

Trabajo Final de Graduación para optar por el título de

Licenciado en Administración

Planificación Estratégica del Instituto Santa Ana



Universidad Siglo 21

Mehring Dennis Alexander

DNI: 92.841.289

Tutora: Rinero, Sofia Córdoba

22 de Noviembre, 2020

RESUMEN

En el siguiente trabajo de aplicación se llevará a cabo la planificación estratégica para el Instituto Santa Ana, situado en la ciudad de Córdoba Capital. En el mismo se evaluará la posibilidad de aumentar la rentabilidad que la empresa posee actualmente mediante una estrategia de diversificación, ofreciendo un nuevo servicio a un nuevo mercado: la preparación de estudiantes de lengua inglesa para la obtención de las certificaciones internacionales de la Universidad de Cambridge de manera online.

La planificación tiene su base en un cuidadosa observación de la situación externa con la que interactúa diariamente la empresa y en un análisis minucioso de los factores internos que componen la misma. Además esta sostenida y encuadrada en un marco de referencia teórico donde se destaca la importancia de la planificación estratégica para el éxito de un proyecto.

Esta propuesta, detallada a través de los objetivos y planes de acción le permitirá al Instituto lograr y sostener una ventaja competitiva en un sector cada vez mas digitalizado y mejorar así su rentabilidad.

Palabras clave: Planificación estratégica - Estrategia corporativa de Diversificación - Educación online - Educación bilingüe - Inglés

ABSTRACT

The following implementation work will conduct strategic planning for Santa Ana Institute, located in the capital city of Córdoba. In it will be evaluated the possibility of increasing the profits the company currently has by employing a strategy of diversification, offering a new service to a new market: online-training of new students of English to obtain Cambridge international certification.

The planning is based on the careful observation of the external situation with which the company interacts daily and a detailed analysis of the internal factors that comprise it. Furthermore, it is sustained and defined in a theoretical framework where it is highlighted the importance of strategic planning for project success.

The current proposal, detailed in the objectives and action plans, will allow the Institute to reach and sustain a competitive advantage in a sector increasingly digitalized and improve in this way its profits.

Keywords: Strategic planning – Corporate strategy of diversification – Online education – Bilingual education – English

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	
2.1 Macro Entorno	8
a) Político	8
b) Económico	9
c) Social	10
d) Tecnológico	10
e) Ecológico	11
f) Legal	11
2.2 Micro Entorno	12
2.2.1 Fuerzas de Porter	12
a) Poder de Negociación de los Clientes	12
b) Poder de Negociación de los Proveedores	13
c) Amenaza de nuevos Competidores	13
d) Amenaza de Productos Sustitutos	14
e) Rivalidad entre Competidores	14
3. ANÁLISIS DE MERCADO	14
4. ANÁLISIS INTERNO	15
4.1 Cadena de Valor - Aspectos Controlables	15
a) Marketing y Ventas	16
b) Personal de Contacto	16
c) Soporte Físico y Habilidades	16

d) Prestación	17
4.2 Cadena de Valor - Aspectos No Controlables	17
a) Clientes y Otros Clientes.....	17
b) Otros Clientes	17
4.3 Actividades de Apoyo	17
a) Dirección General y de Recursos Humanos	17
b) Organización Interna y Tecnología	17
c) Infraestructura y Ambiente	18
d) Abastecimiento	18
5. MARCO TEÓRICO	18
5.1 Planificación Estratégica	18
5.2 Estrategias Competitivas	19
5.3 Estrategia Actual de la Organización	19
5.4 Estrategia de la Propuesta	20
6. CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS	20
7. PROPUESTA DE APLICACIÓN	22
7.1 Objetivo General	22
7.2 Justificación	22
7.3 Objetivo Específicos	23
7.4 Planes de acción	24
7.5 Diagrama de Gantt	26
7.6 Presupuestos planes de acción	27
7.7 Indicadores Financieros	32

8. CONCLUSIONES	33
9. BIBLIOGRAFÍA	34
10. ANEXOS	35

INTRODUCCIÓN

En el presente reporte se llevará a cabo un análisis del Instituto Santa Ana, situado en la Ciudad de Córdoba, con el fin de establecer una Planificación Estratégica con la que dicha institución incremente su rentabilidad por medio de su implementación.

El instituto es un colegio de gestión privada bilingüe (castellano-ingles) de doble escolaridad obligatoria a partir de la sala de 5 años. Es mixto y laico y cuenta con orientación en Humanidades y Ciencias Sociales especializada en idioma inglés.

La creación del colegio se concreta en el año 1980 en el sector norte de la ciudad de Córdoba, por iniciativa privada, en busca de satisfacer la necesidad de brindar una formación bilingüe castellano - ingles hasta el momento inexistente en la zona.

El comienzo de clases se llevó adelante en un un predio muy amplio donde existía una casona antigua. Inició con sala de jardín de infantes, primero y segundo grado con un total de 52 alumnos. La modalidad fue siempre de doble escolaridad , con el dictado de contenidos en castellano por la mañana e inglés por la tarde.

Luego de atravesar diversas crisis, fueron dos en particular las que permitieron llevar a cabo los cambios necesarios para no perder vigencia y participación dentro del sector: Por un lado un trabajo de redefiniciones estratégicas para recuperar la cuota de mercado perdida por malas decisiones de la dirección que habían afectado la imagen y el prestigio de la institución, y por otro lado, el cambio de enfoque en la formación de los alumnos, pasando de una formación clásica a una humanista, adaptando la oferta a la demanda real del momento.

Actualmente asisten 407 alumnos y 72 docentes distribuidos en dos turnos: Mañana y tarde y con dos orientaciones: Humanidades y Ciencias Sociales y un marcado enfoque en lograr la excelencia en el dominio de la lengua inglesa.

El objetivo de este reporte es poder definir una planeación estratégica que le permita al colegio Santa Ana aumentar sus ingresos aprovechando el constante crecimiento de la educación online y sacando el mayor rédito de su excelencia académica lograda en el idioma inglés y sus relaciones estratégicas con las universidades de Cambridge y Oxford, teniendo en cuenta que la

enseñanza de la lengua extranjera es un aspecto fundamental en la misión y visión de la institución.

Esta clase de estrategia es la que le permitió a Coderhouse ser la primer escuela 100% online de nuestro país y una de las primeras en Latinoamérica, de la cual ya egresaron 15.000 alumnos y recientemente obtuvo una certificación de calidad de Great Place To Work en Argentina.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

MACRO ENTORNO

POLÍTICO

El 2020 seguramente sea recordado como un año bisagra dentro de la historia mundial y muy particularmente de la historia Argentina. La aparición de un virus capaz llevarse miles de vidas ha golpeado cada rincón del mundo y ha llevado a los gobiernos de cada nación a tomar medidas que contrarresten sus efectos pero también que logren trascender la circunstancia sanitaria mundial.

