



Trabajo Final de Grado. Trabajo. Implementación de una estrategia de Enfoque a través de la planificación estratégica en el sector educativo.

Nombre y Apellido: Natalin Carballo.

DNI: 34.332.331.

Legajo: VADM06500.

Carrera: Licenciatura en Administración.

# Índice

<b>Resumen</b> .....	1
<b>Abstract</b> .....	2
<b>Introducción</b> .....	3
<b>Análisis de Situación</b> .....	5
Análisis del Macroambiente. Análisis PESTEL.....	5
Análisis del Microambiente. 5 fuerzas de Porter.....	7
Análisis Interno. Cadena de Valor .....	8
Análisis FODA.....	9
Matriz BCG.....	11
<b>Marco Teórico</b> .....	12
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	15
<b>Propuesta</b> .....	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos.....	17
Planes de implementación.....	18
Cálculo de ROI, VAN y Flujo de Fondos.....	22
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	24
<b>Bibliografía</b> .....	25
<b>Anexos</b> .....	27

## **Resumen**

A continuación, se desarrollará una propuesta de planificación estratégica en base a una estrategia genérica de enfoque con el fin de mejorar la rentabilidad del Instituto Santa Ana.

Dado al contexto político, económico y social en el cual se encuentra inmersa la organización, es necesario identificar un plan de mejora de la rentabilidad que permita a la organización continuar siendo rentable a pesar de las amenazas en las cuales se encuentra y el impacto de la pandemia.

Durante el desarrollo de dicha propuesta se realizará un análisis de situación con el fin de poder analizar el macro ambiente en el cual opera la industria como así también un análisis interno de la organización. Se analizarán sus competidores y el ambiente con el objetivo de poder delinear los objetivos y planes de manera integral mediante el uso de la planificación estratégica.

Por último, se expondrá una propuesta con objetivos generales y específicos los cuales puedan ser cuantificados a fin de poder evaluar la factibilidad de esta mediante el cálculo del retorno de la inversión y VAN.

Palabras Claves: Estrategia de Enfoque, modelo educacional, Montessori, pandemia, mejora de la rentabilidad.

## **Abstract**

During the following project, a strategic planning proposal will be developed based on a generic approach strategy in order to improve the profitability of the Santa Ana Institute.

Given the political, economic and social context in which the organization is immersed, it is necessary to identify a profitability improvement plan that allows the organization to continue being profitable despite the threats and the impact of the pandemic.

During the development of this proposal, an analysis will be carried out in order to be able to analyze the macro environment in which the industry operates as well as an internal analysis of the organization. Competitors and the environment will be analyzed in order to be able to delineate the objectives and plans in a comprehensive manner using strategic planning.

Finally, a proposal with general and specific objectives will be presented, which can be quantified in order to evaluate its feasibility by calculating the return on investment and NPV.

Key Words: Strategic Planning, educational model, Montessori, pandemic, profitability improvement.

## Introducción

El Instituto Santa Ana es un colegio de modalidad bilingüe ubicado en el barrio de Arguello, provincia de Córdoba, fundado en 1980. Su servicio se ofrece para el nivel inicial, primario y secundario brindando su modelo educativo a 456 alumnos. De 2017 a 2019 su nivel de matrículas ha aumentado un 26% (360 alumnos en 2017 versus 456 alumnos en 2019).

El Instituto se encuentra formado por un consejo administrativo del cual dependen las áreas de Administración, Maestranza y la dirección General. Cuenta con 72 docentes que se distribuyen entre los turnos de la mañana y la tarde.

La organización ha desarrollado un plan de mejora institucional definiendo como metas continuar con el crecimiento de matrículas, la mejora de sus instalaciones, incrementar en un 20% la adopción para la inscripción de los distintos exámenes internacionales de inglés, entre otros. (Canvas, 2020)

Teniendo en cuenta la situación actual en la cual se encuentra la Argentina y el contexto en el que se desempeña la institución a lo largo de este desarrollo se trabajará en una planificación que permita a la institución trabajar sobre el problema en el que se encuentra el cual es una disminución de sus ingresos producto de un cese en el pago de las cuotas mensuales de los alumnos y una disminución en los matriculados del sector privado y por consiguiente una disminución de la rentabilidad. La estrategia genérica a implementar será una estrategia de enfoque ofreciendo un nuevo modelo académico por medio de un giro a su modelo educativo migrando del modelo tradicional de educación al Montessori, ya que se ha identificado esta oportunidad como escasa en el sector de educación privada que complementa con sus valores y fortalezas frente a sus competidores como ser la excelencia en inglés.

La razón de dicha propuesta se debe a que dentro del análisis del macroentorno se ha observado que la institución posee grandes desventajas en cuanto a competitividad en costos. A su vez no ofrece un producto diferenciado ya que en la zona se observan diversas instituciones académicas con similares características. En cuanto a su personal interno, la institución no posee a hoy un personal capacitado ya que dentro de sus debilidades se ha identificado la escasa capacitación (Canvas, 2020) por lo cual dentro de los planes se propondrá la realización de una unión junto con la fundación Argentina Maria Montessori (FAMM, 2020) la cual permita tener un personal altamente capacitado lo cual lo torne como una fortaleza.

Como antecedente teórico a este tipo de planificación se usará como base las etapas de la planificación estratégica desarrolladas por Sainz de Vicuña Ancín las cuales permitirán realizar un plan integral abarcando el análisis interno y externo, realizar un diagnóstico de la empresa, definir los objetivos corporativos y estratégicos junto a su plan de acción (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

Por último, como antecedente práctico dicha propuesta se soporta del caso del colegio Noordwijk (Noordwijk School, 2015) el cual fue fundado en 2011. Como características similares, se identifica que ambas instituciones se desarrollan en una localidad de gran demanda ofreciendo la escolaridad bilingüe. Con solo 9 años desde su apertura, el colegio Noordwijk posee ya 140 alumnos lo cual representa el 26% del total de los del Instituto Santa Ana lo cual acompaña a que esta nueva orientación educativa es algo buscado por varios padres que en poblaciones con mucha oferta educativa eligen este tipo de instituciones siendo ya más de 20.000 colegios distribuidos en 110 países (Chueke Perles, 2020).

## Análisis de Situación

A continuación, se desarrollará el análisis de situación a través del cual se expondrá el entorno en el cual la organización opera a nivel industria como así también un análisis interno de la misma los cuales servirán como “input” para el desarrollo de la estrategia y planes que contribuyan al éxito de la implementación de esta.

### *Análisis del Macroambiente. Análisis PESTEL.*

El análisis del macroambiente permite entender el impacto que tiene en la industria las distintas circunstancias económicas, políticas, legales, sociales y ecológicas (Hills, 2009) en las cuales el impacto de estas tiene repercusiones directas en nuestra planificación ya que serán herramienta clave para luego elaborar los distintos planes de acción. A través de este análisis externo del macro ambiente se identificarán las distintas amenazas y oportunidades a las cuales se encuentra la institución en el contexto actual.

#### 1. Fuerzas Políticas y Legales:

El sector educativo se encuentra enmarcado dentro de la Ley de Educación Nacional N° 26.606 la cual “regula el ejercicio del derecho de enseñar y aprender consagrado por el artículo 14 de la Constitución Nacional y los tratados internacionales incorporados a ella” (Portal Oficial del Estado Argentino, 2020). El órgano supremo es el Ministerio de Educación de la Nación el cual a través del artículo 121 de dicha ley delega su poder en las autoridades educativas de las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El ministro a cargo durante este periodo es Nicolas Trotta quien junto al presidente de la nación han impactado fuertemente al sector en la toma de decisiones frente al DNU N° 260/2020 como ser el congelamiento de cuotas en colegios privados, la disponibilidad mediante plataformas virtuales, la extensión de las fechas de pago, suspensión de recargos por mora, ayudas transitorias por medio de becas, entre otros. (En Redacción, 2020)

#### 2. Fuerzas Económicas:

Analizando la situación económica del sector educativo privado, Javier Basanta Chao, presidente de la Cámara de Institutos Privados, señala que el sector se encuentra en una situación crítica debido a la pandemia. Se ha estimado que a mora en los pagos de las cuotas es del 60% aproximado impactando directamente en los ingresos de las instituciones, viéndose afectadas en mayor medida aquellas que no posee ningún subsidio estatal (Basanta Chao, 2020).

