

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21



LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL DE GRADO

REPORTE DE CASO PROFESIONAL

**“PLANEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN UNA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA BILINGÜE DE LA PROVINCIA DE CORDOBA”**

Autor: Alveroni Enzo Damián

DNI N° 32.682.709

Legajo VADM07119

2020

A Valentino y Benicio, mis hijitos, mis motores y mi energía.

A mis padres, Elena y José, por su compañía, apoyo y ánimo a lo largo de toda mi vida.

A mi familia entera y amigos, por siempre confiar en mí y brindarme su aliento.

A Paullyne, mi amada, por darme el aliento al final de la carrera para no desistir y conseguir mis objetivos.

A Dios, Nuestro Padre, por levantar mis brazos caídos y escuchar los deseos de mi corazón.

Índice de contenidos

Resumen.....	1
Capítulo 1: Introducción	2
Capítulo 2: Análisis de Situación.....	5
2.1 Macroentorno.....	5
2.1.1 Análisis PESTEL	5
2.2 Microentorno	7
2.2.1 Cinco Fuerzas de Porter	8
2.3 Análisis interno	9
2.3.1 Cadena de Valor.....	10
2.3.2 FODA.....	12
2.3.3 Matriz de Ansoff.....	13
Capítulo 3: Marco Teórico.....	15
Capítulo 4: Diagnóstico y discusión	18
Capítulo 5: Propuesta.....	21
5.1 Introducción.....	21
5.1.1 Visión, Misión y Valores	21
5.2 Objetivos.....	22
5.2.1 Objetivo General.....	22
5.2.2 Objetivos Específicos	22
5.3. Alcances o limitaciones	23
5.3.1 Alcance de contenido.....	23
5.3.2 Alcance temporal	23
5.3.3 Alcance en el ámbito geográfico	23
5.4 Acciones por desarrollar	23
5.5 Marco de tiempo para la implementación.....	28
5.6 Análisis ROI	30
Capítulo 6: Conclusiones y recomendaciones	32
Bibliografía	34
Anexos	38

Índice de Imágenes

Imagen 1: Cadena de Valor de Porter.....	12
Imagen 2: Pasos de la planeación estratégica.....	15
Imagen 3: Organigrama actual de Instituto Santa Ana.....	19
Imagen 4: Organigrama sugerido.....	24

Índice de cuadros y tablas

Tabla 1. Análisis PESTEC.....	5
Tabla 2. Matriz FODA.....	10
Tabla 3. Matriz Ansoff.....	13
Tabla 4. Valores Fondo Reserva para Exámenes Internacionales.....	27
Tabla 5. Diagrama de Grantt de actividades del planeamiento estratégico.....	28
Tabla 6. Resumen de gastos e ingresos del proyecto.....	31

Resumen

En el presente Reporte de Caso se presenta una Institución privada de educación bilingüe, con escolaridad de doble jornada, de la ciudad de Córdoba, la cual es analizada con el objetivo de aumentar su rentabilidad, mediante un planeamiento estratégico para el periodo 2020-2022.

Primeramente, se lleva a cabo un estudio del contexto macro y microeconómico con diversas herramientas, al detectarse aspectos a mejorar, se propone un plan de acción en el que se presentan un nuevo organigrama, una declaración de visión más ambiciosa, una mayor difusión a través de redes sociales de la propuesta educativa, actividades de interacción con otras escuelas y un método para facilitar a los alumnos el rendir exámenes internacionales de inglés. Todo lo planteado, es con el fin de obtener una mayor matriculación de alumnos, la cual es la base para conseguir la meta planteada.

Palabras claves: Planificación estratégica, Visión, Rentabilidad, Objetivos.

Abstract

This Case Report presents a private bilingual education institution with double-day schooling in the city of Córdoba, which is analyzed with the aim of increasing her profitability, through strategic planning for the period 2020-2022.

In first time, is carried out a study of the macro and microeconomic context with various administrative tools, when aspects to be improved are detected, an action plan is proposed in through presenting a new organizational chart, a more ambitious vision statement, more dissemination by social networks with the educational proposal, also some interaction activities with other schools and a method to facilitate students to take international English exams. Everything proposed is in order to obtain a higher enrollment of students, which is the basis for achieving the proposed goal.

Key words: Strategic planning, Vision, Profitability, Objectives.

Capítulo 1: Introducción

El presente Trabajo Final de Graduación está orientado al planeamiento de la estrategia para una institución educativa privada bilingüe del barrio de Argüello en el norte de la ciudad de Córdoba Capital, provincia de Córdoba, Argentina.

En una ciudad grande como Córdoba las opciones educativas son variadas. El abanico de alternativas que tiene un padre al momento de elegir dónde formar su hijo es amplio, tratándose de personas de un barrio de clase social media y alta, la búsqueda tendrá un alto nivel de expectativas, deseando encontrar un centro educativo que brinde la seguridad que la enseñanza, disciplina y principios inculcados sean los mejores.

Instituto Santa Ana es un colegio de gestión privada con enseñanza de idioma inglés, con alumnos de ambos sexos, se desempeña en doble jornada y no realiza educación religiosa. Brinda sus servicios para niños de nivel inicial, primario y secundario. Sus dos orientaciones en el nivel secundario son Humanidades y Ciencias Sociales.

Inició sus funciones en 1980 por iniciativa de familias que querían que sus hijos tuvieran educación bilingüe, ya que en la zona norte no existía un colegio que enseñara inglés. Sus actividades comenzaron con nivel inicial, primer y segundo grado de la primaria. En 1982 se construyó el Proyecto Educativo Institucional (PEI), que se basa en la enseñanza bilingüe de doble escolaridad. En 1984 se inició la educación secundaria en el Instituto. Cuenta con más de 400 alumnos en la actualidad.

Además de tener como norte la excelencia académica, Instituto Santa Ana trabaja para el desarrollo de valores humanos, como el diálogo, el respeto, la responsabilidad, la disciplina, la creatividad, la participación, el orden y la curiosidad, tanto en los alumnos como en el perfil de todo el personal de la organización.

El problema principal observado en la Institución es la caída de la rentabilidad, su causa, no ser lo suficientemente conocida en la ciudad como una escuela modelo de enseñanza bilingüe con doble jornada. Su propuesta es buena, pero no genera ningún diferencial con respecto a los muchos colegios que ofrecen educación integral en idioma inglés. Además, cuestiones internas también constituyen una problemática, como el que no todos sus alumnos obtengan las titulaciones ofrecidas por Instituciones Británicas, lo

que hace que se pueda pensar que su enfoque no sea estrictamente la excelencia educativa bilingüe. Para el importe que tiene la cuota mensual, el valor agregado debería ser mayor. Otra problemática interna, el personal que trabaja para la organización puede considerarse excesivo, teniendo en cuenta que existe sólo un aula para cada año educativo, desde el inicial hasta el último año del secundario, el número elevado de profesionales de educación que, sumado al resto del personal como directores, preceptores, etc., significan un elevado costo mensual. Es preciso revisar el organigrama y la división de tareas en la organización.

En la declaración de visión de la institución debería estar incluido para todos los niveles de educación la importancia que la escuela le da a la enseñanza de inglés como su fortaleza principal, ayudando así al posicionamiento entre distintas instituciones privadas bilingües. En la declaración actual no se pone suficiente énfasis a dónde se quiere llegar como institución, por lo que resulta conveniente analizar nuevamente la elaboración de esta y corregir su definición.

En relación con el *Planeamiento Estratégico* dentro del Sistema educativo, Vázquez Herrera y Mejía Reyna (2010, p.97) lo definen como “el proceso sistémico y sistemático para la mejora continua de la gestión, que direcciona las acciones de un colectivo hacia escenarios deseados a mediano plazo; es participativa cuando se involucra a los alumnos, padres de familia, maestros, al director, al supervisor, jefe de sector o de enseñanza, entre otros actores interesados en el diseño, en la ejecución y en el seguimiento del plan escolar”. Se explica en su artículo el desarrollo del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y Programa Anual de Trabajo (PAT) cómo lograron a la mejora en la educación de México mediante acciones y transformaciones concretas a la forma de impartir educación en ese país.

Mota, Sánchez y Becerra (2009, p.20) indican que la planeación estratégica es un proceso por el que las instituciones escolares “desarrollan una visión con un punto de llegada, contextualizado al entorno y al origen de las mismas”. Realizan un estudio de la educación como un ida y vuelta desde las aulas (gestión pedagógica), pasando por la comunidad educativa (gestión escolar), la estructura educativa (gestión institucional) y el sistema educativo en su conjunto (gestión educativa). Se define que cuando se realiza un modelo de gestión para una escuela, “se apuesta a enfocar su organización, su funcionamiento y sus prácticas hacia una perspectiva gestora de resultados”, de esta forma

la función de los actores de la institución “cobra especial relevancia porque centran su atención en la generación de dinámicas internas de cambio, que parten de revisar cómo hacen lo que hacen y qué resultados están obteniendo” (p. 9)

Como antecedentes de aplicación en escuelas del Plan estratégico, Clavijo Varela y Cortes Sierra (2014) demostraron en Bogotá la relevancia del proceso de planeamiento y gestión estratégica al recomendar la formación de comités institucionales, definición de visión y misión, articular recursos disponibles y talento humano con las necesidades de la población en línea con el horizonte institucional definiendo acciones de mejora concretas. Pinos Neira (2014) presenta su plan estratégico 2014 a 2018 para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, enfocando el análisis en subsistemas: Administrativo, Vinculación, Estratégico, Académico e Investigación, encontrando el principal problema en cada área y la causa que lo origina.

