

Trabajo Final de Graduación

Licenciatura en Administración

Planificación estratégica – Instituto Santa Ana



UNIVERSIDAD SIGLO 21

Marcos Nicolas Carol

DNI 24.783.282

Legajo: CPB04309

Tutor: Sofia Rinero

Rio Cuarto, Año 2020

RESUMEN

El presente trabajo se realizó tomando como base de análisis el Instituto educativo Santa Ana de la localidad de Córdoba, en la República Argentina.

A través de este reporte, se procuró resolver la problemática de carencia de estrategias diferenciadoras para brindar el servicio educativo y ampliar la currícula de alumnos, a través de la instrumentación de métodos educativos mediados por tecnología, en combinación con métodos tradicionales.

Para ello se fijó como objetivo general la elaboración de un plan estratégico de acción que, mediante la implementación de un esquema de digitalización de contenidos educativos, permita lograr un incremento en la matrícula de inscriptos del 10% para el periodo de inscripciones 2022 en relación al total registrado para el periodo 2021.

Para lograr el objetivo propuesto, se trabajó de manera activa sobre las debilidades que la estructura presenta como limitantes del crecimiento, principalmente vinculadas a escasez de recursos humanos y limitaciones de espacio físico y se realizó un eje potenciador de sus fortalezas actuales, tales como su prestigio y la baja sensibilidad al precio de sus clientes. Asimismo, se realizó una planificación estratégica, que persigue la creación de atributos diferenciales, que permitan la ampliación de su base de alumnos, con costos marginales notablemente inferiores a los ingresos que dichas mejoras generarán.

En concordancia con lo anterior, mediante el análisis de la información del caso, entrevistas en profundidad realizadas a los directivos, y la delimitación de planes de acción concretos, se elaboró un programa cuantificado, cuyos resultados obtenidos permitieron establecer que mediante el desarrollo de una plataforma educativa, que complemente la dinámica actual de enseñanza, se logran los resultados parciales de retorno de inversión, con creación de valor, y herramientas de medición que habilitan el crecimiento de la matrícula por encima de la existente.

Palabras clave: Educación virtual - diferenciales – educación online – plataformas educativas

ABSTRACT

The present work is carried out taking as the basis of analysis the Santa Ana Educational Institute of the town of Córdoba, in the Argentine Republic.

Through this report, it is sought to solve the problem of lack of differentiating strategies to provide the educational service and expand the curriculum of students, through the implementation of educational methods mediated by technology, in combination with traditional methods.

To this end, the general objective is to develop a strategic plan of action that, through the implementation of a digitalization scheme for educational content, allows an increase in enrollment of 10% for the enrollment period 2022 in relation to the total recorded for the 2021 period.

To achieve the proposed objective, we actively work on the weaknesses that the structure presents as limiting growth, mainly related to a shortage of human resources and limitations of physical space, and an enhancing axis of its current strengths, such as its prestige, is carried out. and the low price sensitivity of its customers. Likewise, strategic planning is carried out, which seeks to create differential attributes that allow the expansion of its student base, with marginal costs significantly lower than the income that said improvements will generate.

In accordance with the above, through the analysis of the information of the case, in-depth interviews carried out with the managers, and the delimitation of specific action plans, a quantified program was developed, the results of which allowed to establish that through the development of a platform educational, which complements the current teaching dynamics, partial results of return on investment are achieved, with value creation, and measurement tools that enable the growth of enrollment above the existing one.

Keywords: Virtual education - differentials - online education - educational platforms

ÍNDICE.

INTRODUCCION	4
CAPITULO I. ANALISIS DE SITUACION	6
Macro Entorno.....	6
Análisis PESTEL.....	6
Factores Macroeconómicos	6
Factores Demográficos	6
Factores Tecnológicos	8
Factores Políticos.....	9
Factores Legales	9
Micro Entorno	9
Modelo de las fuerzas competitivas	9
Riesgo de ingreso de nuevos competidores	9
Rivalidad entre las instituciones educativas establecidas.....	10
Poder de negociación de los clientes	11
Poder de negociación de los proveedores.....	11
Servicios sustitutos	12
Ciclo de vida del servicio	13
Matriz de Ansoff	13
Penetración de mercado.....	13
Desarrollo de producto	14
Desarrollo de Mercado	14
Diversificación.....	14
Cadena de valor	15
Actividades de soporte	15
Infraestructura de la organización	15
Sistemas de información.....	16
Logística	16
Recursos humanos	17
Actividades primarias.....	17
Logística de entrada – Investigación y desarrollo	17
Producción de los servicios	18
Marketing y ventas	18
Servicios al cliente.....	19
CAPITULO II. MARCO TEORICO	20

Planificación estratégica.....	20
Etapas de la planificación estratégica.....	20
Estrategias genéricas	20
Liderazgo global en costos	21
Enfoque o concentración	21
Diferenciación	21
CAPITULO III: DIAGNOSTICO	23
CAPITULO IV. PLAN DE IMPLEMENTACION.....	25
Propuesta de aplicación	25
Misión.....	25
Visión	25
Objetivos	25
Objetivo General	25
Justificación.....	26
Objetivos específicos.....	26
Justificación.....	26
Alcance.....	27
Planes de acción	27
Plan de acción 1 – Objetivos específicos 1 y 2	27
Plan de acción 2 – Objetivo específico 3	28
Plan de acción 3 – Objetivo específico 4	28
Diagrama de Gantt.....	28
Presupuesto.....	29
Análisis financiero.....	30
R.O.I. – Retorno sobre inversión.....	30
CAPITULO V. CONCLUSIONES	31
BIBLIOGRAFÍA	33
ANEXOS	35
Anexo 1 – Presupuesto PC	35
Anexo 2 – Presupuesto Mobiliarios oficina	35
Anexo 3 – Presupuesto y Plan de desarrollo Plataforma educativa	36
Anexo 4 – Convenio salarial SAEOEP	38
Anexo 5– Costo en salario y cargas sociales.....	38
Anexo 7– Valores de cuotas 2020.....	39
Anexo 8– Perfil de puesto	40



Anexo 9– Variables económico-financieras BCRA.....	41
Anexo 10– Propuesta de indicador de gestión de migración a plataforma	41
Anexo 11– Propuesta de indicador de relación costo ingreso	42
Anexo 12– Propuesta de indicador de satisfacción de cliente.....	43
INDICE DE ILUSTRACIONES	44
INDICE DE TABLAS	44

INTRODUCCION

En este reporte se analizará el caso del establecimiento educativo Instituto Santa Ana, de la ciudad de Córdoba. Este análisis busca esencialmente, evaluar el modelo de gestión de la institución y mediante la detección de objetivos que definan su estrategia, intenta desarrollar una planificación readaptada al nuevo contexto que la pandemia que afecta al planeta, ha impuesto.

El Instituto Santa Ana es un colegio de gestión privada bilingüe -castellano-inglés- de doble escolaridad obligatoria a partir de la Sala de 5 años. Mixto y laico, cuenta con la orientación en Humanidades y Ciencias Sociales especializada en idioma inglés. El perfil específico de su alumnado es de familias de clase media-alta. En la presentación de la organización, se destacan como hitos, eventos principalmente vinculados a su ampliación edilicia, lo cual ha habilitado históricamente la incorporación de más alumnos-clientes, al permitirles ampliar su capacidad de servicios.

La escuela, se encuentra ubicada en la zona noroeste de la ciudad de Córdoba, en el límite norte del barrio Argüello. Si bien Argüello administrativamente forma parte de la ciudad de Córdoba, en sus orígenes fue un caserío sin entidad municipal propia que inició su existencia por un loteo efectuado por la Compañía de Tierras S. A. en 1908. Aunque forma parte del tejido urbano de la ciudad de Córdoba, aún hoy cuenta con diferencias sustanciales en relación con el resto de la zona. El Barrio cuenta con una población que supera los 14.000 habitantes, los cuales son de un perfil socioeconómico medio.

En la zona, hay diversas instituciones educativas, tales como el Colegio La Salle y el Colegio Alemán, entre otros, que también cubren nivel inicial, primario y secundario y representan competencia de oferta de un servicio de calidad, similar al de la institución bajo análisis. “La propuesta educativa, presenta una restricción al momento de incorporar educadores que cumplan el perfil definido, por requerirse características personales y profesionales que se suman al excelente manejo del idioma inglés” (Ricardo Vergel, Director General Instituto Santa Ana).

El contexto actual, ha presentado un enorme desafío a las organizaciones en general, y en el caso particular de la educación, la problemática es especialmente compleja, dado que se presenta como un cambio paradigmático general en la manera de ofrecer los

servicios educativos, así como también modifica las competencias necesarias de los educadores y eventualmente, requerirá una revisión del perfil del egresado, como sujeto competitivo en un mercado global que, al momento de la elaboración de este reporte, aun no termina de definirse. Organizaciones tales como la Universidad empresarial Siglo 21, han anticipado las herramientas de gestión digital, aunque para niveles terciarios y universitarios, con éxito significativo en el desarrollo de la educación a distancia, convirtiéndose en la universidad privada más importante de Argentina.

A la situación antes descrita, se agrega como factor crítico para nuestro caso, la inmediatez de la necesidad de los cambios, y la urgencia en la adaptación de toda la estructura a un escenario de trabajo hasta hoy desconocido.

Las empresas de todos los sectores, de encuentran en medio de una transformación revolucionaria. Las competencias de la era anterior, se están transformando en las competencias de la era de la información (Kaplan, 2018). Esta mutación genera la potencial aparición de nuevos oferentes de servicios educativos que brinden contenidos y programática de manera digital de manera masiva y se genere la disrupción del modelo tradicional de educación inicial, primaria y secundaria, basado en grandes edificios con alta concurrencia de alumnos, y la preeminencia del espacio físico sea finalmente puesta en cuestión de manera permanente. El ámbito de socialización para las nuevas generaciones, parece alterarse de manera dinámica y la visión de mediano plazo ahora no se percibe con claridad.

