



La planificación estratégica como recurso clave para el reposicionamiento del Instituto Santa Ana dentro de la comunidad educativa privada en la Ciudad de Córdoba.

Alumna: Leyla Ruth Nacuzzi

DNI: 34.633.693

Legajo: VADM09828

Carrera: Licenciatura en Administración

Materia: Seminario Final de Administración

Línea temática: Planificación Estratégica

Profesor Director de TFG: Dr. Carlos Vittar

Julio 2020

Índice de contenidos

Resumen, Abstract y palabras claves.....	5
Introducción	6
Problemática principal.....	7
Antecedentes	7
Análisis de situación	9
Análisis del Macroentorno: PESTEL.....	10
Análisis del Microentorno: Las 5 fuerzas de Porter.....	12
Análisis interno: Cadena de Valor	14
Análisis interno: FODA	15
Análisis específico: Matriz de Ansoff.....	18
Marco teórico	20
La importancia de la planificación estratégica en las organizaciones.....	20
La planificación estratégica en el sector educativo.....	20
La reestructuración de la educación para hacer frente al contexto actual.....	22
Diagnóstico y discusión	23
Declaración del problema.....	23
Justificación del problema.....	24
Conclusión diagnóstica	24
Propuesta.....	25
Objetivos	25
Acciones específicas	26
Alcance.....	27
Recursos involucrados.....	28
Marco de tiempo.....	29
Medición.....	30
Ingresos.....	30
Egresos.....	30
Tasa de Costo de Capital	31
Capital de Trabajo	31

Depreciaciones.....	31
Impuesto a las Ganancias	31
Valor Actual Neto (VAN)	33
Tasa Interna de Retorno (TIR).....	33
Índice de Valor Actual Neto (IVAN)	33
Periodos de Recupero (PR) Estático y Dinámico	33
Retorno de la Inversión (ROI).....	34
Conclusiones y recomendaciones	35
Conclusiones	35
Recomendaciones.....	36
Referencias.....	37
Anexos	40

Índice de tablas

Tabla 1: Análisis de PESTEL	10
Tabla 2: Análisis FODA	16
Tabla 3: Matriz de Ansoff.....	18
Tabla 4 - Actividades para el desarrollo de la propuesta	27
Tabla 5 - Presupuesto para construcción y equipamiento de aulas.....	28
Tabla 6: Estimación de ingresos mensuales para el 2.021	30
Tabla 7 - Flujo de Caja Económico del proyecto	32
Tabla 8 - Resumen de los resultados financieros.....	35

Índice de figuras

Figura 1: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	12
Figura 2: Cadena de valor	14
Figura 3: Diagrama de Ishikawa o causa-efecto	23
Figura 4: Diagrama de Gantt.....	29

Lista de anexos

Anexo A - Proyecciones de INDEC para el año 2021	40
Anexo B - Presupuestos para ampliación de aulas	41
Anexo C - Costo laboral por cada docente incorporado	43
Anexo D - Administrador de anuncios de Facebook	44
Anexo E - Costo de implementación del CRM	45
Anexo F: Valor de las cuotas 2020 del Instituto Santa Ana	46
Anexo G - Listado de Betas por sector de mercado.....	47
Anexo H - Tasa libre de riesgo (R_f).....	47
Anexo I - Cálculo de la prima por Riesgo País.....	52
Anexo J - Cálculo de la rentabilidad esperada del mercado en base al S&P 500.....	52
Anexo K - Simulación de préstamo bancario	54

Resumen, Abstract y palabras claves

Resumen

La crisis económica global, producto de la pandemia por Covid-19, afectó duramente la estabilidad financiera de diversas industrias, e hizo que varias familias que tenían hijos en colegios privados deban replantearse la posibilidad de cambiarlos a una escuela estatal o con cuotas más accesibles. Esto desencadenó una fuerte necesidad en los colegios de ser más creativos para atraer al público objetivo, cada vez más exigente, que busca no sólo una propuesta educativa de calidad sino una formación integral del alumno con base en valores humanitarios, respeto por la vida, la diversidad y el medio ambiente.

El Instituto Santa Ana es un colegio privado bilingüe ubicado en la Ciudad de Córdoba, con orientación en Humanidades y Ciencias Sociales. El objetivo del proyecto es utilizar la planificación estratégica para aumentar el número de alumnos inscriptos en el Instituto a inicios del ciclo lectivo 2021. Para cumplir con esta finalidad se propuso aumentar el valor de la propuesta académica mediante la implementación de dos nuevas modalidades para el nivel secundario con su consecuente inversión en aulas, docentes y publicidad.

Palabras claves: Planificación estratégica – Educación privada – Matrícula escolar.

Abstract

The global economic crisis, because of the Covid-19 pandemic, severely affected the financial stability of various industries, and caused several families with children going on private schools to consider the possibility to change them to a state school or one with more accessible fees. This problem triggered a strong need for schools to be more creative in order to keep coming their target audience. Schools seeks not only a quality education, but also an integral education for the student based on values, life respect, diversity and the environment.

The Santa Ana Institute is a private bilingual school located in Córdoba city, and it's focus on Humanities and Social Sciences. This project is looking forward to use strategic planning to increase the number of students enrolled in the Institute at the beginning of the 2021 school year. To pursuit this objective, it was proposed to increase the academic offer by implementing two new modalities for the secondary level with its consequent investment in classrooms, teachers and advertising.

Key words: Strategic planning – Private education – School enrollment.

Introducción

Nuestro país, actualmente, atraviesa una desfavorable situación económica, que pone en evidencia diferentes crisis que afectan diversos sectores de nuestra economía. En este caso particular se analizará el sector educativo privado.

Varias son las causas que podemos mencionar en este contexto, como que, debido a la falta de subsidios estatales, los colegios privados deben solventar la totalidad de gastos de funcionamiento con fondos propios. Esto repercute arduamente en los costos de las cuotas mensuales que se ven obligadas a afrontar las familias que desean que sus hijos sigan asistiendo a tales instituciones.

Debido a la crisis, muchas familias también ven comprometidos sus ingresos, especialmente si tienen más de un hijo en edad escolar. Esto lleva a que cada vez más padres se replanteen la posibilidad de cambiar a sus hijos a instituciones públicas o semiprivadas con matrículas más accesibles.

En muchas instituciones se observa, además, una alta tasa de morosidad en el pago de cuotas, que pueden terminar con la desvinculación del alumno de la institución o llevar a los colegios a exigir determinadas garantías para la inscripción.

Esta situación puede desencadenar ciertos efectos negativos como despido de personal docente y no docente, hasta el cierre completo de la institución. Además habría un exceso de alumnos en escuelas públicas, con la consecuente sobrecarga del personal docente y un cuantioso número de alumnos por aula, lo que puede dificultar el aprendizaje.

Tomando como base estas negativas, los colegios privados tienen que ser cada vez más creativos en cuanto a su oferta académica, para así atraer la atención y confianza de los padres, quienes, a pesar del sacrificio económico, prefieren una educación superior más personalizada para sus hijos.

Respecto al caso particular del Instituto Santa Ana, su característica distintiva es la excelencia en la lengua inglesa. Además cuenta con un equipo interdisciplinario que brinda herramientas de calidad académica y humana, tendientes a estimular las capacidades individuales de los alumnos y fortalecer su autoestima y curiosidad, permitiéndoles desarrollar una mirada crítica de la realidad y tomar un rol activo en el ámbito en que se desempeñen.

Este instituto, fundado en el año 1980, surgió como respuesta a aquellas familias que deseaban una formación bilingüe para sus hijos. Se encuentra ubicado en el barrio Argüello, al noroeste de la Ciudad de Córdoba. Funciona en un edificio propio que al año 2019 albergaba a 456 alumnos y 72 docentes distribuidos en sus dos turnos. Además de su énfasis en la enseñanza del inglés, posee dos orientaciones, en Humanidades y Ciencias Sociales.

Problemática principal

Dificultades para aumentar el número de alumnos matriculados en el Instituto Privado Santa Ana de la Ciudad de Córdoba.

Antecedentes

Tal como señala la Lic. Consuelo Calderón en su trabajo Planificación estratégica aplicada a la educación (2016), ésta es un “proceso que nos permite vincular la situación actual con el futuro deseado, es decir, vincula un diagnóstico con un plan estratégico”. Para ello determina cuatro momentos de la planificación:

- *Momento explicativo.* Construcción de explicaciones a la problemática, intra, inter y extra institucional ocurrida en: pasado, presente y tiende a ocurrir en el futuro a fin de poder fundamentar objetivos, políticas y acciones de cambio.
- *Momento prospectivo.* Se diseña el futuro de la institución. Tiene en cuenta tres tipos de escenarios: tendencial (probable), deseado (ideal o contratado), posible (viable o alternativo). Se definen la misión y visión, y los objetivos estratégicos.
- *Momento estratégico.* Abarca la exploración de posibilidades y alternativas estratégicas de cambio y transformación frente a: problemas, amenazas, fortalezas y oportunidades que se presentan en el medio interno como externo.
- *Momento táctico-operacional.* Plantea propuestas o alternativas de cambio. Se estructura la programación general del plan a corto y mediano plazo. Se emplean programas, proyectos, metas, indicadores de gestión, actividades, tiempo,

presupuesto y responsables. (Calderón, 2016, Planificación estratégica aplicada a la educación).

Como antecedente de campo, se puede citar al Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional de Rio Cuarto para el periodo 2017-2023. En este caso, las autoridades institucionales, en conjunto con docentes, alumnos y graduados elaboraron un plan general para la institución y otros específicos para cada una de las facultades que la componen. Partiendo del planteo de la situación inicial en una primera etapa, se define el rumbo a tomar para llegar a una situación objetivo, definida en una segunda etapa. Tal como menciona su rector, el Med. Vet. Roberto ROVERE, “el planeamiento como forma de gobierno e instrumento de transformación institucional ha sido una constante. Nos brinda el norte que orienta las acciones, nos ofrece una plataforma de análisis y discusión de la universidad que tenemos y queremos” (PEI de la Universidad Nacional de Rio Cuarto, 2017, p. 5).

Para finalizar, se puede citar a Ramón Paraíso Gallardo, que expresa que:

“El plan estratégico no es otra cosa que un plan que sistematiza los objetivos a medio plazo de un centro educativo. Se trata de un documento que muestra las estrategias y caminos previstos para su cumplimiento y describe detalladamente los sistemas de evaluación correspondientes. Así pues, el plan estratégico representa una herramienta de gestión muy eficaz y útil para trabajar con perspectiva de futuro”. (Gallardo, 2014, parr. 4, Planificación estratégica en educación: retos y oportunidades).

Análisis de situación

Partiendo del problema planteado anteriormente sobre las dificultades que presenta el Instituto Santa Ana para aumentar el número de alumnos matriculados y del contexto actual de pandemia por COVID-19 que debilita enormemente la situación financiera de muchas familias, la subsistencia de las escuelas privadas se ve cada vez más comprometida.

Si hasta el año 2019 los principales inconvenientes que enfrentaba el instituto para aumentar la matrícula de estudiantes se relacionaban con la disminución de los ingresos en las familias y la alta competencia de las escuelas públicas, el año 2020 azotó gravemente la economía y la forma de impartir educación.

La pandemia del COVID-19 y la disposición de aislamiento social obligatorio en todo el territorio nacional desde marzo de 2020, obligó a diversos sectores económicos a detenerse, causando graves daños en la subsistencia de trabajadores independientes y pequeñas empresas fundamentalmente.

La gran mayoría de familias que conforman la comunidad educativa del instituto, formada principalmente por profesionales, empleados del sector privado y comerciantes, debieron hacer un alto en sus trabajos, afectando gravemente la economía familiar.

Esta situación llevó a reestructurar y redefinir nuevas formas de comercializar, de relacionarse e, indefectiblemente, de impartir educación. Los colegios, independientemente de su condición de públicos o privados, se vieron obligados a la utilización de medios virtuales para continuar con los cronogramas educativos establecidos.

Los padres, no solamente vieron afectada su economía, sino que también tuvieron que colaborar de una forma mucho más activa con la educación escolar de sus hijos, situación no muy bien aceptada por ellos, ya que deben seguir pagando el colegio cuando sus hijos permanecen en casa y no reciben una educación acorde al costo de la cuota.

A continuación se analizan diversas herramientas de planificación estratégica que ayudarán a definir la situación actual por la que atraviesa el Instituto.

Análisis del Macroentorno: PESTEL

El análisis PESTEL es una metodología de planificación estratégica que mide el impacto de los factores del macroentorno en la organización. Permite evaluar el contexto en el que la institución se encuentra para determinar la posición y dirección que deberá tomar.

Roberto Rosso (2014), consultor de marketing, fundador y presidente de Key-Stone, se refiere a éste análisis como aquel “cuyo objetivo implica delimitar los factores que podrían ser relevantes en las tendencias generales, pero además, nos proporciona una información útil para el proceso de toma de decisiones y en las elecciones estratégicas y operativas de la organización”.

En la Tabla N° 1 se detallan las principales características de estos factores para el caso particular del Instituto Santa Ana, y del sector educativo privado en general.

