

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES - ITBA**

**ESCUELA DE GESTIÓN**

## **DIAGNÓSTICO EMPRESARIO Y PLAN DE ACCIÓN**

### **Trabajo Final**

#### **AUTORES:**

Alonso D'Apice, Milagros (Leg. N° 60395)

Saravia, Guadalupe (Leg. N° 58376)

Tiscornia, Camila (Leg. N° 61469)

Torres Duggan, María (Leg. N° 61386)

#### **DOCENTES:**

Agazzi, Augusto Adrián

Agazzi, Adrián Atilio

**TRABAJO FINAL PRESENTADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE NEGOCIOS.**

**BUENOS AIRES**

**PRIMER CUATRIMESTRE, 2023**

## Resumen ejecutivo

En el presente informe de Diagnóstico y Plan de acción se analizó al Instituto , una institución educativa privada fundada en 1994 en Avellaneda.

El trabajo implicó el análisis de la situación actual del Instituto para comprender sus oportunidades de mejora y analizar distintas soluciones. El objetivo fue diseñar un plan de acción que le permitiera al Instituto mejorar su rentabilidad.

# ÍNDICE

|                                             |           |
|---------------------------------------------|-----------|
| Resumen ejecutivo                           | 2         |
| <b>1. Instituto Futuro</b>                  | <b>4</b>  |
| 1.1. Propuesta del Instituto                | 4         |
| 1.2. Servicios                              | 6         |
| <b>2. Macroentorno</b>                      | <b>7</b>  |
| 2.1. Análisis Pestle                        | 7         |
| <b>3. Microentorno</b>                      | <b>10</b> |
| 3.1. Las 5 fuerzas de Porter                | 10        |
| <b>4. Análisis de la empresa</b>            | <b>13</b> |
| 4.1. Modelo de negocios (Anexo 1)           | 13        |
| 4.2. Análisis FODA                          | 14        |
| <b>5. Diagnóstico</b>                       | <b>16</b> |
| 5.1. Problemáticas                          | 16        |
| 5.2. Criticidad                             | 21        |
| 5.3. Propuestas de solución                 | 22        |
| 5.4. Matriz de Viabilidad e Impacto         | 25        |
| <b>6. Plan de Acción</b>                    | <b>27</b> |
| 6.1 Mejorar la Comunicación de la propuesta | 27        |
| 6.2 Establecer una estrategia de cobranzas  | 33        |
| 6.3 Sistemas de información                 | 39        |
| 6.4 Impacto P&L Consolidado                 | 42        |
| 6.5 Gestión del cambio                      | 42        |
| 6.6 Conclusiones                            | 42        |
| <b>Bibliografía</b>                         | <b>43</b> |
| <b>Anexos</b>                               | <b>45</b> |

# 1. Instituto Futuro

El Instituto Futuro es un establecimiento educativo fundado en 1994 como una nueva propuesta educativa en Avellaneda que responde a las necesidades de la comunidad, aspiraciones de cada familia y avances educativos en el tiempo.

La misión del Instituto es “Estar al servicio de los aprendizajes de nuestros alumnos, considerando aspectos cognitivos y psicosociales, estimulando la participación activa y democrática en los grupos de los que forman parte para que sean buenos ciudadanos y contribuyan al bien común”. La visión es “Ser la mejor experiencia educativa de Zona Sur”.

El Instituto Futuro se guía bajo los siguientes valores:

- **Honestidad:** integridad de los actos y transparencia.
- **Responsabilidad** por la educación y cuidado de cada persona.
- **Superación**, motivando a los estudiantes a dar su mejor versión.
- **Solidaridad** a través de actividades solidarias y el compañerismo. Por ejemplo, apadrinan escuelas de frontera para las cuales los alumnos del Instituto organizan campañas solidarias
- **Empatía:** comprendiendo las emociones ajenas desde niños para desarrollar inteligencia emocional.
- **Trabajo en equipo** para alcanzar las metas propuestas
- **Equidad** en el trato justo de las personas, reconociendo la diversidad y respetando las libertades individuales.
- **Tolerancia** a través del respeto y consideración a los demás, a sus ideas y sus prácticas.
- **Sustentabilidad** para hacer un uso consciente y responsable de todos los recursos naturales.

## 1.1. Propuesta del Instituto

El Instituto Futuro ofrece 3 niveles de educación todos con jornada doble optativa. A continuación describiremos cuál es la propuesta para cada nivel.

- 1) **Nivel Inicial:** este nivel comprende tanto jardín maternal (hasta 2 años de edad) como jardín de infantes (hasta 6 años). El objetivo está puesto en formar niños fuertes en lo socio afectivo que interactúan, se desenvuelven y participan activamente; expresando con alegría, confianza y entusiasmo.

El Jardín de Infantes Futuro enfatiza el aprendizaje interdisciplinario y personalizado para cada niño, utilizando juegos creativos y dispositivos digitales. La expresión artística y literaria es un valor importante ya que ayuda en el desarrollo cognitivo, lingüístico y social. Además, se promueve el aprendizaje emocional, enseñando habilidades sociales y de autoconocimiento para fomentar relaciones saludables con los demás.

Como valor diferencial a la competencia, ofrecen la posibilidad de que los niños accedan a la jornada completa (optativa). De esta forma, participan de actividades extracurriculares como talleres de realidad aumentada, talleres de lectura, de cocina, de ciencias.

- 2) **Nivel primario:** el Instituto enfoca su enseñanza en el pensamiento y habilidades emocionales, sociales y cognitivas. Esto permite una mejor comprensión del conocimiento y ayuda a los niños a resolver problemas inesperados. El aprendizaje de comprensión y pensamiento no solo es beneficioso para la educación, sino también para la vida personal y social. Ofrece doble jornada opcional.
- 3) **Nivel secundario:** El nivel secundario del Instituto Futuro enfatiza la formación de estudiantes responsables, sensibles, pensantes y curiosos que se desempeñan dentro de la sociedad de manera activa. En cada clase, se diseñan estrategias pedagógicas que fomentan la cultura de pensamiento y animan a los estudiantes a pensar crítica y creativamente.

Además, el aprendizaje de la lengua extranjera es uno de los pilares de la educación integral que propone su Proyecto Educativo. El Inglés es reconocido como la lengua internacional que une a todos los ciudadanos del mundo cuando necesitan comunicarse.

La propuesta de aprendizaje intensivo se proyecta y desarrolla en Educación Primaria y Secundaria con una carga horaria semanal amplia para que se logren mejores resultados. El propósito es que al egreso los alumnos hayan adquirido un Inglés que les permita hablarlo y escribirlo con fluidez. Para esto los alumnos tienen la posibilidad de rendir exámenes reconocidos internacionalmente para recibir una certificación que corrobore su nivel de inglés.

## **1.2. Servicios**

El Instituto Futuro ofrece a sus alumnos y a las familias la oportunidad de utilizar los siguientes servicios:

- Librería donde se pueden conseguir cuadernos de comunicaciones obligatorios, libros de textos, útiles en general, mochilas reglamentarias (propias de los Niveles Inicial y Primario), pins.
- Comedor: menús variados, ricos y sanos.
- Uniformes: tienda presencial y online.
- Kiosco / Buffet
- Transporte escolar: servicio tercerizado a cargo de Juan Viajes.

## 2. Macroentorno

En el siguiente apartado, analizamos el entorno macro, que se refiere al conjunto de factores externos que afectan el funcionamiento del Instituto.

## 2.1. Análisis Pestle

Para realizar este análisis, utilizamos la herramienta de Análisis Pestle. Esta herramienta nos permitió analizar el contexto del Instituto, profundizando en los elementos que lo rodean como los aspectos económicos, políticos, ambientales, socioculturales, psicológicos o legales.



*Imagen 1: Análisis Pestel*

- **Factores políticos:** el sector de la educación está sumamente regulado por el Ministerio de la Educación que presionado por los gremios y sindicatos, establecen aumentos obligatorios a los docentes y límites en las cuotas de los alumnos. En particular, en marzo, el Gobierno anunció el acuerdo con los gremios docentes para aumentar el salario de las y los maestros. El acuerdo establece que el aumento será de un 17,5%, 8% y 8% en marzo, mayo y julio respectivamente<sup>1</sup>. Sin embargo, al mismo tiempo, se fijó un tope de 16,8% para el aumento de las cuotas en marzo respecto al arancel del 2022, con variaciones de un 3,35% para abril, mayo y junio<sup>2</sup>.  
Esto nos lleva a pensar que por lo menos durante la primera parte del 2023, las ganancias de las instituciones educativas se verán afectadas, ya que sus costos aumentan a un ritmo mayor que sus ingresos.

---

<sup>1</sup> Gobierno de la República Argentina. (2022). El Gobierno Nacional anunció un acuerdo paritario con los gremios docentes de todo el país. Recuperado de <https://www.caserosada.gob.ar/slider-principal/49674-el-gobierno-nacional-anuncio-un-acuerdo-paritario-con-los-gremios-docentes-de-todo-el-pais>

<sup>2</sup> Página 12. (2023, febrero 11). Colegios privados: qué provincias adhirieron al plan de Precios Justos que pone un tope de aumento en las cuotas. <https://www.pagina12.com.ar/523082-colegios-privados-que-provincias-adhirieron-al-plan-de-prec>

- **Factores legales:** Las instituciones educativas están reguladas por la Ley de Educación Nacional N°26.206<sup>3</sup>. Dentro de sus artículos, esta Ley define estructuras y contenidos curriculares comunes y núcleos de aprendizaje prioritarios en todos los niveles y años de la escolaridad obligatoria.
- **Factores económicos:** Argentina está atravesando una crisis con casi un 100% de inflación interanual. Sin embargo, los ingresos de las familias no siempre siguen el ritmo del aumento de precios. Esto podría producir dificultades en el pago de las cuotas, bajas de alumnos que optan por colegios más accesibles y disminución en los nuevos ingresos.
- **Factores tecnológicos:** actualmente estamos en una era digital donde desde niños, las personas están en contacto con la tecnología. Es inevitable incluir la tecnología en la enseñanza. La tecnología se ha convertido en una herramienta muy útil en las clases de hoy en día. Los profesores pueden utilizar la tecnología para mejorar la forma en que los estudiantes aprenden y procesan la información. También, nuevos desarrollos tecnológicos como Chatgpt implican que las instituciones deben ir a un modelo de enseñanza distinto, que se adapte a la realidad actual.
- **Factores ambientales:** Existen algunos factores ambientales en los colegios que pueden afectar el aprendizaje, el bienestar y la salud de los estudiantes y del personal. Un caso reciente está relacionado con las altas temperaturas que pueden afectar negativamente la concentración y el rendimiento de los estudiantes y del personal. Por otro lado, teniendo en cuenta la ubicación geográfica de la Institución, el ruido excesivo de autos y colectivos puede ser una distracción y dificultar la comunicación efectiva en el aula.
- **Factores sociales:** según el último censo realizado por el INDEC, el municipio de Avellaneda cuenta con 370.939<sup>4</sup> lo que implica un aumento de casi un 9% desde el censo del 2010. El informe muestra que la población entre 0 y 17 años en Avellaneda es de alrededor de 90.000 personas. Esto nos permite ver en principio cuál es el tamaño del mercado.

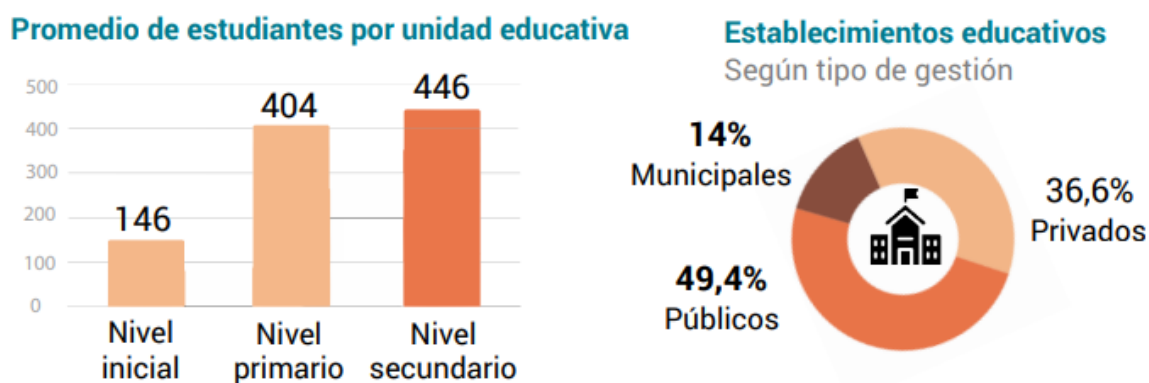
---

<sup>3</sup>LEY DE EDUCACIÓN NACIONAL. (s/f). Gob.ar. Recuperado el 21 de marzo de 2023, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/120000-124999/123542/norma.htm>

<sup>4</sup> La Nación (2023, febrero 1). Censo 2022: cuántos habitantes hay en la Provincia de Buenos Aires. LA NACIÓN. <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/censo-2022-cuantos-habitantes-hay-en-la-provincia-de-buenos-aires-ni-d01022023/>



Según un informe realizado por la Universidad Nacional de General Sarmiento, en el 2020 había un promedio de estudiantes por Unidad educativa de 146 alumnos en el nivel inicial y alrededor de 400 alumnos en nivel primario y secundario. Estos datos sirven para entender en qué posición se encuentra el Instituto en relación a los competidores.



