

Trabajo Final de Grado para optar por el título de

Licenciatura en Administración

Planificación Estratégica de Instituto Santa Ana S.A.



Universidad Siglo 21

Matias, Lovo

40772433

Leg. ADM04324

Tutora: Rinero, Sofía

Córdoba, Abril 2020

Agradecimientos

A mis padres por darme la oportunidad de elegir, el esfuerzo económico realizado y por acompañarme en el proceso al igual que mis abuelos.

A mi Ser, por todo lo aprendido, el esfuerzo y la dedicación.

Resumen

Con el propósito de aumentar la cantidad de matriculados de la organización y, por lo tanto, apoyar el crecimiento exponencial manifestado en los últimos años, se analizó la posibilidad de introducir nuevas tecnologías a la Institución Santa Ana. Estas tecnologías innovadoras vienen a revolucionar la institución brindando un nuevo canal de comunicación y aprendizaje que posibilitara a los alumnos una mejor calidad de educación, incluso en épocas críticas donde por alguna causa no es posible asistir presencialmente. Se utilizaron herramientas como el PESTEL para analizar la situación del Macro-Entorno y las Fuerzas de Porter para analizar el Micro-Entorno y su estado actual. Se realizó un Análisis de Mercado y posterior a este, se detectaron las actividades primarias y de apoyo que la organización lleva a cabo para la consecución de su misión como Institución. Se profundizó sobre la Planificación Estratégica y se estableció una Estrategia Central que guiara a la institución en el proceso de concreción mediante planes de acción, que estos a su vez contienen actividades para una mejor gestión del proyecto. A cada actividad, se le asignó fecha inicial y final, responsable, área y se evaluó los recursos económicos necesarios para llevar a cabo dicha actividad. Estos recursos económicos se plantearon, como última instancia del proyecto, en el presupuesto; una inversión de aproximadamente \$3.000.000 en un periodo de 2 años y medio.

Palabras Claves: Tecnología – Aprendizaje – Comunicación – Innovación - Mejora

Tabla de Contenidos

Agradecimientos	I
Resumen	II
Introducción.....	V
Capitulo I. Análisis de Situación	VII
Análisis del Macro Entorno	VII
Factores Políticos-Legales	VII
Factores Económicos	VII
Factores Sociales.....	IX
Factores Tecnológicos.....	X
Factores Ecológicos.....	XI
Análisis del Micro Entorno	XII
Poder de Negociación de los Clientes.....	XII
Poder de Negociación de los Proveedores	XII
Amenaza de Nuevos Competidores.....	XII
Amenaza de Productos Sustitutos	XIII
Rivalidad entre Competidores Existentes.....	XIII
Análisis del Mercado.....	XIV
Análisis Interno	XVI
Actividades Primarias.....	XVI
Actividades de Apoyo.....	XVIII
Capitulo II. Marco Teorico.....	XX
Planificación Estratégica y sus aplicaciones.....	XX
Estrategia Central del Reporte de Caso	XXII
Capitulo III. Diagnostico	XXIII
Capitulo IV. Plan de Implementación.....	XXIV
Objetivo General.....	XXV
Objetivos Específicos	XXV
Alcance.....	XXVII
Planes de Acción	XXVII
Diagrama de Gantt.....	XXX
Presupuesto	XXX
Conclusiones Finales y Recomendaciones Profesionales	XXXII

Referencias.....XXXIII
Anexos.....XXXV

Introducción

Santa Ana es una institución privada, que se denomina asimismo como colegio bilingüe, mixto, y laico que desarrolla su actividad en el Barrio de Arguello, ubicado en la Ciudad de Córdoba, Argentina. Dicha institución fue fundada en 1980 por un grupo de familias con la necesidad de una escuela bilingüe (castellano-ingles) en la zona, ya que la única que acontecía en ese momento se encontraba ubicada lejos de Barrio Arguello. Desde un principio, los fundadores establecieron como valores la creatividad y el desarrollo personal de cada individuo sembrando la idea de generar una relación naturaleza-hombre. Sin embargo, 40 años después dichos principios fueron complementados con la empatía, la curiosidad y la autoestima.

Actualmente, la industria posee una gran cantidad de oferta que fue desarrollándose a lo largo de las últimas décadas. En los alrededores, desempeñan su actividad varias instituciones incluso algunas con un muy buen posicionamiento en la industria educativa, como por ejemplo Colegio La Salle Arguello, Colegio del Carmen, Colegio Alemán, Academia Arguello hasta incluso la Universidad Blas Pascal, entre otras. Por otro lado, un aumento en la cantidad de matriculados de los últimos 4 periodos escolares se vio reflejado en la demanda provocando una expansión de la Institución tanto a nivel infraestructural como de procesos, personal, educativo, marketing entre otros.

Debido a la cantidad de alumnos que asisten a la institución en comparación con años anteriores, a la organización le resulta difícil brindar una atención presencial y humana, personalizada y cálida a cada uno de los alumnos o a cada familia individualmente, repercutiendo en la ventaja competitiva de la Institución. Esta ventaja competitiva rige con el lema de “familia”, y consiste en la calidez humana y la cercanía con la que los docentes interactúan con los padres y alumnos, siendo algo indispensable para ellos a la hora de contratar el servicio.

Por consiguiente, a través de la planificación estratégica y la información disponible, generar un plan de acción donde se implementen nuevas tecnologías y se evalúen cambios a futuro a nivel comunicacional, agilizando dicho proceso, aunque evitando ser tajante a la hora de implementar las nuevas medidas de comunicación institucional. Es decir, se invita al cliente a utilizar otras vías de comunicación sin privarlo de las que ya existen desde un principio, con el mensaje de facilitar las relaciones entre institución, docentes, alumnos y padres.

Otro propósito a considerar en la planificación estratégica es la innovación y facilitación de la comunicación interna y externa de la organización, es decir, automatizar aquellos procesos que sean convenientes y necesarios para favorecer la expansión de la organización, una mejor gestión y mejor utilización del tiempo.

De esta manera, en momentos de crisis, por ejemplo, resulta útil disponer de herramientas que posibiliten llevar a cabo las clases, eliminar dudas, enviar comunicados y aún más, visualizar las actividades que se realizan a lo largo del periodo escolar.

La comunicación es el intercambio de información que se da entre los diferentes agentes que participan en ciertos sistemas de la vida cotidiana (Anónimo, 2020). En el caso de las instituciones, este es un proceso esencial para la creación de lazos efectivos, intercambio de información, y la participación y cooperación en proyectos donde sea necesario integrar y desarrollar objetivos en pos de un resultado positivo o benéfico.

Por otra parte, la comunicación ha sido un factor clave en la evolución de la sociedad y la humanidad a través del tiempo, siendo la tecnología la impulsora de dicha evolución. Esta fue transformando lo que en un principio era la comunicación pasiva en una comunicación activa, agilizando y creando nuevos canales de interacción eficientes que facilitan la comunicación entre personas, instituciones, grupos, etc. Haciendo referencia a las nuevas tecnologías de la comunicación y, por lo tanto, a la comunicación intrainstitucional, el sector educativo no es exceptuado de la innovación y el mejoramiento de sus procesos, y el efecto que tiene la tecnología en todo su desarrollo.

Para ello, se llevará a cabo procedimientos que apacigüen y disminuyan la insatisfacción y la incomodidad del cliente al verse modificada la calidad del servicio que este venía recibiendo durante un periodo de tiempo. No obstante, se trabajará con todas las áreas de manera conjunta y estratégica en pos de fortalecer la comunicación y generar valor añadido a los procesos para que a fin y al cabo, este se vea reflejado en un servicio diferenciado.

Universidades como Siglo XXI y U. de Navarra, han sido organizaciones que han añadido programas o tableros para facilitar la comunicación, los procesos y la gestión entre alumnos e institución. Incluso Belgrano Day School, un colegio privado porteño, utiliza plataformas educativas desde el brote de Gripe A en 2009 (Lehmann, 2020).

