Universidad de San Andrés

Departamento de Marketing y Comunicación / Escuela de Administración y Negocios

Título al que se aspira: Magíster en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing

ACADEU

Plataforma online académica para colegios

Autora: Florencia Bacarin

DNI: 31.694565

Director de Tesis: Prof. Diego Regueiro

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 25 de junio de 2018.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO 4
INTRODUCCIÓN 5
La especificidad de ser una startup 5
Marco teórico 6
La gestión estratégica de una escuela 6
Usabilidad 13
Consideraciones para incorporar la tecnología de forma exitosa en las escuelas 15
1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN 18
1.1 Situación política, económico, social y tecnológica 18
1.2 Análisis de Mercado 21
1.2.1. Industria de Software y Servicios Informáticos (SSI) 21
1.2.2 Panorama del mercado escolar argentino 28
1.2.3 Fuentes primarias de información 40
1.3 Análisis del Consumidor o Cliente (necesidades y expectativas) 55
1.4 Análisis Competitivo 56
Rivales internos - competidores 56
Rivales potenciales 60
Productos sustitutos 62
Proveedores 63
Clientes 63
1.5 Análisis de la Empresa 64
Acadeu: tecnología académica 64
El producto 65
Login 66
Perspectiva Directivos 66
Perspectiva Docentes 68
Perspectiva Preceptores 69
Perspectiva Padre/Madre/Tutor 70
Marketing Mix 75
P&L (Profit & Losses) de la empresa durante el 2017 76
1.6 Resumen FODA 76
Amenazas: 76
Oportunidades: Características del sector educativo argentino 77
Fortalezas 78
Debilidades 79
2. DESARROLLO DE ESTRATEGIA 81

Universidad de San Andrés

2.1 Segmentos 81
A nivel macro: Escuelas 81
A nivel micro: Directores de las escuelas 82
2.2 Enunciado de Posicionamiento 85
2.3 Unique Selling Proposition 85
2.4 Qué representará el producto/servicio al Target 85
Directivos 86
Padres 86
Profesores 87
Preceptores 88
Administrador 88
Sustentabilidad 88
Alumnos 89
2. 5 Factores Clave de Éxito 89
3. OBJETIVOS Y METAS 90
4. MARKETING MIX 91
4.1 PRODUCTO: 91
4.2 PRECIO: 91
4.3 PLAZA: 92
4.4 PROMOCIÓN: 92
5. PLAN DE ACCIÓN 93
6. PRESUPUESTO Y RESULTADOS ESPERADOS 94
6.1 Plan en el actual contexto inflacionario 94
Assumptions 94
Área de Desarrollo y Actualización 96
Depreciación y amortizaciones 96
Desglose de los gastos de Marketing 96
6.2 Plan sin inflación 99
Desglose gastos en Marketing sin considerar inflación: 100
7. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL 101
CONCLUSIONES 102
BIBLIOGRAFÍA 106
ANEXO 113

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

RESUMEN EJECUTIVO

Profesionalizar la educación con la introducción de tecnología en las instituciones educativas no es una tarea simple, pero tiene un gran impacto en sus procesos cotidianos y su introducción hace que se pongan en primer plano una enseñanza y un seguimiento pedagógico adecuados para el mejor desarrollo integral de los alumnos. En especial, para aquellos que se encuentran en plena formación desde el nivel maternal incluyendo hasta el ciclo secundario.

La industria de plataformas escolares o software de gestión tiene como objetivos principales optimizar la gestión escolar y mejorar la comunicación entre la escuela y las familias.

Este sector tiene como particularidad que, además de ser B2B, se enmarca en la Industria de Software y Servicios Informáticos (SSI) bajo el modelo de pago de Sofware as a Service (SAAS) en el que los clientes principales son los Directivos de establecimientos educativos. La complejidad reside en ofrecer un servicio a clientes que no se manejan de forma digital y, en muchos casos, presentan resistencia a su incorporación institucionalmente.

Este trabajo pretende mejorar aún más la perfomance de Acadeu, empresa del rubro con gran trayectoria, no sólo en cantidad de clientes sino también en posicionamiento como uno de los jugadores líderes del rubro y principal constructor de la categoría, al profundizar la importancia de adquisición de este tipo de servicios por parte de las escuelas para mejorar la educación.

Con este objetivo, se buscó entender el actual contexto en el que se encuentran insertos este tipo de negocios a través de un PEST, junto con un análisis de las fuerzas de Porter y un FODA para comprender cabalmente esta industria. Asimismo, el panorama se complementó con un marco teórico pertinente y tres relevamientos propios que incluyen a clientes y no clientes de la empresa y también familias de niños y adolescentes en edad escolar en establecimientos de gestión privada.

Universidad de San Andrés

INTRODUCCIÓN

Acadeu es una plataforma de gestión escolar que nació como un emprendimiento en 2013 y fue distinguida como *Mejor aplicación de Educación y Voto del público en el concurso BA Apps 2013* organizado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Su origen proviene de las ganas e inventiva de tres ingenieros en Informática de la UBA con espíritu emprendedor que querían resolver una necesidad con la que dos de ellos tuvieron contacto directo desde chicos dado que en su familia había docentes: la organización de la información de las escuelas y su incidencia en cómo éstas se comunican con las familias. Sumado a esto, el contexto actual hace que cada vez más los padres[1] estén ocupados y casi sin tiempo para ir a las instituciones educativas en la que delegan la educación de sus hijos, lo que no implica que dejen de preocuparse por las necesidades de los chicos. Acadeu es una plataforma de gestión escolar y comunicacional que viene a responder a estas situaciones que se dan en los contextos escolares.

El producto que ofrece esta pyme es una pieza clave para mejorar la organización de una institución escolar. Pues, proporciona información y datos para colaborar con los directivos en la toma de decisiones importantes para la institución como, por ejemplo, organizar una reunión con el profesor de una materia si todos sus alumnos están teniendo un bajo rendimiento.

La especificidad de ser una startup

Es importante repasar el sentido que encierra la acción de emprender: *estar dispuesto a aprender de los clientes*. Se trata de escuchar sus necesidades, buscar el mejor producto o servicio para suplir las dificultades y ser parte del crecimiento del mercado. Es por eso que Acadeu tiene como uno de sus diferenciales el énfasis en la usabilidad de su producto.

[1] A lo largo del presente trabajo con la palabra *padres* se hará referencia a las familias, padres, madres, turores y/o encargados que envían a sus hijos a escuelas privadas de los niveles educativos maternal, inicial, primario y secundario.

Un aspecto diferencial de esta startup es la facilidad de uso que presenta como también lo es su puesta en funcionamiento por parte de la institución y sus actores. En la aplicación de este tipo de tecnologías, éste es un punto de gran trascendencia dado que gran parte del target que lo usa no es nativo digital y presenta dificultades al momento de vincularse con la tecnología. Este punto es fundamental dado que incide en la implementación exitosa o no del sistema.

Mi vinculación directa con la empresa se debe a que -junto a sus integrantes- formamos parte del mismo círculo de amistades. Además, dada mi formación en comunicación, mi experiencia en educación y mis inquietudes por el mundo emprendedor, Acadeu siempre me resultó un software interesante y con potencialidad para trabajar y potenciar la educación. Incluso, en varias ocasiones me he reunido con sus fundadores para evaluar la posibilidad de trabajar de forma conjunta para incrementar su presencia orgánica en la web.

Marco teórico

La gestión estratégica de una escuela

Para entender la realidad de los colegios y, especialmente, el contexto en el que se desenvuelven sus máximas autoridades -los directivos[2] que son los principales destinatarios y clientes de las plataformas de gestión escolar-, la contribución de Jorge Luis Balsadúa (Balsadúa 2011) en torno a la gestión estratégica de una institución educativa es imprescindible para este trabajo. Principalmente, porque este ingeniero vincula en su obra el ámbito educativo con aspectos que son claves en marketing.

Su desarrollo está dirigido a aquellas personas que son -o se desempeñarán- como directores generales con la intención de ayudarlos a gestionar su escuela, promoviendo que sus desafíos superen los quehaceres diarios para pensar en grande y hacer proyectos que impacten en el desarrollo de su institución como

[2] En este trabajo se utilizarán las palabras directores y directivos para referirse a las personas que se desempeñan como personal de conducción, tanto mujeres como hombres, de una institución educativa. Lo que se conoce como “la cabeza de la escuela”.

marca. Es una invitación para que el personal de conducción reflexione y visualice en qué lugar desea que esté la institución que lleva adelante en el futuro. Especialmente, está concebido para las directoras, dado que se señala que las estadísticas en Argentina indican que más del 80 por ciento de las personas que se desempeñan en el cargo de director general son mujeres.

Dada su experiencia en el ámbito educativo, el autor postula que, si bien los directores conocen profundamente todo aquello que es propio de una escuela -entre ellas las cuestiones académicas y pedagógicas- es poco común que estén instruidos en aspectos de gestión. En general, sucede que no saben cómo llevar adelante esa tarea o se encuentran desamparados para ejecutarla. Es decir, el directivo puede hallarse solo en esa misión si no cuenta con un equipo directivo que lo acompañe.

Al referirse a la relación escuela – familia, en esta obra se los describe como dos grandes círculos que convergen en un campo común, el de la educación, en el que ambos coeducan a los chicos. Dado que las dos partes son mutuamente necesarias e interrelacionadas, si trabajan de forma sinérgica impactan de forma positiva en el funcionamiento de la escuela. Para que esto ocurra es vital que haya una comunicación efectiva entre la dirección y los padres.

Este libro recuerda que, como institución formadora, la escuela tiene por misión central desarrollar personas -intelectual, física, cultural y espiritualmente-. De esta forma, la tarea de los padres al momento de tener que elegir la escuela en la que se formarán sus hijos se convierte en una gran decisión que conlleva una gran carga de responsabilidad. Es en esa elección en la que apuestan una parte fundamental de las personas que serán sus hijos cuando crezcan. Desde esta perspectiva, una escuela es “una empresa, pero es una de las empresas más humanas que se puedan acometer” (Balsadúa 2011, p.36). Teniendo en mente esta concepción, se podría pensar que los padres de los alumnos en este contexto son *clientes*. Sin embargo, a pesar de tratarse de una empresa de carácter singular, Basaldúa prefiere no aludir a las familias de esta forma dado que es una expresión usualmente utilizada para referirse a personas con las cuales hay una distancia y resultan extrañas -el cliente paga, exige y se marcha-

. Si bien de algún modo son *clientes* sumamente particulares, elige denominarlos *socios* del colegio dado que, en definitiva, están del mismo lado de la institución en cuanto a intereses y preocupaciones. Parte de esa naturaleza que lo hace tan especiales es que los padres suelen participar en las decisiones.

Siguiendo el planteo de este trabajo, el estilo de gestión de la autoridad de una institución está sujeto a la visión que elija o, justamente, a la falta de ésta. Así, se sentencia que existen dos variantes de directivos: el *clásico*, que se aboca a administrar lo ya existente con una impronta conservadora; y el *emprendedor*, que establece objetivos, arma una estrategia para alcanzarlos y participa a los demás dándoles la posibilidad de desarrollarse.

En consonancia con la gestión emprendedora que se viene fomentando, se motiva a pensar que, una vez que un directivo asume su cargo, una de las primeras cuestiones que debe plantearse es de qué manera puede revitalizar y hacer más fuerte la marca de ese colegio teniendo en cuenta el contexto en el que encuentra. Para lograr esto Basaldúa aconseja definir la estrategia de desarrollo de un colegio. Es decir, lograr que esa *marca* que es hoy esa institución educativa se transforme en una *marca* significativa con un grado de apoyo social notorio y que, en el futuro, ocupará el rango de *marcón* provocando que dicha escuela tenga mucha demanda y que la fila de padres esperando en la calle para anotar a sus hijos sea un reflejo de su excelencia.

El ciclo de vida y crecimiento de una marca es continuo por lo que si un directivo tiene una buena gestión el *marcón* que genere luego pasará a ser una marca diminuta y así sucesivamente. Las instituciones educativas requieren de una buena gestión de *marca* para mantenerse vivas porque nadie saldrá a rescatarlas si ya no tienen valor alguno. Si un directivo no se da cuenta de la importancia que tiene el desarrollo de su marca y sólo se aboca a la administración cotidiana de la escuela, la está llevando a su propio agotamiento. Desde la perspectiva del autor, justamente por eso urge plantearse una estrategia de crecimiento y comprender que la gestión debe ser dinámica y que la construcción de la marca de una escuela es de forma diaria. Esta última tiene que mejorar a medida que pase el tiempo como resultado de una buena gestión.

Para poder llevar adelante una estrategia de desarrollo de un colegio, Basaldúa les propone a los directivos una herramienta que considera constitutiva de todo desarrollo estratégico: *el tablero estratégico fundamental*. En éste se sitúan visualmente los cuatro factores críticos de éxito de la gestión que todo director que pretenda manejar con éxito su institución debe tener presente en su agenda de prioridades: la marca, la organización, la educación y la situación económico-financiera.

Habiendo presentado los conceptos vertebrales de esta propuesta, a partir de este punto se hará foco en aquellos factores que puedan contribuir a una estrategia de inserción de las plataformas educativas en las escuelas.

El tablero de la marca

Para poder avanzar, resulta fundamental hacer hincapié en la importancia que tiene la marca de una institución educativa. Ésta es el resultado de "la sumatoria de realidades que se viven allí, más las percepciones de la gente, los sentimientos que despiertan, los mitos creados a lo largo de su historia" (Basaldúa 2011, p. 83). Al abrir el tablero de marca, en su composición está el posicionamiento, la promoción, la comunicación y la imagen.

El posicionamiento

El posicionamiento refiere al lugar que esa marca - en este caso, una escuela en particular- ocupa en la mente de la gente y, especialmente, en la cabeza de las familias que tienen chicos. La selección de un colegio está asociada a lo que los padres son, o perciben que son, y lo que aspiran para sus hijos. Eso explica, según el autor, que la marca conglomera a las personas y a las familias que tienen el mismo poder socioeconómico.

El posicionamiento actual de una escuela está sujeto al valor de sus cuotas, al estado de su edificio, sus docentes, entre otras cuestiones. De esta manera, Basaldúa sugiere trabajar sobre aquellas cuestiones que operan como *barreras de entrada* a la institución. Es decir, considerar a qué le atribuyen valor las familias a las que se quiere interpelar -idiomas, torneos de fútbol, intercambios,

etc.-, como también es preciso detectar aquellas cuestiones que se transforman en *barreras al éxito* como pueden serlo el valor de las cuotas, los uniformes, etc. La promoción, la comunicación y la imagen de un colegio son dimensiones constitutivas de la marca y de la estrategia y, como tales, colaboran en la construcción de su posicionamiento en el ámbito de la oferta de educación escolar.

La promoción

Respecto de la promoción, ésta debe evaluar las ocasiones más adecuadas para ponerse en marcha según el público al que busque llegar. Para ello, es necesario hacer foco en cuál es la boca de entrada en cada institución. Especialmente, en aquellos colegios que tienen varios niveles, en donde el jardín se sitúa como el punto de ingreso, generando así la potencialidad de que los padres elijan continuar el ciclo educacional de sus hijos en esa misma institución. Igualmente, la manera de promocionar debe contemplar que los padres de un niño de jardín no son los mismos que los que ya tienen un hijo en la primaria o en la secundaria. En cada caso se trata de intereses e inquietudes distintas, hay una tipología de padres y alumnos según cada nivel. En el inicial las familias tienen un alto grado de involucramiento y su vínculo con la institución se va templando a medida que el chico es más grande y deja de estar en una situación tan vulnerable. Además, cada ciclo suele operar como si fuera una escuela más chica dentro de otra.