Con el presente trabajo se pretende sentar las bases para que la institución genere mayor valor a lo que realiza y pueda posicionarse en relación con la competencia. Kotler y Armstrong (2007) definieron posicionamiento como el lugar claro y deseable que ocupa en la mente un producto o servicio, en este caso, el objetivo es que ante la pregunta ¿a qué institución debo enviar a mis hijos para su formación inicial, primaria y secundaria que tenga un excelente nivel de inglés? el Instituto Santa Ana sea de las primeras opciones en ser analizada. El plan estratégico tiene como objetivo entonces lograr que el Instituto sea una escuela de referencia, una opción de excelencia, que el porcentaje de alumnos aprobando exámenes de inglés sea mayor y que la visión de la institución así lo refleje, definiendo, además, mejor su estructura y obteniendo un mayor beneficio con menos recursos, es decir, aumentar su rentabilidad a través del planeamiento estratégico.

Capítulo 2: Análisis de Situación

Para abordar la problemática de la falta de un posicionamiento como institución educativa bilingüe, el porcentaje de alumnos aprobando los exámenes internacionales y el número elevado de personal, afectando la rentabilidad de la Institución, es indispensable revisar el contexto en el que desempeña y las condiciones actuales de la organización. Para Hill y Jones (2015) el análisis interno y el externo de la empresa son dos etapas fundamentales en toda planeación estratégica.

Toda empresa que quiere proyectarse a futuro debe realizar un minucioso estudio de factores que hacen a la empresa y su entorno; definido este último por Moyano y Bruque (2011, p.15) como aquel que “está conformado por las condiciones ambientales o fuerzas que influyen o modifican las acciones de una organización”, éstos no pueden ser desatendidos porque su no observancia puede hacer que los resultados no sean los óptimos.

2.1 Macroentorno

Para Thompson (2012) el análisis **externo** se basa en el **macroambiente o macroentorno**, que es aquel en el que la empresa prácticamente no puede influir, por tratarse de aspectos globales.

2.1.1 Análisis PESTEL

David (2013) define categorías de factores externos claves que afectan directamente a la actividad que se está analizando. Estas se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 1. Análisis PESTEL

Factores	Detalle
Políticos y Gubernamentales (P)	<p>* Escenario de pandemia mundial COVID-19 generó suspensión de clases presenciales. (El Litoral, 2020)</p> <p>* La proyección de subsidios económicos para 2020 crecería un 37% en relación con 2019, sin contar la asistencia por pandemia denominada Ingreso Familiar de Emergencia (El Cronista, 2020). Esto ayudaría a que muchas familias no se vean obligadas a que sus hijos dejen de estudiar.</p>
Económicos y Financieros (E)	<p>*El Producto interno bruto (PIB) cayó 1,1% en el cuarto trimestre de 2019 frente al trimestre anterior en términos desestacionalizados. El decrecimiento del PBI anual fue de -2,2%. Sin embargo, el sector Enseñanza, hubo un crecimiento en el último cuatrimestre del 0,8% y del 0,9% interanual (INDEC -A-, 2020).</p> <p>* El Fondo Monetario Internacional pronosticó una caída del 5,7% del PIB argentino en 2020 (Infobae -A-, 2020). Esta caída general repercutiría negativamente en el sector Educación.</p> <p>* El índice de Precios del Consumidor registró una variación mensual en marzo del 3,3%, acumulando interanualmente una subida del 48,4%. En el sector Educación, el aumento en marzo fue del 17,5% e interanual de 46,1% (INDEC -B-, 2020)</p>
Sociales, culturales y demográficas (S)	<p>* Según consultora Abeceb, debido a la crisis provocada por coronavirus en Argentina la proyección indica que la tasa de desempleo llegaría al 13% y caída real del salario de 6% (Diario La Nación, 2020), lo cual podría repercutir en los alumnos que dejarían escuelas privadas</p> <p>* Según el último Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas de 2010, a nivel nacional el 1,9% de la población es analfabeta, siendo en Córdoba el valor 1,5% del mismo indicador (Secretaría de Gobierno de la Salud, 2019)</p> <p>* La aparición del coronavirus cambió la forma de enseñar, generando la necesidad del <i>Homeschooling</i> (Diario Perfil, 2020)</p>
Tecnológicas y científicas (T)	<p>* Programa <i>Conectividad Córdoba</i>, creado por Ley Provincial 10564, Legislatura de la Provincia de Córdoba, sancionada el 22 de agosto de 2018, para integrar a toda la provincia a la conectividad de internet por fibra óptica</p> <p>* El 62% de las escuelas estatales tiene acceso a internet, y se planifica cubrir la totalidad en 2020 (Infobae -B-, 2020)</p> <p>* El programa nacional <i>Aprender Conectados</i>, fue reconocido por la UNESCO en 2019 y se reconoció a Argentina como uno de los países que más avanzó en alfabetización digital (Infobae -C-, 2019)</p> <p>* Para 2020, se estima que surgirán 1.5 millones de nuevos empleos digitalizados en todo el mundo. Al mismo tiempo, el 90% de las organizaciones actualmente tienen una escasez de habilidades de Tecnologías de la Información (TI), mientras que el 75% de los educadores y estudiantes sienten que hay una brecha en su capacidad para satisfacer las necesidades de habilidades de la fuerza laboral de TI (Universidad Católica de Cuyo, 2020)</p>

<p>Ecológicas y Ambientales (E)</p>	<p>* El principal factor ambiental en el primer cuatrimestre de 2020 fue la propagación del virus coronavirus (Covid-19), la cual fue declarada pandemia mundial por la Organización Mundial de la Salud el 11 de marzo de 2020. Esto obligó al país a suspender entre muchas actividades, el dictado de clases a nivel y a efectuar cuarentena nacional total desde el 20 de marzo de 2020.</p> <p>* La cuarentena obligó a profesores al dictado de clases virtuales, debido al distanciamiento social obligatorio (La Voz del interior, 2020)</p>
<p>Legales (L)</p>	<p>* Ley 26206 de Educación Nacional. Honorable Congreso de la Nación Argentina, sancionada el 14 de diciembre del 2006, tiene por objeto regular el ejercicio del derecho de enseñar y aprender consagrado por el artículo 14 de la Constitución Nacional y los tratados internacionales incorporados a ella.</p> <p>* Ley 26.150 de Educación Sexual Integral, promulgada en octubre de 2006, Honorable Congreso de la Nación</p> <p>* Ley 27.234, vigente desde 3 enero de 2016. Honorable Congreso de la Nación, de Prevención y Erradicación de la Violencia de Género.</p> <p>* Ley 9870, sancionada 15 de diciembre de 2010, Legislatura de la Provincia de Córdoba, de Principios Generales y Fines de la Educación en la Provincia de Córdoba</p>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, las condiciones actuales que más están afectando de manera negativa al sistema educativo son las económicas por el aumento de la inflación y la crisis económica, las sociales por el crecimiento del desempleo y la pobreza, y por las nuevas formas de enseñanza que se han tenido que adoptar sobre la marcha debido a las decisiones políticas de suspensión de clases a raíz de la cuarentena obligatoria a nivel nacional, decidida por las condiciones ambientales actuales, puntualmente la aparición de la pandemia mundial del Covid-19 (coronavirus).

2.2 Microentorno

También denominado entorno específico (Moyano y Bruque, 2011), se relaciona con factores del medio ambiente que afectan al conjunto de empresas que constituyen el sector industrial. El análisis se realiza con el Método de las cinco fuerzas de Porter

2.2.1 *Cinco Fuerzas de Porter*

Para analizar las fuerzas competitivas que enfrenta el sistema educativo, se emplea este modelo, que es “la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una” (Thompson. 2012, p.54).

I) Riesgo de ingreso de competidores potenciales:

Hill y Jones (2009, p.46) las define como “compañías que actualmente no rivalizan en una industria pero que tienen capacidad para hacerlo si así lo deciden”.

En la ciudad se encuentran diversas Universidades que no ha enfocado su enseñanza al nivel medio o primario pero que contarían con los recursos para hacerlo. Otras instituciones de educación de otras provincias podrían implementar una sede en la provincia debido a que es una de las más pobladas especialmente la ciudad de Córdoba Capital, al igual que academias de inglés que cuenten con la estructura y el capital para instalar una sucursal en la ciudad.

II) Rivalidad entre compañías establecidas:

Según el reporte estadístico de 2018, en la Provincia de Córdoba existen 1760 institutos de educación inicial, 2087 de nivel primario y 855 de estudios secundarios. De ese total, son privados 301 de nivel inicial, 3030 de enseñanza primaria y 402 de formación secundaria. (Gobierno de la Pcia de Córdoba, 2018).

Este número importante de escuelas hace que la competencia sea fuerte al momento de la búsqueda y elección del establecimiento donde se formarán los niños y jóvenes.