En Argentina se tomaron varias medidas a nivel político que afectan y seguramente continuarán afectando la educación nacional. Podemos mencionar primeramente el decreto de Aislamiento Social Obligatorio y Preventivo, a través del cual se suspendieron las actividades normales del día a día incluyendo el dictado de clases presenciales. A pesar de esto la intención del Gobierno fue que la educación no se detenga, por eso puso a disposición de toda la población material educativo en los diferentes medios de comunicación. Esto fue enmarcado a través de la Resolución 106/2020 del Ministerio de Educación, denominado “Seguimos Educando”.

En Córdoba el programa “Tu Escuela en Casa” fue el encargado de acompañar la escolaridad de los niños, adolescentes y jóvenes. Los contenidos fueron realizados por docentes y equipos técnicos de la Provincia, alineados a la política nacional anteriormente mencionada.

Otras medidas de apoyo tomadas fueron la apertura de créditos especiales para Pymes afectadas por la pandemia, exenciones y beneficios tributarios y ayuda para trabajadores informales y monotributistas de las primeras categorías.

ECONÓMICO

En materia económica y en medio de un clima de gran incertidumbre, las proyecciones del Fondo Monetario Internacional a través del informe WEO (World Economic Outlook) indican que el 2020 tendrá una contracción estimada del PBI del 9,9%.

Si bien Argentina tomo medidas sanitarias tempranas, el mismo organismo estima una caída del producto que oscila entre el 2% y el 2,5%, esto representa el tercer año consecutivo de recesión ya que en 2018 tuvo una caída del 2,5% y en 2019 del 2,2%.

En cuanto a una recuperación en 2021 los primeros indicadores hacían parecer una recuperación temprana, pero finalmente se estima una recuperación del PBI para llegar un valor de 3,9% en el año.

Por otro lado, el Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE) para Junio, elaborado por el INDEC refleja una caída del 12,3% respecto al mismo mes del 2019.

En el sector Enseñanza específicamente, se puede ver una caída del 4,6% en 2020, contrario al leve incremento que se observó en los tres años anteriores: 1,21% en 2017, 1,64% en 2018 y 0,75% en 2019.

Otro indicador importante es la inflación, medida a través del IPC (Índice de Precios al Consumidor), en Julio el aumento fue del 1,9% y el total acumulado del año es del 15,8%. En comparación con el año 2019 se observa un aumento del 42,4%.

Cuando se observa al sector de la Educación, en la región pampeana la variación de un año a otro fue del 28,7% solo teniendo por debajo a la Patagonia con un 24,9%.

La Cámara de Institutos Privados de Córdoba (CIPC) asegura que es muy delicada la situación que están pasando las instituciones privadas debido a la falta de actividad y al índice de morosidad del pago de cuotas de los estudiantes. Por el momento no hay instituciones cerradas pero si en situaciones críticas. Es importante considerar que dentro de las estructura de costos de

las instituciones privadas se destina un 80%-85% del presupuesto se destina al pago de salarios de los docentes y que el nivel de morosidad esta llegando al 60% y en algunos casos hasta el 80%.

SOCIAL

Nuestra sociedad actualmente esta inmersa en un clima de alta incertidumbre con respecto al futuro y de cansancio de la situación actual. Las medidas preventivas respecto del Coronavirus hicieron que la mayoría de las provincias atravesen una cuarentena mayor a 150 días (la mas larga del mundo), viéndose imposibilitadas de llevar adelante las actividades normales del día a día. Esto afectó drásticamente la vida laboral y escolar de cada familia con cientos de puestos de trabajo perdidos y con estudiantes sin poder acudir a la escuelas.

En medio de esta situación es importante observar la consideración que tiene la Educación en el consumo de las familias argentinas. Cuando vemos la estructura de gastos de consumo de los hogares a nivel nacional podemos determinar que la proporción destinada a Educación es del 3,1%. Enfocando este dato en la región pampeana podemos determinar que es del 2%.

Estos gastos están distribuidos en: servicios educativos para la educación formal (cuota y aranceles para preescolar, enseñanza primaria, secundaria y universitaria) y por otro lado la educación no formal (cursos de idiomas y otros).

Cuando se hace un análisis por tipo de hogar vemos que esta cifra aumenta a un 4,3% a nivel nacional para los hogares nucleares con hijos/as.

Por otro lado, en cuanto a la estratificación social esta claro que la enseñanza privada esta destinada a la clase social media-alta y alta, quienes aprecian elementos que no se encuentran disponibles en la educación pública como por ejemplo una enseñanza con un perfil ideológico o religioso determinado, el acceso a instalaciones de calidad, la doble escolaridad y el elevado nivel de lengua extranjera, entre otros.

TECNOLÓGICO

El principal aspecto a tener en cuenta es la influencia que tiene internet (en todas sus formas) en cada sector de la sociedad. Según datos del INDEC, en diciembre del año pasado el 82,9% de

los hogares argentinos tenía acceso a internet y el 60,9% tenía acceso a una computadora, además 84 de cada 100 usaban dispositivos móviles y 80 de cada 100 utilizaban internet en ese dispositivo. El acceso y uso frecuente de internet ya se volvió parte de la nueva normalidad digital, cambiando hábitos como el consumo ya que los consumidores realizan compras a través de diferentes plataformas online, el entretenimiento ya que los jóvenes tienen acceso a un sin fin de contenidos creados exclusivamente para el entretenimiento y el ocio, y la educación, en donde el crecimiento de la educación online es una constante, habiendo disponibles cursos y capacitaciones en prácticamente todas las disciplinas. Tal es la influencia de internet en nuestras vidas que algunos especialistas se animan a decir que estamos viviendo una Revolución Digital.

En este contexto la tecnología toma un rol fundamental dentro de la educación siendo no solo un elemento estratégico sino necesario para brindar soluciones a una sociedad cada vez más digitalizada.

ECOLÓGICO

En nuestro país la Ley General del Ambiente (Ley Nacional 25.675) establece la necesidad de promover cambios en los valores y conductas sociales con respecto al cuidado ambiental. Si bien el rol de los establecimientos educativos es fundamental dentro de este proceso de concientización y cuidado del medioambiente, no hay una estrategia nacional delineada para todo el sistema educativo sino que cada provincia establece los criterios con los cuales transmite esta información a los estudiantes.

En Córdoba, la Ley de Política Ambiental (10.208/14) se alinea con la ley nacional para establecer los objetivos de la política ambiental en la Provincia. Una de las medidas previstas en la misma y seguramente la más importante es la inclusión de temáticas ambientales en los programas de la educación formal en todos los niveles.

LEGAL

En el aspecto legal podemos mencionar la “Ley de Teletrabajo”, que regula la modalidad laboral que se impuso en la cuarentena pero que va a quedar establecida aún finalizado este tiempo, ya que entrará en vigencia 90 días después de que finalice el Aislamiento Social, Preventivo

y Obligatorio. En ella se establece que las personas que trabajen bajo esta modalidad gozarán de los mismos derechos y obligaciones que en la modalidad presencial. Otro aspecto importante que trata la ley es que la remuneración de aquellos que trabajan a distancia no será menor que la remuneración de los que trabajan de manera presencial. Sumado a esto, el empleador deberá brindar al trabajador todos los elementos necesarios para el desarrollo de sus tareas, incluyendo la capacitación del empleado.

