

INSTITUTO SANTA ANA

Proyecto de expansión

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso - Planificación Estratégica



Ana Inés Roldán

D.N.I.: 37476152

ADM03542

Licenciatura en Administración

2020

INDICE

INDICE.....	2
RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	7
ANÁLISIS MACRO ENTORNO.....	7
ANÁLISIS MICRO ENTORNO.....	10
ANÁLISIS INTERNO.....	12
MARCO TEÓRICO.....	17
DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN.....	19
PROPUESTA.....	21
OBJETIVO GENERAL.....	21
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
ALCANCE.....	22
PLAN DE ACCIÓN.....	22
DIAGRAMA DE GANTT.....	24
PRESUPUESTO.....	25
RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN ROI.....	25
VAN Y TIR.....	25
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	27
BIBLIOGRAFÍA.....	28
ANEXOS.....	30

RESUMEN

Durante el desarrollo de este trabajo se investigará al Instituto Santa Ana ubicado en la provincia de Córdoba Argentina, con el objetivo de detectar ciertos aspectos a trabajar y que aportarán mejoras a la institución. Para esto se realizará una planificación estratégica mediante la investigación exhaustiva de la escuela, incluyendo su estudio tanto interno como externo que tendrá en cuenta variables desde dos puntos de vista. En un primer momento una mirada micro, en donde se estudiarán los aspectos más importantes como institución y la relación con el entorno en el que se desenvuelve, pudiendo identificar las variables que actúen directamente. Como segunda instancia, se tomará una visual macro donde se analiza a la institución como parte del entorno al que pertenece y las variables externas que afectan en forma general. Con el aval de un marco teórico y antecedentes tanto de campo como teóricos, se hará una propuesta seguida de un diagnóstico y discusión que se llevará a cabo mediante un plan de acción pudiendo evaluar el impacto que tendrá, su posibles desvíos, riesgos, beneficios y efectos. Como profesional, se concluye la investigación con conclusiones y recomendaciones.

ABSTRACT

During the development of this project, will be investigated the institute Santa Ana, located in Córdoba Argentina, with the objective to detect aspects that will bring improvements to the institution. For this, strategic planning will be carried out through exhaustive research of the school that includes internal and external view that will have variables of two points of view. At first micro view, where will be studied the most important aspects as an institute and the relationship with the environment in which it operates, being able to identify the variables the act directly. As a second instance, a macro perspective where be analysed the institution as part of the environment to which it belong, external variables that affect in general. With the endorsement of a theoretical framework and field theoretical background, a proposal will me made followed by a diagnosis and discussion that will be carried out through and action plan, being able to evaluate the impact it will have, its possible deviations, risks, benefits and effects. As a professional, conclude this project with a conclusion and recommendations for the institute.

INTRODUCCIÓN

Bajo el marco del siglo XXI en la provincia de Córdoba, Argentina, donde la sobredemanda escolar es evidente, nace la oportunidad para las instituciones de adaptarse con rapidez y poder responder a los nuevos requerimientos de este mercado saturado y en pleno crecimiento.

Así es como surge el desarrollo de este trabajo de proponer al Instituto Santa Ana, ubicado en la zona norte de la provincia de Córdoba, una ampliación y optimización de infraestructura que permita aprovechar al máximo el espacio con el que se cuenta y construir nuevas aulas para poder dar respuesta a la suba de demanda de matrículas con las que cuentan, adaptando los espacios a los nuevos requerimientos.

La institución fue fundada en 1979, posee una trayectoria de más de 40 años, es un colegio privado de doble escolaridad bilingüe de castellano/inglés que actualmente cuenta con 407 alumnos y 72 docentes, distribuidos en dos turnos, mañana y tarde, con dos orientaciones, humanidades y ciencias sociales. Uno de sus pilares es la calidez humana y calidad educativa, sostenido por un trabajo colaborativo en equipo.

Sin perder el vínculo familiar que se tiene con cada alumno y el trato personalizado con cada familia se busca llegar a los nuevos padres más jóvenes mediante el desarrollo del marketing digital para aquellos que frecuentan los medios digitales a la hora de elegir escuela. Se deberá estar preparados en términos de infraestructura para materializar la suba de matrículas en un crecimiento sólido de la institución, acompañado de la suma de recursos humanos capacitándolo para también transmitir los valores que se mantienen desde su fundación.

Se cuenta con antecedentes de campo como el continuo crecimiento del club Palermo Bajo que se fundó en 1955 para jugar al fútbol como actividad principal, al pasar los años se fue adaptando a distintas demandas relacionada a diferentes disciplinas como bochas, básquet, natación y hoy de los más conocidos hockey y rugby. Pasaron por diferentes estructuras a medida que fueron creciendo y cobrando importancia como club haciéndose reconocidos mediante diferentes torneos y jugadores destacados. Tuvieron que adaptarse en su estructura ofreciendo las instalaciones específicas para cada deporte, sin dejar a un lado las actividades complementarias como la administración, bar, tribunas, entre otros. El club tiene ese toque familiar, de club de barrio que vive y perdura gracias

a sus miembros como comunidad, adaptándose a cambios que influyen y lo moldean en su permanente crecimiento, alimentado por la amistad de los miembros que invierten tiempo, esfuerzo, pasión, alegrías, recuerdos y realidades. (Pazos Calviño, 2012)

Otro antecedente que apoya este trabajo, es teórico, relacionado a identificar la posición de la empresa para dar respuesta a la demanda cuando se encuentra en pleno crecimiento, para esto se nombra al estudio de Porter, Bishop William Lawrence University Professor John F Kennedy School of Government Michael E., cuando hablan del ciclo de vida de un producto o industria, comenzando por la introducción, luego el crecimiento, madurez y como última instancia la declinación. Esto pasa por que todo producto nace para resolver problemas o cubrir necesidades, surge una demanda, las empresas se esfuerzan para satisfacerla y todos quieren adquirir este producto, luego se estanca y surge otra tecnología por lo que declina, por eso es que se hace hincapié en el aprovechamiento del crecimiento de esta industria por la suba de demanda.

Como último antecedente se hará mención de una nota del diario La Voz del Interior de la provincia de Córdoba, la cual plantea que a pesar de la suba del monto de las matriculas en la educación, los colegios privados registran una gran demanda. Una de las razones es por el simple crecimiento demográfico, que no fue acompañada por un correspondiente crecimiento de colegios, otra de las razones es una creencia generalizada no siempre verdadera de que lo público es malo y lo privado es bueno, sobre lo cual existen diferentes opiniones como el de la vicerrectora de la Escuela de Ciencias en la Educación quien fundamenta esta creencia con un deterioro importante en el sistema educativo en general y más en el sistema público. Por otro lado Abrate menciona las diferentes lógicas de resolución de problemas donde en una institución pública tiene mayor exposición de los problemas que pueden ocurrir en una institución privada. (LAVOZ.com., 2019)

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

En este apartado, se analiza a la institución de forma macro, micro e interna para conocer la escuela y su relación con el entorno. Se utilizará la herramienta de PESTEL para realizar el análisis del macro entorno o de contexto. Para el análisis del micro entorno o diagnóstico organizacional, se utilizará el análisis FODA que ayudará a determinar qué elementos internos influye a la organización de forma positiva o negativa. Por último el análisis interno estará compuesto por la cadena de valor y organigrama de la institución, que permitirá conocer en detalle su funcionamiento interno.

Análisis Macro entorno

PESTEL

VARIABLES POLÍTICAS: Actualmente bajo el marco de la pandemia por el COVID-19, el Ministerio de Educación de la Nación, emitió un documento con recomendaciones para las instituciones educativas de gestión privada. Para llevar tranquilidad a las familias e inducir a las instituciones a la responsabilidad durante la ausencia de clases presenciales, se estipulan nueve principios consolidados bajo compromiso y esfuerzo compartido. Aseguran seguir tomando medidas que acompañen a la crisis del sector. (Argentina.gob.ar, 2020)

Se espera que para el 2021 comiencen las clases presenciales bajo protocolos que exigirá el gobierno, por lo que se deberá estar al tanto de las mismas para ponerlas en práctica y abrir nuevamente las puertas de la escuela.

VARIABLES ECONÓMICAS: Las escuelas en general están transcurriendo una cierta inestabilidad económica, especialmente aquella de gestión privada que no reciben aportes del Estado. Existe una importante morosidad en el pago de las cuotas que van del 60% al 80%, mientras que la estructura de costos sigue prácticamente igual, excluyendo las actividades que no se están llevando a cabo como la de comedor y otras actividades extracurriculares. Tampoco se aumentó el valor de las matrículas y tuvieron que absorber un aumento de sueldo a los docentes.

El Centro de Operaciones de Emergencias (COE) autorizó a las escuelas a abrir sus puertas para cuestiones administrativas, respetando el protocolo sanitario fijado para

las actividades civiles y deportivas, permite también recibir padres para el pago el matriculas de forma personal. (Lanacion.com, 2020)

Con el regreso de la presencialidad tanto en las escuelas como en los trabajos de los padres, la situación económica será distinta y favorable ya que el envío de los niños al colegio volvería a ser indispensable.

Variables sociales: La educación se seguirá dictando, adaptándose a la virtualidad, protocolos sanitarios y a las circunstancias que se presenten. Se identifican cambios en los patrones de consumo, uno de ellos el traspaso de alumnos de colegios privados a públicos, por cuestiones económicas. (LAVOZ.com, 2020)

Mientras que para los niños de entre dos y tres años, el ciclo lectivo no es obligatorio, muchas de sus familias han optado por no enviarlos al colegio y dar de baja su matrícula para evitar el gasto debido a la problemática económica y sanitaria que afecta a nivel mundial. (Nacion.com, 2020)

Destacamos también el cambio de roles dentro de cada familia, donde los padres ahora se convirtieron en maestros sin título siendo responsables de la educación de sus hijos, tareas, horarios de conexión para clases en línea más la carga laboral home office y los quehaceres del hogar. Esto provoca un aprendizaje desigual que depende del nivel educativo de los padres y el acceso al capital físico como son internet y computadoras como elementos básicos. Como resultado se termina valorando mucho más la labor de los docentes y el cambio de imagen de las escuelas de depósitos de niños y solo dar importancia a las calificaciones, a tener un trabajo en conjunto que aporte a la motivación y rendimiento de los estudiantes. (Lanacion.com, 2020)

Es evidente que se generaron cambios en la manera de aprender, en los hábitos escolares y hasta en los padres para con sus hijos; con la aplicación de burbujas y el regreso a la oficina y colegios, será un nuevo ciclo de adaptación, pero esta vez con cierta flexibilización en cuanto a horarios y días de cursado, lo que se busca es volver a la normalidad por lo que la escuela deberá insertar a los alumnos nuevamente al regreso de las clases presenciales respetando los nuevas maneras de manejarse.