A su vez, dada la recesión económica que ya se enfrenta desde 2019, dentro de la provincia de Córdoba, se ha observado una fuerte migración en las escuelas hacia instituciones de menor costo y hacia la escuela pública lo cual impacta al sector privado con un menor número de matriculados. (La Voz, 2019)

### 3. Fuerzas Tecnológicas:

El sector educativo se ha visto fuertemente amenazado e impactado por las fuerzas tecnológicas durante el año 2020. Tal como publicó UNICEF en su encuesta por medir el impacto de la pandemia en Argentina, se estima “que el 18% de los adolescentes del país no cuenta con Internet en su hogar, el 37% no tiene una computadora disponible para hacer trabajos escolares”. (UNICEF, 2020)

### 4. Fuerzas Sociales:

El sector educativo es parte medular de la sociedad y toda sociedad es responsable de velar por garantizar el derecho a la educación tal como fue enmarcado en la Declaración Universal de Derechos Humanos. El sector educativo privado se está viendo fuertemente amenazado de manera económica en la Argentina, pero es indispensable que se sostenga para evitar el abandono de las clases, la falta de aprendizaje como así también el cierre de las instituciones escolares lo cual cada una de estas tiene efectos negativos en la sociedad volviéndola más desigual y con menores oportunidades de desarrollo y crecimiento. (Banco Mundial, 2020)

### 5. Fuerzas Ecológicas:

Las fuerzas ecológicas han ido ganando terreno en el sector educativo ejerciendo mayor presión para obtener participación dentro de la currícula estudiantil. Ejemplo de esto es el artículo 89 de la Ley de Educación Nacional 26.606 para promover la educación ambiental brindando de las herramientas necesarias desde el nivel inicial hasta el secundario.

Por último, dentro de este análisis, y transversal a todas las áreas, se encuentra la situación actual de la pandemia y el consecuente aislamiento social, preventivo y obligatorio el cual ha impactado fuertemente en la industria. Por un lado, el impacto económico y político con la habilitación al no pago de cuotas sin la implementación de punitivos lo cual produce un impacto directo en la disminución de los ingresos en instituciones privadas, pero teniendo que esta cumplir con sus obligaciones de pago. Por otro lado, la pandemia ha producido un cambio rotundo en el modelo tecnológico de aprendizaje. Las plataformas digitales hoy son la base de los medios educativos y de comunicación lo cual hasta el momento era algo escaso en la industria.

### *Análisis del Microambiente. 5 fuerzas de Porter.*

Considerando las fuerzas competitivas del sector educativo privado, a continuación, se utilizará como herramienta las 5 fuerzas de Porter para poder identificar el impacto dentro de cada amenaza.

#### 1. Amenaza de los nuevos competidores:

La industria de la educación privada no se caracteriza por tener amenazas constantes de nuevos competidores ya que posee fuertes barreras de entrada. Motivos de esto son por un lado los altos costos que se necesitan para la puesta en marcha como así también la necesidad de personal altamente capacitado junto grandes requisitos del sector en cuanto a habilitaciones que se deben contar para insertarse en el mercado de las instituciones privadas.

#### 2. Rivalidad actual:

La rivalidad de los actores actuales es alta y quienes gozan de sus servicios ejercen mayor presión para que cada uno de ellos mantenga su distinción lo cual evita que se vayan la competencia. Si bien hay diferencias claras en el sector como es la oferta de jornada simple versus la jornada doble, la escolarización bilingüe de la que no lo es, dentro de cada subgrupo la brecha entre las diferencias se hace menor lo cual incrementa la rivalidad. A su vez, cuestiones como la imagen de la marca y su reputación se vuelven claves para mantener la ventaja competitiva dado que la amenaza y exposición es constante.

#### 3. Poder de negociación de los compradores:

Dada la naturaleza del sector, los compradores, si bien tienen una gran oferta de posibilidades de elección, no cuentan con la posibilidad de ejercer gran presión hacia la industria en cuanto a obtención de mejoras para la adquisición del servicio. La norma general se vuelca hacia un modelo en el cual la industria ofrece su servicio a un precio y en ciertas excepciones, familias numerosas o de trayectoria dentro de las instituciones pueden ejercer una mayor presión logrando obtener descuentos en los aranceles y/o becas.

#### 4. Poder de negociación de los proveedores:

El sector educativo se encuentra con un amplio abanico de proveedores los cuales podrán ejercer mayor o menor presión dependiendo su grado de relevancia en la estructura. Proveedores como los docentes tienen un alto poder de negociación y participación el cual se ve apalancado y sostenido por sindicatos como “SADOP” (SADOP, 2020). Proveedores de menor impacto como

ser el servicio de limpieza, internet, entre otros será parte de la cadena de abastecimiento con menor poder de negociación e injerencia.

#### 5. Amenaza de los sustitutos:

En el sector educativo privado, y a consecuencia de la crisis económica que enfrenta la argentina, se ha observado se ha observado que el mayor sustituto que amenaza fuertemente al sector es la educación privada alcanzando el 67% de las matrículas para lo que fue el año lectivo 2018. (Página Oficial del Estado, 2018)

#### *Análisis Interno. Cadena de Valor*

Dentro de las actividades primarias que se ejecutan dentro de la organización Santa Ana, se cuenta con los siguientes participantes y características:

##### - Investigación y Desarrollo:

El personal integrado por el Director General y los directores de cada área son quienes tienen a cargo la función de revisar los programas educativos para garantizar el cumplimiento e implementación de estos. A su vez son quienes deben de proveer a los docentes de las capacitaciones en todos los aspectos de la educación como así también de herramientas que los permitan mantenerse a la vanguardia sobre los mejores métodos de educación y actualizaciones educativas.

##### - Producción:

Dentro de la organización se encuentra como principal pilar de producción a los docentes quienes tienen a su cargo la función de enseñar en los tres niveles (inicial, primario, secundario) brindando a los alumnos de todo lo necesario junto con el acompañamiento pedagógico. A su vez, los auxiliares forman parte de este grupo brindando asistencia al docente como así también con la preparación de los materiales y atención de dudas por parte de los alumnos.

##### - Mercadotecnia y Ventas:

Forman parte de este grupo la persona encargada de la comunicación institucional para todo lo referido a mercadotecnia cumpliendo las tareas de actualización de la página institucional como así también las redes sociales. En cuanto a ventas, tanto la dirección como la secretaria integran este accionar brindando soporte frente a nuevos candidatos.

##### - Servicio al Cliente:

Este rol es principalmente ejercido por la secretaria en cuanto a cuestiones administrativas dando soporte a cualquier inquietud que se reciba a nivel arancelario, de legajo, o documentación requerida por parte de los alumnos y las familias.

Siguiendo con las actividades de apoyo, podemos encontrar:

- Logística:

Dentro de las actividades de logística, se encuentran diversos interlocutores. El principal de ellos es el rol de preceptor quien por un lado funciona como “consejero” para los alumnos y por otro se encarga de que no falte ningún material en las aulas, brinda visibilidad sobre las faltas, organiza los recreos, asiste a los alumnos durante toda la jornada escolar, entre otros.

También forma parte de este grupo la Bibliotecaria, el personal del kiosco y comedor, y limpieza brindando tareas auxiliares y de soporte en la organización.

- Recursos Humanos:

La organización no cuenta con un equipo de recursos humanos. Es una organización que funciona bajo las órdenes de los directores y el director general siendo regulados y ordenados por el Consejo Directivo.

- Sistemas de Información:

La institución no cuenta con sistemas informáticos. Maneja toda la documentación mediante planillas escritas que son administradas y custodiadas por la secretaria.

- Infraestructura de la compañía:

La organización no posee una estructura sólida. Se encuentra controlada por el consejo directivo del cual dependen las áreas de Administración, maestranza y el director general. Con el fin de evitar conflicto de interés que pueda perjudicar tanto las cuestiones administrativas como el garantizar las mejores cuestiones académicas, la administración no depende del director general.

