuesta por directores, gabinete, personal docente y auxiliar docente, las cuales son independientes y no influye una con la otra. A su vez de ambas áreas y conjuntamente con el consejo directivo se desprende el sector de maestranza, el cual se compone por porteros, serenos, personal de limpieza, y auxiliar de maestranza. Se puede decir en este punto que la estructura presentada por la organización es acorde a sus actividades lo que puede evidenciarse como una fortaleza, ya que presenta una estructura conocida y respetada por sus miembros.

-Gestión de recursos humanos: el Instituto Santa Ana es una organización que le otorga gran valor a su capital humano y prioriza su bienestar y desarrollo, es por ello que trabaja con el firme propósito de ser un medio que permite el desarrollo de los proyectos y el crecimiento personal de cada uno de sus colaboradores internos.

El proceso de reclutamiento de personal docente de la Institución se basa principalmente en los conocimientos pedagógicos, psicológicos y didácticos, amplio conocimiento en el área curricular correspondiente, disposición y compromiso, cooperación y trabajo en equipo, creatividad que le permita innovar y anticipar hechos, estabilidad emocional, autocrítica, conocimiento de sus propios valores y convicción sobre el proyecto Instituto Santa Ana 2018.

Se puede observar que el instituto presenta un programa de estímulo para la mejora de las capacidades técnicas y blandas de sus colaboradores, sin embargo y como se expone más adelante, los colaboradores carecen de una formación y capacitación en medios digitales y de herramientas tecnológicas para el desarrollo de las clases dentro del contexto actual, lo cual puede advertirse como una debilidad, ya que no permite la generación de ventajas competitivas a largo plazo.

-Desarrollo tecnológico: la institución ha logrado adaptarse a las distintas circunstancias que se atraviesan actualmente, que son necesarias para que el ciclo lectivo se siga dictando con la mayor normalidad posible y el alumno no pierda la posibilidad de continuar aprendiendo. Sin embargo se puede observar que la empresa tanto dentro de su proceso de gestión de recursos humanos, como también de toda la estructura de los objetivos que presenta, no tiene un lineamiento dirigido hacia la mejora en cuanto a la tecnología, y como se analizó anteriormente es un aspecto que valoriza mucho el cliente.

En cuanto a los docentes, no se observa que la institución esté desarrollando programas de capacitación o de formación hacia los docentes para que manejen las herramientas virtuales para poder de esa forma dar una educación de calidad.

- Compras: el concejo directivo es el encargado de tomar las decisiones de compra, pero no se destaca ningún sistema de políticas de compras, precios, ni presupuestos, lo que atenta con el proceso de planificación, ya que al no contar con lineamientos respecto a estos aspectos pueden generarse inconsistencias en la gestión interna e incluso en la rentabilidad total de la misma.

-Actividades primarias

-Logística de entrada: el Instituto Santa Ana identifica claramente cuáles son sus principales grupos de interés (familias, perfil de alumnos, personal docente y no docente, administración educativa, propiedad y sociedad).

A su vez cuenta con requisitos de matriculación detallados para cada ciclo correspondiente, se han establecido diferentes mecanismos para recopilar la información: entrevistas, jornada de puertas abiertas, fichas de admisión, certificado de salud, calificaciones, entre otros requisitos. Puede decirse que este eslabón de la cadena de valor se encuentra correctamente definido lo que ayuda a que el proceso de las actividades se lleve adelante en base a lineamientos clarificados.

-Operaciones: dentro del segmento de operaciones se puede mencionar que la institución ofrece una educación integral a sus alumnos en su dimensión humana y académica, a su vez también personalizada, donde se conoce a cada alumno para partir de una realidad individual y conseguir su máximo desarrollo. En la actualidad la organización ha debido adaptar sus operaciones en torno a los decretos sancionados por el gobierno para llevar adelante sus clases desde la modalidad virtual, lo que ha

generado un retroceso en sus docentes ya que no cuentan con las capacidades suficientes para hacer uso de estos recursos. Esto se considera una debilidad puesto a que la institución difícilmente pueda brindar un servicio de alta calidad como es el que promulga en sus objetivos corporativos, requiriendo una mejora inmediata.

A su vez cuenta con un Programa de Formación para Líderes Educativos, que tiene como objetivo principal contribuir con la mejora de la calidad educativa, la disminución del desgranamiento escolar y la generación de igualdad de oportunidades para los jóvenes.

-Logística de salida: se espera que el alumno egresado logre una admirable cultura general, que maneje el idioma inglés de excelencia, con marcadas habilidades sociales y se caractericen por los valores de la institución y sean solidarios, respetuosos, comprensivos y leales con sus pares, socialmente positivos a través de valores morales y sólidamente arraigados, respetuosos de las diferencias, aceptando lo diverso y desarrollando un pensamiento verdaderamente tolerante. Aquí se evidencia que las propuestas comerciales en cuanto a lo que esperan generar en sus alumnos condice con los valores institucionales lo que lleva a pensar en una correcta alineación de dicha planificación.

-Marketing y ventas: el instituto Santa Ana no cuenta con un departamento de marketing, la única actividad que desarrolla como comunicación externa es el uso de redes sociales tales como Facebook e Instagram, donde detalla información de contacto, dirección del establecimiento, el tipo de servicio que brinda y su vez imágenes y videos tanto de la institución como de los proyectos y eventos que realizan. En ambas páginas cuentan con un aproximado de 1.930 seguidores. Sin embargo carece de una propuesta de posicionamiento en dichos portales, lo cual puede considerarse una falta de vocación sobre las estrategias funcionales, en este caso dirigidas a la comercialización.