Capítulo I. Análisis de Situación

Se estudiará en que medio se desenvuelve la empresa, su industria y al mismo tiempo, se analizarán los procesos internos en los cuales la organización tiene alcance para una gestión eficiente de los futuros proyectos.

Análisis del Macro Entorno

Factores Políticos-Legales

En octubre de 2019, Alberto Fernández fue electo presidente de Argentina. En esta ocasión, las elecciones estuvieron dominadas por las preocupaciones por la situación económica del país, aunque en la actualidad, Fernández está intentando atraer nuevas inversiones, afrontando al mismo tiempo el problema de la deuda, así como la inflación, la pobreza y la corrupción. Esta votación tuvo grandes consecuencias. Argentina, tercera mayor economía de América Latina, estuvo sumida en una recesión por gran parte del año pasado. (**Santander Trade Markets, 2020**).

Desde hace varios años, la situación política en la Argentina es muy delicada y de mucha incertidumbre debido a una gran división de ideologías entre políticos y habitantes. Sin embargo, las ideologías se dejaron de lado debido a la propagación y al aumento de infectados por el Covid-19. Debido a esto, el presidente ha tomado varias decisiones políticas, de salud, económicas y sociales en conjunto con gobernadores, intendentes, funcionarios y profesionales que el mismo selecciono para llevar a cabo una solución a este problema. Una de ellas fue declarar la cuarentena total a toda la nación, permitiendo a los habitantes realizar únicamente compras “esenciales” en supermercados, farmacias, etc.

Factores Económicos

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica —con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año—. En 2019, el país tuvo un crecimiento del PIB negativo de 3,1% (Santander Trade Markets, 2020).

A partir del cambio de mando presidencial, Argentina ha debido afrontar una nueva crisis económica, gatillada por un déficit y una deuda creciente, y la inestabilidad política con alternancias entre gobierno de derecha e izquierda. Sin embargo, la causa profunda fue un

déficit presupuestario que los inversores dudaron en financiar, mientras el antiguo presidente Mauricio Macri perdía credibilidad. No obstante, el nuevo presidente electo Alberto Fernández se comprometió a reactivar la economía, aunque debe hacer frente a demandas de partidos de extrema izquierda de su coalición, que solicitan un mayor gasto social, mientras que los inversores desean que se dé prioridad a la negociación de las deudas. Existe una preocupación general en el mercado argentino de que Fernández vaya contra la postura promercado de Macri. Aún así, el crecimiento del PIB proyectado por el FMI para el año 2021 es de 1,4%. (Santander Trade Markets, 2020)

La situación económica argentina se agravo luego del surgimiento del Corona Virus. Según el presidente el aislamiento social, preventivo y obligatorio impacta directamente sobre la actividad económica del país y el sistema de producción de bienes y servicios (**Fernandez, 2020**).

Entidades como Goldman Sachs y JP Morgan estiman para este año una recesión del 2,5% y una inflación del 35% (**La Nacion, 2020**).

Algunas de las medidas económicas que se tomaron estos últimos meses con el fin de apaciguar el impacto de la epidemia son:

- Creación del Fondo de Garantía para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (**CESLA, 2020**).
- Congelamiento temporario de alquileres y suspensión de desalojos (**Gobierno de la Nacion, 2020**).
- Facilidades para créditos hipotecarios (**Gobierno de la Nacion, 2020**).
- Pago extraordinario al personal sanitario, de seguridad y de defensa (**Gobierno de la Nacion, 2020**).
- Prorroga a los Precios Cuidados y controles a comercializadores de carne (**CESLA, 2020**).
- Eliminación de impuestos de importación para insumos críticos (**Gobierno de la Nacion, 2020**).

- Prórroga de vencimientos de deudas para PyMEs y Micro PyMEs (**Gobierno de la Nación, 2020**).

Al pasar los días van surgiendo los efectos de las medidas que se han tomado y el impacto de la pandemia a nivel económico, financiero y social. Entre ellos, la liquidación de divisas de empresas agroexportadoras en Argentina cae 6,9%, los bonos argentinos suben, el riesgo país cae un 135%, la provisión de soja cae a la mitad, se registra un déficit fiscal de 27.497 millones de pesos, entre otros.

Factores Sociales

A partir del 2015, la situación social del país se caracterizó por tensiones constantes entre el gobierno y los movimientos sindicales en torno a las reformas que se anunciaban por parte del gobierno. Esto dejó de suceder cuando Alberto Fernández asumió como presidente de la Nación en 2019. La cantidad de huelgas y marchas disminuyeron, aunque sectores como el rural comenzaron a estar disconformes ante las medidas del nuevo presidente. Últimamente, el gobierno argentino ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo, es por eso que en 2019 la tasa de desempleo en Argentina fue de 10,6%.

La pobreza en 2019 llegó a 35,5%, casi 1,5 millones de pobres más que un año atrás. Esto significa que más de un tercio de la población en Argentina vive bajo la línea de la pobreza (**Santander Trade Markets, 2020**). Para poder calcularla, se analizan los ingresos totales familiares y el poder de adquisición sobre la canasta básica, es decir, la proporción de hogares cuyo ingreso no supera el valor de la canasta básica total. En conclusión, el aumento del nivel de pobreza se debe a que los precios de los alimentos de la canasta básica siguen subiendo, pero los ingresos y la renta no aumentan en la misma proporción o directamente, no aumentan (**La Nación, 2020**).

En este momento el país enfrenta una crisis social y sanitaria debido a la pandemia que acecha al país. Para evitar que la situación empeore, el gobierno decidió prohibir despidos y suspensiones por 60 días, cerrar fronteras y declarar la cuarentena total. La situación es crítica ya que, en ciertos casos, las personas salen a la calle de todas formas, sin utilizar protección e incumpliendo la cuarentena; también una gran cantidad de empleados se rehúsan a dejar de trabajar debido a su situación económica.

Factores Tecnológicos

Tras una década de fortalecimiento institucional e inversión creciente, en 2016 el sector científico-tecnológico argentino comenzó un proceso de retroceso provocado por las políticas económicas del gobierno de Mauricio Macri, que privilegió a los sectores primarios exportadores y a los vinculados a la especulación financiera como los líderes del modelo de acumulación (**Filmus, 2019**).

La inversión en investigación y desarrollo vio disminuida su participación al 1,222% en 2018, en valores constantes y tomando en cuenta que el PIB argentino también se redujo durante estos años, la inversión en ciencia y tecnología disminuyó un 40% entre 2015 y 2019. Esta restricción presupuestaria al sector de CyT estuvo vinculada a la escasa importancia que el gobierno le otorgó a su aporte al modelo de desarrollo (**Filmus, 2019**).

El gobierno de Mauricio Macri, tomó la decisión de eliminar el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva en el año 2018 y degradar la Secretaría de Estado dependiente del Ministerio de Educación, teniendo como consecuencia una pérdida de impulso a los proyectos vinculados a la industria satelital, a la energía atómica, a la construcción de radares y al apoyo tecnológico a los sectores industrial y agropecuario (**Filmus, 2019**).

Según lo indica el nuevo Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, constituyente del recién electo gobierno de la República Argentina, se buscará construir una base desde la cual plantear un modelo de país donde la ciencia y la tecnología constituyan un motor del desarrollo económico y de inclusión social. Este Plan contempla dos estrategias de intervención. Una, de Desarrollo Institucional, que se dirige a fortalecer el sistema científico-tecnológico, imprescindible para poder encarar acciones en las que se acoplará efectivamente la generación de conocimiento con la solución de necesidades productivas y sociales. La otra, de Focalización, es la dedicada a orientar los esfuerzos y capacidades del sector científico y tecnológico nacional al desarrollo de sectores productivos y sociales a partir de la generación de conocimiento, desarrollo tecnológico e innovación (**Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2020**).