La participación de los padres, en el proceso educativo, en contraste con lo planteado por el Instituto Santa Ana, también ha tenido que ser adaptado y este nuevo rol, es otro de los desafíos que la institución deberá contemplar, y coordinar como un nuevo recurso necesario en el servicio educativo que se ofrece.

Por los motivos expuestos, el objetivo del presente documento es definir una planificación estratégica para que el Instituto Santa Ana, mediante su implementación, logre adaptar su servicio al nuevo escenario, aumentando su matrícula y por ende los ingresos y neutralizar el impacto negativo que las nuevas condiciones imponen. Para ello, mediante el uso de dicha herramienta, se buscará diseñar una estrategia de enfoque hacia la reingeniería del proceso interno de prestación de sus servicios, mediante la aplicación de las mejores prácticas pedagógicas, adaptadas a las nuevas tecnologías.

CAPITULO I. ANALISIS DE SITUACION

Macro Entorno

Análisis PESTEL

Factores Macroeconómicos

Impactados por el contexto pandémico, los números de crecimiento mundial proyectados por el Fondo Monetario Internacional (FMI) para el año 2020, muestran un decrecimiento de la economía del -4,9%, presentando además por primera vez recesión en todos los países del mundo. La situación es aún más grave en América del Sur, donde se proyecta una caída del PBI del 9,4% con alto impacto en desigualdad y empleo, de acuerdo al mismo informe, lo cual genera una amenaza al reducir el número de usuarios de escolaridad privada.

Por su parte, los indicadores de inflación medidos por el INDEC reflejan que interanualmente (agosto 19-Julio 20) la evolución fue del 42,4% (Indec, Índices de precios Vol. 4, N° 35, 2020), lo cual contrasta con una tasa de política monetaria (BCRA) de 38% anual y un índice Badlar que actualmente se ubica en 29,19%.

Por su parte, la devaluación del peso argentino frente al dólar USA ha sido en los últimos 12 meses de 25.02% (BNA), mientras que la base monetaria en Argentina, para igual periodo creció en un 74,61%, según informa el sitio web del BCRA (Informe REM BCRA, 2020).

Por último, el índice de costos de la construcción informado por el área de estadísticas del gobierno provincial, muestra un incremento en los últimos 12 meses del 44,77%, con un costo por metro cuadrado de 34.439,00 pesos. Este costo, medido en dólares representa una caída importante en su valor relativo e incorpora una oportunidad para las instituciones educativas que basan su negocio en la provisión de espacios para sus alumnos.

Factores Demográficos

De acuerdo a las estimaciones del INDEC la población actual en Argentina es de 45.376.763 de personas (índice de masculinidad de 94,8) lo cual implica un crecimiento del 13,10 % en comparación con el último censo poblacional 2010. Dicho incremento,

inevitablemente se vincula con un aumento de potenciales demandantes de servicios educativos, lo cual presenta una oportunidad.

La esperanza de vida general es de 77,8 años (74,7 años Hombres y 81,1 años mujeres). La distribución de la población, de acuerdo al reporte emitido anualmente por la CIA (FactBook CIA, 2020) es la siguiente:

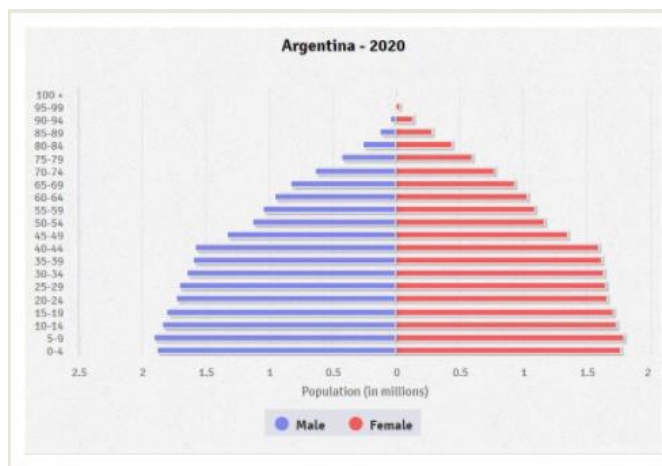
Tabla 1 - Distribución de población en Argentina 2020

Grupo etario	Porcentuales
0-14 años:	24.02% (Hombres 5,629,188/Mujeres 5,294,723)
15-24 años:	15.19% (Hombres 3,539,021/Mujeres 3,367,321)
25-54 años:	39.6% (Hombres 9,005,758/Mujeres 9,002,931)
55-64 años:	9.07% (Hombres 2,000,536/Mujeres 2,122,699)
65 años y más:	12.13% (Hombres 2,331,679/Mujeres 3,185,262)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del sitio web de la C.I.A., 2020

Lo cual gráficamente se representa de acuerdo a la siguiente pirámide poblacional:

Ilustración 1 Pirámide poblacional argentina 2020



Fuente: Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/ar.html>, 2020.

Como dato adicional de contexto, de acuerdo al último informe de desigualdad y pobreza de UNICEF, para diciembre 2020, la pobreza infantil en Argentina será del 62,9%, lo cual genera una amenaza directa a la posibilidad de acceso a servicios educativos superiores en calidad y costos (Ámbito, 2019, s.p.).

Factores Tecnológicos

A la irreversible tendencia que se venía observando en los últimos años, relativa a la tecnologización de diversos aspectos cotidianos (incluidos los servicios educativos) se incorpora como factor determinante, el escenario de la pandemia ocurrida a partir del mes de marzo 2020, con su consiguiente aislamiento social, lo cual ha generado una súbita migración al ámbito de lo virtual, incluyendo a los servicios educativos. Esto se verifica en el 38% de incremento de consumo de datos en redes domésticas y el 14% de incremento del consumo en redes móviles, observado en Argentina desde el primer día de marzo de 2021, de acuerdo al reporte de consumos que publica el ENACOM en su sitio web (<https://www.enacom.gob.ar/>, 2020). De cara a una interpretación de los sistemas educativos del futuro, esta experiencia, presenta una oportunidad de adaptación temprana al nuevo contexto que emerge.

Las tecnologías necesarias para la prestación de servicios educativos, se dividen entre genéricas, y personalizadas. Entre las primeras, Classroom de la empresa Google se ha presentado como una primera opción, aunque también Schoology y Moodle entre otras, han presentado casos de éxito a nivel latinoamericano. Dentro de las más personalizadas, en Córdoba, la empresa de desarrollos TRIMIX SA ha desarrollado una plataforma que ya se utiliza exitosamente en la Universidad Siglo 21 y en la Universidad Católica de Córdoba, generando esto último la oportunidad de acceso a dicha tecnología de manera local. Todas ellas en combinación con aplicaciones de videollamada, han logrado la transmisión básica de los contenidos, aunque sin resolver el objetivo de sociabilización, lo que representa una materia a resolver por parte de las instituciones.

Si bien desde hace algún tiempo, existen esquemas de estudios para nivel secundario que se desarrollan virtualmente, tal es el caso del ofrecido por el Instituto Pascal en la ciudad de Córdoba o el que el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires ofrece vía online a nivel nacional, estos son en su mayoría soluciones educativas para personas adultas que desean finalizar su educación media, lo cual presenta un desafío y una oportunidad en este contexto, al existir espacio para el desarrollo de una plataforma educativa intensiva, de alto nivel con desarrollo online.

Una clara amenaza al proceso de tecnologización de los servicios es la calidad del servicio de internet, lo que especialmente en Argentina presenta dificultades en términos de

su velocidad y accesibilidad. Sin datos oficiales, pero con reportes de empresas privadas tales como Speedtest, con presencia global, se observa que Argentina se ubica en el puesto 79 a nivel mundial con una medida de 19,68 Mbps de velocidad de descarga, en contraste de los 112 Mbps de Corea del Sur o los 69 Mbps de Noruega (BBC News Mundo, 2019).

Factores Políticos

En la actualidad, el escenario político en Argentina está enfocado en atender a la pandemia Covid-19 y su múltiple impacto. No obstante esto, la oposición al gobierno aún no define un liderazgo claro, y de cara a las próximas elecciones legislativas del año 2021, la incertidumbre es creciente, y esto se presenta como amenaza constante para cualquier emprendimiento.

Se presenta un complejo entramado en los fueros internos del oficialismo, por divisiones propias de alianzas electorales que acceden al gobierno.

Factores Legales

La aparición de la nueva ley que regula el teletrabajo en Argentina, ha generado definiciones que generan amenazas para el desarrollo de proyectos virtuales, tal es el caso del ítem vinculado a la reversibilidad del vínculo laboral, lo cual implica que el trabajador unilateralmente puede solicitar incorporarse a tareas de carácter presencial, lo cual dota de inestabilidad a proyectos previstos sin infraestructura física (Ley 27.555-2020 - Art. 8°). Esta situación, como amenaza al desarrollo de las fuerzas laborales de manera remota, condiciona el crecimiento en este sentido.

Micro Entorno

Modelo de las fuerzas competitivas

Riesgo de ingreso de nuevos competidores

El riesgo de ingreso de nuevos competidores es bajo, aunque creciente. Actualmente se presentan barreras al ingreso al sector educativo que son altas, tales como los requisitos burocráticos a cumplimentarse en caso de solicitar adscripción en la provincia de Córdoba, los cuales regulan aspectos vinculados a la materia edilicia, de reputación de los propietarios y por supuesto a las calidades de los profesionales docentes y su estabilidad en los cargos, según se detalla en la Ley provincial 5.326/1972. A esto se suma, la

característica de colegio bilingüe, como factor de complejidad, y las altas inversiones en desarrollo de espacios físicos y nuevas tecnologías que son requisito de estas épocas.