- Servicio pos venta: El instituto cuenta con diferentes programas asociados a su actividad principal, tal como es el caso de la formación profesional de sus docentes en áreas técnicas y la ampliación de ayudas y acompañamiento a sus alumnos. Sin embargo se observa que la organización no integra la modalidad de servicios hacia sus clientes, ya que lo implementan desde la operatividad sin tener en cuenta el impacto estratégico que este podría significar en la globalidad organizacional.

Marco Teórico

Existen diferentes enfoques que pueden abordar la gestión de la planificación estratégica, desde aquellos que la entienden como un proceso afincado en el desarrollo conceptual corporativo y también se encuentran aquellos que la identifican como un medio para estandarizar procesos internos en beneficio de la estructuración organizacional.

Para este trabajo el enfoque elegido estará asociado a la planificación en torno al desarrollo de la vinculación estratégica de la empresa para con su público, y previamente contemplando los factores de organización y coordinación interna para darle sustento a toda la idea empresarial (Sainz Vicuña de Ancín, 2015).

Según Dipres (2003) esta herramienta puede ser definida como un proceso que evalúa sistemáticamente la naturaleza compleja del negocio, configurando los objetivos a largo plazo con sus respectivas metas e indicadores cuantitativos y luego desarrollando estrategias acordes a lo planteado, considerando los recursos pertinentes que permitan materializar dichas estrategias y cumplir con los objetivos.

Siguiendo la línea del análisis de los negocios, el principal beneficio de la planificación estratégica es generar valor y ventajas competitivas para el negocio de la organización. Según Hill y Jones (2015) el proceso de planificación estratégica también puede ser entendido como el proceso de planificación formal que consta de cinco pasos principales: Seleccionar la misión y principales metas corporativas, analizar el ambiente competitivo externo, analizar el ambiente operativo interno de la organización, seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas y por último implantar las estrategias.

En concordancia con Hill y Jones (2015) puede sumarse a Sainz de Vicuña Ancín (2015) quién también menciona los pasos más importantes para llevar adelante una planificación estratégica. El autor comienza por describir la necesidad de llevar adelante un análisis situacional, para luego el desarrollo de un diagnóstico y a partir de allí ingresar a una tercera etapa donde se determina un sistema de objetivos corporativos definiendo la misión, visión y valores, que darán lugar a los objetivos estratégicos. Luego de esto, será momento de configurar las estrategias corporativas como es la

definición propia del negocio y la decisión sobre el mercado. Por último, se procederá a la delimitación de los planes de acción, donde se traducirán los objetivos antes definidos en acciones concretas y se designará a un responsable que supervise y lleve el control de los mismos.

Tomando en consideración lo planteado, se debe comprender que en una planificación estratégica se utiliza y se diseña la alineación entre las distintas perspectivas y estrategias funcionales, es decir aquellas actividades que ponen en funcionamiento a la organización. Debido al advenimiento de la tecnología, a los cambios en el comportamiento del consumidor, y al mismo tiempo en las diferentes formas sobre las cuales las organizaciones compiten, una variable fundamental en el desarrollo y la creación de valor hacia los clientes es la aplicación y la renovación constante de la tecnología. Los contextos cambian de forma rápida y las organizaciones también cuentan con la necesidad de lograr esa adaptabilidad, en donde la formación y la capacitación respecto a las distintas herramientas que existen es fundamental para el manejo correcto y para crear las ventajas competitivas asociadas a dicho mercado (Anzorena, 2016).

En este contexto se retoma la herramienta de las TIC, la cual ha comenzado a utilizarse dentro de los espacios educativos como una mixtura entre las metodologías tradicionales y los nuevos cambios que se presentan en el entorno. De acuerdo a Gonzales Núñez (2020) las instituciones educativas, dentro de los distintos niveles, deben lograr la adaptabilidad a los cambios del entorno y a los diferentes patrones de consumo para poder de esta manera orientarse sobre las necesidades de los estudiantes y permitir asociarse en una mejor red de aprendizaje. Retomando a Anzorena (2016) en la aplicación de este tipo de herramientas, no solo debe tenerse en consideración la formación de los usuarios, estudiantes, sino también de los propios interventores, en este caso de los docentes y los profesores, ya que el manejo preciso de este tipo de técnicas será fundamental en el servicio prestado, en el nivel de satisfacción y de esta manera en la repercusión del negocio en la sociedad y en la mejora de su posicionamiento.

Retomando a Sainz de Vicuña Ancín (2015) las organizaciones cuentan con distintas estrategias que pueden impulsar para lograr el cumplimiento de sus objetivos. En este reporte de caso se toma la estrategia corporativa de competencia de

diferenciación, la cual se centra en generar un aspecto o un factor diferenciador que responda a necesidades específicas en los clientes o en los usuarios, y que estos lleven adelante una mayor erogación, o que estén dispuestos a desarrollar la misma por una prestación de valor asociado. Lo que quiere expresarse es que las organizaciones siempre buscan diferenciarse de sus competidores, sin embargo la estrategia de diferenciación se centra en contar con un elemento que sea difícil de replicar por la competencia, al menos en el corto plazo. De acuerdo con Porter (2008) la estrategia de diferenciación permite llevar adelante actividades similares a las de la competencia pero desde perspectivas diferentes, lo que genera un impacto sobre los consumidores que se sienten identificados hacia sus productos y servicios, y por estas razones son elegidos.