III) Poder de negociación de clientes:

En una actividad como es la educación, la necesidad es mayor por parte de los clientes que de los que prestan el servicio de enseñanza. En la ciudad de Córdoba las opciones de instituciones con doble escolaridad no son tan amplias, por lo que el cliente

que necesita específicamente ese régimen de doble turno, no se encuentra con muchas herramientas para pelear precios de matrículas o cuotas mensuales. Más que pedir becas por buen desempeño o descuentos por cantidad de hijos en la misma escuela, una pareja de padres no cuenta con medios para negociar. Sin embargo, el avance de la tecnología puede hacer que, en conjunto de clientes, se asocien para generar algún tipo de pedido o reclamo. Sin embargo, por ejemplo, las tarifas no suelen subir sólo en un colegio, sino en el total del sistema educativo, en mayor o menor porcentaje.

IV) Poder de negociación de proveedores

En una institución hay diversos proveedores de servicios (limpieza, técnicos, abastecimiento del quisco, proveedores de insumos y bibliografía) pero los principales proveedores de servicios son los profesionales de la educación.

Asociados en la Unión de Educadores de la Provincia de Córdoba (UEPC), el gremio establece presiones para las condiciones laborales y salariales. Ninguna institución educativa puede ir en contra de los acuerdos celebrados en la provincia por el gremio por lo que representa una de las mayores presiones para cualquier colegio en el nivel que fuere, tanto en el ámbito público como privado.

V) Desarrollo de Productos sustitutos:

No hay sustitución para la enseñanza primaria y secundaria, sin embargo, puede resultar como sustituto a una institución bilingüe, la opción de elegir un colegio sin doble escolaridad y enviar particularmente a los niños/ jóvenes a academias de inglés, sobre todo motivado por el factor económico.

Otra opción que pueden escoger los estudiantes es hacer la educación secundaria para adultos, lo cual es poco frecuente porque significa un desperdicio de años valiosos para el aprendizaje en la edad correcta, por lo que representa una fuerza de poca incidencia.

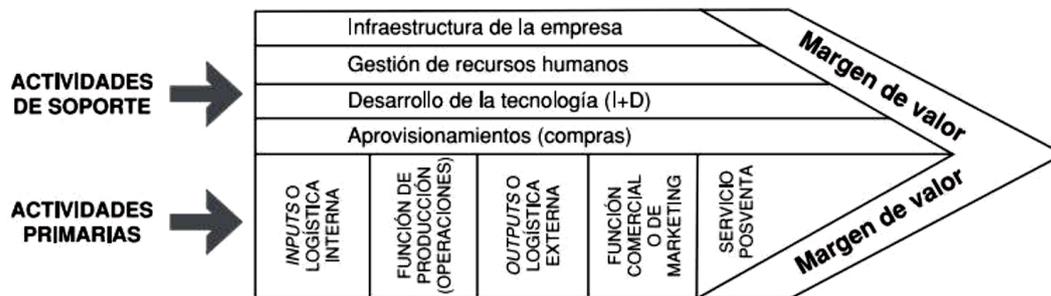
2.3 Análisis interno

El análisis interno da a la información para elegir el modelo y las estrategias de negocio que permitirán lograr una ventaja competitiva sostenida, ayudando a comprender y asegurar el proceso por el cual se puede crear valor y obtener ganancias determinando capacidades y competencias distintivas (Hill y Jones, 2011)

2.3.1 Cadena de Valor

La actividad del Instituto consta de una serie de tareas y operaciones que se realizan a lo largo de toda la prestación del servicio educativo. Todas las funciones diversas que desempeña se combinan internamente para formar una cadena de valor, llamada así porque *el propósito ulterior de todas las actividades es hacer cosas que al final creen valor para los clientes* (Thompson, 2012)

Figura 1: Cadena de Valor de Porter.



Fuente: Porter (1988) en Moyano, Bruque y Maqueira (2011)

Actividades Primarias:

- Logística interna o de entrada: está dado por los docentes (72 entre los distintos niveles, auxiliares, educación física y materias especiales) y 456 alumnos que ingresan a la institución junto con los materiales propios para la enseñanza (libros, manuales, etc)
- Operaciones: Ejecución del Proyecto Educativo Institucional, dado por el proceso educativo en español e inglés de doble escolaridad, junto con las aulas complementarias de educación física y artística, el desarrollo de proyectos y actividades en diversas organizaciones para la comunidad

- Logística externa o de salida: periódicamente se genera la presentación de boletín de calificaciones y disciplina, preparación para rendir exámenes de inglés internacionales y la graduación final de año. Se preparan informes estadísticos de repetición de año, materias adeudadas, etc.
- Marketing: el departamento Comunicación Institucional actualiza las distintas redes (web, Facebook, etc) para destacar la Institución y publicar actividades, logros y datos de contacto de la organización. El Consejo Directivo es quien aprueba el presupuesto, estableciendo los valores de matrícula y cuota.
- Servicios: además de la enseñanza normal, el Instituto cuenta con un Gabinete Psicopedagógico para el apoyo de diversas situaciones y dificultades educacionales, posee un sistema de reincorporaciones para dar oportunidad a alumnos que por diversos motivos tuvieron que faltar durante el año, brinda un espacio de tutoría para ayudar en técnicas de aprendizaje

Actividades Secundarias:

- Compras: La institución debe abastecerse de todos los insumos propios del desarrollo de la actividad educativa (manuales, materiales para escribir, insumos de limpieza, impresión, etc) pero también para el mantenimiento de su granja, huerta, para la gestión del comedor y mantenimiento de playones deportivos.
- Desarrollo de tecnología (Investigación y Desarrollo): La escuela dispone de una Granja, un laboratorio, una amplia biblioteca, un taller literario y un taller de creatividad
- Administración de Recursos Humanos: el colegio cuenta con un Consejo Directivo que toma decisiones a nivel general, posee 5 directores para todos sus niveles de enseñanza que ayudan a la selección de personal.
- Infraestructura: el colegio posee catorce aulas en un edificio central, dos en una casona antigua, tres en el módulo de nivel inicial y tres en el edificio nuevo inaugurado en 2019; tiene oficinas para Representantes Legales y para cada uno de los directores, un salón comedor, sala de profesores, cantina, salón de usos múltiples, dos playones deportivos. Toda la infraestructura es mantenida con fondos propios.

Del análisis de la cadena de valor puede indicarse que el factor que más aporta valor en todo el sistema dado por logística interna, es decir, el desempeño de los profesores y el personal de la institución, de ellos depende la imagen, el desempeño y son los que más afectan los recursos de toda la empresa.

2.3.2 FODA

El propósito central es identificar las estrategias para explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de y erradicar las debilidades (Hill y Jones, 2011)

Tabla 2: Matriz FODA.

Factores internos	Factores Externos
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> -Muy buen nivel de inglés -Posibilidad de los alumnos rendir exámenes internacionales de lengua extranjera - Amplia libertad para desarrollar propuestas educativas -Realización de proyectos interdisciplinarios en distintas organizaciones -Fuerte orientación al desarrollo de principios sociales y a la integración -Régimen de doble escolaridad -Existencia de pasantías profesionales de auxiliar docente -Imagen aceptable por parte de padres de los alumnos -Comedor propio, instalaciones para hacer deporte propias, laboratorio y biblioteca de la institución. -Buenos comentarios en redes sociales pueden favorecer el aumento de matriculación de alumnos. -Buen concepto de la institución por parte de DIPE 	<ul style="list-style-type: none"> -Facilidad de transporte urbano hacia la institución (colectivos de línea e interurbanos) -Necesidad creciente de que ambos padres tengan que trabajar lo que hace que se valore la doble escolaridad ofrecida por la institución -Creciente valoración del idioma inglés a nivel profesional

-Bajo nivel de cambio a otra institución de los alumnos a lo largo de todo el proceso formativo	
Debilidades	Amenazas
-Falta de documentación formal y oficial para la división de tareas. -Escasos espacios para la investigación y la capacitación docente. -Escasa participación en competencias escolares (académicas y deportivas) y en viajes de intercambio -Baja cantidad de alumnos que se presentan a exámenes internacionales.	-Escuelas públicas con buen nivel educativo. -Existencia en zona norte de escuelas de doble escolaridad y academias de inglés -Contexto económico desfavorable que hace generar reducción de costos entre ellos la educación privada

Fuente: elaboración propia

El análisis FODA muestra que el Instituto Santa Ana tiene fortalezas importantes que debe aprovechar, sus debilidades pueden ser corregidas, no debe temer de las amenazas porque puede demostrar que tiene valor agregado si se trabaja estratégicamente para diferenciarse de las demás instituciones y posee oportunidades que si son trabajadas correctamente puede conseguir un mayor número de matriculación cada año.

El aspecto más destacable de la matriz es el cuadrante de fortalezas, donde la buena imagen conseguida y los buenos comentarios en redes sociales ayudan a los potenciales clientes para tomar una decisión en base a las experiencias de otros padres. El enfoque que la institución le da al idioma inglés y la posibilidad de la doble escolaridad, son dos aspectos muy importantes para destacarse de muchas otras instituciones.

2.3.3 Matriz de Ansoff

El desarrollo de la función educativa puede ser analizada en una herramienta que analiza dos variables del crecimiento: el producto y el mercado. De esta manera se puede estudiar, entender, planear o administrar el crecimiento de la empresa (Amaru, 2008). Dicha matriz clasifica las estrategias en cuatro: penetración en el mercado (TT), desarrollo de mercado (NT), desarrollo de producto/servicio (TN) y diversificación (NN). Se desarrolla la matriz del Instituto con posibles estrategias para cada cuadrante:

Tabla 3: Matriz de Ansoff.

