

República Dominicana
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA - UNIBE



Escuela de Dirección y Gestión Empresarial.

Proyecto Final para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas.

**Plan de reorientación estratégica para el Centro Educativo Gedzair durante el periodo
Enero-Abril 2021, en Santo Domingo, República Dominicana.**

Realizado por:

Annette Sánchez Romero 18-0498

Gedmar Almonte Vargas 18-0928

Asesora:

Profesora Ana Jiménez Romano

Santo Domingo, D.N. Abril 12, 2021

Dedicatoria.	i
Agradecimientos.	ii
Resumen Ejecutivo.	iii
Introducción.	iv
Capítulo I. - Antecedentes y referencias.	1
1.1. Título.	1
1.1.1. Planteamiento del problema / Análisis de la situación actual.	1
1.1.2. Objetivos.	2
1.1.3. Objetivo general.	2
1.1.4. Objetivos específicos.	2
1.2. Revisión de literatura y estudios previos.	3
1.2.1. Naturaleza y alcance del problema en el contexto local.	3
1.2.2. Estudios previos.	4
1.2.3. Herramientas y procesos	5
1.2.4. Planificación Estratégica.	5
1.2.5. Modelos.	6
1.2.6. Herramientas y procesos.	7
1.2.7. Design Thinking.	7
1.2.8. Herramientas y procesos.	8
Capítulo II- Generalidades.	9
2.1. Descripción.	9
2.1.2. Historia y evolución.	10
2.1.3. Principales productos.	11
2.1.4. Naturaleza de los clientes.	11
2.2. Marco Organizacional.	13
2.2.1. Estructura Organizacional.	13
2.2.2. Definición de puestos.	13
2.2.3. Políticas y Procedimientos.	13
2.3. Marco Legal.	13
2.3.1. Aspectos Legales.	13
2.3.2. Registro de nombre y actividad.	13
2.3.3. Constitución.	13
2.3.4. Reglamentos.	14
2.4. Marco Estratégico.	15
2.4.1. Grupos de interés.	15
2.4.1.1. Internos.	16

2.4.1.2. Externos.	16
2.4.2. Visión.	16
2.4.3. Misión.	16
2.4.4. Valores.	17
2.4.5. Cultura Organizacional.	17
2.4.6. Principales estrategias implementadas.	17
2.4.7. Modelo de gestión estratégico.	18
Capítulo III- Analisis Interno.	19
3.1. Análisis de la Cadena de Valor / Análisis Factores Internos.	19
3.1.1. Logística Interna.	19
3.1.2. Producción/Operaciones.	20
3.1.3. Logística Externa.	20
3.1.4. Marketing y Ventas.	21
3.1.5. Servicios.	21
3.1.6. Aprovisionamiento.	22
3.1.7. Desarrollo Tecnológico.	23
3.1.8. Gestión de Recursos Humanos.	23
3.1.9. Finanzas.	23
3.1.10. Gestión Empresarial.	24
3.2. Recursos y Capacidades.	25
3.2.1. Indicadores de la cadena de valor.	25
3.2.2. Matriz de recursos y capacidades.	25
3.2.3. Competencias distintivas - Ventajas competitivas.	26
3.3. Fortalezas y Debilidades.	26
3.3.1. Análisis Fortalezas y Debilidades.	26
3.3.2. Matriz Evaluación Factores Internos (EFI).	29
3.4. Identificación de las necesidades de organización.	30
3.4.1. Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación (entrevistas, encuestas, observación, grupos de enfoque, agendas reuniones).	30
3.4.2. Documentación de hechos, situaciones, eventos, problemas, oportunidades, etc.	31
3.4.3. Análisis de la información y evidencias.	33
3.5. Conclusiones.	34
Capítulo IV- Análisis externo.	35
4.1. Análisis del Macroambiente.	35
4.1.1. PESTEL.	35
4.1.1.1. Perspectiva Política.	35

4.1.1.2. Perspectiva Económica.	36
4.1.1.3. Perspectiva Sociodemográfica.	37
4.1.1.4. Perspectiva Tecnológica.	38
4.1.1.5. Perspectiva Ambiental.	39
4.1.1.6. Perspectiva Legal.	39
4.2. Análisis del Entorno Competitivo.	40
4.2.1. Descripción de la industria a la que pertenece la empresa.	40
4.2.2. Análisis de los competidores.	41
4.2.2.1. Alcance de la competencia y grado de integración de la misma.	41
4.2.2.2. Posición y movimientos estratégicos de los competidores.	45
4.2.3. Grupo estratégico en que se desarrolla.	45
4.2.4. Posicionamiento Competitivo.	46
4.2.5. Tamaño del mercado y datos del mercado.	47
4.2.6. Grado de diferenciación de productos.	48
4.2.7. Análisis de Tendencias.	49
4.2.8. Fuerzas impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria.	50
4.2.9. Análisis de Porter para la industria en la que se desarrolla la empresa o proyecto.	51
4.3. Amenazas y Oportunidades.	53
4.3.1. Análisis Amenazas y Oportunidades.	53
4.3.2. Matriz Evaluación Factores Externos.	55
4.4. Matriz de perfil competitivo (CPM).	56
4.5. Benchmarking.	57
4.6. Conclusiones.	58
Capítulo V- Diagnóstico Estratégico.	59
5.1. Misión, Visión, Valores (MVV).	59
5.2. Evaluar Misión, Visión, Valores.	59
5.3. Propuesta de Misión, Visión, Valores.	60
5.4. Matriz FODA(CAME).	61
5.4.1. Estrategias Defensivas.	63
5.4.2. Estrategias Ofensivas.	64
5.4.3. Estrategias de Supervivencia.	65
5.4.4. Estrategia de Reorientación.	66
5.5. Búsqueda de soluciones: Desarrollo de las propuestas.	66
5.6. Concepto, mercado objetivo, forma de entrega, oferta de producto, forma de producción, modelo de negocio.	67
5.7. Diseño de prototipo.	70

5.8. Retroalimentación de la empresa.	79
5.9. Validación con el cliente.	81
Capítulo IV- Plan de reorientación.	85
6.1. Creación Cuadro de Mando Integral.	85
6.1.1. Objetivos Perspectiva Financiera.	85
6.1.2. Objetivos Perspectiva del Cliente.	85
6.1.3. Objetivos Perspectiva de Procesos.	85
6.1.4. Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	86
6.1.5. Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral.	86
6.1.5.1. Indicadores de los Objetivos Perspectiva Financiera:	86
6.1.5.2. Indicadores de los objetivos Perspectiva del Cliente.	86
6.1.5.3. Indicadores de los Objetivos Perspectiva de Procesos:	87
6.1.5.4. Indicadores de los objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	87
6.1.6. Metas, Acciones y Proyectos.	88
6.1.6.1. Objetivos Perspectiva Financiera:	88
6.1.6.2. Objetivos Perspectiva del Cliente.	89
6.1.6.3. Objetivos Perspectiva de Procesos:	90
6.1.6.4. Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	91
6.2. Propuesta de Valor.	92
6.3. Estrategia Competitiva.	92
6.4. Estrategias Por Perspectiva.	93
6.4.1. Objetivos Perspectiva Financiera:	93
6.4.2. Objetivos Perspectiva del Cliente:	93
6.4.3. Objetivos Perspectiva de Procesos:	94
6.4.4. Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	94
6.5. Construcción del Cuadro de Mando Integral.	95
Capitulo VII - Alineación Estratégica.	96
7.1. Presupuesto vinculado al plan de respuesta.	96
7.1.1. Presupuesto por perspectiva.	96
7.1.2. Presupuesto por perspectiva por año.	97
7.2. Análisis de retorno sobre la inversión.	97
7.1.2. Alineación Personal.	99
7.2. Mapa Estratégico.	102
Capítulo VIII- Conclusiones y Recomendación.	103
8. Conclusiones y recomendaciones.	103
8.1. Aspectos concluyentes.	103

8.2. Recomendaciones generales y específicas.	105
9. Bibliografía.	i
10. Apéndice.	v

Dedicatoria.

“Este proyecto va dedicado a mi padre Gedelias Almonte Pichardo por siempre estar ahí para mí apoyándome y dándome las oportunidades de sorprenderlo cada día un poco más. Gracias a tu esfuerzo tuve la oportunidad de lograr este trabajo y espero que debido a lo que me has enseñado pueda lograr muchas cosas más en el futuro.

Deseo también dedicar este trabajo a mi madre María del Carmen Vargas Paulino quien siempre estuvo allí con su apoyo constante para cada una de mis locuras e ideas poco ortodoxas, por apoyarme cuando me sentía más débil y la necesite, muchas gracias por tanto y perdón por tan poco.”

-Gedmar Steel Almonte Vargas.

“Le dedico este proyecto a mi madre Dulce Maria Romero Piña, por siempre estar ahí para mí apoyándome y motivándome en todo lo que pueda durante toda mi vida, a la vez de darme la oportunidad de tener una educación de calidad.”

-Annette Sánchez Romero.

Agradecimientos.

“Agradezco a Dios por otorgarme las facultades personales para desarrollarse y llegar hasta donde lo he hecho, al igual que le agradezco por otorgarme la familia que poseo y por la que tanto cariño albergo en mi corazón. Una vez más agradezco a mi padre y madre, pilares fundamentales de mi crecimiento y desarrollo, los cuales me han otorgado todas las herramientas que con el pasar de los años he necesitado para crecer como ser humano, a pesar de que en el momento no pensara que lo que me enseñaban me fuese necesario. Agradezco también a mi madre por abrir las puertas del Centro Estudiantil Gedzair para el presente proyecto.

Deseo agradecer además a mi hermano por las risas que me trajo mientras desarrollaba el proyecto y por escucharme siempre que necesita debatir algo. Agradezco a Alvin Monegro, compañero de aventuras desde hace 3 años y una de las personas más fieles que jamás he conocido. Agradezco a Katherine Mercedes, una amiga casi hermana que siempre me ayudó a desestresarme cuando más lo necesite. Agradezco a Raymond Morcelo por sus conversaciones profundas de las cuales siempre alguno de los dos podía llevarse algún aprendizaje. Y en último lugar pero no menos importante, a mi compañera de tesis, Annette Romero, quien siempre me ha acompañado en cada proyecto, motivándome a realizar mis deberes aun en mis peores días, y dándome todo el apoyo que necesito cuando nadie más entiende que lo necesito.”

-Gedmar Steel Almonte Vargas.

Resumen Ejecutivo.

El presente proyecto final posee la finalidad de exponer el plan de orientación estratégico del Centro Estudiantil Gedzair a propósito de la pandemia del COVID-19 durante el periodo Enero-Abril 2021. La problemática a la que se pretende hacer frente es la adaptación de un modelo de negocios tradicional basado en su totalidad en la cercanía física y la aglomeración de seres humanos, a un entorno en el cual este tipo de acciones no son tan factibles.

Dicha situación ha traído consigo cierta cantidad de problemáticas derivadas, de las cuales cabe destacar las diversas restricciones de operación impuestas por el ministerio de educación, las cuales restringen tanto los servicios que se pueden brindar como el número de personal e infantiles que pueden permanecer en el local, además los periodos intermitentes e impredecibles del toque de queda han restringido las operaciones de la organización constantemente.

Partiendo de esto, el presente proyecto plantea una sucesión de soluciones basadas en la creación de objetivos generales y específicos a desarrollar con el objetivo de dar soluciones a las problemáticas presentadas y otras que serán descritas en profundidad más adelante. A manera de cimiento para el análisis de la organización y las posteriores soluciones se expone en el presente documento información detallada sobre el centro estudiantil.

Luego de establecer esta información se utilizarán diversas herramientas y procesos de análisis que permitan la formulación de diversas conclusiones y recomendaciones que podrán ser aplicadas y repartidas para cada uno de los objetivos de la investigación previamente planteados.

Introducción.

El proyecto presentado a continuación consiste en la elaboración de un plan de reorientación estratégica para el Centro Educativo Gedzair durante el periodo Enero-Abril 2021, en Santo Domingo, República Dominicana. El centro Educativo Gedzair es una comunidad educativa que ofrece el nivel inicial y primario desarrollando las potencialidades de los infantes, usando palabras propias de su contexto en su lengua materna y asumiendo el inglés como segunda lengua.

La problemática que conlleva a la realización de este trabajo es debido al virus COVID-19 que llegó al país a inicios de Marzo 2020, y debido a esto el gobierno tuvo que implementar medidas que afectaron de forma negativa a las empresas del país con tal de hacer frente a la pandemia emergente que estaba azotando a la nación.

El Centro Educativo Gedzair no quedó exento de dichas medidas lo cual ocasionó pérdidas considerables en los ingresos, ya que los centros educativos se vieron obligados a cerrar sus puertas por las medidas de distanciamiento. Además como el centro no se encontraba preparado para la implementación de la modalidad virtual, se generó una disminución en la cartera de clientes.

Por ende el propósito de este proyecto consiste en ofrecer soluciones a la compañía para solucionar la problemática planteada entorno a la pandemia, estas ideas se irán planteando en los siguientes capítulos, los cuales son: Antecedentes y referencias, generalidades, análisis interno, el diagnóstico estratégico, plan de reorientación, alineación estratégica y conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I. - Antecedentes y referencias.

1.1. Título.

Plan de reorientación estratégica para Centro Estudiantil Gedzair frente a la pandemia del Covid-19, elaborado en el semestre enero-abril 2021, Santo Domingo.

1.1.1. Planteamiento del problema / Análisis de la situación actual.

Gedzair School and Care es un colegio y estancia con su mira en el público infantil, enfocándose en preescolar con inglés incluido. Este centro opera en Santo Domingo, lugar en el que se realizará la investigación durante los meses de enero hasta abril. Poseen servicios de cuidado de niños desde los 45 días de nacidos hasta los 5 años, almuerzo y merienda. Brindan atención personalizada, desarrollo de actividades lúdicas, desarrollo del lenguaje y lecto-escritura, desarrollo psicomotor, cognitivo y adaptación social. Tienen una cultura en valores y trabajan en equipo de forma constante.

Durante el pasado año 2020 la pandemia del COVID-19 afectó de manera negativa distintos sectores empresariales eliminando por completo las maneras en que muchos negocios se sostenían para obtener beneficios. Debido a esto, las empresas que han permanecido hasta el día de hoy se deben principalmente a sus estrategias de adaptación constante, donde nada se da por sentado.

Las empresas han visto sus costos de operación incrementados dados los nuevos requerimientos sanitarios, lo cual acompañado de los constantes periodos de cuarentena, reduce los beneficios que las empresas perciben en sus días de labor.

Uno de los sectores que más se han visto afectados es la educación, puesto que este modelo de negocio era completamente incompatible con la nueva normalidad. Esto es especialmente cierto cuando se trata del ámbito de la educación de infantes y los modelos de negocios que se basan en el cuidado de los mismos, puesto que los padres prescinden de manera precipitada de este tipo de negocios tanto por el miedo a una infección como por la falta de recursos económicos.

Gedzair School and Care como empresa perteneciente a este sector no ha escapado a dichas problemáticas. La principal dificultad a la que se enfrenta Gedzair en estos momentos, es recuperar clientes antiguos y asegurar clientes nuevos. Durante el auge de la pandemia Gedzair se vio obligado en un primer momento a permanecer, cerrado, para meses más tarde reabrir bajo la temática virtual, habiendo perdido en el proceso más del 30% de los clientes.

Estos problemas se ven acompañados de las necesidades inmediatas de innovar tanto con la incorporación de nuevas plataformas que permitan a la empresa llamar la atención de potenciales clientes, como con la adaptación de sistemas internos que mejoren el manejo de la organización en un entorno virtual a un nivel nunca antes visto para la empresa.

Por otro lado, es necesario sensibilizar tanto a los padres como a los docentes para que tomen conciencia sobre las nuevas limitantes del centro a la hora de tomar decisiones personales. Un ejemplo de esto es la hora de recogida de los infantes, la cual se ha visto afectada por el horario de cuarentena.

1.1.2. Objetivos.

1.1.3. Objetivo general.

Realizar un plan de reorientación estratégica para el Centro Estudiantil Gedzair que le ayude a enfrentar o contrarrestar los efectos de la pandemia.

1.1.4. Objetivos específicos.

A partir del objetivo general seleccionado para llevar a cabo la investigación, se plantearán los siguientes objetivos específicos:

1. Demarcar factores de cambio claves dentro de la institución.
2. Realizar un análisis externo e interno de la situación actual de la organización.
3. Determinar el estado actual de la organización mediante un análisis desde distintos frentes.
4. Explorar nuevas alternativas para llevar a cabo actividades que cumplan con las nuevas normas de sanidad.

5. Analizar las expectativas de los clientes para este modelo de negocios a fin de conocer sus niveles de satisfacción con la empresa en la actualidad, y encontrar soluciones viables a problemas que la empresa quizás no conocía en primer lugar.
6. Proponer soluciones a las necesidades tecnológicas de la institución.

1.2. Revisión de literatura y estudios previos.

1.2.1. Naturaleza y alcance del problema en el contexto local.

- Literatura profesional y académica.

La organización mundial de la salud (OMS) declara en su página *Preguntas y respuestas sobre el covid 19 (12, de octubre de 2020)*, que el 31 de diciembre de 2019, la Comisión de Salud de Wuhan, China, informó a la institución sobre un grupo de casos de neumonía aguda de origen desconocido dentro de su provincia. El 9 de enero de 2020, el Centro Chino para el Control y Prevención de Enfermedades reportó la identificación de un nuevo coronavirus (posteriormente denominado SARS-CoV-2). En China, esta enfermedad afectó a más de 80,000 personas, causando más de 3,200 muertes (al 25 de marzo de 2020), y ya se ha propagado a más de 140 países y territorios de todo el mundo.

El día 1 de marzo del 2020 se confirmó el primer caso en República Dominicana, un italiano de 62 años de edad que había caído enfermo el 24 de febrero del mismo año. Este fue el primer caso de coronavirus del caribe y a su vez el cuarto caso dentro de Latinoamérica.

En un inicio, varios centros escolares y universidades decidieron suspender clases presenciales debido a preocupaciones por la pandemia de COVID-19 a partir del 16 y 17 de marzo, con muchos de ellos adoptando plataformas virtuales de enseñanza.

El 17 de marzo del 2020, el presidente Danilo Medina declaró al país en estado de emergencia y anunció una serie de medidas para intentar detener el contagio del virus. Entre ellas estuvo un cierre de las fronteras terrestre, aéreo y marina durante los próximos 15 días a partir del 19 de marzo. Además, todas las actividades comerciales fueron suspendidas, con la excepción de supermercados, colmados, estaciones de combustible y farmacias. Las clases escolares fueron suspendidas hasta el 13 de abril y los empleados públicos de 60 años o más de edad, así como

aquellos con alguna complicación de salud preexistente, fueron ordenados a permanecer en sus casas.

Según la institución EDUCA en su estudio *Nota de trabajo No. 38: Respuestas de diferentes sistemas educativos a la crisis de la COVID-19 (2020)*, en un intento por contener la propagación de la pandemia del SARS-CoV-2, que causa la enfermedad del COVID-19, la mayoría de los países cerraron temporalmente las instituciones educativas. Al 30 de abril de 2020, esta medida afectó a más del 72% de la población estudiantil del mundo, lo que equivale a 1,268,164,088 estudiantes fuera de las escuelas en 177 países (UNESCO, 2020).

1.2.2. Estudios previos.

En el estudio *guía para la elaboración de planes de mejora* centrado en el ámbito educativo, por parte del Instituto Nacional de Formación y Capacitación del Magisterio (Inafocam), se redactan fases que deben ser consideradas a la hora de elaborar un plan de mejora educativo. Como base para ello se destaca que para poder mejorar en la calidad de los aprendizajes de nuestros niños, primero debemos preocuparnos seriamente por transformar las condiciones en que este aprendizaje se produce. Además declara que los procesos de mejora escolar han de ser entendidos como una secuencia de actividades que las personas implicadas (profesorado, directivos, padres, alumnado, otro personal) llevan a cabo para conseguir la meta establecida.

En un segundo estudio que toma por nombre *Evaluación del Diseño del Programa Servicio Estancias Infantiles del Sistema de Seguridad Social, en república dominicana (2012)*, se realiza un estudio detallado de la formación de las estancias infantiles a través del tiempo y como han ido evolucionando a través del tiempo, permitiéndonos adquirir un contexto más exacto sobre el desarrollo de este tipo de negocios. Además, en el documento podemos encontrar un análisis tanto del marco legal como de diferentes instituciones en el país que manejan el programa de servicios de estancias infantiles. Este estudio fue realizado por Maria Cristina Feliz, una en aquel entonces estudiante de la Universidad Internacional de Andalucía.

En un tercer y último estudio nombrado *Modelo de rentabilidad para la creación de una estancia infantil en la delegación Miguel Hidalgo (2016)*, se realiza una investigación minuciosa sobre aspectos clave para las estancias infantiles como lo es un estudio de mercado que define los consumidores, el espacio requerido, la promoción y publicidad más oportuna, entre otros

detalles. Esta tesis fue realizada por José Antonio Gaona Gudiño y Angelica Andrea Gonzales Reyes, en aquel entonces estudiantes de la carrera de administración industrial en el Instituto Politécnico Nacional de la Ciudad de México.

1.2.3. Herramientas y procesos

Entre las técnicas de recolección de datos utilizadas se encuentran las descritas a continuación:

Entrevistas a profundidad: La entrevista se dirige a "la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras" - Taylor, S.J. y Bogdan R. (1987).

Encuestas Online: "Serie de preguntas que se hace a muchas personas para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado" - Lenguajes de Oxford.

Análisis de información pública: "Existen muchas fuentes para obtener información, ya sea a través de sitios web o bibliografía de instituciones de gobierno o las publicaciones por parte de las diferentes empresas privadas del sector" - QuestionPro.

1.2.4. Planificación Estratégica.

-Literatura profesional y académica.

La planeación estratégica planteada por Koontz y Weihrich (1994), dice que: "La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión".

Para Sierra (1999) la planeación estratégica puede definirse como "el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que esta ópera, el cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y los resultados futuros de la empresa".

Aunque para Mintzberg, (2006) la planeación estratégica no es más que "el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para

alcanzar objetivos específicos encaminados hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales”

1.2.5. Modelos.

Planificación estratégica es un proceso fundamental que permite establecer el camino que las organizaciones tienen que tomar para alcanzar sus metas a mediano o largo plazo, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. Por ello la planificación estratégica es una actividad de formulación y establecimiento de objetivos, en especial los planes de acción que llevarán a lograr dichos objetivos.

Planificación táctica es una extensión de la planeación estratégica, y consiste en implementar los pasos necesarios para llevar a cabo el plan estratégico de la empresa. Es decir, son las acciones específicas para llevar a cabo la estrategia. Estas acciones detallan lo que la empresa tiene que ejecutar, la prioridad de las herramientas para llevar a cabo las tareas y el personal necesitado.

Planificación operativa es una herramienta que facilita la coordinación de los recursos de la organización para así poder alcanzar las metas y los objetivos que están contenidos en el plan estratégico y táctico de la compañía.

Blue Ocean Strategy: Este modelo apunta a buscar la situación más favorecedora. Propone que lo mejor para una organización es desarrollarse dentro de un mercado no disputado. Busca evitar los mercados demasiado explorados y, por ende, ser más competitivos.

Este modelo consiste en si que hay dos océanos el azul que consiste en crear nuevos mercados, desenvolverse en situaciones menos competitivas, generar una nueva demanda a través del desarrollo de nuevas propuestas de valor, etc. y el rojo que consiste en competir en mercados ya existentes, destinar demasiados recursos para ganar a la competencia y explorar la demanda ya existente.

El océano al que es recomendable entrar es el azul ya que consiste en salir de la zona de confort para poder aumentar la demanda a través de nuevas propuestas de valor, a diferencia del rojo que no implica innovación alguna y a gastar recursos innecesariamente generando más gastos.

Análisis PORTER: Este modelo es el paso previo para el análisis FODA. Ayuda a identificar amenazas y oportunidades. También sirve para identificar si el modelo de negocio se encuentra en el océano azul midiendo el atractivo del mercado.

Análisis de brecha (GAP Analysis): Este modelo es para analizar dónde se encuentra la empresa dentro del mercado y en base a ello ayudarla a identificar hacia dónde tiene que dirigirse. Con esta metodología se analiza de manera secuencial el estado actual de la empresa. Determina las expectativas a futuro de la organización, analizando las brechas y obstáculos para alcanzar los objetivos.

1.2.6. Herramientas y procesos.

Balanced Scorecard es una herramienta de la empresa que es utilizada para evaluar el funcionamiento a través de distintos parámetros, ya que posibilita una visión de la empresa desde diferentes perspectivas. Estas perspectivas pueden ser de clientes, de aprendizaje y crecimiento, financiera y de clientes.

Una herramienta que se complementa con el Balanced Scorecard es el mapa estratégico, que se encarga de comunicar el plan de manera visual a los integrantes de la empresa, aunque esta herramienta no es exclusiva y puede utilizarse con otros modelos.

El análisis FODA es una herramienta cuyo fin es analizar la situación de la empresa para así ofrecer un diagnóstico claro de la situación en la que se encuentra poder tomar decisiones estratégicas oportunas y mejorar a futuro. Aunque se encuentra el análisis PEST que por lo general se hace antes que el FODA, y se utiliza para identificar las oportunidades y amenazas del mercado, ya que este se centra en los factores cruciales dentro del ámbito comercial.

