

Trabajo Final de Graduación
Licenciatura en Administración

Planificación Estratégica de Instituto Santa Ana



Universidad Siglo 21

Lucía Serafini

DNI: 37.245.787

Legajo N° VADM09153

Tutora: Sofía Rinero

Colón (Buenos Aires)

Agosto, 2020

Resumen

El presente trabajo final de grado propone la aplicación de un modelo de planificación estratégica para el Instituto Santa Ana, un colegio de gestión privada, bilingüe, ubicado en ciudad de Córdoba, Argentina.

A través del análisis de la industria de la educación se puede observar un gran avance y preferencia por la educación a distancia; el e-learning está tomando cada vez más protagonismo y abre muchas posibilidades para el crecimiento del instituto.

En particular, el colegio presenta inconvenientes con la capacitación para sus docentes por falta de espacio físico, por tal motivo se busca realizarlas a través de la modalidad e-learning, ampliando la matriculación a cualquier docente que quiera inscribirse; al mismo tiempo aprovechando la modificación de los sistemas y el excelente inglés que tienen sus docentes impartir clases de idioma para adultos.

La estrategia utilizada sigue siendo la misma: la diferenciación. Lo que se busca es ampliar el segmento de mercado, manteniendo la calidad que caracteriza a la institución y a su vez poder brindarles capacitación a sus empleados.

Se espera tener un incremento en las matriculaciones, lo que generará un mayor ingreso y a la vez mejorar las tareas administrativas, reorganizándolas para que se realicen de manera más eficiente.

Palabras claves: Planificación estratégica – e-learning – colegio bilingüe – educación – diferenciación.

Abstract

This final degree project proposes the application of a strategic planning model for the Santa Ana Institute, a privately and bilingual school located in the city of Córdoba (Argentina).

Through the analysis of the education industry, a great advance and preference for distance education can be observed; e-learning is taking more prominence and opens up many possibilities for the growth of the institute.

In particular, the school presents a problem with training for its teachers due to lack of physical space, for this reason it seeks to carry them out through the e-learning modality, expanding enrollment to any teacher who wants to enroll; at the same time taking advantage of the modification of the systems and the excellent English that its teachers have to offer for adults.

The strategy used remains the same, differentiation. What is sought is to expand the market segment, maintaining the quality that characterizes the institution and in turn being able to provide training to its employees.

It is expected to have an increase in enrollments, which will generate a higher income and in turn improve administrative tasks by reorganizing them so that they are carried out more efficiently

Keywords: Strategic planning - e-learning - bilingual school - education - differentiation.

Índice

Introducción	1
Análisis de situación	3
<i>ANLISIS MACRO</i>	3
<i>PESTEL</i>	3
ANÁLISIS MICRO.....	6
LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	6
MATRIZ DE ANSOFF.....	9
ANALISIS INTERNO.....	10
CADENA DE VALOR.....	10
MATRIZ FODA.....	11
Marco teórico	13
LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	13
ESTRATEGIA GENÉRICA QUE RIGE EN LA ORGANIZACIÓN.....	13
ESTRATEGIA CENTRAL DE NEGOCIO.....	14
ESTRATEGIAS FUNCIONALES.....	14
BENEFICIOS DE LA LÍNEA DE ESTRATEGIA ELEGIDA.....	14
Diagnóstico y discusión	16
Plan de implementación	18
OBJETIVO GENERAL.....	18
Justificación del objetivo general.....	18
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	18
Justificación objetivo A.....	19
Justificación objetivo B.....	20
DIAGRAMA DE GANTT.....	22
PRESUPUESTO.....	23
Conclusiones y recomendaciones	25
Bibliografía	26
Anexos	28
Anexo I.....	28
Anexo II.....	28
Anexo III.....	29

Índice de gráficos

Ilustración 1 - Matriz Ansoff (Elaboración propia)	9
Ilustración 2 - Competidores del sector (elaboración propia)	7
Ilustración 3 - Costos promedios de matrículas (elaboración propia)	8
Ilustración 4 - Matriz FODA (Elaboración propia)	11
Ilustración 5 - Cuadro de Plan de Acción del objetivo A (elaboración propia)	20
Ilustración 6 - Cuadro de Plan de acción objetivo B (elaboración propia)	21
Ilustración 7 - GANTT (elaboración propia).....	22
Ilustración 8 - Presupuesto (elaboración propia).....	23

Introducción

En el presente reporte se llevará a cabo un análisis del Instituto Santa Ana, con el objetivo de lograr que dicha institución mejore su calidad educativa a través de la implementación de una planificación estratégica.

El Instituto Santa Ana es un colegio que se encuentra en la zona noroeste de la ciudad de Córdoba, de gestión privada bilingüe (castellano-inglés) de doble escolaridad obligatoria a partir de la Sala de 5 años. Mixto y laico, cuenta con la orientación en Humanidades y Ciencias Sociales especializada en idioma inglés (Instituto Santa Ana).

El mismo fue fundado en 1980 con nivel inicial, primer y segundo grado, por el anhelo de un grupo de familias de una formación con estas características para sus hijos y sobre un predio con un amplio espacio verde que permitiera desarrollar las actividades en contacto con la naturaleza, atendiendo al concepto de ecología, el cual tenía un importante papel en sus ideales.

Uno de los grandes problemas que afrontó fue la falta de lugar físico para distribuir aulas, oficinas, baños, comedor y demás necesidades propias para el correcto funcionamiento de la institución. A través de los años, con un gran esfuerzo, lograron ampliar sus estructuras edilicias e incorporar nuevas, y así contar hoy con tres edificios para una mejor distribución de sus actividades y niveles educativos.

Desde sus inicios se basaron en una escuela que educa y vive en valores, apelando a la construcción colectiva del conocimiento, desde el deseo, la curiosidad el uso de nuevas tecnologías, el trabajo compartido y la idoneidad de su personal docente para formar egresados preparados para la vida, muñidos de conocimientos, pero fundamentalmente buenas personas. Así lo refleja su premisa “CALIDAD EDUCATIVA, CALIDEZ HUMANA” (Instituto Santa Ana).

La escuela posee una imagen positiva frente a la sociedad, y reconocida por el acompañamiento permanente y personalizado de los docentes para con sus alumnos; pero esto no fue siempre así, entre 1990 y el 2000 sufrió una crisis que

afectó el tipo de educación y alumno que se estaba formando, el perfil de este difería con el ideario de la institución. Tras nuevos planes de trabajo se revirtió la situación y recuperó el prestigio que tenía. Este posicionamiento es producto del esfuerzo de todos los que conforman la institución, desde sus fundadores hasta las familias de cada alumno, tal como expresa su director, son una gran familia.