Por otra parte, en los últimos tiempos se presentan dos fenómenos crecientes que potencialmente evidencian el incremento del riesgo:

- Metodologías educativas y pedagógicas no tradicionales en nuestro país, tales como Montessori y Waldorf, que plantean disrupción en sus métodos de creación y aprendizaje. En la última década, se ha fundado en cercanía de Arguello una escuela Waldorf (Puente de estrellas) que ya concentra 250 alumnos y posee lista de espera.
- Los sistemas de aprendizaje digital, son otro factor de amenaza que tenía existencia previa al escenario de pandemia que se observa a la fecha de este reporte, y que sin dudas será creciente a lo largo del tiempo. La independencia de tiempo y espacio en los procesos educativos modernos, ya se observa como un fenómeno global.

Rivalidad entre las instituciones educativas establecidas

En el sector educativo de la zona norte de la ciudad de Córdoba, se observa una oferta de diversas escuelas bilingües o trilingües, que poseen consolidada trayectoria y demanda que actualmente supera su capacidad de matrícula. Ellas son, a modo enunciativo Academia Arguello, Colegio Alemán, San Pedro Apóstol, Castel Franco, entre otras.

Academia Arguello. Entre sus fortalezas se destacan:

- Trilingüe, adicionando el idioma francés, además del inglés y español.
- Trayectoria sostenida en calidad educativa de 65 años (fundada en 1955).
- Programas activos y exitosos de intercambio internacional para sus alumnos.
- Activo programa de responsabilidad social escolar, en asociación con ONGs.

Colegio Alemán. Entre sus fortalezas se destacan:

- Bilingüe, alemán-español. No necesariamente una fortaleza, pero es diferencial.
- Trayectoria sostenida en calidad educativa de 120 años (fundada en 1899).
- Programas activos y exitosos de intercambio internacional para sus alumnos.

- Instalaciones edilicias de alta estándar, en una ubicación actualmente privilegiada.

Colegio San Pedro Apóstol. Entre sus fortalezas se destacan:

- Proyecto pedagógico no tradicional, y propuesta de “Nido Montessori” para nivel inicial.
- Programas activos y exitosos de intercambio internacional para sus alumnos.
- Bachillerato internacional certificado.
- Propuesta de educación libre y alimentación saludable.

Colegio Castel Franco. Entre sus fortalezas se destacan:

- Bilingüe, italiano-español, como propuesta diferencial.
- Amplia propuesta en el área de los deportes.
- Programas activos y exitosos de intercambio internacional para sus alumnos.

Asimismo, por el perfil de sus consumidores la sensibilidad a la variable precio es menor que la valoración a diferenciales tales como programas educativos extraescolares, estadísticas de performance de graduados, y éxitos académicos demostrados por sus estudiantes, lo cual inhabilita la posibilidad de competencia por precios.

Poder de negociación de los clientes

En el caso de análisis definimos a los clientes, como estudiantes y sus familias. En este sentido el poder de negociación es débil, dado que el servicio educativo brindado posee diferenciales que lo transforman en un activo escaso, y asimismo la demanda se presenta atomizada y no centralizada.

Poder de negociación de los proveedores

En el sector de desempeño de este establecimiento, tenemos proveedores de características diferentes entre sí y con diferente nivel de criticidad.

Inicialmente, se identifica al cuerpo docente y los equipos pedagógicos como un grupo de proveedores con poder de negociación medio-alto. Esto es así por el perfil

educativo del establecimiento, su requerimiento de profesionales bilingües, y la escasez relativa de estos recursos.

Luego, proveedores de segundo orden, poseen bajo poder de negociación. Ejemplo de ellos son los que dan suministros de muebles y útiles, servicios de mantenimiento y otros relativos a limpieza y maestranza.

Servicios sustitutos

La existencia de servicios que den satisfacción a idénticas necesidades educativas es, para la organización en análisis, una amenaza de nivel medio y de tendencia creciente. Inevitablemente, en el largo plazo en todas las industrias, existirá alguien que satisfaga la misma necesidad de mejor manera, más rápidamente o a menor costo.

En el sector educativo tradicional, se han identificado barreras al ingreso en párrafos anteriores, aunque marcando tendencias al cambio en los hábitos de los consumidores, que generan oportunidades para la creación de servicios sustitutos, con atributos diferenciales a los que actualmente algunos consumidores asignan valor.

Las economías de escala, que se consideraban requisito para el desarrollo del servicio, hoy son virtualmente relativizadas por la disrupción de la tecnología, que permite a los clientes recibir el servicio en sus hogares, sin imposiciones de horarios. Contrariamente al escenario anterior, una sobre infraestructura podría representar en el futuro, una desventaja de costos.

Eventualmente, propuestas educativas que modifiquen su canal de distribución y lo hagan mayoro totalmente digital, habilitarán al consumidor a recibir el servicio sin necesidad de asistir físicamente al establecimiento e incluso encontrándose radicado en otro país diferente al de la localización de la organización educativa.

Paralelamente, los programas de intercambio educativo y cultural, como los prestados por organizaciones tales como AFS o Rotary, ofrecen a estudiantes la posibilidad de incorporar conocimientos ya no solo en idiomas sino también en aspectos de cotidianeidad cultural de otros países, lo cual es otro factor de riesgo a la característica de bilingüe del Instituto Santa Ana, como diferencial de servicio.

Mitigan el nivel de riesgo de los servicios sustitutos, las necesidades de sociabilización de los estudiantes y las características buscadas de los grupos de pertenencia, que es un factor aspiracional y que los sistemas educativos mediados por tecnología aun no logran resolver.

Ciclo de vida del servicio

Matriz de Ansoff

Ilustración 2 Matriz de Ansoff

Empresa: Instituto Santa Ana

Fecha: 05/09/2020

Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	<u>Penetración de mercado</u>	<u>Desarrollo de producto</u>
	NUEVOS	<u>Desarrollo de mercado</u>	<u>Diversificación</u>

Fuente: Elaboración propia

En base al esquema propuesto en la Matriz de Ansoff, surgen un paquete de acciones derivadas de cada iniciativa de combinación de productos y mercados que tendrán implicancias diferentes para la organización objeto de este reporte.

Penetración de mercado

- Elaborar un newsletter informativo a las familias con los avances y progresos en cada nivel educativo.
- Generar actividades recreativas que tenga impacto y convocatoria en el barrio, en búsqueda de captar alumnos de otros establecimientos de la zona.

- Generar estímulos económicos y otros tales como regalos y merchandising a alumnos que presenten a un nuevo alumno amigo.

Desarrollo de producto

- Oferta de nuevos programas de capacitación específica, tales como talleres musicales, capacitaciones en artes y programas -padres/hijos-.
- Programas de certificación online, ofrecidos a la comunidad de alumnos y sus familias, con docentes de renombre nacional e internacional.
- Creación de academias de apoyo en horarios nocturno.
- Certificación en producción de alimentos orgánicos para familias de la comunidad educativa.

Desarrollo de Mercado

- Creación de un programa de cursado de secundario totalmente online.
- Generación de un programa de cursado distribuido, que implique materias de desarrollo virtual y actividades especiales y de sociabilización presenciales en el establecimiento.
- Habilitación de un sistema, de estudiantes viajeros, para aquellos alumnos que pudiendo viajar en época escolar por motivos diversos -viajes de sus padres, oportunidades de intercambios cortos- puedan realizar anualmente 4 semanas de manera continua o fraccionada en dos periodos, de cursado no presencial, sin perder la regularidad ni computar inasistencias.

Diversificación

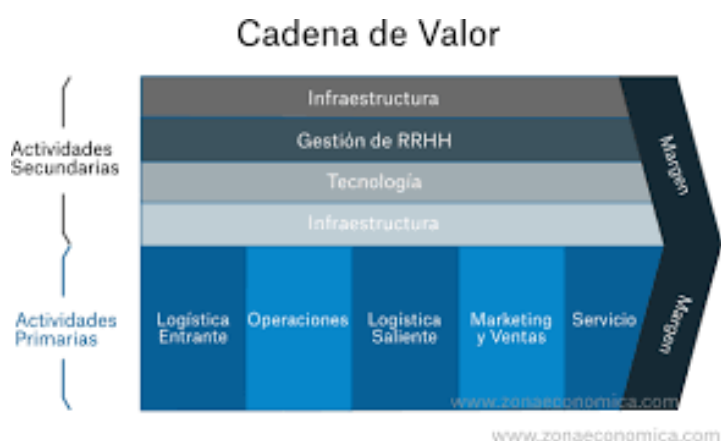
- Fundación de un programa totalmente online de secundario para adultos.
- Creación de un área de certificación terciaria, de cursado en horarios que actualmente están vacantes en la institución -nocturnos, vespertinos-.
- Programa educativo de adultos mayores, que impliquen actividades recreativas, inclusión digital y finanzas personales.
- Fundación de una escuela de negocios, que brinde cursos cortos, jornadas de capacitación en fines de semana, y de manera permanente una certificación MBA de dictado presencial y online.

Cadena de valor

Todas las actividades de una empresa o institución tienen un rol que cumplir en reducción de la estructura de costos y el incremento del valor percibido de los productos y servicios a través de la diferenciación (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

Se deduce de la conceptualización, que el valor final percibido por los clientes-consumidores debe ser superior a la sumatoria de los costos incurridos, de manera tal que la provisión de los tangibles y los intangibles ofrecidos al mercado por la institución, genere margen en términos del modelo de cadena de valor propuesto.

Ilustración 3 - Cadena de Valor



Este esquema de análisis, aplica plenamente al Instituto Santa Ana, en donde la secuencia de ideas y actividades llevadas a cabo, generan el flujo de servicios que son puestos a disposición de los alumnos y sus familias.

Actividades de soporte

Infraestructura de la organización

Por tratarse de una organización educativa, la estructura edilicia toma especial relevancia.

El Instituto Santa Ana, posee un edificio propio con diecinueve aulas, tres baterías de baños para alumnos, los que incluyen baños para discapacitados garantizando la accesibilidad, y baños independientes para docentes y personal.