1.2.7. Design Thinking.

Literatura profesional y académica.

El autor del design thinking Tim Brown lo define como: “Una disciplina que emplea la sensibilidad del diseñador y los métodos para armonizar las necesidades de la gente con lo que es factible tecnológicamente y lo que una estrategia de negocios viable puede convertir en valor del cliente y oportunidad del mercado.”

En definitiva, el design thinking se refiere a un conjunto de estrategias creativas que nos permiten plantear la resolución de los problemas de una forma más ingeniosa y así poder encontrar una solución innovadora a los problemas. Así como dice Tim Brown, “Design thinking no es un arte, una ciencia o religión. Es una capacidad en última instancia, para el pensamiento interactivo.”

1.2.8. Herramientas y procesos.

Para lograr buenos resultados a la hora de utilizar el design thinking se tiene que seguir las siguientes fases que componen todo el proceso, las cuales son:

- **Empatizar:** Esta fase se refiere a que no simplemente hay que observar el entorno desde fuera, hay que ponerse en el lugar del otro para profundizar en la forma de actuar y de pensar del cliente.
- **Definir:** Lo siguiente que se hace es plantear cuál es el problema. Esta fase requiere de empatía, un análisis cuantitativo y cualitativo para poder lograr una solución más rápida y efectiva.
- **Idear:** Ahora a través de diversas técnicas como el brainstorming para poder encontrar soluciones al problema planteado. Consiste en imaginar posibles soluciones.
- **Prototipar:** Esta fase consiste en realizar una versión reducida del producto aplicando las ideas extraídas de las fases anteriores. En si hacer física las ideas para enfrentarse a la realidad del diseño desde el principio.
- **Testear:** Ya después de haber finalizado el prototipo hay que verificar su funcionalidad y ver si cumple con las necesidades expuestas por el cliente. Esta fase puede ahorrar dinero ya que si algo no es del agrado del cliente, se puede volver a algunas de las fases anteriores con más información y pensar nuevas ideas o mejorar el prototipo.

Capítulo II- Generalidades.

2.1. Descripción.

Gedzair es una comunidad educativa que ofrece el nivel inicial y primario, desarrollando las potencialidades de los infantes en todas las dimensiones de su ser; Motor, cognitivo, socio-afectivo, psico-social, visora-motriz y del lenguaje, usando palabras propias de su contexto en su lengua materna y asumiendo el inglés como segunda lengua.

Esta organización cumple el rol de colegio enfocado en el público infantil, segmento para el cual también poseen distintos servicios de cuidado que empiezan a partir de los 45 días de nacidos.

En este centro se brinda atención personalizada, desarrollo de actividades lúdicas, desarrollo del lenguaje y lecto-escritura, desarrollo psicomotor, cognitivo y adaptación social. Además, poseen una cultura basada en valores y trabajan en equipo de forma constante.

Escuela es el nombre genérico que recibe cualquier centro docente, centro de enseñanza, centro educativo, college, institución educativa, o centro de inclusión; es decir, toda institución que imparta educación o enseñanza. La creación de este tipo de organizaciones se debe a la necesidad que tienen las civilizaciones de traspasar los conocimientos adquiridos a las nuevas generaciones, de esta manera, los adultos educan a los más jóvenes a desempeñarse en actividades que fomenten tanto el desarrollo de la comunidad, como el desarrollo personal.

Este tipo de entidades educativas se encuentran en constante expansión debido a la alta demanda que se encuentra en crecimiento día tras día. Podríamos dividir los puntos más importantes dentro de este modelo de negocios en dos partes; La seguridad de los niños, puesto que son frágiles además de susceptibles a recibir daño tanto de otras personas como de ellos mismos y la calidad de la educación recibida, puesto que el propósito final de este servicio es formar a los niños con dicha educación.

Las escuelas deben atender a las constantes evoluciones de la sociedad con el propósito de replantearse las metodologías actuales a la par de las informaciones que deben ser suministradas en las enseñanzas impartidas. Por otro lado, esta constante evolución debe verse

reflejada a su vez en las estancias en las que se imparten las enseñanzas, puesto que en muchas ocasiones, los nuevos conocimientos requieren de nuevas herramientas.

2.1.2. Historia y evolución.

El Centro educativo Gedzair School fue fundado el 12 de junio del 2016 el cual está ubicado en la calle K esquina D #14, Villa Carmen en un local alquilado. Allí surge como Estancia Infantil Gedzair, con el propósito de ser un lugar ameno, donde los niños y niñas se sientan como en su hogar, aprendan mediante el juego y obtengan además, la primera base educativa.

GEDZAIR se debe a una combinación de los nombres de los hijos de la fundadora Gedmar Steel y Yostin Zair, debido a lo exóticos que son a la vez ellos eran la razón para sacar adelante el centro, a parte que debido a la particularidad del nombre ayudaría a que este se haga conocido en los alrededores cuyo objetivo se logró en poco tiempo.

En sus inicios estuvieron trabajando de la mano del licenciado Francisco Montero, quien fue pieza clave en el desarrollo del proyecto, y el señor Gedelías Almonte Pichardo gracias a sus donaciones significativas que ayudaron en la ampliación del proyecto.

Para el 21 de septiembre de 2018, con el nombre de Gedzair School se realizó el traslado a la calle D #14 a un local propio, allí el Distrito educativo 10-06 se opuso por dos años al nombre por estar en inglés y solicitaron cambiarlo de nuevo a Estancia Infantil Gedzair para finalmente el 6 de octubre del 2020 en plena pandemia del COVID-19 nos fue aprobado con el código 16983.

En esta nueva etapa el centro ha tenido buena acogida aunque casi muere el proyecto por la pandemia global del COVID-19, en la que muchos centros reconocidos y no reconocidos tuvieron que cerrar sus puertas. Sin embargo, Gedzair School resurgió con más fuerza y en la actualidad se imparte clases hasta segundo de primaria bajo la modalidad virtual que es la permitida por el Ministerio de Educación por las razones ya mencionadas.

2.1.3. Principales productos.

El Centro Educativo Gedzair es una empresa que se dedica únicamente a educar, por lo que no ofrece ningún tipo de productos ya que es una empresa de servicios.

Sin embargo, se hará mención de los niveles impartidos en este centro a continuación:

- Párvulo.
- Pre-kinder.
- kinder.
- Preprimario.
- Primero.
- Segundo.

Por otro lado, los servicios educativos ofrecidos por la institución son los siguientes:

- Estancia
- Educación bilingüe
- Arte.
- Canto y baile.
- Tutoría.
- Psicología.
- Laboratorio de Informática.
- Visora-motriz-auditiva.
- Transporte.

2.1.4. Naturaleza de los clientes.

El perfil de los clientes se verá descrito en el siguiente cuadro:

Criterio.	Características.
Edad.	De 25 a 40 años.
Zona geográfica.	Santo Domingo Este/ Villa carmen / San

	Isidro / Invivienda.
¿Quiénes son?	Padres de familia / Padres jóvenes / Abuelos / Tutores legales.
Estado civil.	Casados / Unión libre / padres solteros.
Cuánto ganan.	De 20,000 a 40,000 pesos dominicanos.
Estado laboral.	Empleado.
Religión.	Libre.
Consumo de información.	Redes sociales.
Método de reunión preferido.	Medios digitales.

Tabla 1: Naturaleza de los clientes (Fuente: Elaboración propia con datos suministrados del Centro Gedzair).

Este tipo de organizaciones requiere de una fuerte colaboración entre las partes implicadas (la institución y los padres de los infantes) por lo que Gedzair busca ciertos aspectos clave en sus clientes en un plano ideal.

Los aspectos claves esperados de los padres que reciban servicios del centro se pueden dividir en los siguientes puntos.

- Se compromete consigo mismo, con sus hijos y con la institución.
- Comunica sus inquietudes.
- Se encuentra presente cuando la institución lo requiere.
- Realiza críticas constructivas aportando ideas nuevas para la buena marcha de la comunidad educativa.
- Es reflexivo en lugar de conflictivo.
- Respeta la persona del educador(a) como ente fundamental en la educación de sus hijos.

Por otro lado, no existe discriminación dentro de Gedzair, puesto que siempre se ofrecerá el máximo cuidado y atención a los clientes sin importar sexo, etnia, creencia religiosa, orientación sexual, etc.

2.2. Marco Organizacional.

2.2.1. Estructura Organizacional.

La empresa no cuenta con una estructura organizacional definida, por lo que en el capítulo 5 del presente documento se realizará una propuesta para remediar esta carencia.

2.2.2. Definición de puestos.

Debido a que no se cuenta con una estructura organizacional definida, no se conoce con exactitud los puestos de la empresa por lo que se realiza una reunión con el personal para realizar la estructuración adecuada y ordenada de los puestos.

2.2.3. Políticas y Procedimientos.

En la actualidad, la empresa no posee ningún manual de políticas y procedimientos estrictamente establecido, simplemente, existen algunas normativas expresadas de manera verbal desde la dirección hacia los colaboradores.

Por ende, estableceremos en el capítulo 5 la propuesta de un manual de políticas y procedimientos claros y concisos que puedan servir de guía para la organización en un futuro.

2.3. Marco Legal.

2.3.1. Aspectos Legales.

La naturaleza legal de Gedzair proviene de la ley número 479-08 sobre sociedades comerciales en la República Dominicana, siendo esta entidad una empresa individual de responsabilidad limitada (EIRL), en la cual existe un único responsable por la empresa.

2.3.2. Registro de nombre y actividad.

Esta institución se encuentra registrada en la Oficina Nacional de la Propiedad Industrial (ONAPI) bajo el nombre comercial de “Estancia infantil Gedzair”, siendo su actividad comercial “cuido de niños, educación inicial y básica”.

2.3.3. Constitución.

El Centro educativo Gedzair School fue constituido el 12 de junio del 2016.

2.3.4. Reglamentos.

Reglamento Interno acorde a la Ley 66-97.

-Asistencia y puntualidad.

El local está abierto a partir de las 6:30 a.m. para el cuidado y 7:30 a.m. para colegio. En el caso de los estudiantes, deberán estar a tiempo para cumplir con sus responsabilidades. Las reiteradas tardanzas sin la previa excusa ameritan ser convocados al centro para establecer compromisos y acuerdos.

-Salida del centro a destiempo.

Para poder salir del centro antes de la hora establecida, los padres y tutores del/los niño/os niña/as deben anunciarlo con tiempo y firmar en el libro de salida y poner su cédula y el motivo.

Si es la tercera persona debe ser adjunta la cédula y el mismo procedimiento (nos disculpamos por cualquier inconveniente que esto pueda ocasionar).

-Uso del uniforme.

Los estudiantes deben asistir al centro desde el primer día de clases correctamente uniformados. No es admisible el híbrido en nuestro uniforme.

Los tenis son blancos y los zapatos son negros con correa negra para sus respectivos uniformes.

-Vestimenta de los visitantes.

Les solicitamos no entrar en pantalones cortos, faldas muy cortas, blusa escotada o sin tiras, pantalones tubis, gorras o gafas.

La apariencia requerida para los niños del centro es la siguiente:

Corte varonil en los varones.

Las niñas sin pulseras o prendas.

No uso de pantalones cortos y muy ajustados.

Los vestidos con un pantaloncito debajo los días de colores.

Oídos limpios y uñas recortadas.

-Mensualidad.

Es del 25 al 30 de cada mes según indica la tarjeta de pago, el 1 de cada mes tendrá una mora del 10% de la totalidad y empezará a acumular \$50 pesos diarios.

-Enfermedades de contagio.

Para mantener a los niños en sentido general en salud solicitamos no traerlo si tiene: varicela, piojos, viruelas, quemaito, conjuntivitis, amigdalitis y enfermedades virales.

Importante:

- 1.- Tener los objetos personales siempre identificados, y verificar que los niños tengan lo indispensable acorde a la edad para cada día.
- 2.- Tener acetaminofén en el bulto y los niños menores de dos años tener medicamento para cólicos.
- 3.- Tener todos sus documentos al día.
- 4.- Enviar desayuno y merienda matutina acorde al gusto del niño o niña.
- 5.- Las mochilas de los niños deben llegar preparadas con los útiles necesarios para cada día.
- 6.- Revisar las tareas diarias o los fines de semana avisando el porqué a la maestra.
- 7.- Los niños que usan pampers han de traer una ropa extra y wipes en su mochila.
- 8.- Los días de actividades extracurriculares los padres son responsables de sus hijos y los recogerán a una hora acordada.

2.4. Marco Estratégico.

2.4.1. Grupos de interés.

Los Grupos de Interés se definen como todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas (Freeman, 1983).

2.4.1.1. Internos.

Propietarios: Es la persona jurídica que tiene propiedad sobre la empresa por ende la propietaria del centro educativo Gedzair es Maria Del Carmen Vargas Paulino.

Colaboradores: son aquellos que interactúan y se integran en los procesos de trabajo de la compañía en cuestión.

2.4.1.2. Externos.

Los grupos de interés externos del centro educativo Gedzair son:

Cliente: Es aquel individuo que, mediante una transacción financiera o un trueque, adquiere un producto y/o servicio de cualquier tipo. En el caso del centro educativo Gedzair sus clientes son padres con hijos de 2 a 10 años de edad.

Ministerio de educación: Este es un grupo de interés debido a que ellos se encargan de verificar que se cumplan todas las políticas educativas nacionales correspondientes y garantizar que se está ofreciendo una educación adecuada.

Entidad financiera: Es cualquier empresa que presta servicios financieros a los consumidores y usuarios. La entidad que utiliza el centro es Banreservas.

2.4.2. Visión.

Ser una comunidad educativa caracterizada por desarrollar las capacidades de los infantes para que sean agentes activos y participativos de la sociedad, respetando la diversidad cultural.

2.4.3. Misión.

Somos una comunidad educativa que ofrece el Nivel Inicial, desarrollando las potencialidades de los infantes en todas las dimensiones de su ser: motor, cognitivo, socio-afectivo y del lenguaje, a través del juego en un clima participativo, usando palabras propias de su contexto en su lengua materna y asumiendo el inglés como segunda lengua.

2.4.4. Valores.

-Respeto: Es el reconocimiento, consideración y atención que se deben a las otras personas. Por ende en Gedzair se busca un ambiente de respeto mutuo tanto con los clientes y los empleados para crear una atmósfera de paz y tranquilidad.

-Tolerancia: Es la capacidad que se posee de lidiar con ciertas circunstancias a través de una forma pacífica sin recurrir a ningún método o reacción inmunitaria.

-Dignidad: Es una cualidad de una persona que se comporta con responsabilidad, y seriedad, conservando siempre tanto el respeto hacia sí mismo como hacia los demás.

2.4.5. Cultura Organizacional.

En el centro educativo Gedzair se trata de mantener siempre un ambiente de tranquilidad y responsabilidad donde el personal se sienta cómodo desempeñando sus funciones, por ello estas son las características que se tratan de mantener para lograr ese ambiente:

- Favorece el desarrollo integral y el logro de las competencias fundamentales y específicas de sus niños y niñas.
- Valora e integra diferentes manifestaciones socio-culturales, cognitivas y artísticas como medios para el desarrollo integral.
- Promueve la alegría, el buen humor y la calidez en el trato.
- Mantiene una imagen agradable, cordial y una adecuada presentación personal.
- Ejerce un liderazgo positivo, siendo capaces de autorregular sus emociones.

2.4.6. Principales estrategias implementadas.

Algunas de las principales estrategias que utiliza el centro educativo Gedzair para destacar en su entorno como una opción competente son las siguientes:

- Reciben niños especiales.
- Son el único colegio bilingüe de nivel inicial de la zona.
- Integración constante de la familia en las actividades.
- Cámaras de seguridad para respaldar la seguridad de los infantes.
- Ubicación geográfica ideal para la comunidad.
- Docentes calificados.

2.4.7. Modelo de gestión estratégico.

El Centro Educativo Gedzair no tiene un modelo de gestión estratégico en la actualidad, por lo que se propondrá un modelo como parte del capítulo 6 del presente trabajo.

Capítulo III- Análisis Interno.

3.1. Análisis de la Cadena de Valor / Análisis Factores Internos.

3.1.1. Logística Interna.

La logística interna de Gedzair responde a un proceso diseccionado en distintos fragmentos; En primer lugar, se recibe la solicitud de los padres para la entrada de sus hijos al centro. Luego de esto se realiza un análisis tanto sobre si el estudiante puede formar parte del centro o no (Algunas de las características que se analizan son el historial del infante, la capacidad del centro para acogerlo, etc.), como las necesidades especiales que el niño pueda tener.

Después de la aceptación del estudiante por parte del centro (y la recepción de los documentos correspondientes) se realiza el registro del mismo en el sistema del ministerio de educación donde se confirma que el estudiante formará parte del centro. Seguido de esto se comparten los requisitos materiales para las actividades diarias del infante (Un ejemplo podría ser papel de baño), a partir de aquí el niño se integra con otros para unirse a las actividades diarias.

La empresa se esfuerza por ser uno de los centros educativos más seguros y confiables de la zona, para esto se emplea un sistema de seguridad vía cámara que registra en todo momento las actividades de los pequeños para garantizar la seguridad de los mismos. Además, constantemente se toman fotos de las actividades realizadas día a día, lo que permite a los padres seguir de manera cercana lo que hace su hijo y si se encuentra feliz o no, mientras que por otro lado, pueden acumular recuerdos de sus pequeños aunque no estén presentes.

Por otra parte, realizan reuniones cada lunes con todo el equipo, en las cuales se sacan todas las actividades que se realizarán durante la semana y las conclusiones necesarias para ello. De esta manera, cada integrante del personal conoce de primera mano cuáles son sus responsabilidades y deberes para con el centro durante los próximos 7 días.

3.1.2. Producción/Operaciones.

Las operaciones en Gedzair se ven representadas tanto en servicios educativos como en servicios de cuidado, puesto que en Gedzair se opera en dos modalidades, estancia y a la vez colegio.

Para estos propósitos existen dos equipos, uno que está a cargo de la estancia y otro dirigido al área escolar. Estos equipos se fusionan para trabajar de manera conjunta cuando es necesario. Ambos equipos parten con el interés primario de otorgar tranquilidad y seguridad a los clientes, mientras que a su vez están capacitados para resolver o responder a las inquietudes que puedan surgir de manera inesperada a los que el centro pueda no tener una respuesta prevista.

El proceso de operación diario inicia a partir de la entrada de los infantes en el local a partir de las 6:30 AM, donde se toma registro de los niños que han llegado y los que no, que han traído de sus hogares con ellos, y cuál es su estado al llegar en caso de que sea necesario suministrar atención médica de algún tipo, o avisar a un padre de alguna lesión que tuviese el infante antes de entrar en el local para tener una constancia de este suceso.

Luego de este proceso los jóvenes atienden a sus rutinas correspondientes (Los estudiantes del colegio a sus cursos y los pertenecientes al cuidado a sus actividades diarias), guiados en ambos casos por los dos equipos antes mencionados. Al mediodía se realiza el servicio de comida tanto para los docentes como para los estudiantes, el cual viene acompañado de un receso.

Finalmente, a la 6 PM, los infantes quedan libres para ser recogidos por sus padres o ser dirigidos por el transporte del centro en sus casos correspondientes.

3.1.3. Logística Externa.

Gedzair ofrece un servicio de transporte mediante el cual los padres pueden ahorrarse el tener que dirigirse al local del centro. Aquí es donde entra la planificación de la logística externa, puesto que se realizan esquemas de rutas, análisis de tránsito, órdenes de prioridad por ruta y horario, para recoger a los estudiantes en un tiempo óptimo.

Por otro lado, se mantiene una comunicación directa con los padres con el objetivo de mantenerles informados del estado de sus pequeños mientras que a su vez se recolecta feedback de los padres sobre sus posturas ante diversas propuestas.

3.1.4. Marketing y Ventas.

Podríamos asegurar que este es un departamento poco desarrollado dentro de Gedzair. El proceso de marketing de esta empresa depende de 3 métodos principales, marketing mediante redes sociales, letreros en la zona y en último lugar el boca a boca.

El marketing a través de redes sociales depende principalmente de una fan page de Facebook, Instagram, Whatsapp, Telegram, Business suite y My Business, en los cuales se mantiene una constante cadena de publicaciones por parte de Gedzair, el cual utiliza las imágenes de sus estudiantes y sus actividades diarias para llamar la atención tanto de los padres que ya se encuentran asociados a la institución como a clientes potenciales.

El marketing tradicional viene de mano de distintos letreros posicionados por la zona, los cuales son la presencia tradicional más vigente en la empresa. En el pasado también se incorporó una estrategia de volantes a la par de una estrategia de vehículos con bocinas que informaban a los vecinos sobre la entrada del nuevo colegio a la zona.

El último método de adquisición de clientes, es el boca a boca. Este método de hecho ha sido el más efectivo de los 3, puesto que el servicio recibido por los padres los inspira a conversar del mismo con clientes potenciales, lo cual los termina acercando al centro para finalmente concretar una suscripción.

3.1.5. Servicios.

El modelo de negocios de Gedzair antes de la pandemia ofrece los siguientes servicios; Preescolar con inglés incluido con 12 niños por aula y cuidado de niños desde 45 días de nacidos hasta los 5 años, almuerzo, merienda, cámaras de vigilancia por áreas. Atención personalizada, desarrollo de actividades lúdicas, desarrollo del lenguaje y lecto-escritura, desarrollo psicomotor, cognitivo y adaptación social. Estos servicios eran brindados con una cultura que se basaba en valores y trabajo en equipo constantes.

Durante el año anterior los servicios de cuidado fueron suspendidos mientras que los servicios de educación preescolar pasaron a un plano virtual donde se realizaban diversas actividades creativas de manera diaria mediante video llamadas. En la actualidad los servicios ofrecidos como estancia de cuidado han vuelto.

Por otro lado, el “servicio post venta”, es constante en Gedzair, puesto que esta institución siempre se encuentra en contacto con sus clientes para compartir detalles sobre oportunidades de mejora y situaciones específicas de la actualidad a resolver.

3.1.6. Aprovechamiento.

El centro educativo Gedzair tiene dos formas de abastecerse para poder cumplir con la expectativa de los padres tanto como de los estudiantes, puesto que aparte de ser un centro educativo también ofrecen servicio de cuidado para niños de entre 1 a 3 años.

Como centro educativo se les entrega una lista a los padres con los materiales que se requerirán durante todo el semestre estudiantil como lo son los útiles escolares. En el caso de la estancia infantil los padres tienen que encargarse de suministrar los siguientes materiales como: biberones, pañales, pañales de baño, mantas y ropa en caso de emergencia.

Por otro lado el centro trata de mantener en su inventario cierto tipo de necesidades para los niños como: alimentos, juguetes y recursos artísticos. Los alimentos para preparar tanto la comida como la merienda de los niños es comprada en supermercados locales como lo son el Ole y La Cadena con los cuales no mantiene ningún tipo de trato o contrato.

Los juguetes se adquieren en tiendas como Bebe Mundo, La Novia de Villa y Juguetón gracias a que ofrecen una gran diversidad tanto para bebés o niños. Mientras que los recursos artísticos como plastilina, pintura, entre otros son comprados en La Sirena, el centro actualmente no cuenta con ningún contrato para obtener alguno de estos materiales.

3.1.7. Desarrollo Tecnológico.

El centro educativo Gedzair no tiene un desarrollo tecnológico avanzado para realizar los procedimientos de la empresa, aunque durante la pandemia trataron de adecuarse a la modalidad virtual utilizando Zoom como plataforma, para poder continuar con las clases como cualquier otro centro. Actualmente están tratando de implementar programas contables para poder realizar los procesos con mayor facilidad y ser más eficientes.

3.1.8. Gestión de Recursos Humanos.

El centro educativo Gedzair no cuenta con un departamento de gestión de recursos humanos y por ello todo lo relacionado a la contratación e inducción del personal es realizado por la dueña.

El personal que obtiene el centro es mayormente por referencia de otros centros educativos que debido a ciertas circunstancias terminaron cerrando y refirieron a sus docentes, o debido a los anuncios que realiza el centro para obtener nuevos clientes. Estos anuncios son vistos por los docentes los cuales deciden ir a una entrevista de trabajo.

El proceso de contratación de personal consiste en que primero la dueña les solicita su currículum para luego realizar una entrevista preguntándoles sobre su experiencia laboral y motivaciones personales. Luego de que pasan la entrevista se les da un día de prueba para observar cómo se desenvuelven con los niños y si son adecuados para el puesto, y por último pasar a lo que es la contratación.

Actualmente la empresa no cree necesario tener un departamento de recursos humanos ya que lo encuentra innecesario y considera que todo funciona de manera adecuada sin uno. Aunque aun así se considera que la contratación de un personal capacitado es importante y se toma con extrema importancia.

3.1.9. Finanzas.

En Gedzair no existe un departamento de finanzas, lo que conlleva a que todas las responsabilidades financieras recaigan sobre la directora. Además, estos procesos son

manejados de manera manual, no se hace uso de ningún tipo de herramienta ni aplicación que facilite el oficio financiero de la entidad.