		Productos - Servicios	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	<ul style="list-style-type: none"> - Perfeccionar la función actual de enseñanza con los programas que se han desempeñado con éxito - Sistema de becas por buen desempeño - Mayor promoción en redes sociales y revistas educativas - Publicación y difusión más agresiva de la posibilidad de rendir exámenes internacionales de inglés - Organización de nuevos proyectos a la comunidad y eventos con otras escuelas 	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar la titulación de inglés con nuevas universidades internacionales - Implementar una tercera especialización en los últimos años del secundario o un nuevo idioma. - Nuevos proyectos sociales en nuevas instituciones - Implementar un nuevo programa integral de enseñanza de inglés
	Nuevos	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciar educación secundaria para adultos - Brindar enseñanza en turno nocturno - Dictar cursos de inglés para público en general sin necesidad de ser alumnos de la institución 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer a la comunidad la enseñanza de distintas lenguas extranjeras - Ofrecer un curso de pedagogía abierto a la comunidad - Implementar la enseñanza profesional de un deporte en las instalaciones del Instituto.

Fuente: Elaboración propia

En base a esta matriz se puede concluir que la estrategia más conveniente sería enfocarse en el mercado actual con el servicio educativo que se está llevando a cabo, pero con una estrategia de mayor difusión y valorización a su segundo idioma, como así también una participación en la sociedad más frecuente y variada.

Capítulo 3: Marco Teórico

Teniendo como norte la resolución del problema detectado, que la Institución si bien ofrece un buen servicio de enseñanza, no cuenta con algo que la distinga de las escuelas bilingües de la ciudad, haciendo que no sean tan reconocida y valorada, sumado a que sus alumnos no aprueban en su totalidad los cuatro exámenes internacionales a los cuales tienen acceso, y que la planta de personal de la institución es elevada, resulta importante detallar aquellos conceptos que servirán para la comprensión de lo planteado en el presente reporte de caso.

El primero de ellos es *Planeación*, definida por Robbins (2014) como “la función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos, el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales” (p.218).

En una línea similar de pensamiento, Koontz (2012) indica que planeación es la “selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas” (p. 136).

Ambos autores expresan en su definición un enfoque tanto a los fines como a los medios.

Se mencionó que planear es fijar estrategias. *Estrategia* es definida, según Moyano y Bruque (2011), como “un plan de acción a largo plazo para conseguir una ventaja sostenible con respecto a los competidores, a través de una configuración adecuada de los recursos empresariales que satisfagan las necesidades y restricciones planteadas por el entorno” (p.49). Estos autores recalcan que las decisiones tomadas al establecer la estrategia son de impacto a largo plazo. Hill y Jones (2015) la explican como “el conjunto de acciones relacionadas que los administradores toman para mejorar el desempeño de su compañía” (p.3). Se adopta la primera definición porque afronta el horizonte temporal, que es el buscado en este trabajo.

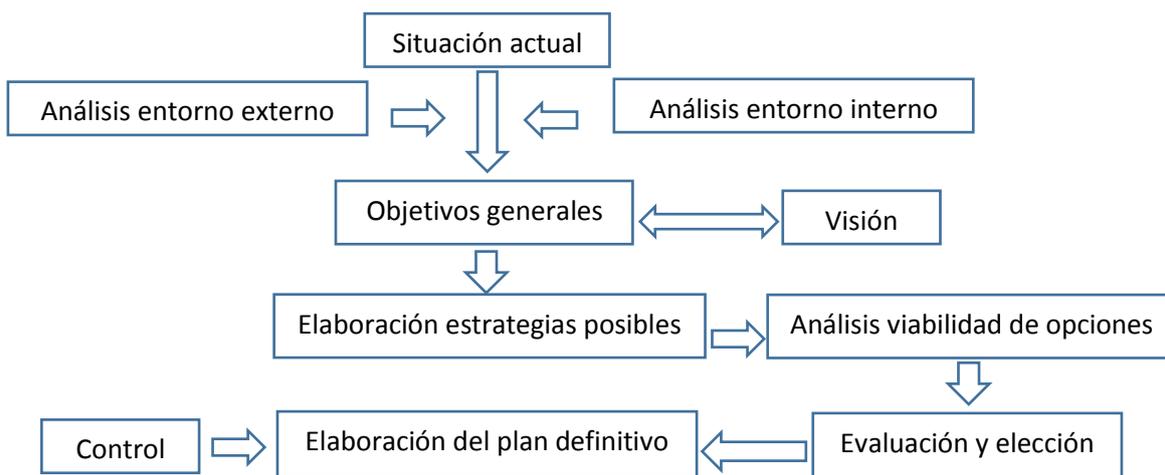
En este juego de palabras de planeamiento y estrategia, se forma el concepto de *Planeación estratégica*. Para definirlo se citan diversos autores:

- Amaru (2008) cita referente a este ítem: “La planeación estratégica es el proceso de tomar decisiones con respecto a la estrategia de la empresa” (p.58)

- David (2014) usa el término planeación estratégica como sinónimo de administración estratégica, e indica que es “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (p.5).
- Vázquez y Mejía (2010) expresan “la planeación estratégica es el conjunto de procesos de diseño, desarrollo y operación de proyectos de intervención que relacionan las metas y las competencias institucionales con las demandas y las oportunidades” (p.97). Indican que se inicia analizando las situaciones existentes y está enfocado en los objetivos, con una visión definida, considerando los aspectos de implementación y respectiva evaluación. Este último enunciado será el adoptado en este trabajo debido a que integró mejor los enfoques de Planeación y Estrategia, además porque la obra está desarrollada específicamente para el análisis de instituciones educativas.

Los pasos de la planeación estratégica se grafican de la siguiente forma:

Imagen 2: Pasos de la planeación estratégica



Fuente: elaboración propia en base a Moyano y Bruque (2011)

De la imagen se desprende que, al momento de empezar con la planeación estratégica, es indispensable saber a dónde se quiere llegar. La **visión** es una declaración clara, motivadora, alcanzable, realista pero desafiante, dándole la perspectiva del futuro de la empresa (Alcaraz Rodríguez, 2011). Thompson (2012) explica que una visión estratégica “define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del ‘lugar a dónde vamos’ y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio” (p.22). Thompson (2012) afirma que esta visión debe ser distintiva y específica para la organización, ayudando a colocar a la empresa más allá de lo que está

hoy. Agrega además que esta declaración debe ser comunicada a todo el personal de la empresa, aceptada por todos los niveles, ser motivadora, positiva y comunicativa de las aspiraciones de la organización en su conjunto.

Todos los sectores de la organización deben estar comprometidos con el plan estratégico. Según Amaru (2008) “la estructura sigue a la estrategia” (p. 75) y como indica David (2013) los cambios en la estrategia generan cambios en la estructura organizacional. Entonces, como consecuencia, la estructura debe diseñarse para que facilite las intenciones y la aplicación de estrategias. Para ello es necesario que exista una buena comunicación y una correcta división de funciones, es decir, que esté bien organizada. La estructura debe facilitar el cumplimiento de los objetivos (Robbins, 2014), para lograrlo, Koontz (2012) indica que es necesario realizar la Planificación Organizacional, es decir, planificar la estructura, que ayuda a esclarecer debilidades: “la duplicación de esfuerzos, las líneas de autoridad poco claras, las líneas de comunicación demasiado largas, el excesivo papeleo burocrático y las prácticas obsoletas” (p.255), esto se logra cuando se comparan las estructuras reales con aquellas que se desean. Koontz continúa explicando que, si la estructura es bien definida pero mal comunicada o entendida, pierde su substancia. La comprensión se apoya en esencia por el uso apropiado de *organigramas* (descripciones precisas de los puestos), especificando las relaciones de autoridad y de información, estableciendo funciones y metas específicas para puestos concretos. Robbins (2014) apoya el uso de organigramas, indicando que tiene las siguientes funciones y beneficios: (p. 332)

- Divide los trabajos a realizar entre puestos de trabajo y departamentos específicos.
- Asigna tareas y responsabilidades coordinándolas
- Agrupa diferentes trabajos en unidades.
- Establece relaciones entre individuos, grupos, departamentos y las diferentes líneas de autoridad y comunicación
- Asignar y depurar los recursos organizacionales.

El planeamiento estratégico, la declaración de la visión, la redefinición del organigrama y la estructura de la empresa son los pilares dogmáticos sobre los que el presente trabajo se desarrolla, ya que son la base para todo el desarrollo del proyecto teórico presentado para la mejora de la rentabilidad de la institución.

Capítulo 4: Diagnóstico y discusión

Inmersa en un contexto económico muy complicado, la actividad educativa se encuentra en un proceso de transformación y adaptación. Argentina está pasando por una gran dificultad en su economía que sin lugar a duda afecta en suma manera al sector de la Educación.