Otra modificación dentro de la educación tiene que ver con la reforma del artículo 109 de la Ley de Educación Nacional para permitir la educación a distancia solo en los casos en que sea inviable la presencia de los estudiantes en las aulas por razones de fuerza mayor como catástrofes, pandemias, epidemias. Hay que recordar que hasta ahora la educación a distancia estaba permitida solo para dos grupos: Mayores de 18 años y alumnos rurales del ciclo orientado del secundario.

Sin duda estas medidas están basadas en gran parte en la situación sanitaria del país, pero tendrán un impacto que permanecerá aún finalizada la pandemia y abren un camino de cambio al sector de la educación haciendo que se empiece a considerar la educación a distancia de otra manera, y en el caso de la Ley de Teletrabajo abre un nuevo panorama para la labor docente por ejemplo, permitiendo que puedan trabajar desde sus hogares y acordando condiciones justas.

Es por todo esto que son aspectos que no pueden ser usados por alto en el sector.

MICRO ENTORNO

FUERZAS DE PORTER

a. Poder de Negociación de los Clientes:

En cuanto a la Educación es importante diferenciar al cliente del usuario de la misma. Los que reciben la educación son los niños/jóvenes entre 6 y 19 años, sin embargo quienes tienen la decisión de compra son los padres. En este caso el poder de negociación de los clientes es elevado y esto se debe a dos motivos principales: Hay varios establecimientos educativos con ofer-

tas similares y esto hace que el poder de negociación de los clientes aumente ya que pueden elegir entre diferentes instituciones guiados principalmente por una mejor relación costo-beneficio. Por otro lado, teniendo en cuenta la facilidad para cambiar de proveedor, en caso de que los padres tomen la decisión de hacer un cambio de colegio no hay costos de cambio y tampoco hay muchas barreras que impidan este cambio puesto que se reconoce el nivel de avance en otra institución con solamente realizar algunos trámites administrativos.

b. Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo. En este caso actúan dentro del entorno de los colegios proveedores de servicios como electricidad, gas, agua, internet, cuyos servicios son imprescindibles para el desarrollo de la actividad, sin embargo al estar la mayoría de ellos regulados no tienen poder de decisión sobre el precio final del servicio.

Si tenemos en cuenta las instituciones que brindan servicio de comedor hay que mencionar a los proveedores de alimentos e insumos para las comidas de los estudiantes, en donde el poder de negociación es bajo ya que hay muchos proveedores con los cuales poder negociar un mejor precio. Distinto es el caso de aquellas instituciones que subcontratan este servicio ya que suelen tener contratos a mediano-largo plazo y el no cumplimiento del mismo genera gastos adicionales.

c. Amenaza de Nuevos Competidores

Son muy bajas las posibilidades de ingreso de nuevos competidores ya que las barreras de entrada son altas: Por un lado las altas inversiones de capital para poder comenzar el negocio, los gastos en infraestructura y los gastos fijos elevados hacen que no sea sencillo ingresar en el mercado y que el tiempo de recuperación de la inversión sea muy largo. Por otro lado las instituciones ya instauradas tienen una marca y un reconocimiento que se han ido ganando con el paso del tiempo y que hacen más difícil el acceso de nuevos competidores sin trayectoria en el sector.

Otro factor determinante que aumenta la dificultad de ingreso al sector es la obtención de permisos y aprobaciones a nivel gubernamental que se exigen en la educación. Desde la estructura edilicia hasta la aprobación curricular son muchos los requisitos establecidos hasta lograr la habilitación y puesta en marcha.

d. Amenaza de Productos Sustitutos

Alineado con el punto anterior, cuando nos referimos a educación es difícil encontrar productos sustitutos. Los padres tienen básicamente la opción de elegir entre la educación pública y la educación privada. Quienes eligen la educación privada lo hacen a fin de encontrar elementos que no están disponibles en la educación pública, por ejemplo una mejor calidad de infraestructura, atención más personalizada hacia los estudiantes debido al menor número de estudiantes por aula, mayor esparcimiento, mejor nivel académico, estudio de idioma, salones de cómputo y tecnología, entre otros. Así mismo, todos estos elementos son una expresión de valores intangibles como la adhesión a una línea de pensamiento y valores en particular, motivos religiosos y principalmente el estatus social que trae consigo la educación privada.

Todos estos factores muestran que la amenaza de productos sustitutos es baja. Podemos mencionar como sustitución la elección de complementar la educación pública con actividades extra escolares como el estudio de un idioma, alguna disciplina deportiva, entre otros. Además la educación online que brinda acceso a diferentes opciones de capacitación complementaria.

e. Rivalidad entre Competidores

Al tener altas y complejas barreras de entrada en el sector el mercado se reparte entre aquellas instituciones privadas que ya se encuentran en funcionamiento en la zona. En este caso son principalmente los colegios privados de la zona noroeste de la ciudad de Córdoba quienes toman su cuota de mercado. En dicha región están concentradas al menos cinco instituciones con una propuesta diferenciada que buscan destacarse y ser líderes del sector, en este sentido las barreras de salida para los estudiantes son bajas ya que no hay costos asociados al cambio de institución.

ANÁLISIS DE MERCADO

En esta instancia resulta de gran relevancia establecer el tamaño del mercado en el cual se desarrolla actualmente el Instituto Santa Ana, y también conocer el mercado al cual se dirige la propuesta del presente reporte.

En el orden demográfico, los servicios que brinda el colegio están enfocados en estudiantes de 5 a 18 años, quienes cursan Jardín, Educación Primaria y Secundaria. En este sentido según el

Reporte Anual desarrollado por INDEC en el año 2018, en Córdoba existe un total de 903.829 estudiantes en total, de los cuales 604.190 pertenecen al sector público y 299.639 pertenecen al sector privado.

Dentro de las variables geográficas podemos establecer que el mercado actual del colegio esta enfocado en la ciudad de Córdoba, principalmente en la zona noroeste, más específicamente Argüello, cuya cantidad de habitantes esta estimada en 142.911, de los cuales 36.037 tienen entre 0 y 14 años.

En cuanto a aspectos psicográficos, la propuesta esta orientada a la clase media-alta, teniendo en cuenta que la cuota promedio del instituto es de \$21.800.

Clarificando podemos decir que el la participación del mercado actual esta estimada en 1,25% del mercado total, con un ingreso mensual promedio de \$9.949.800 en concepto de cuota mensual.

Si bien la cuota de mercado es baja y puede aumentarse a través de estrategias de penetración de mercado en este reporte la propuesta estará centrada en brindar como servicio la preparación para exámenes internacionales de manera online, para cualquier persona que necesite obtenerlo.

Esta propuesta esta fundamentada por un lado en la creciente influencia de internet en la educación, que abre las barreras geográficas que limitan el crecimiento. Por otro lado para aprovechar todo el conocimiento y la excelencia desarrollada por la institución en materia de exámenes internacionales. También para poder llegar a personas de diferentes edades que también necesiten obtener certificaciones internacionales en un mundo cada vez mas globalizado.

Se trata de una estrategia de Diversificación, desarrollando un producto nuevo para un mercado nuevo para la institución.