Variables tecnológicas: La tecnología se presenta como la solución a muchos inconvenientes y más en tiempos de confinamiento obligatorio, muchos tuvieron que adaptarse a nuevas modalidades de estudio, trabajo, trámites; para esto es casi indispensable el acceso a internet, un móvil y/o computadora. Muchos procesos tuvieron que reinventarse otros actualmente se están adaptando. En lo que respecta a la educación puntualmente, las clases fueron reemplazadas por aulas virtuales a nivel mundial, las

diferentes asignaturas son dictadas mediante plataformas virtuales de videoconferencias, se envían videos o fotos a los profesores de la tarea realizada, lecturas y exámenes por Zoom, Meet, en algunos casos con la modalidad de múltiple opción, en otros como conferencia. Se hicieron más conocidas las aplicaciones Zoom, Kids A-Z, Telegram. También se usan métodos de pagos no presenciales como transferencias y sus respectivos comprobantes virtuales. La comunicación entre familias y colegios también se hace de forma virtual mediante los canales que ofrece cada colegio, en algunos casos se hacen grupos de whatsapp según las necesidades del colegio y/o padres. (Nacion.com, 2020)

Es así como la tecnología se convierte en una herramienta casi indispensable para dictar clases, por más que en algún momento se retornará a la presencialidad, será necesario que los niños aprendan a manejarse en un mundo distinto, donde la tecnología cobra un papel muy importante.

VARIABLES ECOLÓGICAS: El cuidado del medio ambiente es una temática que en los últimos años preocupa a todos y cada vez llega a más personas. La educación temprana de los niños en el cuidado de la tierra también se hace presente en las escuelas, existen algunos más naturistas que otros pero lo importante es el mensaje que se le transmite y con el cual se educa a toda la sociedad en la que vivimos y en la tierra que compartimos.

Actualmente, la pandemia dio un respiro al planeta, por innumerables razones como en la reducción en el número de vuelos, tránsito de autos, parálisis industrial, reducción en la contaminación del ambiente, incluido mar, aire, llevando tranquilidad al hábitat natural de los animales. Tampoco nada de esto dará una solución a la existente crisis climática, por eso es importantísimo incluir a los niños desde chicos a la tarea que tenemos todos de hacer un mundo mejor y ser responsables de nuestros actos y consecuencias que afectan al mundo en donde vivimos. (Sostenibilidad.semana.com. 2020)

Un buen ejemplo de educación ecológica es lo que propone la Fundación Patagonia Natural, con el proyecto “Enseñanza de Ecología en el Patio de la Escuela” resulta para enfrentar el reto de educar a los alumnos en ecología y busca promover a docentes, investigadores y aquellos vinculados a la educación no formal. Se forma a los alumnos para ser miembros activos de la comunidad. (patagonianatural.org, 2020)

No nos debemos olvidar que vivimos en un mundo que hay que cuidar, por lo que se podrían aprovechar y seguir aplicando los nuevos hábitos que fueron adoptados en tiempos de pandemia, para asentarlos, promoverlos y agregar otros en la escuela para mostrar que entre todos podemos hacer un mundo mejor.

VARIABLES LEGALES: Es este aspecto, toda la sociedad en general depende de las medidas que toma el gobierno según como va avanzando la situación sanitaria de cada región. A nivel educacional se busca estar acorde a las medidas nacionales siendo tal vez un poco más flexibles en lugares que no estén tan afectados por la pandemia.

Unas de las medidas tomadas por el Ministerio de Educación al comienzo de la suspensión de clases presenciales en el mes de Marzo del corriente año, se pusieron en marcha mediante el programa Seguir Educando de la Resolución 106-20 para que niños y niñas continúen sus estudios desde sus hogares. Como premisa de que la escuela y el rol de los docentes son irremplazables, se generan nuevos canales de educación ofreciendo herramientas y acompañamiento para evitar desigualdad y mantener los vínculos. Se hizo un acuerdo con el Ente Nacional de Comunicaciones ENACOM, para el libre acceso a las plataformas de estudio, desde teléfonos móviles sin consumo de datos. Se emitirán contenidos en base al aprendizaje prioritario en canales televisivos y el reparto de material impreso aquellas zonas que no tengan acceso a internet.

Por otro lado, los nueve acuerdos que hicieron el Ministerio de Educación y las instituciones de gestión privada, constan de: preservar las fuentes de trabajo, congelar el valor de los aranceles, suspender la facturación o aplicar descuentos en los accesorios, diferir a solicitud de las familias el pago de un porcentaje del total del arancel, flexibilizar, reprogramar o extender las fechas de los vencimientos de pago y suprimir multas, atender situaciones familiares especiales, analizar la estructura de costos y ahorros posibles, implementar estas medidas durante el aislamiento. (Argentina.gob.ar. 2020)

Se espera seguir teniendo apoyo a nivel legal debido a la situación atípica por la que estamos pasando, todos ayudaran a volver a la actividad normal apoyado también las medidas que se tomarán día a día según el progreso que se alcance.

Análisis Micro entorno

Cinco Fuerzas de Porter

Para realizar este análisis se hará uso de la herramienta Cinco Fuerzas de Porter que será útil para saber principalmente el entorno competitivo de la empresa y también comprender el comportamiento de la industria y la naturaleza de las relaciones.

La industria que se analizará con esta herramienta es la educación, la cual es clave para el desarrollo de toda sociedad porque se encarga de enseñar con el fin de mejorar los conocimientos y perfeccionar las facultades intelectuales de las personas.



Fuente: Elaboración propia (2020)

Amenazas de nuevos competidores: Para aquellos aspirantes a ingresar en esta industria, tendrán que pasar por barreras muy elevadas que incluyen requerimiento de capital de inversión inicial, cumplimiento de normativas por parte del gobierno para la obtención de cada permiso que debe conseguir, conocimientos y personal muy capacitado, infraestructura, prestigio de otras escuelas, son las barreras más importantes, mientras que por debajo encontramos a al beneficio de poder hacer economía de escala ya sea para la oferta como demanda a la hora de abastecerse. Esto permitirá que la industria no se sature con facilidad y por ende sus beneficios no sufrirían recortes, mientras que la escuela no tendría por qué verse amenazada como para reducir precios o ceder ganancias.

Poder de negociación con los proveedores: Relacionado a la economía de escala para demanda, las instituciones educativas tienen las de ganar con la mayoría de los proveedores, ya que tienen una demanda elevada de todo lo que se necesita para realizar las tareas habituales, como insumos de limpieza, jardinería, servicio de agua mineral, compra de muebles, elementos para dar clases, uniformes, entre otros. Entonces los proveedores no tienen influencia como para poder establecer las condiciones, si no que suelen adecuarse a lo que piden las escuelas.

Poder de negociación con clientes: En el ámbito educacional, los clientes son las familias, las cuales no cuentan con una influencia marcada para ejercer presión y lograr la modificación de los precios por ejemplo, ya que, los aranceles están regulados por el estado estipulando topes y pautas para fijar los mismos. Por otro lado, las escuelas de gestión privada se diferencian de las demás, razón por la cual cuentan con un arancel mayor al de escuelas públicas. La amenaza de retirarse y cambiar de colegio existe pero

los colegios no pueden ser muy flexibles más que ofrecer distintas formas de pago, en casos especiales becas parciales o totales según el alumno o algún otro tipo de beneficio.

Amenaza de los productos sustitutos: Es una amenaza que siempre está latente, por la posible instalación de una institución que ofrezca un servicio similar en las cercanías de la propia. Sería extraño y casi imposible que las prestaciones sean idénticas, por la gran variedad de actividades, servicios y comodidades que ofrece cada escuela, pero puede pasar que sean similares y que compartan características como pública o privada, bilingüe o simple, doble escolaridad, métodos de enseñanza, orientaciones, mixto o no, ubicación, entre otros.

Rivalidad entre competidores: Como menciona el director, existen otras escuelas cercanas como competencia, por lo que se busca hacer mejoras y si es necesario aumentar la publicidad y marketing, no se trata tampoco de una competencia fuerte, directa o negativa, ya que no ofrecen el mismo tipo de educación intentando cubrir distintos segmentos de clientes. (Porter & Canigó, 2017)

Los resultados arrojados mediante el uso de esta herramienta, son en general favorables para la escuela ya que las barreras de ingreso de nuevos competidores son elevadas, el poder de negociación con los proveedores y clientes es a favor de la escuela, no cuenta con productos completamente sustitutos y la rivalidad entre competidores no es muy marcada.

Análisis Interno

Cadena de Valor

Se trata de un análisis interno de la empresa que se enfoca en la interrelación de las actividades primarias y secundarias, con el fin de identificar cuáles son las actividades primarias generadoras de valor y cuales secundarias que hacen apoyo a la realización de las primarias. (Porter & Canigó, 2017)

Actividades de Apoyo

Infraestructura: La institución está formada por un consejo directivo como cabecilla, en otro nivel se encuentra el área de Administración, Maestranza y el área Pedagógica; cada una de estas se desagrega en otras áreas como contaduría, portería, serenos, limpieza, directores de cada nivel, comedor, comunicaciones, entre otros especificados en el organigrama de la institución. (Ver anexo A)

Se invierte constantemente en el mantenimiento del edificio y siempre que es necesario se expanden para ajustarse a la necesidad del crecimiento de la institución y

ampliar a la cartera de servicios mejorando lo existente, todo esto con fondos propios obtenidos de las matrículas de los alumnos. Actualmente cuentan con dos edificios, la casona antigua con 5 aulas y el edificio principal con 14 aulas.