Factores Ecológicos

Combatir el cambio climático se ha convertido en una búsqueda seria en Argentina, donde las sequías afectan a algunas áreas y las lluvias excesivas inundan los viñedos más famosos del país. **(ONU, 2019)**

La República Argentina ha asumido numerosos compromisos internacionales con el objetivo de restaurar, reforestar y alcanzar una gestión sostenible de los bosques, tales como la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el Acuerdo de París aprobado en virtud de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, el Plan estratégico de las Naciones Unidas para los Bosques 2017-2030 y las Plan Estratégico para la Diversidad Biológica 2011-2020 y las Metas de Aichi. **(Secretaría de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable, 2019)**

Por otro lado, En noviembre de 2019 se aprobó la Ley de Presupuestos Mínimos para la Adaptación y Mitigación al Cambio Climático, sin ningún voto en contra, lo que demuestra que la respuesta a esta problemática se constituye como una política de estado en la Argentina **(Ministerio de Relaciones Exteriores, 2020)**.

Aun así, existe una gran contaminación en diferentes sectores productivos, la energía encabeza la mayor fuente de emisión de gases contaminantes en el país y lo siguen la agricultura y ganadería. En Argentina, el sector energético es el que más contribuye a las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI): un 53%, según datos del último inventario elaborado por la Dirección Nacional de Cambio Climático **(Rocha, 2019)**.

La deforestación en la Argentina es otro de los problemas más graves en términos ambientales, ya que se genera una gran pérdida de biodiversidad con el objetivo de disponer suelos para la agricultura y la ganadería, sobreexplotando los mismos. En este ciclo, se incorpora el mal manejo de fertilizantes y pesticidas tóxicos para el medioambiente y la humanidad **(Rocha, 2019)**.

Análisis del Micro Entorno

Poder de Negociación de los Clientes

Existen diferentes variables, con distinto grado de importancia, que el cliente toma en cuenta a la hora de elegir una escuela, colegio o institución. Entre ellas el precio de la matrícula, la ubicación geográfica, los valores que promueven, la realización académica, etc.

Por otro lado, al ser una industria con una gran cantidad de oferta el poder de compra lo percibe el cliente, ya que en base a sus expectativas él puede seleccionar que experiencia tener, a qué precio, en qué lugar y de qué manera. Esto incentiva a que se generen estrategias para la atracción de clientes donde se les brinde descuentos por hermanos o servicios especializados ya que en ciertos casos el producto que adquieren no se diferencia con el de la competencia **(Mosquera, 2019)**.

Para ello, es importante saber y tener en cuenta que valor diferencial se le brindara al cliente para que el mismo se sienta interesado a adquirir los servicios de Santa Ana.

Poder de Negociación de los Proveedores

Las oportunidades de tener un empleo en estos tiempos no exceden lo que genera que en muchos casos los empleados acepten una paga menor para poder obtener un trabajo. Aunque en este caso típico no sucede de esta manera.

Como explico Vergel en una entrevista, el perfil de profesor/a que Santa Ana busca lleva muchas horas de entrevista por lo que les resulta complicado dar con los profesionales correctos. También remarca que no hay gran cantidad de “Misses”, es decir, profesoras que enseñen inglés y además cumplan con el perfil de la escuela, por lo que al ser pequeña la oferta de estos proveedores el precio aumenta **(Vergel, 2017)**. La situación es bastante particular ya que en cierta parte depende de la experiencia que las “Misses” **(Vergel, 2017)** tengan.

Amenaza de Nuevos Competidores

Existen barreras de entrada al mercado como la diferenciación del servicio, las ventajas competitivas que se tienen frente a otras empresas, las inversiones de capital, la experiencia y la imagen, y los costos **(Mosquera, 2019)**.

La oferta es extensa por lo que los beneficios no son de gran magnitud para esta industria, aunque una de las mayores barreras es el nombre, la imagen y la lealtad que la institución tendrá que forjar a lo largo de los años para poder ganarse la confianza del cliente ya que el mismo es muy selectivo a la hora de elegir una institución académica. Así también, existen empresas que están bien posicionadas en el mercado, como Colegio La Salle, que tienen sus costos fijos divididos en una amplia y cierta cantidad de alumnos lo que genera que estos sean menores.

En este momento, el país se encuentra en una situación bastante delicada donde los precios y los costos son muy altos, por lo que realizar una inversión en capital sería una acción riesgosa que implicaría un gran desembolso.

Habiendo analizado estos datos, se considera que la entrada de nuevos competidores al mercado educativo es casi nula en este periodo.

Amenaza de Productos Sustitutos

Aquella competencia indirecta con un producto diferente, como escuelas públicas, escuelas bilingües con base en otro idioma al inglés, escuelas no bilingües en conjunto con institutos de inglés, escuelas trilingües y escuelas inclusivas, se consideran un producto sustituto que podría afectar a la rentabilidad perdiendo un nicho, segmento o parte de la clientela.

Rivalidad entre Competidores Existentes

La competencia que existe en este rubro es bastante amplia debido a su diversidad, a la gran cantidad de oferta y las distintas características que las diferencian unas de otras, aunque en este caso, una pequeña cantidad de escuelas posee el mismo tamaño y poder de mercado que Santa Ana en esa zona geográfica.

Santa Ana brinda el mismo servicio que muchas otras instituciones, con un precio muy aproximado, con igualdad de valores, idiomas y con una ubicación geográfica en común, lo que genera una competencia de tipo directa.

Cuando las instituciones poseen una gran diferencia en el precio, la disputa radica en otras funciones del servicio. Por ejemplo, A. Arguello posee un matricula más costosa que Santa Ana ya que brinda una educación trilingüe. En sucesos como este, el cliente de Academia

Arguello que tiene la capacidad monetaria de abonar la matricula, puede considerar más valioso los valores que inculcan en Santa Ana.

Para aprovechar este tipo de situaciones, resulta imprescindible generar valor para el cliente en otras dimensiones de la cadena para poder competir con aquellas instituciones que se diferencian en precio, como Colegio Alemán y Academia Arguello. Si bien la competencia es considerada indirecta, en este rubro, es de suma importancia ya que la mayoría de las instituciones educativas pertenecen a esta categoría.

Entre algunas de las organizaciones que desarrollan su actividad en la misma zona geográfica que Instituto Santa Ana se encuentran Tamborcito de Tacurí, Escuela Dr. Alejandro Gallardo, Escuela Municipal Primaria de Córdoba Dr. Raúl Víctor Martínez, Colegio La Salle, Colegio del Carmen, Colegio Alemán, Academia Argüello y Escuela General Martín Miguel de Güemes.

Análisis del Mercado

Se detallarán datos obtenidos de investigaciones propias, censos, informes, anuarios y datos estadísticos de fuente externa con el objetivo de construir el perfil del consumidor y segmentar el mercado para la estimación de la demanda.

- Desempeñan su actividad alrededor de 1200 instituciones educativas en Córdoba Capital, de las cuales 417 son privadas: 148 de Nivel Inicial, 144 de Nivel Primario y 125 de Nivel Secundario. Además, Departamento Colon posee 234 unidades educativas de las cuales 73 son instituciones privadas: 27 de Nivel Inicial, 27 de Nivel Primario y 19 de Nivel Secundario (**Ministerio de Educacion, Cultura, Ciencia y Tecnologia, 2018**).
- 325.000 alumnos asisten a clases en Córdoba Capital, entre ellos 126.489 alumnos asisten a instituciones privadas. En el caso de Departamento Colon, 62.115 alumnos asisten a clases de los cuales 18.636 asisten a instituciones privadas (**Ministerio de Educacion, Cultura, Ciencia y Tecnologia, 2018**).
- Santa Ana considera que los alumnos que asisten a la escuela pertenecen a niveles de clase social media y alta.