Los mayores inconvenientes que hoy afrontan es la selección y capacitación de sus docentes. La falta de espacio físico para realizar cursos de capacitación y los excesivos períodos de tiempo y personal que destinan a la contratación de nuevos maestros les está generando problemas al encontrarse con limitaciones para la mejora continua de los educadores, algo fundamental para cumplir con sus objetivos y mantener el nivel de educación que hasta hoy los caracterizó como institución.

Por tal motivo la generación de este documento tiene como objetivo definir una planificación estratégica para que el Instituto Santa Ana, mediante su implementación, pueda ampliar su segmento de mercado. A través de esta herramienta se buscará diseñar un modelo de estrategia de diferenciación enfocada a través de la oferta de un nuevo servicio basado en cursos de capacitación docente bilingüe de manera semipresencial y no presencial, tanto para sus propios docentes como para todo aquel que quiera acceder a dicha capacitación.

Suñé Torrents, Madurga Díez (2015) utilizaron la planificación estratégica para desarrollar una estrategia basada en la diferenciación aprovechando su principal competencia esencial que es la capacidad de flexibilidad de su profesorado para ofrecer una oferta variable para el IES Terrassa, un instituto de educación secundaria obligatoria y postobligatoria - bachillerato y ciclos formativos- ubicado en España.

Serrepe Zapata, Boris Omar (2019) desarrolló un modelo de planificación estratégica para alcanzar estándares de calidad educativa dirigido a estudiantes, docentes y administrativos, basado en la Teoría de la Gestión de la Calidad Total del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado “Cayetano Heredia” de Chiclayo.

Análisis de situación

En este apartado se realizará un análisis profundo del entorno y su funcionamiento interno, con el fin de detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Institución Santa Ana para la implementación de la estrategia propuesta.

En la actualidad el mundo está atravesando una pandemia por el COVID-19, por lo que todo el análisis se verá atravesado por dicha situación.

ANLISIS MACRO

PESTEL

Factores políticos: Debido a la situación de emergencia sanitaria que se está viviendo el 16 de marzo de este año el ministerio de educación publicó la Resolución 108/2020 que establecía en unos de sus artículos lo siguiente “ARTÍCULO 1°.- Establecer en acuerdo con el CONSEJO FEDERAL DE EDUCACIÓN y en coordinación con los organismos competentes de todas las jurisdicciones, conforme con las recomendaciones emanadas de las autoridades sanitarias, y manteniendo abiertos los establecimientos educativos, la suspensión del dictado de clases presenciales en los niveles inicial, primario, secundario en todas sus modalidades, e institutos de educación superior, por CATORCE (14) días corridos a partir del 16 de marzo.” (Ministerio de Educación, 2020, parr. 11). Esta disposición, y debido al avance del virus, otras posteriores hacen que al día de la fecha los establecimientos educativos se encuentren cerrados, aunque mantengan su funcionamiento mediante canales virtuales como videoconferencias, correos electrónicos y demás herramientas electrónicas que les permitan continuar con los avances educativos.

Factores económicos: El Fondo Monetario Internacional (FMI) pronosticó una caída este año del 9,9% en medio de la pandemia del coronavirus , la peor debacle -por ahora- desde el fin de la convertibilidad. Y prevé un rebote el año próximo, con un crecimiento del 3,9%.

El organismo empeoró todos sus pronósticos respecto de sus cálculos de abril, cuando la pandemia apenas había comenzado a golpear a Occidente. Para América Latina, el panorama puede llevar a una recesión más parecida a una "L" que una "V".

El derrape que sufrirá la economía argentina podría llegar a ser peor que la debacle de 2002, luego del fin de la convertibilidad (una caída del 11,5%) apunta, por ahora, y al menos en los números del Fondo, a ser más leve que la de otras economías desarrolladas y emergentes. (Mathus Ruiz, 2020)

Factores sociales: En los últimos 10 años se observó un crecimiento en las unidades educativas que ofrecen formación docente del 17,7%, esto significa que hubo un promedio de 25,6 nuevos institutos por año, haciendo un total de 1.528 en 2018. El 62,4% del total de las unidades es de gestión estatal (Argentinos por la educación, 2019).

Por el lado de los alumnos, mientras el 73% de los estudiantes de escuela primaria asisten a las de gestión pública, y sólo el 27% a escuelas de gestión privada, desde 1996 a 2017 se pudo observar un crecimiento de un poco más del 36% en la matrícula de las escuelas de gestión privada, mientras que el sector estatal sólo a crecido un 6% (Buchbinder, McCallum y Volman, 2019).

En el caso del nivel secundario, el crecimiento también es mayor en el sector privado alcanzando un 43%, y un 32% el estatal, constituyendo la gestión pública el 70% de la matrícula total, y la privada el 30% (Buchbinder, McCallum y Volman, 2019).

Factores tecnológicos: En América Latina una cuestión que provoca mayor interés en el ámbito educativo es el uso de la tecnología. Esto se puede ver claramente reflejado en las distintas inversiones realizadas en los últimos años en este tema para equipar escuelas y hasta a estudiantes, con el objetivo de transformar la enseñanza haciéndola más acorde a las expectativas de la sociedad (Francesc Pedró, 2017).

El avance en el desarrollo de las TICs ha generado cambios en los procesos de enseñanza-aprendizaje, dando paso a la nueva educación a distancia. Tanto instituciones educativas como empresariales están usando esta modalidad para capacitar a su personal (Heedy y Uribe, 2008)

Así es como hace unos años surgió el e-learning, una modalidad de formación que vincula la educación a distancia y el uso de internet. Se mantiene la no presencialidad, pero se hace énfasis en la utilización de internet como sistema de acceso a los contenidos, y tiene como parte fundamental la interacción y comunicación para la formación. A su vez, se caracteriza porque sus sistemas permitan el acceso a las plataformas desde cualquier dispositivo (Gros Salvat, 2017).

En sus orígenes la educación a distancia esta ligada a los adultos, considerando que su fundamento es el autoaprendizaje, el cual implica responsabilidad y autodisciplina por parte del sujeto que aprende, por lo que se adapta mejor a los niveles superiores donde quienes participan lo hacen de manera voluntaria. Por otra parte, también permite que cada estudiante busque el momento, el lugar y el espacio mas oportuno y adecuado a su propia realidad (Heedy y Uribe, 2008).

Factores ecológicos: En la actualidad hay un creciente interés y preocupación de la sociedad por el cuidado del medio ambiente lo que conduce a las organizaciones, cualquiera sea su naturaleza, a realizar sus actividades de manera amigable para el medio ambiente y preocupándose por minimizar los impactos negativos que sus procesos o productos generen en él. Es por esto que la consolidación de una educación ambiental para abordar esta problemática plantea en el inmediato y mediano plazo la motivación y ejecución de acciones pertinentes para crear una nueva cultura verde que brinde herramientas para afrontarla.