Fuente : Dirección General de Cultura y Educación de la provincia de Buenos Aires - 2020

Imagen 2: Gráficos de estudiantes e instituciones en Avellaneda

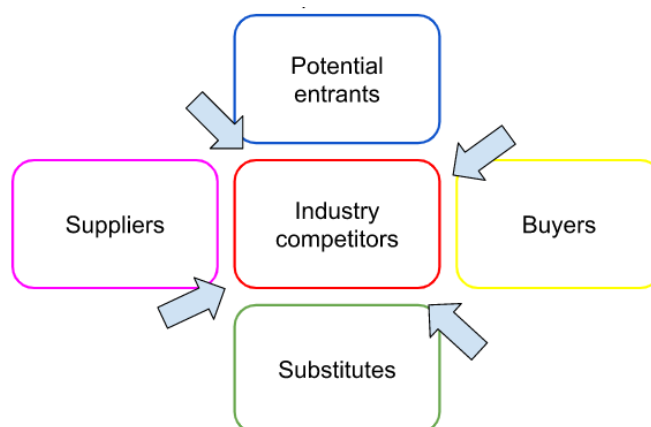
### 3. Microentorno

El análisis del microentorno de una empresa se refiere al estudio de los factores cercanos y directos que pueden afectar a la empresa en su entorno inmediato. Este análisis ayuda a la empresa a comprender su posición competitiva y las oportunidades y amenazas que existen en su entorno cercano.

#### 3.1. Las 5 fuerzas de Porter

Utilizamos para esto el modelo de análisis propuesto por el profesor Michael Eugene Porter llamado Las 5 Fuerzas de Porter, para poder entender cómo se relaciona el Instituto Futuro con los competidores y la rivalidad en la industria de la educación.

El modelo de Porter es un marco teórico utilizado para analizar la competencia en un mercado determinado a través de 5 fuerzas:



*Imagen 3: Las 5 fuerzas de Porter*

- (1) **Rivalidad entre los competidores:** Esta fuerza se refiere a la intensidad de la competencia entre las empresas que operan en el mismo mercado.

En este caso, el Instituto Futuro cuenta con muchos competidores en la zona de Avellaneda y alrededores. Hay aproximadamente 60 instituciones educativas municipales<sup>5</sup> y más de 30 colegios privados. Por ende, es importante que pueda diferenciar su propuesta para poder no sólo adquirir nuevos clientes, sino también fidelizar los clientes existentes. Su propuesta

---

<sup>5</sup> Secretaría de Educación. (s/f). Gob.ar. Recuperado el 21 de marzo de 2023, de <https://www.mda.gob.ar/gobierno/secretaria-de-educacion/>

de valor tiene que ser comunicada de manera tal que los potenciales padres de alumnos elijan el instituto por sobre los otros colegios de la zona.

- (2) **Poder de negociación de los proveedores o vendedores:** Esta fuerza se refiere al poder que tienen los proveedores para influir en los precios, la calidad y otros aspectos de los productos que ofrecen.

El instituto cuenta con alto poder de negociación. Tanto de librerías, transportes, uniformes y proveedores de alimentos (para buffet, kiosco, comedor) hay una oferta muy grande, por ende, el instituto es capaz de estudiar según le convenga los diferentes ofertantes y elegir el que más se amolde a su modelo de negocio, ya sea el más barato, el más eficiente o el de mejor calidad según el servicio que se trate. En cuanto a los proveedores de electricidad, agua y gas la situación es inversa, ya que los proveedores son únicos y cuentan con el total poder de negociación.

- (3) **Poder de negociación de los clientes o compradores:** Esta fuerza se refiere al poder que tienen los clientes para influir en los precios, la calidad y otros aspectos de los productos que compran.

En el caso del Instituto Futuro, consideramos que el poder de negociación por parte de los clientes es bajo. La Institución cuenta con muchos alumnos y si una familia se cambia a otro colegio, no supone grandes cambios para el Instituto en materia económica.

- (4) **Amenaza de nuevos competidores entrantes:** Esta fuerza se refiere a la amenaza que representa la entrada de nuevos competidores en el mercado.

Respecto a los nuevos competidores el instituto no tiene grandes amenazas. Esta industria ya es muy competitiva, pero las probabilidades de que nuevos competidores entren a la misma no son altas. Esto se debe a que se requiere gran inversión de capital inicial para la infraestructura de una nueva institución educativa como para proveedores y además, los colegios ya establecidos suelen tener ventaja sobre la fidelidad de los alumnos.

- (5) **Amenaza de productos sustitutos:** Esta fuerza se refiere a la amenaza que representa la aparición de productos sustitutos que pueden satisfacer las mismas necesidades que los productos existentes.

Para el nivel inicial, un posible sustituto pueden ser las guarderías. Sin embargo, a partir de los 4 años y durante primaria, la educación es obligatoria por lo que no consideramos que

existan productos sustitutos. Para el caso del nivel secundario, si bien también es obligatorio consideramos que existen productos sustitutos ya que hay escuelas nocturnas o las escuelas online en el formato de secundario acelerado.

## 4. Análisis de la empresa

A continuación, realizamos una análisis de la empresa utilizando distintas herramientas.

### 4.1. Modelo de negocios (Anexo 1)

Para analizar el modelo de negocios, utilizamos la herramienta de Business Model Canvas. Esto propone analizar al negocio en función a 9 bloques.

- **Propuesta de valor:**
  - Educación de calidad (oportunidad de rendir exámenes internacionales)
  - Flexibilidad de turnos hasta nivel primario.
  - Enseñanza a la par de la tecnología (Google)
  - Variedad de talleres para que los alumnos se puedan unir según sus preferencias.
- **Segmentos de clientes:** La propuesta de valor está enfocada en familias que residen en el área de Avellaneda y que pertenecen a un grupo socioeconómico medio-alto con niños de entre 2 a 18 años.
- **Relación con el cliente:** La relación con el cliente es de manera personalizada ya que si bien todos reciben el mismo servicio, siempre está la posibilidad de acercarse al colegio y dialogar. Además utilizan xhendra, una aplicación que facilita y agiliza toda la comunicación de la comunidad educativa mediante noticias, eventos, calendarios, notificaciones, fechas de mesas de exámenes, boletines, fichas de seguimiento, publicación de planes de estudio, tareas para los alumnos, documentos y más.
- **Canales:** La propuesta de valor llega a los segmentos de cliente a través del canal de venta directo. Las familias se convierten en clientes cuando pasan el proceso de admisiones.
- **Actores clave:** Google, Trinity, Cambridge, UADE, UAI, UCEMA
- **Actividades clave:** Clases, Sur Solidario (acción social), Comedia musical, Deportes, Talleres, educación.

- **Recursos clave:** Personal docente, librería, comedor/ kiosco/ buffet, tienda de uniformes, servicio de transporte tercerizado a cargo de Juan Viajes, mantenimiento de la infraestructura, tecnología, personal de mantenimiento.
- **Estructura de costos:** Profesores, personal de mantenimiento, personal administrativo y recursos humanos, proveedores, renta de instalaciones y página web.
- **Estructura de ingresos:** Cuota mensual del alumno + matrícula, servicios brindados. Becas como una disminución del revenue.

#### 4.2. Análisis FODA

Luego del análisis del modelo de negocios y en conjunto con el análisis micro y macro es posible utilizar el FODA:



Imagen 4: FODA

- **Fortalezas:** Calidad en la educación. Tecnologías actualizadas como aulas digitales con las herramientas de Google for education. Aprendizaje personalizado especialmente en nivel inicial. Posibilidad de elegir simple o doble jornada. Posibilidad de rendir exámenes internacionales. Servicios adicionales como librería, comedor, transporte escolar, kiosco, y tienda de uniformes. Actividades extracurriculares solidarias (ayuda a comedores escolares). Área de tecnología y robótica.  
Otra fortaleza es que los ingresos son muy predecibles ya que dependen de la cantidad de alumnos. Esto permite que el Instituto pueda hacer proyecciones a futuro más fácilmente.
- **Debilidades:** El manejo de temas como el bullying dentro del Instituto. Falta de profesionales que se ocupen de la parte social y humana dentro del colegio. Esta hipótesis surge a partir

de las opiniones dejadas en Google por padres y ex alumnos. Además de esto, según las opiniones dejadas en Google, el Instituto Futuro tiene una reputación débil desde el punto de vista humano .

- **Oportunidades:** El contexto que después de la pandemia se acrecentó de la virtualidad, aspirando a tener una escuela libre de papel para el año 2030 y modalidad híbrida. El uso de tecnologías en el aula puede ser un valor diferenciador en relación a la competencia.
- **Amenazas:** En la zona de Avellaneda, hay mucha oferta de colegios por lo que el IVO tiene que esforzarse en lo que le brinda a los alumnos para que los padres lo elijan antes que a la competencia. También, los factores económicos del país, los que pueden llevar a que la inflación aumente y como consecuencia aumente la cuota del colegio y posiblemente muchas familias tengan que elegir una opción más económica para la educación de sus hijos.

## 5. Diagnóstico

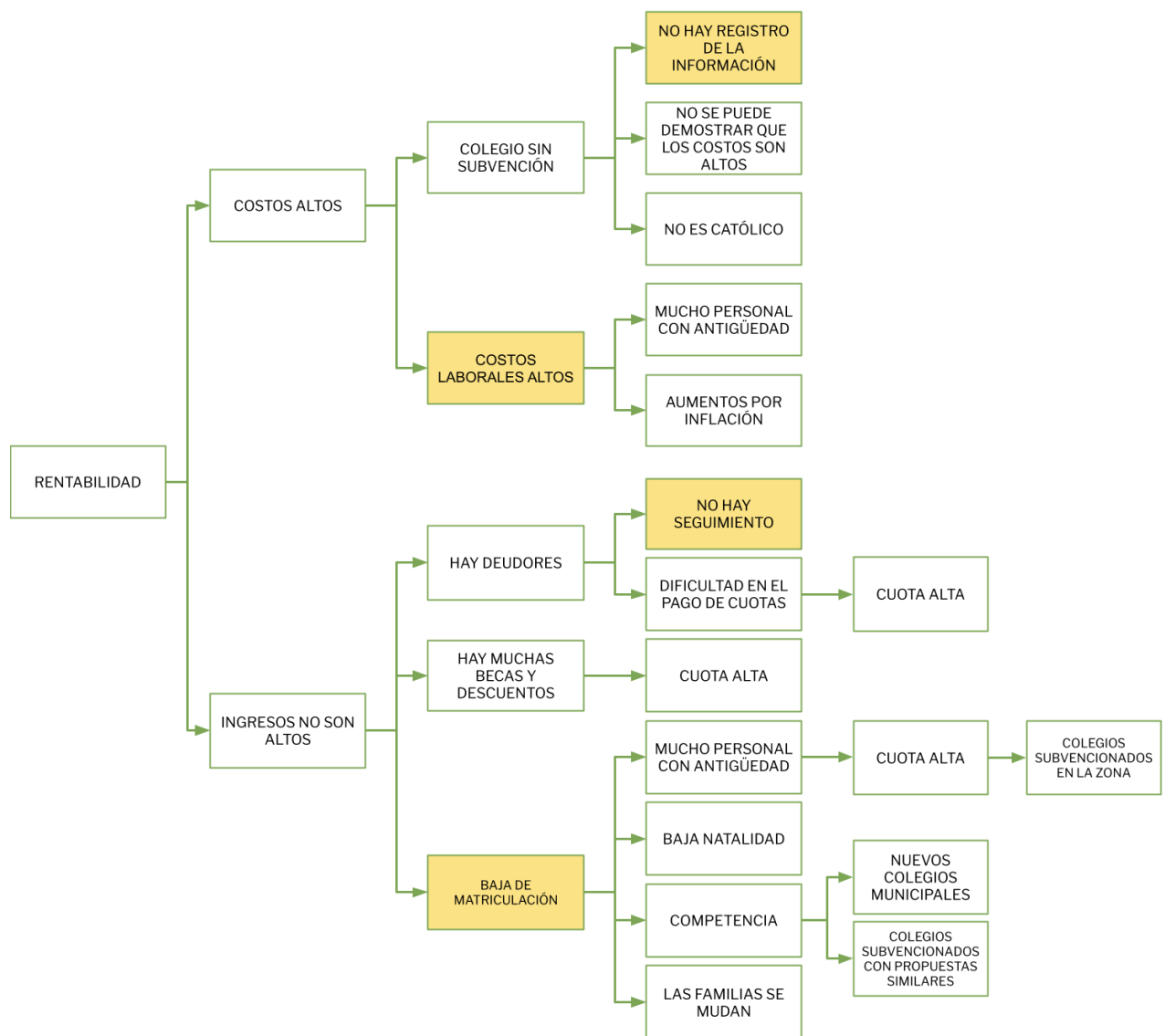
En esta sección, realizamos un análisis exhaustivo del Instituto Futuro para evaluar el rendimiento de la empresa y determinar qué cambios deben hacerse para mejorar su eficiencia y rentabilidad.

Utilizamos distintas técnicas como entrevistas, análisis de datos y de procesos para recopilar información y obtener una comprensión completa del funcionamiento de la empresa con el objetivo de encontrar puntos de dolor y soluciones que le permitan a la empresa ser más eficiente.

### 5.1. Problemáticas

Desde el inicio, la principal problemática planteada por el Instituto fue la rentabilidad. Este problema lo analizamos en relación a los costos por un lado y los ingresos por el otro, creando así un árbol de problemas que nos permitió llegar a las causas raíz del punto de dolor.





*Imágen 5: Árbol de Problemas*

Luego, desarrollamos las conclusiones obtenidas a partir del árbol de problemas y la definición de los mismos.

### **Ingresos**

Como se puede observar, una de las causas para el problema de rentabilidad es que los ingresos son bajos. Esto se debe por un lado, al aumento de morosidad y por el otro lado, a la baja en los niveles de matriculación.