Adicionalmente, las áreas de administración y dirección constan de cinco oficinas. El establecimiento tiene comedor para alumnos con una cocina separada, laboratorio, vestíbulo, SUM, cantina, laboratorio informático y biblioteca.

La escala de estas instalaciones es apta para la cantidad de alumnos con la que cuentan actualmente.

A nivel de estructura de financiación, la organización percibe cuotas mensuales y matriculas anuales, que dan cobertura a sus costos operativos y de inversión.

Sistemas de información

A nivel de sistemas, no se destaca la utilización de un sistema informático que permita la gestión institucional integral.

En los medios habilitados para acceder a información del Instituto Santa Ana, no se ha desarrollado un área de logueo en donde acceder a registros de alumnos, docentes, y comunidad en general.

En cuanto a plataformas que habiliten la educación virtual, no se encuentran disponibles en el sitio web, ni en las redes sociales del instituto, y se evidencia que hay allí un punto de atención ante los escenarios que actualmente se presentan.

Logística

El aprovisionamiento de materiales en el caso de la organización bajo análisis, se referencia a insumos áulicos y mobiliarios principalmente, por lo que es factible de ser desarrollada exitosamente a través de las estructuras administrativas disponibles.

Es especialmente importante, la logística de insumos de comedor, donde la calidad y frescura de los materiales definen atributos esenciales de uno de los elementos que dan soporte diferencial.

Recursos humanos

Esta función toma centralidad en el caso de reporte, debido a que la prestación de servicios educativos se define por la calidad de las personas, docentes y no docentes, que integran la plataforma de recursos humanos. Por las características de la institución, estos son bilingües español-inglés.

El instituto Santa Ana cuenta con dieciséis docentes de nivel inicial, doce de primario y 33 profesores secundarios. Se agregan once docentes de actividades especiales y catorce personas que dan soporte en biblioteca, gabinete, quiosco y tareas de limpieza.

Atravesados por su leitmotiv, “Calidad educativa, calidez humana”, el proceso de reclutamiento es uno de los principales desafíos que enfrenta la organización, principalmente por las características humanas y técnicas que se requieren como perfil base de los docentes y el atributo excluyente de bilingües, en un mercado de baja demanda de estos recursos.

No se observa un plan de capacitación permanente publicado, para los recursos humanos en general.

Actividades primarias

Logística de entrada – Investigación y desarrollo

Por tratarse de una organización educativa, los abastecimientos básicos ya mencionados, se vinculan con actividades de soporte.

En relación al R&D, el análisis de provisión de servicios educativos y su crecimiento, está enfocado actualmente en la construcción de más aulas y la adquisición de inmuebles colindantes al establecimiento.

No se observa que, el área de desarrollo en cabeza de sus directivos, tenga un enfoque en la creación de canales nuevos que permitan entregar el servicio de igual calidad, de una manera diferente.

Producción de los servicios

La producción actual de los servicios del caso analizado, se enfocan en el sistema docente-aula-alumno, con entrega directa del servicio educativo en jornada doble.

Se ha mencionado que la obtención del recurso docente es uno de los factores críticos, por el grado de calificación necesaria, y se potencia como factor limitante de crecimiento, el también restringido espacio físico.

Se presenta la situación de que hay demanda que supera la capacidad productiva del Instituto Santa Ana.

Marketing y ventas

El colegio, ha logrado a lo largo de estos últimos dieciocho años, revertir una imagen negativa asociada a su marca.

Actualmente, son percibidos como un establecimiento de educación de calidad, con un fuerte componente de calidez humana y cercanía.

A nivel del marketing, su sitio web y pagina de Facebook presentan actualizaciones esporádicas y no responden a una estrategia de comunicación institucional estructurada. Pese a esto anterior, se ha incorporado recientemente un departamento de comunicación, que trabaja por la tarde, y desarrolla las actividades de marketing en redes y el sitio web del establecimiento.

El instituto no posee administrador de sistemas y el servicio técnico se encuentra tercerizado.

En relación al esquema de ventas, la comercialización de sus servicios se desarrolla por una doble vía. De manera directa, a través del personal del instituto y por vía indirecta, mediante la oferta de estímulos económicos a actuales clientes, que referencien a nuevos clientes.

Dichos estímulos, son básicamente beneficios económicos por la incorporación de hermanos de alumnos, familias referenciadas, exalumnos, entre otros.

Servicios al cliente

La posibilidad de dar soporte, a los actuales alumnos en las áreas del conocimiento están previstas a través del gabinete pedagógico que funciona en la institución.

No hay explicitadas actividades de apoyo escolar dentro de la institución educativa, y tampoco se presenta una plataforma de contenidos en sus redes para dar soporte educativo a lo ofrecido en las aulas.

La organización tiene desarrollados convenios con la Universidad Nacional de Córdoba, y con Universidad Católica, no observándose convenios con universidades a nivel internacional.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

Planificación estratégica

Peter Drucker define la planeación estratégica, como el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuáles implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados (Drucker 2010).

Este proceso de planificación es vital actualmente, en contextos en donde los administradores no toman decisiones estratégicas en un vacío competitivo, sino que sus compañías compiten con otras en busca de clientes, en un proceso implacable en el que solo las más efectivas y eficientes ganan (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

Etapas de la planificación estratégica

De acuerdo a Hill, Jones, & Schilling, el proceso de planeación estratégica, se compone de cinco pasos:

- 1- Selección de la misión corporativa y de las principales metas corporativas.
- 2- Análisis del entorno competitivo externo para identificar oportunidades y amenazas.
- 3- Análisis del entorno operativos interno, para identificar fortalezas y debilidades.
- 4- Selección de las estrategias que afianzarán las fortalezas y corregirán debilidades, a la vez que permitirán aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas que propone el entorno. Estas estrategias, deben ser coherentes con la misión y metas de la organización, constituyendo un modelo de negocios viable.
- 5- Por último, la implementación de las estrategias.

Estrategias genéricas

En relación a las estrategias, para Michael Porter, las estrategias genéricas más eficaces para lograr un mejor desempeño que la competencia de una industria determinada, son: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración (Porter 2008) y es a través de ellas, que una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector y conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a las firmas rivales.

Liderazgo global en costos

Esta estrategia se identifica mediante el desarrollo de un conjunto de políticas funcionales destinadas a obtener productos semejantes en calidad y servicio a los de la competencia, pero con menores costos, implicando esto el desarrollo de instalaciones de escala eficiente, reducción de costos fijos y variables, entre otros (Porter 2008).

Enfoque o concentración

Mediante la estrategia de enfoque, la compañía se centra en un grupo específico de consumidores, en un segmento de la línea de productos, o en un mercado geográfico. A diferencia de las otras, esta estrategia apunta a brindar un servicio de excelencia a un mercado particular, y se basa en la idea de que la compañía podrá brindar productos y servicios superiores a los de la competencia en este mercado particular (Porter 2008).

Diferenciación

Esta estrategia genérica, diferencia el producto o servicio que la empresa ofrece, creando así algo que la industria entera percibe como único. Las formas de lograr esto son diversas y podemos mencionar ejemplificativamente el diseño de la imagen de marca, la utilización de tecnología, servicio al cliente, redes de distribución, u otras dimensiones. Esta estrategia es eficaz en la obtención de rendimientos superiores al promedio, dado que los consumidores bajan su sensibilidad al precio, al mismo tiempo que eleva las barreras de entrada de nuevos competidores, y genera fundamentalmente fidelidad a la marca, reduciendo de esta manera la fuerza de los compradores.

La diferenciación puede impedir el acceso a grandes porciones del mercado, y a menudo requiere la percepción de exclusividad, que es incompatible con la masividad de consumidores.

Es muy habitual que esta estrategia signifique un debilitamiento en el liderazgo de costos, y aunque los clientes reconozcan la superioridad de la compañía, muchos podrían no estar dispuestos a afrontar los mayores precios. (Porter, 2008)

A los efectos de lograr la diferenciación en una industria competitiva, tal como indica Porter, se requieren de un conjunto de habilidades intrínsecas de los recursos humanos y paralelamente un conjunto de características organizacionales que den soporte al sistema.

Solidas habilidades en marketing, estilo creativo del personal, larga tradición en la industria, ingeniería de productos y cooperación incondicional de otros canales, son los recursos que se requieren comúnmente, y por parte de la organización, se tornan clave la coordinación entre funciones de investigación y desarrollo de productos y de marketing, medición subjetiva de los incentivos y las comodidades para atraer a la, cada vez más demandada, mano de obra mejor calificada, científicos y creativos (Porter, 2008).

Es clave conocer que la implementación de cualquier estrategia, no solo no garantiza el éxito, sino que conlleva riesgos. En el caso de la opción de la diferenciación:

- El diferencial de costos entre los competidores de costos bajos y la compañía crece tanto que la diferenciación ya no puede mantener la fidelidad a la marca. A cambio de grandes ahorros, el público está dispuesto a sacrificar algunas características, algunos servicios o parte de la imagen que representa sus productos. (Porter, 2008).
- desaparece la necesidad del factor de diferenciación entre los compradores. Ello ocurre, por ejemplo, cuando se vuelven más refinados. (Porter, 2008).
- La imitación aminora la diferenciación percibida, fenómeno que suele presentarse a medida que las industrias maduran. (Porter, 2008).

En el contexto actual, el riesgo de quedarse a mitad de camino y no generar una adecuada estrategia, es aún mayor que cualquier riesgo que se plantee en el camino de una estrategia.

Participes de la industria educativa de nivel internacional, como Harvard y el Massachussets Institute of Technology -M.I.T- han planteado históricamente sistemas de diferenciación a partir de la construcción de diferenciales solidos acompañados de alta percepción de valor de marca a nivel global, a los que han sumado en épocas recientes enlace tecnológico y disrupción en métodos de enseñanza tradicional, la cual tiene origen en la revolución industrial y han considerado oportuno revisar.