Diagnóstico y Discusión

Considerando el concepto de la estrategia y los análisis desarrollados sobre el Instituto Santa Ana y su entorno, se ha identificado que un factor determinante en su desenvolvimiento es la informalidad con la que se articula el complejo educativo. Lo que quiere decirse es que al no tener priorizados sus objetivos estratégicos y tampoco una definición de sus objetivos corporativos, la unidad institucional no puede proyectarse hacia el mediano y largo plazo.

Esto hace que su propuesta de valor no pueda estar configurada hacia los diversos grupos de interés, y menos aún tener en cuenta el atravesamiento de las estrategias funcionales necesarias, principalmente de organización, de recursos humanos y comercialización.

Además de toda la problemática general que tiene esta empresa, desde el punto de vista corporativo y estratégico también se observa el impacto negativo que ha generado la pandemia, no solo en la empresa sino en todo el sector y esto se puede asociar desde el punto de vista de una amenaza porque la función del negocio se ve restringida, no pueden usar todos sus recursos y sobre todo la infraestructura con la que cuenta la institución, pero también se puede ver desde el punto de vista de la oportunidad de mejora desde la incorporación de otras formas de llevar adelante los procesos de educación, en donde la incorporación de la tecnología es un aspecto fundamental. A su vez se identifica una gran informalidad con la que se desarrolla la institución y esto puede considerarse como una debilidad que requiere una modificación para mejorar su performance.

Como bien lo estipulaba Hill y Jones (2015) las etapas de una planificación estratégica aplican a todo un desenvolvimiento que se estipula en la determinación de sus objetivos y la priorización de la secuencia de los mismos. Aquí se van armando ciertos elementos que permiten configurar una propuesta de valor, y cómo bien lo decía Sainz de Vicuña Ancín (2015) el desarrollo de una propuesta de valor está estipulada entre la definición de sus objetivos corporativos, el desarrollo de estrategias y la materialización hacia planes de acción en concreto.

Finalmente, si la institución no aplica un desarrollo estratégico estará descontextualizada y tendrá que subsistir a partir de la propia inercia y la informalidad con la que viene desenvolviéndose.

Estipular un desarrollo desde la priorización de los objetivos corporativos y estratégicos es un aspecto que se contemplará en el plan estratégico que se propone, comenzando a definir una propuesta de valor que se ramifique a través de su misión, visión, políticas y valores.

Al considerar estos primeros lineamientos se continuará con la incorporación de nuevas herramientas de gestión que permitan coadyuvar hacia una mejora continua que se encuentre enfocada en la cristalización de acciones funcionales de organización, comercialización y recursos humanos.

De esta manera, este plan estratégico se encontrará confeccionado por las estrategias organizacionales para mejorar la estructura de la empresa, no solo su organigrama sino también todas las técnicas relacionadas a la descripción de puestos, la procedimentación de las actividades y reglamentos para llevar adelante las funciones de manera eficiente. Esto tendrá una implicancia sobre los procesos internos de trabajo, los cuales se espera que se mejoren desde la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas que aplicadas desde la formación, desde el conocimiento y desde la alineación a los objetivos estratégicos, tenga un efecto positivo sobre la valoración de los clientes y el posicionamiento de la empresa, lo cual se relaciona con la propuesta de comercialización que se desarrolla.

De esta manera el plan estratégico se encontrará delimitado a partir de una estrategia corporativa de diferenciación, en donde ésta se centrará en la renovación tecnológica de las herramientas de educación utilizadas y de los procesos de gestión interna.

Propuesta Profesional

Introducción – Plan Estratégico 2023 para Instituto Santa Ana

El presente plan estratégico plantea la agenda hacia el 2023 que desarrollará el Instituto Santa Ana, con el objetivo de promover su posicionamiento y mejorar la perspectiva financiera en torno a sus ingresos y a su rentabilidad. Este plan se dirigirá a la reformulación y a la mejora de los aspectos que se han planteado como deficiencias, además de utilizar oportunidades externas que le puedan traer a la misma un beneficio, principalmente desde el punto de vista de los procesos internos de trabajo. En este sentido se busca una integración entre las distintas perspectivas que forman a la organización, desarrollando tres planes de acción, dirigidos a perfeccionar las estrategias funcionales de organización, de los procesos y de los recursos humanos.

En primer lugar se ha identificado que el Instituto Santa Ana carece de una formulación correcta en torno a sus lineamientos corporativos, como lo es su misión y visión, por lo que se deberá reformular dichos conceptos para que se adapten al resto de lineamientos y actividades que se buscan promover para mejorar el posicionamiento. De esta manera se comenzará a trabajar desde la mejora en cuanto a la estructura organizacional, definiendo los puestos, los procedimientos y los reglamentos que ayudarán a que el proceso de planificación e integración estratégica y operativa sea más eficiente. Por otro lado se incorporarán nuevas herramientas tecnológicas que estarán asociadas a las TIC para que el desenvolvimiento de las actividades dentro de los contextos actuales se lleve adelante de una manera efectiva y que aporte al aprendizaje de los alumnos. En última instancia se desarrollará un plan de capacitaciones para que los miembros de la organización incorporen los conocimientos y las habilidades para implementar los cambios desarrollados y que cuenten con un mayor nivel de protagonismo.

Lineamientos corporativos (Visión – Misión – Valores)

Visión propuesta: “A través de nuestra propuesta estudiantil ser el instituto líder en el nicho de mercado que atiende, brindando un servicio de excelencia y educando una mayor parte de la sociedad, potenciando el proyecto de vida de cada alumno, mejorando el nivel educacional y el nivel de inglés en la provincia de Córdoba”.