#### **1. Aumento de morosidad**

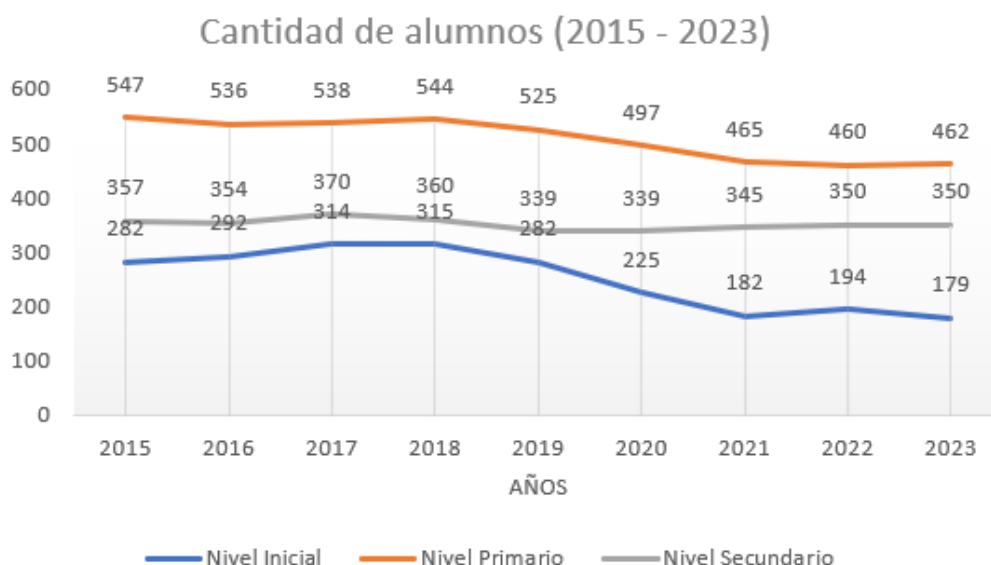
En el día de la fecha, la empresa cuenta con un porcentaje del 8,3% de morosidad del mes de marzo equivalente a 2 millones de pesos aproximadamente; y un porcentaje del 15,65% de morosidad del mes siguiente, equivalente a alrededor de 6 millones de pesos.

Esta tendencia de los padres de atrasar el pago de la cuota está en crecimiento y se ha visto intensificada por la crisis económica que atraviesa el país. Cada vez son más las familias que no pueden hacer frente a las cuotas o que deciden postergar el pago para obtener un beneficio financiero. Es importante tener en cuenta que en el caso de los colegios, si una familia no paga la cuota, no se puede cortar el servicio y dejar a los alumnos sin educación y la institución debe permitirles terminar el año escolar.

Sin embargo, según el análisis realizado, llegamos a la conclusión de que no existe un proceso regular para poder monitorear los deudores de la cuota. Hoy, cuentan con un sistema que emite el estado de morosidad, el cual envía un aviso de reclamo de deuda a aquellos clientes que aún no pagaron la cuota. El problema está en que una vez enviado el aviso, no se vuelve a revisar con regularidad a aquellos deudores. Al no haber acompañamiento de los mismos, se ve perjudicado el colegio desde el punto de vista financiero ya que los ingresos no terminan siendo los esperados.

#### **2. Baja en la matriculación**

Por otro lado, el Instituto también tiene un problema que tiene que ver con la baja en los niveles de matriculación. A continuación, se puede ver una imagen con los datos históricos de matriculación que van desde el 2015 hasta el 2023.



*Imagen 6: Histórico Matriculación - Fuente: propia*

Desde principios de 2020, las familias con niños, niñas y adolescentes han sido afectadas por los efectos causados por la pandemia de COVID-19, lo que ha impactado diversas áreas de su bienestar y ha limitado la capacidad de ejercer plenamente sus derechos. En términos económicos, la emergencia sanitaria ha resultado en un aumento de los niveles de pobreza, un mayor desempleo e inestabilidad laboral. Esto tuvo un impacto directo en el ámbito de la educación debido a la dificultad de las familias para afrontar los costos de los establecimientos privados. Según un estudio realizado por Instituto de Estudios de Consumo Masivo (INDECOM), en 2021 hubo una caída del 40 % en la matrícula de escuelas pagas<sup>6</sup>.

Analizando los datos históricos, se puede ver que el sector más afectado por la baja de matriculación fue Nivel Inicial con casi un 40% de bajas acumuladas durante la pandemia. Actualmente, se encuentra con el nivel más bajo de alumnos desde la pandemia. Hay una tendencia por parte de los padres a enviar a sus hijos a colegios municipales para el Nivel Inicial ya que son gratis y no consideran que el Instituto tenga una propuesta superadora que valga la pena pagar.

Sin embargo, el impacto de la pandemia no fue tan fuerte en los niveles de Primaria y Secundaria. En Primaria, si bien se registraron bajas, estas representaron cerca del 10% en relación a los años

<sup>6</sup> Suárez, M. (2022, January 22). Creció casi un 20% la demanda en escuelas públicas y cayó un 40% en privadas. Tiempo Argentino. Retrieved May 5, 2023, from <https://www.tiempoar.com.ar/informacion-general/crecio-casi-un-20-la-demanda-en-escuelas-publicas-y-cayo-un-40-en-privadas/>

previos. Actualmente, la cantidad de alumnos está lejos de los valores pre-pandémicos pero la tendencia muestra que se estaría recuperando.

En el caso del nivel Secundario, la cantidad de alumnos no disminuyó durante la pandemia sino que aumentó. Esto se podría deber al gran trabajo que realizó el Instituto para llevar adelante las clases virtuales manteniendo el nivel de calidad de la educación y diferenciándose de la competencia.

Si bien el principal problema relacionado con la baja en los alumnos se encuentra en el Nivel Inicial, es importante remarcar que este nivel es el que nutre a los niveles siguientes, siendo la base de alumnado para el nivel primario.

Existen diversas razones por las cuales hay una baja en la cantidad de alumnos, muchas de ellas están relacionadas con factores externos como la baja en la natalidad. Otro factor importante es la subvención de los competidores.

Según el análisis realizado, en Avellaneda la mayoría de los colegios están subvencionados, lo que les permite cobrar una cuota más baja. Sin embargo, el Instituto Futuro no está subvencionado en los niveles de Primaria y Secundaria, lo que los pone en desventaja al momento de establecer los valores de la cuota. Teniendo en cuenta la situación económica del país, el precio hoy en día juega un papel muy importante y podría explicar por qué los padres cambian a sus hijos a colegios más económicos.

### **Costos**

La otra causa raíz del problema de rentabilidad tiene que ver con los costos que tiene el Instituto que representan casi un 85% de los ingresos. Analizando la raíz de la problemática, pudimos identificar las siguientes causas:

#### **1. Costos laborales altos**

Con respecto a la estructura de costos del Instituto, gran parte de estos son costos laborales. Para ser exactos, el 80% de los ingresos del IVO son destinados a costos laborales, teniendo el 20% restante para cubrir el resto de los costos fijos.

En Argentina, por cada sueldo trabajado se pagan aportes y contribuciones. Los aportes están a cargo del empleado y las contribuciones están a cargo del empleador. Los importes tanto de las contribuciones como de los aportes varían dependiendo la cantidad de horas trabajadas.

El IVO cuenta con subvención del estado en Nivel Inicial, exceptuando sala de 2, lo que les permite afrontar los costos de una mejor manera y como consecuencia de esto, tener una cuota más baja con precios más accesibles para las familias. Sin embargo, esto no es así en Primaria y Secundaria ya que al no estar subvencionados, deben hacer frente a los costos y elevar el valor de la cuota.

Para poder conseguir la subvención y bajar los costos laborales, el Instituto deberá demostrar que alguno de sus niveles educativos no puede sostenerse. De esta situación se desprende la siguiente problemática.

## 2. Falta de registro de la información, no hay consistencia en los datos

Al realizar el análisis de los costos del Instituto para poder entender qué niveles son más rentables y dónde está el problema, descubrimos que uno de los riesgos que corre el Instituto es la inconsistencia de datos.

Por un lado, notamos que los costos no están divididos por niveles por lo cual no se logra descifrar qué nivel está sufriendo más, cuál nivel tiene mayor costo y cuál menor. Este dato esencial nos sirve para entender dónde hay que poner más foco. Con esto se logrará encontrar dónde se centra el riesgo del colegio y así evaluar más precisamente qué costo hay que reducir o qué ingreso hay que aumentar.

Además, esto implica que no sea posible establecer presupuestos por nivel ya que luego no se pueden evaluar los mismos. Al no tener un registro exacto de los costos, es muy difícil entender donde hay costos que se pueden reducir.

Por otro lado, al no tener claridad sobre los ingresos y egresos del Instituto, no es posible realizar estrategias de manejo del ciclo de caja para obtener mayores ingresos.

## 5.2. Criticidad

En base al análisis realizado, definimos la criticidad de cada problemática teniendo en cuenta su importancia e impacto que tiene en el Instituto.

Para eso, utilizamos tres valores posibles:

- Criticidad baja: son aquellos que tienen un impacto menor en la empresa y que pueden ser resueltos en un plazo más largo.
- Criticidad media: son aquellos problemas que tienen un impacto significativo en la empresa, pero que no son tan urgentes.
- Criticidad alta: son aquellas problemáticas que requieren atención inmediata y cuya solución es esencial para el éxito de la empresa.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

| <b>Problema</b>                             | <b>Criticidad</b> |
|---------------------------------------------|-------------------|
| Alto porcentaje de morosidad (8,5% mensual) | Alta              |
| Baja de matriculación                       | Alta              |
| Costos laborales altos                      | Medio             |
| Falta de datos e información                | Alta              |

### 5.3. Propuestas de solución

Luego de evaluar las causas raíces, planteamos distintas alternativas para solucionar las problemáticas con el objetivo de mejorar la rentabilidad. Todas las acciones planteadas generan un impacto positivo en este objetivo.

Al igual que con el árbol de problemas, dividimos las soluciones posibles en dos categorías principales: disminuir costos y aumentar los ingresos. Para esto, creamos un árbol de soluciones que nos permitió entender cómo impactan las distintas alternativas.

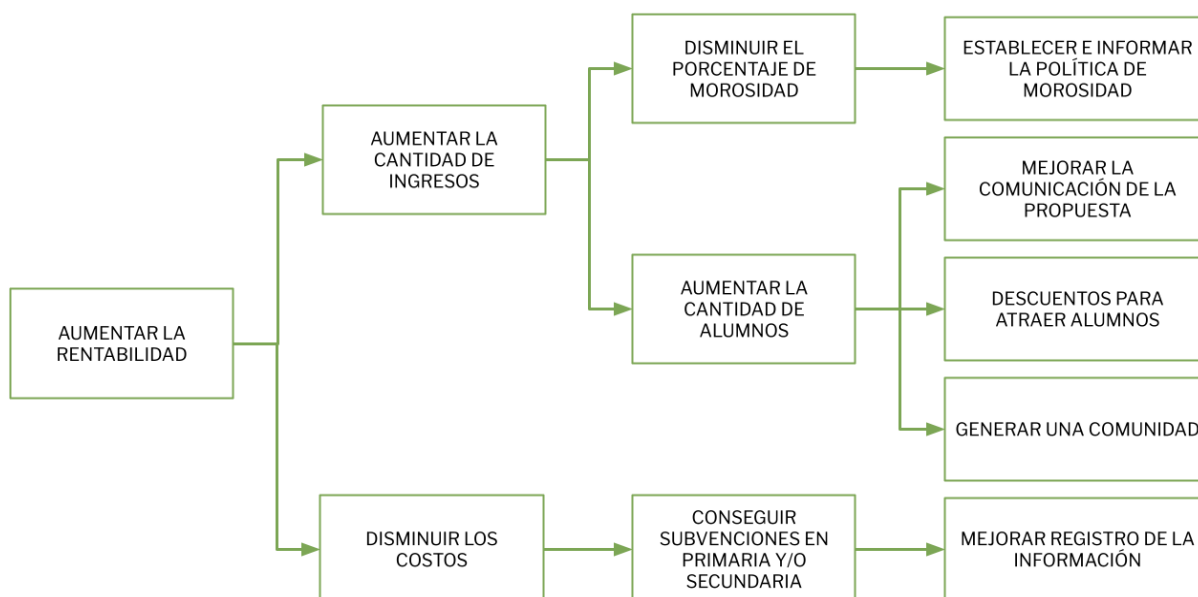


Imagen 7: Árbol de Soluciones

A continuación, desarrollamos las soluciones propuestas:

- Alto porcentaje de morosidad: para disminuir la cantidad de cuotas impagas, encontramos las siguientes soluciones:
  - *Establecer y comunicar una política de morosidad:* como se mencionó anteriormente, el Instituto no cuenta con un procedimiento de seguimiento a los deudores por lo que esta solución implica establecer una política de morosidad interna del Instituto para poder hacer un mejor acompañamiento de los deudores. De esta manera, se busca reducir el porcentaje de morosidad haciendo que los padres cumplan con los plazos de pagos y se pueda evitar la disminución de ingresos para el Instituto. Esta nueva política debería ser comunicada a los padres para que entiendan que va a existir un seguimiento.
  - Además, proponemos implementar descuentos por pago anticipado para poder incentivar a los padres de los alumnos a que realicen el pago de la cuota con anterioridad, y luego se podrá poner el dinero en un plazo fijo para poder sobrevivir a la inflación.
- Baja de matriculación: para intentar solucionar el problema en las bajas de la matriculación especialmente en Nivel Inicial, encontramos las siguientes soluciones:
  - *Mejorar la comunicación de la propuesta:* la mayoría de los colegios de Avellaneda, que compiten con el Instituto, están subvencionados, permitiendo ofrecer a los

padres precios más baratos. El Instituto Futuro, solo está subvencionado en el Nivel Inicial (salas 3, 4 y 5), lo que los pone en desventaja en cuanto a precios. Por lo tanto, si el Instituto no puede competir en precios, deberán hacerlo en cuanto a la propuesta y los servicios que brindan. La realidad es que hoy en día, Futuro tiene una propuesta educativa muy interesante y distinta al resto de los colegios de la zona. Como se mencionó anteriormente, ofrecen talleres de robótica, programación, de emprendedurismo, inglés. El hecho de que hayan familias que opten por colegios más baratos demuestra que el Instituto no está pudiendo comunicar de manera efectiva su propuesta y los padres no perciben el valor. Consideramos entonces que mejorar las estrategias de comunicación le permitirá al Instituto comunicar su propuesta de valor y atraer a familias que valoren la calidad de la educación por sobre el precio.