La directora toma en cuenta en gran medida la finanzas a la hora de realizar cualquier acción dentro del centro, en las palabras propias de la directora; “De no tomarse en cuenta las finanzas el negocio quebrara, se debe observar con detenimiento las finanzas y cómo se pueden optimizar”. Sin embargo, no existe un presupuesto estrictamente establecido el cual deba ser seguido, lo que puede provocar gastos imprevistos con regularidad.

Los estados financieros revelan que Gedzair se encuentra en una posición apta para satisfacer sus deudas aun en medio de la pandemia. Aun así, el cierre total del país en diversas ocasiones ha amenazado la economía del centro en ciertos momentos a lo largo del pasado año 2020. Antes de iniciar la pandemia, el centro contaba con ingresos mensuales fijos de poco más de 220,000 pesos dominicanos, lo cual decae hasta puntos críticos durante los primeros meses de la pandemia donde hubo un cierre total de las operaciones en el país. En la actualidad el ingreso económico equivale al 65.90% de los ingresos pre-pandemia, generando un total de 145,000 pesos cada mes de manera aproximada.

Un dato importante a mencionar es que no solo los ingresos han disminuido, sino que también algunos costos lo han hecho, un ejemplo es la nómina de los empleados que se encuentran desvinculados de la institución en la actualidad. Esto ha permitido a Gedzair utilizar estos fondos en otras áreas, en un tiempo en el que cada centavo cuenta.

3.1.10. Gestión Empresarial.

El centro educativo Gedzair al ser una empresa pequeña cuenta con una gestión empresarial básica donde la Sra. Vargas Paulino se encarga de realizar todo lo referente al manejo de las finanzas, los empleados, el mercadeo y el aprovisionamiento de la empresa. Todo lo relacionado a las decisiones en la empresa también es decidido y administrado por la Sra. Vargas, el resto del personal se encarga únicamente del cuidado y educación de los niños del centro.

3.2. Recursos y Capacidades.

3.2.1. Indicadores de la cadena de valor.

Los indicadores de valor de Gedzair están directamente relacionados con el servicio que ofrecen, los cuales son: El ofrecer clases en inglés siendo así el único centro bilingüe de la zona otorgándoles una gran ventaja competitiva, aparte de que tienen la capacitación y experiencia para enseñarle a niños especiales logrando aumentar así su cartera de clientes, otro servicio que le agrega valor a la compañía es el ofrecer servicio de transporte a los padres, que a pesar no ser algo único le agrega valor al centro.

Gedzair también cuenta con un personal capacitado que mejora la cultura organizacional de la empresa llegando a facilitar el trabajo, aparte de generar más confianza de los padres en el centro al saber que sus hijos estarán en manos aptas. Además de que poseen un buen posicionamiento en la zona gracias a la seguridad que les han proporcionado, por la implementación de cámaras de seguridad ayudando a disminuir el robo en la zona.

3.2.2. Matriz de recursos y capacidades.

En el siguiente recuadro se verán representados los recursos y capacidades que agregan valor a Gedzair y le permiten resaltar en aspectos determinados:

Recurso	Valioso	Raro	Difícil de sustituir	Insustituible	Consecuencia Competitiva	Implicaciones del Desempeño
Personal capacitado.	Si	No	Si	No	Paridad Competitiva.	Retorno promedio.
Ubicación estratégica.	Si	No	Si	Si	Ventaja Competitiva Temporal.	Por encima del retorno promedio
Complementos educativos (Herramientas,	Si	No	No	No	Ventaja Competitiva Temporal.	Retorno Promedio.

comodidades).						
Preescolar bilingüe.	Si	Si	No	No	Ventaja Competitiva Temporal.	Por encima del retorno promedio.
Servicios a niños especiales.	Si	Si	Si	No	Ventaja Competitiva Temporal.	Por encima del retorno promedio.
Posicionamiento en la zona.	Si	Si	Si	No	Ventaja Competitiva Temporal.	Por encima del retorno promedio.
Servicio de transporte.	Si	No	No	No	Paridad Competitiva.	Retorno Promedio.

Matriz 1: Matriz de Recursos y Capacidades (Fuente: Elaboración propia con datos suministrados del Centro Gedzair).

3.2.3. Competencias distintivas - Ventajas competitivas.

El centro educativo Gedzair cuenta con diversas ventajas competitivas que lo hacen resaltar en el ámbito educativo frente a las otras instituciones de la zona. El hecho de que sean el único centro educativo bilingüe en la zona les da una ventaja superior sobre sus otros competidores al ser ellos los únicos ofreciendo dicho servicio, otra ventaja bastante significativa es la de dar servicios a niños especiales ya que aumenta su cantidad de clientes y mejora su imagen pública.

Por otro lado está su buen posicionamiento en la zona debido a que cuenta con la confianza de la comunidad gracias a la ayuda proporcionada en la reducción de la criminalidad, esta ayuda lleva a que sean recomendados por la comunidad consiguiendo más público.

3.3. Fortalezas y Debilidades.

3.3.1. Análisis Fortalezas y Debilidades.

Fortalezas del centro educativo Gedzair:

- Personal altamente capacitado: El personal en Gedzair realiza de manera excepcional el puesto que se les asigne, puesto que el centro se concentra en contratar personas con experiencia y buen desenvolvimiento.
- Precio relativamente económico: El precio dispuesto es el adecuado para poder atraer a los clientes de la zona donde se encuentran, y poder dar una educación de calidad.
- Buen posicionamiento en su zona, siendo calificado como uno de los 25 mejores colegios: Debido a sus grandes esfuerzos y su constante meta de mejorar se concentran en dar el mejor servicio a sus clientes.
- Estructura superior a la de los colegios cercanos: En el centro cuentan con aire acondicionado, cámaras de seguridad, cursos espaciosos, televisores y áreas de juego con vigilancia.
- Experiencia trabajando con niños especiales: En el centro han trabajado en varias ocasiones con niños especiales otorgándoles experiencia y la capacidad de poder trabajar con estos estudiantes.
- Fuerte conexión con los padres: Los padres se involucran en las actividades con los niños, y se trata de mantener contacto estrecho con ellos informándoles del avance de sus hijos.
- Fuerte apoyo de la comunidad: La comunidad en los alrededores apoya al colegio debido a la disminución del crimen en la zona gracias a las cámaras del recinto y la mayor afluencia de personas.
- Alta presencia online: El centro se mantiene constantemente subiendo contenido a sus redes sociales donde muestra fotos de los niños, las actividades que se realizan y los salones de clase.
- Servicio de transporte: Se le ofrece un servicio de transporte a los padres para que no tengan que llevar o recoger a sus hijos en el centro.

- Buena relación alumno-docente: Hay un ambiente de respeto y confianza entre ambas partes.

Debilidades:

- Espacio limitado en la instalación: Debido a la poca cantidad de espacio no se pueden tener más grados, aparte de que no se pueden mantener a los niños por más tiempo y a veces se tienen que rechazar estudiantes por falta de espacio.
- Poca oportunidad de ampliación de local: El centro está rodeado por otras viviendas dificultando la posibilidad de expansión, ya que solo se puede o construir una segunda planta para obtener más espacio.
- Diseño de marca poco llamativo: El diseño de la marca es algo poco llamativo, llevando a que no sea muy distintivo de los diseños de otras instituciones.
- Contenido muy repetitivo en las redes: El centro sube constantemente contenido sin embargo son solo fotos de los niños, lo que puede llegar a ser repetitivo y no se suben otro tipo de informaciones del centro con regularidad.
- Pocos grados de estudio disponibles: Esto puede provocar una pérdida de clientes potenciales, ya que la mayoría de los padres buscan entrar a sus hijos en un colegio con todos los grados de estudio.
- No cuenta con un reglamento interno: Aunque el centro sigue cierto tipo de reglas aun así no tienen un reglamento interno definido que sirva de guía para los empleados nuevos de la empresa. Además que los empleados que se encuentran actualmente trabajando en el centro no pueden guiarse en caso de olvidar algo.
- Personal ajeno a estrategias de desarrollo digital: El personal no tiene conocimientos en ello provocando que la dueña sea quien tenga que hacerse cargo de todo lo relacionado al desarrollo digital. A parte de que la dueña tendría que encargarse de capacitarlos ocasionándole más carga laboral.

- Escaso liderazgo de los docentes en proponer innovaciones y actividades extracurriculares: Los docentes no proporcionan ideas al centro para la realización de las actividades lo que conlleva a que haya menos innovación.
- Carencia de herramientas digitales para el manejo automatizado de las finanzas: El centro no utiliza un programa para realizar las finanzas lo que logra un proceso más lento y tedioso de lo que debería ser. Por otro lado el hacer este tipo de operaciones a mano puede crear un margen de error mayor.
- Planificación presupuestaria a largo plazo y medio plazo inexistente: El no contar con una planificación a largo y mediano plazo lleva a no tener una visualización a futuro de cómo mejorar el centro y que a su vez los proyectos se tomen una cantidad mayor de tiempo en realizarse.

3.3.2. Matriz Evaluación Factores Internos (EFI).

La matriz EFI también conocida como MEFI, es una herramienta que permite realizar una auditoría interna y así entender las fortalezas y debilidades de una empresa o de alguna de sus áreas funcionales.

Matriz Evaluación Factores Internos (EFI).			
Factores internos claves.	Ponderación.	Clasificación.	Peso ponderado.
Fortalezas.			
Personal altamente capacitado.	0.06	4	0.24
Precio relativamente económico.	0.04	3	0.12
Buen posicionamiento en su zona, siendo calificado como uno de los 25 mejores colegios.	0.07	4	0.28
Estructura superior a la de los colegios cercanos.	0.05	4	0.2
Experiencia trabajando con niños especiales.	0.06	4	0.24
Fuerte conexión con los padres.	0.04	3	0.12
Fuerte apoyo de la comunidad.	0.07	4	0.28

Alta presencia online.	0.06	4	0.24
Servicio de transporte.	0.05	3	0.2
Buena relación alumno-docente.	0.04	3	0.12
Debilidades.			
Espacio limitado en la instalación.	0.07	1	0.07
Poca oportunidad de ampliación de local.	0.06	1	0.06
Diseño de marca poco llamativo.	0.05	2	0.1
Contenido muy repetitivo en las redes.	0.03	2	0.06
Pocos grados de estudio disponibles.	0.08	1	0.08
No cuenta con un reglamento interno.	0.03	2	0.06
Personal ajeno a estrategias de desarrollo digital	0.04	2	0.08
Escaso liderazgo de los docentes en proponer innovaciones y actividades extracurriculares.	0.03	2	0.06
Carencia de herramientas digitales para el manejo automatizado de las finanzas.	0.03	2	0.06
Planificación presupuestaria a largo plazo y medio plazo inexistente.	0.04	2	0.08
Total.	1.00		2.75

Matriz 2: Matriz Evaluación Factores Internos (EFI) (Fuente: Elaboración propia con datos suministrados del Centro Gedzair).

Tomando en cuenta que el resultado que obtuvo el centro educativo Gedzair se puede llegar a la conclusión de que el entorno interno de la compañía se encuentra bien ya que un 2.75 quiere decir que tienen un entorno interno levemente fuerte aparte de que está por encima de la media que es 2.50.

3.4. Identificación de las necesidades de organización.

3.4.1. Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación (entrevistas, encuestas, observación, grupos de enfoque, agendas reuniones).

El instrumento seleccionado para realizar una investigación cercana a la empresa es una entrevista, la cual estará dirigida a la directora y dueña del centro Gedzair, la señora Maria del Carmen Vargas Paulino.

1. ¿Cómo afecta la pandemia a su modelo de negocio?
2. ¿Cómo afecta a sus empleados?
3. ¿Cómo afectó su liquidez?
4. ¿Se cuenta con los canales de comunicación interna necesarios para sobrellevar esta situación?
5. ¿Se cuenta con los canales de comunicación externa necesarios para sobrellevar esta situación?
6. ¿Cómo se han visto afectados sus clientes?
7. ¿Ha pensado en reinventar su modelo de negocios para adaptarse a la situación actual?
8. ¿Ha contemplado dar el salto a un manejo digital de sus actividades financieras?
9. ¿Ha contemplado crear un presupuesto a largo plazo?
10. ¿Cuál entiende usted que es la mayor necesidad en la actualidad en Gedzair?

3.4.2. Documentación de hechos, situaciones, eventos, problemas, oportunidades, etc.

1. ¿Cómo afecta la pandemia a su modelo de negocio?

“Lo primero que se ve afectado es el número de niños de cuidado, debido a que solo se le permite a Gedzair tener a la mitad de los niños que tenían antes por motivos de covid. Por otro lado, la pandemia causó un alto nivel de deserción en el segmento escolar de Gedzair.

En otro ámbito, el personal también se ha visto afectado, puesto que existe una limitación estricta dentro la cantidad de personas que pueden trabajar en el centro.”

2. ¿Cómo afecta a sus empleados?

“Debido a los repentinos cierres de emergencia que se han dado en el último año, estos se vieron afectados económicamente al verse “desempleados” durante un tiempo. Las cancelaciones y despidos han sido necesarios para mantener la empresa a flote, sin embargo, no se puede negar el efecto que esto tuvo para con los empleados. Como mencione anteriormente, algunos aún no han podido regresar a Gedzair por limitaciones operativas.”

3. ¿Cómo afectó su liquidez?

“Al no entrar la cantidad acostumbrada de ganancias se tuvieron que reducir los costos y los gastos tanto a nivel empresarial como personal. Esta reducción de ingresos fue tan fuerte que en un momento se sintió como empezar de nuevo cuando todo estaba acabado.”

4. ¿Se cuenta con los canales de comunicación interna necesarios para sobrellevar esta situación?

“Sí, la comunicación con los miembros del staff de Gedzair ha sido constante durante todo el proceso, puesto que el apoyo ha sido una de las prioridades de la institución.”

5. ¿Se cuenta con los canales de comunicación externa necesarios para sobrellevar esta situación?

“Sí, de hecho, de no haber sido así el negocio probablemente hubiera muerto. Los medios digitales salvaron a Gedzair dando la esperanza de que el negocio volvería a levantarse tras la pandemia”

6. ¿Cómo se han visto afectados sus clientes?

“Los clientes se han visto afectados debido a que durante un periodo se les hizo imposible acceder a los servicios de estancia, lo que conllevó a que tuviesen que dejar a sus hijos con familiares para intentar encontrar una solución a la pérdida de este servicio. Por otro lado, algunos otros clientes han sido cancelados y despedidos, lo cual los ha forzado a abandonar los servicios educativos que recibían para sus hijos.

Recalcando lo que se mencionó anteriormente, aun después de la apertura física muchos padres no han podido acceder a los servicios de estancia debido al límite operativo.”

7. ¿Ha pensado en reinventar su modelo de negocios para adaptarse a la situación actual?
“El negocio se reinventó en cierta manera, dando prioridad al negocio de estancia en cuanto se dio la oportunidad de abrir.”

8. ¿Ha contemplado dar el salto a un manejo digital de sus actividades financieras?
“Sí, las actividades financieras se manejan de manera virtual a nivel de realización de pagos a través de internet banking. Sin embargo la planeación económica no se lleva de manera virtual.”

9. ¿Ha contemplado crear un presupuesto a largo plazo?
“Antes de la pandemia había un presupuesto de colchón que servía para eventualidades, pero no existían propósitos específicos para el mismo a largo plazo.”

10. ¿Cuál entiende usted que es la mayor necesidad en la actualidad en Gedzair?
“La mayor necesidad que existe en Gedzair es la expansión del local o la adquisición de otro para poder expandir los límites tanto propios como impuestos.”

3.4.3. Análisis de la información y evidencias.

Luego de realizar la entrevista podemos concluir que el reconocimiento que obtuvo Gedzair antes de la llegada de la pandemia le sirvió como una especie de “Colchón”, puesto que los clientes acudieron en cuanto se abrió de nuevo el local físico. Esto escaló hasta que los límites impuestos por seguridad y salud forzaron a la empresa a rechazar clientes en los últimos días.

Con el paso Gedzair y otras tantas empresas han descubierto que si no se reinventan y evolucionan se verán obligados a cerrar sus puertas. Gedzair ha demostrado esta experiencia al redireccionar lo que antes era su prioridad para enfocarse en sus oportunidades actuales e intentar recuperar lo que una situación de crisis les intentó quitar.

3.5. Conclusiones.

En relación a lo antes expuesto, se puede deducir que la logística interna y externa de Gedzair lo tiene bien trabajado ya que en ambas partes tratan de realizarlo de manera que toda actividad o trabajo se realice de forma competente. Y aunque no tengan un departamento de recursos humanos tanto la contratación e inducción del personal se ejecuta de manera adecuada.

En cuanto a tecnología la empresa no hace uso de esta en las operaciones administrativas, complicando el trabajo administrativo, y por ende, ralentizando los procesos de la empresa, por lo que es de suma importancia que traten de utilizar más sistemas para optimizar el trabajo.

Por otro lado los recursos y capacidades de Gedzair le proporcionan una buena ventaja competitiva en el mercado de las cuales la más importante es el hecho de ser el único centro educativo bilingüe en la zona y la imagen pública que ha establecido en la comunidad.

En conclusión la empresa necesita un plan para mejorar lo que es el desarrollo tecnológico orientado a las operaciones administrativas, y el marketing en base al diseño de la marca.

Capítulo IV- Análisis externo.

4.1. Análisis del Macroambiente.

4.1.1. PESTEL.

4.1.1.1. Perspectiva Política.

La perspectiva política es una de las perspectivas más importantes, puesto que la gestión de un gobierno puede crear leyes que favorezcan o destruyan a las empresas de un país. En muchos aspectos, se puede determinar el futuro de un país y de sus ciudadanos basándose únicamente en las decisiones de aquellas personas encargadas de dirigir su gobierno.

La perspectiva política del último año se ha visto enfocada en el cambio del poder dado por las elecciones extraordinarias generales presidenciales, senatoriales y de diputaciones de la República Dominicana en el 2020, las cuales se llevaron a cabo el 5 de julio de ese año. En estas votaciones, la fórmula Luis Abinader-Raquel Peña, del Partido Revolucionario Moderno (PRM) y otros seis partidos aliados, obtuvo la victoria en primera vuelta con un 52.52 % de los sufragios.

En la actualidad, este cambio es aún demasiado reciente como para argumentar si es un gobierno beneficioso para la nación, los empresarios y los ciudadanos de la República Dominicana, sin embargo, es un gobierno que ya ha acumulado un gran número de detractores tanto como de seguidores.

Por otro lado, Roberto Fulcar, ha sido instaurado como el nuevo ministro de educación por el nuevo gobierno, junto a él se esperan nuevos cambios y revisiones a antiguos protocolos que puedan brindar un futuro más brillante a la educación en el país.

Cabe destacar que aún no se ha determinado la fecha en la cual los colegios podrán iniciar su reapertura para volver a brindar sus servicios de docencia en el formato presencial.

4.1.1.2. Perspectiva Económica.

Resulta vital para cualquier tipo de empresa conocer la perspectiva económica de su entorno, puesto que si un país no se desarrolla las empresas que se crean dentro de este espacio difícilmente lograrán un crecimiento positivo. El entorno económico lo es todo, este determina precios, actividades, clientes, competidores, estrategias y proyecciones.

República Dominicana se destaca como una de las economías más dinámicas de las Américas, incrementó su Producto Interno Bruto Total (PIB) de US\$33,416.5 millones en el año 2000 (US\$ constantes 2010) a US\$68,989 millones en 2015, de acuerdo con información del Banco Mundial.

En promedio, la tasa de crecimiento del PIB real anual ha sido de 5.04 por ciento entre los años 2000 y 2013. El país sigue siendo la economía con mayor crecimiento en la región. En 2014 y 2015 la tasa de crecimiento del PIB real fue de 7.04 por ciento y en 2016 se calcula en 6.6 por ciento. El crecimiento reciente ha sido impulsado por la construcción, la manufactura y el turismo. Por el lado de la demanda, el consumo privado ha sido recientemente fuerte, como resultado de la baja inflación (menos del 1.7 por ciento en promedio en 2016), la creación de empleos, así como un alto nivel de remesas. De acuerdo con información del Banco Central de la República Dominicana la tasa de inflación anualizada hasta abril de 2017 es de 3.5.

De acuerdo con el reporte Doing Business 2017 del Banco Mundial (World Bank, 2017), la República Dominicana sigue estando entre las 15 economías principales en el índice de facilidad de hacer negocios en América Latina, en el cual ocupa el lugar 103 de 190 países evaluados.

Sin embargo, la pandemia del virus COVID-19 ha causado estragos en la economía del país, siendo afectados principalmente los micro empresarios y emprendedores no amparados por el programa fase.

El sector educativo ha sido sin lugar a dudas uno de los más afectados por la pandemia del Covid-19, en este campo muchas colegios pequeños desaparecieron de manera total debido a las deudas que sostenían desde antes de la pandemia, deudas que se hicieron cada vez más

difíciles de pagar debido a la falta de ingresos que produjo el cese total de las operaciones de muchas de estas instituciones.

Podríamos señalar como principal culpable de este choque económico en el sector educativo a la falta de preparación tecnológica que poseen muchas instituciones educativas. De un momento a otro, cientos de colegios perdieron de manera total la capacidad de brindar sus servicios y por ende sus ingresos.

Aun así, en los últimos meses se ha visto un retorno a las actividades empresariales que probablemente en un futuro devuelva a la economía a una posición favorable.

4.1.1.3. Perspectiva Sociodemográfica.

Comprender el mercado en el que una empresa se desarrolla depende en gran medida de la comprensión sociodemográfica de su entorno, sin esto, segmentar a los posibles clientes se transforma en una tarea casi imposible, puesto que no existiría una base real que sustentara estas operaciones.

La República Dominicana comparte con Haití la isla La Española, en el archipiélago de las Antillas. Limita al norte con el Océano Atlántico, al sur con el Mar Caribe, al este con el Canal de La Mona y al oeste con Haití, con el cual tiene una frontera terrestre de 388 km. Su clima es tropical y la extensión territorial es de 48 311 km². La posición entre la placa tectónica de América del Norte y la del Caribe provoca riesgo sísmico, y por su ubicación también es propensa a las consecuencias de los huracanes.

La población estimada para el 2016 fue 10,649,000, con 20% en las zonas rurales. La esperanza de vida al nacer fue de 71,7 años en el 2010 y de 73,8 años en el 2016. En el Censo del 2010, la densidad poblacional estimada fue de 196 habitantes por km², pero hubo extremos entre la provincia de Pedernales con 15 habitantes por km² y el Distrito Nacional con 10,538. Gedzair opera en Santo Domingo Este, el cual posee una superficie de 15,494 km², en la cual reside una población total de 701,269 (2012). La figura 1 muestra la estructura poblacional de la República Dominicana en 1990 y el 2015.

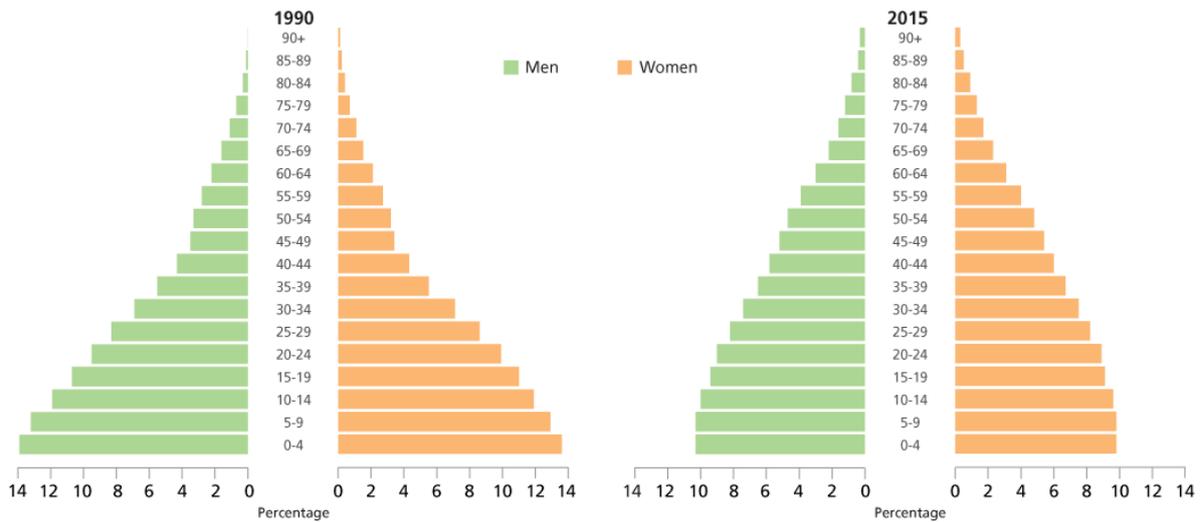


Gráfico 1. Estructura poblacional de la República Dominicana en 1990 y el 2015 (Fuente: UNFPA República Dominicana).

4.1.1.4. Perspectiva Tecnológica.

La tecnología es algo que se ha buscado implementar en los sistemas educativos de la República Dominicana desde el decreto 258-16 en el cual se creó el programa conocido como “República Digital” en el 2016 con la esperanza de promover las nuevas tecnologías en el ámbito educativo. Sin embargo, este nuevo programa ha avanzado a pasos pequeños y los centros educativos no han sabido implementar este programa de forma adecuada.