Una característica de las escuelas privadas que tienen varios niveles es que estos aparecen desarticulados entre sí dado que sus respectivos directores se consideran responsables únicamente de aquel que le fue asignado. De esta forma, cada nivel educativo representa una unidad en sí con su directivo; sin embargo, todos tienen en común la misma marca y no parecen ser conscientes de ello.

Asimismo, es significativo resaltar que la promoción la llevan adelante todos los actores en el colegio, porque todos sus participantes alimentan la marca diariamente. Es clave poner énfasis en que la principal promoción de una institución ocurre a través del boca a boca y, en ese ejercicio, las familias son las

protagonistas. Ellas son las que transmiten la marca a otros padres y la hacen conocida en los espacios que frecuentan.

El tablero de la organización

Respecto de este punto, es fundamental señalar que los directivos de una institución no sólo actúan según su parecer en torno a la educación, sino que su accionar se encuentra, en algún punto, limitado por otros actores: los dueños del colegio, la comisión de padres y las legislaciones del área.

En términos de organización y supervivencia económica de una institución educativa, la figura del administrador es clave. El autor lo define como el *socio estratégico* del director en materia de gestión. Este actor es el que conoce de forma profunda los movimientos de dinero de la escuela y es el que está en condiciones de informar sobre las posibilidades financieras de cualquier acción que se quiera llevar a cabo a nivel general como de marketing y promoción. Por la función que desempeña se perfila como uno de los decisores que puede limitar o dar el visto bueno a la incorporación de software de gestión académica.

En relación con los servicios tercerizados que funcionan dentro de las instituciones, es importante enfatizar que también son responsabilidad de la escuela. En ese sentido, puede tomarse la contratación de las plataformas de gestión escolar por las que la escuela debe hacerse cargo frente a los padres de los alumnos.

El tablero económico-financiero

Este tablero está compuesto por los siguientes elementos: dimensiones, presupuesto operativo, infraestructura y becas y morosidad. Las dimensiones implican los ingresos y gastos ordinarios que tiene la institución componen su gestión operativa ordinaria. Dentro de los ingresos ordinarios de una escuela pueden ubicarse las cuotas que pagan los padres de los alumnos y, en algunos casos, los subsidios que otorga el Estado.

Los ingresos ordinarios están sujetos al valor de la cuota y a la cantidad de familias que hagan efectivo su pago. Cada institución requiere de un número de

ingresos mínimos que haga viable su actividad. En el caso de que los gastos superen a los ingresos, la escuela tendrá un déficit de gestión ordinaria. Un colegio en esta situación terminará cerrando si no consigue revertirla. Es así, que la cantidad de alumnos que posea una institución influye en que ésta sea viable o no a nivel económico. La buena salud financiera posibilita que el colegio sea pedagógicamente viable. Bajo este panorama, el director debe encontrar la armonía entre la excelencia pedagógica de la escuela que dirige y lo que es factible a nivel económico.

Por su parte, la mayor proporción de los gastos de gestión ordinaria de una escuela está destinada a los salarios de los docentes y al staff y representa aproximadamente un 80 por ciento del total de este tipo de gastos.

Otro punto fundamental de este tablero es el presupuesto operativo, que debe estar presente de forma permanente en la agenda del directivo dado que refleja la situación económico-financiera de la institución. Este presupuesto a nivel mensual y anual está integrado por: los ingresos teóricos producto del pago de las cuotas, las becas, los morosos, ingresos netos, recursos humanos, gastos operativos y saldo de gestión.

Para entender la coyuntura económico-financiera de una escuela hay que descontar a los ingresos teóricos, las becas (cinco por ciento) y los morosos (dos por ciento), quedando el 93 por ciento como ingresos reales. A esto último hay que restarle el 75 por ciento correspondiente a sueldos y el 12 por ciento a gastos operativos varios que incluyen los servicios básicos, internet, librería, etc. Finalmente, el número resultante luego de todos los descuentos mencionados es el saldo de gestión que siempre debe ser positivo, sino será imprescindible salir a buscar más dinero.

Además, el presupuesto operativo mensual contempla los momentos más complicados para la caja de una institución: en enero y febrero hay gastos, pero no hay ingresos. Las actividades del colegio tienen que estar en consonancia con la situación de la caja. Para llevar un mejor control de ésta, el autor aconseja el uso de un software de gestión dado que su costo no es prohibitorio, además

de ser una herramienta útil y necesaria para la cotidianeidad de la escuela. En ese sentido, es llamativo que el autor señale la inminencia y necesidad urgente de pasar de un modo artesanal de llevar las cuentas a otro más prolijo y profesional.

Una institución que esté al tanto del estado de su presupuesto podrá determinar qué gastos son factibles y si es posible llevar adelante la contratación de un nuevo servicio o remodelación edilicia, por ejemplo. Justamente, entender la complejidad y delicadeza de esta estructura es muy útil para las empresas que buscan vender su software de gestión escolar. Es fundamental ser consciente de esta limitación en el momento de realizar la venta para que el precio no provoque resistencia y hacer énfasis en presentar al producto como un servicio de utilidad y posible para una escuela.

El ritmo de las escuelas es distinto al de cualquier otra empresa. El desarrollo y el cambio en este ámbito transcurren lentamente y demanda un tiempo prolongado ver sus frutos.

Usabilidad

Principios básicos

La mirada de Steve Krug (Krug 2005) en relación con la usabilidad en sentido amplio es un gran aporte para entender cuán vital es esta dimensión en el producto que ofrece Acadeu.

Krug postula las premisas más significativas de esta característica clave y constitutiva de cualquier producto de software. Una de sus ideas vertebrales es no hacer pensar al usuario al momento de usar, por ejemplo, un sitio web o un software. Es decir, desde su perspectiva aquello que se propone para ser usado no debe contener un manual que explique su modo de uso, sino que todo en él debe ser evidente y sin rodeos. El punto está en diseñar una propuesta explícita que pueda ser abordada desde el sentido común y no requiera de una

explicación extra. Se trata de que sea obvio para qué es esa página y cómo el usuario debe usarla y navegarla.

Desde esta perspectiva, toda solución tecnológica que pretenda ser realmente efectiva debe contemplar tres factores centrales. El primero de ellos es asumir que la gente no lee las páginas, sino que las escanea. Esto se basa en que la mayor parte del tiempo no tenemos tiempo para leer más información de la que necesitamos y solemos estar interesados en una pequeña fracción de aquello que está en la página. El segundo es que no hacemos elecciones óptimas, sino que nos resulta satisfactorio cuando encontramos una primera alternativa razonable. El último y tercer postulado hace hincapié en que operamos y usamos las cosas -en este caso, un sitio web- sin preocuparnos en entender qué procesos están funcionando detrás. Pues, sucede que cuando encontramos algo que funciona nos apegamos a ello y tenemos la tendencia de no buscar una alternativa mejor.

Algunas especificaciones

Por otra parte, algunos señalamientos sobre usabilidad retomados por Walter Sánchez (Sánchez 2011) son de utilidad para entender más acabadamente el producto de Acadeu.

Sánchez indica que un sitio web usable es aquel que fue diseñado poniendo al usuario en el centro, distinto del caso de aquellos que privilegian la tecnología o la creatividad. Un diseño de estas características es más eficiente para usar dado que implica menos inversión de tiempo en realizar una tarea.

Desde su este punto de vista, la usabilidad puede definirse como un rasgo de calidad que mide la facilidad de uso de una interfaz gráfica. Existen varias cuestiones que afectan a la usabilidad -por ejemplo, de un sitio web-, entre ellas, las más sobresalientes son la accesibilidad, la legibilidad, navegabilidad, facilidad de aprendizaje, velocidad de utilización, eficiencia del usuario y tasas de error. La idea es que el usuario pueda encontrar rápidamente aquello que

busca. En ese sentido, el contenido y la estética son vitales para que esto último acontezca.

El autor se remite a Jakob Nielsen, considerado uno de los gurúes fundadores en relación con la temática: “El estudio del comportamiento de usuario en la Web encuentra una tolerancia baja a dificultades de diseño o sitios lentos. Las personas no quieren esperar. Y ellos no quieren aprender cómo usar una página principal” (Nielsen 1990)[3].

Siguiendo este planteo, el contenido de un sitio que se considere usable debe tener en cuenta a qué audiencia se dirige. Un producto para docentes de nivel secundario no será el mismo que aquel que fue pensado para técnicos en informática. Además, el sistema en cuestión debe contemplar los intereses y las necesidades de los usuarios como también en qué contexto lo utilizarán.

Uno de los beneficios principales de la usabilidad es que los costos de aprendizaje son menores lo que repercute en la eficiencia de uso y, por ende, en una reducción del soporte al usuario. De esta manera, se optimiza e incrementa la productividad. Un diseño inadecuado puede poner en riesgo un negocio ya que se transforma en una cuestión que limita su uso.

Consideraciones para incorporar la tecnología de forma exitosa en las escuelas

Francesc Pedró (Pedró 2011) en su trabajo sobre tecnología y escuela hace referencia a la rapidez con la que se fueron desarrollando los cambios tecnológicos y, en ese contexto, a la necesidad imperiosa que tiene la escuela de introducir cambios profundos para poder rearmarse y tener una propuesta acorde a los nuevos tiempos. El autor señala que la institución educativa tendrá que hacer un gran esfuerzo para lograr esta adaptación pero que realmente vale lo que cuesta.

[3] Extraído de: https://www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics/

En su investigación, el autor focaliza en aquellas cuestiones que pueden influir en la incorporación de tecnologías que innovan procesos que forman parte de la cotidianeidad de los usuarios y son más que familiares para ellos. Justamente éste es el papel que vendrían a desempeñar los software de gestión escolar dentro de las instituciones educativas. Desde esta perspectiva, hay dos factores fundamentales que indican si una solución tecnológica será incorporada con éxito o no: el primero es la percepción de la facilidad de uso -que se vincula de forma estrecha con la competencia profesional o personal requerida-; el segundo es la percepción de la utilidad de la solución.

Al referirse a cuestiones de organización, el panorama que plantea Pedró es muy similar al que ofrecen las plataformas de gestión escolar. En este sentido, señala que una estrategia que vaya por el camino de la incorporación de soluciones tecnológicas – en este caso de un software de gestión- tendría que impactar en una mejor organización lo que terminaría derivando en una mayor eficiencia del establecimiento. Además, el autor agrega que ante este tipo de propuestas siempre es fundamental revisar qué beneficios se prometen en relación con los costos que traen aparejados.

Desde su perspectiva, una institución educativa -como cualquier otra organización- que decida incursionar en una estrategia de modernización debería tener como objetivo ser más eficiente en materia económica, gestión de procesos y en lo que a comunicación refiere.

Siguiendo el desarrollo de este intelectual, antes de embarcarse en un proceso de modernización, primero es un requisito ineludible tener claridad sobre qué mejoras se procuran alcanzar con la solución tecnológica propuesta, como también el ROI que la misma generará.

El otro punto fundamental es la disponibilidad de recursos financieros, materiales y humanos adecuados no sólo para financiar la introducción de la tecnología sino también para poder mantenerla y acompañar su implementación con apoyo en caso de sus usuarios así lo requieran.

Un elemento imprescindible para poder implementar esta modernización es disponer del apoyo de los docentes, de los administrativos y también de las familias de los alumnos. En este sentido, Pedró enfatiza que poco se ha profundizado acerca del papel fundamental que tienen las familias en el funcionamiento exitoso de una nueva herramienta.

Finalmente, otros temas importantes son la iniciativa y el liderazgo de la institución escolar en la ejecución de una estrategia de cambio tecnológico. Cuanto mayor sea el compromiso de la cabeza del establecimiento y del equipo que lo acompaña más eficiente será su desarrollo. El quid de la cuestión está en la capacidad que tiene la escuela, en particular su directivo, para mantener el esfuerzo que implica la incorporación de una estrategia digital. Esto hará que sea más factible el éxito de la institución entera.

Varios de los aspectos aquí mencionados serán abordados en el transcurso de este trabajo.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

1.1 Situación política, económico, social y tecnológica

En los últimos años en Argentina comenzó a manifestarse un cambio en relación con la vida laboral y las expectativas de desarrollo profesional. Muchos emprendimientos y startups comenzaron a cobrar vida para ir desplazando a las rutinas diarias rígidas y darle paso al cumplimiento de objetivos desligados de un horario fijo y desatado del lugar de trabajo. Modalidades laborales como home office que antes sonaban poco comunes, ahora son parte de la cotidianeidad. La presión de largas jornadas laborales trabajando para otro hizo que en muchos casos se resignifique la acción que encierra el verbo *trabajar*. Metodologías como las de Lean Startup dieron lugar a proyectos basados en buenas ideas que encontraron inversores para crecer de forma exponencial.

Los lugares de coworking a nivel mundial cuentan con 1,7 millones de adeptos, con 18.900 espacios y moviliza USD 5.200 millones por año. Esta realidad internacional tiene su propio correlato local: Argentina ya cuenta con más de 120 compañías que proponen esta clase de oficina compartida y generan un negocio entre 360 y 400 millones de pesos anualmente (Catalano 2018). Hoy este tipo de espacios excede la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y se encuentra ampliado a grandes centros urbanos como Córdoba y Rosario. Se trata de un fenómeno elegido e incentivado por emprendedores, startups y aceleradoras. Su crecimiento refleja el nuevo ecosistema que crece de forma paralela y replantea el concepto tradicional de espacio laboral dado que se apunta a lo colaborativo y a la sinergia entre sus integrantes. Los millennials y centennials[4] son las generaciones que mejor se adaptan a este modelo posmoderno (iProfesional 2015).

[4] Se denomina *millennnials* o *generación Y* a aquellas personas nacidas entre 1982 y 1994. Los millennnials se adaptan fácilmente a la tecnología y se caracterizan por ser emprendedores y creativos. Mientras tanto, los *centennials* o *generación Z* son los jóvenes que nacieron a partir de 1995 hasta nuestros días. Son nativos digitales y son autodidactas (Clarín 2017).

La multiplicación de espacios de coworking es el reflejo de que el ecosistema laboral está cambiando con fuerza y la rigidez de las formas tradicionales de cumplir con el horario o de seguir procedimientos estandarizados sin ser cuestionados están completamente resquebrajadas. Lógicas nuevas y frescas que responden a una manera distinta de pensar las cosas y, en ocasiones, hasta de reinventarse de forma cotidiana. Obviamente, elegir este camino implica esfuerzo y estar dispuesto también a la incertidumbre, pero también es una oportunidad de presenciar y ser parte de la cocina de ideas para innovar.

En línea con esta lógica, a nivel gubernamental, surgió la iniciativa de creación de un Distrito Tecnológico propio ubicado en Parque Patricios fue creado en 2008 con el objetivo de crear un polo en el que se concentren las empresas de tecnología y servicios informáticos (Ensick 2018). Para lograr este objetivo se buscó incentivar a las compañías con beneficios impositivos y financieros, entre ellos, la exención de algunos impuestos como el ABL. Actualmente, más de 300 empresas se encuentran instaladas allí con la consecuente generación de 13 mil empleos (Poore 2018). Asimismo, el ITBA cuenta con una sede allí con la intención de fomentar la formación en estas disciplinas. Este espacio promete ser un hub de promoción y desarrollo IT.