Las necesidades de los consumidores, y los contextos específicos del segmento bajo análisis, plantean que este reporte enfoca su análisis a la estrategia de diferenciación a través de incorporación masiva de tecnología y flexibilidad de métodos de presencialidad del alumno, en términos de lo prescripto por Michael Porter.

CAPITULO III: DIAGNOSTICO

Al analizar a la organización en su contexto, haciendo especial referencia a sus características distintivas, se observa que el estado actual de la propuesta de valor presenta debilidades que son factibles de ser mitigadas con la adecuada estrategia y esto representa en términos de mercado una amenaza que al menos, ralentiza la posibilidad de crecimiento.

Tal como se ha planteado en la introducción, y ratificado en el apartado de análisis interno, el Instituto Santa Ana plantea su idea de crecimiento en base a la opción de ampliación de espacio físico, mediante la construcción de más aulas, y la búsqueda de más docentes. Esto en la mirada del análisis de este reporte, representa el sentido contrario de lo que la tendencia educativa impone, y podrá generar que el resultado final sea el opuesto al deseado, dado que el esquema actual, que tiene origen en la revolución industrial, de proponer la presencialidad prolongada en el tiempo, con docentes que brindan clases magistrales y alumnos que incorporan la selección de conocimientos, se encuentra desde hace tiempo bajo amenaza de obsolescencia y hoy son fácticamente inaplicables.

No se ha detectado en el análisis de la institución, una marcada inclinación a la incorporación de tecnologías aplicadas a la educación y a la generación de variantes metodológicas y de presencialidad que le permitan acceder a una porción mayor de mercado, optimizando el uso de los recursos humanos y físicos disponibles y a su vez, a ratificar de manera más clara una propuesta educativa que sea percibida como única y diferente. La característica de bilingüe, en el segmento de consumidores objetivo, es en la actualidad un commodity, y no posee el peso específico de otras épocas.

Una estrategia de diferenciación, que se base en la idea de la creación de programas y materias específicas de cursado mediado por tecnología, con una propuesta de trabajo rutinario y grupal remoto, y alternativas concretas de experiencias internacionales para sus alumnos, acompañado de un agresivo y sostenido plan de marketing, permitirán en lo inmediato un mayor retorno sobre la inversión en activos, la creación de un conjunto de atributos claramente diferentes que le agregan valor a la propuesta y consiguientemente incrementaran la demanda y el precio del servicio, en un segmento de consumidores donde la sensibilidad a esa variable es baja.

En contrapartida, la opción de no implementar una estrategia clara de diferenciación, provocará con el tiempo la degradación de los atributos distintivos actuales y una modificación no deseada del consumidor promedio lo que, a mediano plazo, redundará en disminución de la propuesta de valor y del precio en consecuencia.

CAPITULO IV. PLAN DE IMPLEMENTACION

Del análisis del caso objeto de este reporte, surge como problemática la ausencia de un desarrollo de canales educativos mediados por tecnología y una estrategia de comunicación digital, por lo que es determinante la necesidad de desarrollar una estrategia de diferenciación a través de la aplicación de nuevas plataformas, que permitan el desarrollo del servicio educativo por canales tecnológicos.

El mencionado problema, resulta en una amenaza concreta de pérdida de competitividad ante los competidores del sector, y también es una limitante al crecimiento potencial de la cantidad de clientes-alumnos.

Si bien el Instituto educativo Santa Ana no cuenta explícitamente con una Misión y Visión, del análisis de la información recibida surge que, a modo de propuesta podrían formalizarse de la siguiente manera:

Propuesta de aplicación

Misión

Instituto Santa Ana es un colegio bilingüe español-inglés, bachiller con orientación en humanidades, mixto, laico, de doble escolaridad, con enfoque en considerar 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.

Visión

Ser un instituto referente a nivel nacional en el ámbito educativo, destacado por la performance profesional y personal de sus egresados, asegurando un ambiente seguro de individualidad en cada proceso desarrollado, con mirada global y tratamiento personal de cada integrante de nuestra comunidad, ya sea en el ámbito presencial o digital.

Objetivos

Objetivo General

Lograr un incremento en la matrícula de inscriptos del 10% para el periodo de inscripciones 2022 en relación al total registrado para el periodo 2021, a través de un plan de digitalización educativa.

Justificación

En los tiempos que corren, hemos observado que la factibilidad de crecimiento en la cantidad de alumnos que un establecimiento educativo puede contener, no se vincula exclusivamente con sus capacidades edilicias. Es por esta razón que, mediante la implementación de una estrategia de diferenciación, que procure por un lado un esquema mixto de presencialidad y virtualidad acompañada, se entiende como desafiante, pero a la vez posible el logro de este objetivo.

Objetivos específicos

1. Incorporar el 20% de los contenidos programáticos de cada asignatura a una plataforma virtual de aprendizaje mediado por tecnología, en un plazo con fecha límite el 01/06/2021.
2. Lograr una aprobación superior al 90% en las capacitaciones internas relativas a vinculación tecnológica y comunicación digital, desarrolladas en el primer semestre de 2021.
3. Asegurar que la inversión total del desarrollo del área de aprendizaje digital y marketing del programa, no genere costos superiores al 50% del ingreso adicional proyectado para dicho plan, para el periodo 2022 en adelante.
4. Superar el 70% de calificación positiva, en la encuesta semestral realizada a padres, sobre la performance y efectividad del programa digital, iniciando la medición en Junio 2022.

Justificación

A los efectos de dar soporte al objetivo general de este reporte, es fundamental el desarrollo de las herramientas tecnológicas necesarias para brindar los servicios educativos virtuales, y contar con los recursos humanos idóneos para desarrollar las tareas específicas que el proceso requiere, mediante el desarrollo de capacitaciones en el uso de las nuevas tecnologías que serán utilizadas en el proceso bajo análisis. Asimismo, la asignación presupuestaria, su correcta medición y la percepción de valor por parte de los padres de los alumnos, son parte esencial de la sustentabilidad del programa.

Alcance

El plan de acción que se planteará, tiene alcance para el Instituto Santa Ana de la ciudad de Córdoba, y se desarrollará esencialmente mediante una investigación descriptiva, tomando como punto de partida una problemática existente en la institución y arribando a una solución sugerida por este reporte, siendo el desarrollo en 2021 para aplicación 2022.

Planes de acción

Plan de acción 1 – Objetivos específicos 1 y 2

En el siguiente plan de acción se desarrollan las tareas necesarias para la exitosa selección y migración del 20% de los contenidos programáticos de cada asignatura, a una plataforma mediada por tecnología, que pueda receptorlos y genere el acceso digital a los alumnos y docentes, de manera tal de descongestionar los espacios físicos e incrementar la capacidad de servicio. Asimismo, se desarrollan los pasos para la capacitación del personal interviniente, y su verificación de entendimiento.

Tabla 2 - Cronograma de implementación plan de acción 1

Descripción	tiempo		Recursos humanos		Tercerización	Recursos físicos	Inversión	Observaciones
	inicio	fin	Responsable	Área				
Selección y contratación de personal específico para el área de educación digital	feb-21	abr-21	Responsable de RRHH	RRHH	----	----	\$ 93.092,00	Se realiza la selección de manera interna acorde a los criterios del instituto y los importes informados son sueldos y Ca. Sociales por mes - Anexo 5
Provision de mobiliario y computadoras para nuevo personal de Área de educación digital	feb-21	mar-21	Responsable de RRHH	RRHH	----	----	\$ 155.688,00	Se realiza la compra de muebles y PC - Anexo 1 y Anexo 2
Creación de plataforma educativa digital a medida	abr-21	sep-21	Dirección	Acción externa	Empresa Innova3x	----	\$ 533.700,00	Presupuesto - Anexo 3 (Costo de proyecto + mantenimiento mensual)
Análisis de programas de materias y selección de contenidos (20%) para su digitalización	feb-21	abr-21	Cabinete pedagógico	Área pedagógica / docentes de cada materia	----	Se utilizan los recursos físicos existentes, y se genera apoyo del nuevo personal del área tecnología.	\$ 46.546,00	Lo desarrolla el personal docente existente, durante el periodo de talleres y planificación anual. Se imputa como costo 1 mes de sueldo de Cat A // Anexo 5
Desarrollar plan anual de capacitación específica del nuevo sistema de educación mediada por tecnología, para personal docente, técnico y administrativo.	jun-21	nov-21	Dirección	RRHH / empresa tercerizada	Empresa Innova3x	El Plan de capacitación se desarrolla internamente, en base al plan de avance de la empresa que desarrolla la plataforma	----	Costos incluidos en Presupuesto de Innova3x - Anexo3
Desarrollo y gestión de indicadores de gestión para medir el cumplimiento de los objetivos específicos 1 y 2	mar-22	dic-22	Dirección	Área pedagógica y RRHH	----	Se utilizan los recursos físicos existentes, y se genera apoyo del nuevo personal del área tecnología.	\$ 46.546,00	Lo desarrolla el personal docente existente, durante el periodo de talleres y planificación anual. Se imputa como costo 1 mes de sueldo de Cat A // Anexo 5

Plan de acción 2 – Objetivo específico 3

En el siguiente plan de acción se desarrollan las tareas necesarias para la medición de los costos involucrados en el proyecto, así como su relacionamiento con los ingresos proyectados desde el primer año de implementación.