Tabla 1: Análisis de PESTEL

Factores	Características
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> - Ley de Educación Nacional (2006) que asigna al Estado la responsabilidad de garantizar la enseñanza igualitaria y gratuita. - Alta tasa de deserción escolar a nivel nacional. - Estructura curricular regulada por lineamientos provinciales y Núcleos de Aprendizajes Prioritarios (NAP) a nivel nacional. - Abordaje de la Educación Sexual Integral (ESI) según las reglamentaciones vigentes nacionales y provinciales. - Incorporación del enfoque de perspectiva de género, en el marco del programa Educar en la igualdad, dispuesto por el Ministerio de Educación de la Nación. - Decreto de aislamiento social obligatorio dispuesto por la Presidencia de la Nación, a raíz de la pandemia de COVID-19.
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis económica nacional y aumento del desempleo. - Desfinanciamiento de la educación pública. - Funcionamiento de instituciones privadas con fondos propios, recaudados por medio del pago de la matrícula de los estudiantes. - Familias de clase socioeconómica media-alta que, por lo general, cuenta con más de un ingreso.

Sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Disconformidad social frente al aislamiento preventivo y obligatorio. - Variedad de clubes deportivos en la zona. - Valoración social de la educación bilingüe. - Centros de Salud cercanos a la institución. - Disponibilidad de diversos medios de transporte.
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en la utilización de aulas virtuales. - Mayor uso de software interactivo, pizarras digitales, etc. - Incremento en la utilización de celulares y redes sociales.
Ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Cuidado de espacios verdes. - Reciclaje (plástico, vidrio, papel, metal). - Valor de desechos orgánicos y elaboración de compost. - Huertas orgánicas y animales de granja.
Legales	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del sistema educativo de acuerdo a la Ley Provincial de Educación N° 9870. - Ley Nacional de Educación Sexual Integral (ESI) N° 26.150. - Decreto 297/2020. Aislamiento social, preventivo y obligatorio.

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en la tabla, los factores políticos y legales se basan principalmente en las disposiciones establecidas en la Ley Provincial de Educación N° 9870, que regula el funcionamiento de los colegios y del sistema educativo en general en todo el ámbito de la provincia de Córdoba.

Un tema no menor incluido dentro de este aspecto fue el aislamiento social, preventivo y obligatorio por la pandemia de COVID-19 establecido por el Gobierno nacional en conjunto con los gobiernos provinciales, mediante el Decreto 297/2020.

Este contexto afectó severamente al sector económico, ya que muchas actividades laborales se detuvieron o debieron reestructurarse para poder continuar. Esto agravó la crisis social y económica que ya atravesaba el sistema educativo en nuestro país, con marcados incumplimientos de las leyes, compromisos de los planes educativos y de la inversión en infraestructura. Como consecuencia de lo mencionado, muchos niños y adolescentes no pueden acceder a la educación o lo hacen de forma incompleta, desencadenando una alta tasa de deserción escolar.

En el ámbito social, la pandemia de COVID tuvo una fuerte repercusión ya que condicionó totalmente la forma de relacionarse de la población, limitando al mínimo acciones muy cotidianas relacionadas a lo laboral, educativo, incluso al suministro de bienes esenciales.

Los aspectos tecnológicos tomaron gran relevancia en este contexto ya que se debieron adecuar los diferentes niveles educativos a la modalidad virtual, como única forma viable de comunicación en masas.

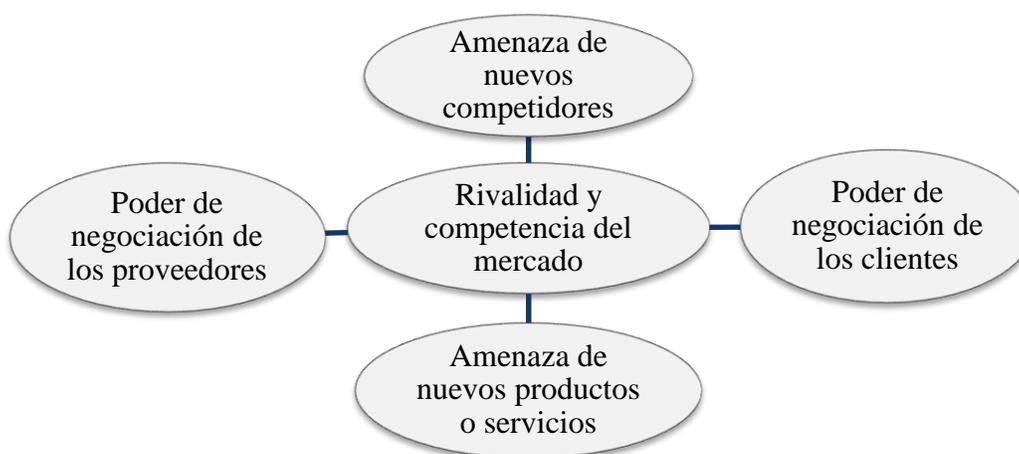
Las redes sociales, que si bien ya eran ampliamente utilizadas, se volvieron la principal vía de comunicación entre públicos de todas las edades, pero principalmente en los jóvenes.

La era digital y la necesidad de estar constantemente conectados y compartir todo en redes sociales llevó a los jóvenes a cuestionarse el mundo de otra manera, con una mirada más creativa y crítica del futuro y una mayor preocupación por el medio ambiente, la ecología y el cuidado del planeta. Este último aspecto obliga a las instituciones educativas a considerar cada vez más el tema ecológico dentro de su plan de estudios, relacionado a la separación de residuos en origen, reciclaje, armado de compost, huertas y alimentación nutritiva.

Análisis del Microentorno: Las 5 fuerzas de Porter

Michael Porter (1982), profesor de la escuela de negocios de la Universidad de Harvard, sostiene que la evaluación de un sector económico puede ser realizada mediante un modelo que postula cinco fuerzas competitivas (*Figura 1*).

Figura 1: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Porter, M. (1982).

Si se analizan éstas fuerzas adaptadas al entorno educativo, se tendría:

1. *Poder de negociación de los clientes*

Los consumidores del servicio educativo serían los alumnos y sus familias cuyo poder de negociación es considerable, debido a que el ámbito escolar, tanto público como privado, posee una alta competencia en la zona.

2. *Poder de negociación de los proveedores*

Los principales proveedores del servicio educativo son los docentes. Si bien la oferta de los mismos no es escasa, cada institución busca cualidades especiales en los docentes a contratar, que estén alineadas con los objetivos institucionales. Por tal motivo, su poder de negociación se ve disminuido.

3. *Amenaza de nuevos productos o servicios*

En este aspecto, la era digital está tomando relevancia, por lo que aquellas instituciones que logran adaptarse con mayor facilidad a las clases virtuales, o contenido en línea, no se verían tan amenazadas como aquellas que no lo hacen. Otras cualidades innovadoras que se están aplicando actualmente, que valoran los padres, tienen que ver con el cuidado del medio ambiente, aportes solidarios a la comunidad, etc.

4. *Amenaza de nuevos competidores*

Para los colegios privados, la apertura de escuelas públicas son una fuerte amenaza, ya que muchos padres se replantean, cada vez con mayor frecuencia, la balanza costo-beneficio. Lo mismo ocurre con aquellos colegios privados pero con subsidio estatal, cuya matrícula muchas veces está por debajo del 50% del valor de aquellos que no perciben ayuda del Estado.

5. *Rivalidad y competencia del mercado*

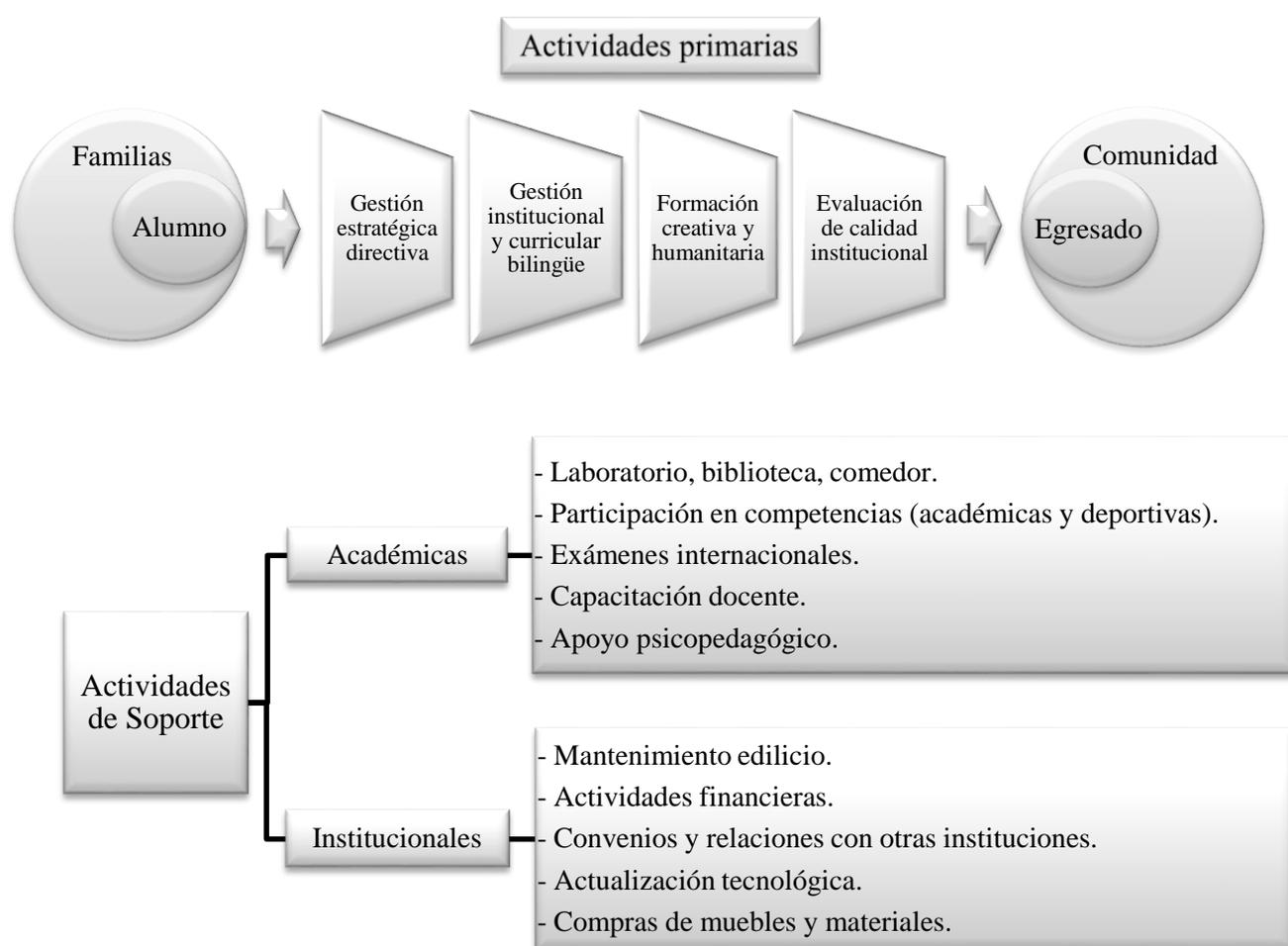
Como el mercado es competitivo y plantea diversas alternativas al consumidor, la diferenciación debe basarse en:

- Excelencia académica, con resultados visibles a la comunidad.
- Capacitación constante del personal docente.
- Mejoras edilicias y tecnológicas gracias al aporte de los padres.
- Proyectos diversos que motiven la creatividad y autonomía de los alumnos.

Análisis interno: Cadena de Valor

La cadena de valor es un modelo teórico desarrollado por Michael Porter que se utiliza para analizar una empresa mediante la descomposición de la misma en sus partes constitutivas, con el objeto de identificar sus fuentes de ventaja competitiva. Permite describir como en cada etapa del proceso se le va agregando valor al producto hasta llegar a su versión final. Su uso permite detectar oportunidades de diferenciación que generen valor para la empresa y los consumidores.

Figura 2: Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N° 2 se esquematiza la cadena de valor aplicada al Instituto Santa Ana. En la misma se identifican a aquellas actividades esenciales, o primarias, que a su vez se encuentran

respaldadas en las actividades de soporte, secundarias o de apoyo. Ambas son fundamentales para el desarrollo de los alumnos, a fin de que el egresado sea una persona de bien, capaz de aportar valor a la comunidad de la que forma parte.

Desde que el alumno ingresa al seno institucional, se incorpora inconscientemente a diversos procesos que a lo largo de los diferentes ciclos lectivos lo van moldeando curricularmente dentro de la formación bilingüe, como también en aquella social y humanitaria.

Si bien todas las actividades primarias se consideran pilares fundamentales para cumplir con el objetivo académico de la institución, la etapa de formación creativa y humanitaria es clave para obtener una ventaja competitiva frente a los demás colegios, ocasionando un impacto positivo en la comunidad en general.

Esto se obtiene principalmente con la incorporación de docentes comprometidos y dispuestos a trabajar no sólo los aspectos académicos sino los aspectos emocionales de los alumnos que los motiven a buscar su pasión en lo que hacen y en lo que quieren ser.

Además, todo este sistema requiere de una adecuada gestión directiva y una eficiente evaluación de las diferentes etapas del proceso, con la finalidad de mantener altos estándares de calidad institucional.

Análisis interno: FODA

El análisis FODA es otra herramienta de gestión que permite visualizar la situación de una empresa o institución a partir de la recopilación de información interna y externa a ella. Se evalúan tanto aspectos positivos como negativos que afectan su desempeño.

Las variables internas incluyen las Fortalezas y Debilidades de la institución, mientras que las variables externas describen las Oportunidades y Amenazas del entorno.

En la Tabla N° 2 se detalla este análisis aplicado al Instituto Santa Ana.