Del análisis FODA se concluye que Instituto Santa Ana en su balanza de amenazas/debilidades contra oportunidades/fortalezas, tiene muchas posibilidades de mejorar su performance, ya que el colegio tiene buenas referencias, genera sentido de pertenencia, los alumnos y sus padres no optan un cambio de escuela a lo largo de todo el proceso de formación, tiene un marcado foco en la enseñanza del idioma inglés para que los alumnos tengan una titulación internacional, además de generar valores importantes para lo sociedad.

De la matriz Ansoff puede indicarse una estrategia a seguir con el mercado y los servicios actuales, pero abordando la problemática detectada, optimizando los recursos disponibles y haciendo modificaciones en la estructura de la organización.

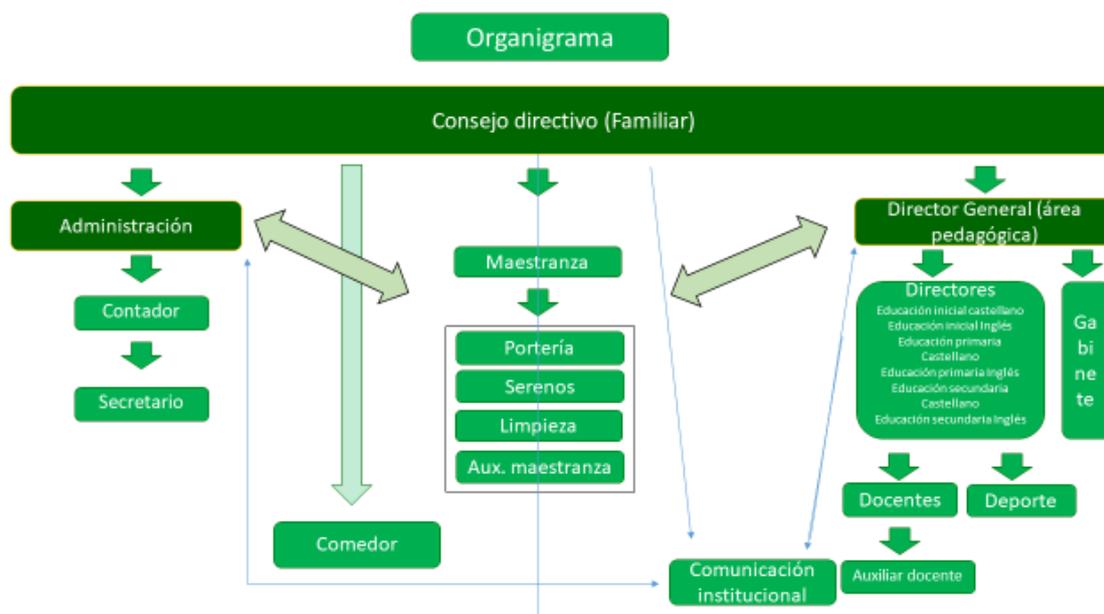
Resulta relevante abordar la problemática presentada ya que al momento de evaluar las opciones que un alumno, o específicamente, sus padres, tienen para elegir entre el abanico de opciones de “colegios bilingües en Córdoba”, hay que plantearse si el Instituto Santa Ana está entre los primeros nombres que vienen a sus mentes. La relación costo-beneficio es de suma importancia, ya que las alternativas entre mandar un niño a una escuela de educación simple y una academia de inglés, o directamente a una escuela bilingüe integral de jornada extendida, hace mover la balanza entre una opción u otra. En la misma línea comparativa, las escuelas bilingües ofrecen servicios parecidos, entonces una institución debe tener algo “distinto” a las otras para ser tentadora y acabar siendo la opción elegida, aún más considerando que el sacrificio económico es importante, por lo que el nivel de expectativas también es alto.

Revisar el personal que trabaja para la empresa también resulta de suma importancia ya que significa uno de los mayores costos mensuales, por lo que contar con profesionales cuidadosamente seleccionados y que su contribución sea amplia, es primordial para poder organizar mejor las actividades de enseñanza salvaguardando un porcentaje importante de los gastos que se hacen por sus funciones.

La escuela cuenta con aproximadamente cuatrocientos cincuenta alumnos, repartidos entre secundaria, primaria y nivel inicial. Cuenta con dos salas de guardería, una de nivel inicial, otra para cada grado de la primaria y años de la secundaria. Cada clase tiene en promedio treinta alumnos. Sin embargo, el personal empleado para toda la institución puede considerarse elevado. Tiene cien personas trabajando en la organización. El gasto mensual en sueldos con seguridad es alto, compromete en gran porcentaje al presupuesto que maneja la Institución, considerando que los ingresos están dados en su mayoría por la cuota que el Instituto cobra mensualmente a los alumnos, los cuales son solamente cuatrocientos cincuenta. Se debe analizar la opción de contar con personal que esté capacitado para dictar más de una asignatura en más de una clase.

Por otro lado, las líneas de autoridad y comunicación no están bien formuladas. El organigrama actual no las define en detalle, tampoco está separado por funciones específicas, niveles e idiomas de enseñanza.

Imagen 3: Organigrama actual de Instituto Santa Ana



Fuente: Caso Santa Anta en Canvas Siglo 21 (2020)

Por último, la visión no está bien formulada, actualmente dice “Somos una escuela que considera a cada alumno como un ser único, con una historia y un contexto que conocemos y con un proyecto de vida que descubrimos y potenciamos. Somos una escuela que desarrolla la autoestima y la empatía en sus alumnos para colocarlos en su rol de actores y lectores críticos de la realidad que los rodea. Trabajamos para que nuestros

alumnos sean nativos en el uso de la lengua inglesa” (Caso Santa Anta, en Canvas Siglo 21, 2020). Esta manifestación no hace alusión alguna a lo que la institución quiere llegar a ser, sus anhelos a futuro, su posicionamiento en el mercado o sus aspiraciones. Por lo tanto, no cumple con la premisa de ser estimulante, motivadora y generadora de crecimiento.

Por lo analizado, se evidencia que hay lugar para mejorar en cuestiones internas que, con los ajustes necesarios, puede obtenerse el aumento de la rentabilidad que es el norte del presente trabajo.

Capítulo 5: Propuesta

5.1 Introducción

Teniendo en cuenta la problemática presentada, se presenta a continuación la propuesta para el Instituto Santa Ana, la cual está formulada para aumentar la rentabilidad de la actividad actual. El planeamiento estratégico tiene como norte ayudar a la empresa para obtener mayores utilidades y mejorar su posicionamiento a través de una serie de acciones por desarrollar en el corriente año y los dos siguientes, esto hará que, sin cambiar su esencia, amplíen la perspectiva del personal, mejorando considerablemente la evaluación como alternativa que los potenciales clientes hacen de la oferta educativa.

5.1.1 Visión, Misión y Valores

Como primer paso, se efectúa un repaso de las declaraciones centrales de identidad de la organización.

Como se comentó en el diagnóstico, la expresión de la Visión institución está mal formulada ya que no expresa deseos futuros, un lugar al cual llegar.

Una visión motivadora se plantea con una expresión ambiciosa. Se sugiere “Posicionarnos entre las mejores tres escuelas bilingües de la ciudad de Córdoba ofreciendo una educación en el idioma inglés con nivel de conversación avanzado”. De esta forma todo el personal estaría concentrado en hacer que la escuela sea altamente valorada entre la competencia.

La misión es una manifestación del propósito o motivo para el que funciona la empresa, define su razón de ser y responde a las preguntas “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí” (Thompson, 2012, p.26). En este sentido lo expresado en (Caso Santa Ana, en Canvas Siglo 21, 2020), se considera correcto: “Trabajamos para la excelencia académica, formamos personas intelectualmente activas, autónomas, curiosas e interesadas por el conocimiento, alumnos que observan atentos, que experimentan, que ensayan, que argumentan, que aceptan equivocarse para conseguir cada vez mejores niveles de producción, de reflexión, de sensibilidad y de objetividad en la lectura del hacer y sentir de sí mismos y de los otros. Trabajamos para que nuestros alumnos sean nativos en el uso de la lengua inglesa.”

Se concibe como valor a las creencias, las normas, los atributos, las cualidades que guían y regulan las actividades (Thompson, 2012). En este sentido, acomodando y corrigiendo la declaración de Visión actual, podría establecerse a la misma como la manifestación de los valores que la empresa sostiene: “Somos una escuela que considera a cada alumno como un ser único, con una historia y un contexto que conocemos, con un proyecto de vida que descubrimos y potenciamos. Desarrollamos la autoestima y la empatía con nuestros alumnos para colocarlos en su rol de actores y lectores críticos de la realidad que los rodea. Nuestra convivencia escolar se basa en el conocimiento de las normas que la regulan, el diálogo para lograr internalizarlas y el respeto de los límites para quienes las vulneran” (Caso Santa Anta, en Canvas Siglo 21, 2020)

5.2 Objetivos

Para poder lograr la misión y la visión, el o los empresarios deben fijarse **objetivos**, que son metas, resultados por alcanzar. Moyano y Bruque (2011) los definen como “un compromiso de la organización para producir resultados específicos en un horizonte temporal determinado por medio de lo cual se puede medir el progreso hacia su visión” (p.31). A continuación, se presentan los objetivos planteados dentro del planeamiento estratégico.

5.2.1 Objetivo General

- Aumentar la rentabilidad un 10% interanual para cada uno de los años 2021 y 2022.