Tabla 3 - Cronograma de implementación plan de acción 2

Descripción	tiempo		Recursos humanos		Tercerización	Recursos físicos	Inversion	Observaciones
	inicio	fin	Responsable	Área				
Desarrollar una herramienta de acumulación de costos reales involucrados en el proyecto incluyendo costos de comunicación.	feb-21	abr-21	Responsable RRHH	RRHH y Gabinete pedagógico	----	Se utilizan los recursos físicos existentes y humanos existentes	\$ 23.273,00	Lo desarrolla el personal de RRHH existente con apoyo del área pedagógica, durante el periodo de talleres y planificación anual. Se imputa como costo <u>1/2 mes de sueldo</u> de Cat A Anexo 5
Creación y seguimiento de un indicador que relacione costos reales, versus ingresos reales mes a mes durante el año 2022, con límite de control en 50%.	feb-21	dic-22	Responsable RRHH		----	Se utilizan los recursos físicos existentes y humanos existentes		

Plan de acción 3 – Objetivo específico 4

En el siguiente plan de acción se desarrollan las tareas necesarias para la medición de la satisfacción de los padres, respecto del programa de educación digital, en tanto ellos son factor decisivo fundamental en la confirmación del éxito de la propuesta.

Tabla 4 - Cronograma de implementación plan de acción 3

Descripción	tiempo		Recursos humanos		Tercerización	Recursos físicos	Inversion	Observaciones
	inicio	fin	Responsable	Área				
Desarrollar una encuesta digital de fácil e intuitiva respuesta, destinada a padres y otra para los alumnos de la institución.	jun-21	mar-22	Responsable administrativo	Administración	----	Se utilizan los recursos físicos existentes y humanos existentes	\$ 23.273,00	Lo desarrolla el personal administrativo existente, durante el periodo de talleres y planificación anual. Se imputa como costo <u>1/2 mes de sueldo</u> Cat A // Anexo 5
Creación y seguimiento de un indicador que relacione los resultados de la encuesta con el límite de control planteado -70% de calificación positiva-	feb-22	jun-22	Responsable administrativo	Administración	----	Se utilizan los recursos físicos existentes y humanos existentes		La encuesta se realiza en jun y dic de cada año y se procesan los datos. En Anexo 12 un ejemplo de la misma y su indicador.

Diagrama de Gantt

Tabla 5 - Diagrama de Gantt

TAREAS	Periodo		días	Cronogramas de tareas																		
	Inicio	Fin		Duración del plan de acción																		
				2021																		
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	2022						
																	E	F	M	A	M	J
PLAN DE ACCION 1: Creación de plataforma y capacitación																						
Adquisición de equipamiento y mobiliario	01-02-21	01-03-21	28																			
Selección y contratación de personal de educación virtual	01-02-21	01-04-21	59																			
Contratación consultora externa para creación de plataforma	01-02-21	01-04-21	59																			
Análisis de los programas y selección de contenidos	01-02-21	01-04-21	59																			
Grabación de clases virtuales - digitalización	02-04-21	01-06-21	60																			
Presentación de material y exámenes de plataforma	02-04-21	01-06-21	60																			
Desarrollo y puesta en marcha de la plataforma	01-04-21	28-09-21	180																			
Confección de manual de usuario de la plataforma	01-06-21	30-09-21	121																			
Capación de uso de plataforma a personal en general	01-06-21	28-11-21	180																			
Evaluación, seguimiento y actualización de plataforma**	01-06-21	30-06-22	394																			
Capacitación a Alumnos y padres en el uso de la plataforma	01-10-21	01-03-22	151																			
Creación de biblioteca virtual	01-10-21	31-03-22	181																			
Puesta en marcha de encuentros virtuales - clases**	01-03-22	15-12-22	289																			
Desarrollo y seguimiento de indicadores de objetivos 1 y 2	01-03-22	15-12-22	289																			
PLAN DE ACCION 2: determinación-medición de costos e ingresos																						
Determinar presupuesto general del proyecto	01-01-21	01-02-21	31																			
Realizar acumulación de costos incurridos reales**	01-02-21	15-12-22	682																			
Medición de incremento de inscriptos-base febrero 2021	01-02-21	15-12-22	682																			
Creación y gestión de indicador de objetivo**	01-02-21	15-12-22	682																			
Análisis rutinario del indicador y acciones correctivas**	01-02-21	15-12-22	682																			
PLAN DE ACCION 3: Satisfacción de usuarios-clientes																						
Desarrollar encuesta digital de satisfacción para padres	01-06-21	01-03-22	273																			
Desarrollar encuesta digital de satisfacción para alumnos	01-06-21	01-03-22	273																			
Determinación de criterios de valoración de respuesta	01-02-22	01-03-22	28																			
Creación y gestión de indicador de satisfacción	01-02-22	30-05-22	118																			
Puesta en marcha del proceso de encuesta	01-05-22	30-06-22	60																			
Análisis del indicador de satisfacción y acciones correctivas**	01-06-22	15-12-22	197																			

La versión en formato Excel de este diagrama, puede consultarse digitalmente [aquí](#).

Presupuesto

Tabla 6 - Flujo de fondos anualizado – Detalle de costos e ingresos

Periodo/Concepto	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024
Ingresos				
Nuevas Matriculas	\$ 283.505,60	\$ 1.247.708,15	\$ 1.765.515,53	\$ 1.721.824,48
Cuotas mensuales nuevos alumnos	\$ -	\$ 11.340.224,00	\$ 15.887.653,82	\$ 22.957.659,78
Actividades extracurriculares-Nuevos	\$ -	\$ 1.134.022,40	\$ 1.588.765,38	\$ 2.295.765,98
Uso del Comedor	\$ -	\$ 428.832,00	\$ 600.793,63	\$ 868.146,80
TOTAL INGRESOS NUEVO PROGRAMA	\$ 283.505,60	\$ 14.150.786,55	\$ 19.842.728,37	\$ 27.843.397,03
Egresos				
Sueldos Nuevo personal	-\$ 756.030,00	-\$ 1.330.406,61	-\$ 1.863.899,66	-\$ 2.693.335,01
Cs. Sociales Nuevo personal	-\$ 267.982,00	-\$ 471.575,23	-\$ 660.676,90	-\$ 954.678,12
Muebles y utiles	-\$ 155.688,00	\$ -	\$ -	\$ -
Desarrollo Plataforma	-\$ 533.700,00	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos varios de implementación	-\$ 139.638,00	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización Muebles y utiles (1,5%)	-\$ 23.353,20	-\$ 41.727,50	-\$ 58.460,22	-\$ 84.475,02
Amortización Plataforma (1,5%)	-\$ 80.055,00	-\$ 143.042,27	-\$ 200.402,23	-\$ 289.581,22
TOTAL EGRESOS NUEVO PROGRAMA	-\$ 1.956.446,20	-\$ 1.986.751,62	-\$ 2.783.439,01	-\$ 4.022.069,37
UTILIDAD NETA	-\$ 1.672.940,60	\$ 12.164.034,93	\$ 17.059.289,36	\$ 23.821.327,66

En el apartado de “Anexos” se detallan los presupuestos utilizados en la determinación de los costos.

El presupuesto mensualizado y sus premisas, con mayor detalle está disponible digitalmente [aquí](#).

Tabla 7 - Premisas de flujo de fondos

Premisas generales:
1. Los ingresos son cuotas mensuales, Matriculas anuales (1 cuota adicional) se cobra de Diciembre a Marzo de cada ciclo (25% x mes)
2. Los ingresos extracurriculares corresponden a apoyos de Ingles - 10% de ingresos totales por cuotas mensuales
3. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (anexo 9)
4. Los ingresos no son gravados y los costos ya incluyen IVA
5. Aguinaldos - se paga medio sueldo mas en junio y dic de cada año
6. El instituto está excente de IIGG por lo que la Utilidad bruta=Utilidad Neta
7. Muebles y utiles y plataforma digital se amortizan a razon de 1,5% mensual. Se reponen mediante dicha amortización.
8. Valores base de cuotas y uso comedor base 2020 - Anexo 7
9. El personal ingresa en Categoría 3- convenio SAEOEP (Anexo 4 y Anexo 5)
10. La inflacion 2023 (aplicada a 2024) es un promedio simple de las dos anteriores.
11. El item "gastos varios de implementacion" es la imputacion de horas que aplica el personal existente a la puesta en marcha.
Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 10% La matricula para el año 2022
1. Matricula actual 407 alumnos. Incremento de 40 alumnos desde 2022.

Análisis financiero

R.O.I. – Retorno sobre inversión

Tabla 8 - ROI

ROI	
Beneficios	62.120.418
Costos	10.748.706
ROI	478%

El retorno de inversión (ROI), como medición del resultado económico de las inversiones propuestas al Instituto Santa Ana, proyectado a 4 años, cuando el ingreso es de \$62.120.418,00 y la inversión es de \$10.748.706,00 es igual a 478%. Es decir que, por cada peso invertido la empresa obtiene \$ 5,78 pesos de retorno.

CAPITULO V. CONCLUSIONES

Del análisis global de la institución bajo análisis, se observó que la misma presenta oportunidades de mejora, en términos de su capacidad de vincularse a su comunidad educativa a través de canales no tradicionales. Durante el estudio del caso, se determinó la ausencia de una plataforma virtual que pudiera ser vehículo de conocimientos a sus alumnos, lo que en especial en los tiempos que corren, se torna fundamental.

Así mismo, el bajo desarrollo de canales de comunicación en línea (redes sociales), le presentan limitantes al momento de comunicar planificadamente a alumnos, padres, docentes y a la comunidad toda, la estrategia educativa y sus avances.

Completando la situación, la demanda de educación de calidad, como la que propone el Instituto Santa Ana se sostiene e incrementa año a año, por lo que las deficiencias detectadas, quedan al resguardo de un volumen de matrícula creciente, limitado por las restricciones de espacios físicos propias de tiempos pasados.

Surge con claridad, con amparo en los argumentos teóricos desarrollados en párrafos anteriores, que la organización carece de un plan de crecimiento basado en la inclusión digital y la comunicación online, como ejes centrales de desarrollo de atributos que lo diferencien de la competencia y que le permitan lograr el crecimiento de su base de alumnos, a través de la creación de nuevos canales de prestación de sus servicios educativos.

