

# **Trabajo Final de Grado**



**Reporte de caso**

**Licenciatura en Administración**

**Planificación estratégica para el Instituto Santa Ana**

**Alumno: Ignacio Rodríguez Lambre**

**Numero de legajo: VADM16758**

**Tutora: Sofía Rinero**

**La plata, Septiembre 2020**

## Contenido

Resumen .....	3
Palabras clave.....	3
Abstract .....	4
Introducción .....	5
Análisis Situacional.....	8
Factores Político- Económicos.....	8
Factores Sociales:.....	9
Tecnológicos: .....	9
Ecológicos:.....	10
Legales: .....	11
Análisis del micro entorno .....	11
Rivalidad competitiva .....	12
El poder de negociación con los clientes .....	12
El poder de negociación con los proveedores .....	13
La amenaza de productos sustitutos .....	14
Amenaza de nuevos competidores .....	14
Análisis de Mercado.....	14
Análisis interno .....	16
Marco teórico .....	20
Diagnóstico y discusión .....	23
Plan de implementación .....	24
Objetivo Corporativo General:.....	25
Objetivos Específicos:.....	26
Plan de acción A:.....	26
Plan de acción B:.....	29
Plan de acción C:.....	31
Diagrama de Gantt .....	34
Presupuesto .....	35
Análisis financiero .....	36
Conclusiones .....	36
Recomendaciones.....	37

Tabla de Anexos.....	38
1) Fuente: Glassdor .....	39
2) Fuente: Glassdor .....	38
3)Fuente: Glassdor .....	40
4)Fuente: <a href="https://www.cuantocuestamiapp.com">https://www.cuantocuestamiapp.com</a> .....	40
5) Nuevo organigrama.....	41
Referencias.....	42

## Índice de Tablas

Tabla 1 fuente: elaboración propia. ....	33
Tabla 2 fuentes: elaboración propia. ....	35

## Resumen

El presente reporte propone un plan estratégico para el instituto Santa Ana, con el objetivo de buscar la correcta adaptación a las nuevas deficiencias que plantea el entorno, potenciando las competencias y habilidades de la organización y creando nuevas ventajas competitivas que lo posicionen mejor entre sus competidores.

Es de público conocimiento la situación actual mundial del Covid19 y las consecuencias económicas que las empresas están sufriendo debido a esta situación. A través del plan estratégico se busca mantener los beneficios y la presencia en el mercado que la empresa ya poseía previo a esta situación pandémica. Es por ello que se propone desarrollar una aplicación móvil personal para el instituto, que facilite las tareas de manera virtual y modifique el método presencial que durante el corriente periodo no es posible llevar adelante.

Se desarrollarán planes de acción que permitan mantener esta cuota de mercado, logrando eficiencia en costos, y recuperando a través de otras actividades los egresos por inversión en la aplicación. Implica que se desarrollará misma línea de productos, en un canal 100% online, y acompañado de una reestructuración y capacitación del personal en pos de una buena gestión del nuevo modelo de negocios.

La aplicación de este plan implica un retorno de la inversión del 12% (bajo) pero positivo y por lo tanto rentable, logrando el objetivo general planteado de la no pérdida de la flota estudiantil que proporcionan los ingresos de la organización.

## Palabras clave

Adaptación, ventaja competitiva, Covid19, nicho, Aplicación, virtual, reestructuración.

## **Abstract**

The following report proposes an strategic plan for the Santa Ana´s institute with the purpose of searching for the correct adaptation to the new deficiencies that the environment poses. The main objective is to enhance the abilities of the organization creating new advantages that position the institute among its competitors.

It's public knowledge that most companies suffered lots of economic consequences due to the CoVid-19 pandemic, and that's the main reason why in this report and through this “strategic plan”, we plan to put back the company where it was prior to the pandemic. The main idea is to develop an app for the institute that facilitates the work related to not only the new “normality”, but also that works for the upcoming period that will be non-presence.

We plan to develop action plans that allow us to maintain the target population, achieving cost efficiency and recovering thanks to other activities, the investment cost of the app.

This implies that the main product will not suffer changes, but it will be delivered in a channel that's 100% online and accompanied with a full restructuration and staff capacitation in order to accomplish a good management of the upcoming virtual business model.

## **Key Words**

CoVid-19 pandemic, adaptation, competitors, strategic plan, app

## Introducción

En el siguiente reporte de caso se brindara un análisis y diagnóstico del instituto Santa Ana a fin de elaborar una planificación estratégica que permita reconocer las deficiencias actuales del mercado y aprovechar las oportunidades del contexto buscando mantener los beneficios y la presencia en el mercado de la marca en general.

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, el cual desarrolla la autoestima y la empatía en sus alumnos para colocarlos en su rol de actores y lectores críticos de la realidad que los rodea. Puede decirse que es una institución 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. En el cual se trabaja para la excelencia académica, formando personas intelectualmente activas, autónomas, curiosas e interesadas por el conocimiento. Alumnos que observan atentos, que experimentan, que ensayan, que argumentan, 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.

Es allí donde se apela a la construcción colectiva del conocimiento, desde el deseo, la curiosidad, el uso de nuevas tecnologías, el trabajo compartido y la idoneidad del personal docente para formar egresados preparados para la vida, muñidos de conocimientos, estrategias del conocimiento pero fundamentalmente buenas personas.

El instituto 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.

Por otra parte, cuenta con la orientación en Humanidades y Ciencias Sociales especializada en idioma inglés. Se encuentra ubicado en la zona noroeste de la ciudad de Córdoba; aproximadamente, a 7 kilómetros del centro de la ciudad, en el límite norte del barrio Argüello, colindando al frente con barrio Argüello Norte, Villa 9 de Julio y Villa Silvano Funes.

En sus inicios la institución comenzó su funcionamiento con un director de primaria, que tenía a su cargo el nivel inicial.

En 1982, la escuela recibió la resolución de la adscripción a la enseñanza oficial. En ese mismo año, se construyó el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el cual se traza alrededor de la enseñanza bilingüe de doble escolaridad, atendiendo particularmente a una educación personalizada, con base en el constructivismo y en estrecha relación con los valores humanos con postulados fundacionales humanísticos. Es dinámico y está orientado al mejoramiento de la calidad, en todas sus dimensiones de funcionamiento, mediante un proceso de investigación con base en la participación que organiza el que hacer educativo y produce un saber que transforma la realidad.

Actualmente, 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.

Sin embargo el corriente año 2020 fue un sinónimo de incertidumbre dentro del instituto Santa Ana, la situación actual mundial del Covid19 es una realidad presente y que afecta directamente al desarrollo de las actividades de la organización y por ende a la economía de la misma. Otras entidades educativas ya trabajan vía otras plataformas dependiendo de la disposición de los recursos que el alumnado y las instituciones poseen para poder desarrollar las actividades.

En el caso particular del instituto Santa Ana las tareas principales de la organización tuvieron que verse modificadas para desarrollarse de manera online, por fuera de la actividad curricular presencial normal en las que año a año se desarrollan. Los cursos tanto del nivel inicial como el primario y el secundario son dictados vía plataformas audiovisuales que la tecnología nos brinda.

Es por esto que el problema mayor que se enfrenta la institución es la incertidumbre de no saber hasta cuando esta situación se va a desarrollar en el entorno en el que trabaja. Por ende considerando la nueva normalidad que se presenta en el mundo y en este caso particularmente en la Argentina. A través de este informe, se planteara potenciar las actividades que la misma ya realizaba y se propone una estrategia de diferenciación con respecto a sus competidores a través del desarrollo y la mejora de la actual página web del instituto y junto con el desarrollo de una aplicación exclusiva para la organización que contribuya con el dictado de las actividades no presenciales. Con el objetivo de

mantener el nivel, la cantidad y la calidad del alumnado que el instituto Santa Ana posee desde sus comienzos.

Para ello, es necesario realizar una planificación estratégica que permita esbozar un programa de adaptación de cada una de las tareas que se realizan en el instituto, e incluir tácticas y estrategias operativas para poder obtener resultados provechosos que se obtengan a partir de la aplicación de la ventaja competitiva y que signifiquen la menor disminución posible de los beneficios que recibirá la empresa en general.

Junto con esto se implementara el desarrollo de una nueva área de marketing para la organización que atenderá las problemáticas actuales tecnológicas y las necesidades de readaptación que el entorno plantea, con un encargado directo del área y con la disposición de toda la plantilla tanto estudiantil como de profesores para el uso de los nuevos elementos.