Entre los problemas que enfrenta este programa para poder implementarse está: La deficiencia de dispositivos electrónicos, la falta de energía eléctrica y conectividad en los centros, y sobre todo la falta de personal calificado. Y aunque el gobierno ha tratado de solucionar este problema distribuyendo dispositivos electrónicos tanto a maestros como estudiantes y dando programas de capacitación a los docentes sus esfuerzos no han sido suficientes, ya que la falta de conectividad y electricidad sigue afectando a la implementación de dicho programa.

Aunque la pandemia actual ha forzado a los centros a digitalizarse completamente, sin embargo la mayoría de escuelas no pudieron adaptarse a este modelo digital, sobre todo las escuelas públicas. Por ende el ministro de educación Roberto Fulcar, titular de la cartera, presentó el “Plan Año Lectivo 2020-2021 Educación para Todos Preservando la Salud, Indicadores de Logros” donde se educara por medio de la televisión, radio e internet, ya que Fulcar logró

identificar los docentes que carecen de un dispositivo para la capacitación docente, los cuales ascienden a 76,236. En total se requieren 2.8 millones de dispositivos para que los estudiantes se integren a las clases, entre los que se incluyen 200,000 del nivel inicial y otros 300,000 del programa de adultos.

4.1.1.5. Perspectiva Ambiental.

La educación es actualmente el medio que se quiere utilizar para lo que es la concientización ambiental con el propósito de educar a las futuras generaciones sobre cómo preservar el medio ambiente. Al punto que el gobierno dominicano está tratando de fortalecer la educación medioambiental a través de programas como “Plan Dominicana Limpia” que estará sustentado en la educación de este tema a jóvenes y adultos.

Todo esto debido a que los centros educativos públicos y privados no cuentan con asignaturas que enseñen a los estudiantes sobre el cuidado medioambiental. Por esta misma razón el ministro de Medio Ambiente y Recursos Naturales Orlando Jorge Mera comenzó a trabajar conjuntamente con el Ministerio de Educación para incluir la asignatura “educación ambiental” en el currículum escolar de todas las escuelas del territorio dominicano.

4.1.1.6. Perspectiva Legal.

La ley General de Educación 66-97 es la ley que regula, en el campo educativo, la labor del Estado y de sus organismos competentes. Esta ley es la que se encarga no solo de hacer más eficiente, sino también la educación en general, cada artículo presenta regulaciones ya sea para los docentes, los alumnos, el mismo sistema e incluso la misma ley.

La presente ley cuenta con 228 artículos que forman los 39 Capítulos y que a su vez componen los XII títulos; dirigidos tanto al docente, a los alumnos, a las entidades de apoyo de la educación a los padres y amigos de la escuela, así como también al estado y la nación dominicana. El principal objeto de la ley general de educación es garantizar el derecho a la educación para cada dominicano y además la labor de cada organismo que actúa en el proceso educativo.

Se habla de la educación como derecho permanente e irrenunciable, de la familia como principal ente educador para sus hijos, de que cada persona tiene derecho a una educación apropiada y gratuita sin importar si es especial o no; así como también que nuestra educación se basa en los principios cristianos de evidencia en el evangelio que aparecen en nuestro escudo. Del mismo modo expresa la obligación del Estado de brindar igualdad de calidad de educación en cantidad y calidad y fomentar la salud y nutrición.

Entre las medidas más recientes implementadas en el sector educativo debido a la actual pandemia está que el 17 de marzo del 2020, se suspende la docencia en todos los centros escolares y universitarios. Así como la implementación de la docencia virtual por parte del Ministerio de Educación y MESCyT para garantizar que los estudiantes puedan continuar su formación.

Luego el 16 de abril del 2020, se fortalece la respuesta nacional en materia de enseñanza a distancia desde que las aulas cerraron. El Ministerio de Educación habilita el portal de “Educación en Línea” que incluye recursos y guías pedagógicas para los niveles iniciales, básicos e intermedios.

4.2. Análisis del Entorno Competitivo.

4.2.1. Descripción de la industria a la que pertenece la empresa.

El sector servicios o sector terciario es el sector económico que engloba las actividades relacionadas con los servicios no productores o transformadores de bienes materiales. Generan servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de cualquier población en el mundo.

Incluye subsectores como comercio, comunicaciones, centro de llamadas, finanzas, turismo, hostelería, ocio, cultura, espectáculos, la administración pública y los denominados servicios públicos, los presta el Estado o la iniciativa privada (sanidad, educación, atención a la dependencia), entre otros.

Como se mencionó antes, la educación es una actividad que pertenece a este sector mediante sus servicios (principalmente en el sector privado). La educación es uno de los pilares fundamentales en todas las sociedades, y la escuela es la institución por excelencia encargada

de impartir enseñanza. La educación es en sí un proceso cultural y de aprendizaje a través del cual todas las personas pueden desarrollar sus capacidades cognitivas, habilidades físicas y fundamentar los valores y creencias que les permiten actuar como buenos ciudadanos.

El proceso educativo se da a través de la investigación, el debate, la narración de cuentos, la discusión, la enseñanza, el ejemplo y la formación en general. La educación no solo se produce a través de la palabra, pues además está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes. Generalmente, la educación se lleva a cabo bajo la dirección de las figuras de autoridad: los padres, los educadores (profesores o maestros), pero los estudiantes también pueden educarse a sí mismos en un proceso llamado aprendizaje autodidacta.

El conjunto de personas que poseen un protagonismo activo en la educación reciben el nombre de Comunidad Educativa. Cualquier experiencia que tenga un efecto formativo en la manera en que las personas piensan, sienten o actúan puede considerarse educativa. En este mismo sentido, se podría asegurar que el sector educativo, en su totalidad, es en sí una gran comunidad educativa la cual brinda oportunidades a los jóvenes a formarse desde distintas alternativas reguladas para intentar permitir que todos los individuos pertenecientes a una sociedad tengan las mismas oportunidades y capacidades.

En cierta manera, todos en la sociedad se ven involucrados en la educación. Una gran parte de nuestra sociedad se dedica a la educación como modelo de negocios además de seguir su vocación, mientras que otros educamos con nuestras acciones al interactuar con otros seres humanos.

4.2.2. Análisis de los competidores.

4.2.2.1. Alcance de la competencia y grado de integración de la misma.

El sector educativo es uno que se caracteriza por su posicionamiento geográfico el cual determina y delimita el público que este tipo de entidades puede captar a la vez que sus distintos competidores, pues estos también se encuentran delimitados por las mismas condiciones.

Es por esto que aunque la competencia en el sector educativo es bastante agresiva, se decidió seleccionar tres centros de la zona los cuales hacen competencia directa contra Gedzair.

1 - Colegio Villa Carmen.



Competidores 1: Colegio Villa Carmen. Recuperado:

https://www.facebook.com/ColegioVillaCarmen/?ref=page_internal

El Colegio Villa Carmen es una institución que tiene como fin entregar a su comunidad jóvenes capaces de reconocer responsablemente su rol social, moral y espiritual, soportados en un modelo integral a través de una formación de calidad.

En el Colegio Villa Carmen se involucran directivos, profesores(as), estudiantes, padres y madres y demás miembros de la comunidad. Todos tienen la responsabilidad de ejecutar y materializar proyectos que permitan lograr los fines de la Educación.

Esta institución se encuentra consciente de que la educación básica tiene el compromiso de darle continuación al nivel inicial, así como preparar a los alumnos para tener un soporte para el nivel educativo medio, por lo que se encaminan a promover aprendizajes auténticos y significativos.

El centro Villa Carmen cuenta con cursos de nivel inicial, cursos de primaria y cursos de secundaria. Además, también poseen servicio de sala de tarea, clases de taekwondo, una clase de ballet y un servicio de cuidado de niños.

2 - Centro Educativo Invi-Ronda.



Competidores 2: Centro Educativo Invi-Ronda. Recuperado de:

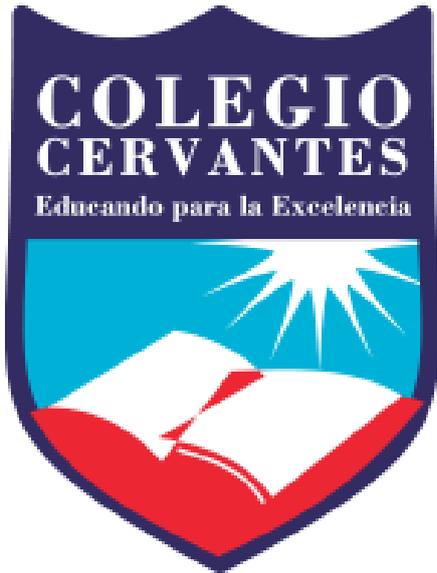
<https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.facebook.com%2FCentro-Educativo-Invi-Ronda-Tecnico-367720159987574%2Fcommunity%2F&psig=AOvVaw14TPWSIWhM2TPtsCxgQ87P&ust=1613002952801000&source=images&cd=vfe&ved=0CAMQjB1qFwoTCKDK9seG3u4CFQAAAAAdAAAAABAD>

Son un proyecto educativo conformado por un equipo de profesionales en el área de la educación y especializados en las diferentes áreas curriculares. Estos profesionales poseen la capacidad para aplicar los diferentes métodos y estrategias requeridos conforme a los cambios científicos y tecnológicos.

Contribuyen al desarrollo integral de los niños(as), adolescentes y jóvenes, apoyándose en la integración de la familia, como protagonista fundamental en la conducción del desarrollo del proceso educativo. Los cursos que se imparten son los de educación primaria, educación secundaria, (Media) Académica y Técnico-Profesional.

Dentro de la infraestructura del centro se incluyen los siguientes; Salón audiovisual, biblioteca con amplia bibliografía, laboratorio de ciencias naturales, laboratorio de informática, cancha de voleibol y baloncesto, parque infantil, cafetería, cocina, enfermería, salón de actos, salón de baile, 36 aulas ventiladas y confortables, instalaciones de baños en las diferentes plantas, niveles de educación Inicial.

3 - Colegio Cervantes.



Competidores 3: Colegio Cervantes. Recuperado de:

<https://colegiocervantes.edu.do/>

El Colegio Cervantes dirige su acción educativa procurando la formación integral de la persona, tomando en cuenta que los educadores, los estudiantes y los padres forman una comunidad que persigue la transformación de la sociedad. Ofrecen servicios educativos de nivel inicial, nivel primario y nivel secundario.

El trabajo que se realiza en el centro educativo promueve procesos de enseñanza-aprendizaje participativos y democráticos, donde sus miembros se comprometen a trabajar desde una dimensión de libertad, solidaridad, cooperación y criticidad. Los procesos educativos se desarrollan teniendo como propósito elevar la calidad, para formar personas plenas, armoniosas y responsables de su proyecto de vida, mediante la promoción de una educación en valores.

Su misión es promover la formación de un individuo libre, crítico, creativo, que propicie la participación y sea capaz de ayudar a construir una sociedad crítica, libre, justa, democrática, participativa y solidaria, tomando como criterio permanente de nuestra acción, la excelencia académica. Su visión es ser reconocidos como uno de los mejores centros educativos de la zona y del país.

4.2.2.2. Posición y movimientos estratégicos de los competidores.

El mercado educativo es uno en el cual a pesar de ofrecer servicios similares con resultados en general parecidos, se pueden detectar diferencias mientras se analizan aspectos de cada gerencia y sus recursos. Cada empresa posee un núcleo que marca la diferencia, por lo que en el interior, cada una de estas empresas es distinta a la otra aunque no se pueda identificar a simple vista.

El Colegio Villa Carmen, posee una estrategia corporativa basada en la estabilidad, lo cual los lleva a intentar mantener las mismas operaciones, ofreciendo los mismos servicios. Esto les permite evitar los errores, ya que se enfocan en hacer bien lo que saben hacer y esto ha rendido sus frutos. En los últimos tiempos han intentado modernizarse pero sus esfuerzos no han sido del todo fructíferos.

El Centro Educativo Invi-Ronda está comprometido con la innovación y la constancia tanto a nivel infraestructural como a nivel digital obteniendo buenos resultados. Al hablar de Invi-Ronda como un centro educativo es necesario destacar los más de 30 años de experiencia que poseen en el área, lo cual les brinda ventaja contra otros competidores menos longevos, mientras que a su vez sirve como una insignia que demuestra la sabiduría de la gerencia. Su estrategia corporativa se encuentra fundamentada en el crecimiento constante, lo cual los conduce a expandir constantemente y de manera consistente los servicios educativos que ofrecen.

Por otro lado, el Colegio Cervantes es una institución enfocada en la amplitud de su estructura, lo que les permite abarcar una gran porción del mercado local. Acompañado de esto, tratan de transmitir un sentimiento de que más que un colegio, son una experiencia educativa bastante completa en cada una de las áreas en las cuales ofrecen servicios. Además, también intentan crear una imagen como una opción “premium” que destaca por encima de otras opciones por su “exclusividad” y altos precios.

4.2.3. Grupo estratégico en que se desarrolla.

Un grupo estratégico consiste en empresas que se encuentran dentro del mismo sector y ofrecen servicios iguales o similares. Una buena herramienta para analizar esto es el mapa de grupos

estratégicos, este es una técnica para poder ver como se encuentra la empresa frente a su competencia y se plantea de manera gráfica para poder analizar el ambiente y en base a ello tomar decisiones:

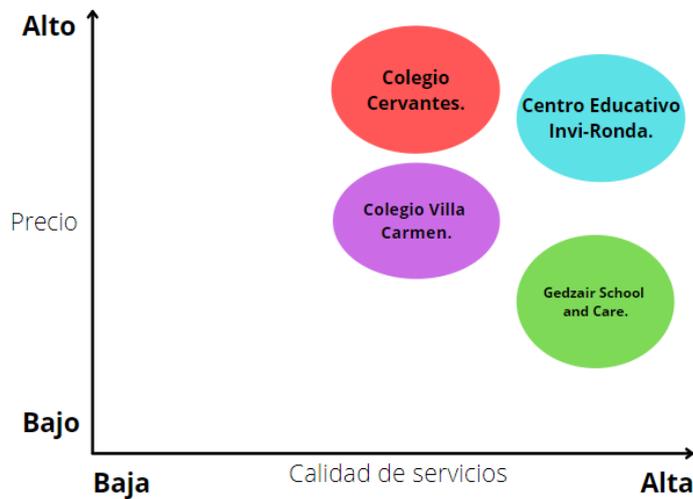


Gráfico 2. Grupo estratégico de Gedzair. (Fuente: Elaboración propia).

En este mapa se muestra que Gedzair aunque no tiene el precio más alto ofrece una calidad en sus servicios comparable al Centro Educativo Invi-Ronda y ofrece mejores servicios que el Colegio Cervantes y Villa Carmen por lo que se encuentra en una buena posición frente a sus competidores.

4.2.4. Posicionamiento Competitivo.

El Colegio Villa Carmen se encuentra fuertemente posicionado dentro de la comunidad de la zona al llevar el nombre de la misma (Villa Carmen). Desde el año 1983 este centro ha impartido clases a los jóvenes de la localidad, iniciando en aquel entonces con únicamente dos estudiantes. En cierta manera, se podría decir que esta entidad ha educado a la comunidad de Villa Carmen cuando nadie más podía hacerlo.

Por otro lado, el Centro Educativo Invi-Ronda lleva comprometido con su comunidad más de 30 años donde nunca han dejado de innovar para cubrir las necesidades que consideran son prioridad para la formación de sus jóvenes.

Con 17 años en el mercado, el Colegio Cervantes se constituye como una de las instituciones menos longevas que más impacto han causado en la comunidad educativa de Santo Domingo

este. Su modernidad, amplio espacio en conjunto con la experiencia premium que venden de manera pública ha llamado la atención de muchos de los padres del sector. A pesar de todo esto, en los últimos años unos cuantos escándalos aunados con la inexperiencia de la gerencia para manejar a estos, han llevado a la institución a crearse una mala reputación que los padres más atentos han tomado en cuenta.

Gedzair es una institución aún reciente que ha tenido una gran acogida en su comunidad cercana, con padres que recomiendan sus servicios encarecidamente, atrayendo a otros que se ven atraídos hacia la familia Gedzair. Sin embargo, de momento y por su poco tiempo en el mercado no es tan reconocido como otros.

4.2.5. Tamaño del mercado y datos del mercado.

Según el informe de Resultados Preliminares (Censo) 2010, organizado por la Oficina Nacional de Estadística (ONE), en la República Dominicana hay un total de 9,378,819 de habitantes, de estos, en la provincia de Santo Domingo residen un total de 2,359,327 dominicanos. El siguiente cuadro explica los nacimientos ocurridos por año según sexo y provincia de nacimiento desde el año 2013 hasta el año 2017. Esto es de vital importancia puesto que estas cifras son las que deciden la viabilidad a futuro de un proyecto educativo.

Cuadro 2.1-04

REPÚBLICA DOMINICANA: Nacimientos ocurridos por año, según sexo y provincia de nacimiento, 2013-2017

Sexo del registrado, según provincia de nacimiento	Año de ocurrencia				
	2013	2014	2015	2016	2017*
Total	163,611	165,783	161,622	152,370	148,061
Distrito Nacional	36,909	36,846	32,979	30,012	28,350
Azua	3,946	4,087	3,395	3,114	2,915
Baoruco	1,346	1,332	1,237	970	906
Barahona	4,664	4,655	4,161	3,944	3,893

REPÚBLICA DOMINICANA: Nacimientos ocurridos por año, según sexo y provincia de nacimiento, 2013-2017.

En este cuadro se puede apreciar que según este informe suministrado por la Oficina Nacional de Estadística (ONE), cada año nacen aproximadamente 155,000 infantes que formarán parte unos años más tarde al sistema educativo.

De manera más específica, el siguiente gráfico muestra cuántos estudiantes se matriculan por año lectivo según el nivel educativo.

Cuadro 4.2-03

REPUBLICA DOMINICANA: Número de estudiantes matriculados por año lectivo, según sector social y nivel, 2012-2013/ 2016-2017

Sector/Nivel	Año lectivo				
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Todos los sectores	2,690,713	2,756,063	2,782,826	2,773,255	2,749,144
Inicial	267,279	278,132	281,008	282,845	297,534
Básico	1,636,342	1,645,422	1,657,770	1,640,879	1,608,746
Privado	654,022	655,777	638,014	628,523	627,758
Inicial	157,404	162,219	158,638	156,432	163,856
Básico	372,376	370,815	357,641	354,769	347,605
Medio	107,829	106,336	105,134	100,701	103,282
Especial	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
Técnico profesional	4,899	5,146	4,880	4,354	0
Medio-Artes	52	74	53	39	0
Adultos	11,462	11,187	11,668	12,228	13,015

REPÚBLICA DOMINICANA: Número de estudiantes matriculados por año lectivo, según sector social y nivel, 2012-2013/ 2016-2017.

Según el cuadro, de manera general contando todos los sectores, cada año se suman un total de 2,749,144 estudiantes a los diversos cursos y grados. Observando de manera más específica el sector privado al cual pertenece Gedzair, se unen cada año 627,758 niños, de los cuales 163,856 jóvenes pertenecen al público target de Gedzair, los cuales se matriculan para el nivel inicial. De esta gráfica también se puede resaltar una tendencia mayoritariamente positiva en el área de la educación, lo que indica un claro crecimiento anual.

4.2.6. Grado de diferenciación de productos.

El grado de diferenciación en empresas como lo son los centros educativos no es muy amplio debido a que cada institución tiene que seguir cierto tipo de reglamentos establecidos por el ministerio de educación. Sin embargo la cantidad de cursos, talleres o programas que ofrecen es lo que los diferencian de los demás, a continuación se mostrará los elementos de diferenciación en base a la competencia de Gedzair:

Precio: La educación para la mayoría de los padres no es algo que tiene precio por ende no es un factor decisivo a la hora de elegir un centro educativo, aparte de que este varía dependiendo el grado donde se encuentre el estudiante y no están muy alejados de otros. Aunque claramente

dependiendo la disposición económica del padre puede que se guíe por un centro más asequible aunque no hay una gran brecha entre el precio de los competidores y Gedzair.

Servicios: Otro elemento que diferencia a los centros son los servicios o actividades extracurriculares que proporcionen. Un ejemplo de ello es que los otros colegios ofrecen clases de artes, artes marciales como taekwondo, ballet o servicios como salas de tarea o cuidado de niños. Aunque Gedzair ofrece servicios de cuidado no cuenta con los otros talleres o clases poniéndolo en una clara desventaja.

Nivel organizativo: La mayoría de estos centros educativos tiene una estructura funcional, la cual es jerárquica donde cada empleado tiene un superior y los equipos son agrupados por especialidades. Sin embargo, Gedzair tiene una estructura organizacional lineal en la cual las decisiones son únicamente tomadas por la dueña, y en esta organización los subordinados van directamente con el supervisor.

Estructura: Otro aspecto importante es el tamaño del centro ya que la capacidad de adquirir estudiantes puede ser un elemento decisivo a la hora de seleccionar un centro educativo. La competencia gracias a su estructura de gran tamaño puede ofrecer clases desde inicial hasta secundaria y puede abarcar una cantidad mayor de estudiantes a diferencia de Gedzair que debido a sus limitaciones solo puede ofrecer clases desde inicial y hasta mitad de primaria, y a veces tiene que rechazar estudiantes debido a la falta de espacio.

4.2.7. Análisis de Tendencias.

El sector educativo es uno de los que más ha impactado la actual pandemia debido a que ha causado un cambio en la forma de impartir clases, es por ello que las tendencias educativas dieron un cambio drástico en forma de enseñanza, método y herramientas. Estas son las tendencias representativas que se han ido desarrollando debido a la pandemia y los cambios que provocó:

1- Información del aprendizaje: Esta se relaciona a que se ha potenciado en gran medida el aprendizaje informal potenciado por la red y la tecnología digital. Tiene relación con el llamado aprendizaje a lo ancho de la vida, es decir, que la educación puede ocurrir en cualquier momento en cualquier lugar.

2- Educación permanente: Consiste en actividad formativa a lo largo de todo el ciclo de vida de una persona. Tiene lugar tanto en ámbitos formales como informales y en contextos diferentes (laboral, académico, doméstico, etc.). La persona podrá decidir su trayectoria educativa y disponer de habilidades superiores en el contexto digital es fundamental en este.

3- Aprendizaje autodirigido: El estudiante toma la iniciativa de aprender por sí mismo, con o sin la ayuda de otros. En un contexto de formación a lo largo de la vida, con una tendencia creciente hacia la informalización, la capacidad de dirigir y gestionar el propio aprendizaje es crucial.

4- Aprendizaje social: Esta es una teoría que se basa en que los niños van aprendiendo en base al entorno a través de la observación y de la imitación del comportamiento que vieron. Aunque se toma que este aprendizaje es muy peligroso ya que depende mucho del entorno de aprendizaje donde se encuentre el niño y puede que este no sea bueno.

5- Automatización: Esta tendencia se basa en el uso de inteligencia artificial para los procesos académicos y formativos. Igualmente la mezcla de la analítica del aprendizaje que consiste en la medición, recopilación, análisis e informe de datos sobre los alumnos y sus contextos con la inteligencia artificial daría a los docentes e instituciones educativas la posibilidad de personalizar el aprendizaje, diseñando de forma dinámica contenidos y actividades a medida.

En si todas estas tendencias solo dejan en claro que lo más importante a implementar en el sistema educativo, el uso de la tecnología ya que actualmente es la forma más rápida y fácil de aprendizaje debido a las facilidades de información que se puede obtener a través de ella y la comodidad que ofrece.

4.2.8. Fuerzas impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria.

Planificación. Es clave para el éxito. Se requiere definir una visión y misión de la educación virtual que se quiere tener y que encaja mejor en la institución. La cultura, lo digital, el estilo de liderazgo, y la gestión del cambio son fundamentales para el éxito. Se deben definir o formular objetivos claros y SMARTs (numéricos) que se quieren lograr, así mismo, junto a ello, las estrategias para alcanzar dichos objetivos.

Finanzas. Un proyecto de educación virtual u online demanda recursos. La tecnología, la formación y organización del equipo, la gestión, el marketing, por decir unas cuantas variables, demanda dinero, es por ello que en función del punto anterior, se debe cuantificar y valorar la inversión requerida por el proyecto.

Legal. Otra actividad clave y angular del proyecto. El marco de legalidad de los estudios, así como la negociación con los profesores, expertos, asesores y materiales multimedia que se contraten deben estar regidos y sólidamente fundamentados en un marco y actuación legal claro. Muy en especial la relación contractual con los profesores y los contenidos que estos aporten a los proyectos de educación.

Contenido. Este apartado se refiere a los cursos, asignaturas o materias virtuales. Así mismo es importante, definir quién desarrollará el material multimedia, los profesores o personal contratado para ello.

Tecnología. Es un elemento obvio que debe funcionar perfectamente. Hay en el mercado muchas plataformas, gratis (Moodle) y de pago (Blackboard) que funcionan muy bien. El darle personalización también es importante.

La Gestión. El elemento menos comprendido (y olvidado en muchos casos) pero fundamental para brindar un servicio de calidad a profesores y estudiantes. Se encarga básicamente de la atención, seguimiento y gestión general del proceso de aprendizaje.

Comunicación. Otro elemento olvidado y que suele causar problemas entre las distintas instancias involucradas en el proyecto. No sin mencionar que profesores y estudiantes deben estar informados de cualquier cambio en los usos de los diferentes elementos que integran el proyecto.