- La Sala de 3, es la única en comparación con todas las salas, los cursos y grados, que posee dos divisiones.
- En los últimos tres años la matrícula tuvo un crecimiento exponencial del 30%.
- El nivel primario es el nivel con más cantidad de alumnos.
- El 80 % de la población escolar es de barrios de zona norte, particularmente de barrios atravesados por la Av. Rafael Núñez, y el 20% restante pertenece a zonas más alejadas y dispersas.
- Las familias que conforman la comunidad educativa, en un alto porcentaje, poseen trabajo estable y sus ingresos son producto de diversas ocupaciones, entre las que se pueden destacar: profesionales y ejecutivos de empresas.
- La mayoría de las familias, por lo general, cuenta con más de un ingreso.
- Barrio Arguello está poblado casi en su totalidad y las familias tienen una posición socioeconómica media, si bien se están radicando nuevas familias que, en su mayoría, están conformadas por una población de adultos mayores.
- En el 2010, Barrio Arguello tenía 142.911 habitantes (**Municipalidad de Córdoba, 2014**).
- Según el Indec, el 60,8% de los hogares cordobeses tienen acceso a una computadora y el 83,4% tiene acceso a internet (**Ministerio de Hacienda, 2018**).
- El 25% de la población de Córdoba pertenece a la clase media, 5% a la clase alta y 15% a la clase media alta. La última tiene comportamientos similares a la media en términos sociales, educativos y culturales (**Indec, 2018**)

Un estudio muestra que en la provincia de Córdoba las clases bajas no poseen estudios de nivel alto. Así y todo, un 55% de las personas del nivel socioeconómico bajo tiene estudios de educación de nivel medio y el restante 45% tiene estudios de nivel bajo. En cambio, en las clases altas la mayoría posee estudios de nivel alto (56%) y sólo un 5% tiene niveles educativos bajos (**Delfos, 2017**).

Análisis Interno

Con el propósito de detectar las debilidades y fortalezas de la empresa, se analizará profundamente cada área y proceso de la Cadena de Valor.

Actividades Primarias

Logística de Entrada. Desde el Proyecto institucional se espera que el alumno ingresante al Instituto, reúna las características de solidario, respetuoso activo, ordenado, participativo, cuestionador, curioso, con juicio crítico y creativo.

Por ser un colegio cuyos postulados fundacionales son humanísticos, desde la edad de 3 años en que ingresan, nuestros alumnos son formados en un ambiente donde desarrollan su personalidad y pensamiento formando un respetuoso juicio crítico a través de un constante intercambio en las relaciones personales.

Operaciones. Institución Santa Ana trata de brindar una enseñanza personalizada, construida desde un trabajo en equipo interdisciplinario y articulado con el nivel primario, priorizando el crecimiento de cada alumno y estimulando sus capacidades individuales. Se intenta abrir caminos a múltiples experiencias, creando escenarios diferentes que promuevan los distintos aprendizajes y el pensamiento crítico de los alumnos.

Se trabaja para la excelencia académica formando personas intelectualmente activas, autónomas, curiosas e interesadas por el conocimiento, alumnos que observen atentos, que experimenten, que ensayen, que argumenten, que aceptan equivocarse para conseguir cada vez mejores niveles de producción, de reflexión, de sensibilidad y de objetividad en la lectura del hacer y sentir de sí mismos y de los otros.

La convivencia escolar tiene su base en el conocimiento de las normas que la regulan, el diálogo para lograr internalizarlas y el respeto de los límites para quienes las vulneran. A los efectos de normar y dar a conocer el régimen de sanciones y normas de convivencia, el Instituto Santa Ana redactó un Acuerdo Escolar de Convivencia.

Por otro lado, se trabaja para que los alumnos logren un amplio dominio del idioma inglés. Este proyecto ofrece el aprendizaje de la lengua extranjera a través del enfoque

comunicativo, respetando el proceso individual de cada estudiante, por medio del arte (Plástica, Música, Story Telling y Drama Workshop) y lo lúdico.

En el Instituto Santa Ana, se aborda la Educación Sexual Integral (ESI) según las reglamentaciones vigentes nacionales y provinciales. Asimismo, se intenta promover la igualdad de oportunidades, impulsando la realización de programas de transversalidad de género en la educación.

Se trabaja con proyectos, actividades, viajes y salidas institucionales adecuadas para cada edad, actividades, viajes, salidas, etc.

El colegio considera que los alumnos atraviesan una etapa de constantes cambios y crecimiento, y una nutrición sana, equilibrada y completa es fundamental para lograr el mayor potencial físico, mental e intelectual. Por eso, el Instituto Santa Ana ofrece un menú fresco y muy rico, con variedad de platos que se presentan mensualmente en sitio web de la institución.

Logística de Salida. Se espera que el egresado logre una admirable cultura general, que maneje el idioma inglés de excelencia, con marcadas habilidades sociales y se caractericen por ser:

- Curiosos e interesados por el mundo que los rodea.
- Observadores atentos y objetivos de sí mismo y del hacer y ser de los otros.
- Competentes para aprender y revisar permanentemente sus conocimientos.
- Intelectualmente activos para probar, experimentar, ensayar, aceptar equivocarse, investigar, volver a intentar y rehacer para conseguir cada vez mejores niveles de producción y reflexión.
- Solidarios, respetuosos, comprensivos y leales con sus pares.
- Sensibles para identificarse con todas las personas en cuyo contacto crezcan.
- Socialmente positivos a través de valores morales profundos y sólidamente arraigados.
- Respetuosos de las diferencias, aceptando lo diverso y desarrollando un pensamiento verdaderamente tolerante. (Instituto Santa Ana, 2018)

Para la institución, la calidad y la calidez humana son dos ejes principales para lograr una formación académica de calidad; las cuales, junto con el trabajo individualizado y personalizado, se lograron obtener los siguientes números:

- Repetición en el nivel primario: 0 alumnos en los últimos 5 años.
- Repetición en el nivel secundario: 4 alumnos en los últimos 5 años.

En 2015, el total de alumnos egresados fue de 23, de los cuales 7 completaron el ciclo 7. En 2016, el total de alumnos egresados fue de 17, de los cuales 6 completaron el ciclo.

Finalmente, en 2017, el total de alumnos egresados fue de 12, de los cuales 5 completaron el ciclo.

Los estudiantes de nivel primario, culminan su formación con un examen internacional de la Universidad de Cambridge que acredita su nivel.

Ventas y Marketing. En 2018 se creó un Departamento de Comunicación y Marketing que se encarga del manejo de redes sociales, el marketing y la imagen de la empresa, y la gestión de la página web.

Actividades de Apoyo

Infraestructura de la Empresa. La institución está compuesta por un Consejo directivo de 3 personas que tiene la facultad de tomar por cuenta propia las medidas necesarias en beneficio del establecimiento. A partir de aquí, subyace el Departamento de Administración compuesto por un contador y dos secretarios que se encargan de la parte financiera y legal de la empresa.

Con respecto al área pedagógica, 6 directores se encargan de la educación inicial, primaria y secundaria tanto en castellano como en inglés. Ellos están a cargo de coordinar y acompañar a 72 docentes para que estos puedan desempeñar con eficiencia y lealtad su función. Una persona, como gabinete pedagógico, es responsable de propiciar y cuidar la salud de la institución y la detección precoz de las dificultades que interfieren en el desarrollo del proyecto educativo institucional. Finalmente, el área pedagógica en su totalidad es dirigida por Ricardo Vergel.

En los últimos años se creó el área de Comunicación Institucional, encargada de conectar el área pedagógica con el área de administración y así mismo, generar un lazo comunicacional entre el Consejo Directivo y estas dos áreas.

Por otro lado, el área de Comunicación es responsable del marketing, el manejo de redes y pagina web.

Mas allá del propio organigrama interno de la organización, Santa Ana dispone de una estructura interinstitucional en conjunto con Centro Educativo Mater y Escuela Javier Lazcano Colodrero con el fin de realizar pasantías y proyectos socioeducativos que orienten a la integración de saberes, a la comprensión de problemas complejos del mundo contemporáneo y a la construcción de compromiso social.