Misión propuesta: “somos una escuela que trabaja para la excelencia académica, formando jóvenes intelectualmente activos, autónomos, interesados por el conocimiento, que argumentan y reflexionan, y a su vez con un amplio dominio del idioma inglés”.

Valores propuesta: los valores que definen la historia de la institución son las siguientes:

Diálogo: se entiende este valor como exposición de ideas o afectos de modo alternativo para intercambiar posturas.

Identidad: se entiende este valor como aquel en donde las personas, con sus diferencias, se consideran una misma sin perder su propia esencia. Ninguno es tan bueno como todos juntos.

Respeto: se entiende este valor como la consideración que se tiene de alguien o incluso algo, y que posee valor para sí mismo. La existencia del otro me convoca y me limita.

Objetivo General:

Incrementar los ingresos por ventas de la institución para el año 2023 en un 5% a partir de una reformulación de su estructura, la incorporación de nuevas tecnologías y la formación de nuevas habilidades en los docentes.

Objetivos Específicos:

1. Rediseñar la estructura organizacional actual, definiendo organigrama, puestos de trabajo y procedimientos para optimizarlos en un 20% para el año 2023 respecto a los procesos que actualmente son aplicados.
2. Alcanzar una valoración de los clientes y usuarios respecto al servicio prestado en un 20% para el año 2023, a través de la incorporación de nuevas tecnologías a los procesos de aprendizaje.
3. Capacitar al 100% de los docentes de la institución para el año 2023 sobre nuevas tecnologías didácticas y las TIC para mejorar el servicio prestado.

Fundamentación del objetivo:

Como se ha especificado en el diagnóstico de la organización, la misma carece de la definición concreta de sus lineamientos corporativos que tienen una incidencia directa en el desenvolvimiento de las diferentes estrategias funcionales, concretamente

de la organización, de procesos internos, de comercialización y de recursos humanos. En este sentido se puede considerar a la organización como un conjunto de sistemas o de perspectivas que de manera interrelacionada puedan contribuir a un mejor desempeño económico, debido que al ser una institución con fines de lucro busca una mejora en sus resultados económicos y financieros.

En este sentido a través de una optimización de sus procesos mediante el rediseño de su estructura, la mejora del servicio prestado a través de la adaptación de nuevas tecnologías en el contexto del COVID 19 que permita mejorar la valoración de los atributos de la institución, y al mismo tiempo contar con personal capacitado, ayudará a generar una linealidad de causa-efecto que tendrá una repercusión en los ingresos finales de la empresa, pactados en este sentido en un 5% para el año 2023. La meta de este indicador se plantea en función de las capacidades que presenta la institución como también niveles alcanzables dentro del mercado tal como se especificó en el respectivo análisis.

Alcance:

El alcance de este trabajo se diferenció en tres aspectos, por un lado el alcance organizacional en donde este plan estratégico realizará una profundización sobre las perspectivas que integran a las estrategias empresariales, es decir que afectará a todas las áreas departamentales dentro de su estructura. En cuanto al alcance temporal se estipula que el inicio del plan sea a partir del año 2021 con miras al año 2023. Finalmente desde el punto de vista geográfico el plan estratégico se encuentra articulado sobre toda la institución que se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba sobre su única sucursal.

Planes de acción:

Como bien se mencionó al inicio, este plan estratégico se encuentra formulado para desarrollar un proceso de alineación y de descripción de la estructura y de los procedimientos desde la renovación y aplicación de nuevas tecnologías, como también de la formación y la capacitación sobre los colaboradores y docentes de la institución. Para ello se establecieron tres planes de acción, los cuales están vinculados a cada uno de los objetivos específicos desarrollados, que están también relacionados a las

deficiencias y oportunidades de mercado evidenciadas. Cada plan de acción se desarrolló desde su explicación, los beneficios que le otorgará a la institución, como también el detalle en cuanto a que actividades deben desarrollarse, cuál será el cronograma de trabajo, los recursos y el presupuesto del mismo.

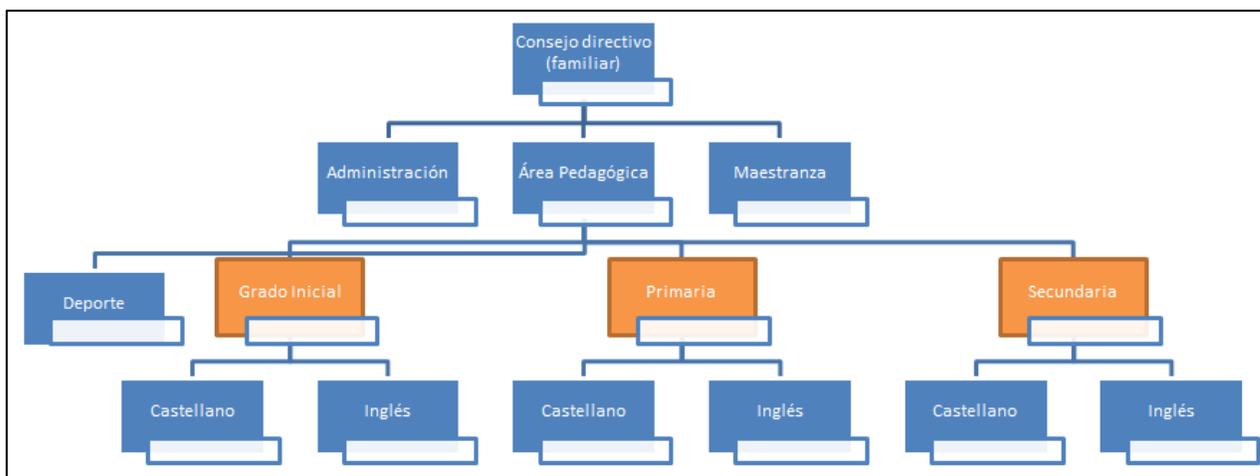
Plan de acción 1: Formalización de la estructura