Por otra parte, la aparición de aceleradoras de emprendimientos tales como Wayra de Telefónica y Endeavor también expresa que las grandes empresas están necesitando renovarse por eso buscan startups o bien para nutrirse o bien para participar en nuevos negocios para no quedarse atrás. Inyecciones de capital que dan un impulso fuerte a estos proyectos incipientes que no dejan de ser un laboratorio de ideas y un candelero de potenciales desarrollos. A su vez, la organización de eventos que hacen estas grandes compañías procura ser un observatorio para estimular y seleccionar los próximos emprendedores. De los muchos proyectos presentados, sólo algunos podrán prosperar mientras que otros perecerán en el intento de ver la luz. Muchas ideas pueden ser muy buenas, pero no todas encuentran un modelo de negocio que logre posicionarse. Respondiendo a esta coyuntura, nació un marco legal más espontáneo y aggiornado a la velocidad con la que nacen los startups: la Ley de Emprendedores. La Ley de Emprendedores, promovida por el Ministerio de

Producción y la Asociación de Emprendedores de Argentina (ASEA), fue sancionada a fines de marzo de 2017. Se trata de un logro en el que se plasman las necesidades de la dinámica propia de los emprendimientos, que requieren de una inmediatez poco compatible con cuestiones burocráticas. Este instrumento legal permite la agilización del tiempo de creación de una sociedad – con la posibilidad de darla de alta en tan sólo 24 horas-, préstamos a tasa cero -fondos semilla- y el reconocimiento de los fondos de coinversión (crowdfunding), entre otras cuestiones fundamentales para alentar a este sector en crecimiento (Garau 2017).

Este movimiento paralelamente se vio acompañado e impactado por una toma de conciencia sobre el rol de las empresas en el cuidado del medioambiente y los recursos naturales. La separación de residuos y el reciclaje se fueron instalando como prioritarias y también como parte de esta nueva cultura y hasta como una cuestión de cool y progresista. Posiblemente, la mirada millennial sobre el asunto fue la que se hizo sentir en este aspecto. Así fueron surgiendo las denominadas empresas B, aquellas que buscan tener un triple impacto que incluye lo económico, lo social y lo ambiental fortaleciendo sectores sociales relegados y trabajando en forma respetuosa y virtuosa en relación con la naturaleza. Si bien no es nada fácil lograr un equilibrio entre los tres factores, hoy ya no es posible – ni recomendable- que una empresa trabaje sin considerar el daño ecológico que su accionar puede provocar en el ecosistema.

Es importante destacar que no todos los emprendimientos que van evolucionando en el tiempo necesariamente cuentan con el apoyo de una aceleradora, aunque inicialmente es posible que hayan recibido algún capital por haber salido exitosos en un evento de presentación o un pitch. Asimismo, hay que tener en cuenta que contar con el sponsoreo de una empresa o un grupo de accionistas no es gratuito, sino que subordina la performance de un emprendimiento y así como puede favorecer también puede desgastar. Estas son algunas de las difíciles decisiones que debe tomar el entrepreneur con el riesgo de que su creación deje de ser enteramente suya.

Una mención aparte merece el peso que tiene una aceleradora en la trayectoria de una empresa. En sus programas, Wayra (Wayra 2017) les ofrece a las

startups un servicio de aceleración e inversión. Esto implica un préstamo participativo de hasta $USD 50.000 – que se entrega en dos veces y está sujeto a determinados objetivos pactados con Wayra-, mientras que los servicios de aceleración son por un período de un año -también están atados a cuestiones acordadas con la aceleradora- incluyen acceso a un espacio de coworking en las Academias Wayra, a su red de contactos, servicios de consultoría y cuestiones de networking que incluyen eventos y charlas, todo valorizado en $USD 70.000. En el plazo de dos años, la startup sponsoreada por Wayra deberá conseguir rondas de inversión para disminuir la participación societaria de la aceleradora. El porcentaje que tendrá esta última dependerá de la performance que logre la startup en el período de tiempo establecido.

Teniendo en cuenta este panorama, varios jóvenes han elegido el rubro educativo para aventurarse con plataformas de gestión que prometen agilizar y mejorar la comunicación en las escuelas. Sin embargo, no se trata de una industria simple principalmente por ser un modelo B2B, dificultado por su aura tradicional y por la burocracia que la caracteriza. La llegada a los despachos de las autoridades escolares no es una tarea sencilla y no todos están en situación de hacerlo de manera estratégica.

Universidad de
SanAndrés

1.2 Análisis de Mercado

1.2.1. Industria de Software y Servicios Informáticos (SSI)

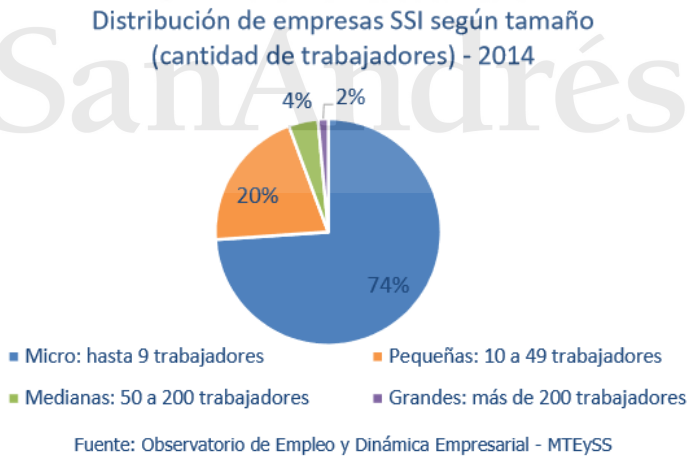
Para entender puntualmente la realidad de las empresas que desarrollan plataformas escolares primero es necesario contextualizar la situación de la industria de Software y Servicios Informáticos (SSI) en nuestro país. Para ello, en este apartado se abordarán algunos aspectos del Reporte Anual 2016 (CESSI 2017) elaborado por la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (CESSI) y su Observatorio Permanente (OPSSI).

Entre las cuestiones más relevantes señaladas por este relevamiento, en 2016 este sector generó puestos laborales para 93.400 profesionales y sus ventas

totales llegaron a $50.589 millones. En relación con los ingresos del exterior, Estados Unidos es el que origina un 48,3 por ciento del total, luego se ubican Uruguay y México. Además, desde esta industria se incorporaron 2.800 nuevos profesionales y quedó insatisfecha una demanda de 5.000 puestos por falta de personal calificado.

Según CESSI, una de las variables principales fundamentales para dar cuenta de la gran expansión de este sector en los últimos años es el número de empresas que nacieron y se mantuvieron activas en el período 2003-2014[5]: un 128 por ciento logró alcanzar esta situación.

De acuerdo con lo que puede observarse en el siguiente gráfico sobre la distribución de las empresas de Software y Servicios Informáticos (SSI) según la cantidad de empleados, hasta 2014 las pequeñas empresas de menos de 10 trabajadores representaban el 74 por ciento y, según lo indica CESSI, son justamente éstas las que absorben aproximadamente al 20 por ciento del empleo del sector. Mientras tanto, el 80 por ciento restante se encuentra distribuido de forma medianamente equitativa entre las demás categorías.



Fuente: CESSI 2017

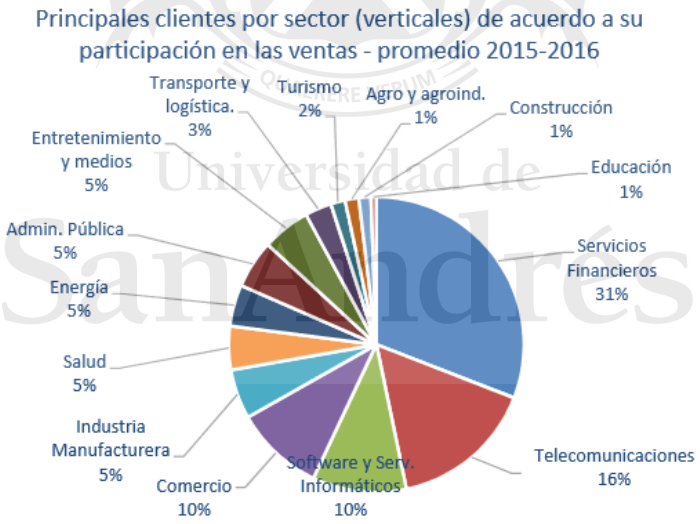
En el período 2006-2016 hay parámetros que señalan la envergadura del crecimiento del sector de SSI y sus grandes posibilidades. En lo que refiere al

[5] Según lo indica CESSI, esta información es el último dato actualizado por el Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial del Ministerio de Trabajo.

empleo en la última década llegó a duplicarse: el crecimiento fue del 96,5 por ciento a una tasa anual promedio del 7,1 por ciento. Asimismo, a pesar de los contextos de crisis económicas en el país, las ventas de esta industria en USD también se incrementaron el doble llegando al 96,1 por ciento a una tasa anual promedio del 7 por ciento. Respecto de los ingresos provenientes del exterior, estos aumentaron en un 262 por ciento a una tasa anual del 13,7 por ciento.

Según lo relevado por este organismo, las actividades que lideran la industria son el desarrollo de software a medida y la venta de productos propios. Las mismas concentran el 65 por ciento de las ventas de la industria en los últimos dos años.

En cuanto a la distribución de las ventas, en el siguiente gráfico pueden verse los principales clientes de acuerdo con su sector de actividad.



Fuente: CESSI 2017.

Los Servicios Financieros – que incluyen desde bancos, aseguradoras, servicios de pago electrónico, etc. – son los que llevan la delantera como clientes de esta industria y, según lo indica CESSI, representan casi la tercera parte de la facturación de las empresas del rubro en estos dos últimos años.

En el relevamiento realizado por CESSI también se ha evaluado la tenencia de certificaciones de calidad y, según lo manifestado, al menos 70 por ciento empresas tienen algún tipo de acreditación de este tipo. El 57 por ciento indicó haberse certificado al menos en ISO9001.

En el reporte se hace hincapié en que la mayoría de las empresas posee certificaciones principalmente porque su tenencia está ligada a los requisitos necesarios para ingresar bajo el régimen de promoción de la Ley de Software[6], lo que le suma beneficios a la empresa.

En cuanto a cuestiones de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), en 2016 la mayoría de las empresas (77 por ciento) invirtió en este área un 7,7 por ciento de la facturación. El foco estuvo en el desarrollo de nuevos productos y luego estuvo más repartido entre la mejora del software, el desarrollo de nuevos servicios y la revisión de la productividad.

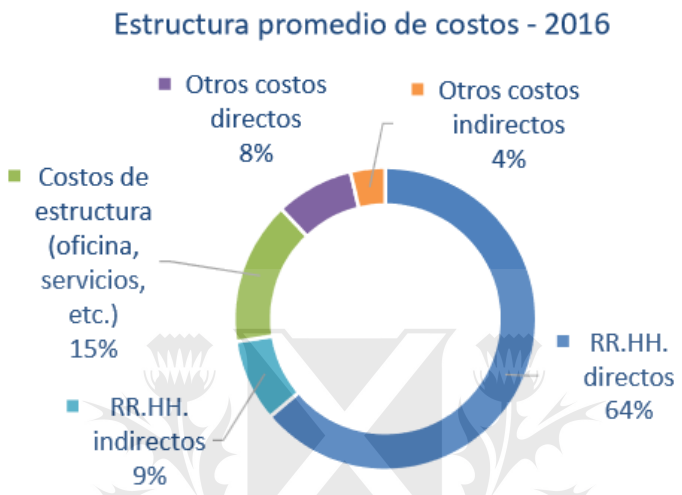
En materia de necesidad de financiamiento, CESSI detectó que más de la mitad de las empresas (57 por ciento) tuvo que recurrir a éste para poder afrontar su capital de trabajo en general. Luego, se ubica la necesidad de actualizarse tecnológicamente (32 por ciento), mientras que para el desarrollo de mercados y capacitación de personal se destinó un 22 por ciento para cada ítem. Por su parte, una proporción apreciable manifestó no haber tenido necesidad alguna de financiamiento. Además, el reporte enfatiza que, más que en otras oportunidades, la mayoría de las empresas (86 por ciento) usó recursos propios para solventar el financiamiento, aunque también un porcentaje significativo (42 por ciento) recurrió a la banca. También se hizo visible la preferencia por determinados programas estatales tales como los que se ofrecen a través de la Secretaría de Emprendedores y PyMEs (Sepyme)[7] y los instrumentos de

[6] Según se indica en el sitio web del Ministerio de Producción, esta ley otorga "beneficios fiscales, descuentos en el Impuesto a las Ganancias y bonos para cancelar impuestos" dirigidos a las empresas de software. https://www.argentina.gob.ar/acceder-los-beneficios-de-la-ley-de-promocion-de-software

[7] Según se indica en el sitio web del Ministerio de Producción esta secretaría se encarga de promover "múltiples actividades y Programas para fortalecer el entramado PyME y consolidar una red federal de emprendedores". https://www.produccion.gob.ar/sepyme

promoción y financiamiento propuestos desde la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT): el Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (Fonsoft) y el Fondo Tecnológico Argentino (Fontar)[8].

Según lo indica CESSI, el análisis de la estructura de costos promedio del sector se caracteriza por ser mano de obra intensiva, en donde el 73 por ciento está asignado a remuneraciones y gastos asociados al personal.



Fuente: CESSI 2017.

Otro dato importante que señala el reporte es que los salarios básicos de esta industria son más altos con relación a los del promedio del país.

La especificidad de ser SAAS

Las compañías del rubro son consideradas bajo la modalidad de Software as a Service (SAAS) en donde el modelo de negocio se basa en el pago de una licencia mensual (Montaña 2016) que, en el caso de una empresa como Acadeu, se encuentra sujeto a la cantidad de alumnos de la institución educativa y a la cantidad de funcionalidades adquiridas.

[8] Según se indica en el sitio web de la ANPCyT, este organismo -por medio del Fonsoft- promueve "los proyectos de innovación para la generación de productos, servicios, sistemas y soluciones en tecnología de la información y las telecomunicaciones" y, a su vez, -a través del Fontar- apoya proyectos dirigidos al mejoramiento de la productividad del sector privado a través de la innovación tecnológica".
http://www.agencia.mincyt.gob.ar/frontend/agencia/fondo/fonsoft
http://www.agencia.mincyt.gob.ar/frontend/agencia/instrumentos/4

En este modelo es fundamental que la generación de bases de datos sea de calidad como también atraer tráfico pertinente a la web. Para lograr esto es necesario trabajar el posicionamiento orgánico (SEO) y también pago (SEM) basándose en contenidos que atraigan al posible cliente y lo lleven a avanzar en el proceso de adquisición del servicio. Es importante que los leads generados sean cualificados. Uno de los mecanismos más utilizados para lograr esto es ofrecer el uso del servicio de forma gratuita –una *demo* - para que conozcan el funcionamiento del producto, pero sujeto a la previa entrega de datos a través de un formulario. Para que esto sea exitoso se sugiere el uso de una landing page desprovista de todo aquello que pueda distraer y que haga énfasis en la llamada a la acción.

Luego, puede comenzarse un proceso de activación dado que ya se supone que se dispone de una base de datos interesada en el servicio por lo que se le puede enviar información a la misma para ampliar las características del producto y enfatizar los beneficios que se adquieren ante su contratación.

Con la intención de acercarse al cliente, una opción que podría ser útil es hacer una encuesta sobre la demo gratuita para recibir una devolución que podría capitalizarse para obtener argumentos más afines a las necesidades de los posibles compradores.

Para llevar hasta la conversión, lo óptimo es acompañar con llamados telefónicos posteriores al envío de mails contando el método de pago asociado al beneficio que traerá consigo el uso del software a largo plazo.

Si bien este esquema es muy utilizado en esta industria, en el caso del campo educativo las cuestiones corren por otro carril dado que la llegada a los posibles clientes de este servicio no suele darse a través del canal digital sino más bien mediante vías más tradicionales como el cara a cara en eventos, llamados telefónicos y avisos publicitarios en revistas impresas. Es decir, se trata de un producto digital pero que tiene la particularidad de ofrecerse en canales analógicos para poder llegar a su público objetivo. Esto se explica en parte por

el rango etario de los directivos de las escuelas, pero también habla de la situación de la educación y su estilo tradicional de operar.