Cabe resaltar que la comunicación se realiza mediante canales de información informales, además de que las tareas se distribuyen de manera verbal, sin registro oficial de ellas.

Gestión de Recursos Humanos. El consejo directivo es el encargado de llevar a cabo la selección de personal, junto con los directores, y dicho proceso surge de recomendaciones. Se enfatiza la búsqueda en competencias relacionadas con el rol docente en general, con la calidez de su trato interpersonal y con la visión integral de escuela-familia.

Tanto el docente como los directivos, deben reunir ciertas características relacionadas con la cultura de la institución. El perfil docente buscado debe responder a creatividad que le permita innovar, capacidad para establecer compromisos de persona a persona en la relación docente-alumno y entre pares, actitud favorable a la cooperación y el trabajo en equipo, entre otras. En cambio, los directivos deben poseer características como calidad humana, marcada pertenencia a la institución y conocimiento de la historicidad de ella, disposición y compromiso para poner en práctica las pautas internas del colegio y de los reglamentos oficiales y demás.

Con el fin de orientar la toma de decisiones en busca del logro de los objetivos y metas, el director general y los directores llevan a cabo evaluaciones continuas a los preceptores y docentes. Por otra parte, se está procesando una autoevaluación institucional (la primera en realizarse) que fue administrada a padres, alumnos y docentes; a estos últimos, en dos ejes: vincular-comunicacional y pedagógico.

La institución cuenta con un equipo docente capacitado, estable y comprometido con su tarea, con voluntad y entusiasmo, que acompaña la formación de los estudiantes a lo largo de su trayecto escolar.

Desarrollo de la Tecnología. La información recaudada da evidencia de que la institución apela a la construcción colectiva del conocimiento, desde el deseo, la curiosidad y el uso de nuevas tecnologías, aunque esta no se extensa en la institución.

A lo largo de los ciclos escolares, se dictan materias como Educación Tecnológica, Tecnologías de la Información y Tecnología.

La institución cuenta con una sala de laboratorio informático que está adecuada y acondicionada con computadoras para todo el curso donde se dictan clases de computación.

Capítulo II. Marco Teorico

Planificación Estratégica y sus aplicaciones

El término estrategia viene del griego “strategos” que significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” en un contexto militar y político. Estrategia hace referencia a elegir una vía de acción para ocupar una posición diferente en el futuro, la cual ofrecerá ganancias y ventajas en relación a la situación presente. En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategia tienen un atractivo evidente; aunque los estrategias de las empresas no “proyectan la destrucción” ineludible de sus competidores, la mayoría sí tratan de vender más que sus rivales o de obtener mejores resultados que ellos. (Mintzberg, 1997).

Por otro lado, el concepto de Planificación refiere a un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos (Jiménez, 1982)

Según Kotler, la Planeación Estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y los recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercado (Kotler, 2002).

La planeación estratégica tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operativo. Esta se desarrolla en base a ciertas premisas como por ejemplo la finalidad de la organización, sus

valores y principios, y sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. En primer lugar, se formula y analiza la misión de la empresa, los objetivos generales a largo plazo y las políticas con las que se llevara a cabo la planificación. Luego se llevan a cabo programas de mediano plazo, objetivos y políticas particulares que van a contribuir al proceso de administración estratégica. Por último, en el nivel operativo se diseñan programas y metas de corto plazo y así mismo, los procedimientos correspondientes para la consecución de objetivos. En este proceso de planeación se realizan, paralelamente, pruebas de viabilidad en base a los recursos, el contexto y las oportunidades disponibles de la organización donde la estrategia se va actualizando y se va creando valor **(Chiavenato, 2010)**.

La implementación y control de la estrategia requiere que muchas de las tácticas sucedan de forma ordenada para que la implementación de los planes se lleve a cabo de una forma adecuada. También se tendrán que desarrollar métricas e indicadores que ayuden a una eficiente revisión y evaluación de los planes **(Chiavenato, 2010)**.

La planificación estratégica constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los próximos tres años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders). Al mismo tiempo, la alta dirección mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue una ventaja competitiva sostenible y defendible frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, con el fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización. Por lo tanto, la puesta en práctica de esta misión de la dirección general se traducirá en un sistemático proceso de reflexión consistente en la aplicación planificada de los recursos con los que esta cuenta para alcanzar los citados objetivos **(Ancin, 2017)**.

En la actualidad, llevar a cabo una Planificación Estratégica de la empresa permite prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva, poseer claridad de la visión estratégica de la organización y una debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo. También disponer de un enfoque dirigido mediante objetivos a largo plazo y un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo. Aun así, para su diseño se requieren

conocimientos profundos sobre la planeación, con los cuales no siempre cuenta la organización. Por otro lado, sus beneficios no siempre se ven en el corto plazo y puede requerir cambios profundos en la estructura organizacional, provocando incertidumbre y resistencia por parte del personal (**Chiavenato, 2010**).

Estrategia Central del Reporte de Caso

A los efectos de un mayor rendimiento institucional, se desarrollará una estrategia de enfoque con el propósito de innovar, facilitar, y si es necesario, automatizar aquellos procesos de índole comunicacional y de aprendizaje a través de la implementación de nuevas tecnologías y medidas eficientes que brinden un valor diferencial tanto para la organización como para el cliente.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación generan una expansión de las grandes redes y sistemas informáticos de la vida cotidiana que ejercen un efecto amplificador de todas las ideas, formas de actuar y un largo etcétera que, a pesar de sus defectos, logran con éxito efectivizar las relaciones humanas, la cultura y el contacto entre sus miembros cercanos y lejanos (Valdivielso, 2016).

En el proceso de enseñanza y aprendizaje, la tecnología tiene el potencial de transformar de manera innovadora los procesos y métodos que se utilizan para llevar a cabo la actividad, como así también, apoyar el trabajo colaborativo y el desarrollo de proyectos de investigación, lo que deriva en aprendizajes más reflexivos y participativos (Rangel & Martínez, 2013).

Por otro lado, en la comunicación entre institución y cliente es muy importante ofrecer un servicio a través de procesos digitales que generen en el cliente el mismo o mayor grado de satisfacción que si fuera presencial.

Un beneficio no menor de las TIC es que son una manera de luchar contra la competencia mediante la mejora de la productividad, la rentabilidad y la calidad de las operaciones, ya que sus innovaciones han ofrecen oportunidades para mejorar sus procesos y desarrollar nuevos modelos de negocio y aplicaciones (Hee, In, & Choong, 2013). Adicional a esto, las TIC también ayudan a las empresas a aumentar el potencial de su ventaja competitiva, ya que les permite realizar actividades primarias y de apoyo, ya sea a un menor costo o en un camino que conduce a la diferenciación y a un precio superior (Porter, 1985).

Capítulo III. Diagnostico

En una entrevista que brinda Ricardo Vergel, Director de Santa Ana, comenta que en 2018 se creó un Departamento de comunicación con el fin de gestionar las redes sociales, la imagen de la escuela y poder llegar de una manera más eficiente a las personas. Aunque debido al crecimiento y desarrollo de la organización en los últimos años, se generó una pérdida en la comunicación entre la institución y el cliente, degradando una de las principales ventajas competitivas de la organización; la comunicación presencial, la calidez humana y el lema de familia. El señala que esto sucede debido a la gran cantidad de alumnos que la institución maneja en este momento puesto que los docentes y profesionales de la organización se encuentren más atareados y asediados lo que genera una perdida en la calidad de la relación entre la institución y los padres.

En una organización que se encuentra en crecimiento, actualizar aquellos procesos desfasados es esencial, ya que lo único que ocasionan en la organización son complicaciones e ineficiencia, y mas aun si dichos procedimientos pertenecen a la ventaja competitiva de la organización. Esto es tan fundamental que, si no se revisan aquellas actividades obsoletas de la ventaja competitiva, el cliente podría pasar de la satisfacción a la insatisfacción. Es decir, el cliente deja de percibir aquello por lo que se sentía atraído a adquirir los servicios de Santa Ana, y como resultado final, disminuye la cantidad de matriculados.