Gestión de Recursos Humanos: Para la escuela es muy importante la composición del equipo, por lo que el consejo directivo se encarga de buscar personas dedicadas y capacitadas para la tarea que van a desarrollar por medio de recomendaciones. Luego de la selección pasan por un periodo de prueba donde también se observa la respuesta de los alumnos y el perfil del docente. La distribución de las tareas se realiza de forma verbal, no cuentan con un manual de tareas y siempre se busca fortalecer la comunicación con las familias que de alguna forma se fue perdiendo con el crecimiento de la institución, para eso es clave la relación personal de los profesores con sus alumnos y familias para poder formar un hilo conductor entre el aprendizaje, la familia y el hogar.

Los directivos también son de gran importancia ya que marcan un sendero y una conducta a respetar, como ya se sabe la institución sufrió una crisis en donde se decía que contaban con problemas de conducta, para lo cual se hizo todo un trabajo de cambio de directivos, perfil de alumnos y lograr un cambio de imagen que hoy se ve desarrollado.

Innovación Tecnológica: Se ha innovado en nuevas modalidades de pago, mediante pagos online, también en el contenido de los programas que ahora se dictan por medio de clases virtuales, las actividades son más dinámicas y muchas de ellas multimediales. No cuentan con un sistema propio que les permita tener datos certeros para su posterior análisis y toma de decisiones.

Aprovisionamiento: Cuentan con aulas equipadas con material didáctico y mobiliario para los docentes, laboratorio de informática, laboratorios de ciencias naturales, campo de deportes, huerta, granja, comedor, salón de usos múltiples, entre otros. En cuanto a la publicidad están tratando de llegar más a los padres jóvenes mediante el desarrollo del marketing digital, tienen buena reputación por lo que la mayoría de nuevos alumnos conocen a la escuela por medio de recomendaciones de conocidos.

Actividades clave

Logística de entrada: La escuela cuenta con un ingreso principal de uso común para familias, alumnos y docentes ubicada sobre la avenida Ricardo Rojas, para la salida se usa la entrada principal para el nivel primario y otra salida adicional sobre la calle Francisco Vidal para los de nivel inicial.

Diseño y Operaciones: Las clases tienen como base, el conocimiento de las normas que regulan la convivencia y están formuladas para que los alumnos logren un amplio dominio del idioma inglés.

“Apelamos a la construcción del conocimiento colectivo desde el deseo, la curiosidad, el uso de nuevas tecnologías, el trabajo compartido y la idoneidad de nuestro personal docente para formar egresados preparados para la vida, muñidos de conocimientos, estrategias del conocimiento pero fundamentalmente buenas personas.” (UES21, 2019)

Logística Externa: El director general y los directores de cada división son los encargados de generar los informes mediante evaluaciones continuas, las cuales son vistas como un proceso para el logro de los objetivos. Se realizan mediante la observación espontánea, reuniones en donde intercambian con directores, profesores y docentes, trabajan con indicadores de rendimiento académico, llevan un registro de los que finalizan cada ciclo y como continúan, informes por parte de secretaría en cuanto a la convivencia e infraestructura. Como novedad se realiza una autoevaluación que la realizan los padres, alumnos y docentes.

Marketing y Ventas: Para el área de marketing se están expandiendo en busca de introducirse al mundo digital, desarrollar las redes sociales y llegar a nuevos padres. No cuentan con un administrativo de red, pero se trabaja media jornada en el área de comunicación para desarrollar el aspecto digital.

La convocatoria de nuevos alumnos se hace principalmente por recomendaciones de quienes ya eran alumnos, esto es gracias a la buena reputación y la llegada que tienen mediante los medios de comunicación. (UES21, 2019)

En definitiva la institución cuenta con una buena estructura de valor que permite diferenciarla con otras, como es lo mencionado en Diseño y Operaciones, Innovación Tecnológica, Gestión de Recursos Claves e Infraestructura, sin embargo, en estas últimas, a pesar de su competitividad, es necesario que estén a la altura de lo requerido debido a la suba de matrículas para crecer y aprovechar aún más las cuestiones mencionadas en Marketing y Ventas, Aprovisionamiento. Considerando estos aspectos como importantes a nivel de ventaja competitiva ya que logran desarrollarse e integrarse a las actividades al menor costo de forma diferenciada a la competencia.

FODA

Es una técnica para el análisis de problemas, con el objetivo de planeación y estrategia. Se establece una combinación de los factores para definir con mayor claridad aquellos aspectos que permitirán maximizar oportunidades y fortalezas, y minimizar las debilidades y amenazas.

Fortalezas: la institución posee un alto nivel de aceptación a nivel ministerial, tanto en el desarrollo institucional como en su crecimiento. Su trayectoria y buena reputación también es una cualidad que la posiciona muy bien, sumando sus características de gestión privada y bilingüe de doble escolaridad.

Ofrece muchas actividades que conforman la educación que ofrece, alguna de ellas, el doble turno de idioma extranjero, granja, comedor, viajes de estudio, actividades extracurriculares como danza, robótica, arte y otras actividades que se van renovando con el objetivo de que los alumnos adquieran competencias que sean aplicables en su futuro.

Oportunidades: están dadas principalmente por la suba de matrículas, debido a su reputación actual, trayectoria y lo mencionado como fortalezas. Es sin duda una oportunidad al crecimiento y expansión de la escuela aplicable a varias perspectivas, tanto académicamente como estructural en cada actividad que desarrolla.

Debilidades: la falta de infraestructura para incorporar más divisiones por curso, es un aspecto que está limitando su crecimiento, teniendo en cuenta que ya habilitaron una lista de espera para la demanda que ya no están pudiendo atender.

Este crecimiento también provocó la pérdida, en pequeña medida, del seguimiento personalizado por alumno y la comunicación con las familias, un aspecto muy importante que al día de hoy se busca fortalecer en todos los colegios de la república.

Amenazas: dentro de esta categoría encontramos a la problemática que afecta a muchos, en especial en el ámbito educacional que tiene un fuerte impacto de la pandemia, el modelo de enseñanza está mutando a medida que se adapta a las nuevas normas. Mientras dura la suspensión de las clases presenciales, muchos alumnos optan por dar de baja sus matrículas, las instituciones se ven obligadas a ofrecer flexibilidades para el pago, no aumentar matrículas, no despedir personal, entre otras medidas que no ayuda a la estructura financiera de las entidades escolares. No se conoce con exactitud la duración de esta situación, por lo que el colegio debe permanecer con su modelo de estabilidad pero invertir en aquello que signifique un aumento sustancial en los ingresos futuros para cuando abran sus puertas estén preparados, como lo es el desarrollo de su infraestructura.

Matriz BCG

También conocida como matriz de crecimiento/participación o Boston Consulting Group, se utiliza para analizar la cartera de productos/servicios o unidades de negocios de una empresa, para proponer la estrategia más recomendable a llevar a cabo según aquellos que ofrezcan mayor rentabilidad y crecimiento teniendo en cuenta el ciclo de vida del producto y la ubicación de cada uno en la matriz. Se analizan los distintos servicios que ofrece la escuela que genera una remuneración, conocidos como unidades de negocios, luego se estima la participación de cada uno con respecto a sus principales competidores. (Ver anexo C)

Producto Estrella: En este cuadrante, se encuentran los viajes de estudios, ferias de ciencias naturales o literatura y todo tipo de evento realizado en el colegio que genere algún ingreso. Son servicios que están en crecimiento por lo que necesitan cierto grado de inversión constante, para lograr convertirlo en un servicio vaca.

Producto Incógnita: Según los datos arrojados por la matriz realizada, no se encuentran servicios en este momento que estén ubicados en este cuadrante. Son servicios de crecimiento elevado, con gran requerimiento de inversión pero baja participación en el mercado.

Producto Vaca: La mayoría de los servicios analizados se encuentran en este cuadrante, el comedor, cantina, matriculas. Son aquellos que tienen una alta participación en el mercado, baja tasa de crecimiento lo que los convierte en productos maduros.

Producto Perro: En este lugar se encuentran las actividades extraescolares que realizan en forma de proyectos, su objetivo no es la recaudación por eso está definido en los servicios que tienen una baja participación en el mercado, consumen costos fijos y no aportan casi nada a las empresas a nivel económico. (Ver anexo D)

Como análisis interno entonces podemos decir que la institución cuenta con una cadena de valor que puede optimizar sin problemas y obtener mejores resultados. Tiene la oportunidad de expandirse con el apoyo de sus fortalezas y combatir con las debilidades mientras se superan las amenazas. Cuenta también con muchas actividades en las cuales incursionar pero dependerá de lo que quiera abarcar la escuela.

MARCO TEÓRICO

Aquí se menciona el aspecto teórico de aquellas herramientas que avalan el desarrollo de este proyecto; comenzando por la planificación estratégica, siguiendo por los tipos y clasificación de las mismas y para cerrar la justificación de la elección de un lineamiento en base a determinado autor.

La planificación estratégica es definida por el estudio de Klatt (2016) como el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño de la organización; mientras que para Mintzberg (2013) es "...el patrón o plan que integra las principales metas y políticas en una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar; Ansoff (1988) con una mirada más analítica enfocada en la acción, la define como un hilo conductor que va desde las actividades de la empresa al producto o mercados.

En cuanto a los tipos y clasificación de estrategias, Borello (2009) quien aporta que "Una empresa opera en el mercado gracias a un conjunto de estrategias explícitas o implícitas y que están en la base de sus actividades... estas estrategias están situadas y dirigidas dentro de un plan estratégico subyacente..."; mientras que por Drucker (2006) son definidas como "...el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuáles implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados...". Todos los niveles de estrategias son importantes y necesarios para realización de las actividades de la empresa, que resultan tan importantes como alcanzar las metas propuestas. Según Schermerhorn (2015) las estrategias van de la mano con la dirección estratégica que se quiere implementar, en el caso que la organización quiere avanzar, seguirá una estrategia de crecimiento, de lo contrario sería cuando busca estar quietos sin innovaciones aplicando estrategias de estabilidad.