Definir la educación ambiental no es simple, se necesita articular todas las visiones de ambiente, cada cultura tiene una visión propia acorde a su contexto que lleva al ser humano a generar estrategias acordes para adaptarse al entorno y a los diferentes impactos sobre el mismo; es por eso que buscar una única versión de la educación ambiental se torna muy difícil, se debe adaptar la misma a las diferentes relaciones que existen entre el hombre y el ambiente. (Gamboa, Linares y Solórzano, 2015).

Factores legales: El día 30 de junio de este año, con motivo de la pandemia que se está atravesando, se promulgó la modificación de la ley de educación nacional

Ley 27550 – Ley N 26.206. Modificación (Boletín Oficial de la República Argentina, 2020).
La cual expresa en su artículo 109:

Excepcionalmente, previa declaración fundada del Ministerio de Educación en acuerdo con el Consejo Federal de Educación, o con la jurisdicción según corresponda, cuando la escolaridad presencial - total o parcial - sea inviable, y únicamente en caso de epidemias, pandemias, catástrofes o razones de fuerza mayor que impidan la concurrencia a los establecimientos educativos, sólo en esos casos será permitido transitoriamente el desarrollo de trayectorias educativas a distancia para los niveles y las modalidades de la educación obligatoria para menores de dieciocho (18) años de edad.

En tal excepcionalidad deberán adoptarse disposiciones para la reorganización: pedagógica - de acuerdo a los Núcleos de Aprendizaje Prioritarios- e institucional, del régimen académico y de la capacitación docente. Del mismo modo deberá atenderse la provisión de recursos tecnológicos y conectividad que promuevan la igualdad educativa con condiciones de calidad según lo establecen los artículos 80 y 84 de la presente ley; y la adopción de las condiciones de salud y seguridad en el trabajo que se requieran conforme lo establezcan las negociaciones colectivas correspondientes (parr. 3).

ANÁLISIS MICRO

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Rivalidad en el sector: en el sector educativo de enseñanza secundaria existen dos tipos de competidores que dependen de la titularidad del centro, pudiendo ser pública o

privada, cuyas estrategias oscilan hacia una orientación de servicio público y rentabilidad respectivamente (Suñé Torrents, Madurga Díez 2015).

Se realizará el estudio sobre los colegios bilingües con jornada completa de gestión privada que se encuentren en la zona noroeste de Córdoba (Anexo I).

En el siguiente cuadro se detallan los distintos competidores y sus características:

ISNTITUCIÓN EDUCATIVA	IDIOMAS	TIPO DE EDUCACIÓN
Instituto Santa Ana	Castellano – inglés	Mixto – laico
San Pedro Apóstol	Castellano – inglés	Mixto – no confesional
Mark Twain	Castellano – inglés	Mixto – laico
Castelfranco	Castellano – italiano (examen inglés Cambridge opcional)	Mixto – laico
Academia Argüello	Catellano – inglés - francés	Mixto – laico
María de Nazareth	Castellano - inglés	Mixto con diferenciación por sexo – laico-católico

Ilustración 1 - Competidores del sector (elaboración propia)

Amenaza de sustitución: en un sentido general, todas las compañías de una industria compiten con las empresas que generan productos sustitutos; los cuales limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial porque colocan un tope en los precios que las empresas de la industria cobran de manera rentable. Cuánto más atractiva sea la opción de precios que los sustitutos ofrecen, mayor será el margen de utilidad (Porter, 2012).

En este caso como amenaza de sustitución vamos a tomar a los 3 colegios que brindan educación de gestión privada bilingüe castellano – inglés, mixta y laica. Estos son el Instituto Santa Ana, el colegio San Pedro Apóstol y el colegio Mark Twain. Dos de ellos informan en las páginas web oficiales (Instituto Santa Ana y San Pedro Apóstol) los costos de matriculación 2020 de cada nivel:

INSITUCIÓN EDUCATIVA	NIVEL PRIMARIO COMPLETO (comedor incluido)	NIVEL SECUNARIO COMPLETO (comedor incluido)
Instituto Santa Ana	Promedio \$22.243.-	Promedio \$25.801.-
San Pedro Apóstol	Promedio \$24.718.-	Promedio \$32.417.

Ilustración 2 - Costos promedios de matrículas (elaboración propia)

A su vez el Instituto Santa Ana ofrece promociones para hermanos de alumnos (Ver Anexo II y III).

Poder de negociación con los compradores: dentro del sector educativo se considera comprador o cliente a los alumnos que reciben el servicio educativo, así como a los mayores de edad o personas que cursan educación secundaria no obligatoria, o bien aquellas personas que tienen capacidad de decidir sobre las que reciben el servicio, progenitores o responsables legales que deciden sobre los menores a su cargo y que tienen la obligación de cursar estudios de forma obligatoria.

Generalmente, la información que posee el comprador es escasa y parcial, debido a su complejidad y cantidad, o bien es la que ofrece el centro educativo. Esta es una razón por la que la reputación es un factor determinante para los centros educativos (Suñé Torrents, Madurga Díez 2015).

Poder de negociación de los proveedores: no sería el caso del personal docente, debido a que el carácter de su producto es intangible y no depende de materias primas que condicionan su valor final educativos (Suñé Torrents, Madurga Díez 2015).

El instituto posee como proveedores representantes legales, ayudantes técnicos, personal de limpieza y personal de buffet (Canvas, 2020), y si bien las tareas que realizan poseen un importante valor para el instituto, el poder de sustitución por otro semejante es igualmente alta (Suñé Torrents, Madurga Díez 2015).

Amenaza de nuevo ingresos: en la provincia de Córdoba el crecimiento de unidades educativas con nivel secundario privadas entre el 2016 y el 2018 fue de un 0,75%, no habiendo incremento entre el 2016 y el 2017; y del 5% en unidades educativas estatales (Dirección General de Planeamiento, Información y Evaluación Educativa. Área de Estadísticas e Información Educativa, 2016, 2017 y 2018).

MATRIZ DE ANSOFF

		SERVICIOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADO	ACUALES	Incrementar el marketing, ampliando canales de difusión y generando contenido más agresivo para atraer alumnos.	Fomentar la formación de equipos deportivos para competir no sólo en el ámbito educativo.
	NUEVOS	Ofrecer cursos de inglés semipresenciales o no presenciales a docentes y/u otros sectores de la sociedad.	Analizar la posibilidad de crear un convenio con algún gimnasio próximo a la institución para fomentar el deporte.