5.2.2 Objetivos Específicos

- Aumentar la matriculación de estudiantes en un 8% interanual para finales de los años 2021 y 2022.
- Reducir un 10% la cantidad de personal para comienzos del ciclo lectivo 2022, conservando la misma enseñanza curricular actual.
- Aumentar un 90% la difusión en medios referente a la oferta educativa durante 2021.
- Elevar un 50% la cantidad de alumnos aprobando exámenes de inglés internacionales a finales de 2022 para fortalecer la imagen de escuela bilingüe.

- Aumentar el 20% la cantidad de actividades extracurriculares que se desempeñan para fomentar en la sociedad la participación de la Institución.

5.3. Alcances o limitaciones

El planeamiento estratégico debe estar delimitado en los horizontes de espacio y tiempo. El centrar los esfuerzos en un segmento de mercado, hace que los trabajos estén concentrados y sean más fáciles de realizar, y que puedan ser extensivos a toda la organización donde la suma en conjunto es mayor que la suma individual de esfuerzos. El establecer fechas tentativas de conclusión facilita la evaluación de la implementación de las diferentes tareas y actividades formuladas para el logro de los objetivos.

5.3.1 Alcance de contenido

Como se ha explicado, la herramienta administrativa a emplear es el planeamiento estratégico, tal cual se lo ha definido en el marco teórico.

5.3.2 Alcance temporal

Las propuestas que se presentarán tendrán como horizonte comprendido entre julio de 2020 hasta diciembre 2022, en el que se pretende alcanzar con el objetivo general, ya que es ahí cuando se puede evaluar si la matriculación fue aumentada en el porcentaje deseado.

5.3.3 Alcance en el ámbito geográfico

Las tareas por desarrollar serán llevadas a cabo en la ciudad de Córdoba, en los barrios de zona noroeste donde se encuentran los potenciales clientes.

5.4 Acciones por desarrollar

Las diferentes acciones y tareas por llevarse a cabo contribuirán en su conjunto al logro de los objetivos mencionados:

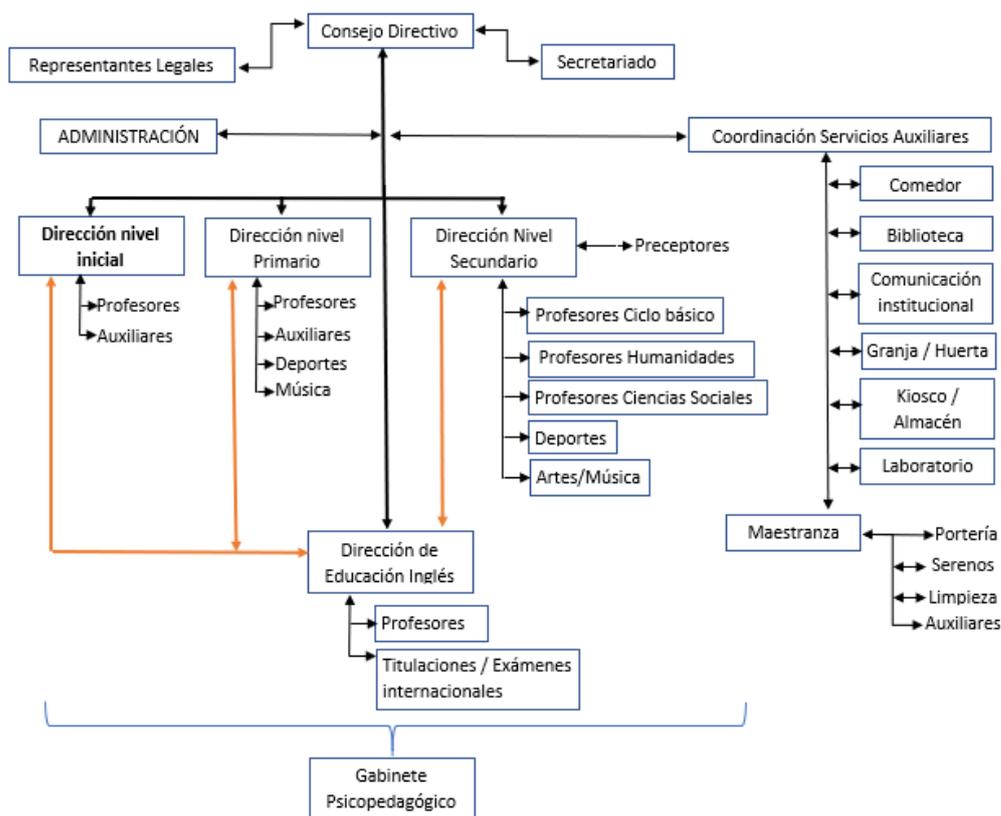
1- Rediseño del organigrama y revisión de profesores actuales/contratación de nuevos

Para mejorar la comunicación y estructurar el trabajo, se sugiere revisar el organigrama actual.

Se considera excesivo que exista un director de inglés de primaria y otro de secundaria para una escuela con un número de alumnos relativamente reducido, por lo que se plantea la fusión de los dos directorios.

Se sugiere nombrar a un Coordinador de Servicios Auxiliares, que tenga comunicación directa con el Directorio y que reciba información de diferentes sectores, según organigrama que se sugiere:

Imagen 4: Organigrama sugerido



Fuente: elaboración propia

En el organigrama se establece que los diferentes Directivos tienen comunicación directa con el Directorio y con la Dirección de Educación de Inglés, para que todas las actividades de la Institución estén centradas en la educación bilingüe.

El director actual de inglés de nivel primario fue incorporado en 2019 (supuesto: 1/3/2019) por lo que hay que considerar como gasto la indemnización por despido. La fusión se propone para comienzo del ciclo lectivo 2022 (1/3/2022). Sobre el supuesto que un director de escuela tenga como sueldo aproximadamente \$60.000, estableciendo como final del vínculo laboral, 1/1/2022, con preaviso, la indemnización aproximada se estima en \$180.000.

Se propone una evaluación de los profesores actuales. Los docentes actuales son 77. La reducción como objetivo específico es del 10%, lo cual significaría 8 docentes. Para ello, se analizará cuales profesores dictan sólo una materia o un curso, y se buscará tener profesores capacitados de acuerdo con el perfil buscado por el colegio para dictar clases en más de un curso y varias asignaturas. Luego de una evaluación, se desvincularán a aquellos que no tienen disponibilidad o capacidad. El proceso de selección será durante todo el año 2021. Los profesores que sean seleccionados por el Directorio para no continuar en la Institución serán avisados tres meses antes de la finalización del ciclo.

La contratación del coordinador de servicios auxiliares requerirá un sueldo mensual de \$50.000 a partir de la implementación del nuevo organigrama.

Cada uno de los profesores que no continúen significa mensualmente un supuesto de \$40.000 menos por profesor aproximadamente. La indemnización se presupone en igual cantidad que el director de inglés, totalizando \$1.440.000.

Estas decisiones sensibles, por lo general desencadenan reclamos por los despedidos, por más que se preavisa con mucho tiempo para que comiencen la búsqueda laboral. Ante un posible inicio de juicio laboral, se estima en honorarios a abogados un 20% del monto de la indemnización por cada profesor y el director desvinculado.

2- Fortalecimiento del perfil de Instagram y rediseño web

Según la agencia de Marketing Broobe (2020), las redes sociales tienen cuatro funciones esenciales: vitrina (aumentar visibilidad), aproximación (estrechar relaciones), atención de clientes y ventas. La empresa Endeavor ha indicado que Instagram es el canal de venta líder entre las redes sociales (Endeavor, 2019). Por este motivo, se propone el desarrollo del perfil actual (@institutosantaana1980) a mayor escala. Actualmente no llega a contar con mil seguidores, y sus publicaciones rondan entre los 50 y 100 “me gusta”, las mismas son meramente informativas o de recordatorio de fechas importantes. Se sugiere aumentar el número de seguidores, por lo menos veinte mil durante el año

2020, a cincuenta mil a finales de 2021 y cien mil para finales de 2022. Paralelamente, se sugiere que las publicaciones sean de carácter promocional, mostrando fortalezas, actividades e instalaciones de la institución.

En relación con la página web, se sugieren mejoras que la hagan más llamativa. Se propone la contratación de un diseñador web que genere un espacio de recorrido virtual por las instalaciones en 3D y 360° para que el visitante de la página pueda conocer todos los espacios del colegio: biblioteca, huerta, granja, laboratorio, aulas, espacios deportivos, escenario, etc. Esto puede resultar atractivo para el potencial cliente. También, se recomienda que las diferentes actividades y actos sean grabados y publicados en la página. Los honorarios de un diseñador serían aproximadamente \$40.000. Esto incluiría la puesta en marcha de la actualización cuatrimestral del sitio. La preparación se realizaría en la segunda mitad del año 2020 y la implementación a partir del comienzo del ciclo 2021.