Particularidades industria B2B

Para abordar la complejidad de la industria B2B, es relevante detenerse en los resultados del reporte The 2016 B2B Buyers Survey (2017). Según detalla este relevamiento, para los compradores de esta industria una de las cuestiones más importantes en el proceso de compra es la personalización. El foco está puesto en cómo el producto ofrecido puede ayudar a su compañía incluyendo una rápida implementación y facilidad de uso. Asimismo, otro de los factores trascendentes para hacer una compra es el ROI, dado que las empresas hacen un análisis detallado del mismo por cuestiones de presupuesto acotado y necesidades de justificar el gasto. Esto hace que el proceso de compra sea más lento y largo.

Otros puntos relevantes para tener en cuenta son el aumento en la cantidad de actores que intervienen en el proceso de compra, como también el incremento del tiempo dedicado a la investigación y búsqueda de fuentes de información online sobre las distintas opciones existentes en el mercado. Asimismo, un recurso que aparece con fuerza – luego de la búsqueda web y los sitios de las empresas – es la referencia por parte de colegas.

Los compradores eligen una experiencia personalizada y experta. Es decir, esperan que los vendedores conozcan de forma profunda a su empresa y que el producto ofrecido responda a una necesidad. Uno de los factores de éxito está ligado a cuánto conocimiento tiene el vendedor sobre la empresa, sus necesidades y también sobre la industria en la que se sitúa. Así, se vuelve clave que el contenido del sitio web del vendedor le hable directamente a la compañía que busca interpelar.

Como conclusión del reporte, los compradores de la industria B2B esperan que los vendedores les transmitan cómo la compra de su producto apalancará sus ingresos y mejorará su performance.

Llevando los resultados de esta encuesta a la industria de la educación, es necesario hacer algunas reposiciones. A diferencia de otros rubros más dinámicos en los que el factor temporal es una gran limitante, en educación los tiempos trascurren a otro ritmo y, en principio, no se necesita ver el retorno de inversión de manera inmediata como tampoco se está buscando de forma permanente proveedores – en especial en lo que refiere a plataformas de gestión-. Se trata de un sector muy peculiar, con una lógica y dinámica propias. El ROI no puede medirse de la misma manera que sería esperable en una empresa. Pues, por ejemplo, -como se verá más adelante- con la implementación de una plataforma escolar en una institución educativa los resultados recién pueden verse luego de dos años de funcionamiento. La mejora en la gestión educativa puede verse a mediano y largo plazo. Igualmente, esto no quiere decir que lo económico no sea un tema fundamental. En ese sentido, los administradores de las instituciones educativas son figuras centrales al momento de decidir si el colegio se encuentra en la situación económico-financiera adecuada para poder o no avanzar en la contratación de un nuevo servicio.

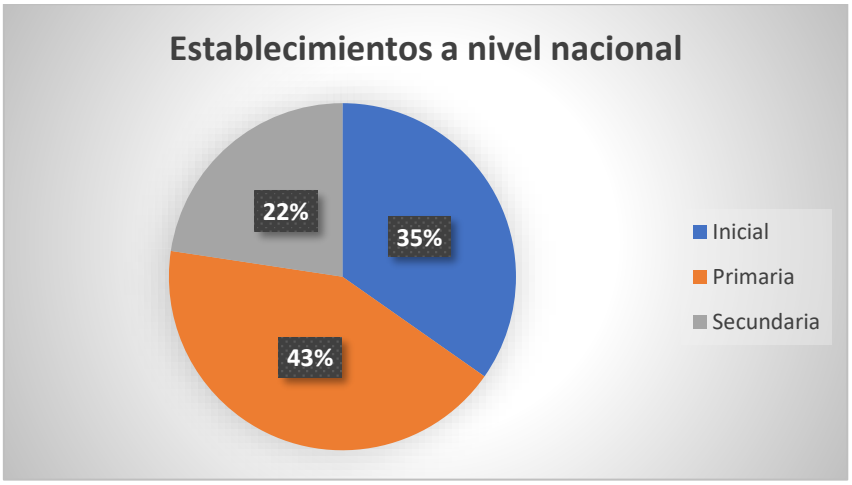
Retomando un aspecto señalado en este relevamiento, en el caso de los sitios web de los distintos proveedores de software escolar se verifica que su contenido y mensaje está bien orientado a las posibles necesidades de los establecimientos educativos.

1.2.2 Panorama del mercado escolar argentino

Para poder realizar un análisis profundo de las oportunidades de penetración de este tipo de producto en las instituciones escolares del territorio argentino es necesario detenerse en las estadísticas del sector.

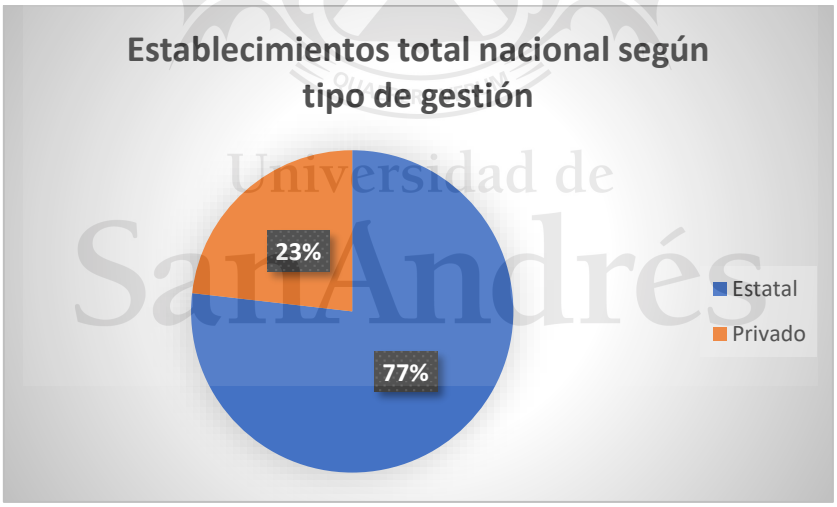
Establecimientos a nivel nacional

Considerando la información del Anuario Estadístico Educativo 2015 elaborado por el DiNIEE del Ministerio de Educación de la Nación, en relación con instituciones educativas, Argentina cuenta con un total de 51.995 distribuidos por nivel de la siguiente manera: 35 por ciento Inicial (18.062), 43 por ciento Primaria (22.170) y 22 por ciento Secundaria (11.763).



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Anuario Estadístico Educativo 2015 del DiNIEE.

En cuanto al tipo de gestión, los establecimientos corresponden un 77 por ciento al sector estatal (39.936) y el 23 por ciento restante al sector privado (12.059).

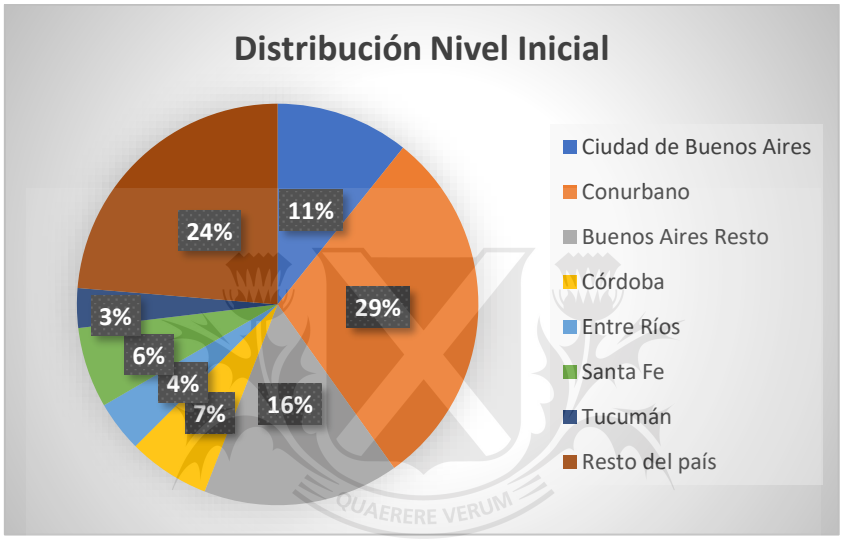


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Anuario Estadístico Educativo 2015 del DiNIEE.

Si bien es notable la gran cantidad de instituciones educativas y de alumnado que se concentran en la gestión estatal (7.273.816 alumnos), las barreras para ingresar a este sector no son despreciables y es una cuestión que será abordada más adelante. Por este motivo, se tomarán a las escuelas de gestión privada como un mercado válido y más permeable para ofrecer las plataformas de gestión escolar.

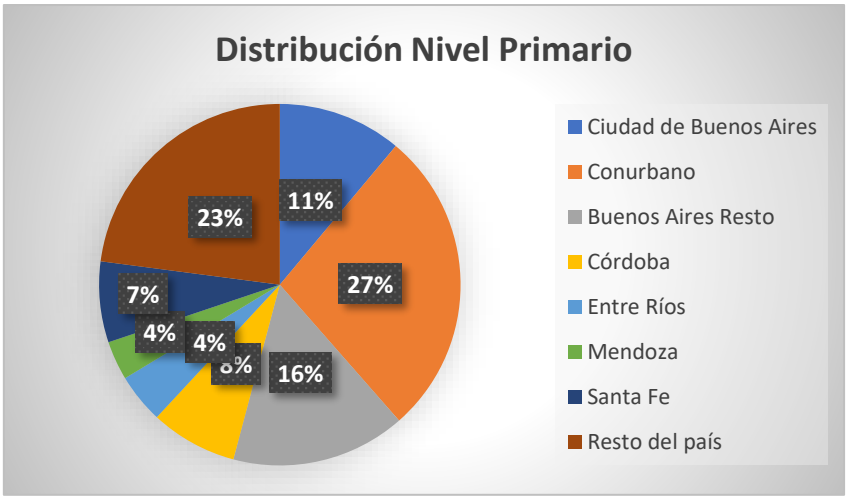
Instituciones de gestión privada

La distribución de instituciones de Inicial de gestión privada a nivel país (4.390) se presenta de la siguiente manera: 11 por ciento CABA (472), 29 por ciento Conurbano (1.291), 16 por ciento Resto de Buenos Aires (693), 7 por ciento Córdoba (290), 6 por ciento Santa Fe (285), 4 por ciento Entre Ríos (180), 3 por ciento Tucumán (140) y 24 por ciento resto del país (1.039).



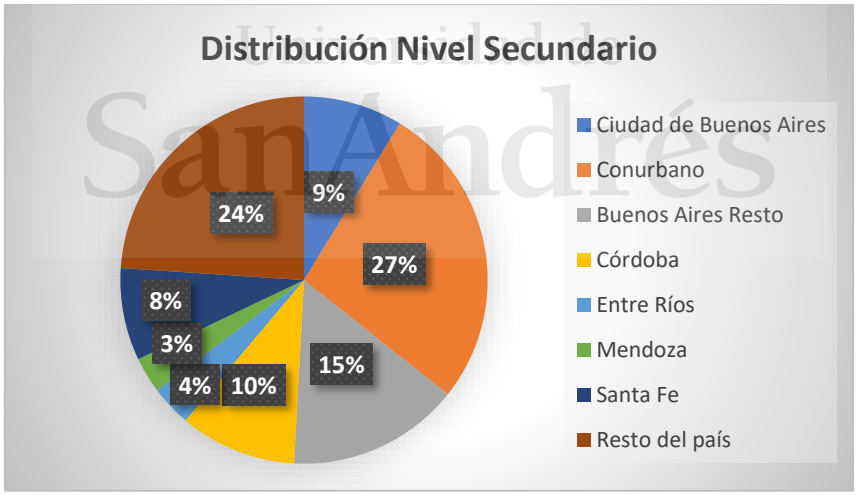
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Anuario Estadístico Educativo 2015 del DiNIEE.

Los establecimientos de Primaria a nivel nacional de gestión privada (3.807) se distribuyen de la siguiente manera: 11 por ciento CABA (422), 27 por ciento Conurbano (1.045), 16 por ciento Resto de Buenos Aires (594), 8 por ciento Córdoba (296), 7 por ciento Santa Fe (275), 4 por ciento Entre Ríos (169), 4 por ciento Mendoza (133) y 23 por ciento resto del país (873).



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Anuario Estadístico Educativo 2015 del DiNIEE.

Por último, los establecimientos correspondientes al Secundario a nivel nacional de gestión privada (3.862) se distribuyen de la siguiente manera: 9 por ciento CABA (338), 27 por ciento Conurbano (1.040), 15 por ciento Resto de Buenos Aires (586), 10 por ciento Córdoba (398), 8 por ciento Santa Fe (314),4 por ciento Entre Ríos (139), 3 por ciento Mendoza (122) y 24 por ciento resto del país (925).

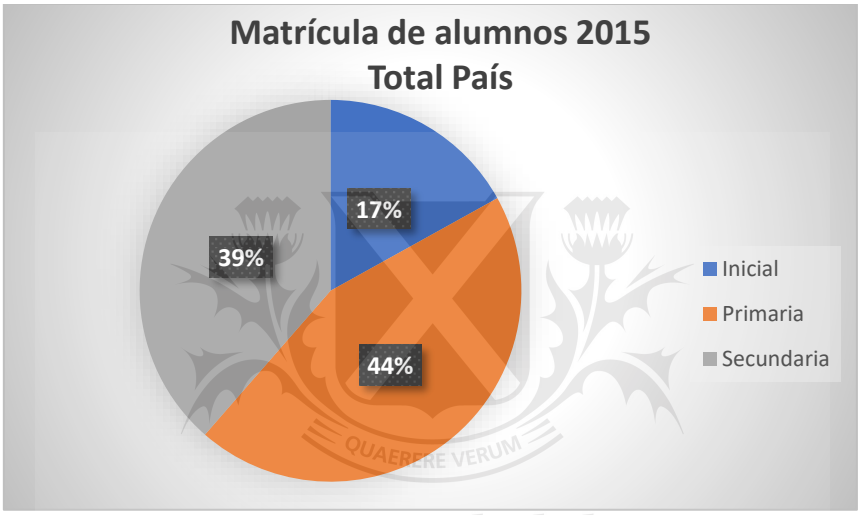


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Anuario Estadístico Educativo 2015 del DiNIEE.

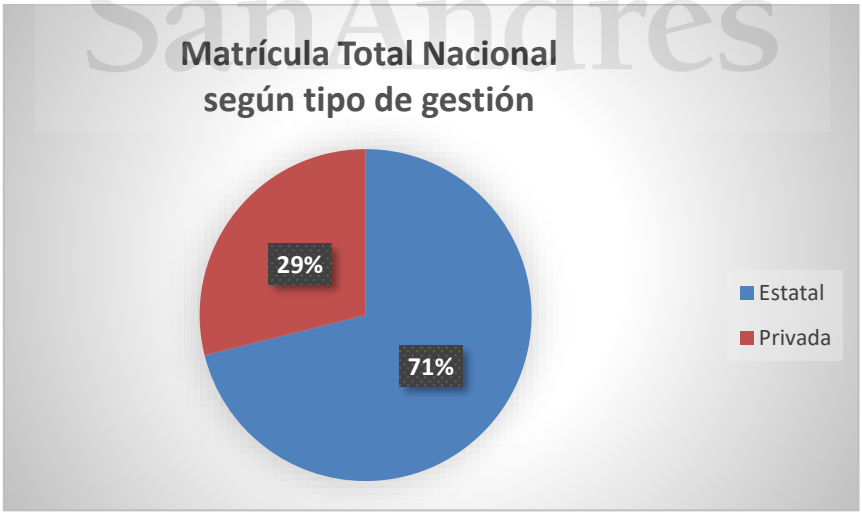
En cuanto a la cantidad de establecimientos que tienen los 3 niveles (Inicial-Primario-Secundario), aproximadamente se estima que unas 1818 instituciones educativas se encuentran en esta situación. Aquellas que poseen los 4 ciclos (Maternal-Inicial-Primario-Secundario) se reducen a 860 escuelas.