“Una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la industria. Tiene una ventaja competitiva sostenida cuando puede mantener una rentabilidad superior a la promedio durante varios años” (Hill y Jones, 2009).

Uno de los ejemplos exitosos que ilustra este tipo de ventaja competitiva es el caso de Toyota. Hill (2009) quien afirma: “El modelo de negocios de diferenciación amplia de Toyota se basa, del lado de la demanda, en tener una gama de vehículos que mejore el valor que puede crear para varios grupos de clientes” (p.175).



## **Análisis Situacional**

A continuación, se realizará un análisis del escenario general en el cual se encuentra operando actualmente la organización y del contexto en el que se desarrollará, mediante la herramienta PESTEL.

## **Factores Político- Económicos**

Actualmente Argentina atraviesa un proceso de inestabilidad política económica principalmente por el énfasis de lo que está ocurriendo debido a la situación del Covid19. El gobierno ha tomado medidas de prevención frente a la crisis sanitaria a la que se enfrenta y las mismas han recaído fuertemente en la parte económica de todos los ciudadanos.

En medio de todo esto. El país sufre una recesión que acumula y que no son principalmente actuales sino que se arraigan desde las últimas décadas. Tal es el caso de la deuda externa que representaba a fines de 2019 el 90,2% del Producto Bruto Interno (PBI). (Chequeado, 2020)

Por lo que este contexto en relación a las industrias nacionales tiene un doble impacto negativo sobre nuestras economías.

Por otra parte la Argentina atravesó durante este 2019 una serie de circunstancias externas que conllevaron a un importante decremento de divisas al país, que eran de extrema necesidad para poder soportar la política gradualista del ajuste del gasto público.

El aumento de la tasa de interés de referencia de la Reserva Federal de Estados Unidos hasta un 40%, hizo que el riesgo de la inversión en la deuda argentina sea menos atractivo, sumado a una devaluación global del dólar que empuja al peso argentino hacia abajo.

A su vez debido al Covid19 el actual gobierno realizó planes de entrega de subsidios. Más conocidos actualmente con el nombre de IFE (ingreso familiar de emergencia) que corresponde a Trabajadores y trabajadoras informales, personal de casas particulares,

monotributistas sociales y monotributistas de las categorías A y B. El mismo es de un monto de \$10.000 y lo cobra solo un integrante del grupo familiar, priorizando a la mujer. (Anses, 2020)

Por lo tanto, el actual gobierno enfrenta su mayor problema que es la incertidumbre. La situación económica actual no es favorable y los planes de salida de la crisis se ven fuertemente afectados por la pandemia y es allí donde las economías están siendo afectadas y sin una salida pronta que les pueda otorgar la tranquilidad necesaria.

### **Factores Sociales:**

El actual momento en que nos encontramos trajo situaciones de reformas a la hora del trabajo. Las mismas pueden ser vistas como las nuevas maneras de trabajo en las que el mundo se va a desarrollar.

Hoy en día se habla de una "Nueva normalidad". Tanto los factores sociales como los culturales están siendo afectados y se ven en la obligación absoluta de la adaptación para la continuación del desarrollo de las tareas.

El 2020 se denomina como un año de adaptación. Pero ya pensando en el 2021, se habla de la reinvenición de las instituciones educativas.

La seguridad de la comunidad educativa es ahora la principal prioridad. Y para garantizarla, escuelas y universidades están obligadas a readaptar sus espacios, siguiendo distintos principios básicos.

Se habla de nuevas formas de adaptación. Ya sea desde la disminución de la densidad del alumnado a la hora de la recurrencia, el uso obligatorio del denominado "tapabocas", como también la distancia de las personas que se encuentren en una misma aula.

Establecer divisiones mediante paneles o pantallas y reconfigurar la geometría de los elementos de las salas es uno de los principales objetivos que se visibilizan para la nueva normalidad del 2021 (Observatorio de RRHH, 2020).

### **Tecnológicos:**

En un contexto donde los avances tecnológicos están en constante variación y desarrollo. Surgen nuevos valores, formas de pensar y de trabajar en el día a día.

Las nuevas tecnologías son herramientas básicas y fundamentales con las que se desarrollan las distintas organizaciones en la vida cotidiana.

Este factor dentro del contexto actual del covid19, es la herramienta primordial para poder ejecutar las actividades y mantener el aislamiento tan necesario y obligatorio.

Las distintas plataformas como Zoom, Skype , Whats App , Discord , entre otras; fueron los puntos fuertes de encuentro para el desarrollo de muchas actividades ya sea laborales , escolares , extracurriculares , como también sociales.

De no haber sido por estas, el transcurso de la cuarentena obligatoria en la argentina en sus diversas fases hubiera sido mucho más complejo.

Uno de los casos más emblemáticos a la hora de hablar de las plataformas de video llamadas, es el conocido Zoom el cual en su blog oficial afirma al día de la fecha que 300 millones de participantes trabajan y utilizan la plataforma diariamente.(El Español,2020)

Esto da un reflejo del mundo en el que nos desarrollamos y como las tareas educativas como tantas otras, están siendo obligadas a su modificación durante el proceso en que transcurra esta pandemia a nivel global. Es por eso que la pronta aplicación de nuevas estrategias logrará una transición con la menor recesión posible.

### **Ecológicos:**

Actualmente la crisis sanitaria deja y visibiliza varios temas sensibles actuales a los que argentina se enfrenta.

Uno de los temas principales de los últimos estos días fue la problemática de las quemas de pastizales en campos del Paraná. La ecología argentina sufrió en el mes de agosto la quema de más de 90.000 hectáreas, las cuales afectan a la sociedad en el corto, mediano y en el largo plazo.

El gobernador de Entre Ríos, Gustavo Bordet, decretó este miércoles la emergencia ambiental en la zona para el delta entrerriano comprendido por los departamentos Diamante, Victoria, Gualeguay e Islas del Ibicuy. Y a través de otro decreto número 1.096, aseguró que los incendios “aumentaron considerablemente” en junio y que fueron generados para “obtener rebrote como forraje para el ganado, limpieza de la zona y consecuencia de pesca y caza”. (Infobae, 2020)

Otro de los temas sensibles en este 2020 es la problemática de la cría de cerdos frente al acuerdo que el gobierno quiere realizar con China. Se habla de un acuerdo multimillonario en críticas y dólares. Semejante volumen, exponen distintas organizaciones sociales y ambientalistas, derivará en un nivel de contaminación inédito en agua y suelos.

En países de producción porcina intensiva como México los establecimientos como los que pretende promover el Gobierno generan emisiones diarias de gases letales -dióxido de carbono y metano, entre otros- en un rango similar al funcionamiento, en simultáneo, de millones de vehículos. Santiago del Estero, Formosa, Chaco, Salta y Corrientes son, según Neme, algunos de los distritos que podrían ser base de operaciones de las granjas orientadas a satisfacer la demanda china.

De concretarse en esos territorios, advierten desde distintos ámbitos que cuestionan el eventual emprendimiento, lo que viene es una profundización de los desmontes. En Argentina se destruyen algo más de 210 hectáreas de bosques por día. Tanto para la instalación de los criaderos como para la producción de los transgénicos de soja y maíz sobre los que se basa la alimentación "feedlot". Esto sin dudas que afectara de manera ambiental y en el largo plazo de manera económica a las economías regionales. (iProfesional,2020)

### **Legales:**

Dentro de los factores legales los institutos educativos actúan al margen de la legislación educativa, sus empleados poseen jubilaciones, los cuerpos docentes se desenvuelve afiliados a gremios que amparan su trabajo, los trabajadores y el alumnado recurrente deben estar identificados y registrados para poder desarrollar sus tareas.

Por otra parte nuevas legislaciones están siendo aplicadas sobre todas las entidades educativas, como por ejemplo es el caso de la sanción de la Ley Nacional de Educación Sexual Integral (ESI) 26.150 donde en octubre de 2006, el Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba puso en marcha una serie de acciones y estrategias, con el compromiso de hacer realidad su implementación en las escuelas de la provincia.

## **Análisis del micro entorno**

A continuación, se analizará el entorno directo de los institutos educativos que conforman la industria mediante la herramienta de Cinco Fuerzas de Porter, con el objetivo de enmarcar el poder de los diversos actores del sector.