### *Análisis FODA*

A continuación, se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas las cuales presenta la institución.

Fortalezas:

- Marcado sentido de pertenencia de todos los estamentos de la comunidad educativa: La organización posee muy buena reputación lo cual le brinda lealtad a la marca y esto genera una ventaja por sobre la competencia.

- Muy buen nivel de inglés + exámenes internacionales + ventaja diferencial (CAE): Esto es parte de lo que diferencia a la empresa de la competencia brindando un producto distintivo dentro del mercado.
- Libertad para desarrollar propuestas educativas + predisposición docente positiva para realizar proyectos interdisciplinarios: Lo cual permite a la organización a poder diversificarse en otras áreas y brindar a sus clientes mayor variedad de productos a través de las distintas iniciativas ofreciendo un adicional al proceso educativo.
- Posibilidad de una atención real del aula heterogénea a través de prácticas habituales de enseñanza personalizada lo cual permite un seguimiento más exhaustivo sobre cada alumno siendo esto altamente valorado por los padres.
- Matrícula en aumento: Durante los últimos 3 años la cantidad de matriculados en la organización ha aumentado lo cual le brinda la oportunidad para continuar creciendo.

#### Oportunidades:

- Libertad para desarrollar propuestas educativas innovadoras: La organización tiene la oportunidad en convertirse en el primer colegio bilingüe y con una orientación única que no se encuentra en el mercado y puede despertar una necesidad latente en los consumidores.

#### Debilidades:

- Fallas en la comunicación institucional y en la delimitación de roles: No hay ninguna figura de orden interno en la organización ni una figura que actúe como interlocutor entre las áreas lo cual puede ocasionar roces y la duplicación de actividades.
- Escasos espacios para la investigación y la capacitación docente: Tal como se menciona anteriormente, la falta de una figura que revise de manera holística la situación de la organización y su funcionamiento hace que no se pueda trabajar en las áreas de desarrollo del personal ni se atiendan cuestiones como capacitaciones las cuales son necesarias para el manejo del día a día dados los constantes cambios en las generaciones.
- Escasa participación en competencias escolares (académicas y deportivas) y en viajes de intercambio: Esto representa una debilidad dado que la competencia ofrece este tipo de actividades lo cual lo pone al instituto Santa Ana en desventaja.

#### Amenazas:

- Revalorización de la escuela pública con oferta de calidad educativa: En caso que el Instituto no mantenga al día la capacitación del personal con los métodos más novedosos

como así también no cuente con personal calificado, este punto se vuelve una fuerte amenaza ya que la educación pública en la provincia de Córdoba representa el 82% de los matriculados de la misma. (Pagina oficial de la provincia de Córdoba, 2020)

- Instalación en las proximidades de una escuela bilingüe subsidiada por el Estado (y, por ende, con cuotas al 50 % de la nuestra): Los mayores costos del instituto lo ponen en desventaja y representan una amenaza mayor dado el contexto económico del país ya que en caso de trasladar mayores costos al arancel es posible que el porcentaje de alumnos que se encuentra en el sistema estatal aumente.

### *Matriz BCG*

Para finalizar con el análisis de situación, a continuación, se detalla una propuesta de matriz identificando las distintas unidades de negocio que se pueden proponer dentro del instituto Santa Ana junto con la relación de participación de mercado y la tasa de crecimiento. (ROBBINS, 2014).

- Estrellas: Dentro de las unidades de negocio estrella se puede observar el ampliar a la unidad de negocio de una librería propia que brinde no solo materiales de uso diario, sino que también los libros de inglés requeridos para cada examen internacional. En caso de ofrecer precios competitivos, las ofertas de estos productos no requieren de una gran inversión ni insumos generando efectivo rápidamente.
- Interrogantes: La venta del uniforme puede ser un interrogante dentro de una unidad nueva de negocio a implementar pudiéndose convertir en estrella en caso de que los alumnos y familias generen adopción por comprar el uniforme dentro de las instalaciones o se vuelva perro en caso de que los interesados opten por comprar el uniforme por fuera del establecimiento.
- Vacas: Forma parte de este grupo la institución ya formada con los servicios que ofrece a hoy dado que contiene una posición consolidada siendo esta la unidad de negocio principal brindando la mayor rentabilidad y estabilidad.
- Perros: Dentro de este cuadrante, podemos observar las actividades extraescolares que ofrece la institución como ser Fútbol, Danza, Robótica y Arte las cuales no generan ingresos y además se enmarcan en actividades con alta oferta por fuera de la institución.

## Marco Teórico

Continuando con el desarrollo del segundo capítulo, a continuación, se desarrollarán distintas corrientes que sustentan la planificación estratégica y por qué esta será la base en el presente trabajo para soportar los planes y objetivos que se delinearan en los capítulos siguientes.

Autores como Jose Sainz de Vicuña, comienzan con una línea de pensamiento estratégico que permita posicionarse desde una mirada futurista de a donde se quiere llegar, cual es el objetivo y que dirección es la que debemos trazar para alcanzar aquello que buscamos mediante las herramientas óptimas para tal fin. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017). Dicho autor marca un modelo de pensamiento estratégico el cual debe nutrirse y retroalimentarse continuamente de la visión, misión, objetivos y acciones de la organización para lograr la eficacia en sus planes, para luego formular una planificación estratégica que pueda mantener una ventaja competitiva a través “del plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado «hoy»... en referencia a lo que hará en los tres próximos años...para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders).” (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Siguiendo con dicho pensamiento, Andrés Fernández Romero en su libro “Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones” (Romero, 2010) se basa en 13 fases de la planificación que van desde la fijación de fines, análisis tanto interno como externo, previsiones y escenarios, alternativas, matrices, reflexión estratégica, planes, programas y presupuestos, sistemas de información y por último la organización para la planificación. Cada una de estas fases se encuentran entrelazadas como una cadena la cual acompaña a la siguiente por medio de una metodología y técnicas, desde el análisis de la visión, misión y objetivos de la organización como base para el desarrollo de su estrategia hasta el armado detallado de los planes que garanticen una planificación eficaz.

Alfred Chandler basa su enfoque en la planificación de metas, acciones y asignación de recurso dentro de toda la organización de manera tal de formular planes que permitan alcanzar el objetivo planteado a largo plazo (Chandler, 2003). Se basa en el desarrollo de planes para generar una ventaja competitiva por sobre la competencia tal como los otros autores, pero a su vez abarca no solo cuestiones a nivel económico sino también de las áreas internas de la organización.

Por último, y desde un enfoque hacia la identificación de la ventaja competitiva a implementar, Michael Porter quien aporta la metodología para realizar el análisis de la industria a

través de las 5 fuerzas (Porter, Ser Competitivo, 1985). Porter indica que esta tarea es parte de la alta gerencia ya que la misma posee con las herramientas para poder hacer una evaluación holística de la industria junto a sus amenazas de manera tal que luego se pueda realizar una correcta implementación de la estrategia competitiva a través de la elección de una de las estrategias genéricas del mismo.

Luego de analizados los distintos aportes de cada uno de los referentes de la planificación estratégica, se consideran óptimos para este caso los aportes de Sainz de Vicuña quien permite en este contexto del país en donde las instituciones educativas poseen un horizonte completamente incierto generar una planificación contemplando no solo la misión, visión y objetivos de la institución, sino también un análisis del contexto externo e interno de la misma la cual se ve en desventaja por la baja en la rentabilidad debido a una merma en los ingresos producto de baja en matriculados y pago de cuotas como se mencionó anteriormente. A su vez, dicha metodología permite en este contexto cambiante evitar el actuar por impulso a través del diseño de los planes lo cual delinea una planificación a largo plazo, horizonte a tres años, que permita mejorar la rentabilidad por medio de herramientas como ser el uso óptimo de los recursos disponibles y la implementación de nuevas estrategias de diferenciación como ser el cambio de modelo educativo.