El primer plan de acción se desarrolla haciendo hincapié en la estrategia funcional de organización, en donde se estipula el rediseño de su organigrama como también la ramificación de las distintas herramientas que hacen a la estructura. En este caso el plan se basará en la reformulación del organigrama, la descripción de cada uno de los puestos, la delimitación de los manuales de procedimientos específicos para cada uno de los departamentos y al mismo tiempo la definición de reglamentos internos que permitan mejorar el flujo de información y de las actividades desarrolladas por los distintos colaboradores.

Desarrollar este tipo de propuestas le permitirá a la institución descentralizar la toma de decisiones en el directorio, brindándole mayor protagonismo a los docentes, principalmente en la planificación global educativa, como también en las decisiones operativas y estratégicas que se vayan desarrollando a lo largo de los próximos años.

De esta manera contando con una estructura más afinada y con un mayor nivel de autonomía para la toma de decisiones por parte del resto de colaboradores que no se integren en el departamento directivo, se optimizarán los procesos y el flujo de actividades, de información y el desempeño de los empleados se encontrará dentro de las expectativas de los propietarios y los propios directivos. A continuación se presenta el organigrama modelo propuesto.

Ilustración 1: Organigrama propuesto



Fuente: elaboración propia

Tabla 1. Detalle del plan de acción 1

Actividades	Tiempo (Semanas)		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recurso Económico	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Descripción de puestos	1 ° Enero	2° Enero	Administrador	Administración		Asesor externo	\$ 39.600	Fuente: CPCE
Diseño de puestos	2° Enero	3° Enero						
Diseño de manual de procedimientos	2° Enero	3° Enero						
Definición de reglamentos internos	2° Enero	3° Enero						
Re diseño de estructura organizacional	4° Enero	4° Enero						
Capacitación a mandos medios sobre nueva estructura	1° Febrero	1° Febrero	Director General	Consejo Directivo	Refrigerios		\$ 8.240	Bebidas y comida
					Papelería		\$ 8.260	Artículos de librería
Capacitación a nivel operativo sobre nueva estructura	2° Febrero	2° Febrero	Director General	Consejo Directivo	Refrigerios		\$ 8.240	Bebidas y comida
					Papelería		\$ 8.260	Artículos de librería
Implementación	3° Febrero		Administrador	Administración			\$ -	
TOTAL							\$151.800	

Fuente: elaboración propia

Plan de acción 2: Renovación del desarrollo tecnológico

El segundo plan de acción se desarrolla a partir de la renovación de las distintas herramientas y procesos tecnológicos que actualmente utiliza el establecimiento en los distintos espacios áulicos. El mismo se concentra no solo sobre la integración de estas nuevas tecnologías para mejorar los procesos de aprendizaje en los alumnos, sino también para incrementar la valoración del servicio respecto a la percepción que tienen los padres como así también los alumnos.

Este plan tendrá como beneficio contar con un servicio más optimizado, adaptado a las nuevas tecnologías y a las nuevas preferencias que presentan actualmente los usuarios de la institución. Así se espera que la organización cuente con un bagaje herramental óptimo para explayar los contenidos de sus clases dentro del contexto actual que está transitando, es decir ante la imposibilidad de desarrollar las clases de manera presencial. Este plan tiene dos aristas, por un lado el perfeccionamiento de los procesos de aprendizaje a partir de nuevas tecnologías, como también una mirada hacia la comercialización y la mejora del posicionamiento de la propia institución.

Específicamente este plan de acción se basará sobre la integración de nuevas tecnologías de información (TIC), en donde se plantea el desarrollo de un programa de intranet, que sirva para aumentar el flujo y la eficiencia de la comunicación entre los distintitos docentes y la propia institución, como también una plataforma que permita la comunicación externa frente a los padres de los alumnos. Esto permitirá contar con información precisa, que al mismo tiempo ayudará a la toma de decisiones de manera eficiente.

Otra de las acciones que se busca implementar, es el desarrollo de una plataforma multiuso educacional que estará dirigida en este caso a los diferentes usuarios de cada una de las áreas pedagógicas. Esto permitirá confluenciar tanto los métodos tradicionales de aprendizaje y de enseñanza utilizados por la propia institución como también por una mayor utilización del herramental tecnológico que evidentemente presenta una fuerte ventaja competitiva frente a los rivales.