ANÁLISIS INTERNO

CADENA DE VALOR

En este apartado y como parte del análisis interno del Instituto Santa Ana se realizará un estudio de su cadena de valor para poder identificar fortalezas y debilidades en cada etapa de la misma.

Observaremos cada etapa de la cadena de valor para poder encontrar la forma de aportar valor al cliente final y a la misma empresa en cada tramo. El principal punto a tener en cuenta dentro de este análisis es que estamos tratando el caso de una empresa que brinda un servicio, la educación, y esto genera una aproximación diferente al de una empresa que desarrolla un bien tangible.

El primer aspecto de las actividades primarias controlables es *Marketing y Ventas*, este es el punto de origen de la prestación del servicio. Podemos observar que el Instituto no tiene un departamento de marketing dentro de su estructura que pueda realizar una planificación estratégica del mismo sino que las acciones están realizadas por el departamento de comunicación.

A favor podemos mencionar la gran cantidad de comentarios positivos de los padres en las redes sociales del colegio, quienes muestran su conformidad con el nivel educativo, los profesores y las instalaciones y animan a otros padres a elegir la institución.

Otro elemento a mencionar es una acción comercial destinada a ofrecer descuentos para aquellos padres que cuentan con más de un hijo en la institución, a través de una disminución en el costo de matrícula y pago mensual por cada hijo adicional que pertenezca al instituto, esto está destinado más a la fidelización de los clientes actuales que a la incorporación de nuevos clientes.

El segundo aspecto controlable es el *Personal de Contacto*, quienes tienen contacto directo con los clientes. En este punto quienes tienen contacto directo tanto con los usuarios (estudiantes) como con los clientes (padres) son los docentes y personal administrativo. Es por esto que el colegio tiene un especial cuidado al seleccionar a los profesores, evaluando no solo su calidad académica, sino su calidad humana y su capacidad para transmitir los valores de la institución.

Soporte físico y habilidades es el tercer aspecto controlable. En este punto se destacan dos aspectos principales como fortalezas de la institución: Por un lado el crecimiento que ha tenido el colegio a lo largo del tiempo, habiendo comenzado sus actividades en una antigua casona hasta lograr tener en la actualidad tres edificios propios, con patios, playones deportivos y todo lo necesario para llevar adelante todas las actividades. Además, dentro de la planificación del colegio está el continuar la expansión edilicia para tener la posibilidad de aumentar la matrícula. Por otro lado, el “*know how*”, que son todas las habilidades y competencias desarrolladas por el colegio

desde que comenzó a dar clases. Sin duda que esto es una ventaja para que la prestación del servicio sea de calidad.

El último aspecto controlable es *Prestación*. En este punto se remarcan los aspectos que hacen de la educación del Instituto Santa Ana una propuesta diferenciada. El colegio es valorado por la formación académica y humana de sus estudiantes y la calidad académica y calidez de los directivos, docentes y personal en general. Además, un rasgo distintivo de la propuesta del instituto es la educación bilingüe que brinda, siendo pionera en este rubro y manteniendo un alto grado de excelencia en los exámenes internacionales de sus alumnos. Esta es una fortaleza estratégica para la institución que le permite mantener una ventaja competitiva.

Dentro de los aspectos No Controlables mencionamos primeramente a *Clientes y Otros Clientes*. No hace falta explicar la importancia que tiene el cliente para la institución, en especial teniendo en cuenta el nivel de servicio personalizado y de excelencia que se pretende brindar, es por eso que todos los eslabones mencionados anteriormente deben lograr funcionar en armonía en pos de conseguir la sinergia necesaria para que el cliente pueda percibir el valor brindado por el colegio.

Con respecto a *Otros Clientes*, es importante mantener actualizado el trabajo en relación a la segmentación del público objetivo para poder mejorar de manera continua la propuesta de valor y desarrollar estrategias para mejorar la posición en el mercado.

Los eslabones mencionados anteriormente son soportados por las actividades de apoyo. *Dirección General y de Recursos Humanos* es la primera de estas actividades. Para lograr la misión y visión del colegio es de suma importancia que la Dirección General pueda orientar y enfocar los esfuerzos de los recursos humanos. Actualmente el Instituto Santa Ana cuenta con una importante definición del perfil de recursos humanos necesario para llevar adelante la tarea de manera tal que el cliente perciba un servicio diferenciado y de calidad.

El siguiente aspecto es la *Organización Interna y Tecnología*. En este punto el Instituto Santa Ana tiene claramente remarcado en su organigrama la separación entre la Dirección Administrativa y la Dirección Pedagógica, quienes tienen cierta independencia una de la otra pero que de-

ben trabajar de manera conjunta para lograr la transmisión de la misión y visión de la organización y facilitar la prestación del servicio con fluidez.

El aspecto tecnológico es un punto a desarrollar para poder aprovechar todas las ventajas que ofrece hoy internet para cualquier empresa o institución, desde la promoción del servicio con acciones de marketing digital hasta la captación de datos para estudios de mercado y el trabajo constante en la propuesta de valor del colegio para satisfacer las exigencias del mercado actual.

Luego tenemos *Infraestructura y Ambiente* que se compone de todas las instalaciones y comodidades que ofrece el colegio: Aulas, baños, oficinas, biblioteca, comedor, laboratorio, entre otros. Todas estas instalaciones necesitan de un atento mantenimiento para que el servicio sea brindado en un ambiente adecuado ya que es un factor clave y diferenciado en la elección de los padres con respecto a otras instituciones de enseñanza tanto pública como privada.

Por último, en cuanto al *Abastecimiento*, tenemos que tener en cuenta por un lado el abastecimiento tangible en la compra de insumos para el comedor y elementos pedagógicos para el desarrollo de la tarea educativa y por otro lado los intangibles como la capacitación constante de los docentes, la actualización de los programas con nuevos conocimientos, entre otros. Estas tareas son muy importantes dentro de la cadena de valor del Instituto Santa Ana ya que de forma transversal brindan soporte a todas las actividades mencionadas anteriormente y hacen que el servicio se pueda prestar con facilidad y sin contratiempos.

MARCO TEÓRICO

En este apartado se establecerán las bases teóricas que servirán como fundamento para el desarrollo de la propuesta.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Entre muchos autores que abordan este concepto, José María Sainz de Vicuña Ancin define a la planificación estratégica como “el proceso de definición (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico” (Sainz de Vicuña, 2017, p.15). Es importante destacar de esta definición dos aspectos principales, por un lado que

esta enfocado en el futuro, en el largo plazo, y por otro lado que se trata de un proceso, y no de algo instantáneo, una serie de pasos y acciones producto del pensamiento estratégico.

En relación a esto, el mismo autor profundiza en el concepto de pensamiento estratégico cuando menciona que “(...) muchos de nosotros pensamos que se trata de una reflexión encaminada a definir qué dirección futura tenemos que tomar para conseguir lo que queremos, apoyada en las herramientas adecuadas. Y que para ello es preciso hacerse preguntas como las siguientes: ¿Dónde estaba ayer? ¿Dónde estoy hoy? ¿Dónde quiero estar mañana? ¿Qué haré para conseguirlo?” (Sainz de Vicuña, 2017, p.13).