En cuanto al desarrollo de las estrategias, y tal como Michael Porter ha desarrollado, las estrategias genéricas son, liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración. La implementación de cada una de ellas dependerá de la situación particular en la cual la organización se encuentra siendo el objetivo principal obtener el mejor rendimiento respecto de la inversión. Cada una de ellas implementada dependiendo de la situación particular por la cual la organización está atravesando y logrando una ventaja competitiva sobre el rival.

En cuanto al caso de estudio, la estrategia genérica utilizada es la de enfoque o concentración. Dicha estrategia, “se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico” (Porter, Estrategia competitiva : técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, 2015). La misma ha sido la elegida dado el contexto actual en el cual se encuentra el instituto ya que una estrategia de liderazgo en costos no es posible no solo por los costos que implica una institución educativa privada, sino que a su vez por los competidores que ya se encuentran en la zona al ser instituciones con apoyo del gobierno o incluso instituciones públicas. A su vez, por medio del enfoque o concentración, la institución logrará brindar un servicio particular dentro de un nicho de la industria por medio de la exclusividad en

su modelo educativo, prestando una mejor atención y de vanguardia lo cual sus competidores no ofrecen.

## Diagnóstico y Discusión

En base a lo expuesto hasta el momento, se ha en una primera instancia identificado tanto el contexto externo de la empresa como su microentorno y mediante distintas herramientas se han identificado distintas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las cuales la misma se enfrenta.

Comenzando con el problema principal de la institución, el mismo se enmarca en una disminución de la rentabilidad lo cual es el eje central de este análisis. Dicha baja en la rentabilidad es producto de la disminución en los ingresos debido por un lado del cese del pago de cuotas a raíz de la pandemia como así también una menor cantidad de matriculados en instituciones privadas producto de la crisis económica del país.

La baja en los ingresos de la institución ocasiona serios problemas dado que sin ingresos la empresa no puede solventar los gastos existentes, especialmente aquellos gastos fijos y de sueldos de su personal lo cual si se prolonga en el tiempo y debido a los altos costos del sistema privado educativo va a llevar a que la misma no pueda solventar sus gastos ni obtener una rentabilidad forzando al cierre de esta.

Dado el problema mencionado anteriormente, se plantea implementar una estrategia de enfoque o concentración que por medio de la especialización de un nicho permita mejorar su ventaja competitiva y por consiguiente su rentabilidad.

La principal fortaleza de la institución es su buena reputación en cuanto al nivel educativo y nivel de inglés, lo cual será usado como herramienta para la implementación del nuevo modelo educativo ya que esto forma parte de la lealtad y prestigio que la institución posee lo cual es una ventaja al momento de ofrecer este nuevo producto dentro de la industria. A través de una estrategia de negocio de desarrollo de producto, el objetivo será captar por medio de una característica distinta un mayor número de matriculados lo cual va a generar un aumento en la participación respecto del resto de los competidores lo cual se traduce en mayores ingresos para la organización y una consecuente mejora en la rentabilidad.

Dado el contexto económico y político, la organización hoy se encuentra fuertemente amenazada por los colegios de cercanía que poseen cuotas menores de hasta un 50% lo cual reafirma que la estrategia a seguir debe ser la de enfoque para poder dentro de un nicho de la

industria captar a aquellos clientes que son compartidos con instituciones de similares características como ser otros colegios bilingües.

A su vez, se atacará por medio de estrategias funcionales su debilidad en cuanto a la capacitación de su personal docente como así también una plataforma educativa digital y de comunicación constante con los padres para que esto forme parte del paquete de enfoque con las características que esta nueva organización va a obtener.

## Propuesta

Durante el siguiente capítulo se detallará el objetivo general que se persigue en búsqueda de un aumento de la rentabilidad junto con los objetivos específicos que acompañaran al logro del general.

A su vez, se presentarán los presupuestos y cálculos de rentabilidad que darán sustento cuantitativo al éxito de la propuesta.

### *Objetivo General*

Modificación del modelo educativo para el Instituto Santa Ana ubicado en la ciudad de Arguello, provincia de Córdoba el cual mejora la rentabilidad en el plazo de tres años desde el comienzo de la propuesta a través de un incremento en las ventas, es decir incremento en la cantidad de matriculados, del 30%.

A modo de justificación de dicho planteo, el mismo se considera factible dado que en base a estudios realizados en Estados Unidos sobre el porcentaje de adopción a este tipo de educación, se ha observado que el porcentaje de adopción a este tipo se ha ido incrementando año a año debido al cambio en los niños hacía un modelo renovado y de mayor captación de la atención incrementando en un 40% la cantidad de adeptos a este modelo (National Center for Montessori, 2020). A su vez, dicha estrategia de enfoque para aumentar la rentabilidad a través del aumento de matriculados se considera acertada ya que considerando sus competidores actuales en el área geográfica en la cual la institución se encuentra, no es posible un liderazgo en costos por la cantidad de oferta de escuelas públicas o subsidiadas de la zona y teniendo en cuenta que en la zona no se encuentran colegios Montessori, se podrá captar un nicho el cual producto de los avances tecnológicos ha generado la necesidad en los adultos de lograr la captación de los niños con este tipo de metodologías y no con el modelo rígido tradicional (La Nación, 2019).

### *Objetivos Específicos*

1. Incremento del volumen de ventas en un 30% producto del cambio en la modalidad de enseñanza a través una estrategia de enfoque que por medio de la especialización de un sector permita atraer mayor cantidad de matriculados y distinguirse de la competencia.

2. Disminución de sus costos actuales en un 10% a través de un joint Venture junto a la fundación argentina Maria Montessori la cual va a permitir reducir los costos de capacitación del personal en un 40%. Dicha disminución de costos se va a deber a una alianza entre ambas partes que permita a los estudiantes del último año de la fundación con promedio mayor a 8.5 realizar pasantías en el instituto.
3. Personal educativo altamente capacitado y al corriente en cuanto a las formas de educación lo cual permita incrementar la satisfacción al cliente en un 10% mediante la recomendación de padres actuales sobre la institución en la ciudad de Arguello y localidades aledañas.

### *Planes de implementación*

1. Incremento del volumen de ventas en un 30% producto del cambio en la modalidad de enseñanza: Dentro de este plan, se detallarán las actividades necesarias a ejecutar durante los próximos tres años con el objetivo de aumentar las ventas a través del incremento de matriculados. El espacio geográfico del mismo se centra en la localidad de Arguello, pero ciertas acciones como ser las campañas publicitarias serán extendidas a zonas aledañas para captar posibles nuevos matriculados de las localidades aledañas a Arguello.

**Tabla 1**

### *Plan de incremento de volumen de ventas*

Acciones	Fecha estimada	Duración	Responsable	Audiencia	Locación
Comunicación a toda la organización sobre cambio de la modalidad de enseñanza a Montessori. Presentación de propuesta, mejoras y plan educativos para cada ciclo de enseñanza	Diciembre 2020	1 semana	Consejo directivo	Personal Educativo y Administrativo	Instituto Santa Ana, Arguello, Córdoba
Comunicación a las familias de la institución sobre cambio de la modalidad de enseñanza a Montessori	Diciembre 2020	1 semana	Consejo directivo	Familias de la institución	Instituto Santa Ana, Arguello, Córdoba
Reuniones uno a uno con directores y personal docente para presentar detalles de la modalidad y evacuar dudas	Diciembre 2020	4 semanas	Consejo directivo	Personal Educativo	Instituto Santa Ana, Arguello, Córdoba