### **Rivalidad competitiva**

El sector de la industria educativa en la provincia de Córdoba posee una gran cantidad de firmas existentes, pero con un grado de diferenciación muy bajo para los productos y servicios que se ofrecen. Esto produce diversas consecuencias en las estrategias que adoptan las mismas.

Existen diversos competidores dentro de la industria educativa de la provincia de Córdoba. Sin embargo, la diferenciación entre las actividades, los valores y la cultura general logran ventajas competitivas a la hora del desarrollo de las prácticas de los establecimientos en los contextos donde habitan.

Dentro de las instituciones a nombrar más importantes están:

El colegio Alemán: Institución de gestión privada, de jornada completa; cuenta con nivel inicial, primario y secundario, y es bilingüe.

La academia Arguello: propuesta pedagógica trilingüe, de gestión privada. Cuenta con nivel inicial, primario y secundario de jornada completa

El Colegio La Salle Argüello, de gestión privada; posee los niveles inicial, primaria y secundaria.

Y por otra parte el Colegio del Carmen el cual es un centro educativo del sector privado, de ámbito urbano, de nivel inicial, primario y secundario.

### **El poder de negociación con los clientes**

Existen distintos segmentos en las demandas de las instituciones educativas. Sin embargo en las entidades educativas privadas el foco principal está puesto en las familias que conforman la comunidad educativa. Estas 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 es de clase socioeconómica medio-alta y, por lo general, cuentan con más de un ingreso.

Las familias son participes activos en distintos eventos de las diversas instituciones. Con lo cual se fortalecen los vínculos entre los distintos actores de la comunidad educativa.

Por otra parte el sector donde está ubicada esta industria, se encuentra poblado casi en su totalidad, y las organizaciones tienen un alto nivel de aceptación, tanto en el desarrollo del proyecto institucional como en los proyectos de crecimiento.

### **El poder de negociación con los proveedores**

Las instituciones necesitan de recursos materiales para el desarrollo de sus actividades. En este caso el poder de los proveedores es bajo ya que ninguna de las siguientes actividades o recursos a nombrar modificarían en un grado fundamental a la actividad principal que desarrollan las entidades educativas.

Sin embargo los establecimientos se dotan de recursos tales como: alquileres y venta de Fotocopiadoras - Insumos - Impresoras Láser - Recarga de Cartuchos, Artículos Plásticos, Cestos - Cajas - Residuos – Baldes ,Material Deportivo, Banderas - Medallas - Accesorios - Trofeos - Plaquetas – Pins, alimentos para los Comedores Escolares, Editoriales ,Equipos Multifunción - Electrónica y Equipamiento, Empresas de Limpieza - Limpieza de Tanques - Limpieza de Vidrios, Espectáculos Educativos, Fumigaciones - Control de Plagas - Limpieza de Tanques, Formularios Escolares - Registros – Boletines , Librería - Papelería - Art. Escolares, Material Didáctico – Laboratorio, Material Eléctricos - Art. Deportivos, Muebles Escolares - Sillas -Pupitres - Lockers - Escritorios – Archivos, Pizarrones - Pizarras - Pizarrones Interactivos, Salud: Medicina Laboral – Preventiva, Seguridad e Higiene - Bandas Antideslizantes - Felpudos - Seguridad para Vidrios, Seguridad Privada - Alarmas - Seguridad Electrónica - Cámaras de Video – Matafuegos, Seguros, Uniformes Escolares, Servicios de Cobranza , Software para Evaluación Educativa, Viajes Educativos y Recreativos. Etc. ;

Los mismos no afectan de manera directa a la actividad principal que realizan las empresas, pero si son parte de las estructuras en las que se desarrollan las mismas.

### **La amenaza de productos sustitutos**

Hoy en día el avance de la tecnología permite que la educación tradicional evolucione. El cursado on-line o de manera a distancia, como se conoce, está bastante instaurado en las carreras universitarias o cursos de perfeccionamiento o hasta de masters de las carreras cursadas. Por otro lado, esta manera de aprender o de formarse no ha llegado para quedarse con tanta, fuerza a nivel primario y secundario.

### **Amenaza de nuevos competidores**

Se puede decir que la amenaza de nuevos competidores es baja. La situación económica nacional no es positiva para el ingreso de nuevos competidores al mercado.

Sin embargo cabe destacar el caso de la academia Arguello que por otra parte es una propuesta pedagógica trilingüe, de gestión privada. Cuenta con nivel inicial, primario y secundario de jornada completa. La decisión de ser una institución trilingüe es un planteo que en los próximos años pueda presentarse como parte de las nuevas realidades a la hora de hablar de los establecimientos educativos ya que desarrolla una propuesta distinta que puede ser una amenaza para sus competidores en el largo plazo.

## **Análisis de Mercado**

A continuación para el análisis interno de la organización utilizaremos la Matriz de Ansoff o también denominada Producto – mercado. La cual es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico donde dependiendo de la situación en la que se encuentra una sociedad se puede conocer la mejor manera de definir su estrategia de crecimiento o en este caso de no perdida.

El instituto Santa Ana se desarrolla dentro de un mercado maduro donde la introducción de una nueva práctica a la hora del desarrollo de las actividades cotidianas tiene riesgo, ya que el mercado lo desconoce.

Sin embargo el actual contexto de Covid19 nos plantea el desarrollo de nuevas estrategias para afrontar el día a día de la organización.

Por lo que el desarrollo de una aplicación para facilitar el dictado de las clases curriculares frente a este entorno será una herramienta clave para el progreso y la no pérdida de clientes los cuales en este caso son el alumnado y sus familias.

Por lo tanto se buscará que la organización a través del desarrollo de las prácticas de manera online y una aplicación exclusiva del instituto incentive el distanciamiento social necesario para la no prolongación del virus covid19 y el cuidado principal de los alumnos y sus familias junto con la no perdida del año curricular buscando mantener la cantidad de la plantilla de alumnos que poseía la organización previa a la situación pandémica, manteniendo sus ingresos y disminuyendo sus egresos.

La organización se encontrara con un mayor riesgo debido al ingreso de un nuevo servicio en un mercado conocido. Sin embargo con la práctica de esta estrategia lograremos que el dictado de clases se vuelva más fácil y accesible para los alumnos desde sus hogares y que la plantilla estudiantil no disminuya.

Desarrollaremos una aplicación para el instituto con fin de organizar por horarios y departamentos las distintas clases que se dictan donde la idea es que los alumnos no tengan clases presenciales, basándonos el contexto en el que actualmente le toca desarrollarse a la organización y que no posee una fecha de vuelta específica.

La idea será que la organización brinde un nuevo formato a las mismas actividades dentro del mismo mercado donde se desarrolla, utilizando nuevos canales de marketing a través de una aplicación donde tanto alumnos como padres puedan tener acceso y estar informado de las tareas curriculares , como así también los eventos y actos extracurriculares que la organización realice.

Se conoce que hasta el momento las prácticas online son un perfil nuevo y de incertidumbre debido a que los alumnos se les complican el desarrollo del dictado de las clases desde sus hogares. Sin embargo basándonos en las características de las familias que asisten al instituto y los recursos que poseen, lograremos que a través del sitio web pertinente se logre el dictado de clases curricular y a su vez fomentaremos que tanto alumnos como profesores realicen los trabajos necesarios para la no perdida del siguiente año curricular, creando así un nuevo mercado potencial donde el desarrollo de actividades online se conocen como la nueva forma de desarrollo de actividades. Tal es el caso por ejemplo de los trabajos "home office", los clubes u entidades sin fines de



lucro que hoy en día ya trabajan normalmente así. Y que se adaptan sabiendo que esta nueva realidad también es una oportunidad para el progreso.

### **Análisis interno**

La empresa cuenta con una cadena de valor definida donde se describen las actividades principales y actividades de apoyo que cuenta. El término cadena de valor se refiere a la idea de que una empresa es una cadena de actividades para transformar los insumos en productos que los clientes valoran. (Hill y Jones, 2011).

Es un proceso de transformación que implica varias actividades primarias y de soporte que agregan valor al producto. Las cuales reconociendo las debilidades y fortalezas de las mismas se utilizaran para poder realizar un breve diagnóstico.

Dentro de las denominadas actividades de apoyo y más puntualmente refiriéndonos a la infraestructura de la empresa se reconocen las siguientes fortalezas tales como: Instalaciones propias preparadas para la cantidad de alumnos que posee y personal de trabajo, proyectos de mejora institucional, particularmente a nivel directivo y de crecimiento institucional, mantenimiento del mobiliario escolar con personal a cargo para las tareas o también el departamento contable personal de la organización.