- *Ofrecer descuentos para atraer alumnos:* la adquisición es la etapa donde más recursos se gastan en el ciclo de vida de los clientes. Justamente, en el caso de los colegios el momento más importante es la adquisición de nuevos padres ya que una vez que entran al colegio, si este cumple con las expectativas y los hijos están contentos, es más probable que permanezcan en un mismo colegio. El Nivel Inicial es fundamental para adquirir nuevas familias que formen parte de la comunidad a largo plazo en el Instituto. Es por esto, que una posible solución a la problemática de la baja en los alumnos es ofrecer descuentos en el Nivel Inicial y los primeros años del nivel Primario para los nuevos ingresantes. De esta manera, se logrará aumentar el nivel de alumnos, y aumentar los ingresos, al mismo tiempo que se aumentan los potenciales alumnos para Secundaria. Si el Instituto logra aumentar la base de alumnos en los primeros años de escolaridad, en cierta manera, se asegura un aumento en los últimos años (esto con un efecto de retraso hasta que llegan los nuevos alumnos a sus últimos años de colegio).
- *Generar un sentimiento de comunidad:* los padres son los mejores promotores. Esta es una solución a largo plazo, con un costo medio pero un alto impacto ya que la opinión que los padres tienen del colegio es altamente valiosa y puede generar atracción de otros padres al colegio.



- Costos laborales altos: una posible solución a estos altos costos que hacen que la cuota sea elevada sería pedir una subvención del estado tanto en nivel Primaria como en nivel Secundaria. Esto es difícil de conseguir ya que no solo requiere muchos trámites y registro de datos sino que también de la respuesta y la aprobación del estado lo que muchas veces puede ser un proceso tedioso por los largos tiempos de respuesta que pueden tener. En el caso de que esto pueda realizarse, los costos serían más bajos y esto se vería reflejado en el precio de la cuota.
- Falta de registro de la información: para solucionar la falta de datos, se podría implementar un nuevo sistema que permita obtener datos más fácilmente y que permita obtener una visión real de cómo está el Instituto. Esta solución podría tener un impacto positivo en los costos ya que entendiendo la estructura de costos, se podrían tomar mejores decisiones.

#### **5.4. Matriz de Viabilidad e Impacto**

Como paso siguiente, evaluamos las distintas soluciones utilizando una Matriz de Viabilidad e Impacto. Esto es una herramienta que se utiliza para evaluar y comparar diferentes opciones de solución a un problema o situación.

Las soluciones fueron evaluadas en función al impacto, es decir, el efecto esperado que va a tener la iniciativa para resolver el problema al ser implementada y en función a la viabilidad que es la medición de la complejidad de la implementación de la iniciativa.

El resultado del análisis fue el siguiente:



*Imagen 9: Matriz*

En conclusión, el análisis identificó varios problemas clave que están afectando el desempeño del Instituto Futuro. Estos problemas pueden ser abordados desde distintas soluciones y según el análisis realizado, el foco debería estar en mejorar el registro de la información, mejorar la propuesta de comunicación y establecer una política de morosidad centralizando las cobranzas.

## 6. Plan de Acción

Durante esta sección, se pretende analizar en profundidad las soluciones seleccionadas en el Diagnóstico y armar el plan de acción del Instituto Futuro.

Las soluciones se analizaron en función de la viabilidad del proyecto, teniendo en cuenta los recursos necesarios y los ingresos generados. Además, se armó para cada proyecto un cronograma Gantt que permite visualizar los tiempos y tareas principales de cada solución.

A continuación, se describen en detalle las tres soluciones seleccionadas.

### 6.1. Mejorar la Comunicación de la propuesta

Como se explicó anteriormente, luego de la pandemia el Instituto se vio afectado por una baja en los niveles de matriculación. Esta problemática, que afecta principalmente al nivel inicial, es causada por un alto nivel de competencia de colegios municipales en la zona. Los padres, no perciben el valor que ofrece el Instituto y por lo tanto, no están dispuestos a pagar la cuota.

Es por esto, que el Instituto debe mejorar la comunicación de la propuesta de valor para que los padres de familia perciban al Instituto como un colegio de excelencia e innovación, donde el valor de la cuota está justificado.

La comunicación de la propuesta se puede abarcar desde distintos aspectos:

#### ❖ Redes sociales

En la actualidad, la mayoría de los padres que ingresan al sistema educativo son Millennials o Generación Z (25 a 45 años) y una de las herramientas clave que utilizan para investigar y seleccionar colegios es el uso de las redes sociales. Estas generaciones, nativas digitales, están altamente conectadas y confían en gran medida en la información que encuentran en plataformas como Instagram, Facebook, Twitter y YouTube para obtener una visión más completa de las instituciones educativas antes de tomar una decisión final.

Para los millennials y la Generación Z, las redes sociales son una fuente de información en tiempo real, donde pueden obtener una idea más auténtica de la vida diaria en un colegio. A través de publicaciones, imágenes y videos compartidos por los propios colegios, los padres pueden tener una

visión más realista de la calidad de la enseñanza, los programas extracurriculares, las instalaciones y el ambiente general que ofrece la institución educativa.

Las redes sociales también permiten a los padres interactuar directamente con los colegios y otros miembros de la comunidad educativa. Pueden hacer preguntas, obtener respuestas rápidas y leer los comentarios y testimonios de otros padres y estudiantes.

Teniendo en cuenta el mercado objetivo de padres a los que apunta el Instituto, las redes sociales son una plataforma donde los colegios pueden destacar su propuesta de valor y diferenciarse de la competencia. Mediante la creación de contenido atractivo y relevante, los colegios pueden transmitir su enfoque educativo, sus logros académicos, los valores que promueven y los beneficios únicos que ofrecen a los estudiantes.

Actualmente, las principales redes del Instituto son Instagram y Facebook. Si bien hay bastante contenido, consideramos que falta información acerca de la propuesta de valor del colegio. Sobre todo de las actividades relacionadas con la tecnología y las extracurriculares que son el valor diferencial del Instituto.

Además, la recomendación de padres y estudiantes satisfechos es una de las formas más efectivas de comunicar la propuesta de valor de un colegio. Para lograrlo, el colegio puede incentivar y facilitar el boca a boca positivo a través de testimonios en el sitio web, actividades para padres e invitándolos a compartir sus experiencias en redes sociales

Para mejorar la comunicación de la propuesta en las redes sociales sería necesario contratar una persona que ocupe el rol de Community Manager. Éste es un profesional encargado de gestionar y administrar la presencia en línea de una empresa, marca o persona en las redes sociales y otros canales de comunicación digital. Su objetivo principal es construir y mantener una comunidad en línea sólida y comprometida.

Este profesional tendrá las siguientes tareas:

- Creación y gestión de contenidos: es responsable de generar y publicar contenidos relevantes que demuestren la propuesta de valor del Instituto. Estos contenidos serán programados con anticipación, llevando un calendario de publicaciones que permitan armar un plan de comunicación integral.

- Interacción y atención al cliente: el Community Manager se encarga de responder a los comentarios, preguntas y mensajes de los seguidores o usuarios de las redes sociales. Debe ser capaz de brindar atención al cliente de manera rápida y eficiente, resolver problemas y canalizar las consultas a los departamentos correspondientes.
- Gestión de la reputación en línea: es responsabilidad del community manager monitorear las menciones de la marca en las redes sociales y otras plataformas digitales como las opiniones en Google. Debe estar atento a los comentarios negativos y responder adecuadamente para gestionar la reputación de la empresa y mantener una imagen positiva.
- Análisis y reporte de métricas: realiza un seguimiento de las estadísticas y métricas de las redes sociales, como el número de seguidores, el alcance de las publicaciones, la interacción y el compromiso de la comunidad.

#### ❖ **Campaña GOOGLE ADS**

Los buscadores como Google, son otro de los medios más utilizados por los Millennials y Generación Z para encontrar establecimientos educativos y generalmente las personas solo prestan atención a los primeros enlaces que aparecen en cada búsqueda. Hoy en día, si se realizan búsquedas genéricas de colegios privados en Avellaneda, el Instituto Futuro no aparece en las primeras posiciones.

Con una correcta estrategia de Google Ads, el Instituto puede obtener mayor visibilidad y alcance. La campaña de Google Ads permite que el colegio aparezca en los resultados de búsqueda patrocinados cuando los usuarios buscan términos relacionados con la educación y la búsqueda de colegios. Esto aumenta la visibilidad del colegio y amplía su alcance, llegando a potenciales padres y estudiantes que están activamente buscando información sobre colegios.

Como consecuencia de esto se genera más tráfico al sitio web, donde se va a proporcionar información más detallada sobre la propuesta educativa del Instituto. Los anuncios de Search se pueden segmentar para llegar a un público específico, un gran punto a favor para llegar a gente que puede estar interesada en el IVO.

En segundo lugar, se podrían realizar campañas de Display de Google Ads. Esto podría ayudar a aumentar la visibilidad del Instituto, ya que los anuncios de display permiten que la propuesta del colegio llegue a un público más amplio. También, al igual que en las campañas de Search, se pueden segmentar los anuncios de display, por lo que se puede llegar a un público específico, lo que permite

dirigirse a personas que tienen más probabilidades de estar interesadas en la propuesta del Instituto y aumenta las posibilidades de generar interés y conversiones.

Empezar a utilizar Google Ads requiere por un lado que se establezca un presupuesto mensual destinado a los anuncios. Cuanto mayor sea el presupuesto, mayor son las probabilidad de aparecer en los resultados patrocinados y por lo tanto, de obtener mayor visibilidad.

Por otro lado, se requiere contar con personal que conozca el funcionamiento de las herramientas de Google para poder administrar las campañas. Para realizar esto, será necesario analizar las siguientes opciones:

- Contratar una empresa para que cree y gestione las campañas de Google. En este caso, el instituto no va a necesitar poner a ninguno de sus empleados a trabajar con las campañas ya que la agencia contratada trabajará por su cuenta en esto, y se le pagará mensualmente.
- Contratar una agencia de publicidad que pauté una campaña de marketing digital por una única vez, y luego capacitar a una persona del instituto para que haga seguimiento de la misma y gestione las futuras campañas. El pago por este servicio será único y luego un empleado del instituto será destinado a realizar esta tarea.

#### 6.1.1. Administración del proyecto

En cuanto a las redes sociales, la implementación del proyecto puede ser inmediata una vez que se contrate a una persona con el rol de Community Manager. Será necesario armar en conjunto una estrategia de comunicación donde se definen los objetivos y se establece un plan estratégico.

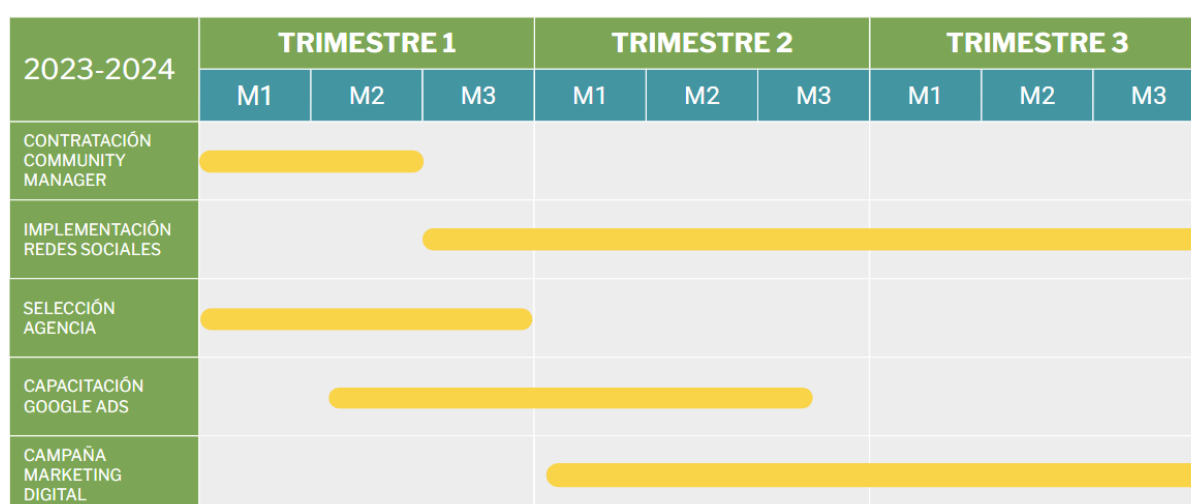
En cambio, el proyecto de Google Ads requiere de mucho conocimiento a la hora de armar una campaña que sea exitosa. Es por eso que contar con la ayuda de una agencia de Marketing Digital es fundamental para ahorrar tiempo y maximizar los recursos. Sin embargo, el costo mensual es bastante elevado.

Debido a esto, la mejor opción para el Instituto es contratar una agencia para que arme las campanas digitales al mismo tiempo que un empleado interno a la empresa se capacita para poder realizar los seguimientos y actualizaciones de las mismas. De esta forma, hay una inversión inicial para el armado de las campañas y luego un costo mensual más bajo que permitirá poder continuar con el proyecto.