Apertura a reuniones con las familias para evacuar dudas sobre el modelo y medir la satisfacción actual	Diciembre 2020	4 semanas	Consejo directivo, Directores, Secretaria	Familias de la institución	Instituto Santa Ana, Arguello, Córdoba
Creación de plan de comunicación y marketing interno y externo para el próximo año	Diciembre 2020	3 semanas (se repite a cada año)	Consejo directivo, Directores, Secretaria	-	Instituto Santa Ana, Arguello, Córdoba
Armado de plan educativo para cada nivel educativo	Diciembre 2020	4 semanas (se repite a cada año)	Consejo directivo, Directores, Docentes, Secretaria	Ministerio de educación	Instituto Santa Ana, Arguello, Córdoba
Capacitación intensiva en modalidad Montessori (capacitación Online)	Diciembre 2020	12 semanas	Fundación argentina Montessori	Directores, Docentes, Preceptores	Instituto Santa Ana, Arguello, Córdoba
Ejecución del plan de comunicación y marketing	Enero 2021	1 año (se repite a cada año)	Secretaria	Toda la organización y externamente a la comunidad	Instituto Santa Ana, Arguello, Córdoba
Apertura a Charlas informativas	Enero 2021	8 semanas (se repite a cada año)	Consejo directivo, Directores, Docentes, Preceptores, Secretaria	Interesados de la comunidad	Instituto Santa Ana, Arguello, Córdoba
Encuesta sobre satisfacción del modelo	Julio 2021	2 semanas (se repite 2 veces por año y a cada año)	Consejo Directivos	Familias de la institución	Instituto Santa Ana, Arguello, Córdoba
Análisis de resultados sobre encuesta	Agosto 2021	2 semanas (se repite 2 veces por año y a cada año)	Consejo directivo, Directores, Docentes, Preceptores, Secretaria	-	Instituto Santa Ana, Arguello, Córdoba
Ejecución de acciones en base a outcomes de la encuesta realizada	Agosto 2021	2 semanas (se repite 2 veces por año y a cada año)	Consejo directivo, Directores, Docentes, Preceptores, Secretaria	Familias de la institución	Instituto Santa Ana, Arguello, Córdoba
Evaluación sobre plan de marketing para controlar si lo definido anteriormente necesita ajustes o está correcto	Septiembre 2021	2 semanas (se repite 2 veces por año y a cada año)	Consejo directivo, Directores, Secretaria	-	Instituto Santa Ana, Arguello, Córdoba

Fuente: Elaboración propia.

2. Disminución de sus costos actuales en un 10% para los próximos 3 años: El foco en las actividades de este plan está en la disminución de costos actuales para el inicio de 2021. Se enfoca en una reducción a través de la terciarización del sector de mantenimiento y limpieza como así también de la unificación de tareas de la bibliotecaria con la secretaria y por consiguiente la recesión del contrato de la primera. Todas las actividades planeadas serán ejecutadas en la institución con fecha efectiva en el primer trimestre de 2021.

Tabla 2

*Plan de disminución de costos*

Acciones	Fecha estimada	Duración	Responsable	Audiencia	Locación
Reunión entre el consejo directivo de ambas instituciones para validar propuesta y formalizarla mediante contrato por 3 años	Diciembre 2020	1 día	Consejo Directivo Santa Ana	Consejo Directivo Fundación	Instituto Santa Ana, Arguello, Córdoba
Búsqueda de personal tercerizado para tareas de limpieza y mantenimiento	Enero 2021	4 semanas	Secretaria	Consejo Directivo	Instituto Santa Ana, Arguello, Córdoba
Recesión de contrato de personal de la biblioteca y traspaso de esta actividad a la secretaria	Marzo 2021	1 día	Consejo Directivo	Bibliotecaria	Instituto Santa Ana, Arguello, Córdoba

Fuente: Elaboración propia.

3. Personal educativo altamente capacitado y al corriente en cuanto a las formas de educación lo cual permita incrementar la satisfacción al cliente en un 10%: Se ha observado que una de las falencias del instituto se encuentra en la capacitación del personal lo cual impacta directamente en la satisfacción de las familias volviendo esto una amenaza para la institución a través de una posible caída en la cantidad de matriculados. A modo de remediar esta situación y volverlo una fortaleza de esta, en el plan a continuación se detallan las acciones a realizar para lograr una mejora en la satisfacción del cliente el cual se espera que mejore la reputación de la institución. Dichas actividades serán ejecutadas durante los 3 años que dura la propuesta y serán realizadas desde Arguello, Córdoba.

Tabla 3

*Plan de incremento de la satisfacción al cliente*

Acciones	Fecha estimada	Duración	Responsable	Audiencia	Locación
----------	----------------	----------	-------------	-----------	----------

Medición de satisfacción actual	Diciembre 2020	4 semanas	Consejo directivo, Directores, Secretaria	Familias de la institución	Instituto Santa Ana, Arguello, Córdoba
Capacitación intensiva en modalidad Montessori (capacitación Online)	Diciembre 2020	12 semanas	Fundación argentina Maria Montessori	Directores, Docentes, Preceptores	Instituto Santa Ana, Arguello, Córdoba
Charla informativa para padres de la institución sobre el modelo a ser ejecutado en cada aula para el primer semestre del año	Marzo 2021	1 día	Directores y Docentes	Familias de la institución	Instituto Santa Ana, Arguello, Córdoba
Envío quincenal sobre adaptación a la nueva modalidad para cada alumno	Marzo 2021	1er semestre del ciclo 2021	Docentes	Familias de la institución	Instituto Santa Ana, Arguello, Córdoba
Reentrenamiento sobre actualizaciones al modelo de educación Montessori (capacitación Online)	Julio 2021 (se repite cada 6 meses)	4 semanas	Fundación argentina Maria Montessori	Directores, Docentes, Preceptores	Instituto Santa Ana, Arguello, Córdoba
Encuesta sobre satisfacción del modelo	Julio 2021 (se repite cada 6 meses)	2 semanas (se repite 2 veces por año y a cada año)	Consejo Directivos	Familias de la institución	Instituto Santa Ana, Arguello, Córdoba
Análisis de resultados sobre encuesta	Julio 2021 (se repite cada 6 meses)	2 semanas (se repite 2 veces por año y a cada año)	Consejo directivo, Directores, Docentes, Preceptores, Secretaria	-	Instituto Santa Ana, Arguello, Córdoba
Ejecución de acciones en base a outcomes de la encuesta realizada	Julio 2021 (se repite cada 6 meses)	2 semanas (se repite 2 veces por año y a cada año)	Consejo directivo, Directores, Docentes, Preceptores, Secretaria	Familias de la institución	Instituto Santa Ana, Arguello, Córdoba