En contra posición una de las principales debilidades de esta área por otra parte es el caso de la estructura edilicia que limita la capacidad de alumnos que la organización posee y que en caso de expandirse buscando el crecimiento, debería ampliar en igual proporción para solventar su necesidad estructural.

Por el lado de los Recursos humanos, se reconocen como fortalezas la selección del personal de los distintos niveles académicos con perfiles pre diseñados con las características de los docentes que la escuela percibe, las capacitaciones y autoevaluaciones para el desarrollo de las actividades tanto de los alumnos como de los docentes y los acuerdos de convivencia para el alumnado.

Distintas son sus debilidades tales como el presupuesto alto basado en los altos costos por las capacitaciones, las autoevaluaciones y la contratación de personal altamente capacitado para brindar una enseñanza de alta calidad.

Los aspectos tecnológicos son mayormente fortalezas en esta organización. Debido a los altos ingresos por las matriculas de la entidad y a su vez por el compromiso que brinda la institución para sus clientes. La organización posee equipos sofisticados para las salas de computación y atención vía redes sociales con fines comunicativos y buscando la conformidad y mejor calidad en el desarrollo de su labor.

Por otra parte los costos de mantenimiento de estos equipos son una de las debilidades principales y a su vez la necesidad de capacitación de sus empleados para el desarrollo y el dictado de clases también, se reconoce como una contra en el rubro ligado a la tecnología.

El sector compras está más que nada referido a actividades como la recepción de materiales, escritorios y útiles de aula, nuevos equipos de cómputo y de todo lo referido al mobiliario escolar.

En este caso durante el corriente año 2020 no es de gran relevancia debido a que los materiales no fueron usados y no sufrieron daños como para incurrir en costos de reposición o mejora. Sin embargo año a año representan gastos para el mantenimiento de la estructura general de la organización.

Por el lado de las actividades principales de la organización cuando nos referimos a la logística de entrada y a sus fortalezas hablamos de actividades tales como la publicidad vía redes sociales o a través principalmente de la imagen (la cual representa y demuestra los valores que destaca la organización y el prestigio que brinda dentro del mercado.), la realización de reuniones sociales, recreativas y deportivas, favorecen el conocimiento y la relación afectiva estrecha entre las familias o por otra parte la formación de una comisión de padres es otra de las actividades cuyo objetivo es apoyar la labor de la

escuela y canalizar el aporte de las familias. Como por ejemplo la comisión, Coordinadora de Acción de Padres (CAP).

Distintas son las operaciones como por ejemplo: Las evaluaciones continuas (a cargo del director general y los directores), las observaciones espontáneas en los distintos lugares y momentos en donde se despliegan hechos educativos (en las distintas unidades curriculares, actos, etc.), las reuniones periódicas con directores, preceptores y docentes (a cargo del director general) o la evolución de los indicadores de las planillas de rendimiento académico (tercera materia, exámenes, etcétera).

Sin embargo estos indicadores en planillas de rendimiento académico no son periódicos, por lo que los datos a tener en cuenta no terminan de lograr en ser exactos para el uso a la hora de la planificación.

En la Logística de salida se incurre a la elaboración de plan de estudios orientados principalmente al crecimiento sobre el idioma inglés desde el pre escolar hasta finalizado el estudio secundario y a la elaboración de horarios de clase y distribución del alumnado en la estructura edilicia principalmente.

La estructura edilicia posee una capacidad máxima del alumnado distribuido por lo que en caso de una necesidad de expansión basándonos en cantidad de alumnos, la estructura debería ser modificada y crecer conforme a la cantidad del alumnado.

A la hora del marketing y ventas la organización posee foros y perfiles de redes sociales para interacción de las familias, donde las mismas expresan sus deseos, gustos y experiencias y donde en este caso particular se muestran conformes.

También se realizan encuestas, talleres y entrevistas para conocer las expectativas de los padres con respecto a la institución. Estos son factores muy positivos para el desarrollo de una estrategia debido a que se puede actuar sabiendo las necesidades que plantean los clientes y actuar para mejorar o expandir la estructura en base a conocimientos previos que se adquieren por la experiencia.

El servicio consta de el desarrollo de las actividades escolares atendiendo y logrando una comunicación permanente con las familias, buscando respuestas para mejorar a través de los proyectos elaborados para la escuela y para el aula contenidos en el plan de

estudios (la metodología que emplear, los textos, los materiales, etcétera) de manera que puedan participar y opinar.

Talleres, seminarios, charlas y conferencias destinadas a facilitar la comprensión de los propósitos docentes y orientar en el abordaje de las situaciones problemáticas tanto afectivas como académicas y de divulgación de temas de interés referidos a la niñez y la adolescencia son otro de los puntos fuertes que la organización posee y en la cual trabaja, como también el desarrollo de actividades extracurriculares tales como fútbol, danza, robótica y arte.

### Cuadro FODA

<b>Análisis interno</b>	<b>Análisis externo</b>
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Imagen positiva con la comunidad que rodea la organización.</li> <li>- Experiencia y establecimiento en el mercado.</li> <li>-Directivos y dueños con ganas de mejorar e innovar</li> <li>-Instalaciones propias</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Innovación para el crecimiento organizacional</li> <li>-Nuevos servicios que abarquen nuevos clientes.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Costos de mantenimiento de equipos</li> <li>- Estructura edilicia limitada</li> <li>- Altos costos por las capacitaciones, las autoevaluaciones y la contratación de personal</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-inestabilidad política y económica nacional</li> <li>-Aumento en la complejidad del negocio y sus interacciones</li> <li>-cambios de hábitos para los clientes</li> </ul>

## Marco teórico

Para poder cumplir con el objeto del análisis, se deberá mencionar los principales aspectos que dan sustento al desarrollo del trabajo y sirven como guía para la puesta en práctica de las mencionadas teorías.

Primero, se debe entender y analizar el concepto de la planificación estratégica de acuerdo a diferentes autores que en los últimos años, han recopilado información valiosa por aplicar sus teorías en empresas reales.

Luego, se deberá describir los conceptos y aplicaciones de la estrategia seleccionada para la empresa de estudio resaltando las ventajas y exponiendo las desventajas según los autores.

Finalmente, se integrarán los conceptos que permitirán formular la dirección hacia donde estará dirigida la propuesta.

Hornngren, Datar y Rajan (2012), hacen hincapié en que la estrategia es la manera en que una organización acopla sus propias capacidades con las oportunidades existentes en el mercado para alcanzar sus objetivos. En otras palabras, la estrategia describe cómo una organización puede crear valor para sus clientes diferenciándose al mismo tiempo frente a sus competidores. Por ejemplo, Wal-Mart, el gigante minorista, crea valor para sus clientes localizando las tiendas en áreas suburbanas y rurales, y ofreciendo precios bajos, una amplia gama de categorías de productos, y pocas alternativas dentro de cada categoría de productos. De manera consistente con su estrategia, Wal-Mart desarrolló la capacidad de mantener los costos a un nivel bajo, negociando con firmeza precios bajos con sus proveedores a cambio de altos volúmenes de compra, y manteniendo a la vez un ambiente austero y consciente en los costos

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), a través de la planeación es posible determinar el lugar en el que se encuentra una empresa y aquel hacia dónde quiere ir. De manera análoga, los autores consideran que la estrategia además de definir el propósito fundamental de una organización y sus objetivos a largo plazo, supone definir los cursos de acción y la asignación de recursos para poder llevar a cabo los planes propuestos.

Hill, Jones y Schilling (2015), definen a la estrategia como un grupo de acciones utilizadas por los administradores para lograr que sus compañías obtengan un mejor desempeño frente a sus rivales. Como consecuencia, las empresas consiguen una ventaja competitiva que les permite lograr disminuir sus costos, ganar participación de mercado y alcanzar una rentabilidad superior, entre otras ventajas. Por otra parte describen que el proceso formal de planeación estratégica tiene cinco pasos principales:

1. Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implementar las estrategias.

Este proceso consiste en que los entornos que rodean a la empresa, tanto externo como interno, sean analizados para reconocer las amenazas y aprovechar las oportunidades que se presentan, como así también conocer cuáles son las debilidades y fortalezas que hacen que la empresa, obtenga un mejor conocimiento de sí misma.