Por lo tanto, el proyecto se puede dividir en las siguientes etapas o actividades:

- Contratación Community Manager: implica todo el proceso de búsqueda del nuevo rol y también del planeamiento de la estrategia en redes sociales. Esto debe ser en conjunto ya que es esencial que las redes sociales representen los valores del Instituto. Esta etapa estimamos que puede durar 2 meses aproximadamente.
- Implementación Redes Sociales: esta etapa implica la implementación de las estrategias de redes sociales por el nuevo Community Manager. Se extiende en el tiempo ya que es una actividad recurrente.
- Selección Agencia: esta actividad implica todo el proceso de análisis y selección de la agencia de publicidad que los ayudará a implementar las campañas. Elegir la correcta agencia de publicidad digital es sumamente importante ya que hay que analizar los costos de cada agencia y la experiencia (sobre todo dentro del rubro escuelas). Este proceso tiene una duración aproximada de 3 meses.
- Capacitación Google Ads: dentro de la solución propusimos que un empleado del Instituto se capacite acerca del funcionamiento de Google Ads y de sus herramientas de analíticas para poder continuar con el manejo de las campañas luego de la agencia. Esta capacitación será a través de los cursos gratuitos de Google y una Masterclass brindada por la agencia.
- Implementación Campaña de Marketing Digital: luego de la contratación de la Agencia, se puede comenzar con la implementación de las campañas donde se definirá en conjunto la mejor estrategia a seguir. Esta es una actividad recurrente.

En base a las estimaciones de tiempo realizadas, armamos el siguiente cronograma del proyecto:



*Imagen 10: Gantt "Mejorar la comunicación"*

Para medir el éxito del proyecto se pueden utilizar las métricas relacionadas con el marketing digital:

- Clicks: se registran la cantidad de usuarios que hacen clic en un anuncio.
- Impresiones: es una métrica que se registra cuando un usuario observa un anuncio
- Conversiones: una conversión se refiere al acto de lograr que un usuario realice una acción específica deseada en un sitio web o plataforma digital. Por ejemplo: si los usuarios completan el formulario de aplicación a vacante presente en el sitio web del Instituto.

Comparando estas variables se puede medir el éxito de las campañas digitales.

#### 6.1.2. Ingresos del proyecto

Con la mejora en la comunicación de la propuesta de valor esperamos que el Instituto Futuro pueda aumentar por lo menos un 0,5% anual la cantidad de alumnos (5 alumnos por año) lo que equivale a un incremento en los ingresos de \$2.090.000 anuales.

#### 6.1.3. Costos del proyecto

Para la evaluación de los costos, los separamos en costos de implementación que corresponden a la inversión necesaria para armar las campañas digitales. Luego están los costos mensuales recurrentes vinculados con el mantenimiento y administración de las campañas digitales. El análisis de los costos se encuentra en el Anexo 3.

La opción para implementar el proyecto implica contratar a una agencia de marketing digital para que arme la campana de google ads y una persona dentro del Instituto que se capacite para luego poder seguir las campañas. Esto supone una gran inversión inicial pero menores costos mensuales.

#### Costos de implementación:

| <i>Descripción</i>                   | <i>FTE</i> | <i>Costo Mensual</i> | <i>Costo Recurso</i> |
|--------------------------------------|------------|----------------------|----------------------|
| Agencia                              |            | \$152.146,00         | \$152.146,00         |
| Capacitación interna en Google Ads   | 0,11       | \$26.230,00          | \$22.230,00          |
| Masterclass gratuita con la Agencia  | 0,05       | \$9.880,00           | \$9.880,00           |
| <b>Costo total de implementación</b> |            | <b>\$184.256,00</b>  | <b>\$184.256,00</b>  |



Para el cálculo de los costos relacionados con la agencia, tomamos como referencia el promedio de distintas agencias. Los costos de los servicios están en dólares y los convertimos a pesos al tipo de cambio oficial del BNA al 09/06/2023 (\$254).

En cuanto a los costos relacionados con la capacitación, si bien los cursos son gratuitos, tomamos en cuenta el tiempo que el empleado tendrá que utilizar para dedicarse a realizar los cursos y no seguir con su trabajo diario. Tomamos como referencia el sueldo promedio de un empleado administrativo<sup>7</sup> sumando el costo laboral.

#### Costos recurrentes mensuales:

Para el cálculo se utilizaron los sueldos promedios para cada rol y se sumó el costo por aportes (60%<sup>8</sup>).

- Community manager: \$425,00 por hora<sup>9</sup>
- Encargado de campañas digitales: se utilizó el mismo sueldo administrativo mencionado en la implementación.

Para calcular el costo anual se tomaron en cuenta 13 sueldos ya que se incluye el aguinaldo.

| <i>Descripción</i>                          | <i>Horas</i> | <i>FTE</i> | <i>Costo Mensual</i> | <i>Costo Anual</i> |
|---------------------------------------------|--------------|------------|----------------------|--------------------|
| Community Manager                           | 40           |            | \$18.480,00          | \$240.240,00       |
| Encargado de campañas digitales             | 24           | 0,15       | \$34.800,00          | \$385.320,00       |
| Presupuesto mensual para campañas digitales |              |            | \$60.000,00          | \$720.000,00       |

#### 6.1.4. Valuación del proyecto

En esta sección, determinamos el valor económico del proyecto en un horizonte temporal de 5 años, suponiendo que el proyecto se comienza a implementar en el año 2023 y la nueva estrategia se aplica a partir del año 2024.

Para realizar los cálculos tomamos una tasa descuento de los flujos del 31,37%<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/community-manager-sueldo-SRCH\\_KO0.17.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/community-manager-sueldo-SRCH_KO0.17.htm)

<sup>8</sup> Bongiovanni, J. (2021, October 27). Por las contribuciones patronales, una pyme de 10 empleados paga el equivalente a tener 13 o 14. Agrositio. <https://www.agrositio.com.ar/noticia/219546-por-las-contribuciones-patronales-una-pyme-de-10-empleados-paga-el-equivalente-a-tener-13-o-14>

<sup>9</sup> <https://artalent.com/salary?job=community+manager#:~:text=El%20salario%20community%20manager%20promedio,%24%201.089.000%20al%20a%C3%B1o.>

<sup>10</sup> Tasa bono USA: [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/wacc.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/wacc.html) Tasa de riesgo país Arg: <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>

| <b>Flujo de fondos descontado a VAN</b> | <b>2023</b>           | <b>2024</b>       | <b>2025</b>       | <b>2026</b>       | <b>2027</b>       |
|-----------------------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos                                | -                     | 2.090.000,00      | 2.090.000,00      | 2.090.000,00      | 2.090.000,00      |
| % Crecimiento                           |                       | 0,5%              | 0,5%              | 0,5%              | 0,5%              |
|                                         |                       | 0,1               |                   |                   |                   |
| Costos del proyecto                     |                       |                   |                   |                   |                   |
| Inversión                               | (184.256,00)          |                   |                   |                   |                   |
| Community Manager                       | (240.240,00)          | (240.240,00)      | (240.240,00)      | (240.240,00)      | (240.240,00)      |
| Presupuesto                             | (720.000,00)          | (720.000,00)      | (720.000,00)      | (720.000,00)      | (720.000,00)      |
| Encargado de campañas digitales         | (385.320,00)          | (385.320,00)      | (385.320,00)      | (385.320,00)      | (385.320,00)      |
| <b>Flujo de Fondos</b>                  | <b>(1.529.816,00)</b> | <b>744.440,10</b> | <b>744.440,00</b> | <b>744.440,00</b> | <b>744.440,00</b> |

*Imagen 11: Flujo de fondos (Anexo 3)*

Este proyecto tiene una TIR del 33% con ganancias a valor actual neto de aproximadamente \$533.261,00 y un periodo de recupero de 3 años. Como se puede observar, es un proyecto que no requiere de mucha inversión pero que tiene una rentabilidad alta.

#### 6.1.5. Impacto en el P&L

A continuación se analizó el impacto del proyecto en el Estado de Resultados de la empresa. Para eso, se tomaron en cuenta los datos brindados por el Instituto y algunos datos se estimaron en función a la información dada (Anexo 2).

Las inversiones necesarias para poder implementar el proyecto fueron amortizadas en 5 años que es el periodo de análisis.

|                                | Sin proyecto     | Con proyecto     | % Cambio |
|--------------------------------|------------------|------------------|----------|
| <b>Ingresos</b>                |                  |                  |          |
| Ventas brutas                  | 418.000.000,00   | 420.090.000,00   | 0,50%    |
| Devoluciones y provisiones     | 0,00             | 0,00             |          |
| Ventas netas                   | 418.000.000,00   | 420.090.000,00   | 0,50%    |
| <b>Costo de las ventas</b>     |                  |                  |          |
| Costo de ventas                | 0,00             | 0,00             |          |
| Ganancia bruta                 | 418.000.000,00   | 420.090.000,00   |          |
| <b>Gastos</b>                  |                  |                  |          |
| Membresías y suscripciones     | 0,00             | 0,00             |          |
| Seguros                        | 0,00             | 0,00             |          |
| Varios                         | 0,00             | 0,00             |          |
| Gastos administrativos         | 0,00             | 0,00             |          |
| Gastos operativos              | (42.000.000,00)  | (42.000.000,00)  |          |
| Permisos y licencias           | 0,00             | 0,00             |          |
| Alquileres                     | 0,00             | 0,00             |          |
| Mantenimiento + reparaciones   | 0,00             | 0,00             |          |
| Publicidad                     | 0,00             | (720.000,00)     |          |
| Viajes                         | 0,00             | 0,00             |          |
| Servicios públicos             | 0,00             | 0,00             |          |
| Gastos de los vehículos        | 0,00             | 0,00             |          |
| Sueldos y salarios             | (348.000.000,00) | (348.625.560,00) | 0,18%    |
| Impuestos sobre salarios       | 0,00             | 0,00             |          |
| Amortización Inversión         | 0,00             | (36.851,20)      |          |
| Total de gastos                | (390.000.000,00) | (391.345.560,00) | 0,35%    |
| Ingresos operativos netos      | 28.000.000,00    | 28.744.440,00    | 2,66%    |
| <b>Otros ingresos</b>          |                  |                  |          |
| Beneficio por venta de activos | 0,00             | 0,00             |          |
| Ingresos por intereses         | 0,00             | 0,00             |          |
| Total de otros ingresos        | 0,00             | 0,00             |          |
| <b>Ganancia neta</b>           | 28.000.000,00    | 28.744.440,00    | 2,66%    |

*Imagen 12: Estado de Resultados (Anexo 3)*

#### 6.1.6 Gestión del cambio

En lo que respecta a la gestión del cambio para el proyecto existen algunos puntos a tener en cuenta.

En primer lugar, la gerencia del Instituto tiene bastantes dudas respecto a los beneficios que el marketing digital y redes sociales puede traer para la empresa. Es comprensible que existan reservas en relación a cualquier cambio en una organización pero el marketing digital se ha convertido en una herramienta imprescindible para competir y mantenerse relevantes en el mercado. Es por esto, que entendemos que el principal cambio debe venir por parte de la gerencia, donde no tienen que ver a la tecnología como un enemigo, sino como un aliado estratégico. Consideramos que trabajar con una agencia, les brindará esa seguridad que necesitan para emprender en el mundo del marketing digital.

En segundo lugar, la estrategia de redes sociales implica también que el foco de los empleados debe estar en capturar los momentos que mejor representan al IVO para luego poder plasmar en redes sociales. Para esto, será necesario una correcta comunicación con el personal.

Además, tanto el uso de marketing digital como las redes sociales proveerá un montón de métricas y datos para analizar que deberán ser tenidos en cuenta a la hora de tomar decisiones. El objetivo es que las decisiones comiencen a estar fundamentadas a través de datos y esto es un cambio que afecta a la organización entera.

#### **6.2. Establecer una estrategia de cobranzas**

Una estrategia de cobranzas es un conjunto de acciones y técnicas que una empresa o entidad implementa para gestionar eficientemente la recuperación de deudas y pagos pendientes, con el objetivo de reducir la morosidad.

Para eso, es necesario establecer políticas claras sobre plazos de pago, condiciones de crédito y penalizaciones por pagos atrasados. Además, se definen los procedimientos a seguir en caso de impago.

Es fundamental que las políticas de cobranzas sean correctamente comunicadas a los padres. Esto implica establecer un canal de comunicación claro, brindar información precisa sobre la deuda y los plazos de pago, y mantener una actitud profesional y respetuosa en todo momento.

En la industria de la educación existe el **Contrato anual de educación**. Esto es un documento que se le entrega a los padres antes del 30 de Septiembre que funciona como un acuerdo entre los padres y la Institución. El documento se envía a todas aquellas familias que estén en condiciones para matricular a sus hijos el próximo año y contiene temas que van desde normas académicas y requisitos académicos hasta obligaciones financieras.

Es por esto, que este contrato es el medio ideal para informar a los padres sobre las nuevas políticas relacionadas a las cobranzas y deudas, que serán llevadas a cabo el próximo año. Para poder armar el contrato anual de educación será necesario primero definir las políticas y procedimientos de cobranzas.

Teniendo en cuenta que el Instituto actualmente tiene un alto porcentaje de morosidad, proponemos las siguientes políticas que deberán ser informadas en el contrato:

- Medios de cobro
  - Los aranceles podrán ser pagados a través de PagoMisCuentas, débito automático, cheques o tarjetas de crédito.
  - Los aranceles tienen un primer vencimiento a los 5 días hábiles con un descuento del 5% sobre el valor total. Esta política busca motivar a los padres a realizar el pago a tiempo ya que obtienen descuentos en la cuota. Para que esto no genere un costo extra, en el primer vencimiento se cobra el valor real de la cuota y luego, se le sumará un 5%. Es decir, se promociona como un descuento pero internamente es una penalización del 5% a los pagos fuera del primer vencimiento.
  - Pasado el primer vencimiento, se deberá abonar la totalidad de la factura. El segundo vencimiento es a los 15 días hábiles desde la emisión de la factura.
- Mora en el pago de los aranceles: para definir las políticas de mora en el pago de aranceles se tomaron como modelos contratos anuales de educación de distintas Instituciones privadas.
  - La mora será automática y generará un interés mensual igual al que percibe el banco de la nación argentina para operaciones corrientes de descuento de documentos comerciales a plazos de 30 días.

- La mora hará decaer los descuentos que se hayan concertado expresamente y los que correspondan por hermanos y generará, por cada factura, un recargo de \$2.000 por gastos administrativos.
- El colegio se reserva la facultad de no inscribir en caso de que existan atrasos en el pago de los aranceles del anterior ciclo lectivo.