Alumnado a nivel nacional

Siguiendo con el Relevamiento Anual 2015 realizado por Dirección Nacional de Información y Estadística Educativa (DiNIEE) del Ministerio de Educación y Deportes de la Nación, los alumnos matriculados del total del país fueron 10.230.573. En donde el 17 por ciento de la matrícula corresponde al nivel Inicial (1.733.374 alumnos), el 44 por ciento al primario (4.550.365 alumnos) y el 39 por ciento restante al Secundario (3.946.834 alumnos).



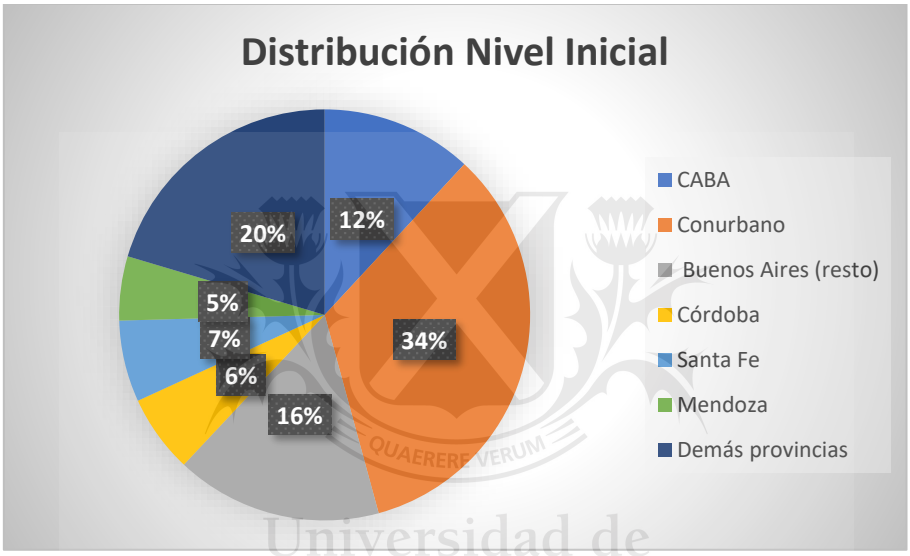
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Relevamiento Anual 2015 del DiNIEE.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Relevamiento Anual 2015 del DiNIEE.

Alumnos de gestión privada

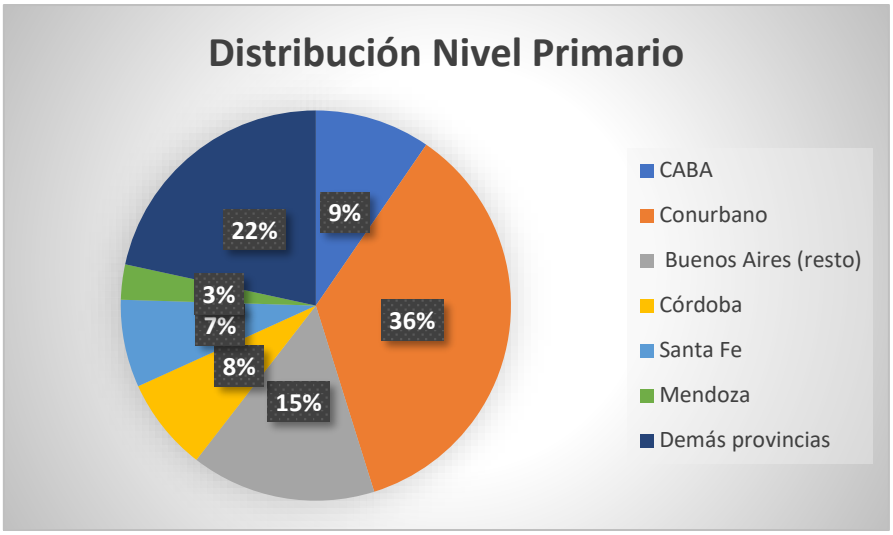
Por los motivos antes expuestos, el foco se pondrá en el sector privado (2.956.757 alumnos). La distribución de los alumnos de Inicial a nivel país (580.842 alumnos) se presenta de la siguiente manera: 12 por ciento en CABA (69.137 alumnos), 34 por ciento en el Conurbano (196.758 alumnos), 16 por ciento en el Resto de Buenos Aires (94.382 alumnos), 6 por ciento en Córdoba (35.672 alumnos), 7 por ciento en Santa Fe (37.245 alumnos) y 5 por ciento en Mendoza (29.320 alumnos) y 20 por ciento en las demás provincias.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Relevamiento Anual 2015 del DiNIEE.

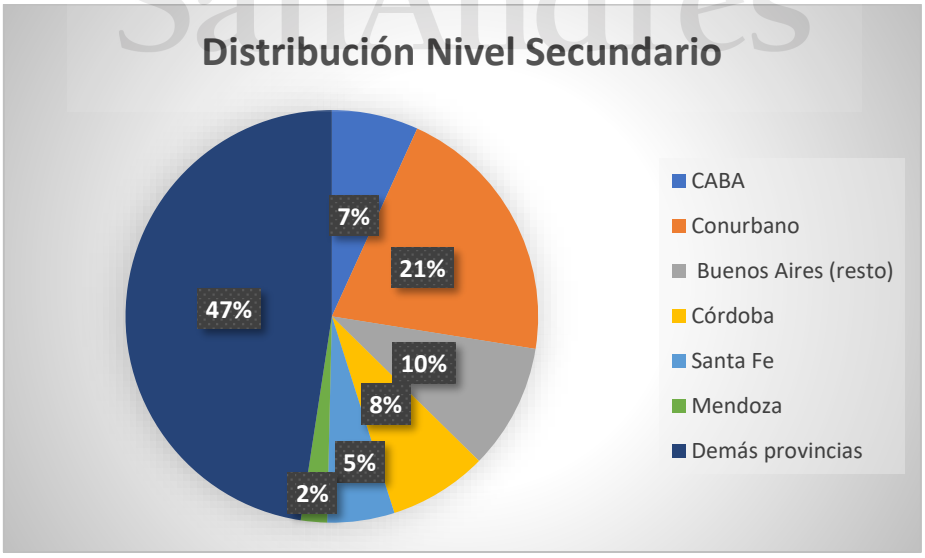
Universidad de SanAndrés

Los alumnos de primaria a nivel nacional (1.236.167 alumnos) que concurren a escuelas privadas se distribuyen de la siguiente manera: el 9 por ciento en CABA (118.365 alumnos), el 36 por ciento en el Conurbano (439.767 alumnos), el 15 por ciento en el Resto de Buenos Aires (189.321 alumnos), el 8 por ciento en Córdoba (95.600 alumnos), el 7 por ciento en Santa Fe (89.706 alumnos), el 3 por ciento en Mendoza (36.030 alumnos) y el 22 por ciento en las demás provincias.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Relevamiento Anual 2015 del DiNIEE.

Los alumnos de secundaria a nivel nacional (1.641.697 alumnos) que concurren a escuelas privadas se distribuyen de la siguiente manera: el 7 por ciento en CABA (111.539 alumnos), el 21 por ciento en el Conurbano (340.474 alumnos), el 10 por ciento en el Resto de Buenos Aires (161.475 alumnos), el 8 por ciento en Córdoba (127.097 alumnos), el 5 por ciento en Santa Fe (86.467 alumnos), el 2 por ciento en Mendoza (33.683 alumnos) y el 47 por ciento en las demás provincias.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Relevamiento Anual 2015 del DiNIEE.

Si bien es importante tener en cuenta la cantidad de establecimientos de gestión privada para entender el tamaño del mercado, el verdadero punto fundamental reside en la cantidad de alumnos y niveles educativos que tiene cada uno. Justamente esta última cuestión es la que hace a los ingresos de las plataformas educativas dado que la tarifa suele ser por cantidad de alumnos, así como sucede en los colegios en relación con las cuotas que tienen que pagar las familias en donde los ingresos se calculan bajo la fórmula pxq (valor de la cuota x cantidad de alumnos).

En cuanto a lo que refiere a establecimientos con plataformas escolares, actualmente el siguiente es el panorama de proveedores del servicio: Xhendra tiene como clientes a un 2,02 por ciento, Blended 1,64 por ciento, Áulica 1,24 por ciento y Acadeu un 0,41 ciento. De esta manera, quedaría más del 90 por ciento del mercado de escuelas privadas en condición de ser potenciales clientes.
Otra cuestión para considerar es que muchas de estas plataformas funcionan en varios niveles educativos al interior de una misma institución. Incluso, una estrategia conveniente es tratar primero de penetrar en todos los niveles de aquella institución que ya es cliente dado que es más costoso a atraer uno nuevo.

La situación en las escuelas de gestión estatal

Si bien las instituciones educativas que dependen directamente del Estado representan más del 77 por ciento de los establecimientos totales a nivel nacional, considerar que son potenciales clientes está bastante alejado de ser una realidad posible.

Luego de realizar entrevistas con representantes del sector, entre ellos, el Vicerrector de una Escuela Normal, la Secretaria de una primaria y la Asesora Pedagógica Digital del INTEC[9] de una institución de nivel secundario, la realidad de estas escuelas difiere marcadamente de lo que sucede en el ámbito privado. Ante todo, por la falta de financiamiento, pero también por la diversidad de

[9] Organismo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires encargado de la promoción de la innovación pedagógica a través de la introducción de las TIC en las instituciones educativas públicas de CABA.

formatos y necesidades que hay entre los diversos niveles educativos y en los diferentes tipos de estructuras que pueden representar las siguientes escuelas: Normal, Comercial, Técnica, Artística, etc.

Los integrantes de las instituciones públicas son conscientes de la necesidad de introducir la tecnología y sus ventajas en la escuela, como también de la alfabetización digital en las aulas. De hecho, la figura de Asesor Pedagógico Digital del INTEC busca promover una educación multimedial a través del asesoramiento de los docentes para incluir herramientas tecnológicas en su didáctica. También se ha avanzado en la digitalización de los boletines -puede accederse a través de la web institucional del gobierno- y de los legajos de los alumnos, pero esta información es de índole confidencial e interna de la escuela. Además, se buscó implementar la inscripción online para el acceso al comedor. En relación con el uso de software de características similares sobre las que se indagará en este trabajo, en el nivel primario la plataforma gratuita Edmodo es promovida abiertamente por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Suele utilizarse para que los docentes compartan materiales con sus alumnos y se invita a los padres a formar parte para que vean las actividades que hacen sus hijos. Mientras tanto - según el testimonio de la docente del INTEC- en el nivel secundario prefiere no usarse.

Por otra parte, los actores de estos establecimientos identifican como una característica propia del sector y una prioridad el acceso de los padres al personal de conducción de forma directa y más espontánea a diferencia de lo que pasa en los colegios privados que suele hacerse mediante una cita previa.

En este ámbito, la importancia de la firma de puño y letra junto al reinado del papel y su labor artesanal continúan vigentes, en especial, con el uso de planillones en los que se vuelcan las notas. Esto más que nada se debe a las cuestiones de valor legal aún corren por el carril impreso. Las formas de comunicación que prevalecen con las familias ante todo es el vínculo cara a cara como insustituible, el cuaderno de comunicaciones y los boletines impresos, también se recurre al teléfono y al telefonograma. En este sentido, el Vicerrector entrevistado hizo hincapié en que el padre de su escuela espera que lo citen más

allá de lo escrito. Además, en materia de la digitalización de algunos aspectos de gestión, señaló como inquietud que las notificaciones que se realizan vía mail no son fehacientes.

Realidades disímiles, pero en las que el factor preponderante es la falta de presupuesto y de una decisión de política estatal para usar herramientas de gestión que agilicen el trabajo diario de las escuelas.

En las escuelas se suelen utilizar plataformas de software libre como Moddle -campus virtual-, Chamilo - E-learning-, Google Classroom y Schoology - sistema de administración del aprendizaje para colegios-. En general, son utilizadas para materias y contenidos. Se busca trabajar las currículas de las distintas disciplinas dentro de un entorno que incluya a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Si bien muchas de las herramientas que se utilizan son de software libre todas requieren de un administrador para configurar su arquitectura y, en muchos casos, se requiere de conocimientos técnicos para poder gestionarlas.

Dentro de los proyectos, está la intención de reemplazar al Programa Conectar Igualdad y buscar que los docentes puedan acceder a una plataforma para poder hacer los diseños curriculares y, en una segunda etapa los alumnos, se espera que puedan acceder a sus notas.

Según lo expuesto, en materia de plataformas para compartir contenido entre alumnos y docentes no hay una que sea común para todos, incluso al interior de una misma escuela. Su utilización muchas veces queda sujeta a la buena predisposición de algún docente o preceptor que se ofrece para cargar los cursos dentro del sistema. Además, en la mayoría de los casos, los propios directivos ni siquiera tienen usuarios generados. Con los archivos digitales en Google Drive también se suscita el temor de qué información se comparte y a quiénes.

Asimismo, cabe señalar que en algunos casos lo que se registra en papel tiene su correlato digital lo que genera resistencia en algunos sectores y lleva a

considerar la tecnología como doble esfuerzo. Además, los mismos profesores muchas veces ven como problemático el espacio virtual porque los alumnos lo usan como foro para dejar comentarios. En lo que refiere a gestión, desde el Ministerio de Educación se ha prometido una plataforma común pero aún no se ha plasmado en un proyecto concreto.

En conclusión, las escuelas públicas aún no están preparadas, principalmente por cuestiones presupuestarias y de decisiones políticas, para la contratación de este tipo de servicios. La potencialidad de lo digital está presente en este tipo de escuelas, pero de forma desorganizada y respondiendo a voluntades e iniciativas individuales en lugar de partir de lineamientos institucionales propiciados desde el Estado.

Por su parte, en una entrevista (Economix XL, 2017), el CEO y fundador de la plataforma Áulica, Juan Assenza, confirma esta situación. Si bien quiere llevar su producto a las escuelas estatales, aún falta establecer lazos con el gobierno para poder lograrlo. Fundamentalmente, Assenza señaló que su plataforma se adaptaría perfectamente a este tipo de escuelas, pero su implementación está sujeta a una inversión importante y puesta en marcha por el Estado.

La importancia del registro escrito en la escuela

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado con relación al peso del papel impreso es necesario detenerse en esta cuestión dado que es una característica patrimonio de la escuela en general. En esta línea, algunas cuestiones trabajadas en la tesis de la magíster Silvina Erro (Erro 2012) pueden servir para reponer la importancia que la cultura escolar material escrita reviste para la institución escolar.

Si bien su investigación está centrada en las actas escolares analizando su función pedagógica y el sentido de su legalidad en el contexto escolar, hace una revisión sobre las múltiples formas de registro que se usan en la escuela como también de la importancia y peso que tiene la escritura en este ámbito.

En su trabajo Erro refiere al valor que los objetos adquieren dentro de la cultura escolar y cómo estos estructuran las prácticas que acontecen en los entornos escolares, limitando algunos recorridos y posibilitando otros (Brailovsky 2010). Asimismo, señala que los materiales escritos de la escuela y los documentos de carácter oficial plasman las relaciones sociales que transcurren en la escuela como también en algún punto la representan (Woods 1987).
Según su análisis, Erro destaca la preminencia de la escritura como una característica singular de la escuela concebida como una institución burocrática – disciplinaria. En este sentido afirma: "Casi ningún acontecimiento significativo, desde la corrección de una simple evaluación, la planificación didáctica de un docente, hasta la certificación de que un alumno no aprobó una materia, se produce sin una apropiada documentación escrita" (Erro 2012, p.151).