Siguiendo el proceso formal, los administradores deciden luego, cuáles serán las estrategias que mejor se adapten a la empresa y sean consecuentes no sólo con su visión, sino también con el modelo de negocio. Y cómo último paso, se implementan las estrategias seleccionadas teniendo en cuenta los niveles funcional, de negocios y corporativo (Hill, Jones y Schilling 2015).

En el nivel de negocios, la estrategia hace referencia a la competencia de la empresa y la forma en que cada una logra posicionarse en el mercado para alcanzar la ventaja competitiva. En este sentido, la estrategia de negocios define el segmento de clientes al cual estará dirigida la oferta de la empresa, qué necesidades y deseos de los clientes

intentará cumplir y qué acciones realizará para lograrlo. Se pueden definir dos tipos de estrategias de negocios que los administradores eligen para competir en el mercado y lograr que la ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo: costos bajos y diferenciación. A través de la primera, se logra que una empresa obtenga costos más bajos que los de sus rivales, incremente su participación de mercado y sostenga o aumente su rentabilidad.

Por su parte, a través de la diferenciación, las empresas distinguen sus productos o servicios para alcanzar un valor agregado que los diferencie de la competencia (Hill, Jones y Schilling 2015).

La estrategia de diferenciación puede ser utilizada de distintas formas por las empresas. Una de ellas es a través de productos o servicios que brinden la percepción de superioridad por su confiabilidad, buen diseño, desempeño, atención y servicio, entre otros.

Por otro lado, la diferenciación supone dos ventajas para las empresas. Una es poder cobrar un precio elevado por el bien o servicio que ofrece y la otra es incrementar la demanda general y quitarles participación de mercado a sus competidores (Hill, Jones y Schilling 2015).

Para que la estrategia de negocios seleccionada, en este caso la de diferenciación, sea implementada con éxito en una empresa, también es necesario que las estrategias funcionales y el esquema organizacional sigan un hilo conductor. Por lo tanto, es necesario que se apliquen estrategias funcionales que permitan sostener los pilares de la ventaja competitiva, entre los que se encuentran: calidad superior, innovación de productos y servicios, respuesta hacia los clientes y sobre todo, eficiencia.

Algunas de éstas estrategias consisten en diseñar productos que generen una percepción de calidad elevada; desarrollar una función de atención al cliente excelente para resolver rápidamente las dudas y problemas de los mismos; realizar actividades de marketing que incrementen el valor de la marca; y aplicar estrategias de contratación y capacitación de los empleados que se alineen con la imagen que la empresa desea obtener de sí misma (Hill, Jones y Schilling 2015).

## Diagnóstico y discusión

En el mundo real, por fuera de la teoría que leemos en los libros, la imprevisibilidad es una característica común para las empresas. Aunque los planes se diseñan para reducir al mínimo los posibles escenarios negativos, la incertidumbre siempre está presente y es necesario responder con rapidez a las situaciones cambiantes. Por ello, de acuerdo al análisis de situación realizado que ubica a la empresa en sus entornos micro y macro, la propuesta estará enfocada en reformular la estrategia que la empresa ha seguido en el último tiempo para adaptarla al contexto actual al que se enfrenta.

Es evidente que la estrategia que normalmente aplica la empresa no ha tenido en consideración los cambios actuales producidos por el Covid19 donde los factores políticos, económicos como los sociales se vieron afectados. Por ende, es necesario aplicar una estrategia de diferenciación que esté orientada a desarrollar una ventaja competitiva que mantenga a la organización en el nivel en el cual se desarrollaba previo a esta situación.

Además, las innovaciones tecnológicas de los últimos tiempos son factores claves para la adaptación y juegan a favor para poder mantener el contacto y el desarrollo de las tareas curriculares para con el alumnado y para la comunicación con sus familias. Estos cambios por otra parte pueden ser analizados como oportunidades que el contexto visibiliza, que nos plantea para el nuevo mundo en el que nos toca habitar y donde las acciones para superar las problemáticas actuales no solo pueden servirnos en el presente, sino también en el futuro.

Por lo tanto, el instituto deberá para mantener su rentabilidad, mejorar y readaptar sus procesos actuales teniendo en cuenta los 4 pilares de la ventaja competitiva: calidad superior, innovación de productos y servicios, respuesta hacia los clientes y eficiencia. Lo cual derivara en el desarrollo de una aplicación donde el alumnado pueda realizar sus tareas, recibir notificaciones y encontrar videos de las clases dictadas.

Por otra parte también lograr una mejora en la página web que la organización ya posee y que facilito la realización de sus tareas en este 2020 contribuyendo a la no perdida de



la cantidad del alumnado que la organización poseía previo a esta pandemia, ni tampoco el nivel educativo del mismo.

Para ello, y a través de la propuesta de implementación, se intentará lograr que la empresa tome medidas que faciliten que sus tareas se puedan desarrollar normalmente pero a distancia ya sea desde las computadoras que los alumnos puedan tener como de los dispositivos celulares móviles.

## **Plan de implementación**

En el siguiente apartado, se han tenido en cuenta los elementos de la planificación estratégica que el instituto Santa Ana actualmente utiliza. Algunos de ellos se han cambiado y otros, en cambio, se han mantenido iguales.

Por el lado de la misión actual. La misma esta adecuada a lo que la empresa es actualmente. También responde a lo que las futuras generaciones se prevé que busquen y por lo tanto no se verá modificada. 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. Desarrolla la autoestima y la empatía en sus alumnos para colocarlos en su rol de actores y lectores críticos de la realidad que los rodea.

Por otro lado se encuentra la visión, que no realizaremos cambios debido a que también se adapta a los objetivos y las estrategias que el instituto plantea que trabaja para la excelencia académica, formando personas intelectualmente activas, autónomas, curiosas e interesadas por el conocimiento, alumnos que observan atentos, que experimentan, que ensayan, que argumentan, 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.

El instituto centra sus valores como primordiales a la hora de las prácticas que realiza en el día a día: Calidad, prestigio, calidez, familia, estabilidad emocional, creatividad y conocimientos son los pilares fundamentales en el transcurso de las actividades que brinda. Esto es sostenido en un trabajo colaborativo y en equipo, donde los docentes cumplen un rol central en propuestas y en acompañamiento permanente y personalizado de los estudiantes.

### **Objetivo Corporativo General:**

Mantener la plantilla estudiantil que representa los clientes de la organización desde 31 diciembre de 2020 a 31 diciembre 2021.

#### *Justificación*

Con el análisis de los datos proporcionados por el instituto. Previo a la situación pandémica del año 2020 el instituto Santa Ana poseía en su plantilla estudiantil 456 alumnos. Y en promedio de los últimos 5 años las pérdidas de alumnos que tuvo fueron del 1 % o 2% (con pase por cambio de colegio). Por lo que a través de esta propuesta se buscara mantener la cantidad del alumnado a disposición que poseía el colegio logrando la no perdida de alumnos en búsqueda de otras instituciones que puedan llegar a brindar mejor las tareas curriculares que el instituto, mediante la aplicación de una estrategia de diferenciación enfocada a la expansión y crecimiento de los equipos virtuales con los que el instituto realiza sus tareas y logrando una mejor adaptación a los cambios que nos afectan el corriente periodo. Donde por otra parte en caso de tener disminución de la flota estudiantil, que los mismos sigan oscilando entre el 1% y 2% pre existente.

### **Objetivos Específicos:**

A) Mantener la facturación del año 2019 proporcionada por los 456 alumnos del instituto santa Ana a través de la creación de una aplicación móvil y el re diseño de la página oficial.

### **Plan de acción A:**

Contratar a un ingeniero en sistemas responsable de llevar a cabo el re diseño de la página web y la creación de una aplicación exclusiva del instituto, incorporándolo directamente a la empresa para realizar la misma luego de un proceso de selección externo.

Desarrollar el puesto de Community manager y contratar un titular a cargo desarrollando un área de marketing. La cual previamente se tomaran distintas acciones dentro de la gestión del cambio. La misma es una labor compleja pues el cambio en sí es un proceso continuo, incesante y en el cual surgen imprevistos. Por lo que utilizando y basándonos en los 8 pasos del cambio que John P. Kotter trabajaremos para su correcta aplicación.