Tabla 2: Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
1. Marcado sentido de pertenencia de todos los estamentos de la comunidad educativa. 2. Muy buen nivel de inglés + exámenes internacionales + ventaja diferencial (CAE). 3. Libertad para desarrollar propuestas educativas + predisposición docente positiva para realizar proyectos interdisciplinarios. 4. Infraestructura edilicia propia.	1. Fallas en la comunicación institucional y en la delimitación de roles. 2. Escasos espacios para la investigación y la capacitación docente. 3. Escasa participación en competencias escolares (académicas y deportivas) y en viajes de intercambio. 4. Necesidad de cobrar una alta cuota, para el mantenimiento de la institución.
Oportunidades	Amenazas
1. Aumento de niños en edad escolar en la región. 2. Cercanía con centros de salud. 3. Interés de otras instituciones para establecer relaciones simbióticas.	1. Revalorización de la escuela pública con ofertas de calidad educativa. 2. Instalación en las proximidades de una escuela bilingüe subsidiada por el Estado (con cuotas al 50%). 3. Conflictos gremiales. 4. Cambios en la legislación educativa.

Fuente: Elaboración propia en base a material suministrado por la cátedra.

- *Fortalezas:* consideran todo aquello en lo que la institución demuestra un alto nivel de desempeño y les otorga una ventaja frente a la competencia.

Particularmente el instituto se caracteriza por su excelencia en la lengua inglesa, lo que le da el rótulo de bilingüe, además de preparar a los alumnos para rendir exámenes internacionales y poseer convenios con las universidades de Cambridge y London que les permite hacer viajes al exterior, logrando excelentes resultados.

Otra ventaja importante es que funciona en un edificio propio y le brinda a su personal una calidez familiar, marcando un fuerte sentido de pertenencia en todos los estamentos de la comunidad educativa. También se les da libertad al equipo docente para desarrollar proyectos de diversas índoles y propuestas educativas innovadoras y enriquecedoras para los alumnos y la institución.

- *Debilidades:* incluye aquello en lo que la institución es vulnerable y puede generar una desventaja frente a la competencia. En el caso particular del Instituto Santa Ana, al ser una organización familiar, y si bien cada uno tiene su rol definido, puede pasar que en ciertas ocasiones esos roles se confundan y generen roces entre sus miembros. Lo mismo ocurre con la comunicación institucional, ya que se suele utilizar con mayor frecuencia la vía informal en asuntos que requerirían vías formales por la complejidad de los temas a tratar.

Otra debilidad es la capacitación docente, esencial para mantener los estándares de calidad. Además se debe aumentar la participación de los alumnos en competencias escolares, tanto académicas como deportivas, que permitan mostrar el nivel del colegio frente a la competencia.

Y por último, cómo se trata de una institución privada sin ayuda estatal, todos los gastos de funcionamiento y mantenimiento deben costearse de los ingresos de las cuotas que abonan los padres, lo que da su elevado valor monetario.

- *Oportunidades:* describen a aquellas circunstancias externas favorables, que visualizadas oportunamente pueden significar una ventaja organizacional.

Tal como se observa en las tablas presentadas en el Anexo A, según la proyección del INDEC para el año 2021, el Centro de Participación Comunal de Argüello, donde se encuentra el instituto, contaría con una población estimada de 39.590 habitantes con edades comprendidas entre los 0 y 14 años y unos 13.475 con edades de 15 a 19 años, con un aumento de aproximadamente el 8% respecto al censo del año 2010.

Otra ventaja del entorno es que hay varios centros de salud situados en las cercanías del colegio, lo que les da tranquilidad a los padres. También hay varias instituciones cercanas muy interesadas en establecer y mantener relaciones simbióticas con la institución, como son los casos del Centro Educativo Mater y la Escuela Javier Lazcano Colodrero.

- *Amenazas:* son situaciones externas que generan inestabilidad y riesgo para la institución. Como ya se mencionó anteriormente, el hecho de cobrar una cuota elevada, pone a la institución en riesgo cada vez que en las cercanías se instale un nuevo colegio con cuotas más accesibles. Algo similar ocurre con la revalorización de la educación pública, que ocasiona

una fuerte amenaza de pérdidas en el número de alumnos cuyos padres no puedan continuar pagando el valor de la cuota escolar.

Los cambios en la legislación educativa también afectan porque pueden obligar al colegio a reestructurar ciertos aspectos de su funcionamiento habitual. Otro aspecto no menor a considerar son los conflictos gremiales que pueden generar insatisfacciones por parte del personal docente.

Análisis específico: Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff es una herramienta de análisis estratégico y de marketing que permite identificar oportunidades de crecimiento en una empresa, ya sea en el mercado en el que actualmente participa, con nuevos productos o no, o en mercados aún no explorados.

Tabla 3: Matriz de Ansoff

		Mercados	
		Actuales	Nuevos
Productos	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de mercados
	Nuevos	Desarrollo de productos	Diversificación

Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias de la matriz son las siguientes:

1. *Penetración de mercado:* Corresponde a la combinación de mercados y productos actuales. Esta estrategia tiende a obtener una mayor participación en el mercado actual, con sus productos actuales, mediante un incremento en sus ventas.

Para el caso del Instituto Santa Ana, podrían implementar esta estrategia realizando las siguientes actividades:

- Incrementar la publicidad de los beneficios de estudiar en la institución.
- Implementar promociones en la inscripción con el fin de atraer nuevas familias.
- Realizar promociones especiales o descuentos por pago anticipado para el alumnado actual.
- Programa de becas para exámenes internacionales.

2. *Desarrollo de mercados:* Corresponde a la combinación de productos actuales con nuevos mercados. Estos mercados pueden ser geográficos, nuevos segmentos de consumidores, cambios en la cadena de distribución, etc.

En el caso del Instituto Santa Ana, se podría realizar:

- Apertura de una sede de la institución en otra localidad geográfica con mayor demanda y menos competencia en educación bilingüe.

3. *Desarrollo de productos:* Corresponde a la combinación de nuevos productos en mercados actuales. El objetivo de esta estrategia consiste en desarrollar productos novedosos para el mercado actual. Entre las actividades necesarias para llevar a cabo la estrategia en el Instituto Santa Ana se encuentran:

- Implementación de nuevas modalidades dentro del Ciclo Orientado.
- Apertura de un turno noche para enseñanza del idioma inglés a personas adultas o darles la posibilidad de terminar el secundario con el aval de la institución.

4. *Diversificación:* El objetivo de esta estrategia consiste en abrir nuevos mercados a través de la venta de productos nuevos. Es una estrategia riesgosa pero que puede ser rentable si es llevada a cabo con éxito.

En el caso del Instituto Santa Ana, se podría implementar:

- Venta de productos de la huerta y granja a mercados minoristas.
- Alquiler de las instalaciones para capacitaciones, eventos deportivos, etc.

Marco teórico

A lo largo de este apartado se desarrollarán los conceptos más importantes relacionados a la planificación estratégica en las organizaciones en general y se irá focalizando paulatinamente en el ámbito de la educación, resaltando la importancia que tiene la planificación en los establecimientos educativos.

La importancia de la planificación estratégica en las organizaciones

La palabra estrategia surge de los términos griegos: “stratos” (ejército) y “agein” (guía). Comienza a utilizarse en Oriente hace más de 2.500 años gracias a las estrategias militares desarrolladas por el filósofo chino Sun Tzu. Sus tácticas utilizaban el engaño para reaccionar frente al enemigo, al sometimiento para alcanzar la victoria, el conocer al oponente para anticiparse al ataque y evitar el riesgo, y al espionaje como mecanismo de defensa. Todas estas estrategias se fueron adecuando con los años y actualmente se utilizan por muchas empresas para conocer a la competencia y desarrollar una ventaja competitiva. (Melo Rivera, E. M., 2017).

Continuando con la definición de ventaja competitiva, Michael Porter hace alusión a la misma como “el valor que una firma es capaz de crear para sus consumidores debe ser mayor al costo que tenga para la firma la creación de dicho valor, argumentando que el valor es lo que los consumidores están dispuestos a pagar” (Porter M., 1982)

Tal como expresan Judith Galarza López y José Luis Almuñías Rivero (2014), la planificación estratégica en las organizaciones es un proceso que debe ser continuo, reflexivo, participativo, crítico, autocrítico, instructivo, flexible, integral y orientador, vinculado a la toma de decisiones. Está integrado por varios factores que integran el pasado, el presente y el futuro y se apoya en flujos de información interna y externa. Busca alcanzar determinados objetivos con la mayor racionalidad de recursos; y considera, además, la cultura organizacional, el ambiente político, los valores y el empleo de métodos y técnicas adecuadas.

La planificación estratégica en el sector educativo

Mario Miguel Ojeda Ramírez (2013) señala que la planificación estratégica comenzó a utilizarse de forma temprana en algunos institutos superiores en Estados Unidos, a finales de los setenta, ante la necesidad de revisión del sistema educativo que ya se vivía en diferentes países

como consecuencia de una evolución social que demandaba mayores requerimientos de eficiencia y calidad. Cada vez más especialistas y estudiosos de la educación, como así también organismos internacionales, fueron adoptando a la planificación estratégica para la gestión educativa, aunque se mantenía un desfase de alrededor de 10 años con respecto a su uso en otras organizaciones privadas como empresas y negocios.

Una de las limitaciones que se planteaban respecto a la utilización de planes estratégicos, se relacionaba al hecho de que no se definían claramente los objetivos y metas, lo que generaba inseguridad con respecto al seguimiento y evaluación de los planes.

La planificación estratégica debe formular, en una primera instancia, la finalidad del plan, mediante un esquema práctico de trabajo, para guiar de forma ordenada y por un buen camino a la institución educativa. En éste ámbito, Keller (1983) citado por Bastidas, Caballero y Moreno (2010), señala que la toma de decisiones de estrategias académicas de una facultad, escuela o universidad, significa que sus líderes son actores más activos que pasivos, que la planificación es continua y su enfoque es tanto externo como interno.

Juan Manuel Manes (2014), en el capítulo 4 de su libro *Gestión estratégica para instituciones educativas*, enumera las claves para una implementación exitosa del plan estratégico en instituciones educativas, ya que afirma que aquellas que la ponen en práctica son: a) las que satisfacen mejor las necesidades de su comunidad educativa, b) las más recomendadas por la calidad de sus servicios, c) las que tienen estabilidad y crecimiento en base a objetivos realistas en una planificación, d) las que utilizan sus recursos con mayor eficiencia, e) las mejor preparadas para enfrentar contingencias, y f) las que aceptan sus debilidades como desafíos y sus fortalezas como ventajas.

A pesar de estos beneficios, también resalta las principales causas que manifiestan algunas instituciones para no planificar, y son: a) se resiste a la idea de evaluar el afuera y relacionarlo con el adentro en el marco de una planificación, b) se confunde planificación estratégica con acciones aisladas sin resultados, c) falta de práctica entre los directivos en el ejercicio de la planificación estratégica, d) creer que la planificación estratégica es futurología, e) el desarrollo de planes muy rígidos o muy extensos.

Tradicionalmente, la planificación se realizaba de manera solitaria e individual, pero en la actualidad es necesario el trabajo en equipo entre directivos y docentes para definir espacios institucionales que permitan la elaboración conjunta y sinérgica del plan estratégico. Para asegurar

el éxito de esta tarea, es necesario establecer objetivos de crecimiento, evaluando a las macro y micro tendencias de la oferta y demanda educativa y a la evolución de la matrícula propia de los últimos años. (Manes, J. M., 2014).

La reestructuración de la educación para hacer frente al contexto actual

Desde finales del siglo XX la educación sufrió diversas reformas, debido a una dinámica evolución social y económica derivada de la globalización, que llevó a definir nuevos roles y retos a nivel educativo. En este marco, las herramientas de gestión organizacional, entre las que se destaca la planificación estratégica, han adquirido una gran relevancia, convirtiéndose en la parte central de programas de mejora educativa. (Ojeda Ramírez, M. M., 2013).

Como destaca Martha Macías Sánchez (2016), es importante enlazar los propósitos de la institución con los factores tecnológicos, psicológicos y conductuales de los individuos que la conforman, para asegurar los procesos de estabilidad institucional y su adaptación al entorno.

En el marco actual de pandemia por COVID-19, se dejó en evidencia la importancia de la adaptación de las instituciones educativas a las plataformas digitales.

Mireya Ardila-Rodríguez (2011) hace referencia a la formación en ambientes virtuales como nuevo paradigma metodológico, que surge tanto para la investigación como para la generación de nuevas estrategias y procesos educativos; obligando a las instituciones a implementar estos modelos a sus procesos, y demostrar la cohesión entre calidad pedagógica y calidad tecnológica. El propósito de los ambientes virtuales es contribuir a la prestación del servicio docente, facilitando la comunicación didáctica y pedagógica en las labores de comunicación efectiva, eficiente y oportuna del docente con los estudiantes, ampliando el horizonte de consulta documental, bibliográfica y referencial.