Es importante considerar que la escritura en el entorno escolar muchas veces se manifiesta como una garantía, que funciona – a la vez- como protección y refugio. De esta manera, para los integrantes de la comunidad educativa, la palabra escrita toma el lugar de "comunicación fehaciente que, además, por su carácter permanente, tiene mayor poder de regular las conductas de las personas" (Erro 2012, p. 152).

El papel del cuaderno de comunicados en la escuela

Por su parte, el uso del cuaderno de comunicaciones entendido como objeto escolar que delinea determinadas prácticas entre el afuera y el adentro de la escuela, se inscribe en la misma perspectiva del planteo de Erro. Se trata del objeto de la escuela que, por excelencia, plasma y vehiculiza la comunicación entre la institución escolar y las familias de los alumnos.

Con relación a la importancia del cuaderno de comunicados en el nivel inicial, la Dirección Provincial de Educacion Inicial (2012) hace hincapié en que el ritmo actual de vida dificulta que las familias se acerquen de forma cotidiana a la institución. Esta situación hace necesaria la revisión del uso de los medios de comunicación que la institución comparte con las familias de modo tal de hacer que ésta última sea lo más efectiva posible.

Es así como, en este contexto el cuaderno de comunicados se convierte en un canal de comunicación privilegiado entre las familias y el jardín. Se lo concibe como un soporte en el que se deben expresar las inquietudes, intereses y necesidades de ambas partes. De ahí su gran valoración en este ámbito, aunque no necesariamente refleje la cotidianeidad del acontecer del niño en la institución. Además, como dato interesante en el documento se señala que el docente debe estar informado acerca de la imposibilidad de las familias con relación a la escritura y la lectura.

1.2.3 Fuentes primarias de información

Para hacer un relevamiento del sector educativo en relación con el uso de recursos tecnológicos y, especialmente, con la utilización de plataformas de gestión escolar se realizaron encuestas de elaboración propia de forma online. Las mismas estuvieron enfocadas en contrastar aquellas cuestiones que tiene relevancia para los distintos actores que participan del uso de las plataformas de gestión y comunicación escolar.

Con la intención de hacer un estudio de mercado –no estadísticamente muestral- que refleje lo mejor posible este universo tan complejo, se abordaron las diversas perspectivas: escuelas que son clientes de Acadeu, instituciones educativas que no lo son y familias cuyos hijos se encuentran en colegios privados.

La herramienta de recolección de datos fue revisada junto con los integrantes de Acadeu con el fin de recabar la mayor cantidad de información y ser lo más pertinente posible en relación con el contexto a indagar. Para ello, se tuvieron en cuenta cuestiones que le pudieran ser de utilidad a la empresa para profundizar su conocimiento acerca de las instituciones escolares en relación con la tecnología en general y del uso de las plataformas de gestión escolar en particular. La estructura de la primera encuesta (clientes de Acadeu) fue la referencia para elaborar los otros dos cuestionarios.

Las encuestas orientadas a clientes y no clientes manifestaron como finalidad entender las necesidades de los establecimientos educativos a nivel comunicacional, como también revisar el impacto de la tecnología -puntualmente

del uso de plataformas escolares- en el funcionamiento institucional. Mientras tanto, el mensaje de aquella que estaba destinada a las familias hizo hincapié en abordar la interacción entre los establecimientos educativos y las familias de los alumnos/as de los niveles educativos maternal, inicial, primario y secundario.
Por otra parte, se percibieron algunas dificultades en torno a cómo responder una encuesta en formato online, dada la manifestación de consultas explícitas y por respuestas que luego tuvieron que ser filtradas para no interferir en el resultado final del relevamiento. En algunos casos, incluso, pareciera que se forzaron respuestas mientras que el instrumento contempló espacios de salida para evitar este tipo de situaciones.

Escuelas clientes de Acadeu

Estas encuestas se mandaron a las escuelas a través de la plataforma de Acadeu. El equipo de la empresa les envió a las instituciones, a través de su plataforma, un mensaje con el link del cuestionario. Su distribución se hizo efectiva a partir del 7 de mayo y fue finalizada parcialmente el 16 de mayo de 2018.

Caracterización de la muestra

En el período indicado, se obtuvieron 20 respuestas en las que la distribución por tipo de institución fue la siguiente: 40 por ciento bilingüe, 30 por ciento religiosa, seguida por un 20 por ciento laica y un 10 por ciento correspondiente a bilingüe-religiosa.

En cuanto a los niveles educativos, las escuelas con secundario lideran la muestra con un 35 por ciento; secundadas por un 30 por ciento de establecimientos con los tres ciclos (inicial, primario y secundario); seguidas por un 25 por ciento de instituciones con cuatro niveles (maternal, inicial, primario y secundario); y, por último, un 10 por ciento de colegios con inicial y primario.

En términos jurisdiccionales, el 65 por ciento de los establecimientos encuestados está ubicado en el Gran Buenos Aires, el 20 por ciento en el interior de la provincia de Buenos Aires, el 10 por ciento en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el 5 por ciento restante en la provincia de Córdoba.

Necesidades comunicacionales según nivel educativo

En la encuesta se procuró relevar las principales cuestiones que los establecimientos escolares necesitan comunicar a las familias de los alumnos teniendo en cuenta cada ciclo escolar. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que las necesidades de cada nivel son distintas.

Prácticamente en todos los ítems consultados el nivel secundario lleva la delantera no sólo por tener más peso en la muestra sino también porque la complejidad que tiene a nivel educativo amerita una mayor cantidad de cuestiones a informar. Por su parte, como era de esperarse, el jardín maternal es el que menor participación tiene en las actividades comunicacionales relevadas.

A nivel comunicacional entre la escuela y la familia, los actos escolares, las salidas y excursiones, autorizaciones, asuntos administrativos y emergencias son importantes -en orden decreciente- en los niveles secundario, primario e inicial. Es importante señalar que, en estos últimos ciclos, las proporciones son muy similares.

Asimismo, se detecta una dinámica similar en cuanto a los niveles secundario y primario en donde las calificaciones, las evaluaciones, las inasistencias y las cuestiones de conducta son más relevantes. En lo referente a información sobre cuotas, la distribución es mucho más equilibrada en todos los niveles.

Medios para comunicarse con las familias

Por otra parte, teniendo en cuenta que se trata de instituciones que ya cuentan con la implementación de la plataforma escolar de Acadeu, se indagó acerca de qué medios usan las escuelas para comunicar a las familias las cuestiones anteriormente expuestas, como también cuál de ellos es el más efectivo en esa tarea.

En este apartado se verificó la convivencia de los cuadernos de comunicaciones con las plataformas escolares, en donde en muchos casos se utilizan a la par y

son casi igual de eficientes (actos escolares, salidas a museos, asuntos administrativos y cuotas). En el caso particular de las cuestiones de conducta se utilizan ambos medios, pero se privilegia el tradicional cuaderno.

Es interesante notar que las libretas escolares de comunicados siguen llevando la delantera en relación con el registro de autorizaciones por su grado de efectividad al momento de comunicarlas. Posiblemente, esto se deba a la necesidad fehaciente de notificación y que requiere de la firma de los padres. Mientras tanto, las plataformas capitalizan todo lo vinculado a cuestiones de información de calificaciones, inasistencias, evaluaciones, entre otras, por canalizarlas más eficientemente.

Por último, dado el grado de inmediatez que implica, la vía telefónica es la más utilizada en casos de emergencia. El correo electrónico también aparece como un medio válido, pero con una importancia menor y marginal.

Con la intención de profundizar acerca de los hábitos y lugares en los que se mueven las personas del rubro se les consultó a las escuelas cómo se mantienen actualizadas en sentido amplio. La mayor parte de las instituciones suele valerse de medios gráficos y digitales de educación y afines como también concurre a eventos del sector (75 por ciento). En este sentido, de alguna manera, podría pensarse que se trata de un circuito cerrado y limitado al ámbito educativo.

La llegada Acadeu a la institución y su uso

Cuando se indagó sobre la llegada de este servicio al establecimiento, la recomendación se posicionó como una de las vías principales -cercana al 50 por ciento-, seguida en una proporción mucho menor por el contacto por teléfono y la publicidad en medios gráficos.

Respecto de la figura decisora al momento de contratar la plataforma, el representante legal de la institución aparece como el actor más relevante (40 por ciento), seguidos por el dueño o entidad propietaria (26 por ciento) y el Director General (22 por ciento).

En cuanto al tiempo que los establecimientos tienen implementado el servicio de Acadeu, el 65 por ciento supera los dos años de uso y, de esa proporción, el 40 por ciento corresponde a entidades que contrataron la plataforma desde hace 3 y 4 años.

En el momento de decisión de la contratación del servicio, los tres factores que las instituciones indicaron como más trascendentes y en proporciones casi iguales fueron: mejorar la comunicación con las familias, la adaptación a las necesidades del establecimiento y la posibilidad de adaptar la institución a nivel tecnológico. Por último y en un porcentaje marcadamente menor, se ubica la dimensión de precio acorde.

Asimismo, otro punto de vital importancia para decidir la adquisición de este producto es la cuestión económica. En ese sentido, la mayoría de las instituciones señaló que la decisión económica influyó de manera considerable.
En lo que hace al mantenimiento del servicio por parte de las escuelas, el acceso inmediato a información actualizada sobre los alumnos se manifestó como el principal factor. Luego, la mejora en la comunicación con las familias y el soporte -entendido como la calidad de atención- se presentaron como los más relevantes junto con la comunicación inmediata con toda la Comunidad Educativa. Estas cuestiones fueron muy seguidas de cerca por la facilidad en el uso de la plataforma.

El 60 por ciento de los establecimientos consultados afirmó que usa Acadeu en todos los niveles educativos. En los restantes, el motivo es la reciente implementación en un nivel (suele ser en el secundario) y, de acuerdo con los resultados obtenidos, luego podría ser ampliado a los otros ciclos (maternal, inicial y primario).
La frecuencia de uso de la plataforma es de una vez por día o más en una proporción del 90 por ciento. Esto manifiesta el uso efectivo y la real implementación que tienen las instituciones de este servicio y sus funcionalidades. Evidentemente, la utilización de Acadeu hace a sus actividades diarias.

La transformación institucional

Como cambios centrales dada la implementación del servicio, los establecimientos señalaron: la concentración de los datos, la agilidad para ver y tomar decisiones, la mejora de la comunicación interna y con las familias, gestión administrativa más ágil y segura; prescindir del cuaderno de comunicaciones, de fotocopias, del uso de papel; el alumno dejó de ser el intermediario de la información entre la escuela y las familias.

Otro punto sobresaliente en relación con el uso de la plataforma es que, una vez incorporada, se verifican transformaciones sustanciales en cuanto al uso de papel impreso (90 por ciento) y del cuaderno de comunicaciones (70 por ciento). En el primer caso, las escuelas manifestaron que hay ahorro de papel y ya casi no se utiliza. Por su parte, respecto de la permanencia del uso del cuaderno de comunicados y su convivencia con el software de gestión, las instituciones indicaron que es utilizado por una obligatoriedad de inspección como notificación fehaciente de comunicados (entre ellas las autorizaciones) que requieren de la firma de las familias. Asimismo, en algunos casos su uso responde a la necesidad de comunicarse con familias que no tienen acceso a la plataforma y, en el nivel inicial, es una herramienta que aún se encuentra muy arraigada en la comunidad.

La mayoría de las escuelas consultadas puede ser considerada como promotora del servicio que Acadeu ofrece. Entre los argumentos expuestos mencionan la facilidad de uso y agilización de la comunicación (la hace más eficiente en sentido amplio, interna y externamente) y se adapta a las necesidades de la institución.

Por último, con la intención de medir la facilidad de cambio de proveedor de software de gestión, se les consultó a las escuelas si habían contado anteriormente con otro servicio similar. El 85 por ciento de los consultados respondió de forma negativa. El 15 por ciento restante destacó que tuvo otra plataforma por un año y pasó por una mala experiencia en cuanto a facilidad de uso y adaptación a sus necesidades.

Escuelas no clientes de Acadeu

Las encuestas destinadas a instituciones escolares que no son clientes de la empresa se difundieron a través de las redes sociales sociales LinkedIn, Facebook y grupo cerrado de Desarrollo Profesional de Udesa, Twitter y contactos pertinentes. Por ese motivo, en algunos casos también ingresaron respuestas de establecimientos que contaban con el servicio de Acadeu. En este sentido, lo interesante es que se obtuvo información de clientes que – al no estar la empresa como intermediario- pueden haberse sentido más libres en sus respuestas. La recolección de respuestas se realizó entre el 29 de marzo y el 5 de mayo de 2018 y se obtuvieron 13 respuestas.

La llegada a directivos o equipo de conducción escolar que no fueran clientes de Acadeu no fue una tarea simple dada la especificidad de sus destinatarios. Al momento de realizar la encuesta se privilegió que fuera respondida por aquellas personas con un conocimiento profundo de la dinámica institucional, en lugar de buscar una masividad que pudiera derivar en respuestas de poca calidad. Igualmente, es importante destacar que – considerando las respuestas tanto de clientes como de aquellos que no lo son- se trata de un público con cierta reticencia a responder, aunque fuera en el anonimato dado que ningún momento se solicitó el nombre de la escuela como requisito. También es posible inferir un bajo grado de alfabetización tecnológica en este sector.

Caracterización de la muestra

En este caso, entre las escuelas encuestadas, el predominio marcado y cercano al 50 por ciento proviene de las instituciones religiosas, seguido en importancia por las bilingües (36 por ciento) y las laicas (15 por ciento).

En cuanto a las necesidades comunicacionales según el nivel educativo se observan resultados muy similares a los ya enunciados en la sección anterior de clientes de Acadeu. La única diferencia notable es que, en el caso de los actos escolares, la primaria se ubica antes que la secundaria.

Respecto a los niveles educativos, la distribución general también se asemeja a la muestra del apartado anterior, pero con algunas particularidades en cuanto a

las proporciones específicas. Las escuelas con secundario junto a instituciones con los tres niveles (inicial, primario y secundario) dominan cada una con un 38 por ciento, mientras que las escuelas con los ciclos inicial, inicial y primario, y aquellas que incluyen los cuatro niveles representan un ocho por ciento cada uno.

Por último, en relación con la jurisdicción, más de la mitad de los colegios encuestados (61 por ciento) se encuentra ubicada en la Ciudad de Buenos Aires, seguido por Gran Buenos Aires (31 por ciento) y Entre Ríos (ocho por ciento).

Medios para comunicarse con las familias

Considerando que, en esta muestra menos de la mitad de los establecimientos cuentan con plataformas escolares, es notable la predominancia y efectividad que manifiestan los encuestados en torno del uso del cuaderno de comunicaciones para todas las cuestiones que tengan que transmitirles a las familias. Si bien el software de gestión está presente como medio de comunicación, se ubica en un segundo plano y con una brecha abismal en relación con la utilización de la tradicional libreta de comunicados. De esta manera, la situación en este punto es prácticamente opuesta a lo relevado en la sección anterior.

En alusión al modo en el que las instituciones se mantienen actualizadas, se manifiesta un panorama muy cercano al ya señalado con las escuelas que son clientes de Acadeu. La diferencia más destacada es que casi la totalidad de las respuestas (89 por ciento) está enfocada en el sector educativo en cuanto a requerimientos de información y formación.

Conocimiento de plataformas escolares

El conocimiento de las principales plataformas escolares por parte de los establecimientos consultados es de baja proporción. Dentro de las respuestas obtenidas, Acadeu y Colegium son las que fueron más reconocidas, seguidas por Blended y Fígaro. Asimismo, las instituciones encuestadas ampliaron las opciones propuestas y agregaron a Xhendra, Alexia y Educamos.