Fuente: Elaboración propia



Años	Año 1											
	0	228	456	456	456	456	456	456	456	456	456	456
Cantidades	Enero 2021	Febrero 2021	Marzo 2021	Abril 2021	Mayo 2021	Junio 2021	Julio 2021	Agosto 2021	Septiembre 2021	Octubre 2021	Noviembre 2021	Diciembre 2021
Mes												
Ventas	\$ 5,358,000	\$ 10,716,000	\$ 10,716,000	\$ 10,716,000	\$ 10,716,000	\$ 10,716,000	\$ 10,716,000	\$ 10,716,000	\$ 10,716,000	\$ 10,716,000	\$ 10,716,000	\$ 10,716,000
Costo fijo - Sueldos	\$ (5,863,855)	\$ (5,863,855)	\$ (5,863,855)	\$ (5,863,855)	\$ (5,863,855)	\$ (5,863,855)	\$ (5,863,855)	\$ (5,863,855)	\$ (5,863,855)	\$ (5,863,855)	\$ (5,863,855)	\$ (5,863,855)
Costo Fijo - Agua	\$ (90,000)	\$ (90,000)	\$ (90,000)	\$ (90,000)	\$ (90,000)	\$ (90,000)	\$ (90,000)	\$ (90,000)	\$ (90,000)	\$ (90,000)	\$ (90,000)	\$ (90,000)
Costo Fijo - Luz	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)
Costo Fijo - Gas municipales	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)
Seguro	\$ (90,000)	\$ (90,000)	\$ (90,000)	\$ (90,000)	\$ (90,000)	\$ (90,000)	\$ (90,000)	\$ (90,000)	\$ (90,000)	\$ (90,000)	\$ (90,000)	\$ (90,000)
Cargas Sociales	\$ (535,800)	\$ (1,071,600)	\$ (1,071,600)	\$ (1,071,600)	\$ (1,071,600)	\$ (1,071,600)	\$ (1,071,600)	\$ (1,071,600)	\$ (1,071,600)	\$ (1,071,600)	\$ (1,071,600)	\$ (1,071,600)
Capacitaciones	\$ (1,495,283)	\$ (1,495,283)	\$ (1,495,283)	\$ (1,495,283)	\$ (1,495,283)	\$ (1,495,283)	\$ (1,495,283)	\$ (1,495,283)	\$ (1,495,283)	\$ (1,495,283)	\$ (1,495,283)	\$ (1,495,283)
Servicio de limpieza y mantenimiento	\$ (400,000)	\$ (400,000)	\$ (400,000)	\$ (400,000)	\$ (400,000)	\$ (400,000)	\$ (400,000)	\$ (400,000)	\$ (400,000)	\$ (400,000)	\$ (400,000)	\$ (400,000)
Incremento por Depreciaciones	\$ (213,323.57)	\$ (196,214.76)	\$ (323,754.35)	\$ (141,161.07)	\$ (141,161.07)	\$ (207,036.24)	\$ (178,804.02)	\$ (254,089.93)	\$ (263,500.66)	\$ (310,554.35)	\$ (404,661.74)	\$ (348,197.31)
Utilidad antes del IIGG	\$ (83,333.33)	\$ (83,333.33)	\$ (83,333.33)	\$ (83,333.33)	\$ (83,333.33)	\$ (83,333.33)	\$ (83,333.33)	\$ (83,333.33)	\$ (83,333.33)	\$ (83,333.33)	\$ (83,333.33)	\$ (83,333.33)
Utilidad despues del Impuesto	\$ (4,213,595)	\$ 625,714	\$ 498,174	\$ 1,080,768	\$ 1,080,768	\$ 1,014,892	\$ 1,043,125	\$ 967,839	\$ 958,428	\$ 911,374	\$ 817,267	\$ 873,731
Inversiones	\$ (2,738,837)	\$ 406,714	\$ 323,813	\$ 702,499	\$ 702,499	\$ 659,680	\$ 678,031	\$ 629,095	\$ 622,978	\$ 592,393	\$ 531,223	\$ 567,925
Depreciaciones	\$ (3,000,000)	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333
Capital de Trabajo	\$ (200,000)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)
Recupero del Capital de Trabajo	\$ (3,200,000)	\$ (2,676,337)	\$ 469,214	\$ 386,313	\$ 764,999	\$ 764,999	\$ 722,180	\$ 740,531	\$ 691,595	\$ 685,478	\$ 654,893	\$ 593,723
Saldo Estatico	\$ (3,200,000)	\$ (5,876,337)	\$ (5,407,123)	\$ (5,020,809)	\$ (4,255,810)	\$ (3,490,812)	\$ (2,768,631)	\$ (2,028,100)	\$ (1,336,505)	\$ (651,027)	\$ 3,866	\$ 597,590
												\$ 1,228,015

En anexos se detalla el flujo de fondo para los 3 años junto a los presupuestos utilizados en el desarrollo de este.

## Conclusiones y Recomendaciones

Finalizando con la propuesta desarrollada durante los capítulos anteriores, se puede concluir que la propuesta de una estrategia de enfoque a ser desarrollada mediante la planificación estratégica en donde se busca mejorar la rentabilidad de la institución mediante un aumento en la cantidad de matriculados del 30% es factible dado que se ha observado un valor adecuado del retorno de inversión junto con un VAN positivo que acompaña la factibilidad de esta.

EL Instituto Santa Ana, es una institución educativa de gran prestigio en la zona de Arguello la cual ha ido creciendo en su cantidad de matriculados año a año alcanzando un incremento del 26% en el 2019 respecto del 2017. Orientar la planificación hacia un incremento del 30% es un target objetivo alcanzable incluso en base a lo ocurrido en los años anteriores, sumado a que se espera realizar un cambio en su modelo educativo el cual va a permitir captar un público que hoy genera demanda de este tipo de educación y en la zona no se encuentran ofertas disponibles que cubran la misma. A su vez, se espera continuar con la buena imagen de la institución mediante el incremento del 10% de la satisfacción de las familias que acuden lo cual genera una fortaleza en la misma a través de educadores altamente capacitados.

Por ultimo y siendo que el foco principal de la propuesta se encuentra en la estrategia de enfoque, también se han desarrollado planes de reducción de costos por medio de la unificación de tareas lo cual colabora a disminuir los costos totales y generar un mejor retorno de la inversión.

Al realizar el análisis de situación tanto de la industria como de la organización, se recomienda este tipo de estrategia de enfoque por un nuevo nicho en organizaciones educativas ya estabilizadas y en las cuales no es posible un liderazgo en costos debido a la competencia y los servicios que se ofrecen, lo cual les permite lograr una mayor captación de mercado al ofrecer un nuevo producto que en estos últimos años ha ido incrementando su demanda debido a los cambios generacionales y el uso de nuevas herramientas de educación tanto en la escuela como en los hogares (La Nación, 2019).

## Bibliografía

- Banco Mundial. (2020 de Mayo de 2020). *Pandemia de COVID-19: Impacto en la educación y respuestas en materia de políticas*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/topic/education/publication/the-covid19-pandemic-shocks-to-education-and-policy-responses>
- Basanta Chao, J. (11 de Junio de 2020). Colegios privados en crisis por falta de pago de cuotas. ([https://www.cba24n.com.ar/sociedad/colegios-privados-en-crisis-por-falta-de-pago-de-cuotas\\_a5ee2de85d632973de215c84e](https://www.cba24n.com.ar/sociedad/colegios-privados-en-crisis-por-falta-de-pago-de-cuotas_a5ee2de85d632973de215c84e), Entrevistador)
- Canvas. (2020). *Caso Instituto Santa Ana*. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/9681/pages/reporte-de-caso-modulo-0-2#org3>
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American*. New York: Beard Books.
- Chueke Perles, D. (28 de Enero de 2020). *Buscaba una escuela para su hijo y decidió abrir una Montessori en Pilar*. Obtenido de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/buscaba-escuela-su-hijo-decidio-abrir-montessori-nid2328378>
- En Redacción. (3 de Abril de 2020). *Congelaron las cuotas de los colegios privados*. Obtenido de <https://enredaccion.com.ar/congelaron-las-cuotas-de-los-colegios-privados/>
- FAMM. (2020). *Página Institucional FAMM*. Obtenido de <https://www.fundacionmontessori.org/>
- Hills, C. W. (2009). *Administración Estratégica 8va Ed*. México: Mac Graw-Hill.
- La Nación. (15 de November de 2019). *El futuro. 12 cambios que se vienen en educación*. Obtenido de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/el-futuro-12-cambios-se-vienen-educacion-nid2306567>
- La Voz. (2019). *Por motivos económicos, cada vez más padres pasan a sus hijos a escuelas públicas*. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/por-motivos-economicos-cada-vez-mas-padres-pasan-sus-hijos-escuelas-publicas>
- National Center for Montessori. (2020). *National Center for Montessori in the Public Sector*. Obtenido de Growth of Public Montessori in the United States: 1975-2014: <https://www.public-montessori.org/white-papers/growth-of-public-montessori-in-the-united-states-1975-2014/>

- Noordwijk School. (2015). *Página institucional Noordwijk School*. Obtenido de <https://nmschool.com.ar/quienes-somos>
- Página oficial de la provincia de Córdoba. (2020). *ESTADÍSTICA E INFORMACIÓN EDUCATIVA*. Obtenido de <https://www.cba.gov.ar/informacion-y-estadistica-educativa/>
- Página Oficial del Estado. (2018). *Resumen del nivel*. Obtenido de <http://mapa.educacion.gob.ar/resumen-educacion-inicial>
- Página Oficial del Estado. (Julio de 2020). *Informe indicativo del salario docente*. Obtenido de Página Oficial del Estado: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/02\\_-\\_anexo\\_reporte\\_salarial\\_i\\_semestre\\_2020.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/02_-_anexo_reporte_salarial_i_semestre_2020.pdf)
- Portal Oficial del Estado Argentino. (Septiembre de 2020). *Ley de Educación Nacional N° 26.206*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/educacion/validez-titulos/glosario/ley26206>
- Porter, M. (1985). *Ser Competitivo*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva : técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- ROBBINS, S. P. (2014). *Administración 12va Ed*. Mexico: Pearson.
- Romero, A. F. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- SADOP. (2020). *SADOP*. Obtenido de <https://sadop.net/somos-3/>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- UNICEF. (14 de Mayo de 2020). *COVID-19: UNICEF aporta evidencias sobre el impacto de la pandemia en la educación de los chicos y chicas de todo el país*. Obtenido de <https://www.unicef.org/argentina/comunicados-prensa/Covid19-encuesta-rapida-informe-educacion>