Se decide implementar una estrategia corporativa de crecimiento o expansión, conocida como penetración en el mercado mediante la "Matriz de estrategias de crecimiento intensivo", ya que se la utiliza para la toma de decisiones que presenta cuatro opciones teniendo en cuenta dos aspectos, producto ofertado y mercado en el que se está inmerso, combinados con otras dos variables, productos nuevos y actuales se podrá mostrar las diferentes estrategias o caminos dependiendo del caso, según el estudio de Porter, Bishop William Lawrence University Professor John F Kennedy School of Government Michael E, (1998)

Se menciona otra estrategia que se podrá aplicar de forma complementaria al plan principal, según la presentación de Porter (2015) la estrategia de diferenciación y otras dos estrategias competitivas genéricas que trabajan en conjunto con las 5 fuerzas de Porter con el fin de superar a la competencia:

Liderazgo en costos; significa hacer foco en la reducción de costos, por medio de economías de escala, control de gastos fijos y variables, evitar costos en otras áreas y evitar cuentas de clientes, sin descuidar cuestiones como la calidad del servicios y otros. Esto genera una especie de escudo para las 5 fuerzas de Porter. No aplica a la institución ya que no busca diferenciarse por su costo si no por su prestigio y hasta prefiere tener un costo más elevado a la competencia con tal de ofrecer un servicio mejor.

Diferenciación; se trata de ofrecer algo diferente a la competencia, algo que sea único, son muchas las maneras por las cuales se puede diferenciar un producto o servicio, por su tecnología, diseño, distribución, servicio, características, entre otros. Da como resultado una buena posición en el mercado fortaleciendo el reconocimiento de los clientes. Es la estrategia que se busca complementar con el plan de expansión para resaltar los aspectos que identifican a la escuela.

Segmentación; está dedicada a un segmento de clientes o en un segmento de la línea de productos o en una zona geográfica, para esto diseña estrategias específicas para el segmento al que este enfocado, pudiendo así prestar mejor servicio al estar más avocados. La institución en cierta medida ya predetermina un sector al ubicarse en determinada zona geográfica, tener un monto de matrícula, entre otros por lo que no se considera necesaria la aplicación de esta estrategia. Porter (2015)

Se opta por seguir el lineamiento que tiene Igor Ansoff (1988) ya que sostiene una mirada analítica enfocado en la acción, se elige también integrarlo con la mirada de Borello (2009) por la importancia que le da a la aplicación de las estrategias para el desarrollo en el mercado y por último se combinada con lo el aporte de Schermerhorn (2015) en cuanto a la coherencia que deben tener las estrategias aplicadas con las actividades llevadas a cabo por la dirección.

Integrando estas corrientes se busca ser más certeros en las estrategias abordadas teniendo una actitud analítica basada en la acción para poder aplicarla en las actividades llevadas a cabo en la institución y con la ayuda de la dirección se podrán ver los cambios.

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

En base a la información recaudada sobre la institución desde diferentes puntos de vista, se prosigue a presentar el diagnóstico, el cual surge de la creciente demanda que tiene el colegio en este último periodo, por lo que resulta primordial que la institución esté preparada para saber responder a la misma y poder transformarla en crecimiento sustancial.

El plan se evidencia en que la institución no está logrando crecer al mismo nivel que la demanda lo permite y a la vez, pierde de a poco su principal característica de institución como familia; por falta de preparación ante este cambio y no contar con la infraestructura suficiente en la cantidad óptima de aulas necesarias, la falta de adaptación a los requerimientos del protocolo para cuando llegue el momento de regresar a clases presenciales y no cuenta con el capital humano necesario para recibir más alumnos de ambos turnos de diferentes niveles ya sea en calidad como en cantidad. El área de marketing está en desarrollo por lo que es importante que siga creciendo, ya que esto dará soporte a las bajas propias de la demanda y a la crisis sanitaria por la que se atraviesa.

Para esto es necesario preparar la institución, al personal y la comunicación de los valores debe llegar a todos los que componen el colegio para no perder la esencia por la que se diferencian. Se opta por aplicar una planificación estratégica, a nivel corporativo que abarque a toda la institución en sus diferentes niveles jerárquicos, la estrategia que se implementará en un primer momento y como la más importante, es de expansión en forma de penetración de mercado, la cual abarca desde la infraestructura, actividades curriculares y extracurriculares hasta los valores de la institución. Luego se busca combinar con estrategias de marketing de diferenciación remarcando los principios del colegio y así también poder ganar mayor cuota del mercado. Por último se recomienda también una estrategia de desarrollo de servicio con actividades complementarias que generan un ingreso extra, como fueron nombrados en la Matriz BGC, los servicios de comedor, transporte, cantina, uniformes, entre otros, son diferentes actividades que la escuela puede ofrecer con el fin de fidelizar a sus clientes ofreciendo un mejor servicio y aún más completo.

Es significativo llevar a cabo este proyecto para poder crecer, atender la demanda de la mejor manera y no perder los principios que tiene la institución, la etapa de crecimiento es una etapa por la que pasan muchas empresas pero es de suma importancia saber administrarla para poder aprovecharla y evitar caer en decrecimiento tan rápidamente. La renovación en estos tiempos de cambios también tiene un papel

importante por eso se le propone a la institución este proyecto de expansión, poner foco en la acción, infraestructura, recursos humanos y valores mediante la aplicación de las estrategias nombradas con anterioridad. A partir del análisis micro se pueden aprovechar ciertos puntos como sus actividades generadoras de valor, diseño y operaciones, innovación, recurso humano, marketing, ventas, aprovisionamiento.

PROPUESTA

De acuerdo a los estudios realizados sobre la Institución Santa Ana, sabemos que se debe implementar una estrategia de expansión de penetración en el mercado abarcando su infraestructura y cultura, combinada a un futuro con estrategias de marketing de diferenciación para resaltar sus cualidades y que no se pierdan en el crecimiento.

Se busca seguir creciendo sin perder la ideología de la institución, su misión y visión, por eso es que se busca fortalecer los mismos junto a una adecuada respuesta al crecimiento de la demanda.

Objetivo General

Lograr un aumento del 60 % de la rentabilidad por un periodo de 3 años de la Institución Santa Ana llevando a cabo una estrategia de penetración en el mercado.

Se logrará gracias al crecimiento en la demanda actual y mediante la implementación de dicha estrategia que abarca una ampliación edilicia con el total de 10 aulas nuevas en los diferentes niveles lectivos, más la contratación de recursos humanos para áreas en desarrollo y así será posible materializar un crecimiento del 20 % anual, es decir, un total del 60 % para los próximos 3 años en que se aplicará el proyecto.

Objetivos Específicos

Infraestructura: Lograr un aumento en la capacidad del colegio en un 60 % de la cantidad de matriculados durante los próximos 3 años, en el Instituto Santa Ana ubicado en la zona norte de la ciudad de Córdoba.

Existe una demanda creciente del 30 % anual, con la incorporación de un nuevo edificio de aulas será posible atender a los nuevos alumnos, comenzando por los que actualmente se encuentran en lista de espera. Se busca crecer un 20 % anual, contando con un total de 10 aulas, receptoría, sanitarios, área de marketing, espacios de estudio y relajación; teniendo en cuenta el distanciamiento y ventilación necesaria para los protocolos de sanidad.

Recursos Humanos: Incrementar la cantidad y calidad del capital humano, en un número de al menos 15 personas nuevas y que el 90 % del personal esté capacitado para el periodo comprendido entre Agosto del 2021 y Diciembre del 2022, en el Instituto Santa Ana, ubicado en la ciudad de Córdoba.

Actualmente la institución cuenta con personal escaso para las tareas que se requieren y con cierta dificultad para alcanzar la capacitación pretendida, por lo que será

necesaria la formación del 90 % del personal que ingrese, según las tareas que realicen, serán al menos quince personas para cubrir los nuevos puestos; un profesor por cada aula, que se irán rotando según la materias y con los profesores ya existentes, un rector para cada nivel y dos nuevas personas para el área de marketing. Siguiendo la política de la escuela, el personal debe estar altamente capacitado para enseñar tanto sus conocimientos como también comunicar y fortalecer los valores del colegio, transmitiéndolos desde cada alumno hacia sus familias. Serán evaluados con los métodos ya existentes.

Marketing: Alcanzar una tasa de recomendación del 10 % anual, durante los 3 años en que se llevará a cabo el proyecto sobre el Instituto Santa Ana ubicada en la ciudad de Córdoba.

Se sabe que el instituto cuenta con un posicionamiento importante en la zona norte de la ciudad de Córdoba mediante la recomendación de boca en boca, estimado en una tasa de recomendación del 65 %, por lo que se busca cuidar e incrementar esta tasa junto al crecimiento del colegio. Esto será posible mediante el continuo desarrollo del área de comunicación y marketing junto a la aplicación de un plan de fidelización el cual también permitirá la diferenciación del instituto haciendo hincapié en las actividades extras que ofrece el colegio. Es por lo que también se anexa un área de marketing al nuevo edificio, el cual estará encargado de la imagen de colegio y procesamiento de cada dato para entender el comportamiento y variaciones del mercado.

Alcance

La implementación de este proyecto al instituto Santa Ana abarca diferentes aspectos, como se mencionó, va desde lo estructural hasta lo cultural con la búsqueda de un nuevos horizontes mediante el desarrollo de la infraestructura sumando nuevas aulas en los niveles inicial, primario y secundario; mejorando la calidad y cantidad del capital humano para mantener su filosofía de personificación en cada alumno y a la vez el desarrollo del área de marketing para fidelizar a los clientes mediante el reconocimiento de sus principales características como familia.

Durante el desarrollo surgirán nuevos desafíos que sin duda involucran a muchas más áreas ya que se habla de un crecimiento en conjunto de toda la institución que se llevará a cabo de forma paulatina hasta finales del año 2023.

Plan de acción

Plan de acción 1 – Objetivo 1 Infraestructura

En cuanto al desarrollo edilicio para lograr un crecimiento del 60 % en 3 años, se procederá a la realización de ciertas actividades, comenzando por la Actividad 1, llevada a cabo en principios del año 2021, con la propuesta de la adquisición del terreno con la casona adyacente a la institución, valuado en 90 mil dólares, el gerente será el responsable de dicha actividad con el apoyo de otros profesionales como arquitecto, escribano, entre otros. Luego la Actividad 2 a desarrollar en el mes siguiente, estará a cargo del arquitecto desde Febrero del 2021, se realizará el anteproyecto cuyo presupuesto se encuentra en el anexo F con una suma de \$529.447,54 el cual incluye el plano autorizado de la obra a realizar y las tasas correspondientes para su aprobación según el colegio de arquitectos. En el mes siguiente, el arquitecto da inicio a la obra, separando esta etapa en dos etapas, Actividad 3 que comienza en Marzo y Actividad 4 que finaliza en Diciembre del 2021; ambas abarcan la construcción de un edificio con diez aulas; dos en el nivel inicial, cuatro en el nivel primario y cuatro en el nivel secundario, con un área de marketing y otra de administración, estas últimas estarán situadas en la casona con la que cuenta dicho terreno, todo valuado en un total de \$46.500.000. Este avance nos lleva a la Actividad 5 que comienza aproximadamente en Julio de 2021 y demandará materiales de construcción, mano de obra, equipamiento para aulas y oficinas, para lo cual se necesitará que estén a cargo un administrativo y personal de mantenimiento, calculando así una inversión de \$9.600.000.