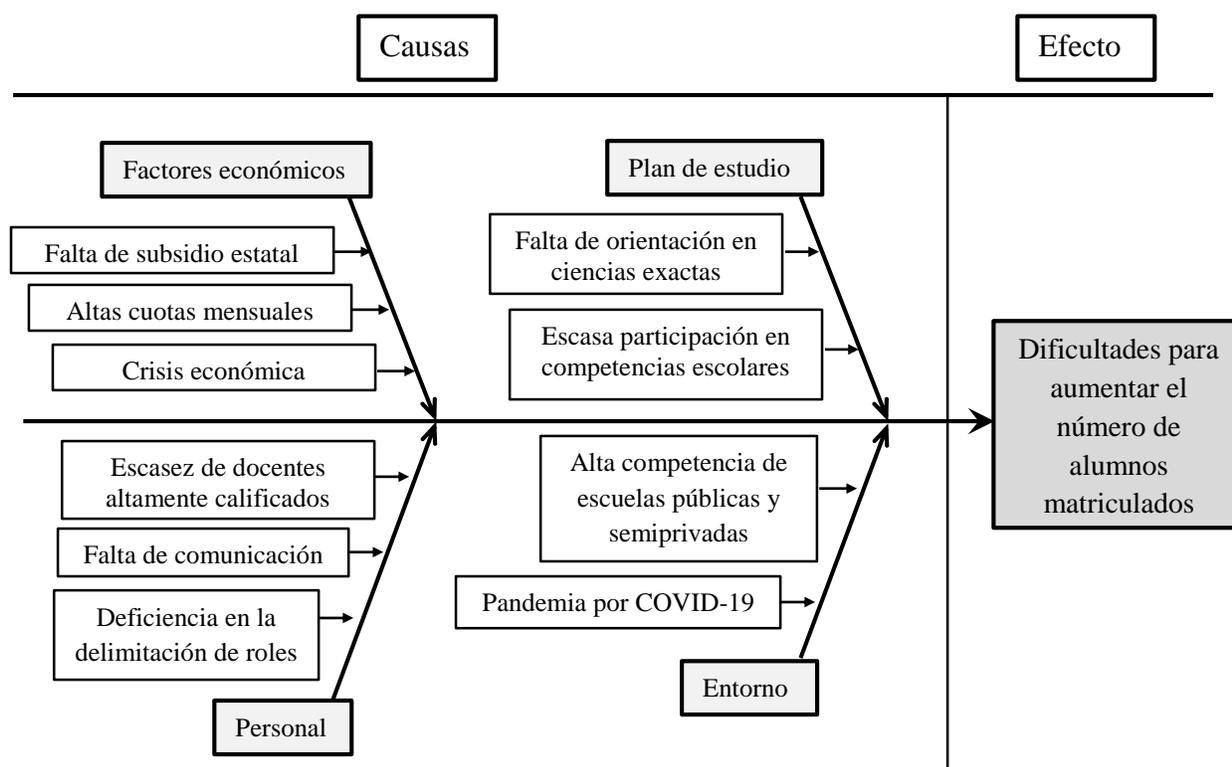
Luego de este desarrollo, se puede concluir que la planificación estratégica como herramienta se utiliza para la creación de valor en las empresas, permitiéndoles diferenciarse de la competencia. Fundamentalmente, en el ámbito educativo está tomando cada vez más relevancia, permitiendo que directivos y docentes trabajen en conjunto para aumentar la calidad de sus servicios y la eficiencia en el uso de recursos, particularmente frente al contexto actual que requiere de un enorme proceso de adaptación a la realidad virtual.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

En el caso particular del Instituto Santa Ana, y en base a los datos analizados, se realiza el planteo de las causas de la problemática mediante un diagrama de Ishikawa, causa – efecto o espina de pescado.

Figura 3: Diagrama de Ishikawa o causa-efecto



Fuente: Elaboración propia.

En la Fig. 3 se detallan las principales causas que desencadenan la problemática que se viene abordando, que son las dificultades que presenta el Instituto Privado Santa Ana de la Ciudad de Córdoba para aumentar el número de alumnos matriculados.

Estas causas se relacionan principalmente a fallas en el plan de estudio, inconvenientes en el personal, variables del entorno, pero por sobre todo, a factores económicos, ya que a pesar de que la propuesta de la institución sea buena, la situación económica actual no la hace accesible para muchas familias.

Justificación del problema

Si bien ya se mencionó que los factores económicos son determinantes para los padres al momento de elegir un colegio para sus hijos, hay otros factores que influyen en la elección, más relacionados a la educación de calidad, por los que estarían dispuestos a hacer el sacrificio económico.

La excelencia en la lengua inglesa es uno de los atributos del Instituto Santa Ana más valorados por los miembros de la comunidad educativa, que a pesar del alto valor de la cuota, atrae a las familias de la región y los motiva a inscribir a sus hijos. Así como este atributo es muy positivo, el hecho de que sólo tenga orientación en humanidades y ciencias sociales, puede considerarse un factor negativo, más que todo para aquellas familias que quieren que sus hijos sigan una modalidad diferente, como en ciencias naturales o ciencias económicas.

Conclusión diagnóstica

Se propone la incorporación de otras orientaciones relacionadas a las ciencias económicas, biológicas, exactas y/o aplicadas, donde se valoraría más el conocimiento en la lengua inglesa, por la aplicación universal de estas ciencias, como así también se daría un mejor aprovechamiento del laboratorio.

Muchos alumnos quizás tienen intenciones de estudiar carreras universitarias vinculadas a la medicina, bioquímica, ingenierías, sistemas informáticos, entre otras carreras relacionadas, por lo que la ausencia de ésta modalidad en el Instituto también es un determinante para los padres a la hora de elegir un colegio. Lo mismo ocurre con aquellos alumnos interesados en estudiar carreras relacionadas a las ciencias económicas como contabilidad y administración.

Si bien con las orientaciones actuales, el egresado sale con un perfil capaz de comprender, explicar, relacionar y reflexionar sobre temáticas generales, no es lo mismo a cuando se abordan temas específicos de una carrera para la cual no se tiene una base sólida.

Respecto a la planificación estratégica, el Instituto cuenta con su misión, visión, objetivos, análisis del entorno, pero quedaron obsoletos en algunos casos respecto a la realidad dinámica que se atraviesa. Sería positivo poder organizar reuniones periódicas entre docentes, directivos, administrativos y padres para replantear ciertas cuestiones internas y establecer nuevos objetivos, al menos para el corto y mediano plazo.

Propuesta

Retomando el problema planteado con anterioridad para el Instituto Santa Ana, en esta sección se desarrollará una posible solución para incrementar el número de alumnos inscriptos en el colegio para el siguiente año lectivo 2021.

A partir del material proporcionado por la cátedra, se modifican parcialmente las concepciones de misión y visión de la institución, resultando las siguientes:

- *Misión:* Ser un colegio líder en la Ciudad de Córdoba, en la formación de personas intelectualmente activas, autónomas, curiosas e interesadas por el conocimiento, con una mirada crítica de la realidad y gran dominio del idioma inglés.
- *Visión:* Brindar una enseñanza personalizada a cada alumno, estimulando sus capacidades individuales y creando diferentes escenarios que promuevan los distintos aprendizajes y el desarrollo de su pensamiento crítico.

Objetivos

Objetivo general: Incrementar en un 20% el número de alumnos inscriptos en la institución para inicios del ciclo lectivo 2021.

Objetivos específicos:

- Ampliar la oferta académica en un 100%, pasando de dos a cuatro modalidades, dentro del Ciclo Orientado del nivel secundario para inicios del año escolar 2021.
- Ampliar del cuerpo docente en un 6%, mediante la incorporación de cuatro profesionales específicos para las nuevas áreas para inicios del año 2021.
- Ampliar la capacidad edilicia en un 21%, mediante la construcción de cuatro aulas para fines de 2020 que posibilite albergar a los alumnos de las nuevas modalidades.
- Concentrar en una única base de datos la información de los alumnos y sus tutores en un 100% mediante la implementación de un software CRM a mediados del año 2020.

Acciones específicas

Las acciones necesarias para el desarrollo del plan de implementación son:

a) Ampliación curricular

Las modalidades a implementar serían en Ciencias Naturales y en Economía y Gestión de las Organizaciones. Para cada una se debe elaborar un proyecto curricular individual, que luego se nucleará en un proyecto institucional unificado, el cual será elevado a la Sede de Supervisión del nivel secundario para su posterior presentación, antes del 30 de junio, en el Ministerio de Educación de la provincia de Córdoba. Una vez de que sea evaluado, se deberá aprobar mediante resolución ministerial.

Los requerimientos para los trámites de aprobación se extrajeron del portal de trámites del Ministerio de Educación de la provincia de Córdoba de la sección de Apertura de nuevas carreras o proyectos pedagógicos.

b) Actualizar las estrategias de Marketing

Los alumnos se encuentran cada vez más presentes en las plataformas sociales, por lo que si se busca captar su atención es importante contar con una adecuada presencia online.

Para los colegios es fundamental adaptarse a los recursos que ofrece el marketing digital. Tener una cuenta en Facebook, Twitter, Snapchat, Instagram, etc. es sin duda la mejor manera de llegar al público objetivo de forma más instantánea. No es necesario tener perfiles en todas las plataformas pero sí en las dos o tres principales.

c) Implementar un software CRM (Customer Relationship Management)

El CRM es una aplicación de base de datos que significa Gestión de Relaciones con Clientes, y permite registrar toda la información considerada importante de alumnos, egresados, futuros estudiantes y tutores.

d) Aumentar la interacción entre la institución y la familia

La generación de eventos educativos y familiares son otras herramientas poderosas a implementar para atraer la atención de estudiantes, padres y tutores. Además son útiles para lograr la presencia de la institución en diferentes medios. También se pueden aprovechar para obsequiar o vender productos con el *merchandising* del instituto.

e) Generar encuestas sobre el interés en las nuevas modalidades

Crear una encuesta en formulario online y enviarlo a la comunidad educativa para sondear la factibilidad y el interés de los padres y alumnos en las nuevas modalidades.

A continuación, en la Tabla N° 4, se listan las actividades a llevar a cabo con sus respectivos periodos de tiempo. Los responsables de llevar adelante el proyecto serían fundamentalmente el consejo directivo y los directores del nivel secundario, tanto de inglés como de castellano, con colaboración de los docentes y el secretariado.

Tabla 4 - Actividades para el desarrollo de la propuesta

Orden	Actividad	Inicio	Duración (días)	Fin
A	Encuesta online a padres y alumnos sobre el interés en las nuevas modalidades.	20/04/20	14	03/05/20
B	Análisis y discusión de los resultados obtenidos.	04/05/20	7	10/05/20
C	Entrevistas con los auditores de las diferentes áreas del Ministerio de Educación.	11/05/20	7	17/05/20
D	Armado de un proyecto curricular para cada una de las modalidades a implementar en el Ciclo Orientado.	18/05/20	21	07/06/20
E	Elaboración de un proyecto institucional unificado que abarque los proyectos individuales.	08/06/20	7	14/06/20
F	Elevar el proyecto a la Sede de Supervisión de nivel secundario.	15/06/20	7	21/06/20
G	Presentación del proyecto en el Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba para su aprobación mediante resolución.	22/06/20	28	19/07/20
H	Reestructuración edilicia para 4 nuevas aulas.	06/07/20	42	16/08/20
I	Implementación de un CRM y carga de datos.	03/08/20	56	27/09/20
J	Búsqueda, evaluación y contratación de docentes para las nuevas modalidades.	07/09/20	35	11/10/20
K	Difusión de las nuevas modalidades en redes sociales y medios de comunicación locales.	01/09/20	50	20/10/20

Fuente: Elaboración propia

Alcance

La propuesta se implementará entre los meses de abril y octubre del año 2.020 en el Instituto Santa Ana situado en el Barrio Argüello de la zona norte de la Ciudad de Córdoba.

La principal restricción temporal a resolver es que los proyectos pedagógicos se pueden presentar en el Ministerio de Educación hasta el 30 de junio de cada año únicamente si la idea es que se implementen a inicios del siguiente ciclo lectivo.

Como restricción espacial, se deberían construir o reacondicionar al menos 4 aulas más, dos por cada nueva modalidad, lo que implica una fuerte inversión económica y una redistribución de espacios, con una capacidad inicial en cada aula de al menos 20 alumnos.

Recursos involucrados

A continuación se detalla un presupuesto estimado para la construcción de las cuatro aulas de dimensiones de 5,0 m. x 5,0 m x 3,5 m de altura, en placas de yeso reforzado con aislación termo-acústica de Durlock, más el mobiliario necesario a incorporar.

Tabla 5 - Presupuesto para construcción y equipamiento de aulas

Descripción	Precio x m ²	Superficie	Subtotal	Unidades x aula	Aula	Total p/ 4 aulas
Pared	\$1.506	17,5 m ²	\$26.355	4	\$105.420	\$421.680
Cielorraso	\$919	25 m ²	\$22.975	1	\$22.975	\$91.900
Mano de obra	\$350	95 m ²	\$33.250	1	\$33.250	\$133.000
Puerta		4 m ²	\$37.180	1	\$37.180	\$148.720
Ventana			\$10.730	2	\$21.460	\$85.840
Pupitres			\$2.300	20	\$46.000	\$184.000
Escritorio			\$4.990	1	\$4.990	\$19.960
Pizarrón			\$13.590	1	\$13.590	\$54.360
Acondicionador de aire			\$43.000	1	\$43.000	\$172.000
Total					\$ 327.865	\$ 1.311.460

Fuente: Elaboración propia en base al cotizador Duit del sitio oficial de Durlock y equipamiento de la página oficial de Mercado Libre. (Anexo B)

- * *Alternativa de construcción tradicional:* En el caso de que la institución no desee la opción de construcción en Durlock y quiera optar por construcción tradicional, según la página oficial del Gobierno de Córdoba, el valor del metro cuadrado para el mes de mayo se estableció en \$33.094,71. Considerando la superficie de cada aula de 25 m², el costo aproximado de cada una sería de \$827.367,75, con un valor total por las cuatro de \$3.309.471, solamente en materiales y mano de obra.