No queda dudas de que la planificación estratégica esta basada de un proceso de profunda reflexión y análisis. Decisiones que van a afectar al largo plazo no pueden ser tomadas apresuradamente.

Este proceso, que se encabeza en la gerencia, pero atraviesa la organización completa, se instaura en el Plan Estratégico: La herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy en referencia a lo que hará en los próximos 3 años para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas en sus diferentes grupos de interés. (Sainz de Vicuña, 2017, p.15).

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Luego de hacer el análisis necesario, es esencial poder definir las estrategias que permitan cumplir los objetivos propuestos.

Michael Porter define tres estrategias competitivas que permiten que la organización pueda alcanzar y sostener una ventaja competitiva dentro de la industria, ellas son: Liderazgo en costos, donde los gastos generales se mantienen al mínimo y la empresa hace todo lo que puede por reducir sus costos. Diferenciación, cuando la empresa compite ofreciendo productos únicos y altamente valorados por los cliente y Enfoque, que involucra una ventaja de costos o una ventaja de diferenciación dentro de un segmento o nicho más limitado. (Robins y Coulter, 2014).

ESTRATEGIA ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

Actualmente el colegio Santa Ana se encuentra desarrollando una estrategia de Enfoque a través de la diferenciación. Ofrece un servicio distinto, altamente valorado por los clientes como es la educación privada y bilingüe y lo hace enfocando su propuesta a un nicho específico, segmentado por el nivel económico de las familias y también por la ubicación de las mismas, precisamente en Argüello, Córdoba.

ESTRATEGIA DE LA PROPUESTA

La propuesta de este reporte esta enfocada en poder brindar un nuevo servicio: la preparación online para las certificaciones internacionales de la universidad de Cambridge con la cual el instituto ya tiene una relación estratégica. Esta propuesta abre la posibilidad de llegar a un nuevo público objetivo ya que amplía la zona geográfica y también permite llegar a otro rango de edad y personas con otro comportamiento totalmente diferente al actual.

Una herramienta que permite enmarcar la estrategia de la propuesta es la Matriz de Ainsoff. Dentro de esta matriz que clasifica las diferentes opciones estratégicas según el estado de los productos (en este caso servicios) y de los mercados, podemos ubicarla dentro del desarrollo de un nuevo producto para introducirlo en un nuevo mercado, se define entonces como una estrategia de diversificación. Esta diversificación incluye recursos y capacidades actuales, como por ejemplo el conocimiento que ya posee la institución en la preparación de estudiantes para los exámenes internacionales, por lo que se considera una diversificación relacionada.

La principal ventaja de esta estrategia es poder lograr una mayor cantidad de ventas, y por otro lado también poder ganar un nuevo grupo de clientes.

CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS

Tras haber revisado el contexto en el que opera el instituto Santa Ana y luego de haber observado su funcionamiento interno se detallan las conclusiones diagnósticas.

El Instituto Santa Ana lleva mas de 20 años involucrado en la educación, siendo una institución pionera en la educación privada con enfoque en la educación bilingüe, preparando a sus alumnos para el nuevo entorno globalizado. Esto sin duda ha desarrollado lo que hoy es una de

sus principales ventajas competitivas: la excelencia académica en el idioma inglés, dentro de la cual se incluye su relación estratégica con la Universidad de Cambridge quien brinda la certificación internacional de los exámenes.

Estas ventajas se vuelven aún más atractivas cuando se colocan dentro del contexto globalizado y atravesado por el constante acceso y crecimiento de internet en el que se encuentra hoy la educación, en donde las instituciones necesitan digitalizarse para no perder vigencia y lograr sostener sus ventajas competitivas.

La educación online se ha incrementado en gran magnitud a través de diferentes propuestas que van desde cursos, carreras cortas e incluso carreras de grado, y esto definitivamente está cambiando los mercados y está marcando el rumbo de cara al futuro. Este proceso de digitalización, que antes era considerado un lujo hoy es una verdadera necesidad.

Basado en las fortalezas y debilidades anteriormente mencionadas es que se propone la aplicación de una estrategia “FO”, que establece el uso de las fortalezas internas para poder aprovechar las oportunidades del entorno.

Se propone aprovechar toda la experiencia, los conocimientos adquiridos y las relaciones estratégicas en el desarrollo de un nuevo servicio: La educación a distancia, online, más precisamente la preparación de estudiantes para poder acceder a las certificaciones internacionales del idioma inglés.

Una de las carencias a suplir para poder desarrollar esta estrategia con éxito es lograr que el cambio que se desarrolle dentro de la organización sea más profundo que el simple hecho de agregar un nuevo canal de venta, sino más bien lograr incluir a toda la institución en este proceso de inmersión en el medio digital conforme al tiempo que se está viviendo.

A nivel externo, es necesario enfrentar amenazas tales como los requisitos legales y administrativos para lograr los permisos necesarios para llevar adelante este nuevo modelo de educación, y la captación de nuevos recursos humanos que sumen a la visión organizacional.

El desarrollo de esta propuesta permitiría a la Institución lograr rentabilidad que no está pudiendo lograr en el mercado actual, ya que el mismo, al estar limitado geográficamente, no crece

a un ritmo suficiente como para proyectar un aumento considerable en la rentabilidad del negocio.

Además, está demostrado a través de diferentes casos de éxito (Universidad Siglo 21, entre otros) que este tipo de estrategias son muy beneficiosas y rentables, ya que permiten romper barreras geográficas para lograr llegar a nuevos sectores de clientes.

PROPUESTA DE APLICACIÓN

OBJETIVO GENERAL

El Objetivo General de la propuesta es aumentar un 10% la rentabilidad con base al ejercicio 2020, para Diciembre de 2023 a través de un plan estratégico de diversificación.

JUSTIFICACIÓN

Considerando que el crecimiento de la educación online a nivel mundial es en promedio del 7.8% anual, y que el interés por el estudio del idioma inglés crece al mismo ritmo es que se propone este nivel de incremento de rentabilidad.

La estrategia de diversificación se expresará a través de la creación de un nuevo servicio: preparación online de estudiantes para la obtención de certificaciones internacionales en el idioma inglés.

Este nuevo producto/servicio consta de tres capacitaciones principales para los exámenes internacionales más reconocidos de la Universidad de Cambridge: PET (Preliminary English Test), FCE (First Certificate in English), TOEFL (Test Of English as Foreign Language), en donde cada estudiante puede elegir el entrenamiento de acuerdo a la certificación que desea obtener.

La preparación para estas tres certificaciones se realizará a través de la plataforma virtual y combinará material ya elaborado como teleclases, guías de estudio, guías ejercicio y material audiovisual junto con teleclases en vivo.

La estrategia se desprende de la visión de la organización ya que uno de los pilares de la planificación estratégica actual del instituto es la importancia del idioma inglés, en el cual se ha logrado una excelencia académica acorde para poder afrontar este proceso de diversificación.