Con el incremento del número de aulas, en sus diferentes niveles, es como se logrará atender a la demanda creciente con la que cuenta la institución, por lo que podrá alcanzar un aumento de matriculados en un 60 % distribuido en tres años. Se adjunta el plano de la propuesta y su presupuesto. (Ver anexo F, G).

Plan de Accion 1 - Objetivo 1								
Acciones		Tiempo		Recursos				Tercerización
		Inicio	Fin	Humanos		Físicos	Economicos	
Actividad	Descripción			Responsable	Area			
1	Adquisición del terreno con la casona	ene-21	ene-21	Director	Consejo Directivo	-	\$ 90.000.000,00	-
2	Anteproyecto	feb-21	abr-21	Arquitecto	Externa	-	\$ 529.447,54	Estudio de arquitectura
3	Inicio de Obra	mar-21	jun-21	Arquitecto	Externa	materiales de construccion, mano de obra	\$ 22.500.000,00	Contratista
4	Final de Obra	jul-21	dic-21	Arquitecto	Externa	materiales de construccion, mano de obra	\$ 22.500.000,00	Contratista
5	Equipamiento de aulas, oficinas y baños	jul-21	dic-21	Administrativo	Ayudante Técnico	moviliario	\$ 9.600.000,00	-
							\$ 145.129.447,54	Total

Fuente: Elaboración propia (2020)

Plan de acción 2 – Objetivo 2 y 3 - Recursos Humanos y Marketing

Comienza con la Actividad 6, destinada desde Agosto a Diciembre del 2021, abarcando la incorporación del nuevo personal, para lo que se llevará a cabo un proceso de selección dirigido por el área de recursos humanos, poniendo foco en el perfil de profesionales que se busca tener, se estima un costo de \$555.000 calculando un sueldo promedio de \$37.000. La capacitación estará dada por el área de pedagogía durante el ciclo lectivo del 2022 desde Marzo a Diciembre incluida en la Actividad 7, se necesitarán elementos de librería, y mobiliario para lo que se calcula una inversión de \$750.000. Para la Actividad 8, se destina un programa continuo de capacitación, en la busca del perfeccionamiento del personal mediante capacitaciones esporádicas para un grupo seleccionado del personal, esta actividad se llevará a cabo desde Junio del 2021 a Diciembre de 2023, por el área de recursos humanos y se estima un costo de \$480.000 en programas y cursos, considerando el costo de los cursos en un promedio de \$3.000, en el 2021 se realizarán 4 meses de cursos, mientras que para los años siguientes, ocho meses, sumando así 20 meses de curso, seleccionando a ocho personas para realización de los mismos. (Ver anexo H, I)

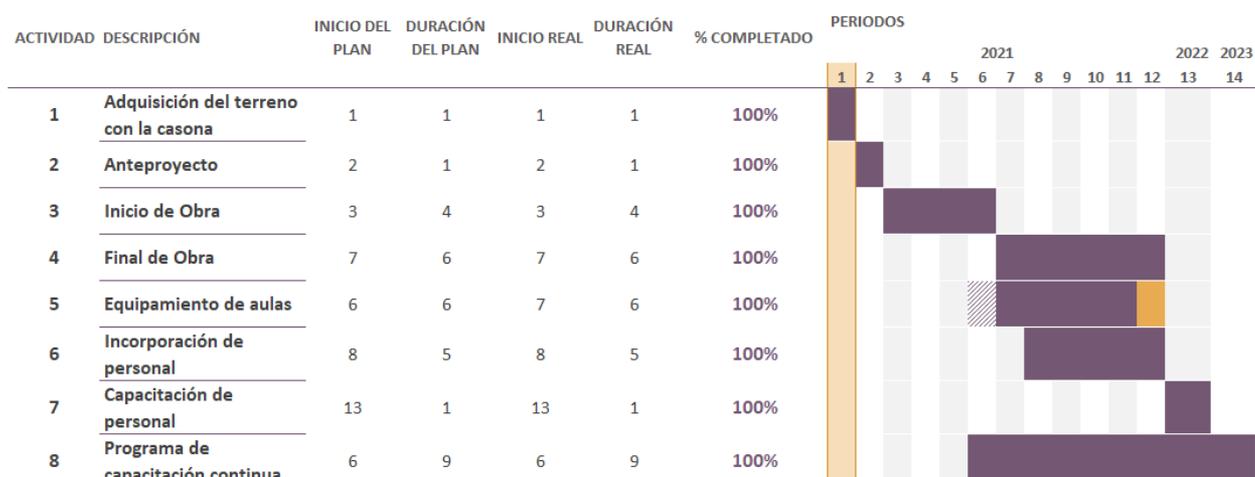
Plan de Accion 2 - Objetivo 2 y 3								
Acciones		Tiempo		Recursos			Tercerización	
		Inicio	Fin	Humanos		Fisicos		Económicos
Actividad	Descripción			Responsable	Area			
6	Incorporación de personal	ago-21	dic-21	Secretaría	Secretaría / RRHH	Oficina para entrevistas	\$ 555.000,00	-
7	Capacitación de personal	mar-22	dic-22	Gefe de area	Gabinete Psicopedagógico	Elementos de librería y escritorio para cada personal	\$ 750.000,00	-
8	Programas de capacitación continua	jun-21	dic-23	Secretaría	Secretaría / RRHH	Computadora	\$ 480.000,00	Programas de capacitacion de interes
							\$ 1.785.000,00	Total

Fuente: Elaboración propia (2020)

Diagrama de Gantt

Se muestra el límite temporal de 3 años de desarrollo del proyecto abarcados desde 2021 a 2023 y la distribución de las ocho actividades mencionadas con anterioridad en los planes de acción. Se logra mediante el diagrama de Gantt una

visualización más simplificada en el aspecto temporal en relación a cada actividad.



Fuente: Elaboración propia (2020)

Presupuesto

Retorno sobre la inversión ROI

Se demuestra entonces, en términos porcentuales, el beneficio de la inversión en relación con los costos, pudiendo evaluar que tan eficiente es el gasto que se está haciendo.

ROI	
Beneficios	\$ 376.801.062,00
Costos	\$ 215.845.257,88
ROI	75%

Fuente: Elaboración propia (2020)

Para llevar a cabo esta propuesta tendrá un inversión inicial de \$376.801.062, esperando un beneficio sea de \$215.845.257,88, correspondiente a un aumento del 60% de matrículas en el transcurso de 3 años. Se obtiene un ROI de 75 %, lo que significa que se ganarán \$7,50 por cada peso invertido.

VAN y TIR

Con ambas herramientas se analiza también el proyecto de inversión, donde la decisión de la TIR es compartida con el resultado del VAN la cual mide rentabilidad, mientras que TIR mide tiempo de recupero. El VAN nos mostrará el valor actual neto de un proyecto de los flujos de efectivo netos, si su resultado es positivo se acepta el proyecto. La TIR es el valor será en termino de tasa de interés que iguala a cero al VAN.

Inversion a realizar	-	\$ 212.749.257,88
Flujo del periodo 1	\$	292.134.176,83
Flujo del periodo 2	\$	142.397.946,91
Flujo del periodo 3	\$	97.567.670,37
VAN	\$	114.300.157,01
TIR		86%

Fuente: Elaboración propia (2020)

Siendo el resultado del VAN, mayor a cero, de \$114.300.157,01, se concluye que el proyecto de inversión es viable y rentable, pudiendo generar beneficios teniendo en cuenta la inversión realizada con una tasa del 37 % que se obtuvo como referencia de Bcra.gob.ar (2020)

El resultado de la TIR es de 86 %, lo cual también significa que el proyecto es rentable con la tasa utilizada. (Ver anexo J, K, L)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como conclusión final para el Instituto Santa Ana, ante la falta de capacidad edilicia y humana para atender la demanda actual de alumnos, se recomienda la implementación de un plan de expansión enfocada en un primer lugar en la infraestructura, seguida por la incorporación de recursos humanos con su correspondiente selección y capacitación que a la vez se combinará con el desarrollo del área de marketing enfatizando la diferenciación de la institución.

Bajo el análisis profundo que se hizo a nivel micro, macro e interno, se conoció la posición que ocupa el colegio en el mercado en el que se encuentra inmerso, pudiendo aprovechar ciertas oportunidades como la de expansión. Por la parte financiera también se obtuvieron resultados positivos ya sean en términos temporales como en relación costo beneficio teniendo en cuenta las tasas utilizadas.

El proyecto inicia con la ampliación edilicia de la institución, aumentando la capacidad de la escuela en todos los niveles y en el área de marketing para su desarrollo, ambas propuestas estarán respaldadas con la incorporación de nuevo personal y su capacitación constante para que los valores de la escuela no se pierdan con la expansión sino que sean fortalecidos y que luego serán de utilidad para la diferenciación de la escuela.

Esto permitirá alcanzar los objetivos planteados tanto generales como específicos, traducidos en el incremento de los ingresos y del capital humano en número y cualidades, que luego de hacer un análisis de viabilidad del proyecto a nivel financiero el resultado arrojado corresponde a un proyecto rentable.

Se recomienda a la Institución Santa Ana, continuar y enfatizar con el manejo de los valores en relación al crecimiento de la escuela, mediante controles periódicos, para fortalecer los mismos y utilizarlos para diferenciarse de otras instituciones.

Haciendo provecho de sus fortalezas, seguir con el desarrollo del área de marketing para lograr alcanzar aquellos nuevos clientes que no conocen la escuela.