Por otro lado, el Análisis PESTEL brinda una visión de la situación en la cual esta inmersa la empresa en este momento. Los factores sociales, económicos y legales dan evidencia de como una pandemia acecha al país, desequilibrándolo en muchos aspectos. A merced de esta problemática, la organización opera como víctima de las variables externas lo que hace visible la debilidad del sistema educativo y la debilidad de las instituciones educativas. Además, no se descarta que situaciones como esta vuelvan a suceder.

Esta debilidad al mismo tiempo, es una gran oportunidad para fortalecer y perfeccionar aquellos procesos y canales de comunicación ya que, en un futuro, posibilitaran que las actividades y las relaciones sigan vigentes ante cambios en el entorno. Como consecuencia de los cambios en el entorno y la innovación en las tecnologías, Escuelas y Universidades ya utilizan múltiples plataformas para llevar a cabo sus actividades. Además, el Análisis de mercado

muestra que más de la mitad de la población de Córdoba posee computadoras y más del 80% posee internet.

Toda esta información refleja hacia donde se dirige el País, y más aún, el mundo, por lo que adentrarse en esta problemática de manera correcta, permitirá que la organización crezca sin impedimentos y obstáculos hacia su visión.

El Análisis Interno da evidencia de la alta rivalidad entre los competidores y señala que la contienda radica entre las características que poseen las diferentes instituciones, lo que brindar un servicio diferenciado resultaría útil en la generación de valor para el cliente y para la organización. La utilización de la tecnología es un recurso que eficientizaría los procesos de la organización produciendo una ventaja competitiva sobre los rivales.

En definitiva y en correlación con lo descripto, innovar en los procesos tecnológicos permite que la organización sea participe de un montón de posibilidades y desafíos. Incluso esta transformación podría modificar la infraestructura de la organización, el modo de brindar sus servicios y abrir caminos a múltiples experiencias, creando escenarios diferentes que promuevan los distintos aprendizajes y el pensamiento crítico de los alumnos.

Capítulo IV. Plan de Implementación

En cuanto a la **visión de la institución**, puede decirse que es una escuela que considera a cada alumno como un ser único, con una historia y un contexto que se conoce y con un proyecto de vida que se descubre y se potencia.

Se forman personas intelectualmente activas, autónomas, curiosas e interesadas por el conocimiento, alumnos que observen atentos, que experimenten, que ensayen, que argumenten, que acepten equivocarse para conseguir cada vez mejores niveles de producción, de reflexión, de sensibilidad y de objetividad en la lectura del hacer y sentir de sí mismos y de los otros a través de **valores** como el respeto, la comprensión, la lealtad y la solidaridad.

Como Institución, apelamos a la construcción colectiva del conocimiento, desde el deseo, la curiosidad, el uso de nuevas tecnologías, el trabajo compartido y la idoneidad de nuestro personal docente para formar egresados preparados para la vida, muñidos de conocimientos, estrategias del conocimiento, pero fundamentalmente buenas personas.

Existe una mayor relación entre la tecnología y la educación en Santa Ana a medida que pasan los años lo que permite a la organización ser conscientes del efecto que tiene la tecnología como propulsora de nuevas posibilidades y crecimiento. La Dirección considera la utilización de nuevas tecnologías como una herramienta que permite a la institución accionar acorde a su propósito de una manera eficiente.

Objetivo General

“Aumentar la cantidad de matriculados un 50% a través de la implementación de nuevas tecnologías y medidas eficientes que brinden un valor diferencial tanto para la organización como para el cliente para diciembre del 2022”.

En los últimos 3 años, la institución se vio inmersa en un crecimiento del 30% lo que ocasionó una gran expansión en sus estructuras. Esto es suficientemente evidente para pronosticar el mismo margen de crecimiento durante los años siguientes y al mismo tiempo, emplear la tecnología como impulsora de un crecimiento exponencial del 20%. Estas medidas permiten a la organización no obstruir el crecimiento sinérgico a largo plazo.

Objetivos Específicos

1. Alcanzar un nivel de satisfacción del cliente de un 90% para mediados de 2022.

Se evaluará la satisfacción del cliente a través de encuestas vía e-mail y dentro de la misma plataforma. Las mismas indagaran cuan conforme está el cliente con el servicio prestado y se medirán diferentes variables, como la practicidad de la plataforma, la disposición y la claridad de la información y como se siente el cliente con esta nueva vía de comunicación.

Para esto, se deberán efficientizar y automatizar ciertos procesos o implementar nuevos canales de comunicación invitaría a nuevos clientes a ser parte de una propuesta diferente e innovadora de aprendizaje. La comunicación es el eje central y al mismo tiempo, parte de la ventaja competitiva de Santa Ana, por lo que involucrar y adecuar al personal interno y al cliente en este proceso es necesario para que se lleven a cabo las alteraciones necesarias en los procesos comunicativos y así mismo, que cada individuo sea participe y comprenda las nuevas formas de comunicación de la institución. Por lo tanto, se capacitará a los docentes, directivos y al mismo

cliente, en la utilización de tecnologías comunicativas como herramienta de comunicación y aprendizaje.

2. Aumentar la cantidad de clientes que pertenecen a zonas más alejadas y dispersas en un 20% para diciembre de 2022.

A través de una nueva estrategia de marketing y comunicación por parte del Departamento de Comunicación de la Institución se intentará atraer a nuevos clientes que residan en zonas alejadas a la institución.

El marketing digital permite que la organización pueda incorporar alumnos de cualquier lugar del país que antes hubieran sido impensados. Es de gran importancia que la estrategia de comunicación sea clara y esté dirigida a los padres de los potenciales nuevos alumnos. Esta estrategia deberá comunicar claramente los valores de la organización y exhibir las ventajas la misma.

Esto va a permitir que clientes potenciales de otros sectores se vean atraídos por una propuesta diferente e innovadora generando un incremento en la cantidad de matriculados.

El análisis de mercado demostró que el 20% de los clientes de Santa Ana pertenecen a zonas alejadas y dispersas lo que un crecimiento exponencial de este segmento permitirá a la organización no estancarse y expandirse a nuevos clientes potenciales que no están siendo considerados.

3. Aumentar el rendimiento de los alumnos un 20% mediante la aplicación de la tecnología en el proceso de aprendizaje para diciembre de 2021.

Este objetivo demostrará los frutos de utilizar tecnologías para aprender y educar. La intención es que los alumnos puedan aumentar su rendimiento mediante el concepto de “independencia educativa”, el cual conlleva a que los alumnos presenten toda la información necesaria en la plataforma y precisen del profesor únicamente para realizarle preguntas. Como consecuencia, los docentes podrían tener a cargo una cantidad más alta de alumnos. Por otro lado, el resultado positivo de este objetivo generaría un gran impacto en el entorno atrayendo a clientes que buscan una alternativa diferente, flexible e innovadora. Al mismo tiempo, esto

permitirá disminuir el ausentismo que se da en las aulas. El 20% es estimativo y está relacionado con el resultado que se espera de los demás objetivos.

Alcance

La propuesta solicita, principalmente, la participación del Departamento de Comunicación y Marketing y de los Directivos, aunque cada área o departamento de la organización cumple un rol determinado y es participe en la puesta en marcha de este planteamiento.

Geográficamente, el proyecto abarca los medios sociales que utiliza la organización y aquellos que se van a incorporar con el fin de intervenir en la Provincia de Córdoba, puntualmente en Departamento Colon y Capital.

El horizonte temporal de la propuesta reside entre diciembre de 2020 con el estudio del impacto del proyecto y diciembre de 2022 con la evaluación de los resultados.