Tabla 2: Detalle de plan de acción 2

Actividades	Tiempo (Semanas)		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recurso Económico	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Diseño de los lineamientos para el uso de las TIC	3° Febrero	1° Marzo				Asesor externo	\$ 33.000	Fuente: CPCE
Busqueda de programador en sistemas	2° Marzo	2° Marzo						
Diseño de la Intranet	3° Marzo	1° Abril				Programador	\$ 160.000	Fuente: CPCIPC
Diseño de la plataforma multiuso educacional	2° Abril	4° Abril					\$ 160.000	Fuente: CPCIPC
Presentación a los directivos de la empresa	1° Mayo	1° Mayo						Fuente: CPCIPC
Ajustes en base a sus observaciones	2° Mayo	3° Mayo	Gerente General	Dirección				
Capacitación a los docentes	4° Mayo	1° Junio				Instructor externo	\$ 40.000	Fuente: CPCIPC
Campaña de comunicación interna y externa	2° Junio	3° Junio						
Implementación	4° Junio		Grte Administración	Administración				
TOTAL							\$393.000	

Fuente: elaboración propia

Plan de acción 3: Plan de formación y capacitación

Este tercer plan de acción se basa sobre el fomento en la formación y en la capacitación constante de los docentes que tienen y tendrán un contacto directo con los alumnos, y con este plan estratégico y las nuevas herramientas que se han presentado anteriormente. Puntualmente este plan se basa en el diseño de un programa de capacitación que estará dividido en tres instancias. La primera de ellas se basará sobre un programa de capacitación a todos los colaboradores de la institución basada en la explicación sobre los lineamientos que presenta este plan estratégicos y cuáles son las miradas a futuro que se plantea el Instituto Santa Ana. Esto ayudara a contar con una mayor integración de los objetivos y de la propia identidad organizacional sobre los colaboradores que se espera que potencie el desenvolvimiento de sus servicios.

En segunda instancia se desarrollará un programa de coucheo y de mentoring sobre los colaboradores para que cuenten con mayores habilidades relacionadas a aquellas blandas, tales como la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones y el desenvolvimiento en los contextos inestables y de incertidumbre. Esto les permitirá a los colaboradores contar con un mayor manejo dentro de sus espacios laborales y de esta forma plantear un servicio eficiente hacia los alumnos.

El último espacio de esta capacitación será la realización de un programa de formación hacia las nuevas tecnologías, especialmente sobre las distintas modalidades didácticas y de las TIC que puedan promover este nuevo desafío que las instituciones educativas requieren en el conector actual.

De esta manera se esperará que los colaboradores cuenten con el manejo de las distintas herramientas que se han planteado y así se promulgue el correcto desenvolvimiento de este plan estratégico en el corto, mediano y largo plazo.

Tabla 3: Detalle del plan de acción 3

Actividades	Tiempo (Semanas)		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recurso Económico	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Definición de las temáticas y diseño de la capacitación estratégica a realizar	1° Julio	3° Julio				Asesor Externo	\$ 39.600	Fuente: CPCE
Definición de los lineamientos sobre las sesiones de coaching y mentoring	2° Julio	4° Julio					\$ 52.800	Fuente: CPCE
Definición de los lineamientos de capacitación sobre las nuevas tecnologías	3° Julio	1° Agosto						
Diseño de manual de capacitación 1	2° Agosto	3° Agosto					\$ 23.000	Impresión de los manuales
Diseño de manual de capacitación 2	3° Agosto	4° Agosto					\$ 23.000	Impresión de los manuales
Diseño de manual de capacitación 3	4° Agosto	1° Septiembre					\$ 23.000	Impresión de los manuales
Comunicación interna a los colaboradores	2° Agosto	2° Agosto	Director General	Consejo Directivo				
Desarrollo de las capacitaciones	2° Septiembre	3° Septiembre			Refrigerios	Asesor Externo	\$ 148.500	Fuente: CPCE
Implementación	4° Septiembre		Director General					
Control	4° Septiembre		Director General					
TOTAL							\$309.900	

Fuente: elaboración propia.

Presupuesto

Habiendo descrito las distintas intervenciones que se desarrollarán sobre el Instituto Santa Ana se pasa a presentar cual será el presupuesto destinado a la inversión que requerirá la implementación de los diferentes planes de acción. Los mismos se confeccionaron de acuerdo a los recursos de cada uno de los planes y desde las distintas fuentes sobre las cuales fueron recaudadas. Los presupuestos específicos para uno de los planes se encuentran a partir del anexo 2.

Tabla 4: presupuesto de implementación

Plan de acción	Concepto	Presupuesto
1	Descripción y diseño de puestos	\$ 39.600
	Manual de procedimientos	\$ 39.600
	Re diseño de estructura organizacional	\$ 39.600
	Capacitación a mandos medios	\$ 16.500
	Capacitación a nivel operativo	\$ 16.500
	Subtotal	\$ 151.800
2	Lineamientos para las TIC	\$ 33.000
	Diseño de la intranet	\$ 160.000
	Diseño de la plataforma multiuso educacional	\$ 160.000
	Capacitación a los docentes	\$ 40.000
	Subtotal	\$ 393.000
3	Diseño de capacitación	\$ 39.600
	Coaching y mentoring	\$ 52.800
	Manuales de capacitación	\$ 69.000
	Desarrollo de la capacitación	\$ 148.500
	Subtotal	\$ 309.900
Presupuesto Total		\$ 854.700

Fuente: elaboración propia.

Análisis Financiero

Una vez que se ha desarrollado la planificación estratégica, se busca responder al objetivo general con el fin de demostrar los ingresos o beneficios esperados de acuerdo a la implementación de las distintas acciones propuestas. Una de las limitaciones de este trabajo es que no se cuenta con el desempeño económico y financiero específico del Instituto Santa Ana, por lo cual se toma un supuesto para la definición de los beneficios económicos. Este supuesto se basa en el valor de la cuota mensual del establecimiento de acuerdo a la publicación que el mismo ha realizado dentro de su página web, el cual ronda en promedio una cuota de \$20.000 por mes. A su vez se toma la información expresada por el instituto en donde actualmente cuenta con 407 alumnos, que al trasladar el valor de la cuota a la cantidad de alumnos se llega a un total de \$8.140.000 mensuales, que trasladados a un año en la normalidad el establecimiento genera un beneficio de \$97.680.000.