El macro entorno en Argentina, presenta desalientos a las inversiones de largo plazo, especialmente en consideración de la inestabilidad política y económica imperante, a lo que se suma la baja calidad general de los servicios de conectividad. No obstante esto, en el ámbito interno la situación es positiva dado que la institución presenta atributos tales como su trayectoria, un equipo profesional consolidado y arraigo regional que lo posicionan positivamente, aun con competidores que denotan similar fortaleza.

Surge como conclusión de este reporte, que es necesario transitar el camino de la innovación, mediante la creación de un nuevo plan estratégico de crecimiento, ya no basado en la idea de construcción de más y mejores aulas físicas, sino en un proceso de virtualización de contenidos educativos, que acompañen y complementen a los medios ya

existentes, permitiendo derribar barreras geográficas y edilicias, y ampliando su capacidad de receptor alumnos, a través de atributos diferenciales.

Dichos procesos, por innovadores y diferentes, presentaran desafíos especiales vinculados a la socialización del alumnado y a mantener la relación de pertenencia a la institución, por lo que será fundamental mantener atención a los procesos complementarios de vinculación y contacto ininterrumpido con estudiantes y padres, y dar la debida importancia a sus manifestaciones y opiniones, respecto del proceso de aprendizaje mediado por tecnología.

En complemento de lo anterior, la atención de casos especiales tales como estudiantes que temporalmente emigran, necesidades educativas para adultos, y requerimientos de flexibilidad horaria, se convierten en oportunidades de consolidar la nueva mirada sobre los procesos pedagógicos de esta era, y generar un nuevo posicionamiento en un público nuevo para la organización, con el consecuente incremento en la rentabilidad del proyecto.

Por lo expuesto, se recomienda a las autoridades del Instituto Santa Ana, desarrollar durante el próximo año, los planes de acción detallados en este reporte, procurando el desarrollo y puesta en marcha de la plataforma educativa virtual que complemente al equipo humano existente, y mediante la incorporación de personal de soporte específico del área, habilite el plan de crecimiento planteado en los objetivos enumerados en este trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Facebook Instituto Santa Ana. (2017). Obtenido de: https://www.facebook.com/Instituto-Santa-Ana-243024459040910/reviews/?ref=page_internal
- Kaplan, R. (2018). El Cuadro de mando integral (3ra ed.). Florida: Valletta Ediciones.
- Reporte de estadística mensual del Gobierno de la provincia de Córdoba, Octubre 2020.
Recuperado de: <https://estadistica.cba.gov.ar/>
- Ley N. 5.326 – Provincia de CORDOBA, 17 de enero de 1972. Boletín Oficial, 26 de enero de 1972.
- Facebook Jardín Puente de Estrellas- Escuela Micael- Pedagogía Waldorf. Obtenido de: <https://www.facebook.com/Jard%C3%ADn-Puente-de-Estrellas-Escuela-Micael-Pedagog%C3%ADa-Waldorf-157417577629720/>
- Hill, C., Schillin, M. Jones, G., (2019). Administración estratégica (12da ed.). Cengage Learning Editores.
- Porter, Michael, (2008). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (37ma ed.). Rei Cecsá Editores.
- Drucker, Peter, (2010). The Practice of Management. Epub Edition.
- Sitio WEB Instituto Santa Ana. (2020). Recuperado de: <https://www.institutosantaana.edu.ar/administracion/>
- Sitio WEB Banco Central de la República Argentina. (2020). Recuperado de: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM201030%20Resultados%20web.pdf>
- Indec, Reporte de Índices de precios Vol. 4, N° 35, Octubre 2020. Recuperado en Nov-20 de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_11_205E3C7FE861.pdf



Enacom, Septiembre de 2020. Recuperado en Nov 2020 de <https://www.enacom.gob.ar/>

ANEXOS

Anexo 1 – Presupuesto PC



-
-
-
-
-
-
-
-

Nuevo | 17 vendidos

Computadora Pc Completa P/zoom C/monitor, Camara Y Microfono

\$ 46.040

Pagá en hasta 12 cuotas
Con tu VISA terminada en 3780
[Más información](#)


Llega gratis entre el miércoles y el viernes 27 de noviembre
Beneficio Mercado Puntos
[Ver más formas de entrega](#)

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
[Conocer más](#)

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad** ▾ (10 disponibles)

Anexo 2 – Presupuesto Mobiliarios oficina



-
-
-
-

Nuevo | 7 vendidos

Combo Escritorio En L 195m + Silla Operativa + Biblioteca

★★★★★ 34 opiniones

\$ 31.804

Pagá en hasta 12 cuotas
Con tu VISA terminada en 3780
[Más información](#)

Entrega a acordar con el vendedor
Piñeyro, Buenos Aires
[Ver costos de envío](#)

Color: Negro/Haya

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad** ▾ (58 disponibles)

Anexo 3 – Presupuesto y Plan de desarrollo Plataforma educativa

Innova3x



Río Cuarto | 19-11-2020

Estimado Marcos:

De acuerdo a lo conversado en distintas oportunidades y teniendo en cuenta los requerimientos facilitados como primer relevamiento de información; detallamos las características de las alternativas del proyecto a realizar,

"Educa on-line"

Objetivo principal: Desarrollo de una plataforma para educación.

Opción 1:

- Tipo de desarrollo: **A medida**
- Relevamiento completo.
- Contratación de servidores y dominios.
- Características generales.
 - Gestión de usuarios, grupos y permisos.
 - Creación de clases y capacitaciones.
 - Clases virtuales por videoconferencia.
 - Clases virtuales por video on-demand.
 - Avances modulares de las clases.
 - Sistema de evaluaciones y autoevaluaciones.
- Tiempo total del proyecto: 180 días.
- Soporte y mantenimiento.

Opción 2:

- Tipo de desarrollo: **Adaptación / personalización**
- Plataforma de partida: **Moodle**.
- Relevamiento de necesidades.
- Contratación de servidores y dominios.
- Características generales.
 - Gestión de usuarios, grupos y permisos.
 - Integración a plataforma de Vimeo/YouTube.
 - Clases virtuales.
 - Adaptación de la plataforma.
- Tiempo total del proyecto: 90 días.
- Soporte y mantenimiento.

**Presupuesto económico y términos de pagos:**

El valor del proyecto incluye todos los ítems detallados en la misma y basados en los requerimientos relevados al día de la fecha.

Opcion1:

Valor en Pesos Argentinos y válida por 15 días _____ \$ 533.700.-

Opcion2:

Valor en Pesos Argentinos y válida por 15 días _____ \$ 263.400.-

Modo de pago

65% al aceptar la cotización.

20% al concluir la primera mitad del proyecto.

15% al completar el 100% del Proyecto.

Soporte y mantenimiento:

Para las opciones 1 y 2 el costo de mantenimiento mensual es de \$8500.- con un contrato mínimo de un año desde la entrega del sistema.

Saludos cordiales,

Marcelo Picco
Gestión de proyectos

Anexo 4 – Convenio salarial SAEOEP

21/11/2020 Salario88-90 | sindicato

SAEOEP

Inicio Misión Quiénes Somos Historia Precatu Lecturas Galería Más

Sindicato Argentino de Empleados y Obreros de la Enseñanza Privada

SAEOEP
 Presidencia Gremial N° 453 Adherido a la C.G.T.
 Av. Jujuy 224 Tel/Fax: 4931-4715(1083) Capital Federal

CONVENCIÓN COLECTIVA 88/90
RAMA COLEGIOS
Salarios Noviembre 2020 y Febrero 2021

Noviembre 2020

	1ª categoría	2ª categoría	3ª categoría	4ª categoría	5ª categoría
Básico	\$ 41.904	\$ 40.043	\$ 38.909	\$ 37.584	\$ 37.158
BAP	\$ 4.190	\$ 4.004	\$ 3.881	\$ 3.758	\$ 3.716
Total	\$ 46.094	\$ 44.047	\$ 42.690	\$ 41.342	\$ 40.874

Febrero 2021

	1ª categoría	2ª categoría	3ª categoría	4ª categoría	5ª categoría
Básico	\$ 43.999	\$ 42.045	\$ 40.749	\$ 39.463	\$ 39.014
BAP	\$ 4.400	\$ 4.205	\$ 4.075	\$ 3.946	\$ 3.901
Total	\$ 48.399	\$ 46.250	\$ 44.824	\$ 43.409	\$ 42.915

Anexo 5– Costo en salario y cargas sociales

Archivo Mensaje Ayuda ¿Qué desea hacer?

Ignorar Correo no deseado Eliminar Archivo Responder a todos Reenviar Más + Reunión Bandeja de entr... Al jefe Correo electrón... Responder y eli... Crear nuevo Pasos rápidos Mover Acciones + Marcar como no leído Seguimiento no leído Etiquetas Edición Buscar Relacionadas + Seleccionar + Leer en voz alta

sábado 21/11/2020 18:49
 Ana Giuliani <agiuliani@carolgiuliani.com>
 PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO INSTITUTO DE ENSEÑANZA PRIVADA
 Para Marcos Carol

Estimado Marcos, en función de lo solicitado se envía presupuesto de costo mensual por salario y cargas sociales del trabajador a ser incorporado por el Instituto Santa Ana.