3- Creación de Fondo de Reserva para pago de Exámenes Internacionales

Uno de los motivos por los cuales los alumnos no rinden los exámenes internacionales es porque son muy costosos para las familias. Los exámenes A2, B1, B2 y C1 de Cambridge tienen un costo que va desde los 101.75 Euros, hasta los 214 Euros (Cambridge Assessment English, 2020). Se propone disponer un porcentaje de la cuota mensual para ser destinado a la ayuda de los estudiantes del nivel primario y secundario. El mismo variará del 0,5% al 2,2% del valor de la cuota dependiendo del año cursado. Estará solamente disponible para el alumno que pague la cuota antes del vencimiento, lo cual incentiva al pago temprano. Se calcula en base a diez cuotas mensuales. Se denominará Fondo de Reserva de Exámenes Internacionales (F.R.E.I). Requerirá de la adecuación del software para el cálculo y discriminación automático al ser ingresado el registro de pago en sistema. Honorarios aproximados del programador de Software: \$15.000. Fecha de implementación: marzo 2021.

Tabla 4. Valores Fondo Reserva para Exámenes Internacionales

	NIVEL PRIMARIO								
	1ro y 2do grado			3er grado			4to a 6to grado		
	Valor cuota	%F.R.E.I.	Valor F.R.E.I.	Valor cuota	%F.R.E.I.	Valor F.R.E.I.	Valor cuota	%F.R.E.I.	Valor F.R.E.I.
Valores	\$18.365	0,50%	\$92	\$18.365	1,00%	\$184	\$19.725	1,25%	\$247

	NIVEL SECUNDARIO								
	1er año			2do año			3ro a 6to año		
	Valor cuota	%F.R.E.I.	Valor F.R.E.I.	Valor cuota	%F.R.E.I.	Valor F.R.E.I.	Valor cuota	%F.R.E.I.	Valor F.R.E.I.
Valores	\$21.510	1,50%	\$323	\$22.080	1,75%	\$386	\$22.610	2,20%	\$497

Fuente: Elaboración personal en base a Página web Instituto Santa Ana (2020)

Así, un alumno que transcurrió los 6 años de primaria llegaría a sexto grado con un F.R.E.I. acumulado de \$11.070, Es decir, prácticamente el examen estaría cubierto sólo por haber pagado a término su cuota (esto considerando el supuesto que la cuota permaneciera constante y el valor del euro también). Esto generaría que, con un porcentaje muy bajo de sacrificio de la cuota por alumno, la totalidad del alumnado primario pudiera presentarse al examen.

En el caso del nivel secundario, los valores acumulados al cabo de segundo, cuarto y sexto año (exámenes B1 PET, B2 FIRST y C1 ADVANCED respectivamente) estarían cubiertos al 50%, quedando a cargo del alumno el pago de la otra mitad (\$7091 al finalizar segundo año, \$9948 al concluir cuarto año e igual cantidad al terminar sexto año).

Se sugiere la implementación de este sistema a partir de la cuota de marzo de 2021.

4- Organización de torneo deportivo intercolegial

Los torneos intercolegiales brindan un espacio de interacción de alumnos y padres de diversos colegios y generan un sentimiento de pertenencia a la institución. Paralelamente, sirve de vidriera para los invitados para mostrar las instalaciones y el proyecto pedagógico e institucional.

Programar un encuentro deportivo anual puede servir como potencial captador de nuevos clientes. Se invitaría a otras instituciones de educación privada, como Escuela Nueva Juan Mantovani, Colegio La Salle, Colegio Alemán, Colegio San Pedro Apóstol, etc. El desarrollo sería para las competencias de fútbol masculino, handball femenino y vóley mixto. Se invitaría a alumnos de quinto y sexto grado de la primaria, primero a tercer año del secundario en una competencia y los últimos tres años en otra, para equiparar las edades. Se llevaría a cabo en dos fines de semana del mes de agosto de 2021

y del mismo mes del año 2022. En el evento habría banners, invitaciones e información sobre las inscripciones del año siguiente.

Se presupuesta un gasto de \$30.000 para la logística del evento y \$10.000 para las diferentes premiaciones (trofeos, medallas, etc.)

5- Diseño de feria estudiantil abierta a la comunidad

La siguiente propuesta es un evento de interacción con la comunidad. El mismo consistiría en una exposición de ciencias y artes, con lo desarrollado por cada grado y año de la Institución. Los alumnos expondrían proyectos de ciencias, robótica, cultura y al finalizar el mismo se tendría un momento artístico con obras de teatro, bailes, coro y algún artista o banda musical invitada. Se realizaría una invitación abierta a la comunidad, especialmente a los de zona norte de Córdoba Capital.

Se llevaría a cabo a finales del mes de octubre de 2021 y el mismo mes del año siguiente. Se presupuesta un gasto de \$15.000 para la publicidad del evento, \$25.000 para la logística y decoración. El artista o la banda musical se calcularía \$20.000 por una hora de presentación. A lo largo de todo el evento se promocionará y dará información sobre las inscripciones del ciclo lectivo del año siguiente.

5.5 Marco de tiempo para la implementación

Los diferentes planes como se han presentado están dispuestos para su inicio en julio 2020, finalizando en su totalidad en diciembre de 2022. El cronograma se presenta en un Diagrama de Grantt.

Tabla 5. Diagrama de Grantt de actividades del planeamiento estratégico

Actividad / Mes	2020						2021						2022																		
	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1. Organigrama-Revisión profesores																															
Discusiones iniciales directorio																															
Diseño organigrama																															
Evaluación personal actual																															

5.6 Análisis ROI

El aumento de 8% significa que dos alumnos se incorporen por año por cada aula, excepto primer grado, primer y cuarto año del secundario que se programa incorporar cuatro alumnos. Esto en el supuesto que el espacio físico pueda albergar los nuevos estudiantes. Los ingresos estarían dados de la siguiente forma (en el supuesto que las cuotas no aumentaran interanualmente, y se mantuvieran según las tarifas actuales):

Sala inicial: 3 salas. Inscripción diciembre: \$15.115. 10 cuotas de \$15.115. 2 alumnos nuevos cada año por sala.

Primero a tercer grado: 1 aula por grado. Inscripción diciembre: \$18.365. 10 cuotas de \$18.365. 4 alumnos nuevos cada año en primer grado, 2 alumnos para los restantes.

Cuarto a sexto grado: 1 aula por grado. Inscripción diciembre: \$19.725. 10 cuotas de \$19.725. 2 alumnos nuevos cada año.

Primer año: 1 aula. Inscripción diciembre: \$21.510, 10 cuotas de \$21510, 4 alumnos nuevos cada año.

Segundo año: 1 aula. Inscripción diciembre: \$22.080. 10 cuotas de \$22080, 2 alumnos nuevos cada año.

Tercer, quinto y sexto año: 1 aula por año. Inscripción diciembre: \$22.610. 10 cuotas de \$22.610. 2 alumnos nuevos cada año.

Cuarto año: 1 aula. Inscripción diciembre: \$22610. 10 cuotas de \$22.610. 4 alumnos nuevo por año.

En la Tabla 6 se mostrará el resumen de gastos y el de ingresos. El cálculo del ROI estaría dado de la siguiente forma:

$$\text{ROI} = ((\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}) \times 100$$

$$\text{ROI} = ((\$8.547.120 - \$2.704.000) / \$2.704.000) \times 100 = 216,12$$

Esto indica que, por cada peso invertido, el retorno es del 216%.

Capítulo 6: Conclusiones y recomendaciones

Finalizando el Reporte de Caso, se retoma a la problemática planteada al inicio, la cual manifestaba que la rentabilidad podía ser mejorada y que la escuela necesitaba un diferencial con respecto a otras escuelas bilingües, además de la dificultad de que los alumnos no rindieran exámenes internacionales y un elevado número de personal, se puede decir que acabado el análisis se detectaron oportunidades para mejorar la rentabilidad mediante una serie de actividades plasmadas en el plan de acción presentado.

Es importante tener presente que el plan propuesto demanda cambios sustanciales y sensibles en la estructura del personal por lo que requiere un análisis muy a conciencia por parte del Directorio para evaluar si es viable dicha modificación porque se vería afectado el clima laboral y el prestigio del colegio entre colegas.

El organizar eventos deportivos con otras escuelas, sumados a los culturales con la participación de la comunidad, precisan de una difusión importante junto con un acabado en los detalles para que dichas actividades sean trascendentes y generen el resultado esperado. Esta inversión de tiempo y esfuerzo en la planificación puede traducirse en el aumento de la matriculación, que es la fuente del principal ingreso para el Instituto.

Se enfatiza nuevamente en lo propuesto respecto a la actualización en redes sociales de las actividades a lo largo del año y la propuesta educativa. El perfil de Instagram además del de Facebook tienen que ser de gran calidad, de contenido interesante, sumamente profesional y ampliamente difundido, para que, de esta forma, tanto integrantes de la escuela como aquellos que no lo son, puedan conocer con mayor facilidad lo que se lleva a cabo.

En la misma línea, una página web que funcione a perfección, que sea dinámica e interactiva, que permita conocer todas las instalaciones y que brinde rápida respuesta a consultas e inquietudes, le da mayor nivel a cualquier organización, un establecimiento educativo no es la excepción, por lo que se alienta al desarrollo de un sitio web de mayor nivel, que sea diferente al de cualquier otra escuela.

Por último, la propuesta de asistir a los alumnos con el pago de los exámenes internacionales de inglés, mediante la asignación de un porcentaje de la cuota a tal fin, genera un doble beneficio: como se aplica solo a los que realizan el pago antes del vencimiento, estimula el pago temprano y la reducción de la morosidad, por otro lado, genera un diferencial con respecto a las demás escuelas bilingües, porque la facilidad económica para pagar titulaciones que son en euros es muy valorada, puede ser un motivo para entre dos escuelas para elegir, escoger la que se sabe que brindará ayuda para que el alumno logre el objetivo de tener títulos internacionales de idioma en su currículum.