Con la implementación de esta propuesta se espera que estos ingresos se incrementen en un 5%, en donde este beneficio será de \$4.884.000.

Al mismo tiempo para determinar si este plan es factible y viable de llevarse adelante, se plantea el cálculo del retorno de la inversión, en donde se analiza y se verifica la relación de costo beneficio. Esta relación se basa en los beneficios esperados (\$4.884.000) y la inversión requerida que proviene del presupuesto total (\$854700).

Conclusión y recomendaciones

El desarrollo de esta planificación estratégica dirigida al instituto santa Ana partió de la identificación de diversos problemas que llevan a la misma a presentar un desfase en la generación de valor y de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. Desde el análisis se puso constatar que el instituto cuenta con una indefinición estratégica, al mismo tiempo de que carece de una planificación de sus procesos y actividades, como también de una alineación entre las diferentes funciones y estrategias que se van generando en el desenvolvimiento del mismo. Otra de las deficiencias identificadas se basan en un sesgo sobre el trabajo operativo que parte de la característica de la informalidad, lo que repercute en el desarrollo dentro de su cadena de valor, en donde se puso identificar como problemáticas al desfase tecnológico y a la gestión de los recursos humanos, que terminan influyendo en el servicio que es prestado y en la valoración que los usuarios y los clientes le brindan al instituto.

Como se mencionó, la problemática se encuentra basada en la baja valoración de los usuarios y de los clientes que tiene un impacto en los ingresos de la organización. Para ello entonces se diseñó un plan estratégico, el cual partió desde la redefinición de los objetivos corporativos, para brindarle cohesión y mayor identidad a la institución, y a partir de estos se establecieron distintas tácticas que se basaron sobre el cambio en la estructura para que los procesos funcionaran de forma más optimizada, se aplicaron nuevas tecnologías, en este caso las TIC para el desarrollo de las clases y de sus diferentes procesos educativos, y por último también un programa para la capacitación, en donde estas tácticas se configuran para solucionar aquellas actividades de la cadena de valor que nos están generando ventajas competitivas, que como se mencionó era el desfase tecnológico, la gestión de los recursos humanos y al mismo tiempo la prestación del servicio.

Se espera que con estos diferentes planes la empresa pueda aumentar sus ingresos de cara al año 2023 y al mismo tiempo se ha podido establecer la relación entre costo-beneficio, planteando una factibilidad de llevar adelante esta inversión.

Como se observa, se han diseñado y alineado distintas estrategias funcionales durante todo el proceso de la planificación, lo que enmarca el trabajo del profesional de

Administración de Empresas, quien puede adaptarse a distintas circunstancias, organizaciones y contextos que se vayan desarrollando. En este sentido se plantea como futuras recomendaciones, profundizar el desarrollo de estas estrategias funcionales, como por ejemplo hacia la planificación integral de los recursos humanos, para que de esta forma la gestión y el control de los mismos sean más eficientes y procure cumplir con los objetivos que la organización se ha propuesto. Otra de las instancias de recomendación será establecer distintas tecnologías que puedan ir actualizándose y aplicándose en los procesos de enseñanza para de esta manera brindar una mayor valoración. Esto también podrá desarrollarse a través de la profundización de las estrategias comerciales. Por último, otra de las posibles líneas de trabajo a futuro para el Instituto Santa Ana será la definición de distintos indicadores de control que puedan configurarse dentro de un tablero de control o cuadro de mando integral, que permitirá asociar las estrategias a las operativas y así identificar el cumplimiento de las ventajas competitivas y de los objetivos que se promulgan.

Referencias

- Anzorena, O. (2016). *Maestría personal: el camino del liderazgo*. Buenos Aires. Lea
- Equipo SInCA. (2020). *Encuesta Nacional de Consumos culturales. Ministerio de cultura, región centro. Buenos Aires: Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología. Presidencia de la Nación, Recuperado de: <https://www.sobretiza.com.ar/2020/06/22/primeros-resultados-de-la-encuesta-nacional-de-cultura/>*
- FocusEconomics. (2020). *Argentina: decline in economic activity softens in june*, recuperado de: <https://www.focus-economics.com/countries/argentina/news/economic-activity/decline-in-economic-activity-softens-in-june>
- Gobierno de la Provincia de Córdoba (2018). *Estadísticas de la educación 2018*, Recuperado de: <http://multimedia.cba.gov.ar/web/Anuario%202018.pdf>
- González Núñez, P (09 de Febrero de 2020) *7 tendencias educativas TIC en 2020*, Recuperado de: <https://lamenteesmaravillosa.com/7-tendencias-educativas-tic-en-2020/>
- Hill, C. Jones, G. (2015). *Administración estratégica*. México: McGrawHill
- Infobae (2020). *La recesión y la inflación de 2020 superarán los muy malos números del 2002*, Recuperado de: <https://www.bankmagazine.com.ar/la-recesion-y-la-inflacion/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). *Ministerio de Economía Argentina. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*, Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/salarios_07_2022FB578D7_2.pdf
- Ministerio de Salud (2020). *Medidas implementadas por el Ministerio de Educación frente al COVID-19*, recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/salud/coronavirus/poblacion/escuelas>
- Montoya, D. Juan. (2020) *Los mejores proyectos ecológicos, ambientales y sustentables en escuelas, universidades o caseros*, Recuperado de: <https://www.desarrollosustentable.co/2018/07/proyectos-ecologicos-escuelas-universidades-caseros.html>