4.2.9. Análisis de Porter para la industria en la que se desarrolla la empresa o proyecto.

F1: Rivalidad entre los Competidores.

Grado: Alto.

Hay mucha rivalidad entre los competidores llegando a considerarse de grado alto debido a que los centros educativos viven en constante competencia para ver quién ofrece los mejores programas educativos. Así que los competidores siempre tratan de ofrecer cursos extracurriculares, tendencias innovadoras de educación entre otras cosas para atraer nuevos clientes.

F2: Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes.

Grado: Medio-bajo.

La probabilidad de que entren nuevos competidores es medio-baja debido a que para abrir una institución educativa se necesita de ciertos requerimientos como: personal cualificado, un capital inicial y una estructura adecuada para la enseñanza. A parte de que el costo inicial es alto y la competencia es agresiva.

F3: Amenaza de Productos Sustitutos.

Grado: Media-baja.

La amenaza de servicios sustitutos es media-baja debido a que aunque existen varias formas de educarse como lo son los sitios web en internet como Crehana que ofrecen facilidades de hacer cursos online, o los tutores privados que van directo a la casa de la persona a enseñarle.

La forma de estudio convencional es un centro educativo, ya sea público o privado sigue siendo tomada como la mejor opción, y más en niños, debido a la facilidad con la que pueden distraerse.

F4: Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores.

Grado: Bajo.

Este tipo de empresa al ser más enfocada a los servicios no necesita de proveedores o vendedores ya que queda en decisión del centro si quieren tener o no un suplidor. Ya que los productos alimenticios pueden comprarse en cualquier supermercado y los libros o materiales estudiantiles son comprados por los padres.

F5: Poder de Negociación de los Clientes o Compradores.

Grado: Alto.

El poder de negociación de los clientes es de grado alto debido a que en ellos está la decisión de si sus hijos siguen asistiendo al centro o no. Por otro lado los clientes ven el servicio ofrecido como algo fundamental ya que es la formación de sus hijos de la que se habla.

4.3. Amenazas y Oportunidades.

4.3.1. Análisis Amenazas y Oportunidades.

-Amenazas.

- Competencia rival basada en precios: Debido a que ellos son relativamente más caros que la competencia para el sector, una estrategia de una estancia rival basada en precios más económicos puede reducir la cartera de clientes de Gedzair.
- Alta cantidad de competidores: La educación es uno de los sectores donde más competencia puede haber debido a la alta cantidad de instituciones públicas o privadas que puede haber en una sola zona, así que la competencia es bastante.
- Modelo de negocio susceptible a pérdidas económicas por causa de pandemias, o rebrotes de virus ya existentes.
- Desintegración de las familias: La separación y los problemas familiares son algo que puede afectar a los colegios por el aspecto de que la mayoría de las separaciones puede llevar a cambiar al estudiante de escuela ya sea porque uno de los padres se mude de locación o por problemas monetarios a causa de este.
- Reformas en las legislaciones educativas: Estos cambios pueden dificultar el cómo se imparten las clases o provocar dificultades en la institución.
- Altos niveles de delincuencia en el sector: Esto puede provocar una pérdida de clientes debido a la desconfianza generada y la falta de seguridad que pueden llegar a sentir.
- Fundación de otras estancias infantiles en la zona: El que se establezca otra estancia en la zona podría generar una disminución en los clientes de Gedzair.

- Nuevos decretos que puedan restringir las actividades de Gedzair: Un ejemplo de ello sería que se aumente el horario del toque de queda lo que afectaría el servicio de estancia de Gedzair y disminuir la cantidad de ingresos.
- Tendencias educativas desfavorables: Si en algún momento el modelo educativo que use Gedzair sea desplazado por alguna tendencia nueva en la educación como lo es la tecnología y al ellos no adecuarse a esto pierda una cantidad significativa de clientes.
- Inconformidad de los vecinos con el local: Debido a que el centro se encuentra en medio de unas viviendas los vecinos podrían sentirse incómodos debido al ruido del colegio o a la cantidad de vehículos que aumenta

-Oportunidades.

- Adquisición de un nuevo local con más espacio: La compra de un local con más espacio para así aumentar la cantidad de grados impartidos y aumentar la cantidad de clientes.
- Crear contenido más atractivo dirigido a los clientes potenciales: Crear contenido más llamativo y original que pueda atraer a más padres a la organización.
- Abrir nuevos grados: Aumentar la cantidad de grados educativos de la institución para poder conservar a los estudiantes por más tiempo.
- Absorber más porción del mercado: Lo que se busca es expandir la cartera de clientes y que la influencia de Gedzair atraiga personas de zonas más alejadas.
- Creación de productos nuevos de la marca: La creación de una serie de libros infantiles educativos y uniformes escolares para vender a los padres de la institución.
- Aumentar el uso de nuevas tecnologías: Hacer uso de la tecnología en el modelo educativo del centro para adaptarse a las nuevas tendencias y en el ámbito administrativo para realizar con más efectividad las operaciones del centro.

- Mejorar las relaciones con otras instituciones educativas: Esto ayudaría a crear un ambiente solidario entre los centros, llegando a ayudarse entre ellos hasta en el simple hecho de compartir sus métodos educativos.
- Establecer técnicas de aprendizaje innovadoras: Utilizar modelos educativos modernos o métodos más creativos como la pedagogía educativa, modelo ideal finés, entre otros.
- Formación de los docentes en el uso de herramientas digitales: Esto ayudaría en la disminución del trabajo, implementando talleres y cursos para que los docentes puedan desarrollarse mejor en el ámbito digital.
- Nuevas leyes o decretos que favorezcan a la institución: Se podrían establecer nuevas leyes que den más apoyo al sector educativo ayudando a los centros y aumentando la calidad de estos.

4.3.2. Matriz Evaluación Factores Externos.

Matriz Evaluación Factores Externos (EFE).			
Factores.	Ponderación.	Clasificación.	Peso ponderado.
Amenazas.			
Competencia agresiva en la zona.	0.06	2	0.12
Alta cantidad de competidores.	0.08	2	0.16
Modelo de negocio susceptible a pérdidas económicas por causa de pandemias, o rebrotes de virus ya existentes.	0.07	2	0.14
Desintegración de las familias.	0.03	1	0.03
Cambios en las legislaciones educativas.	0.05	2	0.1
Altos niveles de delincuencia en el sector.	0.05	2	0.1
Fundación de otra estancia infantil en la zona.	0.03	1	0.03
Nuevos decretos que puedan restringir las actividades de Gedzair.	0.05	1	0.05
Tendencias educativas desfavorables.	0.02	1	0.02

Inconformidad de los vecinos con el local.	0.03	1	0.03
Oportunidades.			
Adquisición de un nuevo local con más espacio.	0.08	4	0.32
Crear contenido más atractivo dirigido a los clientes potenciales.	0.05	3	0.18
Abrir nuevos grados.	0.08	4	0.32
Absorber más porción del mercado.	0.05	4	0.2
Creación de productos nuevos de la marca.	0.05	3	0.18
Aumentar el uso de nuevas tecnologías.	0.07	4	0.28
Mejorar las relaciones con otras instituciones educativas.	0.03	3	0.09
Establecer técnicas de aprendizaje innovadoras.	0.04	3	0.12
Formación de los docentes en el uso de herramientas digitales.	0.06	4	0.24
Nuevas leyes o decretos que favorezcan a la institución.	0.03	3	0.09
Total.	1.00		2.8

Matriz 3: Matriz Evaluación Factores Externos. (EFE) (Fuente: Elaboración propia con datos suministrados del Centro Gedzair).

En base al resultado que es obtenido de la matriz el centro educativo las oportunidades dan un total de 2.02 y el valor total de las amenazas es un 0.73 por ende el entorno externo de la empresa es favorable, ya que las oportunidades son superiores.

4.4. Matriz de perfil competitivo (CPM).

Matriz de perfil competitivo.									
Factores clave.	Peso.	Gedzair School and Care.		Colegio Villa Carmen.		Centro Educativo Invi-Ronda.		Colegio Cervantes.	
		Rating.	Puntaje.	Rating.	Puntaje.	Rating.	Puntaje.	Rating.	Puntaje.
Publicidad.	0.2	3	0.6	3	0.6	4	0.8	3	0.6

Finanzas.	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Administración.	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	1	0.2
Tecnología.	0.15	3	0.45	2	0.3	4	0.6	3	0.45
Innovación.	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Marca.	0.2	3	0.6	3	0.6	4	0.6	4	0.8
Total.	1		3.15		3.05		3.55		2.9

Matriz 4: Matriz de perfil competitivo (CPM) (Fuente: Elaboración propia con datos suministrados del Centro Gedzair).

La matriz de perfil competitivo muestra que Gedzair School and Care se encuentra en una buena posición en el mercado frente a sus competidores siendo la segunda institución con el puntaje más alto un 3.15. Sin embargo se muestra que su competidor más fuerte es el Centro Educativo Invi-Ronda ya que están fuertemente establecidos en el mercado y cuentan con varios años de experiencia y el Colegio Villa Carmen que es un competidor sólido al ser el más cercano al centro.

4.5. Benchmarking.

El benchmarking consiste en la comparación de productos, servicios y procesos de trabajo de la competencia para con tu empresa y poder crear nuevas estrategias para producir mejores resultados. Dicho esto la competencia de Gedzair se desarrolla de la siguiente forma:

Colegio Villa Carmen la estrategia de este se basa en mantener el mismo modelo educativo para evitar fallos y ofrecerle a la comunidad una educación continua y estable. La estrategia del Centro Educativo Invi-Ronda está orientada a la expansión constante para poder ofrecer una mayor cantidad de servicios a sus clientes, a parte de centrarse en innovar sus procesos para adecuarse a los cambios que surjan en las tendencias educativas.

El Colegio Cervantes también se enfoca en una estrategia de expandir su terreno para aumentar su cantidad de clientes pero también se centran en dar una buena imagen pública a través de un excelente plan de comunicación. Ya que consideran importante comunicar a su público objetivo exclusividad y excelencia.

4.6. Conclusiones.

En cuanto a lo abordado con anterioridad en el trabajo se puede decir que el análisis de macroambiente reveló que las perspectivas que más afectan a la educación son la perspectiva legal ya que cualquier cambio en las leyes actuales afectará tanto de forma negativa y positiva a la educación.

La perspectiva tecnológica ya que la situación actual llevó al modelo educativo a cambiarse a lo que son las plataformas virtuales afectando de manera negativa a institutos tradicionales y la perspectiva económica debido a que todas las empresas dependen de cómo esté la economía, ya que de eso depende que las personas tengan capital para adquirir sus productos o servicios.

También el hecho de que los centros educativos tengan una volatilidad tan alto conlleva a que la pandemia actual conlleva a nuevas tendencias educativas que aunque estaban implementando de forma lenta, se tuvo que acelerar el proceso llevando al cierre de centros educativos y cambios drásticos en otros, aun así Gedzair logró adaptarse a estos cambios y continuar en funcionamiento.

La matriz de perfil competitivo también demostró que Gedzair se encuentra en una buena posición frente a sus competidores, ya que ofrece un servicio de excelente calidad a un buen precio aparte de que vive buscando innovar constantemente para no dejarse opacar por la competencia. En general se podría decir que el centro no se deja arrollar por las nuevas tendencias y siguen el ritmo del mercado a pesar de las complicaciones.

Capítulo V- Diagnóstico Estratégico.

5.1. Misión, Visión, Valores (MVV).

Misión: Somos una comunidad educativa que ofrece el Nivel Inicial, desarrollando las potencialidades de los infantes en todas las dimensiones de su ser: motor, cognitivo, socio-afectivo y del lenguaje, a través del juego en un clima participativo, usando palabras propias de su contexto en su lengua materna y asumiendo el inglés como segunda lengua.

Visión: Ser una comunidad educativa caracterizada por desarrollar las capacidades de los infantes para que sean agentes activos y participativos de la sociedad, respetando la diversidad cultural.

Valores:

-Respeto: Es el reconocimiento, consideración y atención que se deben a las otras personas. Por ende en Gedzair se busca un ambiente de respeto mutuo tanto con los clientes y los empleados para crear una atmósfera de paz y tranquilidad.

-Tolerancia: Es la capacidad que se posee de lidiar con ciertas circunstancias a través de una forma pacífica sin recurrir a ningún método o reacción inmunitaria.

-Dignidad: Es una cualidad de una persona que se comporta con responsabilidad, y seriedad, conservando siempre tanto el respeto hacia sí mismo como hacia los demás.

5.2. Evaluar Misión, Visión, Valores.

Evaluando primero la misión, se encuentra que está bien estructurada ya que comunica el concepto del negocio de manera precisa y concisa a la vez que habla en tiempo presente sobre sus actividades y servicios ofrecidos. Sin embargo y aunque se pueda intuir, su motivo de ser no queda claramente establecido.

La visión por su parte, da a notar la claridad con la que Gedzair plantea su futuro a la vez que plantean las acciones que desean realizar día con día hasta alcanzar dicho futuro. Además, es conciso, por lo que no termina extendiéndose más de lo necesario. Sin embargo, es posible

destacar que quizás la visión se pueda definir como “común” dentro del sector, siendo que muchas otras empresas tienen visiones similares.

Los valores por otro lado, quizás sean el punto más débil del credo organizacional, puesto que este posee pocos valores expresados en su propuesta y quizá no sean los más significativos para el segmento.

5.3. Propuesta de Misión, Visión, Valores.

Misión: “Somos una comunidad educativa que ofrece el Nivel Inicial, desarrollando las potencialidades de los infantes en todas las dimensiones de su ser: motor, cognitivo, socio-afectivo y del lenguaje, a través del juego en un clima participativo. “Educar es nuestro orgullo y placer”.

Visión: “Ser una comunidad educativa caracterizada por desarrollar las capacidades de los infantes para que sean agentes activos y participativos de la sociedad, respetando la diversidad cultural a la par que evolucionamos junto a nuestros pequeños hasta ser la opción más confiable en la zona oriental”.

Valores:

-Respeto: Es el reconocimiento, consideración y atención que se deben a las otras personas. Por ende en Gedzair se busca un ambiente de respeto mutuo tanto con los clientes y los empleados para crear una atmósfera de paz y tranquilidad.

-Tolerancia: Es la capacidad que se posee de lidiar con ciertas circunstancias a través de una forma pacífica sin recurrir a ningún método o reacción inmunitaria.

-Calidad del servicio: Se promueve que el servicio ofrecido debe ser siempre del más alto nivel, puesto que en Gedzair prima la calidad antes de la cantidad, y nuestro mayor orgullo es educar.

-Responsabilidad: La responsabilidad es lo primero que se toma en cuenta a la hora de ofrecer nuestros servicios, por lo que, cada tarea requiere de atención en cada detalle para llenar las expectativas de los padres que depositan su confianza en nosotros.

Trabajo colaborativo: Dado nuestro alto compromiso con la calidad y la responsabilidad no existe otra manera de brindar nuestros servicios que no sea con un trabajo en equipo perfectamente sincronizado y optimizado para lograr brindar siempre lo mejor.

5.4. Matriz FODA(CAME).

FODA/ CAME.	Puntos Fuertes.	Puntos Débiles.
Análisis Interno.	F1-Personal altamente capacitado.	D1-Espacio limitado en la instalación.
	F2-Precio relativamente económico.	D2-Poca oportunidad de ampliación de local.
	F3-Buen posicionamiento en su zona, siendo calificado como uno de los 25 mejores colegios.	D3-Diseño de marca poco llamativo.
	F4-Estructura superior a la de los colegios cercanos.	D4-Contenido muy repetitivo en las redes.
	F5-Experiencia trabajando con niños especiales.	D5-Pocos grados de estudio disponibles.
	F6-Fuerte conexión con los padres.	D6-No cuenta con un reglamento interno.
	F7-Fuerte apoyo de la comunidad.	D7-Personal ajeno a estrategias de desarrollo digital
	F8-Alta presencia online.	D8-Escaso liderazgo de los docentes en proponer innovaciones y actividades extracurriculares.
	F9-Servicio de transporte.	D9-Carencia de herramientas digitales para el manejo automatizado de las finanzas.
	F10-Buena relación alumno-docente.	D10-Planificación presupuestaria a largo plazo y medio plazo inexistente.
Oportunidades.	Estrategias F/O Ofensivas.	Estrategias D/O Reorientación.
O1-Adquisición de un nuevo local con más espacio.	1- (O1 + F3): Utilizar la estructura superior presente en la institución para ampliar el colegio.	1- (O6 + D9): Optimizar las herramientas digitales de trabajo interno y externo de la organización le permitirá ser más eficiente.
O2-Crear contenido más atractivo dirigido a los clientes	2- (O2 + F8): Integrar el contenido más atractivo a la	2- (O9 + D7): Habilitar docentes capacitados en el área digital

potenciales.	alta presencia online en las redes sociales.	permite abrir las puertas a nuevos servicios y oportunidades.
O3-Abrir nuevos grados.	3- (O4 + F7): Aprovechar el apoyo de la comunidad para abarcar más mercado en la zona cercana.	3- (O3 + D1): Abrir un nuevo local o expandirse de manera vertical marcará la evolución de la empresa.
O4-Absorber más porción del mercado.	4- (O5 + F6): Desarrollar productos basados en la conexión existente con los padres y las necesidades que estos posean.	
O5-Creación de productos nuevos de la marca.	5- (O8 + F1): Utilizar el personal capacitado que se posee en la empresa para desarrollar nuevas técnicas de aprendizaje de manera conjunta.	
O6-Aumentar el uso de nuevas tecnologías.		
O7-Mejorar las relaciones con otras instituciones educativas.		
O8-Establecer técnicas de aprendizaje innovadoras.		
O9-Formación de los docentes en el uso de herramientas digitales.		
O10-Nuevas leyes o decretos que favorezcan a la institución.		
Amenazas.	Estrategias F/A Defensivas.	Estrategias D/A Supervivencia.
A1-Competencia agresiva en la zona.	1- (A1 + F3): Desarrollar nuevas estrategias de marketing basadas en el posicionamiento de la institución en la zona en los últimos años y la confianza que se ha ganado para con su público.	1- (A1 + D5): Desarrollar nuevos grados permite abarcar más segmento y permanecer competitivo en cuanto a los servicios ofrecidos.
A2-Alta cantidad de competidores.	2- (A2 + F4): Utilizar la estructura de la organización como un punto de venta sobre otros competidores en la zona,	2- (A9 + D8): Empoderar a los empleados permite que estos creen barreras que protejan a la institución contra tendencias

	lo cual la convierte siempre en una opción siempre destacada.	desfavorables.
A3-Modelo de negocio susceptible a pérdidas económicas por causa de pandemias, o rebrotes de virus ya existentes.	3- (A4 + F6): Formular un programa de ayuda psicológica como una manera de brindar ayuda a los padres e hijos que se encuentran en situaciones de desintegración familiar.	3- (A3 + D10): Generar una planificación presupuestaria a mediano y largo plazo que considere estados de emergencia le permitirá a la institución soportar períodos difíciles.
A4-Desintegración de las familias.	4- (A10 + F7): El apoyo de la comunidad que la institución posee le permite lidiar con la inconformidad de algunos vecinos en el caso de que esto suceda.	4- (A8 + D6): Realizar un protocolo interno con medidas específicas para cada situación puede permitirle cierta flexibilidad a la institución a la hora de adaptarse a nuevas situaciones, puesto que, para cuando lleguen, la organización ya estará preparada.
A5-Cambios en las legislaciones educativas.		
A6-Altos niveles de delincuencia en el sector.		
A7-Fundación de otra estancia infantil en la zona.		
A8-Nuevos decretos que puedan restringir las actividades de Gedzair.		
A9-Tendencias educativas desfavorables.		
A10-Inconformidad de los vecinos con el local.		

Matriz 5: Matriz FODA (Fuente: Elaboración propia).

5.4.1. Estrategias Defensivas.

- Desarrollar nuevas estrategias de marketing basadas en el posicionamiento de la institución en la zona en los últimos años y la confianza que se ha ganado para con su público: Debido a que Gedzair se estableció firmemente en la zona, se ganó el apoyo de la comunidad y el agrado de los padres debido a sus técnicas de enseñanza, esto funge como una herramienta para sobreponerse y destacar frente a sus competidores cercanos.

- Utilizar la estructura de la organización como un punto de venta sobre otros competidores en la zona, lo cual la convierte siempre en una opción siempre destacada: Gedzair cuenta con comodidades como lo es aire acondicionado, televisores y área de juego brindando cierta ventaja competitiva sobre los otros centros de los alrededores la cual se presta para ser explotada.
- Formular un programa de ayuda psicológica como una manera de brindar ayuda a los padres e hijos que se encuentran en situaciones de desintegración familiar: Se brindara ayuda durante el proceso de la separación para que los niños no resulten afectados por ello y puedan continuar en el centro.
- El apoyo de la comunidad que la institución posee le permite lidiar con la inconformidad de algunos vecinos en el caso de que esto suceda: Gracias a la ayuda que brinda el colegio a la reducción de la delincuencia en el barrio debido a las cámaras de seguridad y que la calle es más frecuentada.

5.4.2. Estrategias Ofensivas.

- Utilizar la estructura superior presente en la institución para ampliar el colegio: El centro cuenta con la capacidad de poder realizar una segunda planta para así poder ampliar sus instalaciones lo que llevará a atraer más clientes, gracias a que se podrán admitir más estudiantes o aumentar la cantidad de grados. Sin embargo esto se realizará a futuro debido a la situación actual por la que está pasando el país y el hecho de que los centros educativos no pueden abrir sus instalaciones aun.
- Integrar el contenido más atractivo a la alta presencia online en las redes sociales: Diversificar el contenido en las redes sociales aumentaría la cantidad de seguidores y podría atraer más clientes a la organización aumentando los ingresos.
- Aprovechar el apoyo de la comunidad para abarcar más mercado en la zona cercana: El apoyo recibido puede conllevar a que los habitantes de la zona recomienden el centro a sus conocidos. o decidan entrar a sus hijos por recomendación de otro vecino y la fama generada logrando aumentar la cartera de clientes de la zona.

- Desarrollar productos basados en la conexión existente con los padres y las necesidades que estos posean: Se podría aprovechar la conexión de los padres y el centro para vender productos como libros y uniformes para los niños consiguiendo así aumentar los ingresos de la empresa.
- Utilizar el personal capacitado que se posee en la empresa para desarrollar nuevas técnicas de aprendizaje de manera conjunta: Aunque tomaría tiempo el hecho de capacitar a los empleados en nuevas técnicas de enseñanzas, nuevas técnicas podrían facilitar el aprendizaje de los infantes y mejorar la imagen de Gedzair como centro.

5.4.3. Estrategias de Supervivencia.

- Desarrollar nuevos grados permite abarcar más segmento y permanecer competitivo en cuanto a los servicios ofrecidos: Aumentar la cantidad de servicios ofrecidos es crucial en las instituciones ya que se puede ofrecer una mayor variedad de actividades extracurriculares y la cantidad de grados ayudaría a competir contra los otros colegios que ofrecen servicios hasta nivel secundario o más.
- Empoderar a los empleados permite que estos creen barreras que protejan a la institución contra tendencias desfavorables: Si los docentes se encuentran preparados en cuanto a los cambios repentinos que sufre la educación con los nuevos agregados de la tecnología se mejorará la imagen institucional y se podrá innovar con más facilidad.
- Generar una planificación presupuestaria a mediano y largo plazo que considere estados de emergencia le permitirá a la institución soportar períodos difíciles: La planificación del presupuesto ayudaría a que la empresa logre cumplir sus objetivos con más facilidad y que si ocurre algún problema externo ya sea por causas políticas, ambientales o legales podrá prever esto y no le genere una pérdida grave en sus ingresos.
- Realizar un protocolo interno con medidas específicas para cada situación puede permitirle cierta flexibilidad a la institución a la hora de adaptarse a nuevas situaciones, puesto que, para cuando lleguen, la organización ya estará preparada. Las empresas no pueden adivinar qué pasará en el futuro, sin embargo, sí pueden preparar soluciones

específicas para casos específicos. Poseer una guía para una situación que aún no ha sucedido es una de las bases que sostienen y protegen a una institución educativa.

5.4.4. Estrategia de Reorientación.

- Optimizar las herramientas digitales de trabajo interno y externo de la organización le permitirá ser más eficiente: La tecnología facilita los trabajos administrativos logrando que se hagan con más rapidez y efectividad disminuyendo el margen de error, si esto se aplicara a la organización se disminuiría la cantidad de trabajo en gran medida.
- Habilitar docentes capacitados en el área digital permite abrir las puertas a nuevos servicios y oportunidades: Es necesario que los docentes de la institución estén capacitados en el área digital debido a que la tecnología es algo que se está introduciendo en la educación cada vez más así que para poder ofrecer servicios como clases online o cursos de informática es necesario que los docentes estén capacitados en dicho tema.
- Abrir un nuevo local o expandirse de manera vertical marcará la evolución de la empresa: La adquisición de nuevos clientes en nuevos mercados hasta ahora inaccesibles para la organización será posible gracias al desarrollo de nuevas áreas donde impartir la docencia.