Por otra parte dicha estrategia introducirá a la institución en un cambio tecnológico que le permitirá el acceso a diferentes mercados y un nuevo nivel de innovación para mantenerse vigente y proyectar nuevos negocios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Definir propuesta comercial y curricula. Creación del 100% de los programas para 2022.

Para comenzar se van a tomar las principales decisiones con respeto a la incorporación de los nuevos productos para conformar el mix de marketing: Precio, Producto, Plaza, Promoción. Luego, se elaborará la curricula para la preparación de cada uno de los tres exámenes internacionales: PET (Preliminary English Test, FCE (First Certificate in English), TOEFL (Test Of English as Foreign Language).

2. Capacitar al 100% del personal involucrado para el año 2022.

Por la naturaleza de la propuesta y el nivel de diversificación de la misma es fundamental que los Recursos Humanos de la empresa puedan tener el tiempo necesario para adaptarse a este cambio que mas allá de ser tecnológico es también cultural. En este objetivo cobra gran relevancia la Dirección, quien es la encargada de transmitir esta nueva cultura a toda la organización.

Además dentro de este punto se encuentra la adaptación de los programas y enseñanzas, teniendo en cuenta que deben estar preparados para un público diferente y una modalidad diferente también.

3. Incorporación y actualización de recursos digitales: Desarrollo del 100% de la plataforma virtual de enseñanza para 2022.

Para esta estrategia, el centro del desarrollo del servicio esta en la plataforma virtual y en sus derivados, que al comparar con la actividad actual tomaría el rol de la estructura edilicia, en este caso la plataforma es la estructura principal de la enseñanza a distancia y virtual.

4. Incrementar en un 75% los recursos destinados a fines comerciales y comunicativos del Instituto para el año 2022.

Al tratarse de un mercado diferente es importante poder dar a conocer la propuesta y comenzar a llegar al nuevo público objetivo. Este aspecto es fundamental, sobre todo en el comienzo ya que no hay otra forma en la que el producto sea dado a conocer, por tratarse de un servicio nuevo no existe el “boca a boca”.

PLANES DE ACCIÓN

Objetivo Especifico 2 - Capacitar al 100% del personal involucrado para el año 2022.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Establecimiento de RRHH a contratar	mar. 21	abr. 21	Administración y Director General	Consejo Directivo y Directorio General	-	-		
Definición de los nuevos perfiles de puesto	abr. 21	may. 21	Consejo Directivo	Consejo Directivo y Directorio General	Sala de reuniones	-		
Reclutamiento: Entrevistas a nuevos candidatos	jun. 21	jul. 21	Administración y Director General	Directorio General	Sala de reuniones	-		
Reclutamiento: Elección de candidatos	jun. 21	jul. 21	Administración y Director General	Directorio General	Sala de reuniones	-		
Reclutamiento: Contratación de profesores	jul. 21	jul. 21	Administración y Director General	Directorio General	Sala de reuniones	-		
Contratación de empresa de IT para capacitar al personal	jul. 21	ago. 21	Administración y Director General	Directorio General	Sala de reuniones	-		
Establecimiento de jornadas de capacitación	ago. 21	ago. 21	Administración y Director General	Directorio General	Sala de reuniones	-		
Capacitación para docentes en el uso de plataforma virtual	ago. 21	dic. 21	Administración y Director General	Directorio General	Sala de reuniones	ETNA EDUCACION		
Capacitación para administrativos en el uso de plataforma virtual y procesamiento de pagos	ago. 21	dic. 21	Administración y Director General	Directorio General	Sala de reuniones	ETNA EDUCACION		
Evaluación final de capacitaciones para docentes y administrativos	dic. 21	dic. 21	Administración y Director General	Directorio General	Aula	-		

1. Definir propuesta comercial y curricula. Creación del 100% de los programas para 2022.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Presentación del proyecto al Directorio General (pedagógico) y a la Administración	feb. 21	mar. 21	Representantes del proyecto	Directorio General	Sala de reuniones	-		
Definiciones de Producto: Cantidad de cursos, duración, modalidad, programas.	feb. 21	mar. 21	Administración y Director General	Directorio General	Sala de reuniones	-		
Definiciones de Precio: Precio de los cursos, margen de ganancia, formas de pago, descuentos.	feb. 21	mar. 21	Administración y Director General	Directorio General	Sala de reuniones	-		
Definiciones de Plaza	feb. 21	mar. 21	Administración y Director General	Directorio General	Sala de reuniones	-		
Definiciones de Promoción: Definición de objetivos, canales de promoción, publicidad.	feb. 21	mar. 21	Administración y Director General	Directorio General	Sala de reuniones	-		
Creación de curricula y contenidos para PET	jul. 21	nov. 21	Docentes	Directorio General	Aula	-		
Creación de curricula y contenidos para FCE	jul. 21	nov. 21	Docentes	Directorio General	Aula	-		
Creación de curricula y contenidos para TOEFL	jul. 21	nov. 21	Docentes	Directorio General	Aula	-		

Objetivo Específico 4. Incrementar en un 75% los recursos destinados a fines comerciales y comunicativos del Instituto para el año 2022.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Contratación de un Community Manager para comunicación en redes y plataforma	ene. 22	feb. 22	Administración y Director General	Comunicación Institucional	-	Umkt		
Desarrollo de redes sociales: Modificación de página de Facebook	ene. 22	feb. 22	Administración y Director General	Comunicación Institucional	-	Umkt		
Creación de plan de contenidos	ene. 22	feb. 22	Administración y Director General	Comunicación Institucional	-	Umkt		
Acciones de Marketing Digital: Análisis	feb. 22	mar. 22	Administración y Director General	Comunicación Institucional	-	Umkt		
Acciones de Marketing Digital: Definición de objetivos	feb. 22	mar. 22	Administración y Director General	Comunicación Institucional	-	Umkt		
Acciones de Marketing Digital: Definición de estrategia	feb. 22	mar. 22	Administración y Director General	Comunicación Institucional	-	Umkt		
Creación de contenidos para redes sociales: Placas, fotos y videos institucionales	feb. 22	mar. 22	Administración y Director General	Comunicación Institucional	-	Umkt		
Aplicación Campaña E-Mail marketing	mar. 22	dic. 23	Administración y Director General	Comunicación Institucional	-	Umkt		
Aplicación Campaña Google ads	mar. 22	dic. 23	Administración y Director General	Comunicación Institucional	-	Umkt		
Aplicación Campaña Facebook Ads	mar. 22	dic. 23	Administración y Director General	Comunicación Institucional	-	Umkt		
Monitoreo y optimización	mar. 22	dic. 23	Administración y Director General	Comunicación Institucional	-	Umkt		