En la mayoría de los casos, el conocimiento de estos software de gestión se produjo por recomendación y, de manera marginal, por publicidad en medios gráficos, publicidad en Internet y Facebook, vía telefónica y correo electrónico.

Presencia tecnológica en las escuelas

Como se mencionó anteriormente, más del 50 por ciento de las instituciones encuestadas no utiliza plataformas escolares para las cuestiones que hacen a la organización de su escuela. Si bien casi todos los establecimientos -salvo uno que se manejó con software propio de su colegio- no tuvieron experiencia alguna con este tipo de tecnologías, los argumentos esgrimidos fueron la conveniencia de que todo quede por escrito en papel impreso y problemas de instalación de servicios de Internet. Sólo en un caso en particular, señalaron como reflexión la obsolescencia de ciertos métodos tradicionales que no hacen más que acumular documentación y legajos de los alumnos.

De los colegios que actualmente cuentan con software de gestión escolar, dos tienen Colegium y los demás están repartidos entre Acadeu, Alexia (Lapasoft Educaria) y Educamos. Aparte, hay un único y llamativo caso en el que se usan dos plataformas de forma conjunta: Xhendra y Acadeu. Por lo expuesto en la encuesta, se desprende que se contrató Xhendra primero dado que hace dos años que la escuela cuenta con su servicio y luego se sumó Acadeu -manifestaron que la están usando hace un año-. Si bien se puede pensar en una complementación de servicios, evidentemente, la primera plataforma elegida no se adaptó por completo a las necesidades de la institución. ¿Se tratará de una oportunidad para Acadeu?

En todos los casos, las plataformas escolares llegaron a los establecimientos por recomendación tal como aconteció con las instituciones que cuentan con Acadeu.

En referencia al actor de la escuela encargado de decidir la contratación del servicio, en este caso, el administrador se impone como el más relevante (más del 30 por ciento). Asimismo, como sucede en la sección anterior, la figura del dueño o entidad propietaria es sobresaliente y se suma a la del administrador para tomar la decisión de forma conjunta. En cambio, el representante legal no

tiene tanto protagonismo y actúa en equipo con el Director General y la Asesora Pedagógica.

En relación con el tiempo de continuidad del uso de la plataforma, la mitad de los colegios hace más de dos años que cuenta con el servicio, aunque cabe señalar que en dos instituciones se superan los cinco años de uso. Luego, hay otra escuela que lleva un año de servicio y dos instituciones que se encuentran con recientes implementaciones.

En este caso, entre los factores determinantes al momento de contratar el servicio del software, los establecimientos manifestaron que el precio acorde fue uno de los que más peso tuvo en la decisión. Este punto fue seguido por la adaptación a las necesidades del establecimiento y la posibilidad de adaptar la institución a nivel tecnológico; por último, se ubica mejorar la comunicación con las familias. Comparando estas respuestas con lo expuesto en la sección anterior de clientes, la diferencia central está en la elección del precio como la más definitoria y en la menor prioridad respecto de la comunicación familiar.

Asimismo, la mayor parte de las escuelas expresó que la decisión económica tuvo un peso significativo en la decisión final para contratar la plataforma escolar. En alusión al mantenimiento del servicio del software de gestión, los colegios subrayaron entre los factores más importantes el soporte (calidad de atención), la reducción del tiempo dedicado a tareas administrativas, la mejora en la comunicación con las familias y el precio acorde. Después, otro ítem considerado como valioso es la facilidad en el uso de la plataforma, pero en un segundo plano. En esta oportunidad, el valor asignado al soporte, a la mejora de la interacción con los padres de los alumnos y a la usabilidad coincide con lo expresado por los clientes de Acadeu.

Cabe señalar que, en la mitad de las escuelas, las plataformas se usan en todos los niveles. Como sucedió en el apartado precedente, la reciente implementación hace que el ciclo en el que se está utilizando funcione como prueba piloto para hacerlo extensivo a los demás. Incluso, es necesario enfatizar que las

instituciones que tienen mayor antigüedad en el uso del servicio ampliaron el funcionamiento a todos los ciclos.

En general, la frecuencia de utilización del software de gestión es de entre dos o tres veces por semana y de una vez por día en aquellos colegios en los que la plataforma lleva más tiempo funcionando. Es importante aclarar que en el caso de la escuela que tiene Colegium e indica que sólo lo usa la plataforma una vez al mes responde a la reciente incorporación del servicio en el establecimiento.

La transformación institucional

Exceptuando las respuestas de las escuelas en las que la introducción del servicio es demasiado reciente como para realizar una evaluación, en general, se manifiesta que luego de la implementación de las plataformas se percibe una mayor agilidad y efectividad de la comunicación y optimización de tiempos y recursos.

Un panorama muy contrastante se presenta vinculado con el uso del papel. Comparado con la realidad de los clientes de Acadeu, en estos establecimientos se refleja la continuidad en el uso de papel de manera significativa (67 por ciento). Posiblemente, esto se deba a que, en varios colegios, hace poco se introdujo el software y aún no repercutió de forma profunda en la institución. Su utilización únicamente se ha reducido en los colegios que usan Acadeu (se dejaron de imprimir comunicados y se publica en línea gran parte de la información relevante de los alumnos) y también en los que funciona esta plataforma junto a Xhendra. Es realmente llamativo que en la escuela que cuenta con Colegium hace seis años no haya notado una transformación en este aspecto.

Por su parte, el cuaderno de comunicaciones continúa presentándose como una herramienta casi imprescindible. Para las instituciones en las que el servicio de las plataformas es reciente, se sigue manteniendo el mismo uso que se le otorgó originalmente. En las restantes escuelas su uso es marginal, pero aparece asociado a aquellas notas que requieren la firma de puño y letra por parte de las familias.

Respecto a la posibilidad de recomendación de las distintas plataformas, las respuestas son variadas. Por un lado, Acadeu, Colegium y Educamos son candidatas para ser referidas; por otro, Xhendra con Acadeu y Colegium quedan en una zona gris. Sin embargo, Alexia se ubica como la que definitivamente no sería recomendada. Entre los ítems más significativos las escuelas mencionaron la adaptación a las necesidades de la institución y el impacto positivo en la organización.

Asimismo, es interesante enfatizar que en la mayoría de los establecimientos (67 por ciento) no se usó otro software con anterioridad. En los colegios restantes, uno expresó que dejó el servicio por mal soporte y el otro dijo que no podía brindar esa información.

La comunicación Escuela – Familia

Al igual que en la encuesta precedente, para la distribución de este instrumento fue necesario recurrir a las redes sociales y contactos acordes a la situación requerida. La llegada a este público fue marcadamente más simple. La encuesta fue respondida por 47 familias cuyos hijos actualmente concurren a instituciones educativas privadas de los niveles maternal, inicial, primario y secundario. El período de circulación de este cuestionario fue del 23 de abril al 7 de mayo de 2018. Se hizo especial énfasis en la variedad de colegios y, de presentarse repetición alguna, sólo se utilizaron los datos de niveles educativos distintos.

Por otra parte, como dato curioso de este relevamiento es llamativo que, al menos en dos familias, después de haber respondido que las escuelas de sus hijos no contaban con plataformas de gestión, les llegó un aviso del colegio sobre la introducción de esta herramienta en la institución.

Caracterización de la muestra

En cuanto al tipo de institución, entre las familias encuestadas, predomina la educación religiosa (40 por ciento), seguida por la bilingüe (30 por ciento) y también por la laica (28 por ciento) casi en igual proporción.

Respecto de los niveles educativos, la mayor parte de los chicos se encuentra en el inicial (39 por ciento) y en la primaria (38 por ciento) y, con un peso marcadamente menor, en secundario (14 por ciento) y en maternal (9 por ciento). Esta distribución contempla los casos en los que haya más de un hijo por familia.

La mayor parte de los encuestados envía a sus hijos a escuelas radicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (47 por ciento), secundada por Gran Buenos Aires (39 por ciento), Río Negro (10 por ciento) y Córdoba y Entre Ríos con la misma proporción cada una (dos por ciento).

Perspectiva de los padres sobre los medios que las escuelas usan para comunicarse

Resulta llamativo e interesante que en todas las encuestas se hace visible la posición significativa que el cuaderno de comunicaciones continúa monopolizando en relación con otros medios de comunicación que utilizan los colegios. Tal como se expresó en la sección de escuelas que no son clientes de Acadeu, se visualiza una discrepancia muy llamativa entre el uso de la libreta de comunicados y las plataformas de gestión. De hecho, hasta aparece el uso del correo electrónico como más cercano a esta última.

En relación con el conocimiento de las plataformas escolares centrales, la mayor parte de los padres (casi el 90 por ciento) expresó que no conocía ninguna. Posiblemente esto se deba a la baja penetración de este servicio en el nivel inicial, dado que la mayor parte de las familias de la muestra tienen hijos en dicho ciclo. En orden, las más reconocidas y mencionada con proporciones muy bajas, fueron Acadeu, Xhendra y Colegium y, aún menores, Aula 24, Aula Virtual y Santillana.

De los encuestados, el 72 por ciento indicó que en la institución de su hijo no se usa software de gestión alguno. En este caso, antes de finalizar el cuestionario, estas familias fueron consultadas sobre sus intereses y sugerencias respecto de mejoras en la interacción escuela - padres. Las respuestas obtenidas pueden agruparse en dos perspectivas: una (65 por ciento) más cercana a la tecnología con una solicitud expresa de cambios y actualización, y otra (35 por ciento), que acepta el estado actual de la comunicación.

Además, se preguntó sobre la posibilidad de acceder a información actualizada sobre su hijo a través del celular sin la necesidad de esperar a la emisión del boletín. Más del 50 por ciento se mostró a favor de esta iniciativa, mientras que la proporción restante no lo considera necesario y, en algunos casos, hasta se reivindica la utilización del cuaderno de comunicaciones. Al respecto, observando los resultados es posible que muchos padres actualmente no requieran esta información inmediata porque sus hijos se encuentran en jardín de infantes, pero no implica que en un futuro próximo no vayan a necesitarla. Por otro lado, también se percibe cierta resistencia en torno a la incorporación de la tecnología como herramienta y hasta es concebida más como una intromisión. En este sentido, vuelve a aparecer una bifurcación entre familias pro-tecnología y aquellas que se ubican en el extremo contrario. Esta situación refleja un panorama del tipo de vinculación actual que muchos adultos eligen tener con la tecnología en su vida diaria.

Retomando las encuestas en las que se detectó la presencia de software de gestión, en la mayor parte de las escuelas funciona Xhendra, seguida por Acadeu y luego la plataforma propia de una institución y, en menor medida, aparecen Aula 24, Colegium y Santillana. Cabe destacar que, en tres respuestas, no pudieron indicar el nombre del servicio porque no tenían claro cuál era.

En cuanto a la presencia del software en todos los niveles educativos de la institución a la que van sus hijos, el 85 por ciento respondió positivamente. Además, sobre el tiempo que las plataformas llevan incorporadas en la escuela, en la mayor parte de los casos (77 por ciento) indicaron que están funcionando hace más de dos años, seguida por la implementación de un año (15 por ciento) y reciente (8 por ciento).

Considerando sólo los colegios en los que la introducción del software lleva al menos un año de permanencia, se indagó a las familias sobre la frecuencia con la que consultan la plataforma para estar actualizados sobre sus hijos. El 33 por ciento de los padres manifestó que ingresa una sola vez al mes, el 25 por ciento entre dos o tres veces por semana y el 16 por ciento una única vez en el mismo

período. Asimismo, la información más consultada está encabezada por los mensajes, secundada por las calificaciones y el calendario en igual proporción. El principal acceso al software suele darse a través del celular (el 58 por ciento).

Haciendo hincapié en los beneficios que trae aparejados el uso de la plataforma escolar, las familias expresaron como central el acceso inmediato a información actualizada sobre sus hijos y la posibilidad de centralizar toda la información en un solo lugar. También se destacaron como significativas la facilidad en el uso de la plataforma y la mejora en la comunicación con las familias.

Teniendo en cuenta el funcionamiento de software de gestión, se profundizó acerca del uso del papel impreso en la institución. Más del 50 por ciento señaló que continúa usándose, pero más del 40 por ciento manifiesta que se usa poco o para cuestiones específicas como autorizaciones e, incluso, para los casos en los que las familias no cuentan con conectividad.
Asimismo, se relevó la utilización del cuaderno de comunicaciones y prácticamente permanece en casi todas las escuelas. Según los resultados, se usa para todo y es el principal vehículo de comunicación con las familias. La importancia de las autorizaciones con la necesidad de ser firmada vuelve a aparecer como un rasgo significativo. Igualmente, hay indicadores de que su manejo convive en paralelo con funcionalidades que también cumplen las plataformas.

Por último, se buscó recabar el punto de vista sobre la posible recomendación de la plataforma que actualmente funciona en la institución a la que concurren sus hijos. En ese sentido, las mejor catalogadas son las propias de los colegios seguidas por Acadeu, Aula 24, Colegium y Xhendra. Sin embargo, es necesario señalar que en un caso Acadeu (por falta de actualización de la app) y Xhendra también son categorizadas como poco recomendables.

Universidad de San Andrés

1.3 Análisis del Consumidor o Cliente (necesidades y expectativas)

La plataforma de gestión escolar desarrollada por Acadeu les ofrece a las escuelas un producto en forma de servicio que mejora y hace más eficientes aquellos procesos que involucran el gran caudal de información con el que éstas suelen manejarse y, como así también, procura fortalecer la comunicación con las familias.

Uno de los principales clientes de este producto es el director o dueño de la institución educativa, aunque como se trata de una industria B2B la decisión de contratación se encuentra en manos del administrador. Pues, es necesario recordar que este último es el socio estratégico del personal de conducción y es el que está en condiciones de evaluar si la contratación del producto es viable o no según la situación económico-financiera de la institución. De acuerdo con los resultados del relevamiento de campo realizado para este trabajo, otra figura que aparece como decisora en conjunto con el director es el representante legal del colegio.

Hay que tener en cuenta que las empresas proveedoras de software al tener un modelo SAAS, el pago es mensual y repercute en las cuentas mensuales de los colegios -en sus gastos ordinarios-. Como se mencionó anteriormente, un 80 por ciento de los ingresos de una institución educativa se destinan a los salarios de los docentes.

La escuela como institución - empresa

La escuela -entendida como una empresa en los términos esbozados por Basaldúa- al incorporar el uso de este software de gestión contribuye a agilizar y profesionalizar aquellos procesos artesanales que le son propios y cotidianos.

La toma de asistencia, la anotación de las calificaciones en la libreta, las evaluaciones, comunicados se hacen a través de esta plataforma escolar, en la que la escuela está conectada con las familias de los alumnos. De esta manera, la comunicación escuela – familia mejora: se hace más activa y fluida y puede

ser en cualquier momento y en cualquier lugar (no está más atada al horario escolar)[10]. A partir de ahora, la escuela está realmente conectada con las familias. Por supuesto, esto se cumple -siempre y cuando- todas las partes involucradas participen de forma activa y comprometida: directivos, profesores, preceptores y padres de los alumnos. Igualmente, una vez que se contrata el servicio es la institución la que debe presentar el sistema como el medio principal de comunicación y garantizar su uso efectivo, sus prácticas diarias deberían ir moldeando y posicionando a la plataforma como canal central de interacción. Además, es imprescindible que las familias de los chicos tengan acceso a internet de alguna manera, sea a través de un celular o a través de un pc.

1.4 Análisis Competitivo

Para abordar cabalmente la industria que conforman los software de gestión dirigidos a las instituciones educativas, el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (Porter 2008) es de gran utilidad para entender las particularidades que la caracterizan.