5.5. Búsqueda de soluciones: Desarrollo de las propuestas.

Después de haber analizado el FODA y haber realizado estrategias en base a las problemáticas planteadas en la empresa se han llegado a que las propuestas principales necesarias para mejorar el centro son las siguientes:

- 1- Diseño de una página web.
- 2- Ampliar las instalaciones.
- 3- Mejorar el diseño de la marca.
- 4- Implementación de las nuevas tecnologías en los procesos administrativos.
- 5- Estructura organizacional.
- 6- Manual de políticas y procedimientos.
- 7- Servicio de cuidado en el hogar.

5.6. Concepto, mercado objetivo, forma de entrega, oferta de producto, forma de producción, modelo de negocio.

- Concepto de idea 1.

Diseño de una página web: Es necesario el diseño de una página web donde el centro pueda tener todas sus informaciones online y de esa manera aumentar su presencia en las redes sociales.

Mercado objetivo: La página atiende dos mercados tanto los padres del centro Gedzair para que tengan un lugar donde puedan informarse de los eventos próximos del centro y preguntar sin necesidad de dirigirse a las instalaciones. Como posibles clientes potenciales para que se informen del centro y lo conozcan a través de ella.

Adultos de 25 a 40 años.

Zona geográfica: Santo Domingo Este/ Villa carmen / San Isidro / Invivienda.

Padres de familia / Padres jóvenes / Abuelos / Tutores legales.

Casados / Unión libre / padres solteros.

De 20,000 a 40,000 pesos dominicanos.

Empleado.

Redes sociales.

Medios digitales.

Forma de entrega: Formato digital.

Oferta de servicio: Se ofrecen los servicios de estudio de estudio de primer primario, de cuidado, de estancia, servicio de cuidado a domicilio, clases virtuales e informaciones generales sobre la institución.

Forma de producción: La página web se realizará a través de Wix.

Modelo de negocio: La página web puede generar dinero a través de la suscripción de servicios virtuales ya que se podrán ordenar los servicios de cuidado a domicilio a través de esta y pagar por el mismo medio, a parte de clases online para los infantes.

- Concepto de idea 2.

Ampliar las instalaciones: La creación de una segunda planta podría ayudar a aumentar los ingresos del centro como también su ventaja competitiva contra los demás colegios de la zona. La segunda planta contará con un total de 6 nuevas aulas donde se impartirán clases a estudiantes de secundaria y un salón de informática y la tercera planta tendrá un comedor, área de juegos y salón de profesores. Esta idea está planteada a futuro debido a que las instalaciones educativas deben seguir cerradas por decreto del gobierno.

Mercado objetivo:

Estas propuestas tienen dos target:

El primero son los usuarios, es decir, los estudiantes del centro Gedzair que se encuentran entre las edades de 2 a 10 años.

El segundo target serán los compradores, es decir, los adultos de 25 a 40 años.

Zona geográfica: Santo Domingo Este/ Villa carmen / San Isidro / Invivienda.

Padres de familia / Padres jóvenes / Abuelos / Tutores legales.

Casados / Unión libre / padres solteros.

De 20,000 a 40,000 pesos dominicanos.

Empleado.

Redes sociales.

Medios digitales.

Oferta de servicio: Esta ampliación permitirá ofrecer más servicios en Gedzair como lo son los niveles de primero a sexto grado y cursos de informática.

Forma de producción: Se contratará el personal adecuado para la construcción de la estructura.

Modelo de negocio: Consiste en que gracias a la ampliación del centro se permite la posibilidad de aumentar la cantidad de clientes que este puede recibir incrementando de forma exponencial los ingresos de este.

- Concepto de idea 3.

Mejorar el diseño de la marca: Este consiste en recrear el logo de la marca para que así sea más llamativa para el público y atraer más clientes.

Mercado objetivo:

Adultos de 25 a 40 años.

Zona geográfica: Santo Domingo Este/ Villa carmen / San Isidro / Invivienda.

Padres de familia / Padres jóvenes / Abuelos / Tutores legales.

Casados / Unión libre / padres solteros.

De 20,000 a 40,000 pesos dominicanos.

Empleado.

Redes sociales.

Medios digitales.

Forma de producción: Para la realización del nuevo logotipo se llevará a cabo la metodología del branding, proceso a través del cual se construye una marca o se rediseña. Esta metodología busca sobre todo dar a conocer todas las cualidades que tiene la marca para que el cliente pueda conocer los valores y visión que la marca tiene y que le sirve para diferenciarse de sus competidores. Para recaudar la información necesaria se realizó un formulario extenso con el objetivo de conocer de manera más cercana las percepciones y expectativas que existen en torno a Gedzair.

- Concepto de idea 4.

Implementación de las nuevas tecnologías en los procesos administrativos: Consiste en aumentar el uso de aplicaciones contables y administrativas para agilizar el trabajo y disminuir los errores.

- Concepto de idea 5.

Estructura organizacional: La estructura organizacional es la columna vertebral de cualquier empresa, en esta se incluyen los distintos puestos necesarios para el funcionamiento diario de una empresa y a quién pertenecen las responsabilidades de un área específica dentro de una organización.

- Concepto de la idea 6.

Manual de políticas y procedimientos: Un manual de políticas y procedimientos es aquél que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. En este se deben contestar las preguntas acerca de lo que hace y cómo administra

el área, departamento, dirección, gerencia u organización, y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido.

- Concepto de idea 7.

Servicio de docencia y cuidado en el hogar: Ofrecer un servicio de docencia y cuidado en el hogar es una alternativa para aquellos padres que desean disminuir al mínimo el contacto que tienen sus hijos con el exterior debido al covid-19, pero que aun así necesitan de alguien que eduque o cuide de sus hijos por diversos motivos.

Mercado objetivo:

El primero son los usuarios, es decir, los estudiantes del centro Gedzair que se encuentran entre las edades de 2 a 10 años.

El segundo target serán los compradores, es decir, los adultos de 25 a 40 años.

Zona geográfica: Santo Domingo Este/ Villa Carmen / San Isidro / Invienda.

Padres de familia / Padres jóvenes / Abuelos / Tutores legales.

Casados / Unión libre / padres solteros.

De 20,000 a 40,000 pesos dominicanos.

Empleado.

Medios digitales.

Oferta de servicio: Se ofrecerá el servicio de docencia o cuidado de niños en el hogar, depende qué servicio necesite el cliente.

Forma de producción: Seleccionar profesoras y niñeras calificadas que se dirijan al hogar de los clientes para brindar servicios cualificados.

Modelo de negocios: Se podrán solicitar las profesoras o niñeras a través de la página web o yendo directamente a las instalaciones. Luego de que los padres seleccionen el servicio que requieran, se proseguirá al pago ya sea en efectivo si es en las instalaciones o por tarjeta si es en la página web y recibirán el servicio.

5.7. Diseño de prototipo.

Prototipo de idea 1- Diseño de página web (Elaboración propia):



Las últimas noticias sobre Gedzair.

Titulares y noticias



Explicación de las admisiones

22 de febrero de 2021



Gedzair antes del covid-19.

10 de enero de 2021



Evento semanal Gedzair en el hogar.

20 de febrero de 2021



22 de febrero de 2021

10 de enero de 2021

20 de febrero de 2021



"Unidos aunque estemos separados."

Directora Mary Vargas.

¡Vamos a chatear!
Te responderemos tan pronto como podamos



Clases remotas.

Reservar ahora



Cursos en línea.

Reservar ahora

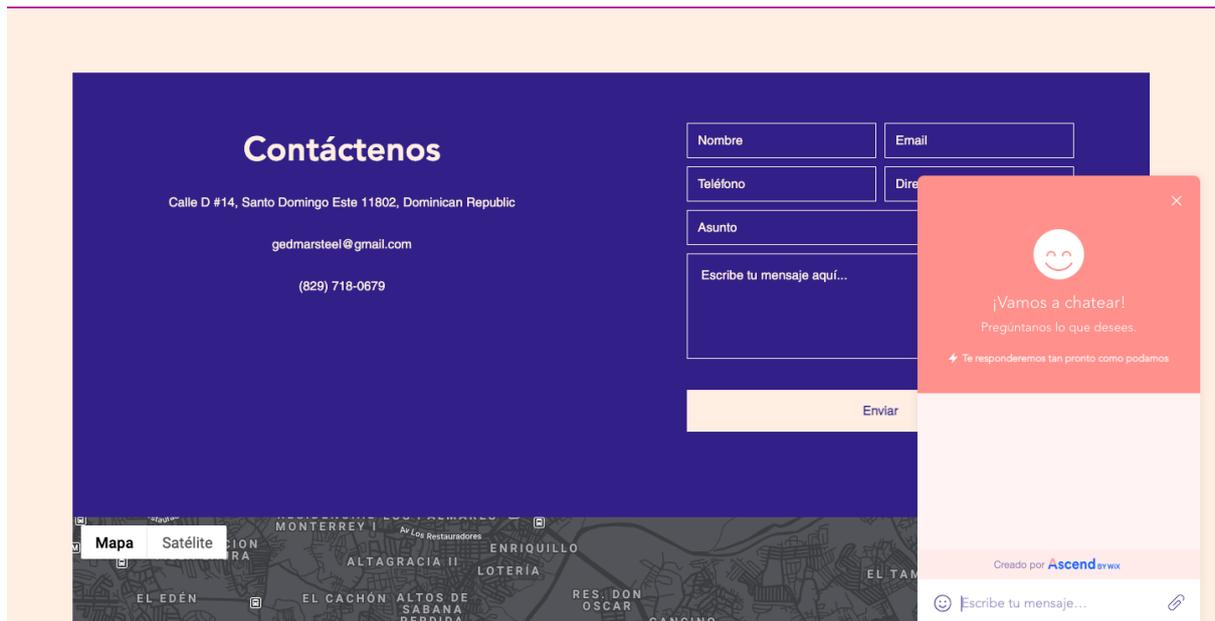
¡Vamos a chatear!
Te responderemos tan pronto como podamos



Servicio de cuidado en estancia.

Reservar ahora

¡Vamos a chatear!
Te responderemos tan pronto como podamos



Prototipo de idea 2- Ampliar las instalaciones:

A continuación se mostrará un diseño que fue realizado en un videojuego de cómo serían la segunda y tercera planta del centro Gedzair:

Aulas de primero a sexto grado con salón de informática (segunda planta):





Cafetería, área de juegos y salón de profesores (tercera planta):





Prototipo de idea 3- Mejorar el diseño de la marca: La propuesta fue realizada por los formulantes del siguiente proyecto.

Versión antigua:



Versión nueva:



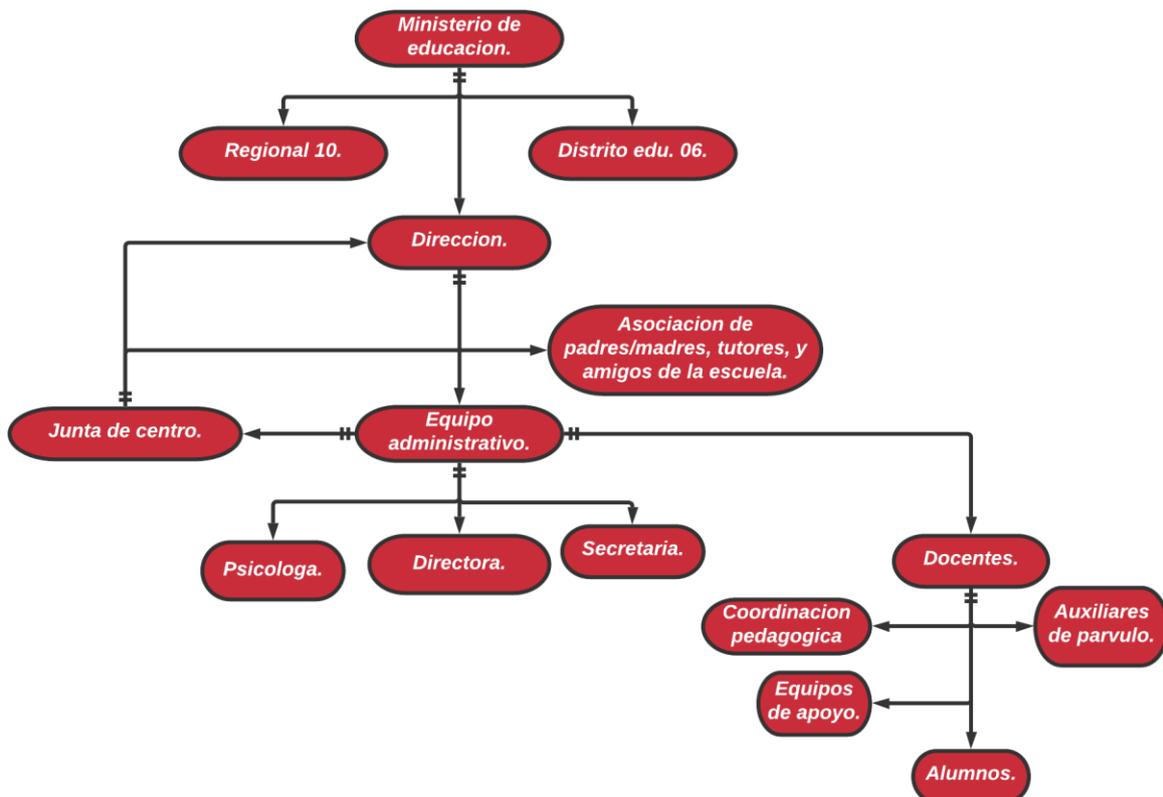
Prototipo de idea 4 - Implementación de las nuevas tecnologías en los procesos administrativos.

Propuesta de programa de contabilidad:



Prototipo de idea 5- Estructura organizacional:

Prototipo de la estructura organizacional:



Prototipo de idea 6- Manual de políticas y procedimientos:

Prototipo del índice del manual de políticas y procedimientos:

Contenidos sugeridos para el manual de políticas y procedimientos.

1 - Introducción.....

2 - Reconocimiento de las Políticas Públicas y Protocolos.....

3 - Políticas:

3.1 - Políticas de Disciplina.

3.1.1 - Derechos de los Estudiantes.....

3.1.2 - Deberes de los Estudiantes.....

3.2 - Política de Seguridad de la Información.....

3.3 - Política para promover el acomodo razonable.....

3.4 - Política para la prevención del acoso escolar – “Bullying”.....

3.5 - Política para estudiantes pacientes de asma.....

3.6 - Política sobre hostigamiento sexual y reglamento para el ofensor.....

3.7 - Política Institucional para la Prevención del Uso y Abuso de Drogas y Alcohol.....

3.8 - Política de No Fumar

3.9 - Política Institucional sobre Protección de Derechos de Autor.....

3.10 - Protocolo a Seguir para Visitas a la Institución por Parte de los Padres de Estudiantes, Familiares o Alguna Otra Persona.....

3.11 - Protocolo para la Prevención de Violencia Doméstica y/o de Género, Acecho.....

3.12 - Política para estudiantes pacientes de diabetes.....

3.13 - Política sobre la Protección y Conservación de Expedientes de Estudiantes.....

3.14 - Política sobre el Acceso a la Internet.....

Prototipo de idea 7- Servicio de docencia y cuidado en el hogar:

Prototipo del servicio de docencia y cuidado en el hogar dentro de la página web:

Servicios de cuidado y enseñanza en el hogar

Nuevos servicios adaptados a tus nuevas necesidades.

En Gedzair School And Care entendemos que la educación se basa en la evolución constante de las necesidades de aprendizaje y las alternativas que se brindan para lograrlo.

Por ello, hemos abierto un nuevo servicio de cuidado y enseñanza en casa a través del cual los jóvenes pueden progresar en la educación en la seguridad de su hogar.

¡Conózcalos!



¡Vamos a chatear!
Te responderemos tan pronto como podamos

5.8. Retroalimentación de la empresa.

Con fines de recopilar la información necesaria se realizará una entrevista a la directora del centro estudiantil Gedzair, Maria del Carmen Vargas Paulino, la cual se presentará a continuación.

1-¿Qué le parece la estrategia de diseñar una página web adecuada a la situación actual?

“La nueva página es mucho más atractiva y completa que la que tenía anteriormente, debido a que contiene una mayor cantidad de apartados como las clases online, nuevas informaciones agregadas, etc. Está bien enfocada para el área en la que se desenvuelve la compañía.”

2-¿Qué le parece la estrategia de ampliar las instalaciones del centro?

“La distribución me parece excelente tanto así que si en algún momento construyó podría guiarme con esta maqueta ya que la misma considero bastante bien la realidad del local.”

3-¿Qué le parece la estrategia de mejorar el diseño de la marca?

“El logo realmente me impresionó, fue un diseño que daba la oportunidad a la diversidad de nuestros valores con distintas etnias en él. Tuvo un gran nivel de aceptación entre los padres, puesto que tuvo un enfoque más acercado al público infantil que el anterior.”

4-¿Qué le parece la estrategia de implementar nuevas tecnologías en los procesos administrativos?

“Me parece una estrategia innovadora y de bastante utilidad ya que permitirá recordarles de manera eficaz a los padres el pago de la mensualidad, debido a que el sistema enviará directamente las facturas a sus correos. Esto ahorrará trabajo, debido a que no se tendrá que informar al cliente sobre el pago.”

5-¿Qué le parece la estrategia de desarrollar una estructura organizacional?

“Representa de manera adecuada la organización de la empresa. Además, la utilizare para imprimir la estructura organizacional y poder mostrarla de manera pública para ser más transparentes con nuestra organización.”

6-¿Qué le parece la estrategia de crear un manual de políticas y procedimientos?

“Me parece una propuesta realmente interesante. En Gedzair tenemos un gran interés por antepoernos a situaciones futuras. Como tal nunca hemos definido nuestros procedimientos diarios de forma específica y estructurada, por lo que es una gran oportunidad para establecer estos datos.”

7-¿Qué le parece la estrategia de realizar un servicio de cuidado y enseñanza en el hogar?

“En mi zona una propuesta como esta no sería tan efectiva debido a que la mayoría de los padres que han llegado a mi centro han dejado servicios de este estilo atrás, puesto a que el servicio que ofrezco es más económico y seguro para ellos.”

8-¿Qué le parece el cambio realizado en el credo organizacional?

“Los nuevos valores realmente describen mejor el trabajo realizado. Ciertamente y observando el antiguo credo en perspectiva, estos parecen realmente débiles y poco expresivos. Siempre queremos reunirnos para puntualizar puntos débiles en el servicio que podamos explotar y llevar a nuestros colaboradores a ser más cercanos a los padres y los niños. Los nuevos valores son realmente útiles para presentarnos al mundo de manera sencilla, puesto que antes los antiguos valores tampoco se encontraban definidos de manera pública.”

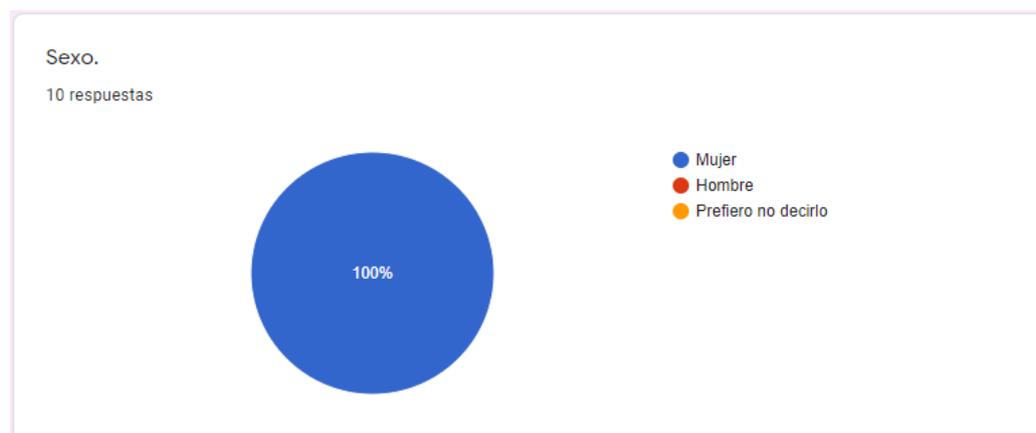
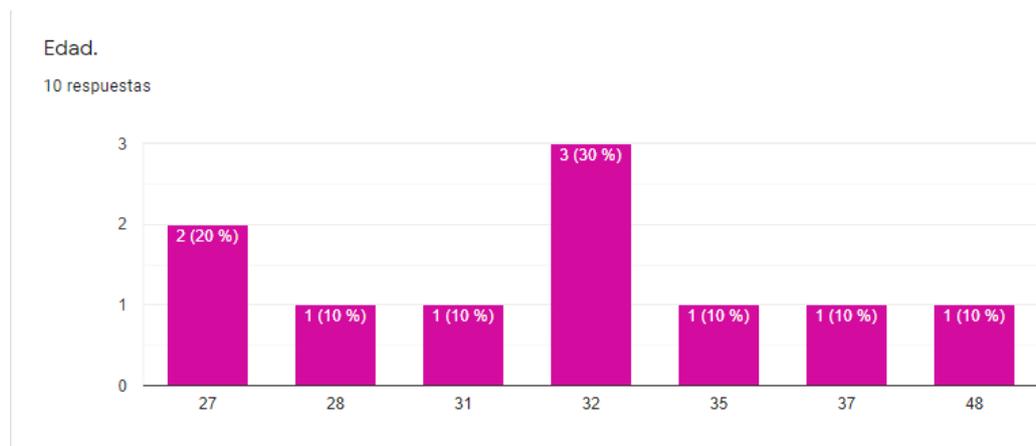
9-¿Tiene algún comentario o idea extra a añadir?

“Un punto clave en Gedzair es que la directora siempre se encuentra en el local, lo cual permite mayor cercanía con los padres. La directora siempre da la cara ante cualquier dificultad antes de que pueda surgir. Por ello intentamos prepararnos para los problemas antes de. Por ejemplo, se busca información de la vivencia en el hogar con los padres. Todo debe venir desde ambas

partes. Cualquier situación que se presenta se notifica a los padres en ese aspecto, los padres se sienten satisfechos de conocer cada detalle.”

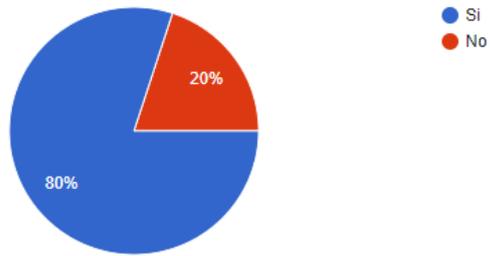
5.9. Validación con el cliente.

Para la recopilación de los datos que se mostrarán a continuación fue necesario presentar en detalle las propuestas a los clientes involucrados, lo cual les permitió tener pleno conocimiento sobre las estrategias propuestas. A continuación los resultados de la encuesta realizada a la junta de padres de Gedzair para saber su opinión en base a las nuevas propuestas presentadas:



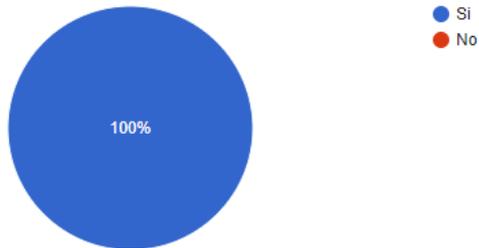
¿Se sentiría atraído por una nueva pagina web diseñada para ofrecer servicios educativos en línea?

10 respuestas



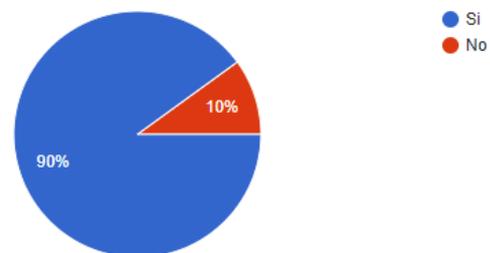
Le gustaría una ampliación del centro Gedzair hasta un tercer nivel que permita nuevos servicios educativos como la docencia de los cursos desde 1ro a 6to.

10 respuestas



¿Le agrada el nuevo diseño para el logo de Gedzair?

10 respuestas



¿Qué le parece el cambio realizado en el credo organizacional?

10 respuestas



¿Tiene algún comentario o idea extra a añadir?

10 respuestas

No
Excelente propuesta!!
Todo bien
Solo felicitaciones por el excelente servicio
Nada mas que añadir
Extender cursos primarios
Muy bien organizado

La propuesta de ofrecer servicios educativos en línea a través de la página web tuvo una aceptación del (80%) de los participantes en la encuesta y un rechazo del (20%). Lo que deja dicho que es una idea que no debería descartarse ya que tendría una buena aceptación por parte de los clientes del centro.

En la propuesta de ampliar el centro el (100%) de los encuestados concordó en que les gusta la idea y están de acuerdo en que Gedzair ofrezca servicios de docencia de 1ro a 6to grado, aparte de ofrecer nuevos servicios educativos.

En cuanto al nuevo diseño del logo para la marca el (90%) concordó en que le parece más agradable y que se encuentra de acuerdo con ello. Algo bueno ya que la marca podrá cambiar el logo sin ningún inconveniente.

La propuesta que tuvo una mayor cantidad de respuestas negativas fue la de servicio de cuidado y enseñanza en el hogar con un 60% de aceptación por parte de los clientes de Gedzair y un

40% de los clientes no le interesó la propuesta. En conclusión esta es una idea que se debería reconsiderar ya que solo un 60% de los encuestados se vio interesado y la propia empresa tampoco lo considero algo factible.