Objetivo Específico 3 - Incorporación y actualización de recursos digitales: Desarrollo del 100% de la plataforma virtual de enseñanza para 2022.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Desarrollo de plataforma virtual que permita acceder a contenido educativo	jul. 21	dic. 21	Administración y Director General	Asesoría Externa	-	ETNA EDUCACION		
Sesión de fotos y video institucional para página web	ene. 22	feb. 22	Administración y Director General	Asesoría Externa	-	ETNA EDUCACION		
Creación de nueva página web con vinculación a plataforma virtual	jul. 21	dic. 21	Administración y Director General	Asesoría Externa	-	ETNA EDUCACION		
Grabación y edición de tele clases para PET	nov. 21	dic. 21	Docente PET	Directorio General	-	180° Design		
Grabación y edición de tele clases FCE	nov. 21	dic. 21	Docente FCE	Directorio General	-	180° Design		
Grabación y edición de tele clases TOEFL	nov. 21	dic. 21	Docente TOEFL	Directorio General	-	180° Design		
Creación de material escrito para PET: Guías de estudio y ejercicios	jul. 21	nov. 21	Docente PET	Directorio General	Aula	-		
Creación de material escrito para FCE: Guías de estudio y ejercicios	jul. 21	nov. 21	Docente FCE	Directorio General	Aula	-		
Creación de material escrito para TOEFL: Guías de estudio y ejercicios	jul. 21	nov. 21	Docente TOEFL	Directorio General	Aula	-		
Carga de material escrito y audiovisual en plataforma virtual	nov. 21	dic. 21	Administración y Director General	Asesoría Externa	-	ETNA EDUCACION		
Pruebas de funcionamiento	dic. 21	dic. 21	Administración y Director General	Asesoría Externa	-	ETNA EDUCACION		
Presentación plataforma virtual al directorio	dic. 21	dic. 21	Administración y Director General	Consejo Directivo y Directorio General	-	ETNA EDUCACION		
Lanzamiento plataforma online	mar. 22	mar. 22	Administración y Director General	Directorio General	-	ETNA EDUCACION		
Mantenimiento y actualización de la plataforma	mar. 22	dic. 23	Administración y Director General	Directorio General	-	ETNA EDUCACION		

Presupuestos de planes de acción

Costos

Costos Plan de acción Objetivo 2.1

Reclutamiento: Contratación de profesores	
Sueldo profesores	\$ 49.000
Carga social	\$ 24.732
Cantidad de profesores	3
Meses	35
Total	\$ 5.145.000

Costos Plan de acción Objetivo 2.2

Capacitación para docentes y administrativos en el uso de plataforma virtual	
Capacitación mensual	\$ 6.000
Meses	5
Total	\$ 30.000

Costos Plan de acción Objetivo 2.3

Contratación de un Community Manager para comunicación en redes y plataforma	
Desarrollo de estrategia	\$ 10.040
Gestión de comunidades	\$ 240.960
Total	\$ 251.000

Costos Plan de acción Objetivo 3.2

Sesión de fotos y video institucional para página web	
Sesión de fotos y video	\$ 17.270

Costos Plan de acción Objetivo 3.3

Creación de página web	
Página Web	\$ 60.000

Costos Plan de acción Objetivo 3.4

Grabación y edición teleclases	
Grabación y edición de tele clases para PET, FCE TOEFL	\$ 400.000

Costos Plan de acción Objetivo 3.5

Mantenimiento y actualización de la plataforma	
Mantenimiento	\$ 5.000
Meses	22
Total	\$ 110.000

Costos Plan de acción Objetivo 3.6

Aplicación Campaña E-Mail marketing	
Campaña	\$ 15.000
Meses	24
Total	\$ 360.000

Costos Plan de acción Objetivo 3.7

Aplicación campaña Google Ads	
Campaña	\$ 15.000
Meses	24
Total	\$ 360.000

Costos Plan de acción Objetivo 3.8

Aplicación campaña Facebook Ads	
Campaña	\$ 15.000
Meses	24
Total	\$ 360.000

Costos Plan de acción Objetivo 3.9

Mantenimiento y optimización campañas	
Optimización	\$ 15.000
Meses	24
Total	\$ 360.000

Resumen Costos

Tarea	Costo
Reclutamiento: Contratación de profesores	\$ 5.145.000
Capacitación para docentes y administrativos en el uso de plataforma virtual	\$ 30.000
Contratación de un Community Manager para comunicación en redes y plataforma	\$ 251.000
Sesión de fotos y video institucional para página web	\$ 17.270
Creación de nueva página web con vinculación a plataforma virtual	\$ 600.000
Grabación y edición de tele clases para PET, FCE, TOEFL	\$ 40.000
Mantenimiento y actualización de la plataforma	\$ 110.000
Aplicación Campaña E-Mail marketing	\$ 360.000
Aplicación Campaña Google ads	\$ 360.000
Aplicación Campaña Facebook Ads	\$ 360.000
Monitoreo y optimización de campañas	\$ 360.000
TOTAL COSTOS	\$ 7.633.270

Ingresos

Ingresos Mensualidad de cursos

Ingresos Cursos	
Ingreso mensual por curso	\$ 6.000
Meses	24
Cantidad de cursos	3
Cantidad de estudiantes por curso	30
TOTAL	\$ 12.960.000

Ingresos matrícula

Ingresos Matricula	
Matricula por curso	\$ 3.000
Cantidad de cursos	3
Cantidad de estudiantes por curso	30
TOTAL	\$ 270.000

Ingresos Totales

Ingresos totales	
Curso	\$ 12.960.000
Matricula	180.000
TOTAL	\$ 270.000

Indicadores Financieros

Calculo de ROI

Calculo ROI

ROI	
Beneficios obtenidos	\$ 13.230.000
Inversión realizada	\$ 7.633.270
ROI	0,73
ROI %	73,32

Algunas premisas de interpretación

- La demanda se estima de manera constante en 30 alumnos por cada curso para examen internacional.
- Los precios están estipulados como un promedio de los presupuestos obtenidos en el mercado.
- No se tuvo en cuenta la variación de la inflación de año en año.
- Al desarrollar la creación de un nuevo servicio y para un nuevo mercado, y también por el mercado en el que se desarrolla el Instituto no se observan beneficios en el primer año.

CONCLUSIONES

Se puede concluir que la puesta en práctica de la propuesta tiene resultados financieros positivos ya que el ROI es positivo. Esto indica que la alternativa es rentable, restará definir si el retorno de dicha inversión es lo suficientemente atractiva para el Directorio como para realizarla.

Por otro lado, teniendo en cuenta factores cualitativos hay que agregar que es un plan de acción que implica la creación desde cero de un nuevo negocio, lo que conlleva una gran inversión económica y de tiempo para poder ver el retorno de la inversión.

A su vez esta estrategia, a través de un proceso de digitalización le permitirá al Instituto tomar una cuota de mercado aun no conquistado y desarrollar nuevos negocios vinculados a la educación bilingüe tal como lo indica su misión, su visión y su vasta trayectoria.

BIBLIOGRAFÍA

Del Río José (2020). *Educación online: la primera escuela 100% digital es argentina y ya está premiada*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar>.

Donato, E. (24 de Junio de 2020). El FMI empeoró su pronóstico para la Argentina: Ahora estima que la economía caerá 9,9% en 2020. Infobae. Recuperado de <http://www.infobae.com/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020). Índice de Precios al Consumidor (Vol 4. N° 44). Recuperado de <http://www.indec.gob.ar>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020). Estimador mensual de actividad económica (Vol 4. N°14). Recuperado de <http://www.indec.gob.ar>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2019). Encuesta Nacional de Gasto en los Hogares. Recuperado de <http://www.indec.gob.ar>

Municipalidad de Córdoba (2019). Córdoba una ciudad en cifras 2019. Recuperado de <http://www.gobiernoabierto.cordoba.gob.ar>

José María Sainz de Vicuña Ancín (2017) “*El plan estratégico en la práctica*”.