Ampliando la propuesta, más allá del alcance de este proyecto, será viable más adelante, desarrollar ciertos servicios extras que ayudarán a la fidelización y significarán un ingreso superior de capital, actividades como las que se mencionaron en la Matriz BCG serán las opciones a evaluar. Se deberá ahondar en el estudio de cada actividad para definir aquellas más convenientes ya sea por lo económico como por la calidad de servicio brindado y mantenga la armonía con la cultura y los valores de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

Pazos Calviño, M. (2012, 7 febrero). *Historia*. Club Palermo Bajo. Recuperado de <https://www.clubpalmobajo.com.ar/el-club/historia/>

Porter, Bishop William Lawrence University Professor John F Kennedy School of Government Michael E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Illustrated ed.). Free Press.

LAVOZ.com.ar. (2019). www.lavoz.com.ar. Recuperado de http://archivo.lavoz.com.ar/nota.asp?nota_id=544092

Argentina.gob.ar. (2020, 2 de Abril). www.argentina.gob.ar. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-ministerio-de-educacion-de-la-nacion-dispone-recomendaciones-para-los-colegios-privados>

LAVOZ.com.ar. (2020). www.lavoz.com.ar. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/colegios-privados-crece-morosidad-y-cae-matricula>

LAVOZ.com.ar. (2020). www.lavoz.com.ar. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/por-motivos-economicos-cada-vez-mas-padres-pasan-sus-hijos-escuelas-publicas>

Nacion.com. (2020). www.nacion.com. Recuperado de <https://www.nacion.com/blogs/cambio-educativo/maestros-sin-titulo-el-rol-de-los-padres-de/BG2VTQPJSJA6ZD4BCBO365VN7I/story/>

Lanacion.com. (2020). www.lanacion.com.ar. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/clases-virtuales-la-educacion-continua-con-la-tecnologia-como-aliada-nid2354634>

Sostenibilidad.semana.com. (2020). www.sostenibilidad.semana.com. Rescatado de <https://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/el-positivo-impacto-ambiental-que-ha-dejado-el-coronavirus/48932>

Patagonianatural.org. (2020). www.patagonianatural.org. Rescatado de [http://patagonianatural.org/proyectos/item/1216-ensenanza-de-la-ecologia-en-el-patio-de-la-escuela/1216-ensenanza-de-la-ecologia-en-el-patio-de-la-escuela#:~:text=La%20Ense%C3%B1anza%20de%20la%20Ecolog%C3%ADa,en%20aprender%20haciendo%20y%20reflexionando.&text=Peter%20Feinsinger%](http://patagonianatural.org/proyectos/item/1216-ensenanza-de-la-ecologia-en-el-patio-de-la-escuela/1216-ensenanza-de-la-ecologia-en-el-patio-de-la-escuela#:~:text=La%20Ense%C3%B1anza%20de%20la%20Ecolog%C3%ADa,en%20aprender%20haciendo%20y%20reflexionando.&text=Peter%20Feinsinger%20)

2C%20un%20bi%C3%B3logo%20dedicado,la%20investigaci%C3%B3n%20y%20la%20educaci%C3%B3n.

Porter, M. E., & Canigó, G. S. C. L. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. Deusto.

UES21. (2019). *Camvas Santa Ana* (pág. 35). <https://bit.ly/2N6wUNy>.

Mintzberg, H. (2013). *Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.

Klatt, E. C. (2016). *Robbins y Cotran. Atlas de anatomía patológica. Student consult (3a edición)* (3.a ed.). Elsevier.

Schermerhorn, J. & Bachrach, D. (2015). *Management: Learn Succeed*. Wiley. 13 edición.

Ansoff, H. (1988). *La nueva estrategia corporativa*. John Wiley & Sons.

Borello, A. (2009). *Il Business Plan 4/Ed: Dalla valutazione dell'investimento alla misurazione dell'attivit  d'impresa (Italian Edition)*. McGraw-Hill Italy.

Drucker, P. F. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done* (Revised ed.). HarperBusiness.

Porter, Bishop William Lawrence University Professor John F Kennedy School of Government Michael E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Illustrated ed.). Free Press.

Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: T cnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2.a ed.). Grupo Editorial Patria.

Diederick Stoel, Rene van Leeuwen, (2007). *Gu a para asesores en formación: Calidad de e-learning y evaluación de ROI*. Editorial ELQ-SMEs Project 2007.

Bcra.gov.ar (2020). www.bcra.gov.ar. Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200831%20Resultados%20web.pdf>

Afip.gob.ar. (2020) www.afip.gob.ar. Recuperado de https://www.afip.gob.ar/genericos/guiavirtual/consultas_detalle.aspx?id=226160

ANEXOS

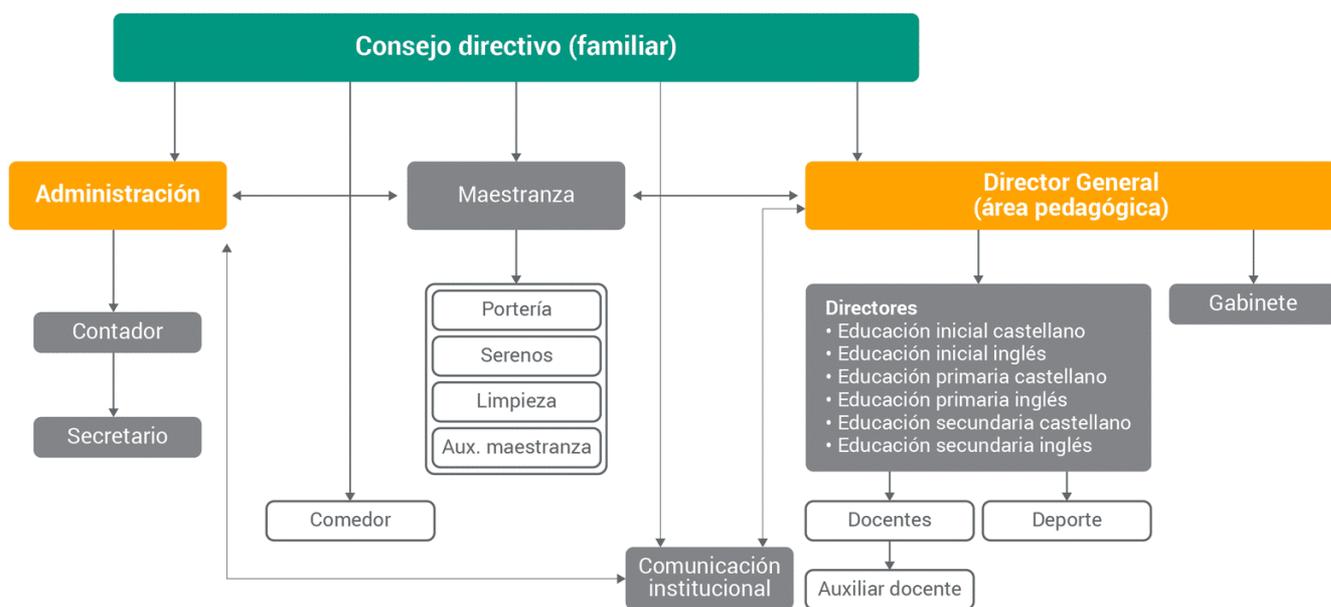
Ilustraciones

Anexo A - Cadena de Valor Instituto Santa Ana



Fuente: Elaboración propia (2020)

Anexo B - Organigrama del Instituto Santa Ana



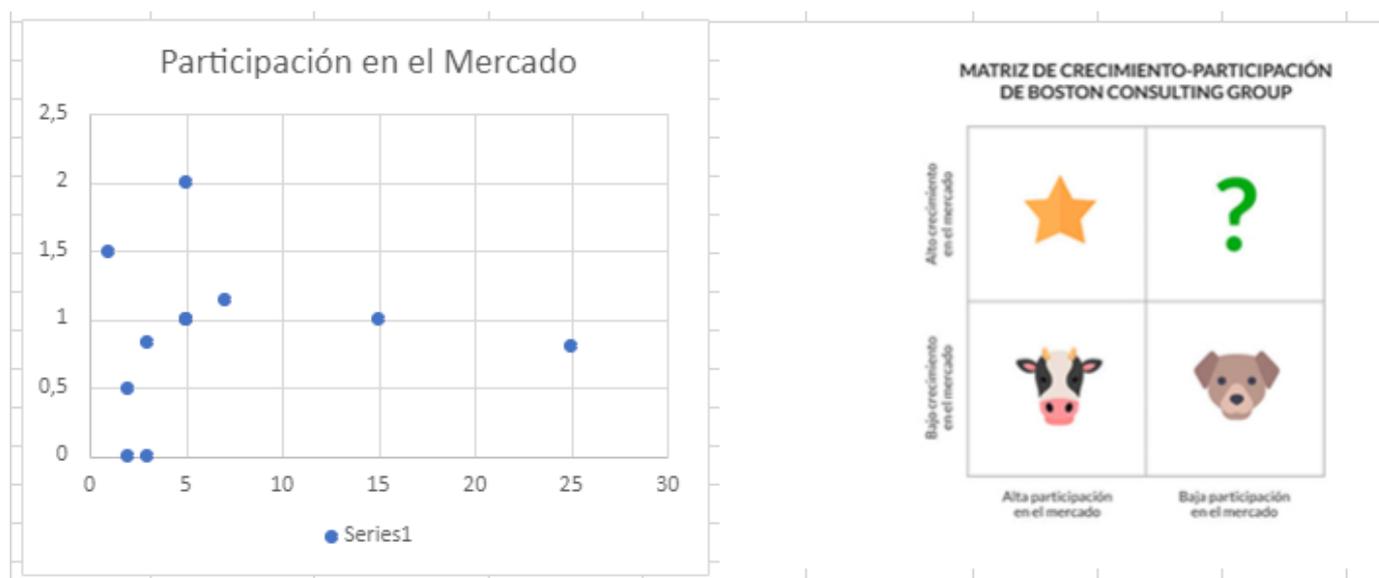
Fuente: UES21, (2019)

Anexo C - Matriz BCG, Instituto Santa Ana.