- 1) Aumentar la urgencia: En este caso la sensación de urgencia esta ya planteada debido a la situación del Covid19 y la pública necesidad del cambio y la adaptación.
- 2) Crear el equipo conductor: Estará a cargo de una única persona en el puesto que será responsable gerente del área. Y que recibirá órdenes directas del secretario de la organización. (Ver anexo 5)
- 3) Obtener la visión adecuada: El responsable del área a cargo trabajara en base a la adaptación de la visión organizativa que la empresa posee y fundamentara su trabajo con la impronta de la misma.
- 4) Comunicar para conseguir la aprobación: Al referirnos a una organización medianamente chica en base a la cantidad de empleados los mismos serán informados de esta nueva reestructuración a través de correos electrónicos informativos que redacte la dirección del instituto.
- 5) Dar autoridad o responsabilidad para la acción: El responsable de área trabajara en base a las "cuatro P" del marketing definidas como PRODUCTO-PRECIO-PLAZA-PROMOCION.

Donde el mismo trabajara en el desarrollo del producto de la aplicación la cual será la protagonista de la estrategia, donde de manera esencial será a través de donde se realizaran las actividades durante el 2021, de manera real se buscara la mejor calidad de la misma haciendo hincapié en el mejor precio calidad posible. Y brindara un servicio mayormente ampliado para que los alumnos realicen las actividades desde sus hogares.

Por otra parte trabajara en la introducción/ lanzamiento del producto sabiendo que el precio estará fijado en base a las cuotas mensuales que los alumnos pagan para su formación educativa. Su distribución será selectiva para que sean los mismos los únicos posibles de obtener este beneficio junto con su promoción enfocada solamente a las familias y los alumnos.

6) Lograr pequeñas victorias a corto plazo: Con el comienzo del uso de la App y la respuesta a la necesidad de la no presencia física en el instituto se fundamentaran las primeras pequeñas victorias que colaboran a la imagen positiva de la estrategia y su correcta aplicación.

7) No abandonar: Tras los primeros éxitos, se seguirá avanzando y junto con el apoyo de los superiores en base a la correcta aplicación se trabajara para continuar con la búsqueda del objetivo general.

8) Hacer que el cambio prevalezca: El organigrama del instituto se verá modificado con la implementación de esta nueva área y con la incorporación del nuevo empleado, los recursos físicos y los económicos necesarios para su adaptación.

Por el lado del proceso de contratación: Se realizarán publicaciones a través de la página web de la compañía, y a través de los diarios informativos principales de la zona definiendo previamente el perfil del potencial candidato. Entre las características excluyentes se deberán incluir: rango de edad: de 25 a 35 años; profesión: Periodismo o diseñador gráfico preferentemente. Sin embargo también se tendrá en cuenta también a personas con experiencia no menor a 2 años de manejo de redes en otras entidades con título secundario.

Para el proceso, deberán ser seleccionados cómo mínimo 4 candidatos para ser entrevistados personalmente. Luego del proceso de selección, se realizará la inducción y capacitación del nuevo colaborador quien comenzará con sus funciones a partir de diciembre 2020.

### Fundamentación

Se persigue el objetivo general de lograr la no pérdida del alumnado correspondiente al año 2019, donde debido al análisis brindado anteriormente se evidencio la necesidad de la readaptación del instituto a los cambios que proporciona el contexto.

<b>Descripción</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos humanos</b>	<b>Recursos físicos</b>	<b>Tercerización</b>	<b>Recursos económicos</b>	<b>Observaciones</b>
Creación de la plataforma virtual nueva, aplicación móvil.	30/11/2020 hasta 31/12/2020	Asesoría externa ingeniero	Sueldo único	Cuánto cuesta mi app.com	\$1.047.860	*Ver anexo 6
Vincular la plataforma con la página web actual de santa Ana. Y buscar el rediseño.	30/11/2020 hasta 31/12/2020	Asesoría externa				
Contratación de un community manager para manejo de redes sociales y nueva plataforma	31/12/2020 hasta 31/12/2021	<b>Responsable:</b> secretario <b>Área:</b> administración	incorporación	-----		
Capacitar a todo el personal docente para utilización	30/11/2020 hasta 31/12/2020	<b>Responsable:</b> community manager <b>Área:</b> pedagógica	sueldo		\$42.000	*Ver anexo 1
Desarrollo redes sociales	30/11/2020 hasta 31/12/2020	<b>Responsable:</b> community manager <b>Área:</b> pedagógica	sueldo			
Incorporar índices de medición de utilización de este nuevo canal.	1/7/2021	<b>Responsable:</b> Community manager <b>Área:</b> marketing	sueldo	-----	-----	-----

B)

Aumentar los ingresos por cuotas de los alumnos mensuales en un 10% en los próximos 12 meses del 2021, a través de campañas de email marketing donde se promuevan cursos de inglés para las familias, para cubrir en partes el gasto de rediseño de la web y la creación de la aplicación.

#### **Plan de acción B:**

Lo importante de este análisis, en definitiva, es contribuir con este modelo a mejorar la toma de decisiones en cada etapa particular del ciclo de vida de un producto (Introducción, crecimiento, madurez, declinación) y utilizar la mejor combinación de variables del marketing mix posible para obtener los mejores resultados.

Previo a la implementación de esta nueva estrategia, se realizará un proceso de desarrollo de nuevos productos que consistirá en un periodo de 31 días en el mes de diciembre de 2020 donde se realizará las 8 etapas previstas por el marketing:

- Generación de ideas,
- Análisis de ideas,
- Desarrollo de prueba y el concepto,
- Estrategia de marketing,
- Análisis del negocio,
- Desarrollo del producto,
- Prueba del mercado
- Comercialización

Una vez finalizado este proceso se procederá a contratar a un profesor o profesora de inglés a cargo para los cursos específicos que la institución comenzará a brindar. El o la profesional a cargo será ya perteneciente al establecimiento previamente a la situación del Covid19. Y la responsabilidad de su selección estará a cargo del director del

instituto. Con un comienzo de sus actividades en marzo del 2021 hasta diciembre del mismo año.

A su vez, con el fin de la correcta implementación de la promoción del nuevo servicio. La misma estará a cargo del nuevo responsable del área de marketing y para lograr llevar a cabo el objetivo antes descrito, se iniciará un proceso de evaluación de interés por parte de las familias a cursos de inglés a través de evaluaciones vía Email que la institución proporcionara a las familias logrando tener con certeza la real aceptación del curso.

### *Fundamentación*

Del análisis de situación interno, se determinó que una de las oportunidades principales del instituto son las familias. Por lo tanto frente a los cambios que el colegio deberá brindar, se les ofrecerá esta actividad extra para que padres y familiares directos de los alumnos puedan participar en la aplicación móvil y estar enterados de todos los cambios, las maneras en que se realicen las actividades y tengan la posibilidad de aprender inglés en distintos niveles pagando un arancel extra en la cuota total del grupo familiar.

Descripción	Tiempo	Recursos humanos	Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
Proceso de desarrollo de nuevos productos	30 de noviembre 2020 a 31 diciembre 2020	Área: marketing Responsable: CM	----	----	----	sueldo
Retroalimentación de resultados para mejora de los resultados.	31 Marzo 2021 a 31 diciembre 2021	Área: Administración Responsable: secretario	informes	----	\$39.000	Anexo
Cursos de ingles	Marzo 2021 a diciembre 2021	Área: pedagógica Responsable: profesor de ingles	Sueldo	----	\$30.000	Anexo

C) Maximizar la satisfacción de las familias en la evaluación de calidad de la página aplicación, a través de una encuesta de satisfacción con escala de 1 a 10 a partir del 31 de marzo por el plazo de 10 meses, mensualmente.

#### Plan de acción C:

El último plan de acción se dirige a la consolidación los alumnos y familias a través de la medición de satisfacción de los mismos y una mejora continua en las prestaciones del nuevo servicio que brinda el instituto a través de la personalización, que consiste en variar las características de un bien o servicio para adaptarlas a las necesidades o gustos de los clientes como también el tiempo de respuesta para obtener una ventaja competitiva.

El mismo constara de un encargado del diseño y desarrollo de las encuestas de satisfacción y preferencia el cual será el responsable del área de marketing previamente contratado para el manejo de los procesos virtuales.

Por otra parte como encargado de la retroalimentación que brindaran las encuestas estará a cargo el secretario del área administración el cual brindara los informes que los procesos detallen para su aplicación y su mejora continua.



El cumplimiento de este objetivo, ayudará al logro del objetivo general planteado para la empresa.

### *Fundamentación*

Se buscara destacar las fortalezas previamente analizadas que la organización posee logrando una retroalimentación efectiva para la mejora continua a través de procesos de medición de satisfacción.