- Municipalidad de Córdoba (2019). *Córdoba una ciudad en cifras, 2019: Guía estadística de la ciudad de Córdoba*, recuperado de: https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/Guia2019-version-final_bIwxG3z.pdf
- Pérez, M. Telleria, M. (2012). *Las TIC en la educación: nuevos ambientes de aprendizaje para la interacción educativa*, recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/652/65226271002.pdf>
- Porter, M. (2008). *Ventajas competitivas*. México: Editorial Patria.
- Reina Laura. (2019) *Claves para elegir el colegio de tu hijo*, Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/claves-elegir-colegio-tu-hijo-nid2298530>
- Romero, C. (2004). *La escuela media en la Sociedad del Conocimiento (págs. 4-21). Novedades educativas, Recuperado de:* <http://www.terras.edu.ar/biblioteca/2/2ROMERO-Claudia-La-escuela-media-en-la-sociedad-del-conocimiento.pdf>
- Sainz de Vicuña Ancín, J.M (2015). *El plan estratégico en la práctica*. España: ESIC
- Telman (2020). *El texto completo del proyecto de reforma judicial*, Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/202007/496044-reforma-judicial-proyecto-texto-completo-gobierno-alberto-fernandez-congreso.html>

Anexo

Anexo 1: Análisis de competidores del sector

Competidores	Niveles de educación			Idiomas	
	Inicial	Primario	Secundario	Bilingüe	Trilingüe
Colegio La Salle Arguello	X	X	X		
Colegio del Carmen	X	X	X		
Colegio Alemán	X	X	X	X	
Academia Arguello	X	X	X		X
Instituto Santa Ana	X	X	X	X	

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2: presupuestos del plan de acción 1

Descripción y diseño de puestos

1 Análisis, descripción y diseño de puestos (gerenciales y operativos)	30	36	45	\$ 26.400,00	\$ 31.680,00	\$ 39.600,00
------------------------------------------------------------------------	----	----	----	-----------------	-----------------	-----------------

Manual de procedimientos

5 Redacción de manuales de procesos, de procedimientos, normas e instructivos	30	36	45	\$ 26.400,00	\$ 31.680,00	\$ 39.600,00
-------------------------------------------------------------------------------	----	----	----	-----------------	-----------------	-----------------

Rediseño de estructura organizacional

9 Reestructuración de organizaciones, redimensionamiento	30	36	45	\$ 26.400,00	\$ 31.680,00	\$ 39.600,00
----------------------------------------------------------	----	----	----	-----------------	-----------------	-----------------

Capacitación a mandos medios

Refrigerios

El importe por persona se estipulo en \$120, traslado a los 72 docentes que recibirán la capacitación, el costo presupuestado será de \$8640.

Papelería

Artículo	Cantidad	Precio Unitario	Precio total
Lapiceras (50 unid)	2	380	760
Resma A4	1	300	300
Cuaderno A4	72	100	7200
TOTAL			8260

Capacitación a nivel operativo

Refrigerios

El importe por persona se estipulo en \$114,44 traslado a los 72 docentes que recibirán la capacitación, el costo presupuestado será de \$8240.

Papelería

Artículo	Cantidad	Precio Unitario	Precio total
Lapiceras (50 unid)	2	380	760
Resma A4	1	300	300
Cuaderno A4	72	100	7200
TOTAL			8260

Anexo 3: presupuesto del plan acción 2

Lineamientos para las TIC

4 Diseño de procesos y circuitos administrativos (Informe + Propuesta)	25	30	37,5	\$ 22.000,00	\$ 26.400,00	\$ 33.000,00
------------------------------------------------------------------------	----	----	------	--------------	--------------	--------------

Diseño de la intranet

Programador IA	\$ 114.033	\$ 159.646	\$ 2.729	\$ 5.216
----------------	------------	------------	----------	----------

Diseño de la plataforma multiuso educacional

Programador IA	\$ 114.033	\$ 159.646	\$ 2.729	\$ 5.216
----------------	------------	------------	----------	----------

Capacitación a los docentes

Instructor Informático	\$ 40.113,67	\$ 57.874,21	\$ 1.097,77	\$ 1.140,20
------------------------	--------------	--------------	-------------	-------------

Anexo 4: presupuesto del plan de acción 3

Diseño de capacitación

4 Diseño e implementación de planes de capacitación y de carrera	30	36	45	\$ 26.400,00	\$ 31.680,00	\$ 39.600,00
------------------------------------------------------------------	----	----	----	--------------	--------------	--------------

Coaching y mentoring

9 Mentoring o coaching	40	48	60	\$ 35.200,00	\$ 42.240,00	\$ 52.800,00
------------------------	----	----	----	--------------	--------------	--------------

Manuales de capacitación

\$ 23,294	\$ 17,069	\$ 12,249
-----------	-----------	-----------

Desarrollo de la capacitación

4 Diseño e implementación de planes de capacitación y de carrera	30	36	45	\$ 26.400,00	\$ 31.680,00	\$ 39.600,00
------------------------------------------------------------------	----	----	----	--------------	--------------	--------------

Para calcular el desarrollo de las capacitaciones, se toma como referencia el diseño de planes de capacitación del CPCE y se le suma al mismo tiempo los refrigerios y artículos de papelería para que se desarrollen en tres distintos programas de capacitación, por ende el costo es de $\$49.500 \times 3 = \148.500 .