Planes de Acción

Objetivo 1 y 3

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos		Recursos Económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área	Propios	Terceros	
Elaborar una encuesta sobre el nivel de satisfacción de los clientes y usuarios.	01/08/20	31/08/20	Docentes	Comunicación Institucional y Marketing	Encuesta	-	-
Contratación de la plataforma digital “Educativa” para instituciones.	01/09/20	30/12/22	Director	Comunicación Institucional y Marketing	-	Plataforma Digital	\$7500 instalación+ \$7500 mensuales+ \$58.050 hosting * 27 meses = \$268.000
Capacitación y notificación a cada miembro de la organización sobre la	10/01/21	28/02/21	Director	Comunicación Institucional y Marketing	-	-	-

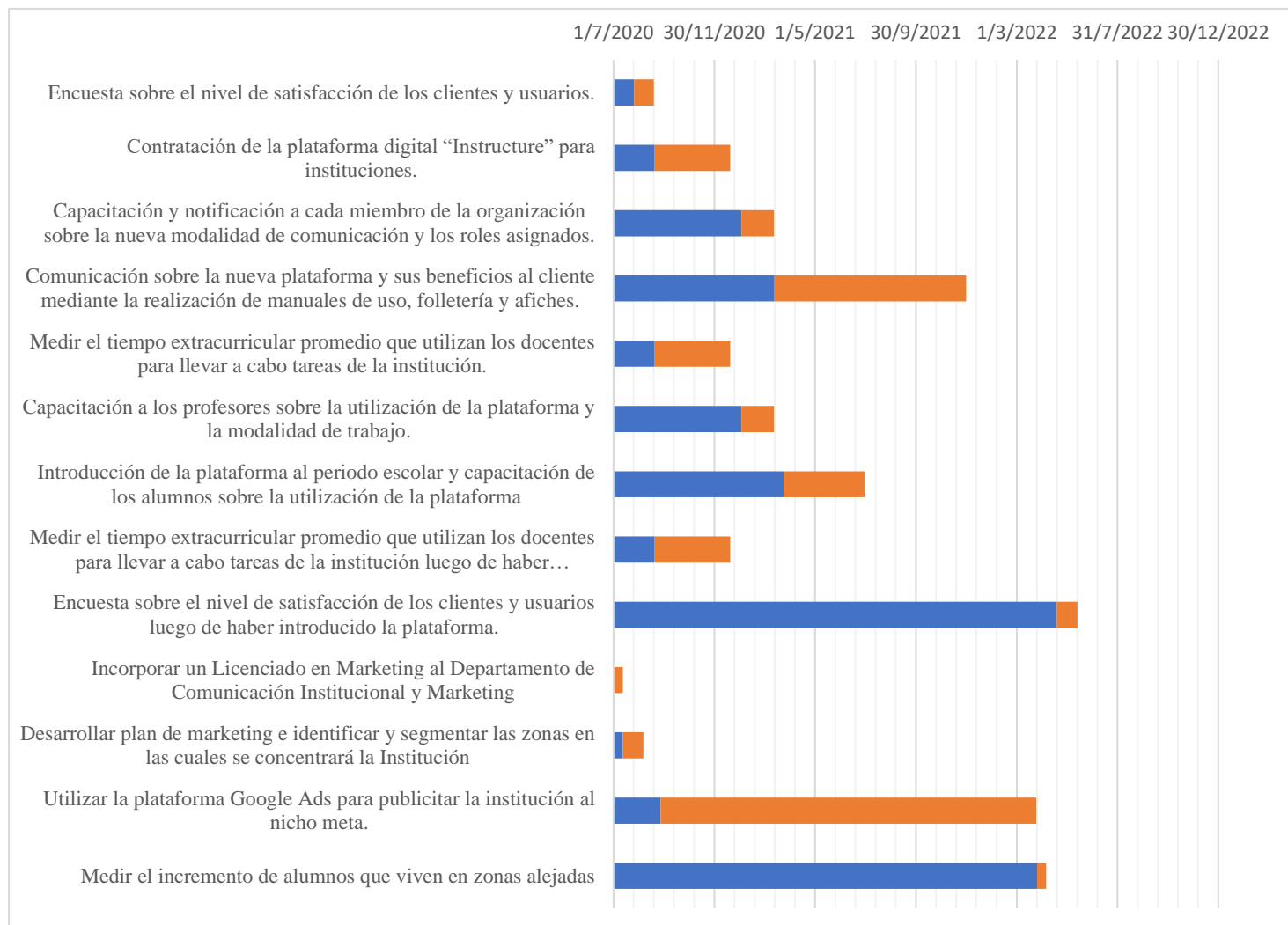
nueva modalidad de comunicación y los roles asignados.							
Comunicación sobre la nueva plataforma y sus beneficios al cliente mediante la realización de manuales de uso, folletería y afiches.	01/03/21	15/12/21	-	Comunicación Institucional y Marketing	Manuales de uso.	Folletos y afiches	\$2840 (1000 folletos) + \$2157 (100 afiches) = \$4997
Medir el tiempo extracurricular promedio que utilizan los docentes para llevar a cabo tareas de la institución.	01/09/20	24/12/20	Director General	Pedagógica	Encuesta interna	-	-
Capacitación a los profesores sobre la utilización de la plataforma y la modalidad de trabajo.	10/01/21	28/02/21	Director y Director General	-	-	-	-
Introducción de la plataforma al periodo escolar y capacitación de los alumnos sobre la utilización de la plataforma	15/03/21	15/07/21	Docentes	-	PowerPoint y manual de uso digital	-	-
Medir el tiempo extracurricular promedio que utilizan los docentes para llevar a cabo tareas de la institución luego de haber introducido la plataforma.	01/09/20	24/12/20	Director General	Pedagógica	Encuesta interna	-	-

Encuesta sobre el nivel de satisfacción de los clientes y usuarios luego de haber introducido la plataforma.	01/05/22	01/06/22	-	Comunicación Institucional y Marketing	Encuesta	-	-
--	----------	----------	---	--	----------	---	---

Objetivo 2

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos		Rec. Económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área	Propios	Terceros	
Incorporar un Licenciado en Marketing al Departamento de Comunicación Institucional y Marketing	01/07/20	15/07/20	Director	Comunicación Institucional y Marketing	-	-	\$75.000 x 29 meses = 2.175.000
Desarrollar plan de marketing e identificar y segmentar las zonas en las cuales se concentrará la Institución	15/07/20	15/08/20	Director y Licenciado en Marketing	-	-	-	-
Utilizar la plataforma Google Ads para publicitar la institución al nicho meta.	10/09/20	31/03/22	Licenciado en Marketing	Comunicación Institucional y Marketing	-	Google Ads	\$24.000 (campana publicitaria) mensual *27= \$648.000
Medir el incremento de alumnos que viven en zonas alejadas	01/04/22	15/04/22	Licenciado en Marketing	Comunicación Institucional y Marketing	Datos de la institución	-	-

Diagrama de Gantt



Presupuesto	
Objetivo 1 y 3	Costo
Plataforma "Educativa"	\$268.000
Folleto y afiches	\$4997.00
Objetivo 2	
Licenciado en Marketing	\$2.175.000
Google Ads	\$648.000
TOTAL	\$3.095.997

En referencia al presupuesto realizado, la totalidad de la inversión en un periodo de 2 años y medio es de \$3.095.997 (tres millones noventa y cinco mil novecientos noventa y siete pesos). Esta inversión tiene el propósito de incrementar un 50% la cantidad de matriculados mediante la introducción de la plataforma digital “E ducativa” a la institución por un costo de \$2.030.000 (dos millones treinta mil pesos) para todo el periodo predestinado. Este servicio incluye la contratación del campus virtual, usuarios ilimitados, instalación, capacitación a los administradores del proyecto, implementación, manuales digitales, mesa de ayuda, soporte técnico y las actualizaciones que se liberan al mercado. Además, incluye el hosting necesario para alojar los servicios digitales. Por otro lado, se realizará una inversión de \$4997 (cuatro mil novecientos noventa y siete pesos) para la producción de afiches explicativos que estarán dispersos a lo largo de la escuela y folletos que serán entregados y estarán a disposición del cliente para la notificación e introducción de esta plataforma a la organización.