Ilustración 3 - Matriz Ansoff (Elaboración propia)

Se observan diferentes propuestas que pueden ayudar a la Institución a posicionarse aún mejor en la sociedad, al incrementar el marketing, generando mayor difusión sobre las actividades que se realizan, el interés por la ecología, la calidad tecnológica y demás puntos que la diferencia de la competencia con contenido publicitario más agresivo y con mayor alcance.

El deporte y la competencia deportiva son de suma importancia e interés en los grupos de alumnos, sobre todo en la adolescencia, lo cual fomentar ese punto, crear equipos en diferentes disciplinas con el marcado sentido de pertenencia que poseen puede ser de gran valor para el Santa Ana, y a su vez de gran ayuda publicitaria.

Como demuestra el análisis de mercado a través de las 5 fuerzas de Porter, desde hace unos años está en crecimiento la demanda de formación docente en el país, lo que resulta en mayor cantidad de profesionales de la educación, por otro lado la matrícula de alumnos en escuelas de gestión privada se vio en aumento, y a su vez la modalidad de enseñanza a distancia se fue abriendo paso para instalarse como un forma de aprendizaje muy elegida, sobre todo en los adultos, lo que resulta para el Instituto Santa Ana un escenario muy positivo para la oferta de cursos de capacitación docente bilingüe, y de cursos de Inglés para adultos, lo que le permitiría actualización de contenidos para su propio personal y la posibilidad de

capacitar a nuevos docentes. Al mismo tiempo, tener así la posibilidad de recabar información de los mismos para futuras contrataciones y acelerar el proceso de selección de personal que les demanda mucho tiempo y recursos.

ANALISIS INTERNO

CADENA DE VALOR

En el Instituto Santa Ana se pueden determinar:

Eslabones primarios:

- Marketing.
- Personal docente.
- Materiales de estudio y soporte de las actividades.
- El dictado de clases.
- Alumnos.

Eslabones secundarios o de apoyo:

- Directores y administrativos.
- Organización interna y tecnología.
- Infraestructura.
- Abastecimiento (Mantenimiento, insumos, limpieza)

En el análisis de la cadena de valor el recurso más importante para el servicio prestado en el Instituto es el humano, dependen de la calidad de los docentes para lograr los objetivos de una educación de calidad, para eso deben contar con las herramientas necesarias para poder lograrlo y que los alumnos, el otro factor fundamental, puedan obtener los resultados buscados en dicha entidad, como así también difundir y recomendar el servicio atrayendo nuevos alumnos.

Lo que respecta a los eslabones secundarios se deberían realizar ajustes en la dirección y administración, ya que se observa una mala distribución de tareas en el personal, sobrecargando algunos sectores que podría resultar en manejos ineficientes; por otro lado los

proyectos de ampliación prometen mejor uso de los espacios y aprovechamiento de los mismos.

MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Marcado sentido de pertenencia de los estamentos de la comunidad educativa. - Muy buen nivel de inglés + exámenes internacionales + ventaja diferencial (CAE)- - Libertad para desarrollar propuestas educativas + predisposición docente positiva para desarrollar proyectos interdisciplinarios. - Posibilidad de una atención real del aula heterogénea (prácticas habituales de enseñanza personalizada) - Libertad para desarrollar propuestas educativas innovadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Matrícula en aumento. - Poca oferta de capacitación complementaria bilingüe para docentes. - Formación de equipos deportivos en distintas disciplinas. - Utilización de la tecnología para oferta educativa no presencial.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Fallas en la comunicación institucional y en la delimitación de roles. - Escasos espacios para la investigación y capacitación docente. - Escasa participación en competencias escolares (académicas y deportivas) y en viajes de intercambio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revalorización de la escuela pública con oferta de calidad educativa. - Caída del poder adquisitivo de la población por el Covid y el eventual aislamiento social, preventivo y obligatorio.

Ilustración 4 - Matriz FODA (Elaboración propia)

El instituto logró a través de los años generar un marcado sentido de pertenencia de toda la comunidad educativa, incluyendo desde los alumnos y docentes hasta las familias, la libertad que brindan para desarrollar las tareas educativas genera que los docentes asuman este sentido de pertenencia y colaboren positivamente con las tareas interdisciplinarias y a su vez extracurriculares, al igual que las familias. Esto sumado al buen nivel educativo que ofrecen los posiciona en un muy buen lugar ante la sociedad educativa.

Tomar el sentido de pertenencia de sus alumnos e incitarlos a desarrollar propuesta, tanto educativas como deportivas puede ayudar a generar una mayor participación en competencias escolares, motivar y fortalecer los vínculos entre los alumnos, y a su vez contar con una nueva oferta institucional para atraer nuevos alumnos y así aumentar las matrículas.

Aprovechar la calidad del idioma inglés en los docentes y a su vez las inversiones en tecnología realizadas para ofrecer un servicio adicional a distancia o semi-presencial tanto para docentes como para distintos sectores de la población puede posicionarlos aún mejor frente a la sociedad, aumentar las matrículas y obtener mayores recursos para afrontar los proyectos de ampliación; esto requerirá de una reorganización administrativa y delimitar los roles para mejorar la comunicación interna.

Marco teórico

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica puede ser el resultado de un proceso de planeación formal y desempeñado por la alta dirección, como así también suelen surgir estrategias valiosas desde muy adentro de la organización de manera casual (Hill y Jones, 2011).

El proceso formal de la planificación estratégica consiste en analizar los entornos internos y externos a la organización para formular una estrategia y luego implementarla través de acciones, las mismas deben ser congruentes con las estrategias elegidas de negocios y funcionales; asignar funciones y responsabilidades entre los gerentes; asignar recursos; establecer objetivos a corto plazo; y diseñar el control de la organización y sistemas de recompensa (Hill y Jones, 2011).

Por lo general los planes del proceso de planeación estratégica abarcan uno a cinco años, y a su vez se actualizan o se extienden cada año. En su mayoría sucede para retroalimentar el proceso presupuestario para el año siguiente, por lo que la planeación estratégica la utilizan para asignar los recursos de la organización (Hill y Jones, 2011).

Si bien este sistema de planificación formal ha sido criticado por varios académicos, fundamentando que la imprevisibilidad del mundo real tiende a volver obsoletos dichos planes, y que lo más ventajoso es tener la flexibilidad para responder a las circunstancias cambiantes adecuando las estrategias en consecuencia; se ha demostrado que los sistemas de planeación formal ayudan a los directivos a tomar mejores decisiones estratégicas (Hill y Jones, 2011).

Para que la planeación funcione, la alta dirección debe planear, no sólo en el contexto del entorno competitivo actual, sino también futuro. Para esto pueden utilizar técnicas de planeación en diferentes escenarios posibles, como así también involucrar a los gerentes operativos en la misma (Hill y Jones, 2011).