Personal 3ra. categoría
TIEMPO COMPLETO
DÍAS TRABAJADOS MES 30

Básico	5	38.809,00
BAP	5	3.881,00
Total Rem	5	42.690,00
Desc	5	8.324,55
REMIO	5	34.365,45
GREMIO	5	1.067,25
F 931	5	11.114,09
COSTO EMPRESA	5	46.546,79

Saludos cordiales

Ana Giuliani - CONTADORA
 agiuliani@carolgiuliani.com
 Mendoza 652 | Río Cuarto | Córdoba |
 C.P. X5800BIN | (+54) 0358 4623970 |
 www.carolgiuliani.com

Anexo 7– Valores de cuotas 2020

Febrero 2020								
Descuento por hermanos	Sala de 3 años - doble escolaridad	Salas de 4 y 5 años	1ro. a 2do. grado	3er grado	4to. a 6to. grado	1er AÑO	2do AÑO	3ro A 6to AÑO
1er. hijo ---	14550	15115	18365	18365	19725	21510	22080	22610
2do.hijo 10%	13095	13604	16529	16529	17753	19359	19872	20349
3er.hijo 40%	8730	9069	11019	11019	11835	12906	13248	13566
4to. hijo 90%	1455	1512	1837	1837	1973	2151	2208	2261
		Nivel Inicial - 2do grado		3er grado	4to. a 6to. grado	Secundario	Secundario	Secundario
Comedor	2295	2295	2295	2660	2660	3015	3015	3015
Uso de comedor	720	720	720	720	720	720	720	720
Transp. a campo de deporte						---	---	---

Fuente: Pagina web Instituto Santa Ana

Cuota Promedio mensual: \$ 19.040

Anexo 8– Perfil de puesto



PERFIL DEL PUESTO

PUESTO: Responsable técnico educación virtual

CANTIDAD: Dos posiciones.

AREA: Gabinete pedagógico

REPORTA A: Director General

FUNCIONES GRALES: La persona que se ocupe de esta posición deberá intervenir directamente en las actividades de migrar y mantener actualizados los contenidos académicos del instituto, a la plataforma de educación virtual del Instituto Santa Ana, asegurando el orden de los mismo y el buen funcionamiento general del sistema.

FUNCIONES ESPECIFICAS

- Articular y coordinar con la empresa prestadora del servicio, para garantizar la operatividad de la plataforma.
- Ingresar contenidos a cada asignatura incorporada a la plataforma (textos, videos, audios, etc.)
- Administrar usuarios y claves de la plataforma, en total seguridad y confidencialidad.
- Documentar anomalías de funcionamiento durante su turno de trabajo.
- Realizar guardias rotativas, que aseguren el correcto funcionamiento de los sistemas, en días y horarios no laborables.
- Proponer mejoras a los sistemas, así como detectar procesos no conformes.
- Cumplir con las normas de conducta generales del instituto.
- Dar soporte técnico básico a los usuarios (alumnos y personal en general)

REQUERIMIENTO ACADEMICO

Estudios terciarios o universitarios vinculados a áreas de programación, sistemas, o similares.

OTROS REQUERIMIENTOS

Disponibilidad full time, apto turnos rotativos. Con domicilio en zona norte de la ciudad de Córdoba, preferentemente.

HABILIDADES Y ACTITUDES

- Administración y orden.
- Adaptación de cambio
- Responsabilidad
- Motivación
- Buen trato interpersonal
- Orientación al cliente.

Anexo 9– Variables económico-financieras BCRA

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual — IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)							
Período	Referencia	Mediana (REM oct-20)	Dif. con REM anterior*		Promedio (REM oct-20)	Dif. con REM anterior*	
2020	var. % l.a.; dic-20	35,8	-1,2	(6)	35,8	-0,6	(6)
Próx. 12 meses	var. % l.a.	52,1	+1,6	(1)	50,3	+0,6	(1)
2021	var. % l.a.; dic-21	48,9	+1,4	(8)	48,9	+2,0	(2)
Próx. 24 meses	var. % l.a.	37,6	-1,3	(2)	40,1	0,0	(1)
2022	var. % l.a.; dic-22	35,9	+0,3	(9)	38,3	0,0	(1)

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (oct-20)

Anexo 10– Propuesta de indicador de gestión de migración a plataforma

Indicador de migración de contenidos

ASIGANTURAS TOTALES	31	UNIDADES TOTALES	222
LIMITE PORCENTUAL DE CONTROL	20%	UNIDADES A MIGRAR	44,4
UNIDADES MIGRADAS TOTALES	46	UNIDADES MIGRADAS PORCENTUAL	20,72%

1º :	Unidades por Asignatura	Unidades a migrar	Unidades Migradas	Cumple objetivo
Ciencias Naturales	8	2	2	CUMPLE
Ciencias Sociales	6	1	1	NO CUMPLE
Construcción de ciudadanía	7	1	1	NO CUMPLE
Educación Artística	8	2	2	CUMPLE
Educación Física	6	1	1	NO CUMPLE
Inglés	7	1	1	NO CUMPLE
Matemática	9	2	3	CUMPLE
Prácticas del lenguaje	6	1	2	CUMPLE
2º :				
Biología	8	2	2	CUMPLE
Construcción de Ciudadanía	6	1	2	CUMPLE
Físico-química	7	1	1	NO CUMPLE
Geografía	8	2	2	CUMPLE
Historia	6	1	1	NO CUMPLE
Educación Artística	7	1	1	NO CUMPLE
Educación Física	9	2	2	CUMPLE
Inglés	6	1	1	NO CUMPLE
Matemática	9	2	2	CUMPLE
Prácticas del lenguaje	6	1	1	NO CUMPLE
3º :				
Biología	8	2	2	CUMPLE
Construcción de Ciudadanía	6	1	1	NO CUMPLE
Físico-química	7	1	1	NO CUMPLE
Geografía	8	2	2	CUMPLE
Historia	6	1	1	NO CUMPLE
Educación Artística	7	1	1	NO CUMPLE
Educación Física	9	2	2	CUMPLE
Inglés	6	1	1	NO CUMPLE
Matemática	9	2	2	CUMPLE
Prácticas del lenguaje	6	1	1	NO CUMPLE
Materias Extracurriculares:				
Catequesis	8	2	2	CUMPLE
Informática	6	1	1	NO CUMPLE
Inglés II	7	1	1	NO CUMPLE
TOTALES	222	44,4	46	

Todos los indicadores, disponibles en formato Excel [aquí](#).

Anexo 11– Propuesta de indicador de relación costo ingreso

INDICADOR RELACION COSTO / INGRESO DEL PROYECTO	
LIMITE DE CONTROL	LOS EGRESOS NO PUEDEN SER SUPERIORES AL 50% DE LOS INGRESOS

Periodo/Concepto	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024
Ingresos REALES				
Nuevas Matriculas	\$ 283.505,60	\$ 762.500,00	\$ 125.000,00	\$ 1.721.824,48
Cuotas mensuales nuevos alumnos	\$ -	\$ 11.340.224,00	\$ 14.625.000,00	\$ 22.957.659,78
Actividades extracurriculares-Nuevos	\$ -	\$ 1.134.022,40	\$ 1.588.765,38	\$ 1.589.000,00
Uso del Comedor	\$ -	\$ 428.832,00	\$ 600.793,63	\$ 868.146,80
TOTAL INGRESOS NUEVO PROGRAMA	\$ 283.505,60	\$ 13.665.578,40	\$ 16.939.559,01	\$ 27.136.631,06
Egresos REALES				
Sueldos Nuevo personal	-\$ 756.030,00	-\$ 1.330.406,61	-\$ 3.650.200,00	-\$ 2.693.335,01
Cs. Sociales Nuevo personal	-\$ 267.982,00	-\$ 471.575,23	-\$ 660.676,90	-\$ 954.678,12
Muebles y utiles	-\$ 155.688,00	\$ -	\$ -	-\$ 365.500,00
Desarrollo Plataforma	-\$ 533.700,00	\$ -	-\$ 652.500,00	\$ -
Gastos varios de implementación	-\$ 139.638,00	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizacion Muebles y utiles	-\$ 23.353,20	-\$ 41.727,50	-\$ 58.460,22	-\$ 84.475,02
Amortizacion Plataforma	-\$ 80.055,00	-\$ 143.042,27	-\$ 558.622,00	-\$ 289.581,22
TOTAL EGRESOS NUEVO PROGRAMA	-\$ 1.956.446,20	-\$ 1.986.751,62	-\$ 5.580.459,13	-\$ 4.387.569,37
UTILIDAD NETA	-\$ 1.672.940,60	\$ 11.678.826,78	\$ 11.359.099,89	\$ 22.749.061,68

RELACION INGRESO-EGRESO	-590%	85%	67%	84%
LIMITE DE CONTROL	50%	50%	50%	50%



Todos los indicadores, disponibles en formato Excel [aquí](#).

Anexo 12– Propuesta de indicador de satisfacción de cliente

MODELO // INDICE DE SATISFACCION PADRES / ALUMNOS

LIMITE DE CONTROL - SUPERIOR AL

70%

Periodo	xx/xx/xxxx		
Pregunta	Escala de Valoración		
	positiva	Neutra	Negativa
Que opinion tiene sobre el esquema de educacion mixto (presencial virtual)?	x		
El impacto educativo en los alumnos, mediante la incorporacion de las clases digitales es:?			x
Añada su propia pregunta	x		
Añada su propia pregunta	x		
Añada su propia pregunta	x		
Añada su propia pregunta		x	
Añada su propia pregunta	x		
Añada su propia pregunta	x		
Añada su propia pregunta		x	
Añada su propia pregunta	x		
Total	<u>7</u>	<u>2</u>	<u>1</u>
Resultado ponderado del periodo	<u>80,00%</u>		

1- Ingresar una x en su respuesta

2 - Se realiza encuesta en Jun y Dic de cada año

3- La encuesta se realiza a padres y alumnos

4- Ponderación

POSITIVAS	10%
NEUTRAS	5%
NEGATIVAS	0%

Todos los indicadores, disponibles en formato Excel [aquí](#).

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Pirámide poblacional argentina 2020	7
Ilustración 2 Matriz de Ansoff	13
Ilustración 3 - Cadena de Valor	15

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Distribución de población en Argentina 2020-----	7
Tabla 2 - Cronograma de implementación plan de acción 1 -----	27
Tabla 3 - Cronograma de implementación plan de acción 2 -----	28
Tabla 4 - Cronograma de implementación plan de acción 3 -----	28
Tabla 5 - Diagrama de Gantt -----	28
Tabla 6 - Flujo de fondos anualizado – Detalle de costos e ingresos-----	29
Tabla 7 - Premisas de flujo de fondos-----	30
Tabla 8 - ROI -----	30