En pos de un incremento de clientes de zona alejadas, se contratará un Licenciado en Marketing que llevará a cabo varias actividades de este plan de acción. El sueldo promedio de un Licenciado en Marketing según la consultora “glassdoor”, organización dedicada a la gestión de empleos y evaluación de empresas es de \$75.000 mensuales. Este se encargará de llevar a cabo el plan de marketing, gestionar la plataforma y la nueva comunicación institucional. Al mismo tiempo, esta persona será la encargada de administrar y poner en marcha la campaña de Google Ads para la consecución de los objetivos. Se destinarán \$24.000 (veinticuatro mil pesos) mensuales para dicha campaña la cual incluirá la puja y publicación de 7 anuncios diarios por un costo estimativo de \$735 (\$105 pesos por anuncio). En caso de que el profesional lo crea conveniente, parte de este presupuesto podría utilizarse para la disposición de carteles publicitarios físicos.

	2020	2021	2022		OBSERVACION
Ingreso	\$ 10.962.200	\$ 23.225.000	\$ 31.400.200	\$ 65.587.400	Faltan costos *ver anexo 1
Presupuesto				\$ 3.095.997	
ROI				2018,45%	
TOTAL					
Resultado				\$ 62.491.403	

Conclusiones Finales y Recomendaciones Profesionales

La información recaudada demuestra que la tecnología en la industria educativa es cada vez más necesaria, efectiva y utilizada. En múltiples países, estas herramientas y maneras de educar ya están introducidas hace años y funcionan eficientemente facilitando las actividades a los alumnos y a los docentes.

Recientemente, una pandemia acecho al mundo paralizando diversas actividades e industrias de las cuales, la educativa fue una de ellas. Esto evidencio aún más la necesidad de introducir nuevas maneras de llevar a cabo las actividades cotidianas de las personas y las empresas, generando una oportunidad y detectando una amenaza, que por más que sea externa, afecta de lleno a Santa Ana. Además, la industria educativa está en creces por lo que innovar en tecnología y comunicación permite a la institución diferenciarse de la competencia y al mismo tiempo, ahorrar en costos de personal y de instalaciones y su manutención.

También otros de los beneficios que presenta la introducción de la plataforma es que permite a la institución abarcar una mayor parte del mercado lo que significa una mayor cantidad de matriculados evitando limitarse al segmento de clientes de la zona.

Sin embargo, es importante que la organización no olvide cuál es su ventaja competitiva principal y continúe prestando un servicio personalizado y cálido a través de estas nuevas vías de comunicación. La organización debe evitar estandarizar los procesos al punto de que se deje de tener en cuenta que cada alumno precisa de su propia atención.

Por otra parte, es esencial que cada participante sea consciente y responsable del rol que tiene en este proceso y de la importancia del mismo. Esta transformación tiene su origen en el área de comunicación y marketing, pero, aun así, abarca a todas las áreas de la institución; incluidos los alumnos, docentes y padres.

Los factores legales no se presentan como un obstáculo ya que son varias las instituciones que utilizan plataformas digitales para comunicar y aprender, aunque si es esencial asesorarse con un profesional.

En una ocasión el Director de Santa Ana definió a la comunicación institucional como una ventaja competitiva de la empresa. Debido a esto, la implementación de este proyecto implica y le da mucha más relevancia a este aspecto con respecto a otros.

En definitiva, el mundo evoluciona y se transforma mediante la tecnología que va evolucionando a lo largo de los años, siendo la innovación aquello que permite a la empresa un constante crecimiento y desarrollo. Aun así, es de máxima importancia entender el efecto que tienen las nuevas tecnologías en la organización y el tiempo que éstas precisan para generar un cambio transformacional a la institución en su totalidad.

Referencias

- Ancin, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Obtenido de https://books.google.com.ar/books?id=blh5CgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Anonimo. (29 de Marzo de 2020). *Wikipedia*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>
- CESLA. (MARZO de 2020). *CESLA*. Obtenido de CESLA: <https://www.cesla.com/noticias-economia-argentina.php>
- Chiavenato, I. (2010). *Planeacion Estrategica*.
- Delfos. (2017). *Delfos*. Obtenido de <https://www.delfoscba.com.ar/en-cordoba-en-los-ultimos-10-anos-mejoro-el-nivel-educativo/>
- Fernandez, A. (Marzo de 2020). Conferencia de prensa.
- Filmus, D. (2019). *LA SITUACIÓN DE LA CIENCIA Y TECNOLOGÍA EN ARGENTINA*. Analisis Carolina.
- Gobierno de la Nacion. (Marzo y Abril de 2020). *argentina*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- Hee, K. D., In, L., & Choong, L. K. (2013). *Building Web 2.0 enterprises: A study of small and medium enterprises in the United States*. International Small Business Journal.
- Indec. (2018). *Delfos*. Obtenido de <https://www.delfoscba.com.ar/indice-de-pobreza-problemas-de-inconsistencia-metodologica/>
- Jiménez, C. (1982). *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*.
- La Nacion. (Marzo de 2020). *La Nacion*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/wall-street-y-el-fmi-preven-una-fuerte-recesion-en-america-latina-nid2345390>
- Lehmann, F. (11 de Marzo de 2020). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/educacion/2020/03/11/cada-vez-mas-colegios-buscan-plataformas-digitales-ante-una-eventual-suspension-de-las-clases/>

- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2020). *Argentina*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/argentina-innovadora-2030/plan-argentina-innovadora-2020>
- Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología. (2018). *Anuario Estadístico Educativo*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/anuario-estadistico-datos-2018-web.pdf>
- Ministerio de Hacienda. (2018). *Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_19CF6C49F37A.pdf
- Ministerio de Relaciones Exteriores, C. I. (2020).
- Mintzberg, H. (1997). *El Proceso Estratégico*.
- Mosquera, A. (Enero de 2019). *IEEC*. Obtenido de <https://ieec.edu.ar/modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter/>
- Municipalidad de Córdoba. (2014). *Guía Estadística de la Ciudad de Córdoba*. Obtenido de https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/C%C3%B3rdoba_una_ciudad_en_cifras_2014.pdf
- ONU. (2019). *Noticias ONU*.
- Porter, M. (1985). *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage>
- Rangel, E., & Martínez, J. (2013). *Educación con TIC para la sociedad del conocimiento*.
- Rocha, L. (2019). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/sociedad/2019/09/24/cuanto-contamina-realmente-la-argentina/>
- Santander Trade Markets. (Marzo de 2020). *Santander*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Santander Trade Markets. (Marzo de 2020). *Santander Trade Markets*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Secretaría de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable. (2019). *Boletín Oficial*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/211883/20190723>
- Universidad Siglo XXI. (2020). *Tablero CANVAS*. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/7636/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org3>
- Valdivielso, J. I. (2016). *SOCIEDAD Y NUEVAS TECNOLOGÍAS, VENTAJAS E INCONVENIENTES*.
- Vergel, R. (2017). Director.

Anexos

Anexo I

	Alumnos nuevos por año	% sobre la Q de alumnos meta	% sobre la Q de alumnos del ultimo periodo	Alumnos nuevos + Alumnos año anterior	Ingreso por Q de alumnos nuevos	Ingreso por alumnos nuevos + Ingresos por años anteriores
2020	59	25,88%	13%	515	\$ 10.962.200,00	
2021	66	29,12%	14,56%	581	\$ 12.262.800,00	\$ 23.225.000,00
2022	103	45%	22,58%	684	\$ 19.137.400,00	\$ 31.400.200,00
		OBSERVACION			AÑO	Cantidad de alumnos
Cantidad de alumnos meta	228 Alumnos	50% de 456 alumnos		Ultimo periodo	2019	456
Meses Escolares	10					
Cuota promedio	\$ 18.580,00					