Otro tema a considerar es la contratación de al menos dos docentes más por cada especialidad, o profesionales del área con formación pedagógica y dominio del idioma inglés.

Según el simulador de salarios de la Unión de Educadores de la Provincia de Córdoba (UEPC), el sueldo neto de un docente es de \$37.297,36 más los aportes patronales, que se detallan en el Anexo C y dan como resultado un costo laboral para la institución de \$50.898,10 por cada uno, haciendo un total de \$203.592,40 al mes por las cuatro incorporaciones.

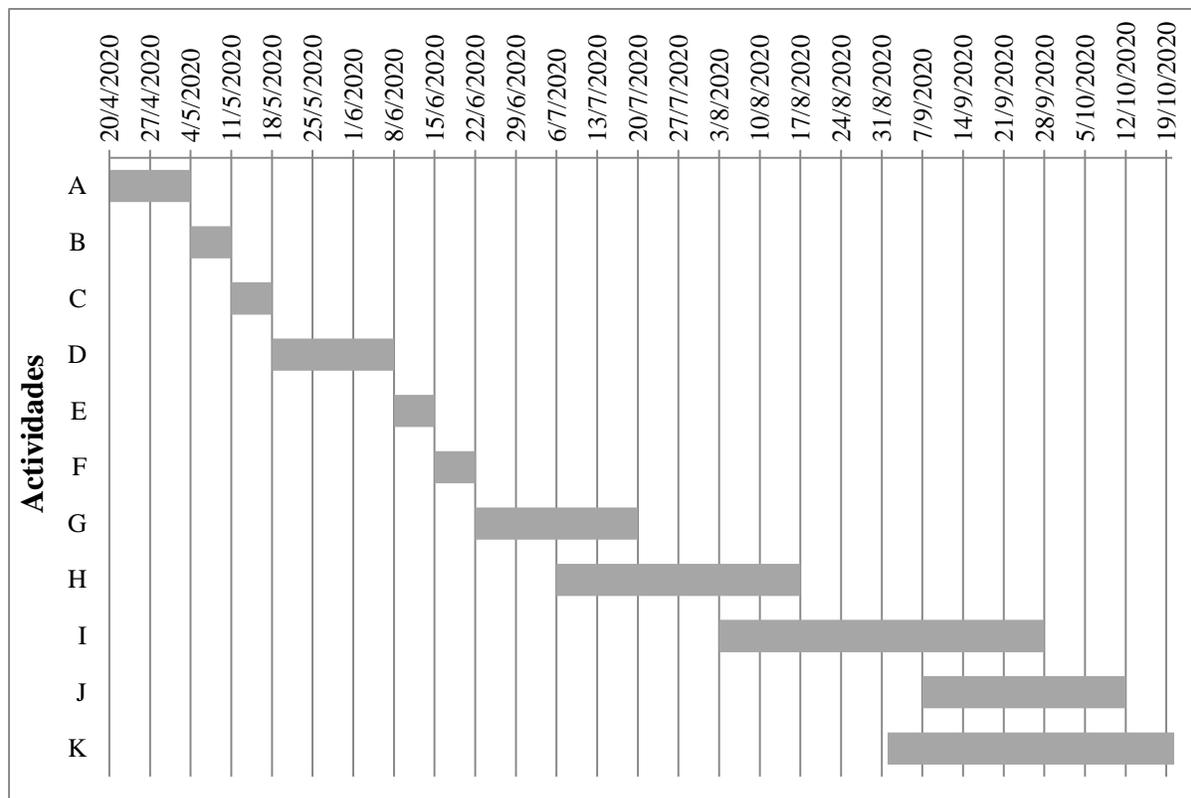
Además se decide destinar \$10.000 mensuales para campañas de promoción en redes sociales (Anexo D) y anuncios en medios de comunicación locales.

Otra herramienta a implementar es el CRM (Anexo E) con un costo de \$7.828,92 mensuales por el Plan Premium para siete usuarios (Consejo directivo + 6 áreas pedagógicas).

Marco de tiempo

Retomando con las actividades detalladas en la Tabla N° 4 se elabora un Diagrama de Gantt en el cual se visualiza un tiempo total del proyecto de 6 meses.

Figura 4: Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia

Medición

El análisis financiero se realizará mediante los cálculos de indicadores dinámicos como Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Índice de Valor Actual Neto (IVAN), y Periodos de Recupero (PR) Estático y Dinámico, considerando el defasaje temporal entre el momento de la inversión y el cobro de las cuotas de los estudiantes,.

También se incluye el cálculo del Retorno de la Inversión (ROI) para los casos de financiación con fondos propios y con deuda bancaria.

A continuación se calculan los principales parámetros necesarios para los análisis anteriormente mencionados.

Ingresos

Se consideran los ingresos provenientes de las cuotas mensuales de los nuevos estudiantes a partir de enero de 2.021, luego del incremento del 20% en el número de alumnos.

También se considera en el mes de diciembre un monto igual a una cuota, en concepto de inscripción al Ciclo Lectivo 2.021.

Tabla 6: Estimación de ingresos mensuales para el 2.021

Niveles	Promedio Cuota 2020 (*)	Alumnos 2018 (**)	Ingresos	Objetivo 2021	Nuevos Alumnos 2021	Nuevos Ingresos mensuales
Inicial	\$ 15.000	117	\$ 1.755.000	20%	23	\$ 345.000
Primario	\$ 19.000	174	\$ 3.306.000	20%	35	\$ 665.000
Secundario	\$ 22.300	116	\$ 2.586.800	20%	23	\$ 512.900
Total		407	\$ 7.647.800		81	\$ 1.522.900

Fuente: (*) Información extraída de la página oficial del Instituto Santa Ana (Anexo F).

(**) Información suministrada por la cátedra.

Egresos

Los conceptos a considerar son:

- Sueldos de nuevos docentes, a abonar a partir del mes de enero (Anexo C). \$203.592,40.
- Publicidad en redes sociales, abonadas en septiembre y octubre (Anexo D). \$10.000,00.
- Implementación del CRM, abonado a partir del mes de agosto (Anexo E). \$7.828,92.
- Sueldo anual complementario (SAC) abonado en el mes de junio de 2021. \$101.796,20.

Tasa de Costo de Capital

El costo de capital representa la tasa de retorno exigida por los inversionistas para compensar el costo de oportunidad por haber invertido en el proyecto y no en otro, considerando los diferentes riesgos asociados al mismo.

Se calcula mediante el modelo CAPM para la valoración de los activos de capital, en donde la rentabilidad esperada (K_e) es igual a la tasa libre de riesgo (R_f) más una prima por riesgo compuesta por el coeficiente beta (β_i) del riesgo sistémico de una industria en particular y la rentabilidad esperada del mercado (R_m), ajustada por una prima por riesgo país (R_p) ocasionada por invertir en países emergentes.

- Tasa libre de riesgo (R_f) 0,65% (Desarrollado en el Anexo G)
- Coeficiente beta (β_i) 1,36 (Desarrollado en el Anexo H)
- Rentabilidad esperada del mercado (R_m) 9,19% (Desarrollado en el Anexo I)
- Prima por riesgo país (R_p) 28% (Desarrollado en el Anexo J)

$$\boxed{K_e = R_f + \beta_i (R_m - R_f) + R_p} = \boxed{40,06\%}$$

Capital de Trabajo

Se puede definir al capital de trabajo como la cantidad de recursos financieros que la empresa necesita para seguir operando, y se calcula como la diferencia entre los Activos Corrientes y los Pasivos Corrientes.

$$\boxed{CT = AC - PC} = \boxed{\$1.522.900,00 - \$221.421,32} = \boxed{\$1.301.478,68}$$

Depreciaciones

Las depreciaciones hacen referencia a la pérdida periódica del valor material de un bien y se calculan como el cociente entre la inversión inicial y la vida útil del bien considerado.

$$\boxed{\text{Dep} = \text{Inversión/Vida útil}} = \boxed{\$ 1.311.460/5 \text{ años}} = \boxed{\$ 262.292 \text{ anual}} = \boxed{\$21.858 \text{ mensual}}$$

Impuesto a las Ganancias

El impuesto a las ganancias es un tributo del 35% anual que se le debe abonar al Estado en función de los ingresos declarados. En el caso particular del proyecto para el instituto Santa Ana, la liquidación será mensual, por lo que se deberá abonar un equivalente al 35% luego de dividirlo en los 12 meses, dando como resultado un tributo del 2,92% mensual.

Tabla 7 - Flujo de Caja Económico del proyecto

Horizonte de análisis	0 (07/20)	1 (08/20)	2 (09/20)	3 (10/20)	4 (11/20)	5 (12/20)
Ingresos						1.522.900,00
Egresos		-7.828,92	-17.828,92	-17.828,92	-7.828,92	-7.828,92
(-) Depreciaciones		-21.857,67	-21.857,67	-21.857,67	-21.857,67	-21.857,67
Total egresos		-29.686,59	-39.686,59	-39.686,59	-29.686,59	-29.686,59
Total utilidad antes de impuesto		-29.686,59	-39.686,59	-39.686,59	-29.686,59	1.493.213,41
Impuesto ganancias		0,00	0,00	0,00	0,00	-43.601,83
Total utilidad desp de impuesto		-29.686,59	-39.686,59	-39.686,59	-29.686,59	1.449.611,58
(+) Depreciaciones		21.857,67	21.857,67	21.857,67	21.857,67	21.857,67
Inversiones	-1.311.460,00					
Capital de trabajo	-1.301.478,68					
Total flujo de caja económico	-2.612.938,68	-7.828,92	-17.828,92	-17.828,92	-7.828,92	1.471.469,25
Total flujo de caja econ. acumulado	-2.612.938,68	-2.620.767,60	-2.638.596,52	-2.656.425,44	-2.664.254,36	-1.192.785,11
Total flujo de caja econ. actualizado	-2.612.938,68	-7.575,98	-16.695,49	-16.156,08	-6.865,15	1.248.637,06
Total flujo econ. actual. acumulado	-2.612.938,68	-2.620.514,66	-2.637.210,15	-2.653.366,23	-2.660.231,38	-1.411.594,31

Horizonte análisis	6 (01/21)	7 (02/21)	8 (03/21)	9 (04/21)	10 (05/21)	11 (06/21)	12 (07/21)
Ingresos	1.522.900,00	1.522.900,00	1.522.900,00	1.522.900,00	1.522.900,00	1.522.900,00	1.522.900,00
Egresos	-211.421,32	-211.421,32	-211.421,32	-211.421,32	-211.421,32	-313.217,52	-211.421,32
(-) Depreciaciones	-21.857,67	-21.857,67	-21.857,67	-21.857,67	-21.857,67	-21.857,67	-21.857,67
Total egresos	-233.278,99	-233.278,99	-233.278,99	-233.278,99	-233.278,99	-335.075,19	-233.278,99
Total utilidad antes de impuesto	1.289.621,01	1.289.621,01	1.289.621,01	1.289.621,01	1.289.621,01	1.187.824,81	1.289.621,01
Impuesto ganancias	\$ -37.656,93	\$ -37.656,93	\$ -37.656,93	\$ -37.656,93	\$ -37.656,93	\$ -34.684,48	\$ -37.656,93
Total utilidad desp de impuesto	1.251.964,08	1.251.964,08	1.251.964,08	1.251.964,08	1.251.964,08	1.153.140,33	1.251.964,08
(+) Depreciaciones	21.857,67	21.857,67	21.857,67	21.857,67	21.857,67	21.857,67	21.857,67
Inversiones							
Capital de trabajo							1.301.478,68
Total flujo de caja económico	1.273.821,75	1.273.821,75	1.273.821,75	1.273.821,75	1.273.821,75	1.174.998,00	2.575.300,43
Total flujo de caja econ. acumulado	\$ 81.036,63	1.354.858,38	2.628.680,13	3.902.501,87	5.176.323,62	6.351.321,62	8.926.622,04
Total flujo de caja econ. actualizado	1.045.997,62	1.012.203,19	979.500,60	947.854,58	917.230,99	818.736,58	1.736.488,75
Total flujo econ. actual. acumulado	-365.596,70	646.606,50	1.626.107,10	2.573.961,68	3.491.192,67	4.309.929,25	6.046.418,00

Fuente: Elaboración propia

Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto es un parámetro financiero que mide el excedente que resulta luego de obtener la rentabilidad deseada y de recuperar toda la inversión. En otras palabras, recoge la información de la sumatoria de los valores actuales, netos de la inversión inicial.

Luego del análisis del flujo de caja económico detallado en la Tabla 7, se obtiene que la VAN es de \$6.046.418. Este valor al ser mayor que cero, muestra cuanto se gana con el proyecto, después de recuperar la inversión y por encima de la tasa de retorno exigida.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es un indicador financiero que mide la rentabilidad de cada peso invertido y mantenido dentro del proyecto por el horizonte de planeación. Se calcula como la tasa que hace cero al VAN.

En el caso del proyecto presentado, la tasa de retorno deseada era del 40,06% anual, lo que es equivalente a un 3,34% mensual por tratarse de un horizonte de análisis de 12 meses.

Luego del análisis de la Tabla 7, la TIR da como resultado un 20% mensual, es decir, que se recupera la inversión, se obtiene la rentabilidad deseada y un excedente de 16,67%.

Índice de Valor Actual Neto (IVAN)

El IVAN es un índice de rentabilidad que mide el rendimiento de cada peso invertido en el proyecto. Se calcula como el cociente entre el VAN y la inversión.

En el caso del proyecto, el IVAN es de 2,31, lo que significa que por cada peso invertido el VAN aporta \$2,31.