Stephen Robins y Mary Coulter (2014) “*Administración. Decimosegunda Edición*”.

ANEXO 1: PRESUPUESTOS

Buenos días, gracias por contactarnos.
Lo primero que deberíamos saber es cuál es tu nivel de Inglés.

Si tenés estudios previos, sería bueno que realizaras el Placement Test que encontrarás en el siguiente link y confirmarnos que lo realizaste por email.

<http://www.britishschoolbca.com.ar/es/test-de-nivelacion-online.html>

En este momento inscribiéndote en las próximas 24 hs de recibido este email gozas de un 50% de descuento sobre la matrícula.

Actualmente, todos nuestros cursos son dictados en la modalidad ONLINE. Cabe destacar que son PERSONALIZADOS no productos "enlatados". Tienen horarios establecidos y cupo máximo de 12 personas. De esta forma nos garantizamos el seguimiento individual pudiendo lograr una excelente práctica de todas las habilidades del idioma.

Por cada nivel cursado y aprobado te entregamos un certificado de nuestra institución

Los cursos Intensivos van de primer nivel hasta el tercer nivel. Tienen una carga horaria de 6 ó 4 hs. horas semanales, divididas 2/3 clases, de 8:00 hs a 10:00 hs o de 19:00 hs a 21:00 hs. Son cíclicos y empiezan durante todo el año. Es condición terminar el mismo con el 85 % de asistencia

Intensivo I (100% online)

Inicio Febrero

Duración 3 meses comprimidos

Modalidad: 2hs diarias, tres veces por semana.

Horario: lunes, miércoles y viernes de 19 a 21 hs

El curso Intensivo tiene una matrícula de inscripción de \$ 2000

El costo del curso es de \$ 12700

A pagar con tarjeta de crédito en un solo pago o un pago financiado en 3 cuotas con un recargo del 5%(\$ 13335)

Si el pago lo realizar en efectivo te bonificamos el 5% del valor del curso. (\$12065)

Material de estudio no incluido.

Los cursos Intensivo te permiten hacer dos o tres niveles en un año. Al lograr el nivel tres podrás el año siguiente unirse a un nivel "Intermediata", anual, que tiene es equivalente al examen internacional P.E.T de la Universidad de Cambridge. Y a partir del 4° nivel puedes iniciar la preparación Pre Exam para luego llegar a un FCE o un IELTS.

Los cupos son limitados

El curso Intensivo tiene una matrícula de inscripción de \$ 2000

El costo del curso es de \$ 12700

A pagar con tarjeta de crédito en un solo pago o un pago financiado en 3 cuotas con un recargo del 5% (\$ 13335)

Si el pago lo realizar en efectivo te bonificamos el 5% del valor del curso. (\$12065)

Por otro lado, contamos con nuestros cursos clásicos de tipo anual inician en marzo.

Los mismos van del 4 nivel (Adults Intermediate), nivel Pre Exam FCE ,IELTS hasta CAE. Comienzan la segunda y tercera semana de marzo y finalizan en diciembre

Profesor de ingles: Salario

Basado en 9.00 salarios

Año Mes Semana Hora

\$ 48.750 / Mes

Medio
\$ 48.750

El salario promedio de **Profesor De Ingles** en Argentina es de **\$ 585.000** anuales o **\$ 300** por hora. Puestos de jerarquía básica perciben **\$ 440.400** anuales mientras que profesionales con más experiencia pueden llegar a ganar hasta **\$ 604.500** anuales.

Bajo
\$ 36.700

Alto
\$ 50.375

COSTO TOTAL DEL EMPLEADO (para un sueldo neto de \$ 49000)	\$ 73732.95
Costo sobre sueldo neto (\$ 49000):	50.48%
Costo sobre sueldo bruto (\$ 59036.14):	24.89%

Video	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
<u>Edición de Video (precio por min)</u> Incluye retoque de imagen, sonido y render	\$ 1,526	\$ 1,165	\$ 763	Consultar
<u>Filmación - 1 cámara, 2 horas</u>	\$ 12,410	\$ 9,237	\$ 6,125	Consultar
<u>Placa animada / Diseño de texto, fondo y animación</u> 5 segundos de duración	\$ 2,329	\$ 1,807	\$ 1,145	Consultar
<u>Placa estática</u>	\$ 924	\$ 723	\$ 482	Consultar
<u>Spot publicitario alta complejidad</u> Edición de tomas, placas animadas, 3d, Flash, duración entre 20 y 30 segundos	\$ 69,881	\$ 59,841	\$ 34,740	Consultar
<u>Spot publicitario baja complejidad</u> Edición de tomas y placas estáticas de duración entre 20 y 30 segundos	\$ 25,704	\$ 22,089	\$ 11,647	Consultar
<u>Spot publicitario mediana complejidad</u> Edición de tomas y placas animadas / duración: 25 segundos	\$ 40,563	\$ 34,539	\$ 18,675	Consultar

TARIFAS PARA FILMACIÓN - 1 CÁMARA, 2 HORAS

CLIENTES A	CLIENTES B	CLIENTES C
\$ 12,410	\$ 9,237	\$ 6,125

[Consultar](#)

CLIENTES A son empresas o instituciones con más de 20 empleados

CLIENTES B son PyMEs o instituciones de cualquier índole

CLIENTES C son instituciones sin fines de lucro, particulares o profesionales.

REDES SOCIALES

	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
Actualización de noticias con enlaces	\$ 1,365	\$ 1,125	\$ 1,004	Consultar
Concurso en muro	\$ 10,804	\$ 9,237	\$ 7,631	Consultar
Estrategia de marketing y comunicación en redes sociales	\$ 10,040	\$ 8,635	\$ 7,229	Consultar
Gestión de comunidades Costo mensual entre 1 y 5 posteos	\$ 6,827	\$ 5,783	\$ 4,819	Consultar
Gestión de comunidades Costo mensual entre 5 y 10 posteos	\$ 10,040	\$ 8,635	\$ 7,229	Consultar
Registro de Usuario y creación de perfil	\$ 2,008	\$ 1,727	\$ 1,084	Consultar
Subida de imágenes Galería de al menos de 10 imágenes	\$ 924	\$ 643	\$ 743	Consultar
Subida de videos	\$ 1,888	\$ 1,365	\$ 1,125	Consultar

TARIFAS PARA GESTIÓN DE COMUNIDADES COSTO MENSUAL ENTRE 5 Y 10 POSTEOS

CLIENTES A	CLIENTES B	CLIENTES C
\$ 10,040	\$ 8,635	\$ 7,229

[Consultar](#)

CLIENTES A son empresas o instituciones con más de 20 empleados

CLIENTES B son PyMEs o instituciones de cualquier índole

CLIENTES C son instituciones sin fines de lucro, particulares o profesionales.