ESTRATEGIA GENÉRICA QUE RIGE EN LA ORGANIZACIÓN

En el Instituto Santa Ana se puede observar como estrategia competitiva la diferenciación, tal como expresa en su página web “Bienvenidos a una educación de calidad, con calidez humana”.

Dicha estrategia se basa en ofrecer un producto o servicio que se perciba como único en toda la industria. Esta diferenciación los protege contra la competencia porque genera lealtad en los clientes y porque disminuye la sensibilidad al precio (Porter, 2012).

A veces esta estrategia se vuelve incompatible para conseguir una gran participación en el mercado, ya que casi siempre significa un debilitamiento en el liderazgo de costes. Es por eso que dependen de la lealtad de los clientes para que se levanten barreras de entrada y que sus rivales deban superar el carácter especial del producto (Porter, 2012).

ESTRATEGIA CENTRAL DE NEGOCIO

En este reporte se propone una estrategia de negocio genérica, enfocada y de diferenciación, la cuál consiste en elaborar productos (servicio en nuestro caso) distintivo para uno o dos segmentos del mercado (Hill y Jones, 2011).

Seleccionar un segmento de mercado significa tomar la decisión de centrarse en un tipo de cliente, o enfocarse en un tipo de producto en un mercado en particular (Hill y Jones, 2011).

La diferenciación enfocada logra tener una ventaja competitiva sobre estrategia de diferenciación cuando, por ejemplo, posee un mejor conocimiento acerca de las necesidades de un pequeño conjunto de cliente o conocimiento experto superior en un área en particular; otra ventaja puede ser desarrollar mayores habilidades en capacidad de respuesta al cliente por atender a un sector más reducido que el diferenciador, lo que le podría permitir también desarrollar innovaciones con mayor rapidez (Hill y Jones, 2011).

Esta estrategia no intenta atender todos los segmentos del mercado, se concentra en desarrollar su participación en uno o algunos segmentos. Así es como puede proteger su ventaja competitiva al grado que pueda proveer un bien o servicios que sus rivales no. No obstante, este enfoque no les permite moverse con facilidad a otro segmento del mercado si éste desaparece por alguna razón (Hill y Jones, 2011).

ESTRATEGIAS FUNCIONALES

BENEFICIOS DE LA LÍNEA DE ESTRATEGIA ELEGIDA

Según Rodríguez Calderón y Gañan Rojas (2016), la capacitación docente es necesaria para desarrollar las competencias de los mismos, lo cuál es importante para una

organización debido a que reduce el ritmo de rotación de empleados, lo que aumenta su productividad y el rendimiento en sus tareas.

En servicios especializados y personales, como el que presta el Jardín Semillitas Bilingüe, los clientes prefieren una baja rotación del personal. Para lograrlo, se debe aumentar el grado de satisfacción de los docentes, y esto se logra a través de capacitaciones (Rodríguez Calderona y Gañan Rojas, 2016).

Para llevar a cabo estas capacitaciones, una de las recomendaciones es la búsqueda de instituciones especializadas que presten sus servicios en la institución (Rodríguez Calderona y Gañan Rojas, 2016).

El Jardín y sus directivos se beneficiaron enormemente por el conocimiento adquirido a través de la planificación estratégica de negocio diferente que potencie sus cualidades y fortalezca sus puntos débiles, así como también replantear su presupuesto financiero. El plan de mejoramiento de mercadeo estratégico le permitió al Jardín Infantil Semillitas Bilingüe, entre otras cosas, aumentar el número de matriculados en un 30% (Rodríguez Calderona y Gañan Rojas, 2016).

A su vez Ramírez Obando (2018), dentro de su justificación de propuesta manifiesta que es crucial lograr no sólo una diferenciación, sino también la comunicación eficaz de esta, con el fin de alcanzar el posicionamiento y la participación de mercado que permita la permanencia y crecimiento en él dentro del entorno de rivalidad competitiva que existe en la educación. Por lo que afirma que el mercadeo en la actualidad es una obligación para la supervivencia de las instituciones educativas dentro de este entorno.

Manifiesta que los empleados son un factor capital para brindar un servicio de excelencia, y así conseguir una ventaja competitiva, sobre todo en el servicio educativo. Esto se logra con una eficaz administración del talento humano en todas sus etapas: reclutamiento y selección, capacitación y motivación (Ramírez Obando, 2018).

Diagnóstico y discusión

A partir de los diferentes análisis se puede observar que la industria educativa es un sector muy competitivo, con poco poder de negociación con clientes (alumnos) y proveedores (personal y asesoría externa fácilmente reemplazable) debido al servicio que ofrecen. Por tal motivo, para obtener ventajas competitivas en este contexto se deben buscar estrategias de diferenciación para atraer clientes y posicionarse en el mercado.

En el caso del Instituto Santa Ana, hay un marcado sentido de pertenencia tanto en los alumnos y docentes, como en los padres que se muestran atentos e involucrados en las actividades curriculares y extracurriculares.

La institución tiene como objetivo generar una educación de calidad, pero sin dejar de lado la parte humana. Es por eso que la propuesta de este trabajo se basa en una estrategia que genere diferenciación ante los competidores, y mejora continua en el nivel de calidad educativa, ofreciendo un nuevo producto e ingresando a un nuevo sector del mercado.

Uno de los problemas que se pueden observar en el Instituto es la falta de espacio físico para la capacitación docente, actividad fundamental para la mejora continua de la calidad educativa. Sin embargo, posee herramientas tecnológicas para impartir dichas capacitaciones a distancia. Lo que reduce a una buena oportunidad para ofrecer un nuevo producto tanto para sus docentes, favoreciendo su productividad y garantizando la mejora del servicio; como para cualquier docente que desee capacitarse en una educación bilingüe.

En la actualidad, con la inminente actualización tecnológica y los cambios continuos en la sociedad, la educación necesita adaptarse y evolucionar continuamente, lo que hace que la capacitación docente deba ser constante y muy variada, y no sólo sobre contenidos curriculares.

Esta propuesta no sólo ayudaría a mejorar la calidad, sino también la capacitación de nuevos docentes favorecería el trabajo de selección de personal. Teniendo un conocimiento más amplio de educadores bilingües la institución podría generar un back-up de los mismos con información mínima y relevante, lo cual al momento de tomar un nuevo maestro podría acotar el listado a entrevistar y no destinar tantos recursos a dicha selección.

Por otro lado, al caracterizarse por el excelente nivel de inglés, y utilizando el mismo sistema tecnológico para la oferta de capacitación docente, el Santa Ana presenta una buena oportunidad para generar contenido educativo para adultos a distancia, agrandando aún más su mercado.

En los últimos años se vio como aumento la demanda de estudios a distancia en los adultos, por mayor flexibilidad en los horarios y comodidad para adaptar a sus vidas cotidianas.