Periodos de Recupero (PR) Estático y Dinámico

El periodo de recuperación permite medir en cuánto tiempo se recupera la inversión, incluyendo el costo de capital involucrado.

- *PR Estático*: indica el plazo en el que se recupera la inversión, que en el caso del proyecto es a los 6 meses y 28 días.
- *PR Dinámico*: indica el plazo en el que se recupera la inversión y se obtiene el rendimiento deseado, que en el caso del proyecto es a los 7 meses y 11 días.

Retorno de la Inversión (ROI)

El ROI es un indicador financiero estático que expresa la relación entre lo invertido en un proyecto y el beneficio obtenido de dicha inversión. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{ROI} = \frac{(\text{valor obtenido de beneficio} - \text{valor total de la inversión})}{\text{valor de la inversión}} \times 100$$

Debido a la diferencia temporal entre el momento de la inversión y el del cobro de las cuotas a los nuevos estudiantes, se considerarán dos casos posibles para este análisis, uno con y otro sin adquisición de un préstamo bancario.

Caso N°1: Cálculo del ROI sin adquisición de un préstamo bancario

$$\text{ROI} = (\$1.522.900 - \$1.311.460) / \$1.311.460 \times 100 = 16,12\%$$

En este caso se consideran los ingresos de un solo mes, con lo que se cubriría la totalidad de la inversión edilicia, contratación de docentes, publicidad y CRM, dejando una utilidad del 16,12%. Para los siguientes meses solo se deberían considerar los costos de los sueldos docentes y el CRM, por lo que el valor de la inversión sería de \$211.421,32 y el ROI del 620,31%. Esto significa que por cada peso invertido se obtienen \$0,16 y \$6,20 respectivamente de retorno.

Caso N°2: Cálculo del ROI con adquisición de un préstamo bancario

En el caso de que la institución no cuente con fondos propios suficientes para afrontar la inversión inicial deberá tomar deuda al banco. Si bien existen diversas entidades bancarias con diversas alternativas financieras, se tomará como ejemplo la simulación provista por el Banco Galicia (Anexo K) de un préstamo de \$1.500.000 a cancelar en un plazo de 6 meses con una TNA del 45% + impuestos, resultando una cuota mensual promedio de \$292.904.

Como en el caso anterior, la inversión inicial se cubriría el primer mes, resultando:

$$\text{ROI} = (\$1.522.900 - \$221.421,32 - \$292.904) / (\$221.421,32 + \$292.904) \times 100 = 196,1\%$$

Esto significa que por cada peso invertido se obtienen \$1,96 de retorno luego de descontar la cuota del préstamo bancario.

Luego de cancelada la deuda a los 6 meses, el ROI igualará a la segunda situación planteada en el caso 1 con un valor de 620,31%.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

En base al análisis desarrollado de la industria educativa, particularmente del sector privado de la Ciudad de Córdoba y considerando el contexto actual de pandemia por Covid-19 y sus consecuencias económicas, se concluye que:

- La planificación estratégica como herramienta de gestión proporciona un marco real para que, tanto los directivos, como los demás miembros de la institución, comprendan y analicen la posición de la organización en el entorno y guíen sus acciones hacia el logro de los objetivos institucionales.
- La estrategia de diferenciación respecto a la oferta académica es una buena alternativa, ya que ofrece dos nuevas modalidades que no están muy presentes en los colegios de la zona.
- La implementación de un CRM permitirá acceder a la información de los estudiantes de una forma más rápida y personalizada, mejorando la atención enfocada en el alumno y disminuyendo los problemas de comunicación institucional.
- La demanda académica cada vez es mayor como consecuencia del crecimiento poblacional en la zona, traduciéndose en una excelente oportunidad para atraer alumnos.
- La evaluación de los resultados del análisis financiero, resumidos en la tabla 8, determinan que el proyecto es aceptable y, en caso de concretarse, aportaría una buena rentabilidad a los inversionistas.

Tabla 8 - Resumen de los resultados financieros

Indicador financiero	Resultado	Conclusión
VAN>0	\$ 6.046.418	Se recupera la inversión, se obtiene la rentabilidad deseada y un excedente de \$6.046.418.
TIR>K	20%	Se recupera la inversión, se obtiene la rentabilidad deseada y un excedente de 16,67%.
IVAN	2,31	Por cada peso invertido el VAN aporta \$2,31.
PR Estático	6	Se recupera la inversión a los 6 meses y 28 días.
PR Dinámico	7	Se recupera la inversión y a los 7 meses y 11 días se obtiene el rendimiento exigido por el inversionista.
ROI con fondos propios	16,12%	Por cada peso invertido se obtienen \$0,16 de retorno.
ROI con deuda bancaria	196,1%	Por cada peso invertido se obtienen \$1,96 de retorno.
ROI luego de cancelada la inversión inicial	620,31%	Por cada peso invertido se obtienen \$6,20 de retorno.
Conclusión		Se aprueba el proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión final luego del análisis cuali-cuantitativo de todas las variables presentadas, y considerando las tendencias del sector y el crecimiento demográfico de la zona, se puede decir que el incremento del 20% en el número de alumnos estipulado para el Instituto Santa Ana es viable luego de la implementación de la propuesta.

Recomendaciones

- Se le recomienda a la institución implementar un cronograma de reuniones periódicas entre directivos y docentes para evaluar el rumbo de la institución frente al entorno cambiante y mejorar la fluidez de las comunicaciones.
- Se recomienda, además, evaluar la posibilidad de abrir otra sede del colegio en una localización geográfica diferente.
- Otra recomendación para mejorar la valoración de la institución por los miembros de la comunidad educativa puede ser implementar el dictado de clases de inglés a padres de los alumnos y/o público interesado.
- Además, para mejorar la diferenciación de la institución, se recomienda invitar a oradores, coaches o personalidades destacadas a dictar conferencias, clases, eventos, talleres, etc., de importancia académica y/o social, sobre temas como alimentación saludable, cuidado del ambiente, seguridad vial, primeros auxilios, RCP, entre otros.

Referencias

- Almuñías Rivero, J. L. y Galarza López, J. (2014). La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior. La Habana, Cuba. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142015000200005&lang=es
- Ardila Rodríguez, M. (2011). *Indicadores de calidad de las plataformas educativas digitales*. Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá, Colombia. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-12942011000100011&lang=es
- Assenza, J. (24 de enero de 2019). *Matrícula escolar: Estrategias efectivas para aumentarla*. Recuperado de <https://aulicum.com/aumentar-matricula-escolar/>
- Bastidas, E., Caballero, A. E., Moreno Freites, Z. (2010). *Planificación estratégica y el cuadro de mando integral: herramientas de gestión para mejorar la prestación de los servicios universitarios*. Recuperado de: http://bibvirtual.ucla.edu.ve/db/psm_ucla/edocs/teacs/0305/teacs030501.pdf
- Caballero, V. (2013). *Proyecto de Inversión para el desarrollo de un Instituto Educativo de Enseñanza Inicial y Primaria de Gestión Privada*. (Trabajo Final de Grado). Universidad Empresarial Siglo 21, Ciudad de Córdoba. Recuperado de https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12086/TRABAJO_FINAL_D_E_GRADO_CABALLERO_VANESA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Calderón, C. (16 de agosto de 2016). Planificación estratégica aplicada a la educación. Recuperado de <https://es.slideshare.net/conniecalderon/planificacin-estratgica-aplicada-a-la-educacin>.
- Córdoba entre todos. Dirección General de Estadísticas y Censos. (14 de junio de 2020). *El costo de la construcción en Córdoba subió 0,69% en mayo*. <https://estadistica.cba.gov.ar/publicacion-sfi/el-costode-la-construccion-en-cordoba-subio-069-en-mayo/>
- Córdoba entre todos. Guía de trámites. (28 de julio de 2014). *Aperturas de nuevas carreras*. <http://portaldetramites.cba.gov.ar/ver/tramite/335>.
- Córdoba, una ciudad en cifras. Guía 2019. *Guía Estadística de la Ciudad de Córdoba*.

- Gallardo, R. (7 de octubre de 2014). Planificación estratégica en educación: retos y oportunidades. Recuperado de <https://ined21.com/p7216/>.
- Damodaran, A. (Enero de 2020). *Betas por sector (EEUU)*. Recuperado de http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). (14 de junio de 2020). <https://www.indec.gob.ar/>
- Lazzarini, N. (02 de abril de 2019). Por motivos económicos, cada vez más padres pasan a sus hijos a escuelas públicas. *La Voz*. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/por-motivos-economicos-cada-vez-mas-padres-pasan-sus-hijos-escuelas-publicas>.
- Macías Sánchez, M. (2016). *Gestión del cambio y planificación estratégica en instituciones de Educación Superior*. Universidad de Palermo, Bs.As. Recuperado de https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/PBR_13_04.pdf
- Manes, J. M. (2014). *Gestión estratégica para instituciones educativas* (5° ed.). Buenos Aires: Granica.
- Maram, L. (21 de febrero de 2017). *Cómo captar más alumnos para una escuela*. Recuperado de <https://www.luismaram.com/como-captar-alumnos-para-una-escuela/>.
- Melo Rivera, E. M. (2017) *La planeación estratégica como ventaja competitiva en empresas manufactureras* (Tesis de grado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C., Colombia. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17023/EDUARDO%20MAURICIO%20MELO%20RIVERA.pdf;jsessionid=3C179B23C65F31D6D64DCFED963B775E?sequence=1>
- Nogueira, A. (17 de enero de 2019). *Retorno de inversión (ROI): ¿qué es y cómo calcular esta métrica financiera de tu negocio?* Recuperado de <https://blog.hotmart.com/es/retorno-de-inversion-y-como-calcularlo/>
- Ojeda Ramírez, M. M. (enero-junio, 2013). *La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica*. CPU-e, Revista de Investigación Educativa 16. Veracruz, México. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2831/283128328007.pdf>

- Orta, F. (2 de octubre de 2018). *¿Cómo atraer alumnos a una escuela?* Recuperado de <https://mkt.impactum.mx/blog/como-atraer-alumnos>.
- Otero, M. y González, L. (10 de noviembre de 2016). La morosidad en los colegios privados de Córdoba supera el 30%. *La Voz*. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/la-morosidad-en-los-colegios-privados-de-cordoba-supera-el-30>.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México: Cecsá.
- Rosso, R. (noviembre de 2014). Análisis PEST del sector dental. Recuperado de http://key-stone.it/press_adv_pdf/GacetaDental_263_nov2014_pest.pdf.
- Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de inversión. Formulación y evaluación* (2a ed). Chile: Pearson Educación.
- Unión de Educadores de la Provincia de Córdoba. (14 de junio de 2020). *Simulador de Salario Docente*. <http://servicios.uepc.org.ar/NuevoSimulador/Default.aspx>
- Universidad Nacional de Río Cuarto (diciembre de 2017). Plan Estratégico Institucional. Recuperado de <https://www.unrc.edu.ar/descargar/pei-2017-2023.pdf>.
- Vales, L. (27 de mayo de 2019). Ola de despidos en las escuelas privadas. *Página 12*. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/196489-ola-de-despidos-en-las-escuelas-privadas>.

Anexos

Anexo A - Proyecciones de INDEC para el año 2021

Proyección 2021 según localidad y CPC Argüello

INDEC Censo 2010			Proyección INDEC Año 2021	Incremento
Localidad	Habitantes	%		
Córdoba Capital	1.329.604	100%	1.460.905	9,87%
Argüello Total	142.911	10,75%	157.047	
Argüello 0 – 14	36.037	2,71%	39.590	
Argüello 15 – 64	93.972	7,07%	103.286	

Fuente: Elaboración propia en base a la Guía 2019: Córdoba, una ciudad en cifras (pág. 40) emitida por la Municipalidad de Córdoba y la Proyección 2025 emitida por el INDEC.

Proyección 2021 según edades quinquenales

INDEC Censo 2010			Proyección INDEC Año 2021	
Edades quinquenales	Habitantes	%	Córdoba Capital	Argüello
0-4	260.917	7,89%	115.265	12.391
5-9	266.196	8,05%	117.603	12.642
10-14	276.947	8,38%	122.424	13.160
15-19	283.727	8,58%	125.346	13.475
Total Prov. Córdoba	3.306.600	100%	1.460.905	157.047

Fuente: INDEC: Informe de Edades quinquenales y Proyección 2025.

Anexo B - Presupuestos para ampliación de aulas



Pared Interior / Educación / Aula / Aislación acústica / Resistencia al impacto /

Estas son tus soluciones

Elegí tu mejor opción para cotizar y hacer realidad tu proyecto

 <p>ER EXTRA RESISTENTE</p> <p>Pared divisoria Extra Resistente</p> <p>Mayor densidad y aditivos especiales para un desempeño superior (impacto, acústica y fuego).</p> <p>Más Info</p>	 <p>ER EXTRA RESISTENTE</p> <p>Cielorraso Durlock® con aislación termo-acústica</p> <p>Cielorraso interior con material aislante que mejora la aislación termo-acústica.</p> <p>Más Info</p>
<p>Resistencia al impacto</p> <p>★★★★☆</p>	<p>Resistencia al impacto</p> <p>★★★★★</p>
<p>Resistencia al fuego</p> <p>★★★★☆</p>	<p>Resistencia al fuego</p> <p>★★★★☆</p>
<p>Aislación acústica</p> <p>Alta (48 db)</p>	<p>Aislación acústica</p> <p>Alta (>12 db) en Losa H°A° 23cm</p>
<p>Terminación</p> <p>Lisa</p>	<p>Terminación</p> <p>Lisa</p>
<p>Materiales</p> <p>Precio estimado por m2*</p> <p>\$ 1.506</p>	<p>Materiales</p> <p>Precio estimado por m2*</p> <p>\$ 919</p>
<p>Quiero cotizar</p>	<p>Quiero cotizar</p>

* Los precios expresados son finales de carácter estimado. Este documento no es válido como presupuesto.