Estas políticas serán informadas a los padres en el contrato anual de educación y deberán ser aceptadas por los mismos para obtener la matriculación para el siguiente año. Además, se deberá crear un departamento de cobranzas que consta de una o dos personas que puedan ocuparse de los cobros de las cuotas. Es fundamental contratar a un gerente que se encargue de liderar este nuevo departamento ya que hoy en día, el sector de administración del Instituto sólo cuenta con 2 personas.

En caso de que hayan deudores, el procedimiento propuesto a seguir es el siguiente:

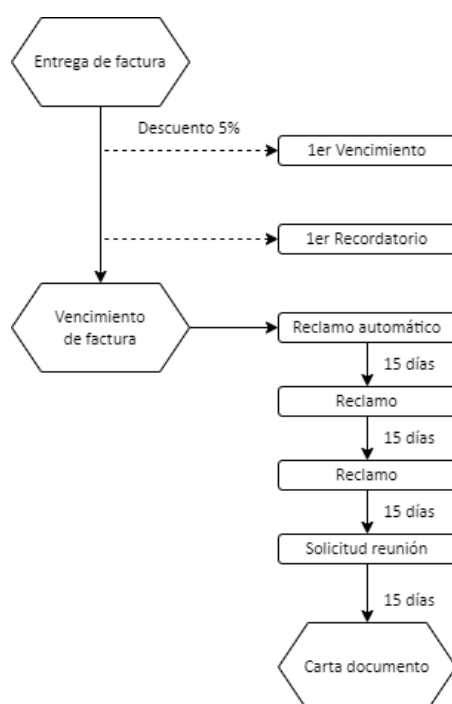


Imagen 13: Proceso de cobranza

En primer lugar, la factura se entrega a principio de mes junto con una primera fecha de vencimiento a los 5 días hábiles. Si se paga dentro de esos 5 días, existe un descuento de un 5% en el monto de la cuota. Con esta política, se pretende incentivar a los padres a que paguen en los primeros días del mes para que el Instituto cuente con el dinero lo antes posible y pueda implementar estrategias financieras para aumentar el valor del mismo (invirtiendo).

Pasados los 5 días, la factura cuenta con una segunda fecha de vencimiento a los 10 días hábiles. Todos los padres que paguen en este periodo de tiempo, abonarán la totalidad de la factura.

Cuando llega el segundo vencimiento, el sistema actual de cobranzas envía un reclamo automático en donde se le comunica a los padres o tutores de los estudiantes que tienen una deuda pendiente. A partir de este momento se comenzarán a generar los intereses correspondientes.

A los 15 días hábiles desde el vencimiento, se deberán revisar el estado de cuenta de los padres y enviar un correo electrónico a aquellos que todavía no hayan saldado su cuenta.

A los 30 días hábiles del vencimiento, el área de cobranzas deberá comunicarse con los padres por teléfono para avisarles del estado de deuda y el recargo por gastos administrativos. Además, la mora hará decaer los descuentos que se hayan concertado expresamente y los que correspondan por hermanos.

Si los padres aún no saldaron su cuenta a los 45 días hábiles de la fecha de vencimiento de la factura se procederá a citarlos para una reunión en el Instituto. El objetivo es entender su situación para en conjunto armar un plan de pagos que le sirva a ambas partes. Si no hay colaboración, el área de cobranzas deberá enviar una carta documento en donde el pago será valorado por medios jurídicos.

#### 6.2.1. Impacto del proyecto

Al establecer una estrategia de cobranzas se espera que el Instituto pueda reducir el porcentaje de morosidad. Con el contrato de educación se logra que las familias asuman un compromiso por el año lectivo y que conozcan las políticas del Instituto.

Es importante remarcar que este contrato no es estático sino que debe ser revisado anualmente por el Instituto y ser modificado en caso de que sea necesario. También se deberá tener en cuenta que la situación de cada familia podrá ser analizada de manera particular ya que el objetivo es que todas las familias puedan ser parte de la comunidad.

#### 6.2.2. Administración del proyecto

La definición de las nuevas políticas, procedimientos y contrato de educación debería tener lugar antes del 30 de septiembre, fecha límite para enviar el contrato ya que en Octubre se envían las

matriculaciones. Durante este tiempo, será necesario capacitar al nuevo gerente en el funcionamiento del sistema actual de cobranzas.

Por lo tanto, el tiempo de planeamiento de los procesos y capacitación en las nuevas metodologías sería de 3 meses y el proyecto finaliza con el armado y presentación a los padres del contrato anual de educación. Luego, la nueva estrategia se irá implementando a lo largo del año.

De esta forma, el Gantt del proyecto quedaría de la siguiente manera:

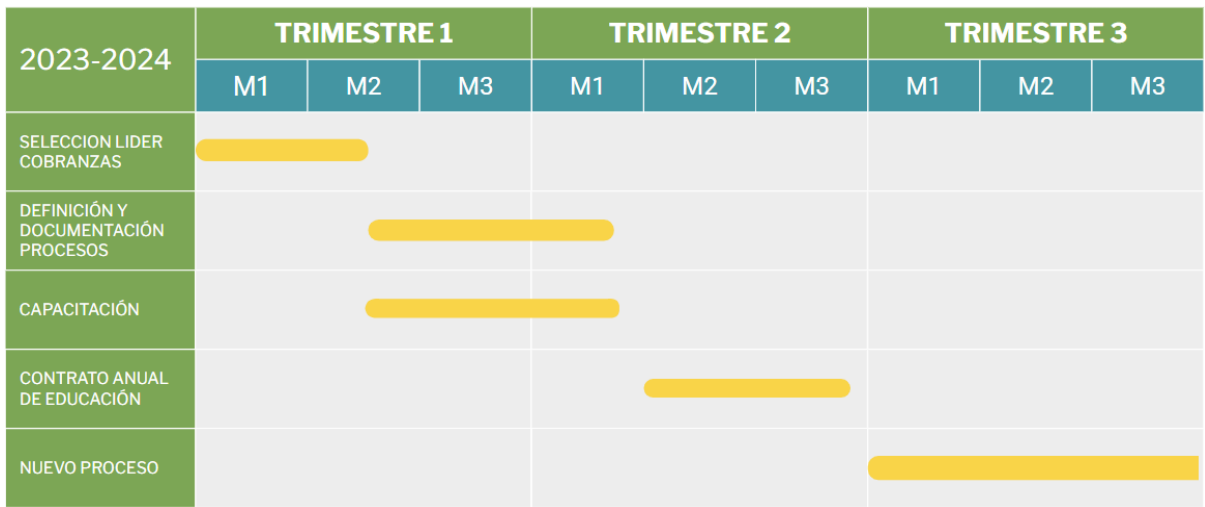


Imagen 14: Gantt “Estrategia Cobranzas”

Para medir el éxito del proyecto se puede utilizar la métrica de la morosidad, donde si se logra bajar la morosidad luego de implementar las nuevas políticas, podríamos decir que el proyecto fue exitoso.

### 6.2.3. Impacto en los ingresos

Con la implementación de la nueva política de cobranzas esperamos que el Instituto Futuro pueda reducir sus niveles de morosidad del 8% al 6% lo que equivale a un incremento en los ingresos del 2% mensual.

### 6.2.4. Costos del proyecto

Para la valuación del proyecto se calcularon los costos del proyecto en base a dos categorías. Por un lado están los costos de implementación que se refieren a toda la inversión previa que se debe realizar para comenzar con la nueva estrategia de cobranzas. Por otro lado, tenemos los costos operativos que son recurrentes una vez que se implementa la nueva estrategia. El análisis de los costos se encuentra en el Anexo 4.



### Costos de implementación:

Los costos se calcularon tomando en cuenta que hay 160 horas productivas por persona mensualmente. Al no tener información de los salarios se usaron distintas fuentes de información para obtener el salario medio y se calculó un 60% extra en concepto de aportes. En este caso, se calculó el costo mensual de un líder de tesorería (\$489.600,00<sup>11</sup>).

Para la contratación del líder de cobranzas decidimos utilizar una agencia por lo que el costo de contratación es igual a un sueldo.

| <i><b>Descripción</b></i>                      | <i><b>FTE</b></i> | <i><b>Costo Mensual</b></i> | <i><b>Costo Recurso</b></i> |
|------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Definición, armado y documentación de procesos | 0,50              | \$498.600,00                | \$244.800,00                |
| Contratación líder cobranzas                   | -                 | -                           | \$498.600,00                |
| Armado del contrato educativo anual            | 0,13              | \$498.600,00                | \$61.200,00                 |
| Capacitación                                   | 0,38              | \$498.600,00                | \$183.600,00                |
| <b>Costo total Implementación</b>              |                   |                             | <b>\$979.200,00</b>         |

### Costos recurrentes mensuales:

Nuevamente, se calcularon tomando una jornada mensual de 160 hrs con un costo laboral de \$489.600,00. En este caso, para implementar las estrategias de cobranzas consideramos que será necesario que una persona se encargue de revisar durante el mes el estado de cuentas, armar métricas para ver su evolución e implementar el nuevo proceso.

| <i><b>Descripción</b></i> | <i><b>FTE</b></i> | <i><b>Costo Mensual</b></i> | <i><b>Costo Anual</b></i> |
|---------------------------|-------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Encargado de cobranzas    | 0,75              | \$498.600,00                | \$6.364.800,00            |

Además, consideramos que ofrecer un 5% de descuento por pago anticipado es un costo que el Instituto tendrá que asumir para lograr bajar la morosidad. Para calcular el costo, tomamos como suposición que el 30% de los padres va a aprovechar este descuento:

---

<sup>11</sup> Sueldo: Jefe De Tesorería en Buenos Aires, Argentina 2023. (2023, May 24). Glassdoor. Retrieved June 8, 2023, from [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/buenos-aires-jefe-de-tesorer%C3%ADa-sueldo-SRCH\\_IL.0,12\\_IM963\\_KO13,30.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/buenos-aires-jefe-de-tesorer%C3%ADa-sueldo-SRCH_IL.0,12_IM963_KO13,30.htm)

| <i>Descripción</i>             | <i>Ingresos mensuales sin el nuevo descuento</i> | <i>Ingresos luego del descuento</i> | <i>Costo mensual</i> | <i>Costo anual</i> |
|--------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------|--------------------|
| Descuentos por pago adelantado | \$38.000.000,00                                  | \$37.430.000,00                     | \$570.000,00         | \$6.270.000,00     |

#### 6.2.5. Valuación del proyecto

En esta sección, determinamos el valor económico del proyecto en un horizonte temporal de 5 años, suponiendo que el proyecto se comienza a implementar en el año 2023 y la nueva estrategia se aplica a partir del año 2024.

Para realizar los cálculos tomamos una tasa descuento de los flujos del 31,37%<sup>12</sup>.

| <u>Flujo de fondos descontado a VAN</u>  | Proyectado            |                     |                     |                     |                     |
|------------------------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                                          | 2023                  | 2024                | 2025                | 2026                | 2027                |
| Ingresos                                 | -                     | 16.500.000,00       | 16.500.000,00       | 16.500.000,00       | 16.500.000,00       |
| % Crecimiento                            |                       | 2,00                | 2,00                | 2,00                | 2,00                |
| Costos del proyecto                      |                       |                     |                     |                     |                     |
| Inversión                                | (979.200,00)          |                     |                     |                     |                     |
| Jefe de cobranzas                        | (1.958.400,00)        | (6.364.800,00)      | (6.364.800,00)      | (6.364.800,00)      | (6.364.800,00)      |
| Descuentos ofrecidos por pago anticipado |                       | (6.270.000,00)      | (6.270.000,00)      | (6.270.000,00)      | (6.270.000,00)      |
| <b>Flujo de Fondos</b>                   | <b>(2.937.600,00)</b> | <b>3.865.200,00</b> | <b>3.865.200,00</b> | <b>3.865.200,00</b> | <b>3.865.200,00</b> |

*Imágen 15: Flujo de fondos (Anexo 4)*

Este proyecto tiene una TIR de 127% con un valor neto actual de los flujos de fondos de \$5.246.848,69. El periodo de recuperación es de 1 periodo lo que demuestra que este proyecto es poco costoso de implementar y tiene un gran impacto en la rentabilidad del Instituto.

Se podría definir como una ganancia rápida ya que no es muy complicado de implementar y su éxito traería grandes ganancias para la empresa.

#### 6.2.6. Impacto en el P&L

A continuación se analizó el impacto del proyecto en el Estado de Resultados de la empresa. Para eso, se tomaron en cuenta los datos brindados por el Instituto y algunos datos se estimaron en función a la información dada (Anexo 2).

Las inversiones necesarias para poder implementar el proyecto fueron amortizadas en 5 años que es el periodo de análisis.