Cartera de Servicios		Ventas de la Empresa	Participacion por producto	Ventas de los tres principales competidores	Principal Competidor	Crecimiento del mercado %	Participacion Relativa
Cantina	A	0,25	14%	0,3	0,3	3	0,8333333333
Comedor	B	0,15	8%	0,15	0,15	15	1
Actividades extraescolares	C	0,2	11%	0,25	0,25	25	0,8
Transporte	D	0	0%	0,3	0,3	3	0
Campeonatos	E	0,05	3%	0,05	0,05	5	1
Viajes de estudio	F	0,15	8%	0,1	0,1	1	1,5
Libreria	G	0	0%	0,2	0,2	2	0
Uniformes	H	0,1	5%	0,2	0,2	2	0,5
Ferías	I	0,1	5%	0,05	0,05	5	2
Matriculas	I	0,8	43%	0,7	0,7	7	1,142857143
Reincorporaciones	J	0,05	3%	0,05	0,05	5	1
		1,85		2,35			

Fuente: Elaboración propia (2020)

Anexo D - Matriz de estrategias de crecimiento



Fuente: Elaboración propia (2020)

Anexo E – Honorarios del administrador.

Según La caja de previsión social para profesionales en ciencias económicas, el valor hora de un trabajo con este es de \$1.500, estimando trabajar 6hs por día antes y durante el proyecto para hacer un acompañamiento, durante 3 meses de Lunes a Viernes, suman \$234.000.



Caja de Previsión Social
para Profesionales en
Ciencias Económicas

[AUTOGESTION](#) [MATRICULACION](#) [CAPACITACION / EVENTOS](#) [DELEGACIONES](#)

Consejo Profesional
de Ciencias Económicas
de Córdoba



RESOLUCIONES DEL CPCE DE CBA. » Honorarios

Resolución N° 32/09

RESOLUCION 71/08 MODIFICACIÓN ARTICULO 2º

VISTO:

La Resolución 71/08 "HONORARIOS INDICATIVOS" emitida por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba el 23 de Diciembre de 2008, emitida por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba el 23 de Diciembre de 2008 y

CONSIDERANDO:

- Que es atribución del Consejo Profesional de Ciencias Económicas dictar normas que colaboren con el desenvolvimiento de la labor diaria de los profesionales.

Fuente: Caja de Previsión Social para Profesionales en Ciencias Económicas

Anexo F – Cálculo de honorarios referenciales del arquitecto.

Según el Colegio de Arquitectos de la Provincia de Córdoba, los honorarios del arquitecto y la aprobación del anteproyecto se especifican en el siguiente presupuesto.

Version : 6.0 [ON LINE] Valor M2 \$11833.64 Fecha : 01/11/2020 Hora : 22:25:17

Página : 1

Nro. 1862644
01/11/2020
22:24:39
Vigencia Cálculo
01/07/2019



COLEGIO DE
ARQUITECTOS
DE LA PROVINCIA
DE CÓRDOBA

Colegio de Arquitectos de la Provincia de Córdoba

Laprida 40 Bo Nueva Córdoba (5000) Córdoba, Rep. Argentina. Te.(0351) 4235450/4234987

www.colegio-arquitectos.com.ar

R1

CALCULO DE HONORARIOS REFERENCIALES

Obra : Ampliación Colegio Santa Ana

Localidad : CORDOBA

Comitente : Consorcio Admanistrativo

Profesional : IMMORMINO GONANO, RODOLFO DONATO

Observacion :

Encuadre de la Obra

Obra de Arquitectura de 2 Clase (Decoracion de Interiores y Exteriores)

Obra de 2 Categoría

Determinación del Costo de Obra

(8a) MO: 400.00(m2) 26000000 (Presup) - (ANT P)

Total Monto de Obra (4)

Importe

26000000.00

26000000.00

M2 Aprobados del mismo Profesional . 0.00 m2

Superficie Total. 400.00 m2

Honorarios Profesionales Indicativos

Art. 79 ANTEPROYECTO (2º CLASE)

430323.20

Total Honorarios

430323.20

Aportes a la Caja de Jubilación

9.00 % Comitente

38729.09

9.00 % Profesional

38729.09

Total Aporte Caja

77458.18

Aportes al Colegio

ANTEPROYECTO (1º CLASE)

21516.16

ARANCEL ADMINISTRATIVO

100.00

FONDO DE SALUD

50.00

Total Aporte Colegio

21666.16

TOTAL GENERAL REFERENCIAL

529447.54

REF.: M.O.(1) Para Tareas de Relevamiento; M.O.(2) Para Tareas P, P C/D, CT, DT, RT; M.O.

M.O.(3) Para Anteproy. Urbanización; M.O.(4) Para Modificación Proyecto

RECUERDE:

>>Aforar el contrato por el 12/1000 del Monto Total que consta en el mismo.

* Los Honorarios Profesionales estan desregulados. Se acuerda entre Arquitecto y Comitente.

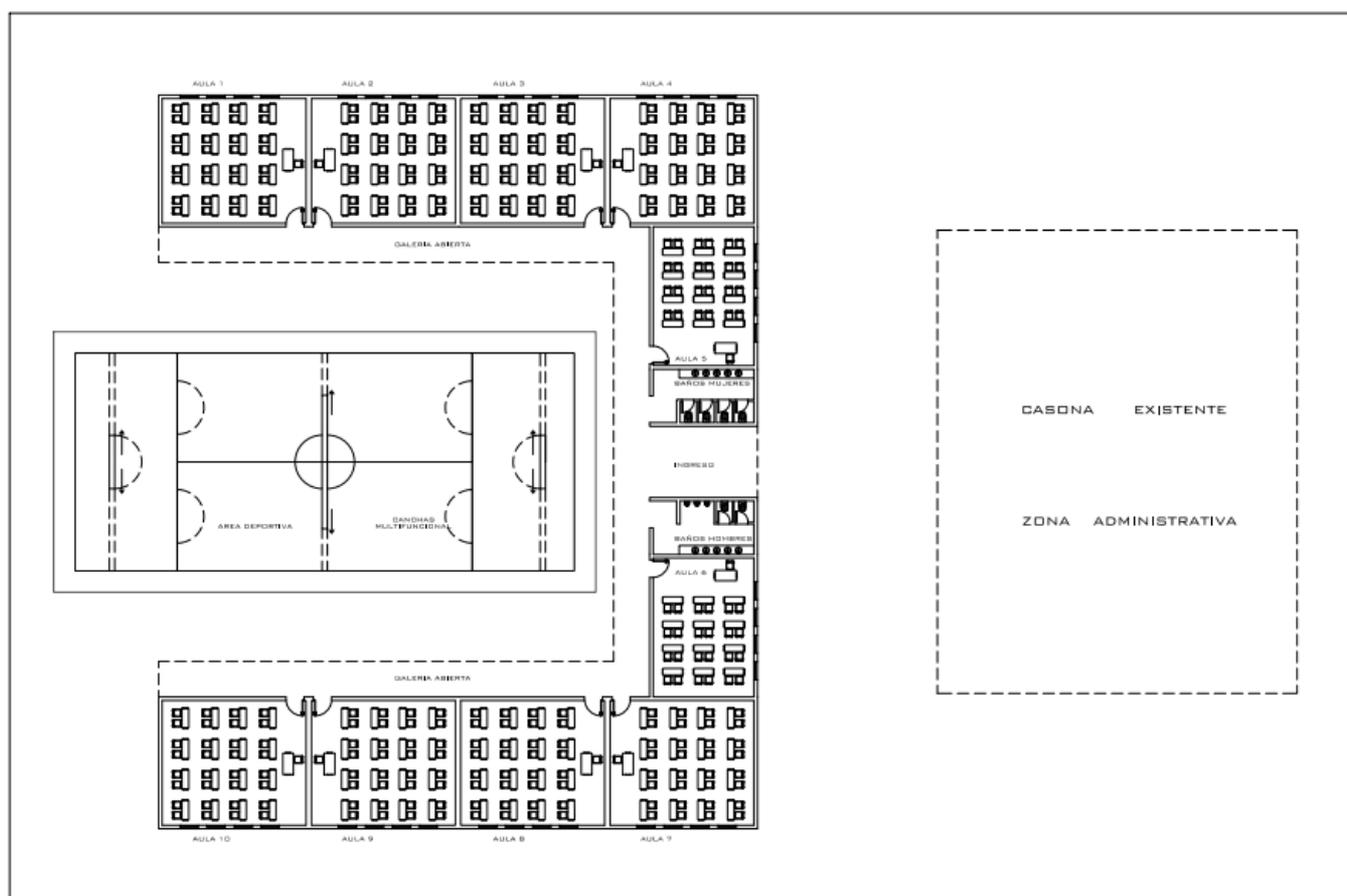
* Los Aportes Jubilatorios son en referencia al monto de Honorarios que Figura en contrato . No pudiendo estos ser inferiores a los minimos establecidos por la caja de Jubilaciones Ley Provincial 8470.

* El Comitente debiera firmar: CONTRATOS, REGISTROS DE TAREAS Y TODOS LOS PLANOS

ME NOTIFICO QUE:

* El presente Cálculo de aportes es de carácter referencial e indicativo en tanto no se haya hecho efectivo el registro de la documentación y quedando sujeto a Auditoria Interna de esta Regional.-

Anexo G - Plano del proyecto de ampliación edilicia.



Anexo H - El sueldo promedio de un docente.

Rondan los \$35.000, se supone la contratación de 15 nuevas personas, suman un total de \$525.000.

Sueldos para Maestro

Cargo	Sueldo
Sueldos para Maestro en Consejo General de Educación (CGE) - 8 sueldos informados	ARS\$ 34.521/mes
Sueldos para Maestro en Ministerio de Educación - 7 sueldos informados	ARS\$ 39.109/mes
Sueldos para Maestro en Instituto Superior de Formación Docente (ISFD) - 7 sueldos informados	ARS\$ 52.852/mes

[17 filas más](#) • 19 oct. 2020

Anexo I - Presupuesto sobre Objetivo 2 y 3 – Recursos Humanos y Marketing
 A fines de referencia, un curso corto promedio de marketing cuesta \$549.