## Anexos

## Flujo de Fondos detallado a 3 años

Años	Año 1												
	Cantidades	228		456		456		456		456		456	
Mes	0	Enero 2021	Febrero 2021	Marzo 2021	Abril 2021	Mayo 2021	Junio 2021	Julio 2021	Agosto 2021	Septiembre 2021	Octubre 2021	Noviembre 2021	Diciembre 2021
Ventas	\$	5,358,000	\$ 10,716,000	\$ 10,716,000	\$ 10,716,000	\$ 10,716,000	\$ 10,716,000	\$ 10,716,000	\$ 10,716,000	\$ 10,716,000	\$ 10,716,000	\$ 10,716,000	\$ 10,716,000
Costo fijo - Sueldos	\$	(5,863,855)	\$ (5,863,855)	\$ (5,863,855)	\$ (5,863,855)	\$ (5,863,855)	\$ (5,863,855)	\$ (5,863,855)	\$ (5,863,855)	\$ (5,863,855)	\$ (5,863,855)	\$ (5,863,855)	\$ (5,863,855)
Costo Fijo - Agua	\$	(90,000)	\$ (90,000)	\$ (90,000)	\$ (90,000)	\$ (90,000)	\$ (90,000)	\$ (90,000)	\$ (90,000)	\$ (90,000)	\$ (90,000)	\$ (90,000)	\$ (90,000)
Costo Fijo - Luz	\$	(200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)
Costo Fijo - Gas municipales	\$	(200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)	\$ (200,000)
Seguro	\$	(535,800)	\$ (1,071,600)	\$ (1,071,600)	\$ (1,071,600)	\$ (1,071,600)	\$ (1,071,600)	\$ (1,071,600)	\$ (1,071,600)	\$ (1,071,600)	\$ (1,071,600)	\$ (1,071,600)	\$ (1,071,600)
Cargas Sociales	\$	(1,495,283)	\$ (1,495,283)	\$ (1,495,283)	\$ (1,495,283)	\$ (1,495,283)	\$ (1,495,283)	\$ (1,495,283)	\$ (1,495,283)	\$ (1,495,283)	\$ (1,495,283)	\$ (1,495,283)	\$ (1,495,283)
Capacitaciones	\$	(400,000)	\$ (400,000)	\$ (400,000)	\$ (400,000)	\$ (400,000)	\$ (400,000)	\$ (400,000)	\$ (400,000)	\$ (400,000)	\$ (400,000)	\$ (400,000)	\$ (400,000)
Servicio de limpieza y mantenimiento	\$	(400,000)	\$ (400,000)	\$ (400,000)	\$ (400,000)	\$ (400,000)	\$ (400,000)	\$ (400,000)	\$ (400,000)	\$ (400,000)	\$ (400,000)	\$ (400,000)	\$ (400,000)
Incremento por Depreciaciones	\$	(213,323.57)	\$ (196,214.76)	\$ (323,754.35)	\$ (141,161.07)	\$ (141,161.07)	\$ (207,036.24)	\$ (178,804.02)	\$ (254,089.93)	\$ (263,500.66)	\$ (310,554.35)	\$ (404,661.74)	\$ (348,197.31)
Utilidad antes del IIGG	\$	(4,213,595)	\$ 625,714	\$ 498,174	\$ 1,080,768	\$ 1,080,768	\$ 1,014,892	\$ 1,043,125	\$ 967,839	\$ 958,428	\$ 911,374	\$ 817,267	\$ 873,731
Utilidad después del Impuesto	\$	(2,738,837)	\$ 406,714	\$ 323,813	\$ 702,499	\$ 702,499	\$ 659,680	\$ 678,031	\$ 629,095	\$ 622,978	\$ 592,393	\$ 531,223	\$ 567,925
Inversiones	\$ (3,000,000)												
Depreciaciones	\$	83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333
Capital de Trabajo	\$ (200,000)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)
Recupero del Capital de Trabajo													
Saldo Estatico	\$ (3,200,000)	\$ (2,676,337)	\$ 469,214	\$ 386,313	\$ 764,999	\$ 764,999	\$ 722,180	\$ 740,531	\$ 691,595	\$ 685,478	\$ 654,893	\$ 593,723	\$ 630,425
Saldo Estatico	\$ (3,200,000)	\$ (5,876,337)	\$ (5,407,123)	\$ (5,020,809)	\$ (4,255,810)	\$ (3,490,812)	\$ (2,768,631)	\$ (2,028,100)	\$ (1,336,505)	\$ (651,027)	\$ 3,866	\$ 597,590	\$ 1,228,015

Años	Año 2												
	Cantidades	296		593		593		593		593		593	
Mes	0	Enero 2022	Febrero 2022	Marzo 2022	Abril 2022	Mayo 2022	Junio 2022	Julio 2022	Agosto 2022	Septiembre 2022	Octubre 2022	Noviembre 2022	Diciembre 2022
Ventas	\$	9,403,290	\$ 18,806,580	\$ 18,806,580	\$ 18,806,580	\$ 18,806,580	\$ 18,806,580	\$ 18,806,580	\$ 18,806,580	\$ 18,806,580	\$ 18,806,580	\$ 18,806,580	\$ 18,806,580
Costo fijo - Sueldos	\$	(7,564,373)	\$ (7,564,373)	\$ (7,564,373)	\$ (7,564,373)	\$ (7,564,373)	\$ (7,564,373)	\$ (7,564,373)	\$ (7,564,373)	\$ (7,564,373)	\$ (7,564,373)	\$ (7,564,373)	\$ (7,564,373)
Costo Fijo - Agua	\$	(116,100)	\$ (116,100)	\$ (116,100)	\$ (116,100)	\$ (116,100)	\$ (116,100)	\$ (116,100)	\$ (116,100)	\$ (116,100)	\$ (116,100)	\$ (116,100)	\$ (116,100)
Costo Fijo - Luz	\$	(258,000)	\$ (258,000)	\$ (258,000)	\$ (258,000)	\$ (258,000)	\$ (258,000)	\$ (258,000)	\$ (258,000)	\$ (258,000)	\$ (258,000)	\$ (258,000)	\$ (258,000)
Costo Fijo - Gas municipales	\$	(116,100)	\$ (116,100)	\$ (116,100)	\$ (116,100)	\$ (116,100)	\$ (116,100)	\$ (116,100)	\$ (116,100)	\$ (116,100)	\$ (116,100)	\$ (116,100)	\$ (116,100)
Seguro	\$	(1,213,024)	\$ (2,426,049)	\$ (2,426,049)	\$ (2,426,049)	\$ (2,426,049)	\$ (2,426,049)	\$ (2,426,049)	\$ (2,426,049)	\$ (2,426,049)	\$ (2,426,049)	\$ (2,426,049)	\$ (2,426,049)
Cargas Sociales	\$	(2,488,300)	\$ (2,488,300)	\$ (2,488,300)	\$ (2,488,300)	\$ (2,488,300)	\$ (2,488,300)	\$ (2,488,300)	\$ (2,488,300)	\$ (2,488,300)	\$ (2,488,300)	\$ (2,488,300)	\$ (2,488,300)
Capacitaciones	\$	(516,000)	\$ (516,000)	\$ (516,000)	\$ (516,000)	\$ (516,000)	\$ (516,000)	\$ (516,000)	\$ (516,000)	\$ (516,000)	\$ (516,000)	\$ (516,000)	\$ (516,000)
Servicio de limpieza y mantenimiento	\$	(516,000)	\$ (516,000)	\$ (516,000)	\$ (516,000)	\$ (516,000)	\$ (516,000)	\$ (516,000)	\$ (516,000)	\$ (516,000)	\$ (516,000)	\$ (516,000)	\$ (516,000)
Incremento por Depreciaciones	\$	(3,000,556.50)	\$ (2,851,784.45)	\$ (4,705,444.34)	\$ (2,061,438.34)	\$ (2,061,438.34)	\$ (3,023,442.90)	\$ (2,611,155.23)	\$ (3,710,589.01)	\$ (3,848,018.23)	\$ (4,535,164.34)	\$ (4,122,876.68)	\$ (4,122,876.68)
Utilidad antes del IIGG	\$	(6,726,498)	\$ 1,612,540	\$ (241,120)	\$ 2,918,886	\$ 2,918,886	\$ 1,956,882	\$ 2,369,169	\$ 1,269,735	\$ 1,132,306	\$ 445,160	\$ 857,448	\$ 857,448
Utilidad después del Impuesto	\$	(4,372,223)	\$ 1,048,151	\$ (156,728)	\$ 1,897,276	\$ 1,897,276	\$ 1,271,973	\$ 1,539,960	\$ 825,328	\$ 735,999	\$ 289,354	\$ 557,341	\$ 557,341
Inversiones	\$ (3,000,000)												
Depreciaciones	\$	83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333
Capital de Trabajo	\$ (200,000)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)
Recupero del Capital de Trabajo													
Saldo Estatico	\$ (3,200,000)	\$ (4,309,723)	\$ 1,110,651	\$ (94,228)	\$ 1,959,776	\$ 1,959,776	\$ 1,334,473	\$ 1,602,460	\$ 887,828	\$ 798,499	\$ 351,854	\$ 619,841	\$ 619,841
Saldo Estatico	\$ (3,200,000)	\$ (3,081,708)	\$ (1,971,058)	\$ (2,065,285)	\$ (1,051,510)	\$ 1,854,266	\$ 3,188,739	\$ 4,791,199	\$ 5,679,027	\$ 6,477,526	\$ 6,829,380	\$ 7,449,222	\$ 8,069,063