La enseñanza para adultos atrae a un nuevo sector de la sociedad a sumarse a la comunidad educativa del Santa Ana, tanto para familiares de alumnos vigentes, como para mayores que no tengan vínculos con el colegio, pero que a partir de los cursos puedan conocer la calidad educativa del mismo, lo que resultaría una buena publicidad para sumar matrículas en los distintos niveles educativos que ofrece.

Ambas propuestas traen aparejadas una diferenciación enfocada en docentes y adultos, nuevos productos que la competencia no ofrece y dan una ventaja competitiva frente a estos. Tal como se investigó, en el sector educativo, el posicionamiento depende de la reputación de cada institución y con estos nuevos servicios el Santa Ana podría verse muy beneficiado.

Lo que se busca obtener con ambas propuestas es la expansión de nuevos sectores del mercado, y la posibilidad de crear valor en los servicios vigentes para aumentar la rentabilidad del Instituto.

Plan de implementación

Para este plan estratégico no se modificará la visión, misión y valores de la Institución; se perseguirá dentro de los mismos lineamientos originales.

OBJETIVO GENERAL

Aumentar el número de matriculaciones en un 10% del Instituto Santa Ana en el próximo año a través de la oferta de nuevos servicios enfocados en nuevos sectores del mercado.

Justificación del objetivo general

Entre los años 2017 y 2019 el Instituto Santa Ana tuvo un crecimiento promedio de matriculaciones del 12,5%, teniendo en cuenta las consecuencias económicas producidas por el COVID-19, como la caída del 9,9% que pronosticó el FMI, no disminuir la cantidad de matriculados vigentes, frente a este panorama, podría considerarse un buen resultado.

Por otro lado, el hecho de no poder dar clases de manera presencial es una oportunidad para reinventarse, virar hacia las nuevas tecnologías y continuar brindando la misma calidad educativa que los caracteriza a través nuevas herramientas.

Con este trabajo se pretende aprovechar las nuevas herramientas tecnológicas desarrolladas para las clases a distancias por la situación mundial que se está atravesando, y generar nuevos servicios para poder abarcar nuevos mercados y aumentar sus matriculaciones.

El estudio de mercado evidenció el gran crecimiento en la demanda de formación docente, lo que deriva en un aumento de educadores en la industria, y como se observó una ventaja competitiva del sector es la diferenciación, por lo que ofrecer cursos de capacitación docente puede ser muy bien recibido en el mercado, contando con la muy buena reputación del Instituto Santa Ana en educación.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

A. Incrementar la capacitación de los docentes del Instituto en, al menos, 2 capacitaciones anuales para diciembre del 2021; y en un 5% el total de matriculaciones con las capacitaciones docentes para educadores externos al colegio.

Justificación objetivo A

Está demostrado que la capacitación de empleados, en este caso de los docentes, es fundamental para brindar una educación de calidad en todos sus aspectos. Por tal motivo, se les exigirá a los docentes del Instituto realizar al menos dos capacitaciones, de las cuáles una será dispuesta por los directivos y la o las otras será de elección libre para cada docente. Esto permitirá la mejora continua de los educadores, y por ende una mejora continua en el servicio final, la enseñanza.

A su vez, la preocupación de las organizaciones por el crecimiento de sus empleados profesionalmente es muy bien recibido por ellos, lo que hace que generen más sentido de pertenencia y satisfacción en el ámbito laboral, si bien el Instituto no tiene problemas con eso, siempre es bueno no descuidarlo.

Asimismo, ofrecer dichos cursos de capacitación para todo aquel docente que no pertenezca al Instituto, permite que el colegio entre en un nuevo sector del mercado e incremente sus matriculaciones. Por otro lado, es un buen momento para anexar una oficina de Recursos Humanos y poder optimizar las actividades realizadas por la administración o diferentes áreas y que son propias del área de Recursos Humanos, para ser mejor atendidas y con mayor atención.

DESCRIPCION	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FISICOS	
	INICIO	FIN	AREA	RESPONSABLE	PROPIOS	EXTERNOS
Selección de proveedor de capacitaciones	01/01/2021	31/03/2021	Consejo directivo	Directivo General	-	Asesor informatico
Adecuación de los sistemas	01/01/2021	28/02/2021	Administración	-	-	Asesor informatico
Imagen institucional de las nuevas plataformas	01/03/2021	30/04/2021	Comunicación institucional (marketing)	-	-	Asesor informatico
Incorporar oficina de RRHH	01/01/2021	31/03/2021	Consejo directivo	Director general / Docentes	Docentes	-
Contratación de Lic. En RRHH	01/01/2021	31/01/2021	Consejo directivo	Director general	-	Asesoría externa de RRHH
Comunicación interna	01/04/2021	31/05/2021	Comunicación institucional (marketing)	-	Empleados del área	-
Difusión y publicidad	01/03/2021	31/12/2021	Comunicación institucional	-	Publicidades a través de los distintos	-
Dictado de cursos	01/07/2021	31/12/2021	Consejo directivo	-	Docentes	-
Seguimiento y evaluación de satisfacción	01/07/2021	31/12/2021	Administración	-	Secretarios	-

Ilustración 5 - Cuadro de Plan de Acción del objetivo A (elaboración propia)

B. Aumentar las matriculaciones en un 5% con cursos de inglés a distancia para adultos en el próximo año.

Justificación objetivo B

La Institución Santa Ana es reconocida por el excelente nivel educativo del idioma inglés, por lo que atender un nuevo sector del mercado, como pueden ser los adultos, y ofrecer cursos de inglés a distancia para generar mayores matriculaciones es una gran oportunidad.

El e-learning viene tomando mucha fuerza desde hace algunos años, sobre todo en adultos con horarios y obligaciones, lo que dificulta cumplir con un horario estricto para estudiar. Es por eso que la oferta online se vuelve tan atractiva, porque les permite organizarse y poder realizarlo en diferentes tiempos acorde a cada realidad.

Con el reconocimiento de excelencia del Instituto, y la posibilidad de realizarlo de manera online, resulta una buena propuesta para ingresar en este nuevo sector.

A su vez, la reorganización de los sistemas administrativos y dividir el sector de educación presencial y educación e-learning pueden resultar muy beneficiosos para la institución, ya que se puede observar una saturación del sector administrativo con sobrecarga de tareas, al realizar una división de estas con una nueva administrativa se podrían optimizar los procesos y poder realizarse las tareas con mayor eficacia.