Fuente: Cotizador Duit de la página oficial de Durlock.

[Categorías](#) [Ofertas](#) [Historial](#) [Supermercado](#) [Tiendas oficiales](#) [Vender](#) [Ayuda](#)

 Puertas Aluminio Blanco Doble Hoja...
\$ 37.180

 Ventanas Aluminio 150x150 Vidrio E...
\$ 10.730

 Silla Universitaria - Pupitre De Facult...
\$ 2.300

 Escritorio Con 1 Cajon + Biblioteca 01...
\$ 4.990

 Aire Acondicionado Split Bgh Bs35w...
\$ 42.999

 Pizarra Blanca 120x300cm (pizarras ...
\$ 13.590

Fuente: Mercado libre

Anexo C - Costo laboral por cada docente incorporado

Salario mensual de un docente en la Ciudad de Córdoba a julio de 2020

Cargo docente: 13450 – Maestro de Grupo Escolar				
Código	Concepto	Haberes con Aportes	Haberes sin Aportes	Descuentos
1007	Asignación básica del cargo	11.207,68		
1023	Adicional Remunerativo	7.830,21		
1142	Nuevo Adicional Remunerativo	199,85		
1179	Adicional Remunerativo Docente	199,85		
1743	Suplemento por Capacitación	4.159,58		
1773	Estado Docente	4.483,00		
1842	Promoción de la Calidad Educativa	3.697,68		
3030	Complemento Inicial	2.478,78		
	Bonificación Compensatoria		3.250,00	
	Aporte Mat. Did. Rem.	406,53		
	Aporte Mat. Did. Rem. Comple.	116,15		
	Incentivo Docente		2.420,00	
	Corrección Pauta Salarial sobre FONID		1.046,83	
	Gastos inherentes a la labor docente	1.619,82		
6000	Jubilación (11%)			4.003,90
6030	Obra Social APROSS (4,50%)			1.637,96
6033	Fdo. Enf. Catastróficas (APROSS)			47,54
7260	Seguro de vida obligatorio			129,20
	Totales	36.399,13	6.716,83	5.818,60
	Total Neto a cobrar			37.297,36

Contribuciones patronales

Concepto	Monto (*)
Jubilación (10,77%)	3.920,19
Obra Social (6%)	2.183,95
Ley 19.032 – INSSJP (1,58%)	575,11
Seguro de Vida Obligatorio (0,03%)	10,92
ART (3%)	1.091,97
Totales	7.782,14

(*) Valores calculados en base al sueldo bruto de \$36.399,13.

Costo laboral por docente

Concepto	Monto
Sueldo bruto	36.399,13
Aportes No Remunerativos	6.716,83
Contribuciones patronales	7.782,14
Totales	50.898,10

Fuente: Simulador salarial de la de la Unión de Educadores de la Provincia de Córdoba (UEPC).

Recuperado de <http://servicios.uepc.org.ar/NuevoSimulador/Default.aspx>

Anexo D - Administrador de anuncios de Facebook

facebook.com/adsmanger/creation?act=947872072233428

Administrador de anuncios

Presupuesto y calendario

Define cuánto quieres gastar y cuándo quieres que se muestren tus anuncios.

Presupuesto y calendario ⁱ Presupuesto total ^v \$10.000,00
\$10.000,00 ARS

Inicio ^c 27/6/2020 ^c 19:25
Fin ^c 27/7/2020 ^c 19:25
(Hora de San Luis)

Tu anuncio estará en circulación hasta el **lunes, 27 de julio de 2020**.
Gastarás **\$10.000,00** en total como máximo.

Ocultar opciones [▲]

Programación de anuncios ⁱ Publicar anuncios continuamente

Tipo de entrega ⁱ Estándar

Tamaño del público

Tu selección de público es relativamente amplia.

Alcance potencial: 34.000.000 personas ⁱ
Tus criterios de segmentación están definidos para permitir la expansión de la segmentación detallada. ⁱ

Resultados diarios estimados

Según el intervalo de conversión de 7 días después de hacer clic y 1 día tras la visualización

Alcance ⁱ
3,9K - 11K

Conversiones ⁱ
12 - 34

Identidad

Elige cómo quieres que esté representado tu negocio en el anuncio.

Página de Facebook

Tu página de Facebook o cuenta de Instagram representa a tu negocio en los anuncios. También puedes [crear una página de Facebook](#)

Marketing Solutions ^v

Cuenta de Instagram ⁱ

La página seleccionada no tiene ninguna cuenta de Instagram conectada. En tu anuncio de Instagram se usarán el nombre y la foto del perfil de la página de Facebook y algunos datos, como la descripción y el número de seguidores. [agregar una cuenta de Instagram](#).

Usar página seleccionada ^v

Crear anuncio Usar publicación existente Usar modelo de anuncio

Formato

Elige cómo quieres estructurar tu anuncio.

Secuencia
Dos o más imágenes o videos desplazables

Una sola imagen o video
Una sola imagen o video, o una presentación con varias imágenes

Colección
Grupo de artículos que se abre en una experiencia para celulares en pantalla completa

Fuente: Página de Facebook

Anexo E - Costo de implementación del CRM


[Vas a vender más](#)
[Tour gratis](#)
[Precios](#)
[Blog](#)
[Curso ventas](#)
[Soporte](#)
[Contacto](#)
[¡Yuhu! Somos SumaCRM by EfficY](#)

Inicio	Pro	Premium	Plus	EfficY
49 €/mes	79 €/mes	99 €/mes	199 €/mes	A partir de 35€/mes por usuario
Incluye 3 usuarios Contactos ilimitados Oportunidades de ventas ilimitadas Espacio ilimitado Embudo de ventas Email sincronizado Email tracking Email marketing Soporte chat/email	Incluye 5 usuarios Contactos ilimitados Oportunidades de ventas ilimitadas Espacio ilimitado Embudo de ventas Email sincronizado Email tracking Email marketing Informe de actividad Informe de ventas Soporte chat/email	Incluye 7 usuarios Contactos ilimitados Oportunidades de ventas ilimitadas Espacio ilimitado Embudo de ventas Email sincronizado Email tracking Email marketing Informe de actividad Informe de ventas Consultoría de ventas Soporte chat/email	Incluye 14 usuarios Contactos ilimitados Oportunidades de ventas ilimitadas Espacio ilimitado Embudo de ventas Email sincronizado Email tracking Email marketing Informe de actividad Informe de ventas Consultoría de ventas Soporte chat/email	A partir de 5 usuarios Más que un CRM, todo lo de SumaCRM y además: Previsión de ventas Informes personalizados Facturación Ticketing Gestión de proyectos Automatización ... y mucho más!
Prueba gratis	Prueba gratis	Prueba gratis	Prueba gratis	Contacta

Fuente: Precios publicados en el portal de SumaCRM. Recuperado de https://www.sumacrm.com/precios.php?gclid=Cj0KCQjwoub3BRC6ARIsABGhnyb_91EVle-dCgr8nYo0LbYZHL3BVCWKSzAGEMVd6AohHBfu03YTs9MaAIRYEALw_wcB

(*) Se opta por el Plan Premium para 7 usuarios con un costo de 99 euros al mes, con una conversión de 1 euro = \$ 79,08 al 30 de junio de 2020, dando un total de \$7.828,92 mensuales.

Anexo F: Valor de las cuotas 2020 del Instituto Santa Ana



[Institucional](#)
[Area Educativa](#)
[Admisiones](#)
[Administración](#)
[Comedor](#)
[Exámenes Internacionales](#)
[Galerías](#)
[Publicaciones](#)
[Contacto](#)

CUOTAS 2020

Febrero 2020								
Descuento por hermanos	Sala de 3 años – doble escolaridad	Salas de 4 y 5 años	1ro. a 2do. grado	3er grado	4to. a 6to. grado	1er AÑO	2do AÑO	3ro A 6to AÑO
1er. hijo —	14550	15115	18365	18365	19725	21510	22080	22610
2do.hijo 10%	13095	13604	16529	16529	17753	19359	19872	20349
3er.hijo 40%	8730	9069	11019	11019	11835	12906	13248	13566
4to. hijo 90%	1455	1512	1837	1837	1973	2151	2208	2261
		Nivel Inicial – 2do grado		3er grado	4to. a 6to. grado	Secundario	Secundario	Secundario
Comedor	2295	2295	2295	2660	2660	3015	3015	3015
Uso de comedor	720	720	720	720	720	720	720	720

Fuente: Sitio web oficial del Instituto Santa Ana.

Anexo G - Tasa libre de riesgo (Rf)

Evolución de los últimos 45 días del rendimiento de bonos de EEUU a 10 años

Fecha	Rendimiento	Var.
30/06/2020	0,65%	0,02
29/06/2020	0,64%	0,00
26/06/2020	0,64%	-0,03
25/06/2020	0,67%	-0,01
24/06/2020	0,68%	-0,02
23/06/2020	0,71%	0,01
22/06/2020	0,70%	0,01
19/06/2020	0,69%	0
18/06/2020	0,69%	-0,04
17/06/2020	0,73%	-0,02
16/06/2020	0,76%	0,05
15/06/2020	0,70%	-0,01
12/06/2020	0,71%	0,06
11/06/2020	0,65%	-0,10
10/06/2020	0,75%	-0,08
09/06/2020	0,83%	-0,04
08/06/2020	0,87%	-0,02
05/06/2020	0,89%	0,08
04/06/2020	0,82%	0,06
03/06/2020	0,76%	0,08
02/06/2020	0,68%	0,02
01/06/2020	0,66%	0,01
29/05/2020	0,65%	-0,05
28/05/2020	0,71%	0,03
27/05/2020	0,68%	-0,02
26/05/2020	0,70%	0,04
22/05/2020	0,66%	-0,02
21/05/2020	0,68%	0
20/05/2020	0,68%	-0,03
19/05/2020	0,71%	-0,03
18/05/2020	0,74%	0,09
15/05/2020	0,64%	0,03

Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa?dr=2020-05>

Anexo H - Listado de Betas por sector de mercado

Datos utilizados: Base de datos Value Line, de 5891 empresas

Fecha de Análisis: Los datos utilizados son de enero de 2020

Nombre de la industria	Número de empresas	Beta	Relación D / E	Tasa efectiva de impuestos	Beta no apalancada	Efectivo / valor de la empresa	Beta no apalancada corregida por efectivo
Publicidad	47	1,44	85,08%	4,13%	0,88	6,00%	0,93
Aeroespacial	77	1,23	24,28%	8,54%	1,04	3,40%	1,08
Transporte aéreo	18 años	1,44	103,43%	18,47%	0,81	4,19%	0,84
Vestir	51	1,06	41,77%	11,11%	0,8	3,16%	0,83
Auto y camión	13	1,10	164,93%	5,93%	0,49	6,89%	0,53
Autopartes	46	1,21	50,86%	7,25%	0,88	7,44%	0,95
Banco (Centro de dinero)	77	1,00	177,75%	19,36%	0,43	23,33%	0,56
Bancos (regionales)	611	0,57	62,92%	17,46%	0,39	10,69%	0,43
Bebidas (alcohólicas)	21	1,13	31,28%	6,62%	0,91	0,72%	0,92
Bebida (suave)	34	1,22	19,24%	4,00%	1,07	2,34%	1,09
Radiodifusión	27	1,21	98,45%	13,31%	0,7	4,35%	0,73
Corretaje y Banca de Inversión	39	1,46	268,39%	12,83%	0,48	14,58%	0,57
Materiales de construcción	42	1,23	32,07%	16,26%	0,99	2,52%	1,02
Servicios empresariales y de consumo	165	1,07	30,31%	8,32%	0,87	2,95%	0,89
Televisión por cable	14	1,11	60,17%	14,55%	0,77	1,11%	0,78
Químico (Básico)	43	1,37	61,09%	6,66%	0,94	5,60%	0,99
Química (diversificada)	66	1,85	78,66%	11,89%	1,17	4,06%	1,21
Química (Especialidad)	94	1,14	28,53%	11,01%	0,94	3,08%	0,96
Carbón y energía relacionada	22	1,4	79,69%	0,97%	0,87	16,68%	1,05
Servicios informáticos	106	1,20	44,65%	8,92%	0,9	5,42%	0,95
Computadoras / Periféricos	48	1,75	15,49%	6,21%	1,57	4,51%	1,64
Suministros de construcción	44	1,36	40,14%	15,82%	1,05	5,03%	1,10
Diversificado	23	1,4	31,16%	6,68%	1,14	8,99%	1,25
Drogas (biotecnología)	503	1,43	14,58%	0,61%	1,29	6,99%	1,39
Drogas (Farmacéuticas)	267	1,36	14,93%	1,36%	1,22	4,76%	1,29
Educación	35	1,61	33,68%	6,56%	1,28	5,47%	1,36