Por último el cambio en el credo organizacional del centro el 100% de los encuestados concordó en que el cambio fue positivo para la empresa.

Capítulo IV- Plan de reorientación.

6.1. Creación Cuadro de Mando Integral.

El cuadro de mando integral es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. Es una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa. A continuación se presentarán las cuatro perspectivas que conforman este modelo:

6.1.1. Objetivos Perspectiva Financiera.

- Generar un 20% de los ingresos a través de nuevos servicios de educación en el hogar para el segundo trimestre del año 2021.
- Reducir en un 40% los gastos relacionados con la pandemia en el mes de abril de 2022.
- Aumentar las inscripciones en un 70% para el último trimestre de 2023.
- Establecer un fondo de emergencia que recaude un 5% de los ingresos mensuales a partir del mes de abril de 2021.

6.1.2. Objetivos Perspectiva del Cliente.

- Incrementar el engagement a un 6% en las redes sociales en un año.
- Aumentar la satisfacción de los clientes del centro Gedzair dentro de los próximos 8 meses.
- Introducir un nuevo producto al mercado para ampliar la cartera de clientes del centro.
- Mejorar la experiencia de pago del cliente a través de programas digitales.

6.1.3. Objetivos Perspectiva de Procesos.

- Estructurar protocolos de procedimiento para los servicios de educación en el hogar en el mes de abril de 2021.
- Programar inscripciones a través de la página web.
- Integrar programas informáticos al sistema de gestión de procesos.

- Simplificar el proceso de aprobación interno.

6.1.4. Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

- Mejorar el clima organizacional de la empresa a través de beneficios y compensaciones.
- Capacitar a los empleados para la nueva modalidad de servicios educativos en el hogar.
- Evaluar las capacidades y habilidades del personal para cumplir con las nuevas estrategias.
- Establecer un sistema de información en tiempo real.

6.1.5. Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral.

6.1.5.1. Indicadores de los Objetivos Perspectiva Financiera:

- Generar un 20% de los ingresos a través de nuevos servicios de educación en el hogar para el segundo trimestre del año 2021.
 - A) Indicador: % de ingresos del segundo trimestre del año 2021.
- Reducir en un 40% los gastos relacionados con la pandemia en el mes de abril de 2022.
 - A) Indicador: % de gastos atados a la pandemia en el mes de abril de 2022.
- Aumentar las inscripciones en un 70% para el último trimestre de 2023.
 - A) Indicador: % de inscripciones.
- Establecer un fondo de emergencia que recaude un 5% de los ingresos mensuales a partir del mes de abril de 2021.
 - A) Indicador: Ingresos mensuales.

6.1.5.2. Indicadores de los objetivos Perspectiva del Cliente.

- Incrementar el engagement a un 6% en las redes sociales.
 - A) Indicador: % de Engagement.

- Aumentar la satisfacción de los clientes del centro Gedzair.
 - A) Indicador: % de satisfacción de los clientes.
 - B) Indicador: % de quejas.

- Introducir un nuevo producto al mercado para ampliar la cartera de clientes del centro.
 - A) Indicador: Integrar el nuevo producto terminado y disponible para su uso.

- Mejorar la experiencia de pago del cliente a través de programas digitales.
 - A) Indicador: % de aprobación del cliente.

6.1.5.3. Indicadores de los Objetivos Perspectiva de Procesos:

- Estructurar protocolos de procedimiento para los servicios de educación en el hogar en el mes de abril de 2021.
 - A) Indicador: Tener el protocolo terminado y disponible para su uso en el mes de abril de 2021.

- Programar inscripciones a través de la página web.
 - A) Indicador: Tener disponible la página web para la aceptación de inscripciones en línea.

- Integrar programas informáticos al sistema de gestión de procesos.
 - A) Indicador: Tener programas de gestión de procesos integrados al 100% en la planificación de las actividades.

- Simplificar el proceso de aprobación interno.
 - A) Indicador: Tener establecido un proceso específico que permita el acceso a respuestas rápidas.

6.1.5.4. Indicadores de los objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

- Mejorar el clima organizacional de la empresa a través de beneficios y compensaciones.
 - A) Indicador: % de aprobación de las nuevas medidas en encuestas a nivel interno.

- Capacitar a los empleados para la nueva modalidad de servicios educativos en el hogar.
 - A) Indicador: Aprobación de los entrenadores

- Evaluar las capacidades y habilidades del personal para cumplir con las nuevas estrategias.
 - A) Indicador: Aprobación de los entrenadores.

- Establecer un sistema de información en tiempo real.
 - A) Indicador: Tener establecido un sistema específico que transmite información de todas las actividades de la empresa en tiempo real.

6.1.6. Metas, Acciones y Proyectos.

6.1.6.1. Objetivos Perspectiva Financiera:

- Generar un 20% de los ingresos a través de nuevos servicios de educación en el hogar para el segundo trimestre del año 2021.
 - A) Meta: 20% en 3 meses.
 - B) Acciones:
 - Establecer nuevos servicios educativos en casa que ofrezcan la personalización de la enseñanza junto a la seguridad del hogar.
 - C) Proyecto:
 - Generar ingresos a través de un nuevo servicio de cuidado en el hogar que permita a los padres sentirse seguros.

- Reducir en un 40% los gastos relacionados con la pandemia en el mes de abril de 2022.
 - A) Meta: 40% en 13 meses.
 - B) Acciones:
 - Analizar los gastos realizados en los últimos meses en el marco del COVID-19.
 - Eliminar o sustituir aquellos gastos innecesarios dentro del marco del COVID-19 debido al avance del programa de vacunación, lo cual permitirá ahorrar materiales que ya no serán necesarios en las mismas cantidades.
 - C) Proyecto:
 - Reducir e reinvertir aquellos gastos innecesarios que provengan de la pandemia.

- Aumentar las inscripciones en un 70% para el último trimestre de 2023.
 - A) Meta: 70% en 33 meses.
 - B) Acciones:
 - Realizar publicidad que atraiga al público objetivo.
 - C) Proyecto:
 - Recuperar la base de clientes perdida durante la pandemia.

- Establecer un fondo de emergencia que recaude un 5% de los ingresos mensuales a partir del mes de abril de 2021.
 - A) Meta: 5% mensual.
 - B) Acciones:
 - Formalizar un fondo que absorba parte de los ingresos.
 - C) Proyecto:
 - Preparar un colchón de emergencia que permita a la organización hacer frente a un desembolso de emergencia ante cualquier imprevisto.

6.1.6.2. Objetivos Perspectiva del Cliente.

- Incrementar el engagement a un 6% en las redes sociales.
 - A) Meta: 0.5% mensual hasta marzo del 2022.
 - B) Acciones:
 - Crear contenido original e impactante para el público.
 - Hacer uso de hashtags para atraer un público orientado al área educativa.
 - Publicar contenido relevante que interese al consumidor.
 - C) Proyecto:
 - Incrementar el engagement para atraer una mayor porcentaje de clientes.

- Aumentar la satisfacción de los clientes del centro Gedzair.
 - A) Meta: 70% de satisfacción y un porcentaje de quejas inferior al 15% en 8 meses.
 - B) Acciones:
 - Realizar encuestas para medir la satisfacción del cliente.
 - C) Proyecto:
 - Implementación de mejora para satisfacer a los consumidores.

- Introducir un nuevo producto al mercado para ampliar la cartera de clientes del centro.
 - A) Meta: 1 Operación de un año.
 - B) Acciones:
 - Promocionarlo en las redes sociales del centro.
 - Realizar una reunión para informar a los clientes del nuevo producto.
 - C) Proyecto:
 - Introducción de productos escolares como libros infantiles o uniformes para llamar a más clientes.

- Mejorar la experiencia de pago del cliente a través de programas digitales.
 - A) Meta: 50% en el periodo establecido.
 - B) Acciones:
 - Dar la facilidad de hacer los pagos de la matrícula a través de la página web de Gedzair.
 - C) Proyecto:
 - Facilitar a los clientes el pago de los servicios desde el hogar para evitar contagios y tener una mayor eficiencia.

6.1.6.3. Objetivos Perspectiva de Procesos:

- Estructurar protocolos de procedimiento para los servicios de educación en el hogar en el mes de abril de 2021.
 - A) Meta: 1 procedimiento en un mes.
 - B) Acciones:
 - Formalizar un protocolo de procedimientos para los servicios de educación en el hogar que satisfaga las inquietudes de los padres sobre dicho servicio.
 - C) Proyecto:
 - Preparar un manual que indique a los padres el funcionamiento del servicio.

- Programar inscripciones a través de la página web.
 - A) Meta: 1 procedimiento.
 - B) Acciones:
 - Preparar la página web para aceptar inscripciones.

C) Proyecto:

- Facilitar el proceso de inscripción a los padres a través de un proceso online.

- Integrar programas informáticos al sistema de gestión de procesos.

A) Meta: 1 procedimiento.

B) Acciones:

- Adoptar programas informáticos en los procesos de la organización.

C) Proyecto:

- Eficientizar los procesos internos a través de la tecnología.

- Simplificar el proceso de aprobación interno.

A) Meta: 1 procedimiento.

B) Acciones:

- Analizar el proceso existente para lidiar con las decisiones con el propósito de descentralizarlo y extraer las mejores prácticas.

C) Proyecto:

- Facilitar y dividir los procesos y responsabilidades en la toma de decisiones.

6.1.6.4. Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

- Mejorar el clima organizacional de la empresa a través de beneficios y compensaciones.

A) Meta: 60% en 11 meses.

B) Acciones:

- Reconocer los logros de los trabajadores.
- Hacer que los empleados se sientan escuchados.
- Ofrecer incentivos por realizar un buen trabajo.

C) Proyecto:

- Mejorar el ambiente dentro del centro para obtener un mayor rendimiento por parte de los empleados.

- Capacitar a los empleados para la nueva modalidad de servicios educativos en el hogar.

A) Meta: 1 procedimiento en un mes.

B) Acciones:

-Impartir cursos a los empleados del centro para que puedan brindar el servicio educativo.

C) Proyecto:

-Brindar la facilidad a los clientes de que sus hijos sean educados en casa.

- Evaluar las capacidades y habilidades del personal para cumplir con las nuevas estrategias.

A) Meta: 1 procedimiento en un mes.

B) Acciones:

-Prestar atención a la productividad y calidad del trabajo.

-Establecer metas y objetivos a cada empleado.

C) Proyecto:

-Valorar la capacidad de los empleados para cumplir con las nuevas estrategias.

- Establecer un sistema de información en tiempo real.

A) Meta: 1 procedimiento en un mes.

B) Acciones:

-Adquirir una aplicación que permita gestionar los proyectos de la empresa y la comunicación entre los colaboradores de manera segura.

C) Proyecto:

-Mejorar la comunicación interna dentro de la empresa.

6.2. Propuesta de Valor.

La propuesta de valor que ofrece el centro educativo Gedzair es un personal capacitado en la enseñanza, ya que el centro puede ofrecer tanto servicios a niños con necesidades educativas especiales debido a la experiencia adquirida y tienen la capacidad de dar clases de inglés convirtiéndolos en el único centro bilingüe de la zona.

6.3. Estrategia Competitiva.

La estrategia competitiva que se sigue en Gedzair es una estrategia dirigida de diferenciación. Bajo esta estrategia la organización se empeña en satisfacer un reducido número de clientes al ofrecer un servicio que complace sus necesidades específicas, brindando así un servicio de primer nivel en su reducida porción del mercado.

6.4. Estrategias Por Perspectiva.

6.4.1. Objetivos Perspectiva Financiera:

- Generar un 20% de los ingresos a través de nuevos servicios de educación en el hogar para el segundo trimestre del año 2021.
A) Estrategia: Diversificación de ingresos de la organización.

- Reducir en un 40% los gastos relacionados con la pandemia en el mes de abril de 2022.
A) Estrategia: Reducción de costos en orden de realizar una reinversión.

- Aumentar las inscripciones en un 70% para el último trimestre de 2023.
A) Estrategia: Acercarse nuevamente a los clientes perdidos durante el periodo de la pandemia.

- Establecer un fondo de emergencia que recaude un 5% de los ingresos mensuales a partir del mes de abril de 2021.
A) Estrategia: Prepararse para cualquier imprevisto, como puede ser un nuevo cierre de emergencia.

6.4.2. Objetivos Perspectiva del Cliente:

- Incrementar el engagement a un 6% en las redes sociales.
A) Estrategia: Generar contenido más atractivo para los clientes.

- Aumentar la satisfacción de los clientes del centro Gedzair.
A) Estrategia: Mejorar el servicio al cliente.

- Introducir un nuevo producto al mercado para ampliar la cartera de clientes del centro.
A) Estrategia: Presentar al mercado el nuevo producto a través de medios online tanto como medios offline.

- Mejorar la experiencia de pago del cliente a través de programas digitales.

- A) Estrategia: Crear una página web que pueda ofrecer dicho servicio de una manera cómoda y sencilla para el uso de los consumidores.

6.4.3. Objetivos Perspectiva de Procesos:

- Estructurar protocolos de procedimiento para los servicios de educación en el hogar en el mes de abril de 2021.
- A) Estrategia: Realizar una evaluación de las inquietudes de los padres para entregar respuestas precisas y certeras.

- Programar inscripciones a través de la página web.
- A) Estrategia: Crear una página web cómoda y accesible para los usuarios que les permita conocer de manera rápida sus posibilidades dentro de la misma. De esta forma, quienes accedan a la página deben de entrar en contacto rápidamente con toda aquella información relevante para la toma de decisiones, a la vez que encuentran a su disposición diversos métodos de contacto.

- Integrar programas informáticos al sistema de gestión de procesos.
- A) Estrategia: Modernizar las operaciones internas de Gedzair para agilizar procesos.

- Simplificar el proceso de aprobación interno.
- A) Estrategia: Facilitar la toma de decisiones y la velocidad de respuesta de la institución.

6.4.4. Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

- Mejorar el clima organizacional de la empresa a través de beneficios y compensaciones.
- A) Estrategia: Crear un sistema de recompensas para motivar al empleado.

- Capacitar a los empleados para la nueva modalidad de servicios educativos en el hogar.
- A) Estrategia: Crear programas de desarrollo y aprendizaje para los empleados.

- Evaluar las capacidades y habilidades del personal para cumplir con las nuevas estrategias.
- A) Estrategia: Hacer una evaluación del trabajo de los empleados. Con esta estrategia se podrá indicar si están adaptándose a las nuevas mecánicas de trabajo.

- Establecer un sistema de información en tiempo real.
- A) Estrategia: Facilitar la comunicación dentro de la empresa para disminuir la cantidad de errores.

6.5. Construcción del Cuadro de Mando Integral.

El cuadro de mando integral se encuentra en el Excel adjunto.

Capítulo VII - Alineación Estratégica.

7.1. Presupuesto vinculado al plan de respuesta.

7.1.1. Presupuesto por perspectiva.

El presupuesto requerido para poder alcanzar los objetivos planteados por perspectiva:

Presupuesto por perspectiva.		
Perspectiva.	Monto.	%
Perspectiva financiera.	\$150,000.00	30%
Perspectiva clientes.	\$140,000.00	28%
Perspectiva procesos.	\$95,000.00	19%
Perspectiva A y C	\$115,000.00	23%
Total	\$500,000.00	100%

Matriz 6: Presupuesto por perspectiva (Fuente: Elaboración propia, y los datos se encuentran en el Excel adjunto 'La matriz Cuadro de Mando Integral').

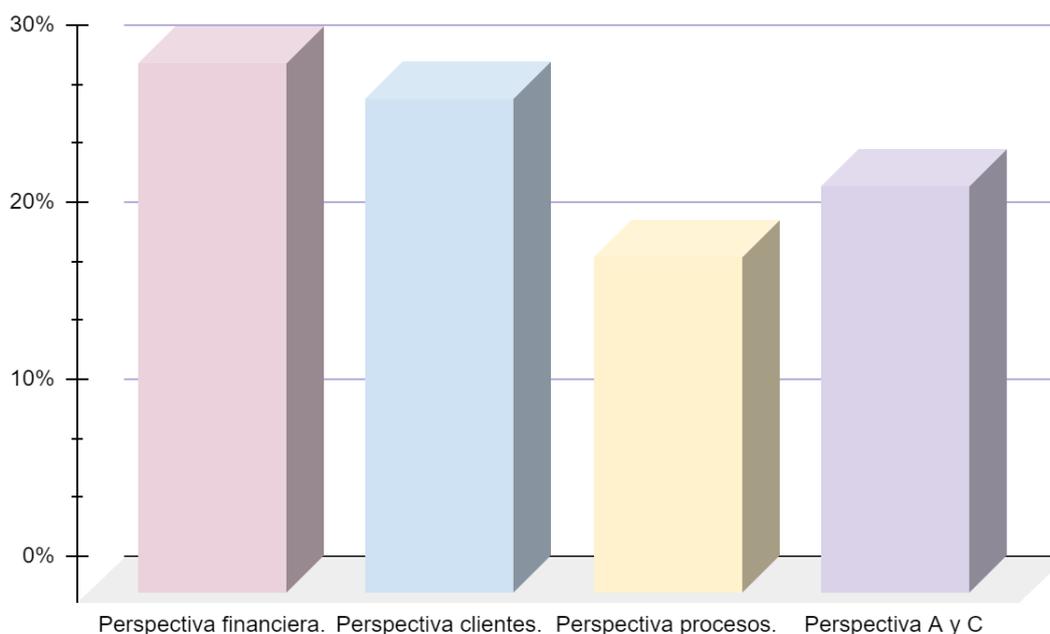


Gráfico 3: Porcentaje del presupuesto por perspectiva (Fuente: Elaboración propia, y los datos se encuentran en el Excel adjunto 'La matriz Cuadro de Mando Integral').

7.1.2. Presupuesto por perspectiva por año.

A continuación, se plantea el presupuesto por perspectiva detallado de cada año:

Presupuesto por perspectiva por año				
Perspectiva.	Año 1	Año 2	Año 3	Total.
Perspectiva financiera.	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$150,000.00
Perspectiva clientes.	\$84,000.00	\$28,000.00	\$28,000.00	\$140,000.00
Perspectiva procesos.	\$76,000.00	\$9,500.00	\$9,500.00	\$95,000.00
Perspectiva A y C	\$115,000.00	-	-	\$115,000.00
Total	\$325,000.00	\$87,500.00	\$87,500.00	\$500,000.00

Matriz 7: Presupuesto por perspectiva por año (Fuente: Elaboración propia, y los datos se encuentran en el Excel adjunto 'La matriz Cuadro de Mando Integral').

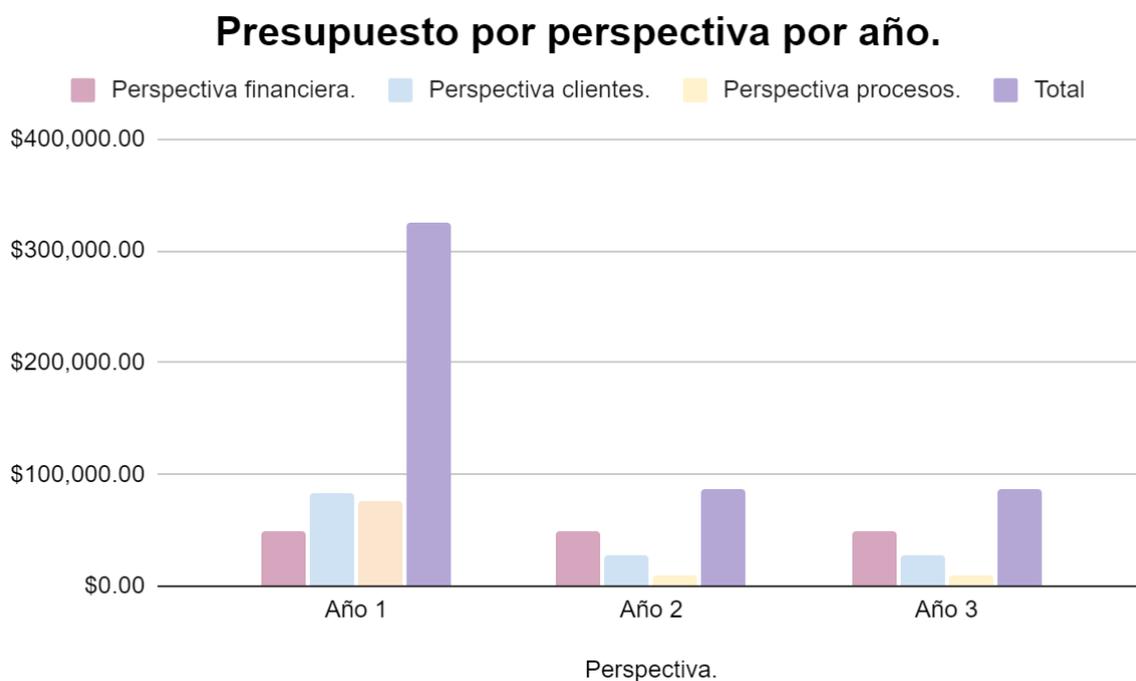


Gráfico 4: Porcentaje del presupuesto por perspectiva por año (Fuente: Elaboración propia, y los datos se encuentran en el Excel adjunto 'La matriz Cuadro de Mando Integral').

7.2. Análisis de retorno sobre la inversión.

A continuación se muestra el análisis de retorno sobre la inversión de Gedzair, este será en base al resultado del presupuesto planteado anteriormente al centro:

Inversion Año 1.	Costo de inversion.	Retorno esperado.
Generar un 20% de los ingresos a través de nuevos servicios de educación en el hogar para el segundo trimestre del año 2021.	\$10,000.00	\$44,040.00
Reducir en un 40% los gastos relacionados con la pandemia en el mes de abril de 2022.	\$0.00	\$4,000.00
Aumentar las inscripciones en un 70% para el último trimestre de 2023.	\$35,000.00	\$154,140.00
Establecer un fondo de emergencia que recaude un 5% de los ingresos mensuales a partir del mes de abril de 2021.	\$5,000.00	-
Incrementar el engagement a un 6% en las redes sociales en un año.	\$16,800.00	-
Aumentar la satisfacción de los clientes del centro Gedzair dentro de los próximos 8 meses.	\$25,200.00	-
Introducir un nuevo producto al mercado para ampliar la cartera de clientes del centro.	\$33,600.00	\$132,120.00
Mejorar la experiencia de pago del cliente a través de programas digitales.	\$8,400.00	-
Estructurar protocolos de procedimiento para los servicios de educación en el hogar en el mes de abril de 2021.	\$0.00	-
Programar inscripciones a través de la página web.	\$15,200.00	-
Integrar programas informáticos al sistema de gestión de procesos.	\$60,800.00	-
Simplificar el proceso de aprobación interno.	\$0.00	-
Mejorar el clima organizacional de la empresa a través de beneficios y compensaciones.	\$40,250.00	-
Capacitar a los empleados para la nueva modalidad de servicios educativos en el hogar.	\$17,250.00	-
Evaluar las capacidades y habilidades del personal para cumplir con las nuevas estrategias.	\$11,500.00	-
Establecer un sistema de informacion en tiempo real.	\$46,000.00	-
Total.	\$325,000.00	\$334,300.00

Matriz 8: Inversión año 1 (Fuente: Elaboración propia, y los datos se encuentran en el Excel adjunto 'La matriz Cuadro de Mando Integral').

Inversion Año 2.	Costo de inversion.	Retorno esperado.
Reducir en un 40% los gastos relacionados con la pandemia en el mes de abril de 2022.	\$0.00	\$4,000.00
Aumentar las inscripciones en un 70% para el último trimestre de 2023.	\$47,500.00	\$110,100.00
Establecer un fondo de emergencia que recaude un 5% de los ingresos mensuales a partir del mes de abril de 2021.	\$2,500.00	-
Incrementar el engagement a un 6% en las redes sociales en un año.	\$14,000.00	-
Introducir un nuevo producto al mercado para ampliar la cartera de clientes del centro.	\$14,000.00	-
Total.	\$78,000.00	\$114,100.00

Matriz 9: Inversión año 2 (Fuente: Elaboración propia, y los datos se encuentran en el Excel adjunto 'La matriz Cuadro de Mando Integral').

Inversion Año 3.	Costo de inversion.	Retorno esperado.
Aumentar las inscripciones en un 70% para el último trimestre de 2023.	\$47,500.00	\$110,100.00
Establecer un fondo de emergencia que recaude un 5% de los ingresos mensuales a partir del mes de abril de 2021.	\$2,500.00	-
Introducir un nuevo producto al mercado para ampliar la cartera de clientes del centro.	\$28,000.00	-
Total.	\$78,000.00	\$110,100.00

Matriz 10: Inversión año 3 (Fuente: Elaboración propia, y los datos se encuentran en el Excel adjunto 'La matriz Cuadro de Mando Integral').

ROI.				
	Año 0 - 2020.	Año 1 - 2021.	Año 2 - 2022.	Año 3 - 2023.
Ventas brutas.	\$3,600,000.00	\$4,140,000.00	\$4,636,800.00	\$5,100,480.00
Ventas brutas incrementales.		\$540,000.00	\$496,800.00	\$463,680.00
% de incremento de ventas brutas.		15%	12%	10%
Inversion incremental.		\$325,000.00	\$87,500.00	\$87,500.00
Ventas brutas incrementales.		\$334,300.00	\$114,100.00	\$110,100.00
% ventas brutas incrementales.		9.29%	3.17%	3.06%
Total de ventas.		\$4,474,300.00	\$4,750,900.00	\$5,210,580.00
ROI		2.86%	30.40%	25.83%

Matriz 11: ROI (Fuente: Elaboración propia, y los datos se encuentran en el Excel adjunto 'La matriz Cuadro de Mando Integral').