<b>Descripción</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos humanos</b>	<b>Recursos físicos</b>	<b>Tercerización</b>	<b>Recursos económicos</b>
Diseñar una encuesta de satisfacción y preferencia	31/12/2020 hasta 31/3/2021	<b>Área :</b> marketing <b>Responsable:</b> CM	Web	---	---
Obtener reportes mensuales del nivel de satisfacción de los clientes.	31/3/2020 hasta 31/12/2021	<b>Área :</b> marketing <b>Responsable:</b> CM	Gestor de estadísticas	---	---
Retroalimentación de resultados para mejora de los resultados.	31/3/2020 hasta 31/12/2021	<b>Área:</b> Administración <b>Responsable:</b> secretario	informes	---	---

## Diagrama de Gantt

<b>Nombre de tarea</b>	<b>Duración</b>	<b>Comienzo</b>	<b>Fin</b>
Creación de la plataforma virtual nueva, aplicación móvil.	31 días	30/11/2020	31/12/2020
Vincular la plataforma con la página web actual de santa Ana. Y buscar el rediseño.	31 días	30/11/2020	31/12/2020
Contratación de un <del>community</del> manager para manejo de redes sociales y nueva plataforma	365 días	31/12/2020	31/12/2021
Capacitar a todo el personal docente para utilización	31 días	30/11/2020	31/12/2020
Desarrollo redes sociales	31 días	30/11/2020	31/12/2020
Incorporar índices de medición de utilización de este nuevo canal.	183 días	1/7/2021	31/12/2020
Proceso de desarrollo de nuevos productos	31 días	30 /11/2020	31 /12/2020
Retroalimentación de resultados para mejora de los resultados.	271 días	31 /3/2021	31 /12/ 2021
Cursos de ingles	271 días	31/3/2021	31/12/2021
Diseñar una encuesta de satisfacción y preferencia	90 días	31/12/2020	31/3/2021
Obtener reportes mensuales del nivel de satisfacción de los clientes.	271 días	31/3/2020	31/12/2021
Retroalimentación de resultados para mejora de los resultados.	271 días	31/3/2020	31/12/2021

Inicio de actividad: 30/11/2020 >> Fecha finalización: 31/12/2021

Exposición: En periodos de meses

Nombre de tarea	30/11/2020	31/12/2020	31/3/2021	1/7/2021	31/12/2021
1					
2					
4					
5					
7					
3					
10					
8					
9					
11					
12					
6					

## Presupuesto (Fuente: elaboración propia)

	Concepto	valor	observaciones
<b>Plan de acción 1</b>			
Creación de la plataforma virtual nueva, aplicación móvil. Y rediseño de pagina	Sueldo	\$1.029.050	Euros \$11.000
Contratación de un community manager para manejo de redes sociales y nueva plataforma, capacitación del personal y desarrollo de redes	Sueldo	\$546.000	\$42.000 mensual
Incorporar índices de medición de utilización de este nuevo canal.	Sueldo	----	----
<b>Plan de acción 2</b>			
Proceso de desarrollo de nuevos productos	----	----	
Retroalimentación de resultados para mejora de los resultados.	informes	\$351.000	\$39.000 mensual
Cursos de ingles	Sueldo	\$270.000	\$30.000 mensual
<b>Plan de acción 3</b>			
Diseñar una encuesta de satisfacción y preferencia	Web	----	----
Obtener reportes mensuales del nivel de satisfacción de los clientes.	Gestor de estadísticas	----	----
Retroalimentación de resultados para mejora de los resultados.	informes	----	----
<b>TOTAL PLANES DE ACCION</b>		<b>\$2.196.050</b>	
HONORARIOS PROFESIONALES	Valor hora CPCE	\$81.840	\$1860
<b>TOTAL PRESUPEUSTADO</b>		<b>\$2.277.890</b>	

## Análisis financiero

Ingresos estimados del proyecto	<b>\$2.555.025</b>
Presupuesto	<b>\$2.277.890</b>
Resultado bruto	<b>\$277.135</b>
Roi proyecto	<b>%12,10</b>

Reconociendo y planteando que los ingresos del año 2019 fueron de \$25.550.250 se estima que los ingresos del proyecto serán el 10% superior para el siguiente periodo y que los costos del rediseño de página web, creación de la aplicación y todos los factores para su puesta en marcha son de \$2.277.890. Se estipula que la realización de los cursos de inglés genere ingresos por cuotas un 10 % mayor al ejercicio del 2019 y que se recupere por otra parte el costo de la realización de la aplicación.

Por otro lado tal como se plantea en el inicio del plan de implementación, se espera alcanzar la no perdida del alumnado correspondiente al 2019 con esta nueva forma de desarrollo de las tareas de manera digital y no presencial. Los ingresos que previstos son de \$2.555.025. Sobre esos ingresos restando el gasto presupuestado de \$2.277.890 para el correcto desarrollo del modelo, se obtendrán resultados brutos por \$277.135 lo que significa un retorno de inversión de un 12,10% determinando la rentabilidad del proyecto debido a que los ingresos son superados por la inversión, logrando en este caso particular el objetivo general planteado.

## Conclusiones y recomendaciones

A partir del análisis externo e interno de Instituto Santa Ana, se pudo determinar que a pesar de que la empresa actualmente utiliza la planificación estratégica para su desempeño, ésta resulta poco eficiente y carece de adaptación a la nueva realidad del país y mundial. Además de ello, factores clave para el adecuado funcionamiento y diferenciación de la empresa, como por ejemplo las inversiones tecnológicas, resultan no estar en la correcta dimensión dentro de la planificación estratégica frente a la necesidad que se percibe hoy. Por su parte, el contexto externo resulta poco favorable y demuestra que la industria necesita de una readaptación. Asimismo, a nivel nacional, se han generado pocas políticas de desarrollo y acompañamiento al sector que genera mucha incertidumbre a la hora de la toma de decisiones.

Teniendo en cuenta todos estos factores, la propuesta para la empresa consistió en revisar y reformular la planificación estratégica, sin modificar los pilares fundamentales como ser la misión y visión y todo aquello que hace a la esencia de la empresa, como

los valores y políticas. Creando un nuevo producto dentro de un mercado conocido para lograr la correcta adaptación del servicio a los cambios globales.

Todo ello en función de orientar a todos los colaboradores hacia objetivo propuesto, que resulte en lograr la no pérdida de la flota estudiantil vigente al año 2019 y mantener la rentabilidad para la empresa en un plazo de doce meses.

Siguiendo esta línea, se definieron objetivos específicos para las distintas áreas con sus respectivos planes de acción que incluyeron la creación de un nuevo producto respetando sus ocho etapas de desarrollo: Generación de ideas, análisis de ideas, desarrollo de prueba y el concepto, estrategia de marketing, análisis del negocio, desarrollo del producto, prueba del mercado y comercialización, junto las correspondientes acciones para su aplicación.

Se espera que con la presente propuesta de aplicación profesional, la empresa dirija sus esfuerzos a utilizar mejor y más eficientemente los instrumentos tecnológicos con los que cuenta y contará, logrando la correcta adaptación a los cambios que plantea el entorno. De esta manera, encontrará una estabilidad que resultará en lograr el objetivo principal de no perder ningún alumno que conforma su flota, manteniendo los beneficios que brindan los mismos y creando nuevas oportunidades para seguir desarrollando en el futuro.

Durante el análisis, se detectaron en la organización algunas problemáticas relacionadas con la necesidad de crear una nueva área enfocada en el marketing, en las cuales se podría trabajar a futuro y proponer nuevos planes de acción. En este sentido, durante el análisis FODA se determinó que uno de los puntos más fuertes "FORTALEZAS" eran las familias. Por lo que la creación de cursos para las mismas es un desafío que sin dudas acompañaran y apoyaran en post del bienestar de la institución frente a esta difícil situación. Se recomienda que a mediano plazo, la empresa comience con la búsqueda de los trabajadores a incorporar dentro del área de marketing y direccionen sus esfuerzos a los ámbitos tecnológicos que se reconocen como gastos para el presente pero que sin dudas bajo la característica de inversión en la que se aplican serán oportunidades futuras que generaran ganancias y ayudaran al progreso.