DESCRIPCION	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FISICOS	
	INICIO	FIN	AREA	RESPONSABLE	PROPIOS	EXTERNOS
Adecuación de los sistemas	01/01/2021	28/02/2021	Administración	-	-	Asesor informatico
Diseño de las aulas virtuales para todos los dispositivos	01/01/2021	31/03/2021	Comunicación institucional (marketing)	-	-	Asesor informatico
Adecuación de los contenidos	01/01/2021	31/03/2021	Consejo directivo	Director general /	Docentes	-
Adaptación y diseño de los contenidos para las diferentes plataformas	01/02/2021	30/04/2021	Comunicación institucional (marketing)	-	Empleados del área	-
Capacitación docente sobre el uso de la nueva	01/06/2021	30/06/2021	Consejo directivo	Director general	Docentes	Asesor informatico
Rediseño de los sistemas administrativos	01/03/2021	31/05/2021	Administración	Secretarios	-	-
Contratación de un administrativo	01/02/2021	28/02/2021	Recursos Humanos	Consejo directivo	-	Consultoría RRHH
División de área de educación presencial y educación e-learning	01/03/2021	31/05/2021	Administración	-	Secretarios	-
Difusión y publicidad	01/03/2021	31/12/2021	Comunicación institucional	-	Publicidades a través de los distintos	-
Dictado de cursos	01/07/2021	31/12/2021	Consejo directivo	-	Docentes	-
Seguimiento y evaluación de satisfacción	01/07/2021	31/12/2021	Administración	-	Secretarios	-

Ilustración 6 - Cuadro de Plan de acción objetivo B (elaboración propia)

DIAGRAMA DE GANTT

ACTIVIDAD	TIEMPO		MESES 2021											
	INICIO	FIN	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Contratación de Lic. En RRHH	01/01/2021	31/01/2021	■											
Adecuación de los sistemas	01/01/2021	28/02/2021	■	■										
Adecuación de los contenidos	01/01/2021	31/03/2021	■	■	■									
Selección de proveedor de capacitaciones	01/01/2021	31/03/2021	■	■	■									
Diseño de las aulas virtuales para todos los dispositivos	01/01/2021	31/03/2021	■	■	■									
Incorporar oficina de RRHH	01/01/2021	31/03/2021	■	■	■									
Adaptación y diseño de los contenidos para las diferentes plataformas	01/02/2021	30/04/2021		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Contratación de un administrativo	01/02/2021	28/02/2021		■										
Imagen institucional de las nuevas plataformas	01/03/2021	30/04/2021			■	■	■							
Rediseño de los sistemas administrativos	01/03/2021	31/05/2021			■	■	■	■						
División de área de educación presencial y educación e-learning	01/03/2021	31/05/2021			■	■	■	■						
Difusión y publicidad	01/06/2021	31/12/2021				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Comunicación interna	28/02/2021	31/03/2021				■	■							
Capacitación docente sobre el uso de la nueva plataforma	01/06/2021	30/06/2021						■						
Dictado de cursos	01/07/2021	31/12/2021							■	■	■	■	■	■
Seguimiento y evaluación de satisfacción	01/07/2021	31/12/2021							■	■	■	■	■	■

Ilustración 7 - GANTT (elaboración propia)

PRESUPUESTO

PRESUPUESTO	
DESCRIPCIÓN ACTIVIDADES PARA LOS PLANES DE ACCIÓN	COSTO APROX.
PLAN DE ACCIÓN "A"	
Selección de proveedor de capacitaciones (5 cursos)	\$ 45.500,00
Adecuación de los sistemas	\$ 20.282,00
Imagen institucional de las nuevas plataformas	\$ 49.198,00
Incorporar oficina de RRHH (Amoblamiento básico)	\$ 92.000,00
Contratación de Lic. En RRHH (media jornada)	\$ 200.000,00
Sub total plan de acción "A"	\$ 406.980,00
PLAN DE ACCIÓN "B"	
Diseño de las aulas virtuales para todos los dispositivos	\$ 24.967,00
Adecuación de los contenidos (20 horas semanales)	\$ 72.000,00
Adaptación y diseño de los contenidos para las diferentes plataformas	\$ 20.282,00
Capacitación docente sobre el uso de la nueva plataforma (4 docentes)	\$ 14.000,00
Contratación de un administrativo (jornada de 8 a 13)	\$ 180.000,00
División de área de educación presencial y educación e-learning	\$ 92.000,00
Dictado de cursos (4 horas semanales)	\$ 36.000,00
Mantenimiento de plataformas e-learning	\$ 50.000,00
Sub total plan de acción "B"	\$ 489.249,00
PRESUPUESTO TOTAL ESTIMADO	\$ 896.229,00

Ilustración 8 - Presupuesto (elaboración propia)

Implementar el plan estratégico propuesto les costaría al Instituto Santa Ana \$ 896.229,00 aproximadamente.

Si se espera un incremento del 5% sobre la matrícula total del año 2019 en cada nuevo servicio a ofrecer estaríamos hablando de una cantidad de 23 adscriptos en casa curso.

Si tomamos como referencia el precio aproximados del mercado para cursos de inglés, podríamos obtener el siguiente beneficio: $23 \times \$ 8.400$ (mensuales) = $\$ 193.200 \times 10$ (meses en los que se pretende dictar el curso) = $\$ 1.932.000$. Es decir, obtendríamos $\$ 1.932.000$ aproximadamente en el 2021 por los cursos de inglés para adultos; por otro lado, tendríamos las capacitaciones docentes con el siguiente beneficio: $23 \times \$ 4000$ (mensuales) = $\$ 92.000 \times 10$ (meses en los que se pretende dictar el curso) = $\$ 920.000$. Es decir, obtendríamos un beneficio de $\$ 920.000,00$ aproximadamente en el 2021 por el dictado de capacitaciones docentes.

Si logramos el objetivo planteado se obtendría un beneficio total de \$ 2.852.000, aplicando la fórmula de ROI (beneficio estimado-costos estimados/inversión estimada*100) obtenemos un resultado de 218%.

Conclusiones y recomendaciones

Para cerrar, podemos observar como la implementación del plan estratégico puede resultar beneficioso para la institución, no sólo abriendo nuevos segmentos de mercado, sino la posibilidad de reorganizar sus procesos administrativos lo que optimizaría de manera considerable sus actividades, y todo esto por un costo relativamente bajo.

Como ya hemos resaltado, la modalidad e-learning tiene muchos beneficios y esta tomando gran relevancia en el mercado de la educación, sobre todo frente a la situación que estamos atravesando a nivel mundial, por lo que perfeccionar los canales digitales, además de incorporar nuevos servicios, será de gran utilidad para todos los niveles educativos que brinda el colegio y sumar nuevas opciones de calidad y diferenciación frente a los demás competidores.

Si la incorporación de los nuevos servicios resulta exitosa se puede renovar e incorporar contenidos de manera continua; asimismo, al no ser necesaria la presencialidad del alumno la oferta puede extenderse mas allá del noroeste de la ciudad de Córdoba, zona donde se encuentran la mayoría se sus matriculados, y a ampliar sus fronteras. Esto requerirá de una fuerte campaña de marketing y un gran involucramiento de dicha área.