El cuadro a continuación muestra que el % de ventas brutas ha incrementado en un 15% el primer año, 12% el segundo año y 10% el tercero, esto tomando en cuenta las ventas del año 0 las cuales fueron RD\$3, 600,000. Luego continuando con la inversión incremental en cada año siendo RD\$325,000.00 en el 2021, RD\$87,500.00 en el 2022 y RD\$87,500 en el 2023.

Esto generará ventas brutas incrementales de RD\$334,300.00 en el año 2021, RD\$114,100.00 en el año 2022 y RD\$110,100.00 en el 2023. Conllevando a un ingreso de 9.29% de ventas brutas incrementales en el primer año, 3.17% en el segundo y 3.06% en el tercero.

Por último, el total de Retorno sobre la Inversión se tiene un 2.86% para el año 2021, un 30.40% para el año 2022 y un 25.83% para el 2023. El resultado obtenido no es tan elevado debido a que esto es un plan más enfocado en fortalecer la institución que generar ganancias inmediatas, la mayoría de las propuestas no generan ganancias debido a que se concentra más en mejorar la organización interna de la empresa.

7.1.2. Alineación Personal.

A continuación se mostrará una tabla con los responsables de ejecutar y dar seguimiento a cada uno de las perspectivas con sus objetivos correspondientes:

Objetivos.	Responsables.	
	Ejecución.	Seguimiento.
Perspectiva Financiera.		

1. Generar un 20% de los ingresos a través de nuevos servicios de educación en el hogar para el segundo trimestre del año 2021.	Equipo administrativo.	Directora.
2. Reducir en un 40% los gastos relacionados con la pandemia en el mes de abril de 2022.	Equipo administrativo.	Directora.
3. Aumentar las inscripciones en un 70% para el último trimestre de 2023.	Equipo administrativo.	Directora.
4. Establecer un fondo de emergencia que recaude un 5% de los ingresos mensuales a partir del mes de abril de 2021.	Equipo administrativo.	Directora.
Perspectiva del Cliente.		
1. Incrementar el engagement a un 6% en las redes sociales en un año.	Directora.	Directora.
2. Aumentar la satisfacción de los clientes del centro Gedzair dentro de los próximos 8 meses.	Equipo administrativo.	Junta de padres.
3. Introducir un nuevo producto al mercado para ampliar la cartera de clientes del centro.	Equipo administrativo.	Junta de padres y la directora.

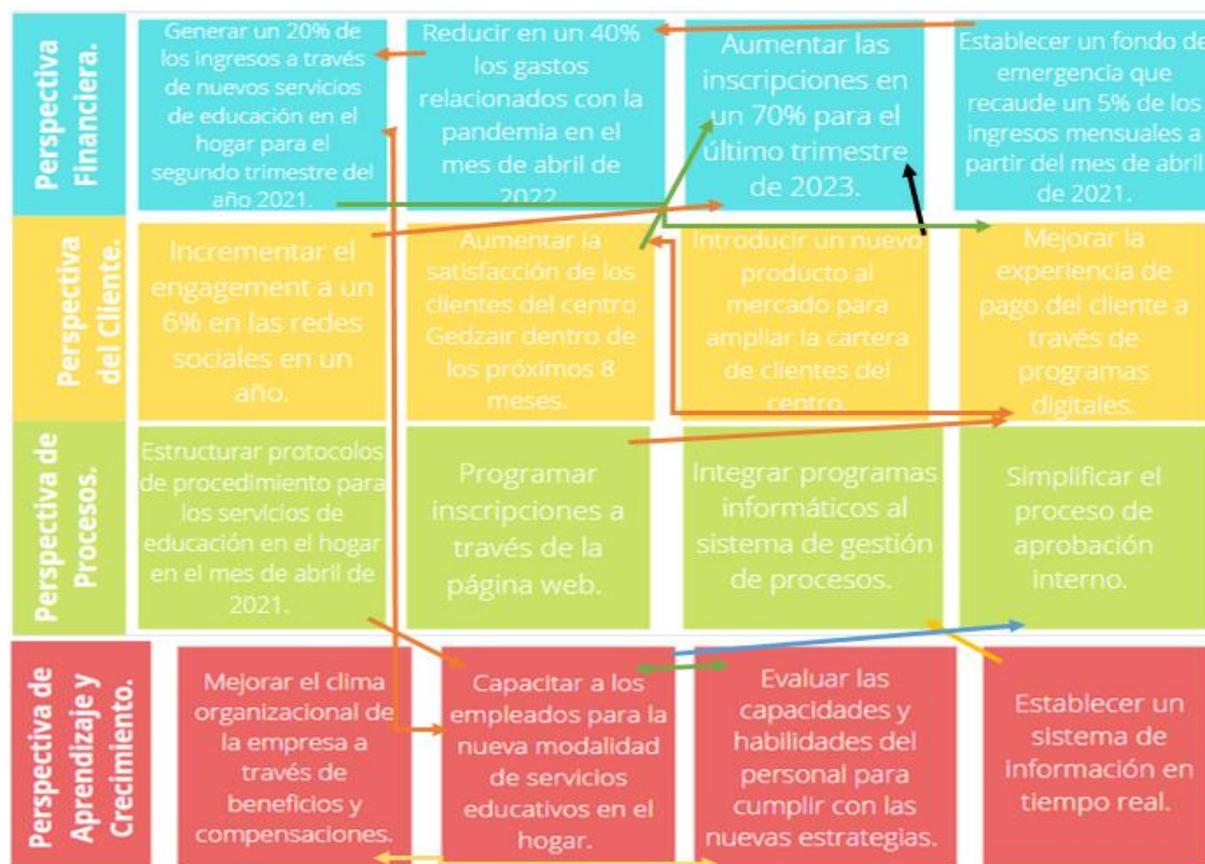
4. Mejorar la experiencia de pago del cliente a través de programas digitales.	Equipo administrativo.	Directora.
Perspectiva de Procesos.		
1. Estructurar protocolos de procedimiento para los servicios de educación en el hogar en el mes de abril de 2021.	Equipo administrativo.	Junta de padres.
2. Programar inscripciones a través de la página web.	Directora.	Directora.
3. Integrar programas informáticos al sistema de gestión de procesos.	Directora.	Equipo administrativo.
4. Simplificar el proceso de aprobación interno.	Equipo administrativo.	Junta de padres.
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.		
1. Mejorar el clima organizacional de la empresa a través de beneficios y compensaciones.	Equipo administrativo.	Directora.
2. Capacitar a los empleados para la nueva modalidad de servicios educativos en el hogar.	Directora.	Equipo administrativo.

3. Evaluar las capacidades y habilidades del personal para cumplir con las nuevas estrategias.	Equipo administrativo.	Directora.
4. Establecer un sistema de información en tiempo real.	Directora.	Equipo administrativo.

Tabla 2: Alineación del personal (Fuente: Elaboración propia).

7.2. Mapa Estratégico.

A continuación, una representación visual de la vinculación de cada objetivo sin tomar en cuenta la perspectiva a la que pertenezcan. Con esto se mostrará el cómo cada uno va de la mano del otro y con el cumplimiento de uno se puede lograr avanzar o lograr otro.



Gráfica 4: Mapa estratégico (Fuente: Elaboración propia).

Capítulo VIII- Conclusiones y Recomendación.

8. Conclusiones y recomendaciones.

8.1. Aspectos concluyentes.

A manera de conclusión para el presente plan de reorientación estratégico para el Centro Estudiantil Gedzair realizado en el periodo Enero - Abril del año 2021, se pretenden presentar conclusiones puntuales atadas a los objetivos específicos planteados en el desarrollo inicial de proyecto. Las siguientes conclusiones finales se encuentran sujetas y fundamentadas en la extensa investigación metodológica del entorno de la empresa tratada:

1. Demarcar factores de cambio claves dentro de la institución.

Algunos de los elementos más importantes que han afectado al centro estudiantil Gedzair en el desarrollo de sus operaciones bajo el marco de la pandemia del COVID-19 son los siguientes: Restricciones en el número de personal dentro de la institución, restricciones escolares, restricciones en el número de infantes que pueden acceder al servicio de cuidado, uso constante de mascarillas y gel antibacterial para el personal, proceso de higienización constante del local y por ultimo, periodos en estado de emergencia bajo el toque de queda.

2. Realizar un análisis externo e interno de la situación actual de la organización.

Luego de realizar un análisis tanto interno como externo sobre la situación actual de Gedzair como organización se puede determinar que la misma se encuentra bien posicionada en el mercado local, puesto que presenta una imagen de constante confianza y servicio, lo cual termina resultando atractivo para los posibles clientes. Por otro lado, también es posible determinar que la posición de la organización frente a sus competidores cercanos se encuentra en un momento de equilibrio, en el cual no es la institución que más resalta pero sigue siendo una opción más que tentadora.

3. Determinar el estado actual de la organización mediante un análisis desde distintos frentes.

A partir del proceso de investigación realizado mediante encuestas y entrevistas se pudo determinar que Gedzair se encuentra en un ciclo de renacimiento luego del declive generado por la pandemia del COVID-19 durante el pasado año 2020. La mencionada pandemia forzó a la organización a detener casi por completo sus operaciones, perdiendo en el proceso la mayor parte de su base de clientes y medios de ingresos. La actualidad para Gedzair como institución está marcada por la innovación como medio para recuperar a su base de clientes y volver a ofrecer novedades llamativas.

4. Explorar nuevas alternativas para llevar a cabo actividades que cumplan con las nuevas normas de sanidad.

Con el propósito de brindar alternativas y estrategias funcionales y de alto impacto se recurrió al modelo de la Matriz CAME, el cual permite brindar soluciones en base a las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. De esta manera, se crearon estrategias defensivas, ofensivas, de supervivencia y de reorientación que permitieran a la institución tener distintas alternativas para sus necesidades bajo el marco del COVID-19.

5. Analizar las expectativas de los clientes para este modelo de negocios a fin de conocer sus niveles de satisfacción con la empresa en la actualidad, y encontrar soluciones viables a problemas que la empresa quizás no conocía en primer lugar.

Con el objetivo de realizar soluciones convincentes para la base de clientes de la institución Gedzair, se llevó a cabo un proceso de encuesta directa el cual permitió conocer de primera mano las opiniones de la junta de padres. De acuerdo con los resultados obtenidos en esta encuesta se logró determinar que una gran mayoría de los padres se encuentran interesados y a la espera de novedades tanto en el campo tecnológico como innovaciones y nuevas inclusiones a la lista de servicios ofrecidos por la institución, los cuales deberán encontrarse adaptados a la “nueva normalidad”.

6. Proponer soluciones a las necesidades tecnológicas de la institución.

Tras realizar un análisis exhaustivo de las necesidades vitales que posee el centro estudiantil Gedzair, se lograron sugerir diversas soluciones en el área tecnológica. Estas soluciones tomaron como enfoque el otorgar más visibilidad a la institución a la par que se le brindaban

nuevos mecanismos para optimizar el desarrollo de sus operaciones bajo un entorno virtual dentro del marco del COVID-19.

8.2. Recomendaciones generales y específicas.

1. Demarcar factores de cambio claves dentro de la institución.

Después de la investigación observamos que es necesario para la organización implementar nuevas estrategias y servicios que no dependan del centro y que puedan permitir a los clientes quedarse en el hogar evitando así el riesgo de contagiarse como lo es el servicio de educación en el hogar o educación online a través de la página web de Gedzair, de esta forma los padres podrán optar por mantener a su hijo en casa de manera segura.

2. Realizar un análisis externo e interno de la situación actual de la organización.

Tras haber realizado el análisis interno y externo de la compañía se dio a resaltar en el aspecto interno que lo que más se necesita en este momento es aumentar el uso de herramientas digitales dentro del centro para poder simplificar los procesos como la contabilidad y la comunicación interna dentro de la empresa.

En cuanto a la situación externa sería aumentar la imagen de la compañía tanto como su presencia online para poder llegar a una mayor cantidad de personas y resaltar por encima de sus competidores. Además de mejorar la estructura del centro para así aumentar la cartera de clientes de la organización.

3. Determinar el estado actual de la organización mediante un análisis desde distintos frentes.

Partiendo de la información recolectada es posible determinar que la mayor prioridad para el centro educativo Gedzair es la expansión a través de la innovación. Una estrategia que posea como base nuevas acciones dirigidas a solucionar problemas actuales permitirá atraer a nuevos clientes que buscan el servicio y la calidad de antes a través de una nueva vía. Además, es sugerible que se establezca un fondo que sirva como colchón en caso de cualquier emergencia lo antes posible, puesto que de haberlo tenido en el pasado hubiera podido mitigar hasta cierto punto los efectos de la pandemia y quizás hasta haber planteado una respuesta a la situación en el momento.

4. Explorar nuevas alternativas para llevar a cabo actividades que cumplan con las nuevas normas de sanidad.

Luego de haber analizado la matriz CAME de la empresa, se llegaron a distintas soluciones que podrían utilizarse para el regreso a clases presenciales en abril, como lo es aumentar el espacio entre los pupitres en los salones para evitar el contacto, intercalar los horarios de inicio y fin de clases para así evitar que los estudiantes y los profesores entren y salgan de la escuela al mismo tiempo, ventilar las aulas tanto como sea posible y priorizar actividades como deporte para que se realicen al aire libre.

5. Analizar las expectativas de los clientes para este modelo de negocios a fin de conocer sus niveles de satisfacción con la empresa en la actualidad, y encontrar soluciones viables a problemas que la empresa quizás no conocía en primer lugar.

Los datos obtenidos de la encuesta señalaron que los padres de Gedzair requieren que el centro se modernice en cuanto a métodos digitales se refiere, además de estar de acuerdo en lo que es un cambio de diseño en la marca. En base a esto se le recomienda a la empresa añadir a la página web de Gedzair servicios como pago online donde los clientes tendrán la facilidad de pagar desde la comodidad de su hogar. Otra recomendación sería añadir distintos cursos extracurriculares en la página web como canto, dibujo, música, entre otros.

6. Proponer soluciones a las necesidades tecnológicas de la institución.

Partiendo de los resultados obtenidos se recomienda que el centro Gedzair pase a ser más digitalizado para mejorar la experiencia del cliente, algunas opciones serían el uso de una página web que oriente tanto a los clientes actuales como a los futuros y el uso de una aplicación contable que ayude a mejorar la eficiencia y lograr que se administren mejor la información financiera de la compañía.

9. Bibliografía.

EDUCA. (2020 marzo). Nota de trabajo No. 38: Respuestas de diferentes sistemas educativos a la crisis de la COVID-19. Recuperado el 19 de enero 2021.

<http://www.educa.org.do/wp-content/uploads/2017/07/Respuestas-de-diferentes-sistemas-educativos-a-la-crisis-de-la-COVID-19.pdf>

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2020). Preguntas y respuestas sobre COVID-19 y temas de salud relacionados. Recuperado el 19 de enero 2021.

<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub>

Instituto Nacional de Formación y Capacitación del Magisterio (Inafocam). (2016). Guía para la elaboración de planes de mejora. Recuperado el 19 de enero 2021.

<https://uteco.edu.do/Planes%20de%20mejora/Guia%20de%20Planes%20de%20Mejoras-INAFOCAM.pdf>

Taylor, S.J. y Bogdan R. (1987). “Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados”. Editorial Paidós Básica. p. 194. Recuperado el 19 de enero 2021.

QuestionPro. (2021). 12 herramientas para investigación de mercados. Recuperado el 19 de enero 2021.

<https://www.questionpro.com/blog/es/herramientas-de-investigacion-de-mercados/>

Maria Cristina Feliz. (2012). Evaluación del Diseño del Programa Servicio Estancias Infantiles del Sistema de Seguridad Social, en república dominicana. Recuperado el 19 de enero 2021.

https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/2420/0419_feliz.pdf?sequence=1

Jose Antonio Gaona Gudiño y Angelica Andrea Gonzales Reyes. (2016). Modelo de rentabilidad para la creación de una estancia infantil en la delegación Miguel Hidalgo. Recuperado el 19 de enero 2021.

<https://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/20354/1/%E2%80%9CMODELO%20DE%20RENTABILIDAD%20PARA%20LA%20CREACI%C3%93N%20DE%20UNA%20ESTAN>

[CIA%20INFANTIL%20EN%20LA%20DELEGACION%20MIGUEL%20HIDALGO%20E2%80%9D.pdf](#)

Roncacion, B. (2018). ¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral?. Recuperado el 19 de enero 2021. <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>

Espinoza, R. (2013). La matriz de análisis DAFO (FODA). <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>

Design Thinking. (2017). ¿Qué es el Design Thinking? ¿Quién lo creó? Historia y fases de la metodología. <https://www.designthinking.services/2017/07/que-es-el-design-thinking-historia-fases-del-design-thinking-proceso/>

Roncancio, G. (2018). ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?. <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>

Lisa Nielsen (2018). Example of Tactical Planning in Business. Small Business – Chron.com. Tomado de: smallbusiness.chron.com.

Romero, Claudia (2008). Hacer de una escuela una buena escuela. Evaluación y mejora de la gestión escolar. Aique. ISBN 9789870608738.

Martin, E. (2021). Entidad financiera. <https://www.consumoteca.com/economia-familiar/entidad-financiera/>

Bembibre, V. (2009). Definición cliente. <https://www.definicionabc.com/general/cliente.php>

Black and orange. ¿Cómo definir el perfil de cliente ideal para mi colegio?. <https://inbound.black-n-orange.com/blog/como-definir-el-perfil-de-cliente-ideal-para-mi-colegio>

República Dominicana. Salud en las américas.

https://www.paho.org/salud-en-las-americas-2017/?post_type=república-dominicana&lang=es

Análisis de la Situación Poblacional: República Dominicana. (2017). UNFPA República Dominicana:

<https://dominicanrepublic.unfpa.org/es/publications/an%C3%A1lisis-de-la-situaci%C3%B3n-poblacional-rep%C3%BAblica-dominicana-2017>

Tejeda, C. (2018). La paradoja entre educación y tecnología en nuestro país. <https://www.diariolibre.com/actualidad/educacion/la-paradoja-entre-educacion-y-tecnologia-en-nuestro-pais-PB10557910>

Carrasco, L. (2020). Educación dominicana: más tecnología pero menos calidad que hace 20 años. <https://listindiario.com/la-republica/2020/01/02/598107/educacion-dominicana-mas-tecnologia-pero-menos-calidad-que-hace-20-anos>

Medina, G. (2017). Dominicana Limpia: La educación como base para reducir y reciclar desechos sólidos. <https://www.eldinero.com.do/120713/gobierno-preve-incluir-asignatura-sobre-educacion-ambiental-en-las-escuelas/>

Jesus, M. (2020). Gobierno prevé incluir asignatura sobre educación ambiental en las escuelas. <https://www.eldinero.com.do/120713/gobierno-preve-incluir-asignatura-sobre-educacion-ambiental-en-las-escuelas/>

El Día. (2020). Medio Ambiente trabaja en fortalecer educación medioambiental. <https://eldia.com.do/medio-ambiente-trabaja-en-fortalecer-educacion-medioambiental/>

Ley No. 66-97. https://www.semma.gob.do/media/1868/ley_general_educacion_66-97.pdf

Diario, Listin (2020). «Luis Abinader ganaría con un 53 % las elecciones presidenciales, según encuesta». listindiario.com:

<https://listindiario.com/la-republica/2020/04/24/614628/luis-abinader-ganaria-con-un-53--las-elecciones-presidenciales-segun-encuesta>

García, X. (2020). Las 7 tendencias educativas para la nueva era.
<https://theconversation.com/las-7-tendencias-educativas-para-la-nueva-era-149489>

Giddens, Anthony; Sutton, Philip W. (2016). Conceptos esenciales de Sociología. Alianza Editorial.

Leidy Viviana Muñoz Hurtado. «Las construcciones de autoridad en el aula y su interrelación con los procesos de enseñanza»

Dr. Álvarez. Strate Learning: Framework para crear una Plan de Educación Virtual.
<https://www.itmadrid.com/educacion-virtual-o-e-learning-8-estrategias-clave-que-debes-considerar-para-el-exito/>

Censo 2014 de Población y Vivienda. Oficina Nacional de Estadística.
<http://one.gob.do/>

Guzmán, S. (2020). Así se impartirá la docencia a través de la televisión y la radio en RD.
<https://www.diariolibre.com/actualidad/educacion/asi-se-impartira-la-docencia-a-traves-de-la-television-y-la-radio-en-rd-LB21751684>

CMI Gestión. Cuadro de mando integral.
<https://cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral/>

10. Apéndice.

Capítulo 4.

Anexo 4.2.5.

Cuadro 2.1-04

REPÚBLICA DOMINICANA: Nacimientos ocurridos por año, según sexo y provincia de nacimiento, 2013-2017

Sexo del registrado, según provincia de nacimiento	Año de ocurrencia				
	2013	2014	2015	2016	2017*
Total	163,611	165,783	161,822	152,370	148,061
Distrito Nacional	36,909	36,846	32,979	30,012	28,350
Azua	3,946	4,087	3,395	3,114	2,915
Baoruco	1,346	1,332	1,237	970	906
Barahona	4,664	4,655	4,161	3,944	3,893

Cuadro 4.2-03

REPUBLICA DOMINICANA: Número de estudiantes matriculados por año lectivo, según sector social y nivel, 2012-2013/ 2016-2017

Sector/Nivel	Año lectivo				
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Todos los sectores	2,690,713	2,756,063	2,782,826	2,773,255	2,749,144
Inicial	267,279	278,132	281,008	282,845	297,534
Básico	1,636,342	1,645,422	1,657,770	1,640,879	1,608,746
Privado	654,022	655,777	638,014	628,523	627,758
Inicial	157,404	162,219	158,638	156,432	163,856
Básico	372,376	370,815	357,641	354,769	347,605
Medio	107,829	106,336	105,134	100,701	103,282
Especial	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
Técnico profesional	4,899	5,146	4,880	4,354	0
Medio-Artes	52	74	53	39	0
Adultos	11,462	11,187	11,668	12,228	13,015

Listado de las ilustraciones, gráficos, tablas y matrices.

Tabla 1: Naturaleza de los clientes (Fuente: Elaboración propia con datos suministrados del Centro Gedzair).....16.

Matriz 1: Matriz de Recursos y Capacidades (Fuente: Elaboración propia con datos suministrados del Centro Gedzair).....30.

Matriz 2: Matriz Evaluación Factores Internos (EFI) (Fuente: Elaboración propia con datos suministrados del Centro Gedzair).....33.

Gráfico 1. Estructura poblacional de la República Dominicana en 1990 y el 2015 (Fuente: UNFPA República Dominicana).....42.

Ilustración 1. Imagen del Colegio Villa Carmen (Fuente: Facebook del Colegio Villa Carmen).....46.

Ilustración 2. Imagen del Colegio Invi Ronda (Fuente: Facebook del Colegio Invi Ronda).....47.

Ilustración 3. Imagen del Colegio Cervantes (Fuente: Facebook del Colegio Cervantes).....48.

Gráfico 2. Grupo estratégico de Gedzair. (Fuente: Elaboración propia).....50.

Matriz 3: Matriz Evaluación Factores Externos. (EFE) (Fuente: Elaboración propia con datos suministrados del Centro Gedzair).....60.

Matriz 4: Matriz de perfil competitivo (CPM) (Fuente: Elaboración propia con datos suministrados del Centro Gedzair).....61.

Matriz 5: Matriz FODA (Fuente: Elaboración propia).

Matriz 6: Presupuesto por perspectiva (Fuente: Elaboración propia, y los datos se encuentran en el Excel adjunto ‘La matriz Cuadro de Mando Integral’).

Gráfico 3: Porcentaje del presupuesto por perspectiva (Fuente: Elaboración propia, y los datos se encuentran en el Excel adjunto ‘La matriz Cuadro de Mando Integral’).

Matriz 7: Presupuesto por perspectiva por año (Fuente: Elaboración propia, y los datos se encuentran en el Excel adjunto ‘La matriz Cuadro de Mando Integral’).

Gráfico 4: Porcentaje del presupuesto por perspectiva por año (Fuente: Elaboración propia, y los datos se encuentran en el Excel adjunto ‘La matriz Cuadro de Mando Integral’).

Matriz 8: Inversión año 1 (Fuente: Elaboración propia, y los datos se encuentran en el Excel adjunto ‘La matriz Cuadro de Mando Integral’).

Matriz 9: Inversión año 2 (Fuente: Elaboración propia, y los datos se encuentran en el Excel adjunto ‘La matriz Cuadro de Mando Integral’).

Matriz 10: Inversión año 3 (Fuente: Elaboración propia, y los datos se encuentran en el Excel adjunto ‘La matriz Cuadro de Mando Integral’).

Matriz 11: ROI (Fuente: Elaboración propia, y los datos se encuentran en el Excel adjunto ‘La matriz Cuadro de Mando Integral’).

Tabla 2: Alineación del personal (Fuente: Elaboración propia).

Gráfica 4: Mapa estratégico (Fuente: Elaboración propia).