<sup>12</sup> Tasa bono USA: [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/wacc.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/wacc.html)  
Tasa de riesgo país Arg: <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>

|                                | Sin proyecto         | Con proyecto         | % Cambio      |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|---------------|
| <b>Ingresos</b>                |                      |                      |               |
| Ventas brutas                  | 418.000.000,00       | 434.500.000,00       | 3,95%         |
| Devoluciones y provisiones     | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Ventas netas                   | 418.000.000,00       | 434.500.000,00       | 3,95%         |
| <b>Costo de las ventas</b>     |                      |                      |               |
| Costo de ventas                | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Ganancia bruta                 | 418.000.000,00       | 434.500.000,00       |               |
| <b>Gastos</b>                  |                      |                      |               |
| Membresías y suscripciones     | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Seguros                        | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Varios                         | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Gastos administrativos         | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Gastos operativos              | (42.000.000,00)      | (42.000.000,00)      |               |
| Permisos y licencias           | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Alquileres                     | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Mantenimiento + reparaciones   | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Publicidad                     | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Viajes                         | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Servicios públicos             | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Gastos de los vehículos        | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Sueldos y salarios             | (348.000.000,00)     | (360.634.800,00)     | 3,63%         |
| Impuestos sobre salarios       | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Amortización                   | 0,00                 | (195.840,00)         |               |
| Total de gastos                | (390.000.000,00)     | (402.830.640,00)     | 3,29%         |
| Ingresos operativos netos      | 28.000.000,00        | 31.669.360,00        | 13,10%        |
| <b>Otros ingresos</b>          |                      |                      |               |
| Beneficio por venta de activos | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Ingresos por intereses         | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Total de otros ingresos        | 0,00                 | 0,00                 |               |
| <b>Ganancia neta</b>           | <b>28.000.000,00</b> | <b>31.669.360,00</b> | <b>13,10%</b> |

*Imagen 16: Estado de resultados (anexo)*

### 6.2.7 Gestión del cambio

En lo que respecta a la gestión del cambio, hay que tener en cuenta en primer lugar que incorporar un nuevo líder al equipo administrativo causará un cambio en la estructura del equipo. Por un lado, este nuevo líder tomará las tareas relacionadas con las cobranzas que hoy en día realizan en el equipo. Es importante comunicar que la nueva incorporación y distribución de las tareas no son por

deficiencia del equipo (lo que podría causar desmotivación), sino que debido a los altos niveles de morosidad es importante contar con alguien que tenga experiencia. El nuevo líder deberá contar con el apoyo del equipo para conocer a las familias y establecer un vínculo con la comunidad IVO rápidamente.

Establecer una nueva estrategia de cobranzas implica por un lado comunicar internamente a todo el personal administrativo los nuevos procedimientos y procesos a seguir. Es importante que al momento de comunicar la nueva información, logren también que todos comprendan que el objetivo final de la nueva estrategia es bajar los niveles de morosidad pero siempre respetando el vínculo con los padres. Es prioridad entender la situación particular de cada familia y poder establecer un diálogo empático y con respeto, aun cuando esto signifique hacer excepciones a los nuevos procesos.

Por otra parte, como mencionamos anteriormente, la nueva estrategia tiene que venir acompañada por una correcta comunicación hacia los padres. Es fundamental que las familias estén informadas sobre las nuevas políticas de morosidad para que no se sorprendan, lo que dejaría en una mala posición al Instituto.

En segundo lugar, la nueva estrategia de cobranzas debe venir acompañada con el uso de métricas para medir los niveles de morosidad y cobranzas. Esto es parte del rol del líder/gerente de cobranzas que deberá realizar análisis de datos de las cobranzas mes a mes para entender en qué momento hay deficiencias en los pagos y poder armar con mayor precisión el flujo de fondos.

### **6.3. Sistemas de información**

Una educación de calidad requiere que se asegure la eficiencia en los distintos aspectos de la gestión implementando herramientas tecnológicas que permitan obtener la información necesaria de manera sencilla y optimizar las tareas administrativas, en general contables y de gestión de cobranzas. Debido al contexto inflacionario en el que estamos inmersos, es necesario contar con herramientas que permitan ordenar la información financiera y económica para poder tomar decisiones basadas en la realidad.

La gestión escolar administrativa y contable puede mejorarse por medio de softwares. Un sistema de gestión es una herramienta que te permite controlar, planificar, organizar y automatizar las tareas del personal. El objetivo principal es unificar y simplificar toda la información y operaciones, a través de

un software, con el fin de facilitar todo lo relacionado al sistema administrativo y contable de las instituciones.

Como se mencionó anteriormente, hoy en día, el Instituto no tiene información administrativa acerca de los costos ni de los ingresos por nivel (solo lo manejan a nivel general). Esto dificulta la toma de decisiones ya que no tienen manera de saber qué niveles son más rentables y cuales son los que están trayendo dificultades.

Actualmente, solo tienen un sistema de cobranzas y facturación de la empresa MHG<sup>13</sup>. Esta empresa ofrece distintos módulos que los colegios pueden adquirir para mejorar su gestión. Proponemos entonces que el Instituto adquiera el módulo de Presupuesto y Bancos.

Este módulo además de recibir toda la información del sistema de cobranzas permite registrar los egresos, definir presupuestos y llevar un control preciso del flujo de efectivo (cashflow).

#### 6.3.1. Impacto del proyecto

Utilizar un sistema de gestión le permitirá al Instituto poder establecer presupuestos por nivel y realizar un seguimiento de los costos por nivel para entender la rentabilidad.

También les permitirá tener mayor información acerca del ciclo de caja actual para poder invertir el dinero en los periodos desde que cobran hasta que pagan los sueldos y mejorar la rentabilidad del Instituto. El cashflow los ayudará a afrontar los meses donde no tienen ingresos pero sí deben afrontar sueldos. Al tener una visión a largo plazo, podrán planificar con distintas estrategias financieras invirtiendo en fondos común de inversión para obtener una rentabilidad extra en los ingresos.

Además, el uso de un Sistema que mejore el acceso a la información tendrá un gran impacto en la propuesta de solución alineada con la estrategia de cobranzas. El nuevo departamento, mencionado anteriormente, tendrá acceso de manera rápida y en tiempo real a toda la información sobre el estado de cuenta de los padres y podrá tomar decisiones en base a eso.

---

<sup>13</sup> <https://www.mhgsystems.com.ar/>

### 6.3.2. Administración del proyecto

Para poder llevar a cabo el proyecto se deberá adquirir el nuevo módulo de Presupuestos y Bancos que les permitirá digitalizar toda la gestión administrativa del colegio para poder obtener mayor información y tomar mejores decisiones.

Este proyecto tendrá una etapa inicial de relevamiento de procesos, configuración del sistema y capacitación. Esto será llevado a cabo por consultores internos del proveedor que brindaran un servicio de implementación. Esta etapa llevará alrededor de 6 meses, suponiendo que se le dedicarán 6 horas semanales al proyecto.

Una vez implementado el módulo, el Instituto podrá hacer uso de esta herramienta de gestión para mejorar el flujo de caja, la calidad de la información y la toma de decisiones para reducir costos.

El cronograma del proyecto sería el siguiente:

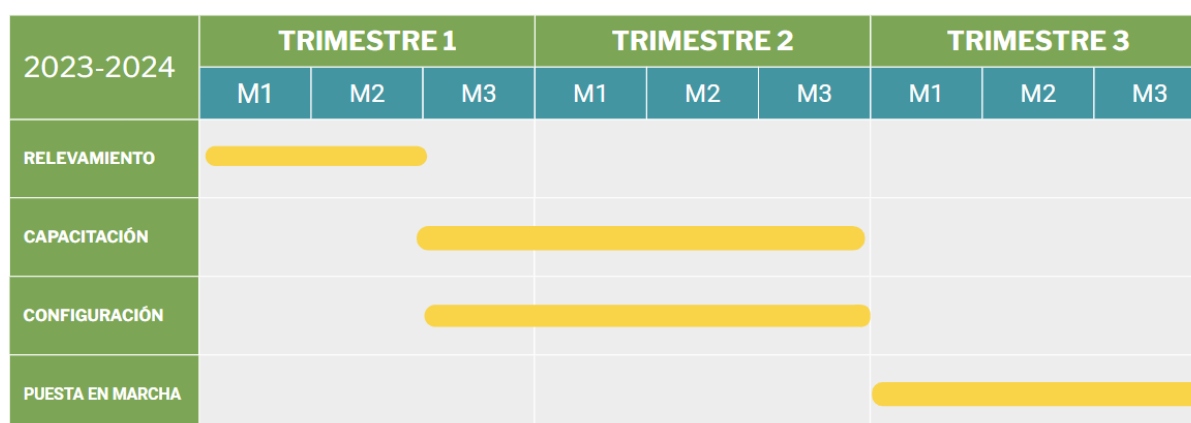


Imagen 17: Gantt "Sistemas de Información"

En este caso, el éxito del proyecto se podría medir a partir de los intereses generados al administrar correctamente el flujo de caja con estrategias financieras. También se podría medir a través de la reducción de costos al tener mayor información sobre dónde están los gastos.

### 6.3.3. Impacto en los ingresos

Por un lado, al utilizar un sistema de gestión que les permita administrar los costos, el Instituto podrá controlar los gastos de cada nivel y reducirlos para aumentar la rentabilidad. Esto generaría una disminución de los costos que se podría entender como un aumento en los ingresos. Para este cálculo asumimos que los costos se podrán reducir un 1%.

Por otro lado, al utilizar esta nueva herramienta, el Instituto podrá administrar la gestión del flujo de caja e invertir el dinero para obtener una ganancia extra asumida de otro 1%.

#### 6.3.4. Costos del proyecto

Nuevamente, los costos fueron separados en implementación y recurrentes. En este caso, la implementación incluye todo el periodo de relevamiento y capacitación que se realiza con la empresa proveedora del sistema para poder realizar las configuraciones necesarias en el sistema. El análisis de los costos se encuentra en el Anexo 5.

Los costos y tiempos fueron calculados en función a información brindada por donde una hora de consultoría por una empresa proveedora del software está aproximadamente \$15.000. Para el cálculo de las horas internas que el Instituto deberá utilizar para implementar el nuevo módulo, tomamos en cuenta el costo de un sueldo promedio de un administrativo<sup>14</sup> ya que son quienes principalmente usarán el nuevo sistema.

| <i><b>Descripción</b></i>    | <i><b>Horas</b></i> | <i><b>FTE</b></i> | <i><b>Costo total</b></i> |
|------------------------------|---------------------|-------------------|---------------------------|
| Horas Consultora proveedora. | 144                 | -                 | \$2.160.000,000           |
| Horas del equipo IVO         | 144                 | 0,9               | \$234.720,00              |
| <b>Costo total</b>           |                     |                   | <b>\$2.394.720,00</b>     |

Por otro lado, los costos recurrentes se relacionan con el abono mensual que cobra la empresa proveedora por el uso de su sistema.

Este abono se calcula en base a las suscripciones y la cantidad necesaria proviene de la estructura de la empresa:

- 2 empleados administrativos
- 1 encargado de cobranzas (nuevo empleado)
- 3 directoras generales (una por cada nivel)

---

<sup>14</sup> [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/administrativo-sueldo-SRCH\\_KO0,14.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/administrativo-sueldo-SRCH_KO0,14.htm)

Para estimar, utilizamos los valores de suscripción brindados por la empresa Finnegans<sup>15</sup>, donde tenemos un contacto que realiza el mismo servicio y podemos tener una idea más estimada de los valores.

| <i>Descripción</i> | <i>Cantidad suscripciones</i> | <i>Valor suscripción</i> | <i>Costo mensual</i> | <i>Costo anual</i> |
|--------------------|-------------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------|
| Suscripción        | 6                             | \$17.000                 | \$102.000,00         | \$1.224.000,00     |

### 6.3.5. Valuación del proyecto

Como mencionamos anteriormente, en la valuación del proyecto se tomó en cuenta los mismos criterios que las dos estrategias anteriores: horizonte temporal de 5 años entendiendo que el mismo se comienza en el año 2023. Y como ya sabemos, la nueva estrategia comienza al año siguiente. Para realizar los cálculos tomamos una tasa descuento de los flujos del 31,37%<sup>16</sup>.

| <u>Flujo de fondos descontado a VAN</u> | Proyectado            |                     |                     |                     |                     |
|-----------------------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                                         | 2023                  | 2024                | 2025                | 2026                | 2027                |
| Ingresos                                | -                     | 8.020.000,00        | 8.020.000,00        | 8.020.000,00        | 8.020.000,00        |
| % Crecimiento                           |                       | 1,2%                | 1,2%                | 1,2%                | 1,2%                |
| Costos del proyecto                     |                       |                     |                     |                     |                     |
| Inversión                               | (2.394.720,00)        |                     |                     |                     |                     |
| Licencias                               | (408.000,00)          | (1.224.000,00)      | (1.224.000,00)      | (1.224.000,00)      | (1.224.000,00)      |
| <b>Flujo de Fondos</b>                  | <b>(2.802.720,00)</b> | <b>6.796.000,00</b> | <b>6.796.000,00</b> | <b>6.796.000,00</b> | <b>6.796.000,00</b> |

*Imagen 18: Flujo de fondos (Anexo 5)*

Este proyecto tiene una TIR de 241% con un valor neto actual de los flujos de fondos de \$11.587.612,53. El periodo de recuperación es de 1 año, lo que demuestra que este proyecto es poco costoso de implementar y tiene un gran impacto en la rentabilidad del Instituto.

### 6.3.6. Impacto en el P&L

Aquí se analizó el impacto del proyecto en el Estado de Resultados de la empresa. Para eso, se tomaron en cuenta datos brindados por el Instituto y algunos que se estimaron en función a la información recolectada por otras fuentes (Anexo 2).

Las inversiones necesarias para poder implementar el proyecto fueron amortizadas en 5 años que es el periodo de análisis.