Por otro lado, el Instituto Santa Ana presenta algunos ápices para desarrollar y aumentar el numero de matriculaciones dentro de los diferentes niveles educativos. Dentro de la información brindada se puede observar una baja en los alumnos de secundaria, una alternativa para evitar dicho descenso puede ser el desarrollo de deportes dentro del colegio, la formación de equipos para participar en competencias en diferentes disciplinas genera mayor sentido de pertenencia y desarrolla valores muy importantes para los adolescentes.

A su vez, una reorganización de los cargos y funciones de las diferentes áreas sería muy importante para poder delimitar de manera mas precisa las responsabilidades de cada sector, descomprimir algunas oficinas que se encuentran con demasiada carga operativa y lograr un funcionamiento mas eficaz y fluido dentro de la Institución, optimizando los procesos administrativos para un mejor aprovechamiento de sus funciones.

Bibliografía

- **Argentinos por la educación.** (2019). Aumenta la oferta de formación docente en la Argentina. Disponible en: [https://cms.argentinosporlaeducacion.org/media/reports/Informe ArgxEdu Aument a la oferta de formacion docente en Argentina 37nxsUf.pdf](https://cms.argentinosporlaeducacion.org/media/reports/Informe_ArgxEdu_Aument_a_la_oferta_de_formacion_docente_en_Argentina_37nxsUf.pdf)
- **Buchbinder, N., McCallum, A., Volman, V.** (2019). El estado de la educación en la Argentina. Observatorio Argentinos por la educación. Disponible en: [https://cms.argentinosporlaeducacion.org/media/reports/El estado de la educacion Argentina.pdf](https://cms.argentinosporlaeducacion.org/media/reports/El_estado_de_la_educacion_Argentina.pdf)
- **Gros Salvat, Begoña** (2018). *La evolución del e-learning: del aula virtual a la red.* RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia, 21(2), .[fecha de Consulta 23 de Octubre de 2020]. ISSN: 1138-2783. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3314/331455826005>
- **Heedy, C., Uribe, M.** (2008). La educación a distancia: sus características y necesidad en la educación actual. *Educación Vol. XVII, N° 33.* Disponible en [file:///C:/Users/Luc%C3%ADa/Downloads/Dialnet-LaEducacionADistancia-5057022%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Luc%C3%ADa/Downloads/Dialnet-LaEducacionADistancia-5057022%20(1).pdf)
- **Hill, Charles W. L y Jones, Gareth R** (2011). *Administración estratégica. Un Enfoque integral.*
- **Instituto Santa Ana.** (s. f a). Administración. Recuperado de <https://www.institutosantaana.edu.ar/administración/>
- **Instituto Santa Ana.** (s. f a). Area educativa. Recuperado de <https://www.institutosantaana.edu.ar/area-educativa/>
- **Instituto Santa Ana.** (s. f a). Institucional. Recuperado de <https://www.institutosantaana.edu.ar/institucional/>
- **Mathus Ruiz, R.** (2020). El FMI empeoró su pronóstico para la economía argentina: prevé una caída del 9,9% este año. *La Nación.* <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-fmi-pronostico-caida-economia-argentina-del-nid2385292>

- **Obando Ramirez, Hannia** (2018). *Propuesta de plan de mercadeo para el colegio Yotkin.*
- **Pazos Vides, A. L., Sepulveda Quintero, N. J.** (2018). Educación ambiental para generar una cultura ecológica en la Institución Distrital INEDTER Santa Marta. Maestría en desarrollo integral de niños y adolescentes. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7020/3/2018_educacion_ambiental_generar.pdf
- **Pedró F.** (2017). *Tecnologías para la transformación de la educación.* España, Fundación Santillana.
- **Porter M.** (2012). *Estrategia competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.*
- **Rodríguez Calderón, Santiago A. y Gañán Rojas, Margarita X** (2016). *Plan de mejoramiento estratégico de mercado para el jardín infantil semillitas bilingüe.*
- **San Pedro Apóstol.** (s. f. a). Admisiones. Recuperado de <https://sanpedroapostol.edu.ar/admisiones/>
- **Suñé Torrents A. y Madurga Diez D.** (2005) Proceso de Análisis y Formulación de la Estrategia para un Instituto de Enseñanza Secundaria, *Working Paper del Departament d'Organització D'empreses de la Universitat Politècnica de Catalunya*, 1 – 72.
- **Vía Escalera J. P.** (2016). *Estrategias de marketing a través de la matriz de Ansoff en el Centro de Información de la Facultad de Ingeniería Ambiental - Universidad Nacional de Ingeniería.*

Anexos

Anexo I



Anexo II

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
Transp. a campo de deporte						---	---	---

Anexo III

Matrícula Anual: \$ 11.578					
	Arancel Mensual	Material Didáctico	Merienda	Comedor	Total
Jornada Simple (*) (8:15 a 12:15 Hs.)	\$ 11.578	\$ 269	\$ 1.192		\$ 13.039
Jornada Simple + Comedor (8:15 a 13:15 Hs.)	\$ 11.578	\$ 269	\$ 1.192	\$ 2.968	\$ 16.007
Jornada Completa + Comedor (8:15 a 16:00 Hs.)	\$ 19.571	\$ 538	\$ 1.192	\$ 1.484	\$ 22.785

Matrícula Anual: \$ 20.615			
Material Didáctico: \$ 551 (Se abona los meses de Marzo – Mayo – Agosto)			
	Arancel Mensual Del 1° al 5 de cada mes)	Comedor	Total
Jornada Completa (8:00 a 16:10 Hs.)	\$ 20.615	\$ 3.552	\$ 24.167

Matrícula Anual: \$ 21.716			
Material Didáctico: \$ 551 (Se abona los meses de Marzo - Mayo – Agosto)			
	Arancel Mensual Del 1° al 5 de cada mes)	Comedor	Total
Jornada Completa (8:00 a 16:10 Hs.)	\$ 21.716	\$ 3.552	\$ 25.268

Matrícula Anual: \$ 28.955			
Material Didáctico: \$ 551 (Se abona los meses de Marzo - Mayo – Agosto)			
	Arancel Mensual	Comedor	Total
Jornada Completa (8:00 a 16:30 Hs.)	\$ 28.955	\$ 4.102	\$ 33.057

Matrícula Anual: \$ 27.674			
Material Didáctico: \$ 551 (Se abona los meses de Marzo - Mayo – Agosto)			
	Arancel Mensual	Comedor	Total
Jornada Completa (8:00 a 16:30 Hs.)	\$ 27.674	\$ 4.102	\$ 31.776