La visión propuesta “Posicionarnos entre las mejores tres escuelas bilingües de la ciudad de Córdoba ofreciendo una educación en el idioma inglés con nivel de conversación avanzado” engloba los resultados esperados de los esfuerzos presentados en el presente planeamiento estratégico, para conseguir lo que se planteó al principio del trabajo: el posicionamiento de la escuela en la mente de los clientes y el aumento de la rentabilidad, objetivo principal del Instituto Santa Ana.

Bibliografía

- Alcaraz Rodríguez, R. *El emprendedor de éxito*. Ed. Mc Graw Hill. 4ta ed. México. 2011.
- Alvarado Cervantes, O. *Administración Estratégica*. 2015. Recuperado de <http://blog.uca.edu.ni/octavio/files/2017/02/an%C3%A1lisis-de-la-situaci%C3%B3nexterna-pest.pdf>
- Amaru, Antonio Cesar. *Administración para emprendedores*. Ed. Pearson-Prentice Hall. 1era ed. México. 2008.
- Broobe, artículo “*La importancia de las redes sociales en los negocios*”, 1 de junio de 2020, extraído de <https://www.broobe.com/es/la-importancia-de-las-redes-sociales-en-los-negocios/>
- Cambridge Assessment English, “*Precios y tarifas para Exámenes Cambridge*”, 2020. Obtenido de <https://cambridgemb.com/examenes-cambridge-exams-niveles-de-ingles/precios-tarifas-tasas-ket-pet-fce-first-cae-cpe-tkt/>
- Caso Santa Anta, Canvas Siglo 21, recuperado de https://siglo21.instructure.com/files/6096341/download?download_frd=1&verifier=zmunCcGlnJuM9ZPhSpSw0OPBNXEVLcuJyf201kyh
- Clavijo Varela, A. y Cortes Sierra, L. *Aplicación del modelo de gestión estratégica en la gestión directiva del Colegio El Cortijo Vianey L.E.D.* Universidad Libre de Colombia. Maestría en Educación. Colombia. 2014. Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8643/MAESTRIA%20FINAL%20OCTUBRE%202023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Diario Popular, artículo “*Fuerte apoyo al Presidente y a las medidas contra el coronavirus*”, 18 de abril de 2020, extraído de

<https://www.diariopopular.com.ar/politica/fuerte-apoyo-al-presidente-y-las-medidas-contras-el-coronavirus-n471993>

- David, Fred R. *Conceptos de Administración estratégica*. Ed. Pearson, 14va edición, México, 2013
- Diario Perfil. Artículo “Coronavirus y sistema educativo: la necesidad de acelerar un cambio cultural. 6 de abril de 2020. Extraído de “<https://www.perfil.com/noticias/opinion/opinion-luciana-alonso-coronavirus-sistema-educativo-necesidad-de-acelerar-cambio-cultural.phtml>”
- Endeavor, artículo “*Por qué Instagram es el canal de venta líder entre las redes sociales*”, 18 de febrero de 2019, obtenido de <http://www.endeavor.org.ar/instagram-canal-venta-lider-las-redes-sociales/>
- El Cronista, artículo “*El déficit fiscal primario de 2020 será el más alto en más de 30 años*”, 17 de abril de 2020, obtenido de <https://www.cronista.com/economiapolitica/El-deficit-fiscal-primario-de-2020-sera-el-mas-alto-en-mas-de-30-anos-20200417-0034.html>
- El Litoral, artículo “*El Gobierno analiza la vuelta a clases para después de las vacaciones de invierno*”, 15 de abril de 2020, recuperado de https://www.ellitoral.com/index.php/id_um/234807-el-gobierno-analiza-la-vuelta-a-clases-para-despues-de-las-vacaciones-de-invierno-coronavirus-en-argentina-educacion.html
- Moyano Fuentes, J. y Bruque Cámara S. *Administración de empresas: un enfoque teórico-práctico*. Ed. Pearson, España. 2011
- Gobierno de la Provincia de Córdoba. Ministerio de Educación, *Estadísticas de la Educación 2018*. Córdoba. 2018. Obtenido de <https://www.cba.gov.ar/informacion-y-estadistica-educativa/>
- Hill, Charles y Jones, Gareth. *Administración estratégica*. Ed. Cengage Learning. 11va ed. México. 2015.
- INDEC -A-, *Cuentas nacionales*, Vol. 4, n° 4, 2020, Argentina, extraído de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_201D372235F5.pdf

- INDEC -B-, *Índice de Precios*, vol. 4, n° 11, 2020, Argentina, extraído de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_20405E6A626E.pdf
- INDEC -C-, *Condiciones de vida*, Vol. 4, n° 4, 2020, Argentina, extraído de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf
- Infobae -A-, Artículo “*Argentina verá profundizada su recesión en 2020, afirma FMI*”, 14 de abril de 2020, extraído de <https://www.infobae.com/america/agencias/2020/04/14/argentina-vera-profundizada-su-recesion-en-2020-afirma-fmi/>
- Infobae -B-, Artículo “*18mil escuelas públicas están conectadas a Internet y buscan llegar a todas en 2020*”, extraído de <https://www.infobae.com/educacion/2019/10/01/18-mil-escuelas-publicas-estan-conectadas-a-internet-y-buscan-llegar-a-todas-en-2020/>
- Infobae -C-, Artículo “*La UNESCO destacó a Argentina como uno de los cinco países que avanzaron en alfabetización digital*”, 17 de mayo de 2019, recuperado de <https://www.infobae.com/educacion/2019/05/17/la-unesco-destaco-a-argentina-como-uno-de-los-cinco-paises-que-avanzo-en-alfabetizacion-digital/>
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. *Marketing. Versión para Latinoamérica*. Ed. Pearson. México. 2007
- Koontz, Weihrich, Cannice. *Administración una perspectiva global y empresarial*. Ed. Mc Graw Hill., 14va. ed. Colombia 2012
- La Nación, artículo “*Coronavirus en Argentina: advierten que la mitad del empleo está en riesgo y la desocupación llegaría al 13%*”, 20 de abril de 2020, extraído de <https://www.lanacion.com.ar/economia/coronavirus-en-la-argentina-advierten-que-la-mitad-del-empleo-esta-en-riesgo-y-la-desocupacion-llegaria-al-13-nid2355955>
- La Voz del interior, artículo “*Se evaluarán cambios en el calendario escolar*”. 29 de marzo de 2020, recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/se-evaluaran-cambios-en-calendario-escolar>
- Mota, Sánchez, Becerra, Sánchez, *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. 1era. Ed. Mexico 2009

- Moyano, Bruque, Maqueira, Fidalgo, Martínez. *Administración de empresas: Un enfoque teórico-práctico*. Ed. Pearson-Prentice Hall, España 2011
- Pinos Neira, R. *Plan estratégico institucional 2014-2018*. Escuela Superior de Chimborazo. 2014. Obtenido de https://liveespochedu-my.sharepoint.com/personal/planificacion_espochedu_ec/Documents/lotaip%20Dir.%20Planificaci%c3%b3n/PEI/PEI%202014%20-%202018%20ESPOCH.pdf?&originalPath=aHR0cHM6Ly9saXZlZXNwb2NoZWV1LnNoYXJlcG9pbmQuY29tLzpiOi9nL3BlcnNvbmFsL3BsYW5pZmljYWNpb25fZXNwb2NoX2VkdV9lYy9FVXRzSWFfUzVyOUtqQnNybGRCd3dWd0l0OHlzMhZZRGJ6RHpMOWNHZW5DMVp3P3J0aW1lPV9oaE1oUGZ1MTBn
- Porter, M. *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Ed Compañía Continental SA. México. 1991
- Porter, M. *Ventaja competitiva*. CECSA, México. 1988
- Ramírez Rojas, J. L. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Recuperado de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1214/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20an%C3%A1lisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20en%20las%20empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robbins, S y Coulter, M. *Administración*. Ed. Pearson. 12da ed. 2014.
- Secretaría de Gobierno de la Salud de Argentina, *Indicadores Básicos Argentina, 2019*, recuperado de <http://www.deis.msal.gov.ar/wp-content/uploads/2019/12/Indicadores-Basicos-2019.pdf>
- Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland. *Administración estratégica*. Ed. Mc Graw Hill. 18va ed. México. 2012.
- Universidad Católica de Cuyo, artículo “*La tecnología y su rol en la educación 4.0*”, 14 de febrero de 2020, recuperado de <https://www.uccor.edu.ar/noticiasucc/la-tecnologia-y-su-rol-en-la-educacion/>

- Vázquez Herrera E., Mejía Reyna J. *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Secretaría de Educación Pública. 2da ed. México. 2010.
- Web Instituto Santa Ana, Administración – Cuotas 2020, obtenido de <https://www.institutosantaana.edu.ar/administracion/>
- Wikipedia, Pandemia de enfermedad por coronavirus de 2020 en Argentina, 2020, extraído de https://es.wikipedia.org/wiki/Pandemia_de_enfermedad_por_coronavirus_de_2020_en_Argentina

Anexos