<sup>15</sup> <https://finneg.com/ar/>

<sup>16</sup> Tasa bono USA: [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/wacc.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/wacc.html)

Tasa de riesgo país Arg: <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>



|                                | Sin proyecto         | Con proyecto         | % Cambio      |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|---------------|
| <b>Ingresos</b>                |                      |                      |               |
| Ventas brutas                  | 418.000.000,00       | 426.020.000,00       | 1,92%         |
| Devoluciones y provisiones     | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Ventas netas                   | 418.000.000,00       | 426.020.000,00       | 1,92%         |
| <b>Costo de las ventas</b>     |                      |                      |               |
| Costo de ventas                | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Ganancia bruta                 | 418.000.000,00       | 426.020.000,00       |               |
| <b>Gastos</b>                  |                      |                      |               |
| Membresías y suscripciones     | 0,00                 | (1.224.000,00)       |               |
| Seguros                        | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Varios                         | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Gastos administrativos         | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Gastos operativos              | (42.000.000,00)      | (42.000.000,00)      |               |
| Permisos y licencias           | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Alquileres                     | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Mantenimiento + reparaciones   | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Publicidad                     | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Viajes                         | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Servicios públicos             | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Gastos de los vehículos        | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Sueldos y salarios             | (348.000.000,00)     | (349.224.000,00)     | 0,35%         |
| Impuestos sobre salarios       | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Amortización                   | 0,00                 | (478.944,00)         |               |
| Total de gastos                | (390.000.000,00)     | (392.926.944,00)     | 0,75%         |
| Ingresos operativos netos      | 28.000.000,00        | 33.093.056,00        | 18,19%        |
| <b>Otros ingresos</b>          |                      |                      |               |
| Beneficio por venta de activos | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Ingresos por intereses         | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Total de otros ingresos        | 0,00                 | 0,00                 |               |
| <b>Ganancia neta</b>           | <b>28.000.000,00</b> | <b>33.093.056,00</b> | <b>18,19%</b> |

#### 6.3.6 Gestión del cambio

Para este proyecto, la gestión del cambio se centra principalmente en que el sector administrativo y gerencial comience a administrar el flujo de caja a partir de estrategias financieras que les permitan hacer rendir sus ingresos para aumentar la rentabilidad. Esto es un proceso que puede llevar tiempo

ya que hay que incorporar nuevas costumbres e información para tomar decisiones, en cierta forma, implica tomar acción sobre los activos de la empresa para hacerlos crecer.

Será necesario entonces, establecer los procesos y mecanismos correctos para digitalizar las transacciones de la empresa en el nuevo módulo para obtener información que les permita tomar nuevas decisiones.

#### **6.4. Conclusiones**

Luego de un exhaustivo análisis de la Institución Futuro, finalmente hemos llegado a la etapa final en la cual hemos identificado ciertas fortalezas que, al implementar las soluciones propuestas, pueden llevar a la institución a alcanzar altos niveles de éxito. A través de la recopilación de información de diversas fuentes, incluyendo las redes sociales, así como de nuestras reuniones con los directivos y la búsqueda de opiniones y sugerencias, hemos llegado a la conclusión de que el problema planteado puede ser resuelto si se realiza un esfuerzo conjunto.

Es importante destacar que el primer paso hacia la solución es reconocer y valorar no sólo las destrezas sino también los puntos fuertes que ya existen en la institución. Estos puntos fuertes proporcionan una base sólida sobre la cual construir y desarrollar las estrategias de mejora. Al mismo tiempo, es necesario estar dispuestos a hacer un esfuerzo adicional y comprometerse con la implementación de las soluciones propuestas. Esto implica estar abiertos a nuevos enfoques, invertir tiempo y recursos, y trabajar de manera colaborativa para superar los desafíos identificados. Entender que comenzar con estas propuestas en 2023 no implica necesariamente que los resultados van a ser vistos ese año sino más bien el próximo.

También, es fundamental recordar que las soluciones no serán instantáneas ni exentas de obstáculos. Sin embargo, con una mentalidad positiva, determinación y un enfoque constante en la implementación de las soluciones, la institución estará en una posición favorable para alcanzar metas más altas y superar las dificultades actuales. Cabe destacar que las mismas, pueden ser consideradas como “Quick wins”. Estas son soluciones o proyectos que con poca inversión logran un alto retorno.

Por último, la implementación de un sistema de información, una estrategia de cobranzas efectiva y una mejora en la comunicación dentro del colegio tienen un impacto directo en la rentabilidad de la institución. Estas acciones permiten optimizar los recursos, maximizar los ingresos y mejorar la eficiencia operativa, lo que se traduce en una mejor salud financiera.

La implementación de un sistema de información adecuado permite automatizar procesos administrativos, agilizar la gestión de datos y facilitar la toma de decisiones basada en información precisa y al instante. Esto contribuye a reducir costos, minimizar errores y mejorar la eficiencia en general de la institución, generando un mejor rendimiento financiero.

Por otro lado, una estrategia de cobranzas efectiva permite gestionar de manera proactiva los pagos pendientes, reducir la morosidad y optimizar el flujo de efectivo. Al mejorar la recuperación de pagos y reducir los riesgos de incumplimiento, se aumenta la disponibilidad de fondos para cubrir los gastos operativos y realizar inversiones estratégicas, generando un impacto directo en la rentabilidad.

Además, una mejora en la comunicación interna y externa del colegio fortalece la relación con los estudiantes, padres y comunidad educativa en general. La comunicación clara, efectiva y transparente genera confianza y lealtad, lo que a su vez genera una mayor retención de estudiantes y una mejor imagen institucional. Al mantener una base sólida de estudiantes y atraer nuevos alumnos, se garantiza una fuente constante de ingresos, contribuyendo así a la rentabilidad a largo plazo.

En conclusión, implementar un sistema de información eficiente, una estrategia de cobranzas efectiva y mejorar la comunicación son inversiones fundamentales que no solo impulsan la rentabilidad del colegio, sino que también fortalecen su posición competitiva en el mercado educativo. Estas acciones permiten optimizar los recursos, aumentar los ingresos y mejorar la gestión financiera en general, generando resultados financieros positivos y sostenibles.

#### 6.4.1. Cronograma Consolidado

El cronograma consolidado nos permite entender cómo administrar los nuevos proyectos del Instituto. Si bien las tres iniciativas pueden ser llevadas a cabo simultáneamente, consideramos que el nuevo módulo de gestión debería ser implementado luego de la definición de los procesos de la nueva estrategia de cobranzas ya que es esencial que los procesos internos estén correctamente definidos y documentados para que luego el sistema pueda ser configurado en base a los mismos.

De esta forma, el cronograma consolidado del plan de acción quedaría de la siguiente manera:

| 2023-2024               | TRIMESTRE 1 |    |    | TRIMESTRE 2 |    |    | TRIMESTRE 3 |    |    |
|-------------------------|-------------|----|----|-------------|----|----|-------------|----|----|
|                         | M1          | M2 | M3 | M1          | M2 | M3 | M1          | M2 | M3 |
| 1. COMUNICACIÓN         | 3 MESES     |    |    |             |    |    |             |    |    |
| 2. ESTRATEGIA COBRANZAS | 4 MESES     |    |    |             |    |    |             |    |    |
| 3. SISTEMA DE GESTIÓN   |             |    |    | 6 MESES     |    |    |             |    |    |

*Imagen 19: Gantt del Plan de Acción*

#### 6.4.2 Impacto P&L Consolidado

Una vez analizadas las tres soluciones propuestas, armamos el Estado de Resultados Consolidado donde se puede observar el impacto que tiene implementar las tres soluciones.

|                                | Sin proyecto         | Con proyecto         | % Cambio      |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|---------------|
| <b>Ingresos</b>                |                      |                      |               |
| Ventas brutas                  | 418.000.000,00       | 444.610.000,00       | 6,37%         |
| Devoluciones y provisiones     | 0,00                 |                      |               |
| Ventas netas                   | 418.000.000,00       | 444.610.000,00       | 6,37%         |
| <b>Costo de las ventas</b>     |                      |                      |               |
| Costo de ventas                | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Ganancia bruta                 | 418.000.000,00       | 444.610.000,00       | 6,37%         |
| <b>Gastos</b>                  |                      |                      |               |
| Membresías y suscripciones     | 0,00                 | (1.224.000,00)       |               |
| Seguros                        | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Varios                         | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Gastos administrativos         | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Gastos operativos              | (42.000.000,00)      | (42.000.000,00)      |               |
| Permisos y licencias           | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Alquileres                     | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Mantenimiento + reparaciones   | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Publicidad                     | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Viajes                         | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Servicios públicos             | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Gastos de los vehículos        | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Sueldos y salarios             | (348.000.000,00)     | (362.484.360,00)     | 4,16%         |
| Impuestos sobre salarios       | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Amortización                   | 0,00                 | (711.635,20)         |               |
| Total de gastos                | (390.000.000,00)     | (406.419.995,20)     | 4,21%         |
| Ingresos operativos netos      | 28.000.000,00        | 38.190.004,80        | 36,39%        |
| <b>Otros ingresos</b>          |                      |                      |               |
| Beneficio por venta de activos | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Ingresos por intereses         | 0,00                 | 0,00                 |               |
| Total de otros ingresos        | 0,00                 | 0,00                 |               |
| <b>Ganancia neta</b>           | <b>28.000.000,00</b> | <b>38.190.004,80</b> | <b>36,39%</b> |

## 7. Conclusiones Generales

Luego de haber entendido cómo funciona el Instituto, sus principales problemas, la raíz de los mismos y posibles soluciones a través de las etapas de Relevamiento y Diagnóstico pudimos realizar un plan de acción donde detallamos todo lo necesario para llevar a cabo cada una de las soluciones con más impacto y más factibles en cuanto a la implementación.

A pesar de haber profundizado en tres soluciones principales, nos parece importante recalcar que el resto de las soluciones planteadas durante la etapa de Diagnóstico son importantes y sería óptimo para el IVO poder llevarlas a cabo.

# Bibliografía

Gobierno de la República Argentina. (2022). El Gobierno Nacional anunció un acuerdo paritario con los gremios docentes de todo el país. Recuperado de <https://www.caserosada.gob.ar/slider-principal/49674-el-gobierno-nacional-anuncio-un-acuerdo-paritario-con-los-gremios-docentes-de-todo-el-pais>

Página 12. (2023, febrero 11). Colegios privados: qué provincias adhirieron al plan de Precios Justos que pone un tope de aumento en las cuotas. <https://www.pagina12.com.ar/523082-colegios-privados-que-provincias-adhirieron-al-plan-de-prec>

LEY DE EDUCACIÓN NACIONAL. (s/f). Gob.ar. Recuperado el 21 de marzo de 2023, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/120000-124999/123542/norma.htm>

Secretaría de Educación. (s/f). Gob.ar. Recuperado el 21 de marzo de 2023, de <https://www.mda.gob.ar/gobierno/secretaria-de-educacion/>

La Nación (2023, febrero 1). Censo 2022: cuántos habitantes hay en la Provincia de Buenos Aires. LA NACIÓN. <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/censo-2022-cuantos-habitantes-hay-en-la-provincia-de-buenos-aires-nid01022023/>

Observatorio del Conurbano Bonaerense (2021): Ficha Avellaneda <http://observatorioconurbano.ungs.edu.ar/pdf/Ficha-Avellaneda.pdf>

Suárez, M. (2022, January 22). Creció casi un 20% la demanda en escuelas públicas y cayó un 40% en privadas. Tiempo Argentino. Retrieved May 5, 2023, from <https://www.tiempoar.com.ar/informacion-general/crecio-casi-un-20-la-demanda-en-escuelas-publicas-y-cayo-un-40-en-privadas/>

Contrato de educacion anual Colegio Argentino Modelo [https://www.eam.esc.edu.ar/contrato/Contrato\\_educativo\\_2023.pdf](https://www.eam.esc.edu.ar/contrato/Contrato_educativo_2023.pdf)

Contrato de educacion anual Colegio Palermo Chico

<http://www.colegiopalermochico.edu.ar/public/descargas/b4m5r4d1t6ras6p.pdf>



# Anexos

## Anexo 1 - Canvas Modelo de Negocio: Instituto Futuro

### Modelo de Negocios - Instituto Victoria Ocampo

|                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>KEY PARTNERS</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Google</li> <li>• Trinity</li> <li>• Cambridge</li> <li>• Uade</li> <li>• Uai</li> <li>• Ucema</li> </ul> | <b>KEY ACTIVITIES</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Clases escolares</li> <li>• Acción social: sur solidario</li> <li>• Comedia Musical</li> <li>• Deportes</li> <li>• Talleres</li> <li>• Educación</li> </ul> | <b>VALUE PROPOSITIONS</b><br><p>Tener variedad de talleres para que los alumnos se puedan unir según sus preferencias.</p> <p>Enseñanza a la par de la tecnología - Google</p> <p>Flexibilidad de turnos hasta nivel primario</p> <p>Educación de calidad (oportunidad de rendir exámenes internacionales)</p> | <b>CUSTOMER RELATIONSHIPS</b><br><p>La relación es personalizada. Utilizan Xhendra que es una aplicación que facilita y agiliza toda la comunicación de la comunidad</p> | <b>CUSTOMER SEGMENTS</b><br><p>La propuesta de valor esta enfocada en familias que residen en área de avellaneda y que pertenece a un grupo socioeconómico medio-alto con niños entre 2 a 18 años.</p> |
| <b>COST STRUCTURE</b><br>Profesores<br>Personal de mantenimiento, administrativo y de recursos humanos<br>Proveedores<br>Renta de instalaciones<br>Pagina web             | <b>REVENUE STREAMS</b><br>Cuota mensual del alumno<br>Matricula<br>Servicios brindados                                                                                                                                        | <b>CHANNELS</b><br><p>La propuesta de valor llega a los segmentos de clientes a través del canal de venta directo. Las familias se convierten en clientes cuando pasan el proceso de admisión.</p>                                                                                                             |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                        |

Anexo 2: Datos

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/126FGETthWvBba7bqyh57u3xp8fgm6gUU/edit?usp=sharing&ouid=114097509927958364992&rtpof=true&sd=true>

Anexo 3: Solución Comunicación de la propuesta

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Rsui-0xcRQd3U0ofpK2cN-KHmisJTs2FGruq-7fIQic/edit?usp=sharing>

Anexo 4: Solución Estrategia de cobranzas

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1LPUpesORJt4p3OCR9kU0xS13agReKcOITt9iHWctf2I/edit?usp=sharing>

Anexo 5: Solución Sistema de información

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1LPUpesORJt4p3OCR9kU0xS13agReKcOITt9iHWctf2I/edit?usp=sharing>

Anexo 6: P&L Consolidado

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1tDYWDQIkgyo\\_ROoaBjnP-m7AZpPTiJrbNKBKyil-8\\_g/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1tDYWDQIkgyo_ROoaBjnP-m7AZpPTiJrbNKBKyil-8_g/edit?usp=sharing)