Desarrollo de un plan de medios digitales
 Un curso de Foncho Ramírez-Corzo
 98% Valoraciones positivas (1.6K) 40138 alumnos

AR\$ 549 72% Dto. AR\$ 1.999

Comprar

La oferta termina en 1d · 22:49:04

- 98% Valoraciones positivas (1.6K)
- 40138 alumnos
- 14 Lecciones (1h 44m)
- 9 Recursos adicionales (2 archivos)
- Online y a tu ritmo
- Disponible desde la app
- Audio: Español
- Español, Inglés, Portugués, Alemán
- Nivel: **INICIACIÓN**
- Acceso ilimitado para siempre

Aprende desde cero a organizar la inversión de tu marca en Google Ads y Social Media

Iniciarte en el mundo de la inversión en medios digitales puede ser abrumador, y nadie mejor que Foncho Ramírez-Corzo, director de Search Marketing y Social Media en Neo Ogilvy (España) y socio fundador de Coronel Smith (Perú), para enseñarte paso a paso cómo hacerlo y así conectar con clientes potenciales con éxito.

En este curso aprenderás a crear un plan de medios digitales para una marca o negocio, realizando fases de documentación y análisis del **target** para lograr una inversión eficiente en anuncios online.

Existen otros tipos de cursos más completos que se otorgaran a empleados destacados, para esto se toma como referencia el curso de Dirección y Gestión de la Calidad en Centro Educativos que ofrece Tech y cuesta \$8900 al mes.

tech teaching school ARGENTINA

facultades estudios buscar argentina

especialización
Dirección y Gestión de la Calidad en Centros Educativos

desde solo **\$ 8.909** al mes hasta el 23/11/2020

Descarga el dossier completo

Este programa de experto viene a cubrir una necesidad importante por parte de profesionales altamente cualificados, que quieren desempeñar su función en centros de secundaria, para lo cual han de desarrollar una serie de habilidades comunicativas, al igual que aprender sobre el empleo de los recursos didácticos innovadores con los que dar apoyo a sus clases.

Titulación universitaria

tech universidad tecnológica

Fuente: Teaching School (2020)

Anexo J

Tasa Activa Cartera General Diversas vigente desde el 24/11/2020

- Tasa Efectiva Mensual Vencida = T.E.M. (30 días) = 3,341%
- Tasa Nominal Anual Vencida con capitalización cada 30 días = T.N.A. (30 días) = 40,65%
- Tasa Efectiva Anual Vencida = T.E.A. = 49,16%

Consulta de Tasas Vigentes

DEPÓSITOS A PLAZO FIJO EN PESOS SECTOR PRIVADO								
Tasas por Sucursal			Tasas Canal electrónico		Tasas Canal electrónico Nación Empresa 24		Tasas Canal Web	
Mínimo \$1.500			Mínimo \$500		Mínimo \$10.000		Mínimo \$1.500	
Personas Humanas hasta \$1.000.000 (*)		Resto	Personas Humanas hasta \$1.000.000 (*)		Personas Humanas hasta \$1.000.000 (*)		Personas Humanas hasta \$1.000.000 (*)	
Días	TNA	TNA	TNA	TNA	TNA	TNA	TNA	TNA
De 30 a 370	37,00%	34,00%	37,00%	34,00%	37,00%	34,00%	37,00%	34,00%

Anexo K – Flujo de Fondos

FLUJO DE FONDO - INSTITUTO SANTA ANA			
	2021	2022	2023
INGRESOS	mas 20%	mas 20 %	mas 20 %
Por Ventas Inscripciones	\$ 25.137.000,00	\$ 7.425.600,00	\$ 7.575.500,00
Por Ventas Matriculas	\$ 209.401.500,00	\$ 259.896.000,00	\$ 265.142.500,00
Plan de Acción 1	\$ 234.538.500,00	\$ 53.464.320,00	\$ 54.543.600,00
Plan de Acción 2	\$ 23.453.850,00	\$ 5.346.432,00	\$ 5.454.360,00
TOTAL DE INGRESOS	\$ 492.530.850,00	\$ 326.132.352,00	\$ 332.715.960,00
ESGRESOS			
Costo de Ventas	\$ 72.402.034,95	\$ 112.947.174,52	\$ 179.586.007,49
Gastos de Comercialización	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Administrativos	\$ 5.434.884,00	\$ 8.478.419,04	\$ 13.480.686,27
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Egresos	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de Acción 1	\$ 213.340.287,88		
Plan de Acción 2	\$ 956.970,00	\$ 1.281.120,00	\$ 266.880,00
TOTAL DE EGRESOS	\$ 292.134.176,83	\$ 122.706.713,56	\$ 193.333.573,76
UTILIDAD BRUTA	\$ 200.396.673,17	\$ 203.425.638,44	\$ 139.382.386,24
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 60.119.001,95	\$ 61.027.691,53	\$ 41.814.715,87
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 140.277.671,22	\$ 142.397.946,91	\$ 97.567.670,37

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Anexo L – Flujo de Fondos discriminado.

Se muestra cada mes del primer periodo, año 2021, las premisas del proyecto según las cuales se basó el trabajo, y el detalle de cada plan de acción.

FLUJO DE FONDO - INSTITUTO SANTA ANA															
	2021	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	2022	2023
INGRESOS															
Por Ventas Inscripciones	\$ 25.137.000,00	\$ 4.070.000,00	\$ 4.070.000,00											\$ 4.480.000,00	\$ 4.480.000,00
Por Ventas Matriculas	\$ 209.401.500,00			\$ 14.245.000,00	\$ 14.245.000,00	\$ 14.245.000,00	\$ 14.245.000,00	\$ 14.245.000,00	\$ 14.245.000,00	\$ 14.245.000,00	\$ 14.245.000,00	\$ 14.245.000,00	\$ 14.245.000,00	\$ 14.245.000,00	\$ 14.245.000,00
Plan de Acción 1	\$ 234.538.500,00														
Plan de Acción 2	\$ 23.453.850,00														
TOTAL DE INGRESOS	\$ 492.530.850,00	\$ 4.070.000,00	\$ 4.070.000,00	\$ 14.245.000,00	\$ 14.245.000,00	\$ 14.245.000,00	\$ 14.245.000,00	\$ 14.245.000,00	\$ 14.245.000,00	\$ 14.245.000,00	\$ 14.245.000,00	\$ 14.245.000,00	\$ 14.245.000,00	\$ 18.725.000,00	\$ 18.725.000,00
ESGROSOS															
Costo de Ventas	\$ 72.402.034,95													\$ 112.947.174,52	\$ 179.586.007,49
Gastos de Comercialización	\$ -													\$ -	\$ -
Gastos Administrativos	\$ 5.434.884,00													\$ 8.478.419,04	\$ 13.480.686,27
Gastos Financieros	\$ -													\$ -	\$ -
Otros Egresos	\$ -													\$ -	\$ -
Plan de Acción 1	\$ 213.340.287,88	\$ 90.000.000,00	\$ 529.447,54	\$ 5.625.000,00	\$ 5.625.000,00	\$ 5.625.000,00	\$ 5.625.000,00	\$ 5.350.000,00	\$ 5.350.000,00	\$ 5.350.000,00	\$ 5.350.000,00	\$ 5.350.000,00	\$ 5.350.000,00	\$ 5.350.000,00	\$ 5.350.000,00
Plan de Acción 2	\$ 956.970,00							\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 135.000,00	\$ 135.000,00	\$ 111.000,00	\$ 111.000,00	\$ 111.000,00	\$ 111.000,00
TOTAL DE EGRESOS	\$ 292.134.176,83	\$ 90.000.000,00	\$ 529.447,54	\$ 5.625.000,00	\$ 5.625.000,00	\$ 5.625.000,00	\$ 5.649.000,00	\$ 5.374.000,00	\$ 5.485.000,00	\$ 5.485.000,00	\$ 5.461.000,00	\$ 5.461.000,00	\$ 5.461.000,00	\$ 5.461.000,00	\$ 5.461.000,00
UTILIDAD BRUTA	\$ 200.396.673,17													\$ 132.577.825,48	\$ 132.577.825,48
IMPUESTO A LAS GAN.	\$ 60.119.001,95													\$ 18.035.761,79	\$ 18.035.761,79
UTILIDAD NETA CON PI	\$ 140.277.671,22													\$ 114.542.063,69	\$ 114.542.063,69

Premisas del proyecto

1. El aumento del ingreso será de un 20 % anual
2. Al aumentar el ingreso, se incrementa el costo de ventas en un 20 %
3. Al aumentar el ingreso, se incrementa los gastos en un 20 %
4. Tanto los ingresos como egresos, se ajustan según el coeficiente de Inflación publicado por el BCRA
5. Los ingresos y egresos incluyen IVA
7. Se calcula un promedio de sueldos de 39mil por 39 empleados como Gasto Administrativo
8. Se estima un gasto de ventas en un 10 % de las ventas

Objetivo General: Aumentar un 60 % la rentabilidad para el 2023

Plan de Accion 1 - Objetivo 1: Infraestructura

OE: Aumentar la capacidad del colegio en un 60 % por 3 años

Los matriculados aumentan un 30 % anual

Plan de Accion 2 - Objetivo 2 y 3: Recursos Humanos y Marketing

OE: Incrementar la cantidad y calidad del capital humano a 90 %

Cuentan con un 65 % de personal y su capacitacion correspondiente

OE: Aumentar la tasa de recomendación en un 10 %

La tasa de recomendación se calcula en un 65 %

Ingresos 2018	\$ 147.340.000,00
Costos de Ventas 2018	\$ 49.253.085,00
Costo de Ventas	
Gastos de Comercialización	
Gastos Administrativos	\$ 3.081.000,00
Gastos Financieros	
Otros Egresos	

Inflación REM	2021		2022		2023	
		47%	1,47	36%	1,36	39%

Impuesto a las ganancias	30%
Tasa de referencia	37%

Plan de Acción 1	2021	2022	2023
Actividad 1	\$ 132.300.000,00	\$ -	\$ -
Actividad 2	\$ 778.287,88	\$ -	\$ -
Actividad 3	\$ 33.075.000,00	\$ -	\$ -
Actividad 4	\$ 33.075.000,00	\$ -	\$ -
Actividad 5	\$ 14.112.000,00	\$ -	\$ -
Total	\$ 213.340.287,88	\$ -	\$ -

Plan de Acción 2 y 3	2021	2022	2023
Actividad 6	\$ 815.850,00	\$ -	\$ -
Actividad 7	\$ -	\$ 1.020.000,00	\$ -
Actividad 8	\$ 141.120,00	\$ 261.120,00	\$ 266.880,00
Total	\$ 956.970,00	\$ 1.281.120,00	\$ 266.880,00