Equipo eléctrico	113	1,44	21,00%	3,94%	1,25	4,51%	1,31
Electrónica (consumidor y oficina)	20	1,28	20,67%	5,45%	1,10	11,72%	1,25
Electrónica (general)	153	1,15	18,24%	6,65%	1,01	5,46%	1,07
Ingeniería / Construcción	54	1,6	39,27%	9,44%	1,23	6,88%	1,33
Entretenimiento	107	1,33	20,07%	1,93%	1,16	3,57%	1,20
Servicios ambientales y de residuos	82	1,27	31,69%	4,14%	1,02	2,25%	1,05
Agricultura / Agricultura	31	0,89	62,39%	5,91%	0,61	2,98%	0,63
Servicios financieros. (No bancario y aseguranos)	232	0,73	882,21%	14,42%	0,1	2,14%	0,1
Procesamiento de alimentos	88	0,88	37,38%	6,44%	0,68	1,89%	0,7
Mayoristas de Alimentos	17	0,87	43,95%	7,79%	0,65	0,75%	0,66
Muebles / Muebles para el hogar	35	1,08	48,35%	8,15%	0,79	3,45%	0,82
Energía verde y renovable	22	1,07	112,64%	1,52%	0,58	2,10%	0,59
Productos para el cuidado de la salud	242	1,04	13,25%	3,52%	0,95	3,37%	0,98
Servicios de asistencia sanitaria	128	1,17	39,91%	8,26%	0,9	4,81%	0,95
Healthcare Information and Technol	129 129	1,24	14,67%	3,84%	1,12	2,70%	1,15
Construcción de viviendas	32	0,83	44,20%	17,02%	0,62	6,39%	0,66
Hospitales / Centros de salud	36	1,22	130,18%	7,50%	0,62	1,18%	0,63
Hotel / Juegos	sesenta y cinco	1,26	56,41%	12,52%	0,89	3,05%	0,91
Productos domésticos	127	1,03	17,17%	5,93%	0,91	2,62%	0,94
Servicios de información	69	1,09	11,89%	8,34%	1,00	2,70%	1,03
Seguros (general)	19	0,74	41,41%	16,10%	0,57	4,40%	0,59
Seguros (vida)	24	1,08	97,50%	14,78%	0,62	15,14%	0,73
Seguro (Prop / Cas.)	51	0,68	26,36%	14,03%	0,57	3,86%	0,59
Inversiones y gestión de activos	192	1,03	54,41%	7,47%	0,73	15,18%	0,86
Maquinaria	120	1,25	23,86%	12,32%	1,06	3,71%	1,10

Metales y Minería	92	1,31	38,21%	1,96%	1,02	6,27%	1,09
Equipos de oficina y servicios	22	1,65	54,88%	15,29%	1,17	6,32%	1,24
Petróleo / Gas (Integrado)	4 4	1,3	26,82%	24,54%	1,08	3,10%	1,12
Petróleo / Gas (Producción y Exploración)	269	1,48	56,39%	3,70%	1,04	3,51%	1,08
Distribución de petróleo / gas	24	1,02	89,69%	5,46%	0,61	1,63%	0,62
Oilfield Svcs / Equip.	136	1,58	48,65%	5,06%	1,16	5,06%	1,22
Empaque y Contenedor	24	0,99	65,94%	12,18%	0,66	2,29%	0,68
Papel / Productos forestales	15	1,54	39,45%	10,41%	1,19	5,46%	1,25
Poder	52	0,58	72,51%	13,27%	0,37	1,44%	0,38
Metales preciosos	83	1,44	18,37%	1,75%	1,26	5,31%	1,33
Publicaciones y periódicos	31	1,07	67,57%	8,10%	0,71	6,38%	0,76
REIT	234	0,68	84,38%	1,92%	0,42	1,60%	0,43
Desarrollo inmobiliario)	20	1,24	70,02%	2,19%	0,81	9,04%	0,89
Bienes Raíces (General / Diversificado)	12	1,63	45,43%	6,55%	1,22	18,91%	1,5
Bienes Raíces (Operaciones y Servicios)	57	0,93	58,80%	5,58%	0,65	4,13%	0,68
Recreación	63	0,9	33,68%	8,21%	0,72	4,52%	0,75
Reaseguro	2	0,82	29,01%	17,55%	0,67	12,62%	0,77
Restaurante / Comedor	77	0,97	41,65%	6,57%	0,74	1,40%	0,75
Minorista (automotriz)	26	1,33	72,87%	14,04%	0,86	0,79%	0,87
Venta al por menor (suministros de construcción)	17	1,36	25,71%	14,90%	1,14	1,03%	1,15
Minorista (Distribuidores)	80	1,28	60,86%	11,96%	0,88	1,74%	0,89
Minorista (general)	18 años	1,14	32,10%	15,49%	0,92	2,53%	0,95
Venta al por menor (comestibles y alimentos)	13	0,59	96,66%	12,78%	0,34	1,26%	0,35
Minorista (en línea)	70	1,23	12,87%	2,92%	1,12	3,24%	1,16
Venta minorista (líneas especiales)	89	1,03	70,57%	11,89%	0,67	2,41%	0,69
Neumáticos de goma	4 4	0,98	178,03%	20,75%	0,42	7,11%	0,45

Semiconductor	72	1,29	11,80%	6,15%	1,18	4,44%	1,24
Equipo semiconductor	39	1,28	12,17%	9,71%	1,17	6,54%	1,25
Construcción naval y marina	10	2,17	55,71%	4,89%	1,53	2,44%	1,57
Zapato	11	0,87	8,80%	13,98%	0,81	2,30%	0,83
Software (entretenimiento)	86	1,29	3,80%	2,58%	1,25	2,58%	1,29
Software (internet)	30	1,67	20,41%	1,23%	1,45	3,49%	1,5
Software (sistema y aplicación)	363	1,20	9,67%	2,60%	1,12	2,93%	1,15
Acero	32	1,62	46,97%	9,25%	1,20	6,89%	1,29
Telecomunicaciones (inalámbricas)	18 años	1,14	131,19%	5,89%	0,58	3,49%	0,6
Telecom. Equipo	91 91	0,89	17,22%	4,31%	0,79	5,25%	0,84
Telecom. Servicios	67	1,05	79,19%	4,17%	0,66	1,35%	0,67
Tabaco	17	1,68	28,56%	11,48%	1,38	2,98%	1,43
Transporte	18 años	1,31	54,23%	12,76%	0,93	3,08%	0,96
Transporte (ferrocarriles)	8	2,24	26,24%	12,24%	1,87	1,05%	1,89
Camionaje	33	1,37	57,88%	16,73%	0,96	8,09%	1,04
Utilidad (general)	16	0,28	66,95%	13,45%	0,19	0,35%	0,19
Utilidad (agua)	17	0,68	35,75%	10,01%	0,54	4,52%	0,57
Mercado total	7053	1,13	58,00%	7,32%	0,79	5,16%	0,83

Fuente: Aswath Damodaran.

Recuperado de http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Anexo I - Cálculo de la rentabilidad esperada del mercado en base al S&P 500

Fecha	Precio apertura	Máx.	Mín.	Cierre	Cierre ajustado	Volumen promedio	Rendimiento mensual
01/08/2017	2477,1	2490,87	2417,35	2471,65	2471,65	70.616.030.000	0,05%
01/09/2017	2474,42	2519,44	2446,55	2519,36	2519,36	66.337.980.000	1,93%
01/10/2017	2521,2	2582,98	2520,4	2575,26	2575,26	70.871.570.000	2,22%
01/11/2017	2583,21	2657,74	2557,45	2584,84	2584,84	95.142.800.000	0,37%
01/12/2017	2645,1	2694,97	2605,52	2673,61	2673,61	65.251.190.000	3,43%
01/01/2018	2683,73	2872,87	2682,36	2823,81	2823,81	76.860.120.000	5,62%
01/02/2018	2816,45	2835,96	2532,69	2713,83	2713,83	79.579.410.000	-3,89%
01/03/2018	2715,22	2801,9	2585,89	2640,87	2640,87	76.369.800.000	-2,69%
01/04/2018	2633,45	2717,49	2553,8	2648,05	2648,05	69.648.590.000	0,27%
01/05/2018	2642,96	2742,24	2594,62	2705,27	2705,27	75.617.280.000	2,16%
01/06/2018	2718,7	2791,47	2691,99	2718,37	2718,37	77.439.710.000	0,48%
01/07/2018	2704,95	2848,03	2698,95	2816,29	2816,29	64.542.170.000	3,60%
01/08/2018	2821,17	2916,5	2796,34	2901,52	2901,52	69.238.220.000	3,03%
01/09/2018	2896,96	2940,91	2864,12	2913,98	2913,98	62.492.080.000	0,43%
01/10/2018	2926,29	2939,86	2603,54	2711,74	2711,74	91.327.930.000	-6,94%
01/11/2018	2717,58	2815,15	2631,09	2760,17	2760,17	80.080.110.000	1,79%
01/12/2018	2790,5	2800,18	2346,58	2506,85	2506,85	83.522.570.000	-9,18%
01/01/2019	2476,96	2708,95	2443,96	2704,1	2704,1	80.401.630.000	7,87%
01/02/2019	2702,32	2813,49	2681,83	2784,49	2784,49	70.183.430.000	2,97%
01/03/2019	2798,22	2860,31	2722,27	2834,4	2834,4	78.596.280.000	1,79%
01/04/2019	2848,63	2949,52	2848,63	2945,83	2945,83	69.604.840.000	3,93%
01/05/2019	2952,33	2954,13	2750,52	2752,06	2752,06	76.860.120.000	-6,58%
01/06/2019	2751,53	2964,15	2728,81	2941,76	2941,76	70.881.390.000	6,89%
01/07/2019	2971,41	3027,98	2952,22	2980,38	2980,38	70.349.470.000	1,31%
01/08/2019	2980,32	3013,59	2822,12	2926,46	2926,46	79.599.440.000	-1,81%
01/09/2019	2909,01	3021,99	2891,85	2976,74	2976,74	73.992.330.000	1,72%
01/10/2019	2983,69	3050,1	2855,94	3037,56	3037,56	77.564.550.000	2,04%
01/11/2019	3050,72	3154,26	3050,72	3140,98	3140,98	72.179.920.000	3,40%
01/12/2019	3143,85	3247,93	3070,33	3230,78	3230,78	72.054.000.000	2,86%
01/01/2020	3244,67	3337,77	3214,64	3225,52	3225,52	77.104.420.000	-0,16%
01/02/2020	3235,66	3393,52	2855,84	2954,22	2954,22	84.292.270.000	-8,41%
01/03/2020	2974,28	3136,72	2191,86	2584,59	2584,59	161.801.100.000	-12,51%
01/04/2020	2498,08	2954,86	2447,49	2912,43	2912,43	123.163.450.000	12,68%
01/05/2020	2869,09	3068,67	2766,64	3044,31	3044,31	106.799.100.000	4,53%
01/06/2020	3038,78	3233,13	2965,66	3100,29	3100,29	131.044.000.000	1,84%
01/07/2020	3105,92	3128,44	3101,17	3115,86	3115,86	2.691.940.889	0,50%
						Promedio mensual del rendimiento	0,77%
						Rendimiento anual del S&P500 (12 meses)	9,19%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de los últimos 3 años del S&P 500 (^GSPC) disponibles en la plataforma de www.yahoofinances.com.

Anexo J - Cálculo de la prima por Riesgo País

Evolución semanal del riesgo país argentino de los últimos 6 meses

Fecha	Riesgo País
02/01/20	1.824
08/01/20	1.898
14/01/20	1.847
23/01/20	1.995
30/01/20	2.035
07/02/20	1.864
14/02/20	2.014
24/02/20	2.059
02/03/20	2.244
09/03/20	2.783
16/03/20	3.467
23/03/20	4.362
30/03/20	4.082
07/04/20	3.652
15/04/20	3.994
24/04/20	4.037
30/04/20	3.472
08/05/20	3.322
14/05/20	3.040
22/05/20	2.779
29/05/20	2.627
08/06/20	2.478
15/06/20	2.605
24/06/20	2.514
30/06/20	2.494
Media (*)	2779,52

(*) La media se expone en puntos porcentuales lo que equivale al 27,8%

Fuente: <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>

Anexo K - Simulación de préstamo bancario

Simulador de Préstamos - Sistema Francés								
Capital \$	1.500.000				0,0375000	(Constante)		
Plazo	6	Meses						
T.N.A.	45,00%			Detalle? (s/n):	s	Intereses	202.909,75	
T.E.M	3,70%					Seg.Vida	11.904,04	
Seg.Vida	0,220%					I.V.A.	42.611,05	
IVA	21,00%					Total	257.424,84	
Per.x.año	12					Capital	1.500.000,00	
Comisión	0,66%	\$ 12.000	IVA incluido			Final	1.757.424,84	
Neto		\$ 1.488.000				C.F.T.	17,16%	

Cta.	Capital Pendiente	Amortiz.	Interés	Cuota Pura	Seguro Vida	I.V.A.	Cuota Total	Cuotas Restantes
1	1.500.000,00	227.568,29	56.250,00	283.818,29	3.300,00	11.812,50	298.930,79	6
2	1.272.431,71	236.102,10	47.716,19	283.818,29	2.799,35	10.020,40	296.638,04	5
3	1.036.329,61	244.955,93	38.862,36	283.818,29	2.279,93	8.161,10	294.259,31	4
4	791.373,67	254.141,78	29.676,51	283.818,29	1.741,02	6.232,07	291.791,38	3
5	537.231,89	263.672,10	20.146,20	283.818,29	1.181,91	4.230,70	289.230,90	2
6	273.559,80	273.559,80	10.258,49	283.818,29	601,83	2.154,28	286.574,41	1

Fuente: Información suministrada por Banco Galicia para Pymes al 25/06/20.