## Anexo

### 1) Glassdor

#### Sueldos para Community Manager

114 Sueldos Actualizado el 5 nov 2020

Confianza muy alta

Sueldo base promedio

ARS\$ 42 mil / mes



¿Cuánto gana un Community Manager?  
El sueldo nacional promedio de un Community Manager es de \$41.918 en Argentina. Filtra por ubicación para... Más

Sueldos para cargos relacionados

Communications Coordi... ARS\$ 113 mil  
Communications Direc... ARS\$ 1.240 mil  
Internal Communications... ARS\$ 279 mil

Recuperado de [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/community-manager-sueldo-SRCH\\_KO0,17.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/community-manager-sueldo-SRCH_KO0,17.htm)

### 2) Glassdor

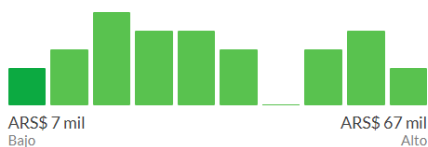
#### Sueldos para Profesor De Inglés

19 Sueldos Actualizado el 3 oct 2020

Confianza muy alta

Sueldo base promedio

ARS\$ 30 mil / mes



¿Cuánto gana un Profesor De Inglés?  
El sueldo nacional promedio de un Profesor De Inglés es de \$30.076 en Argentina. Filtra por ubicación para... Más

Sueldos para cargos relacionados

No se encontró ningún cargo relacionado.

A medida que recibamos más informes de sueldos, podremos mostrar sueldos relacionados para este cargo.

Enviar tu sueldo

### 3) Glassdor

#### Sueldos para Secretario

382 Sueldos Actualizado el 10 nov 2020

Sueldo base promedio

**ARS\$ 39**  
mil / mes



#### ¿Cuánto gana un Secretario?

El sueldo nacional promedio de un Secretario es de \$38.908 en Argentina. Filtra por ubicación para ver los...  
[Más](#)

 **Confianza muy alta**

#### Sueldos para cargos relacionados

No se encontró ningún cargo relacionado.

A medida que recibamos más informes de sueldos, podremos mostrar sueldos relacionados para este cargo.

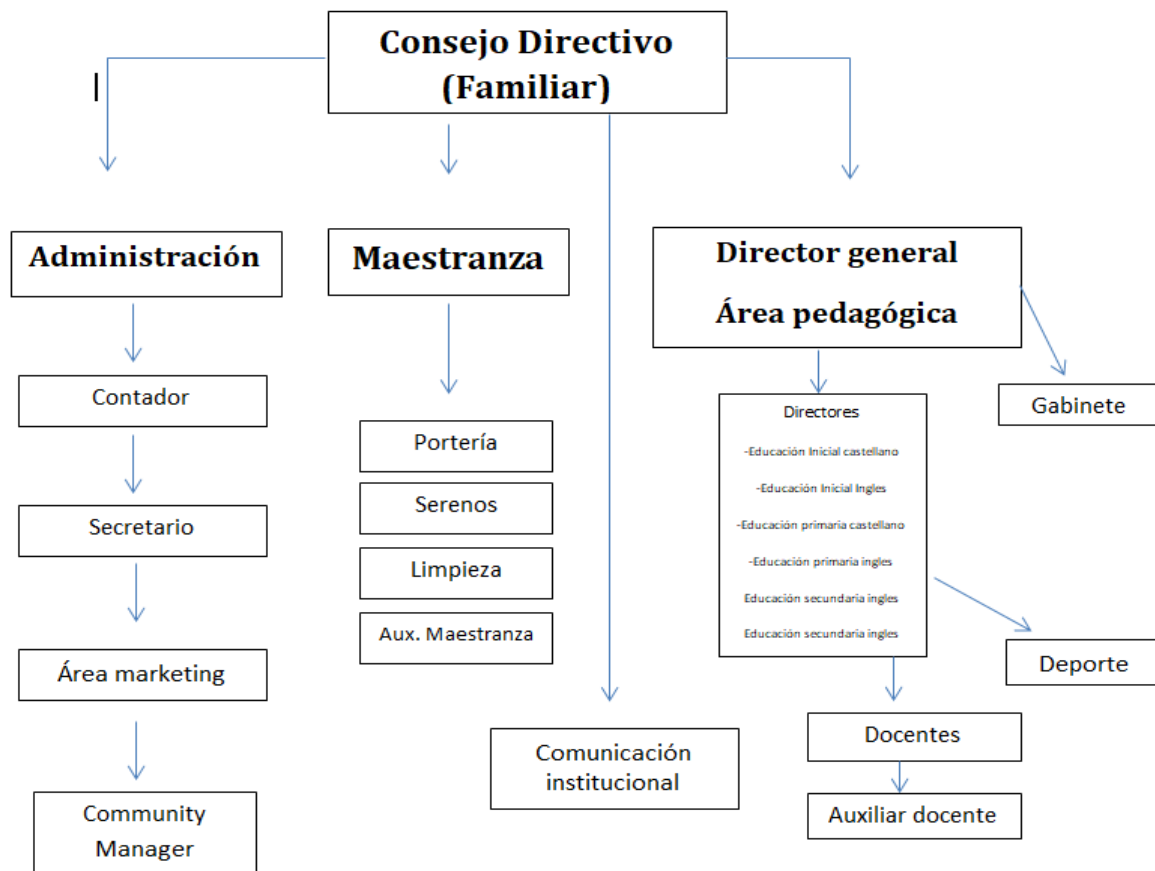
[Enviar tu sueldo](#)



4) <https://www.cuanticuestamiapp.com/>



## 5) Nuevo organigrama



## 6) cotización euro



## Referencias

Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración. Una perspectiva global y empresarial. Distrito Federal, México: The McGraw-Hill Companies. Recuperado de [https://www.soy502.com/sites/default/files/administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_14\\_edici\\_koontz.pdf](https://www.soy502.com/sites/default/files/administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_14_edici_koontz.pdf)

De Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones (2011). Administración estratégica. Un enfoque integral. Recuperado de <https://www.univermedios.com/wp-content/uploads/2018/08/Administraci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-9na-Edici%C3%B3n-Charles-W.-L.-Hill.pdf>

John P. Kotter, (2010). Las claves del camino: Casos reales de personas que han cambiado sus organizaciones. Recuperado de: [https://books.google.com.ar/books/about/Las\\_claves\\_del\\_cambio.html?id=PuMIAwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ar/books/about/Las_claves_del_cambio.html?id=PuMIAwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Horngrén, C.T.; Datar, S.M. y Rajan, M.V. (2012). Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial. México: Pearson Education, Inc. Recuperado de <https://profefily.com/wp-content/uploads/2017/12/Contabilidad-de-costos-Charles-T.-Horngren.pdf>

Slipczuk, Martín. (16 Abril, 2020). Deuda: qué acordó el Gobierno y cuánto debe el país. Argentina: Chequeado. Recuperado de <https://chequeado.com/el-explicador/reestructuracion-de-la-deuda-que-ofrecio-el-gobierno-y-cuanto-debe-el-pais/>

ANSES. (2020) Ingreso Familiar de Emergencia. Recuperado de <https://www.anses.gob.ar/ingreso-familiar-de-emergencia>

Paredes, Susana. (20 julio 2020). Los espacios flexibles y la tecnología marcarán la vuelta al cole. Argentina: Observatorio de recursos humanos. Recuperado de <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/los-espacios-flexibles-y-la-tecnologia-marcaran-la-vuelta-al-cole.html>

Fernández, Manuel. (30 Abril 2020). Zoom rectifica sus datos: 300 millones de usuarios eran en realidad sesiones de video llamadas. España: El Español. Recuperado de [https://www.elespanol.com/omicrono/software/20200430/zoom-rectifica-millones-usuarios-realidad-sesiones-videollamadas/486451910\\_0.html](https://www.elespanol.com/omicrono/software/20200430/zoom-rectifica-millones-usuarios-realidad-sesiones-videollamadas/486451910_0.html)

Nota anónima. (6 Agosto 2020). Quema de pastizales en las islas del Paraná: ya hay 90.000 hectáreas afectadas y varias viviendas en riesgo. Argentina: Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/sociedad/2020/08/06/quema-de-pastizales-en-las-islas-del-parana-ya-hay-90000-hectareas-afectadas-y-varias-viviendas-en-riesgo/>

Eleisegui, Patricio (3 Agosto 2020). China y la producción de cerdos en Argentina: cuenta regresiva para un acuerdo multimillonario en críticas y dólares. Argentina: iProfesional. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/negocios/320751-china-y-la-produccion-de-cerdos-en-argentina-cuenta-regresiva>

Redes. (2013) Guía de Proveedores de Instituciones Educativas. Recuperado de <https://www.redeseducacion.com/guia-proveedores.php>