Años	Año 3												
	Cantidades	385		771		771		771		771		771	
Mes	0	Enero 2023	Febrero 2023	Marzo 2023	Abril 2023	Mayo 2023	Junio 2023	Julio 2023	Agosto 2023	Septiembre 2023	Octubre 2023	Noviembre 2023	Diciembre 2023
Ventas	\$	13,882,530	\$ 26,259,558	\$ 26,259,558	\$ 26,259,558	\$ 26,259,558	\$ 26,259,558	\$ 26,259,558	\$ 26,259,558	\$ 26,259,558	\$ 26,259,558	\$ 26,259,558	\$ 26,259,558
Costo fijo - Sueldos	\$	(9,758,041)	\$ (9,758,041)	\$ (9,758,041)	\$ (9,758,041)	\$ (9,758,041)	\$ (9,758,041)	\$ (9,758,041)	\$ (9,758,041)	\$ (9,758,041)	\$ (9,758,041)	\$ (9,758,041)	\$ (9,758,041)
Costo Fijo - Agua	\$	(144,000)	\$ (144,000)	\$ (144,000)	\$ (144,000)	\$ (144,000)	\$ (144,000)	\$ (144,000)	\$ (144,000)	\$ (144,000)	\$ (144,000)	\$ (144,000)	\$ (144,000)
Costo Fijo - Luz	\$	(320,000)	\$ (320,000)	\$ (320,000)	\$ (320,000)	\$ (320,000)	\$ (320,000)	\$ (320,000)	\$ (320,000)	\$ (320,000)	\$ (320,000)	\$ (320,000)	\$ (320,000)
Costo Fijo - Gas municipales	\$	(144,000)	\$ (144,000)	\$ (144,000)	\$ (144,000)	\$ (144,000)	\$ (144,000)	\$ (144,000)	\$ (144,000)	\$ (144,000)	\$ (144,000)	\$ (144,000)	\$ (144,000)
Seguro	\$	(2,173,205)	\$ (4,201,529)	\$ (4,201,529)	\$ (4,201,529)	\$ (4,201,529)	\$ (4,201,529)	\$ (4,201,529)	\$ (4,201,529)	\$ (4,201,529)	\$ (4,201,529)	\$ (4,201,529)	\$ (4,201,529)
Cargas Sociales	\$	(3,981,281)	\$ (3,981,281)	\$ (3,981,281)	\$ (3,981,281)	\$ (3,981,281)	\$ (3,981,281)	\$ (3,981,281)	\$ (3,981,281)	\$ (3,981,281)	\$ (3,981,281)	\$ (3,981,281)	\$ (3,981,281)
Capacitaciones	\$	(640,000)	\$ (640,000)	\$ (640,000)	\$ (640,000)	\$ (640,000)	\$ (640,000)	\$ (640,000)	\$ (640,000)	\$ (640,000)	\$ (640,000)	\$ (640,000)	\$ (640,000)
Servicio de limpieza y mantenimiento	\$	(640,000)	\$ (640,000)	\$ (640,000)	\$ (640,000)	\$ (640,000)	\$ (640,000)	\$ (640,000)	\$ (640,000)	\$ (640,000)	\$ (640,000)	\$ (640,000)	\$ (640,000)
Incremento por Depreciaciones	\$	(4,167,721.14)	\$ (4,634,235.77)	\$ (4,634,235.77)	\$ (4,487,035.77)	\$ (4,487,035.77)	\$ (4,487,035.77)	\$ (4,487,035.77)	\$ (4,487,035.77)	\$ (4,487,035.77)	\$ (4,487,035.77)	\$ (4,487,035.77)	\$ (4,487,035.77)
Utilidad antes del IIGG	\$	(8,233,333)	\$ (8,333,333)	\$ (8,333,333)	\$ (8,333,333)	\$ (8,333,333)	\$ (8,333,333)	\$ (8,333,333)	\$ (8,333,333)	\$ (8,333,333)	\$ (8,333,333)	\$ (8,333,333)	\$ (8,333,333)
Utilidad después del Impuesto	\$	(5,712,883)	\$ 905,540	\$ 905,540	\$ 1,417,220	\$ 1,417,220	\$ 1,417,220	\$ 1,417,220	\$ 1,417,220	\$ 1,417,220	\$ 1,417,220	\$ 1,417,220	\$ 1,417,220
Inversiones	\$ (3,000,000)												
Depreciaciones	\$	83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 83,333
Capital de Trabajo	\$ (200,000)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)	\$ (20,833)
Recupero del Capital de Trabajo													
Saldo Estatico	\$ (3,200,000)	\$ (5,650,383)	\$ 968,040	\$ 968,040	\$ 1,479,720	\$ 1,479,720	\$ 1,479,720	\$ 1,479,720	\$ 1,479,720	\$ 1,479,720	\$ 1,479,720	\$ 1,479,720	\$ 1,479,720
Saldo Estatico	\$ (3,200,000)	\$ 2,418,679	\$ 3,386,719	\$ 4,354,758	\$ 5,834,478	\$ 7,314,197	\$ 8,793,917	\$ 10,273,636	\$ 11,753,356	\$ 13,233,076	\$ 14,712,795	\$ 16,192,515	\$ 17,672,234

## Presupuestos

Sueldos personal docente Provincia. (Pagina Oficial del Estado, 2020).

Detalle de sueldos	Cantidad de personas	Sueldo bruto por empleado	Sueldos Año 1	Sueldos Año 2	Sueldos Año 3
Consejo directivo	3	\$ 120,000.00	\$ 360,000.00	\$ 464,400.00	\$ 599,076.00
Directores	5	\$ 80,938.20	\$ 404,691.00	\$ 522,051.39	\$ 673,446.29
Secretarios	2	\$ 43,670.20	\$ 87,340.40	\$ 112,669.12	\$ 145,343.16
Docentes	72	\$ 68,395.60	\$ 4,924,483.20	\$ 6,352,583.33	\$ 8,194,832.49
Preceptores	2	\$ 43,670.20	\$ 87,340.40	\$ 112,669.12	\$ 145,343.16
			\$ 5,863,855.00	\$ 7,564,372.95	\$ 9,758,041.11

Inflación 2019-2020 (INDEC, 2020).