Rivales internos - competidores

El mercado de Education Technology moviliza cerca de USD 43000 millones por año a nivel mundial y se estima -según Research&Markets- que en 2020 alcanzará los USD 94.000 millones para 2020 (Infotechnology 2016).

La industria de las plataformas escolares es estacional -con picos en febrero y marzo y baja temporada a mitad de año- y muy atomizada en la que hay por lo menos 20 actores entre los que pueden mencionarse como principales a Fígaro, Áulica, Blended, Colegium y Xhendra, entre otros.

Los principales competidores de Acadeu son:

- **Fígaro**

[10] Este punto es especialmente interesante cuando hay eventos como campamentos o intercambios deportivos que se suspenden por cuestiones repentinas como el clima y se hace necesario reorganizar actividades. También puede aplicarse a protocolos de emergencia como fue la gripe A en el 2009.

Fue uno de los pioneros en la industria de la gestión de la información escolar, opera desde hace diez años. Si bien es una creación de una empresa consultora de servicios informáticos -C&S- no se ha actualizado al ritmo de las últimas innovaciones y necesidades de los establecimientos educativos. Hace dos años incorporó el servicio de estar disponible en la nube y el año pasado mostró como novedad la primera versión de su app mobile.

- **Áulica**

Proveniente del ecosistema emprendedor, de origen cordobés y desarrollada por Netbel S.A., esta plataforma se focaliza en la gestión administrativa de módulos escalables: cuotas, calificaciones, biblioteca, cobros y temas contables de la institución. Se presenta como un software para colegios que, primero fue de escritorio y al que, luego, pudo accederse desde la nube.

El inicio de operaciones de Áulica data desde 2005, pero fue en 2012 cuando experimentó un crecimiento abrupto en el momento en el que incorporó varias escuelas a la vez por tener como cliente a una congregación religiosa. En la actualidad, más de 150 instituciones en 17 provincias argentinas utilizan su producto para la gestión de aproximadamente 70.000 alumnos. Cuenta con el mentoreo de Incutex que es un fondo de inversión para startups, con el objetivo de lograr un crecimiento exponencial y ampliarse a países limítrofes.

Su estrategia se basó en ingresar por redes que involucren volúmenes importantes, tal como lo son las congregaciones religiosas -principalmente de índole católica-. Esto le permitió acceder a muchas instituciones como también así penetrar en las provincias, aunque lidera en Córdoba. Esta forma de operar, si bien puede considerarse interesante para crecer rápidamente, a la vez, puede representar un riesgo en caso de que haya algún inconveniente que provoque que varias escuelas de la red se quieran dar de baja al mismo tiempo.

En su sitio web esta empresa hace hincapié en la privacidad de los datos, un aspecto muy valorado por las escuelas que contratan el servicio. De esta manera, al menos, el cliente tiene la sensación de que sus bases de datos están

protegidas y con la consecuente generación de confianza y tranquilidad en el producto.

Entre los objetivos centrales de Áulica se encuentra la mejora de la gestión educativa con el ahorro de tiempo y costos en todo lo referente a la administración e interacción de las instituciones para poder darle el lugar que amerita la educación de los alumnos.

- **Blended**

Al igual que Acadeu se trata de una startup pero, en este caso, está patrocinada de forma constante por Wayra, la aceleradora de Telefónica por lo que forma parte de su portfolio de marcas digitales-. Este producto hace hincapié en el eje comunicacional de las escuelas a través del uso de su app y, entre otras cuestiones, da la posibilidad de generar intercambios a través de foros, etc. Su intención principal es mejorar la comunicación de la escuela con los padres y tiene como característica sobresaliente que su interfaz fue inspirada en la visual propia de Facebook.

Según puede verse en su página web, está presente en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Panamá, Estados Unidos y Uruguay. Ofrece materiales y recursos pedagógicos que buscan ayudar a los directivos para acercar el producto a las familias. Se muestra como un producto totalmente personalizable. En su Fan Page de Facebook @blendedsocial, se presentan como "*Mucho más que una plataforma escolar*".

En una reciente búsqueda laboral, Blended se define como el sistema de gestión escolar más usado en América Latina y, a su vez, startup líder de la región en educación. Es llamativo que el texto de presentación se encuentre en inglés, posiblemente como signo de distinción y como señal del público al que se orienta por ser una de las empresas integrantes de la cartera de Wayra. Allí se señala que hoy cuentan con más de 250.000 usuarios en América Latina y que no son sólo una app, sino que su producto es de gran utilidad para que los padres puedan sentirse cerca de sus hijos y estar más comprometidos con ellos.

En el 2014, la empresa operaba 160 colegios de Buenos Aires y el interior del país, siendo en su mayoría de gestión privada pero no necesariamente de ABC1. Blended ofrece dos tipos de planes, uno Plus y otro Premium. Entre sus estrategias, ofrece su producto de forma gratuita por un mes a las instituciones educativas. Luego de dicho plazo, las escuelas tienen la posibilidad de contratar el servicio por USD 250 mensuales y, en caso de que deseen sumar funcionalidades, deben pagar un monto extra.

- **Colegium**

El origen de esta plataforma chilena también es emprendedor y cuenta con el apoyo de la aceleradora Endeavor. Sus fundadores se asociaron con una empresa que había hecho un desarrollo offline de una plataforma escolar (SchoolTrack) y buscaron mejorarla hasta llegar al producto Colegium. Si bien se encuentra en actividad desde el 2000, fue en 2009 el momento en el que cobró su mayor impulso tras conseguir el fomento de Endeavor. Para 2016 alcanzó notoriedad en varios países latinoamericanos, entre ellos, Argentina, Brasil, Colombia, México y Uruguay.

- **Xhendra**

Esta plataforma fue desarrollada por Servicios y Sistemas (SESI) que se presenta como dedicada a la gestión educativa. Cuenta con partners tecnológicos como Microsoft y también propios del rubro educativo. Tiene amplia trayectoria y ofrece tres productos muy sofisticados para las escuelas: una para el área de secretaría (College xxi), otro para la gestión de aranceles (Σpsilon) y, por último, una plataforma escolar (Xhendra).

Empresa	**Propuesta**	**Cobertura**	**Característica**	**Origen**
Fígaro	Gestión educativa + módulos de materias	Argentina y Chile	Pionero en la industria. Desarrollo de empresa de software que ofrece otros productos.	CABA
Áulica	Gestión académica y contable	Argentina con foco en Córdoba, con intención de	Cuenta con sponsoreo de aceleradora	Córdoba

		extenderse a países limítrofes.		
Blended	Enfocado en la Comunicación. Con aspecto similar a Facebook.	Argentina + Países de América Latina	Cuenta con sponsoreo de aceleradora	CABA
Colegium	Administración y comunicación	Argentina +Países de América Latina	Cuenta con sponsoreo de aceleradora	Chile
Xhendra	Gestión académica y contable. Con una oferta vasta de 3 productos bien diferenciados para las escuelas	Argentina	Desarrollo de empresa de software que ofrece otros productos. .	CABA

Rivales potenciales

Podría decirse que las barreras de entrada a esta industria son moderadas teniendo en cuenta que se trata de una industria B2B con la complejidad de que la llegada a las instituciones educativas no es directa ni siempre a través del marketing digital.

Si bien nos encontramos en un contexto de fervor de emprendimientos que también incluye a plataformas educativas con el fomento de aceleradoras (Cuaderno Rojo, Infans, etc.), el sector posee una lógica que sólo puede sortearse con expertise. Por lo tanto, una novedad debería ser excesivamente disruptiva y prometedora como para desplazar a los jugadores ya existentes.

Como en todas las industrias, la trayectoria en la prestación del servicio es muy importante como también lo es la calidad y cantidad de clientes, manifiesta la mayoría de las veces en el sitio web de la empresa. La experiencia acumulada es muy trascendente para las instituciones educativas dado que procuran ir hacia algo más consolidado y confiable. Esto protege a la industria y, de algún modo, constituye una barrera de entrada para nuevos jugadores que recién se inician como proveedores de este servicio y nacen como una startup que ve una oportunidad en este rubro. De hecho, hay algunos que se dedican de forma

exclusiva a un nivel educativo en particular perdiendo de vista que muchas veces aquellas empresas que ya están instaladas en una escuela pueden extender su servicio a los otros niveles sólo por recomendación – que en esta industria es un factor decisivo-. Asimismo, es importante tener presente que la experiencia en el rubro está vinculada con la centralidad del usuario y el entendimiento de sus necesidades, que en este caso hace hincapié en los docentes y padres -muchos de ellos con escasa alfabetización digital-.

Por otra parte, una vez que una institución educativa contrata el servicio es difícil que cambie de proveedor, excepto que se trate de una cuestión económico-financiera. El costo del cambio es grande principalmente porque la plataforma escolar genera y alberga información sensible sobre los alumnos, lo que también implica acceso a gran cantidad de información sobre la institución. Todo esto en su conjunto provoca que la decisión de cambiar de servicio implique una nueva inversión de tiempo y aprendizaje para la escuela. Es un gran esfuerzo dado que es empezar una experiencia de cero con el personal de la escuela, con los padres y nuevamente compartir información delicada. De esta manera, las barreras de salida podrían considerarse como bajas. Igualmente, hay casos en los que por mal soporte o por falta de cumplimiento de expectativas, se cambia a otro servicio porque hay predisposición a incorporar tecnología a los procesos escolares.

Sin embargo, hay que considerar que una mala experiencia con un software de estas características puede desembocar en que la institución educativa rechace totalmente el servicio de cualquier otro jugador lo que podría traducirse en una pérdida para la totalidad de la industria.

Por último, también es necesario hacer hincapié en aquellas escuelas en las que resuelven su necesidad desarrollando su propia plataforma en lugar de depender de agentes externos. Esto hace que no tengan la necesidad de compartir información de su comunidad educativa con terceros, pero tiene un costo de desarrollo y mantenimiento que no todas las escuelas se encuentran en condiciones de afrontar.

Productos sustitutos

Los productos de software libre[11], aquellos que tienen su código abierto para que pueda ser utilizado por cualquier actor o institución, se presenta como una amenaza posible dentro de la industria.

Sin embargo, las escuelas pueden presentar una barrera alta a productos de estas características, ante todo, porque no hay una persona o empresa que se haga cargo de la preservación de la información confidencial de la escuela. En segundo lugar, este tipo producto ya está cerrado y determinado y si llegara a surgir alguna necesidad o se requiriera asesoramiento de alguna índole, la escuela no encontrará quién le responda. Incluso, no son sencillos de operar y representan un costo para la institución dado que implica el sueldo de una persona -muchas veces con conocimiento técnico- que se dedique exclusivamente a esta cuestión.

Por otra parte, hay otras opciones de plataformas educativas que se presentan como gratuitas y que conllevan el riesgo de uso de los datos que contienen dentro de su software. En este sentido, uno de los más conocidos es Edmodo cuya utilización está difundida en más de 260 establecimientos públicos del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Edmodo es de origen californiano y es una red de educación global que le ofrece a una comunidad -en este caso, la educativa- la posibilidad de compartir recursos y mantenerse conectado, un espacio virtual como si fuese Facebook. Fue fundada en 2008 y cuenta con 86 millones de usuarios en más de 400.000 escuelas en el mundo con un promedio de 600 millones de recursos compartidos (Globe Newswire 2017). Si bien su diseño fue concebido para proteger la

[11] Para ampliar sobre este tema, se recomienda consultar el siguiente artículo: http://www.telam.com.ar/notas/201307/23570-el-cespi-libero-el-sistema-de-gestion-de-alumnos-kimklen.html

privacidad de sus participantes, en 2016 la empresa tuvo que reconocer el robo de parte de sus bases de datos -calculada en más de 77 millones- que sirvieron para la configuración de anuncios online con la consiguiente exposición de los alumnos (Davidovsky 2017). Esta situación polémica sumada al reciente escándalo que protagonizó Facebook[12] ponen en jaque el uso de este tipo de plataformas que se ofrecen de forma gratuita en lo que refiere a un aporte de dinero, pero poseen costos vinculados al posible uso de información que se genera dentro en sus respectivos softwares.

Proveedores

En esta industria el principal proveedor y requisito para el funcionamiento de los software escolares es el servidor dado que las aplicaciones necesitan alojarse en la nube (cloud computing platform of virtual servers). En Argentina y a nivel mundial, los grandes protagonistas son: Amazon Web Services, Microsoft Azure, Google Cloud Platform y Digital Ocean. El sector de cloud service es de gran competitividad y se rivaliza por precio. Según el tamaño que tenga la empresa, sus necesidades y presupuesto disponible, podrá optar por uno u otro proveedor.

El pago de este servicio suele ser mensual en moneda estadounidense y está a cargo de la empresa que provee la plataforma escolar. Su costo se encuentra sujeto a la escalabilidad que la empresa necesite alcanzar. Cuantas más escuelas tenga como clientes, más servidores necesitará para atender dicha demanda. Además, es importante señalar que, para usar el servicio de la plataforma, en general no es necesario acudir al uso de hardware para alojar al sitio web y la escuela sólo tiene que contar con una pc y servicio de Internet.

Clientes

Las instituciones educativas de gestión privada y aquellas que son privadas y reciben subvención estatal -en ambos casos conteniendo los tres niveles educativos: inicial, primario y secundario- son el core al que apuntan las plataformas de gestión escolar. En general, estos establecimientos se

[12] https://www.infobae.com/america/tecno/2018/03/20/7-datos-para-entender-el-escandalo-de-facebook-y-cambridge-analytica/

encuentran atomizados salvo que sean religiosos y, además, estén agrupados bajo alguna congregación en particular. En este último caso, el poder de negociación de los clientes sería alto.

Una limitante fundamental para tener en cuenta respecto de estos clientes es que cuentan con un presupuesto acotado para añadir servicios que impliquen pagos mensuales, principalmente porque la mayor parte de sus ingresos está destinada al pago de sueldos. Asimismo, si bien el directivo de la escuela puede contribuir en la decisión de la contratación de una plataforma escolar, es el administrador el que conoce a fondo el panorama económico-financiero de la institución y parece ser el decisor principal en este aspecto.

Ante todo lo expuesto en este apartado, en términos de Porter, se puede concluir que la industria de las plataformas de gestión es atractiva, tanto para estar como permanecer en ella.

1.5 Análisis de la Empresa

Acadeu: tecnología académica

Acadeu como plataforma escolar hace hincapié, en un primer plano, en la gestión académica y, en un segundo, en la comunicación de escuelas de gestión privada. Es decir, en el seguimiento de calificaciones, inasistencias y evaluaciones y también en lo que refiere a mensajes y eventos del calendario escolar. Si bien inicialmente fue creada pensando en el nivel secundario, ya cuenta con clientes de colegios primarios y, sabiendo que cada nivel tiene su especificidad, aún le falta penetrar en ciclos de jardín y maternal.

Actualmente, la implementación de este sistema sólo requiere un pc y conexión a internet de parte de la escuela y su implementación demanda aproximadamente un trimestre escolar. La plataforma muchas veces convive un año con el tradicional cuaderno de comunicaciones, dependiendo de las prácticas que la escuela desarrolle en cuanto a su uso.

Entre otras cuestiones que brinda Acadeu, desde su sistema se genera el boletín y se imprime directamente desde allí. Asimismo, la comunidad educativa de la escuela puede hacer uso de la aplicación en la nube y pueda acceder desde cualquier dispositivo, incluso desde el celular ya que cuenta con una app. Este es un tema de vital importancia especialmente porque muchos competidores sólo ofrecen este servicio en desktop.

Otro punto fundamental y delicado para las instituciones es la garantía de confidencialidad respecto del manejo de datos y la seguridad informática contra posibles hackers. Esto es algo que Acadeu garantiza.

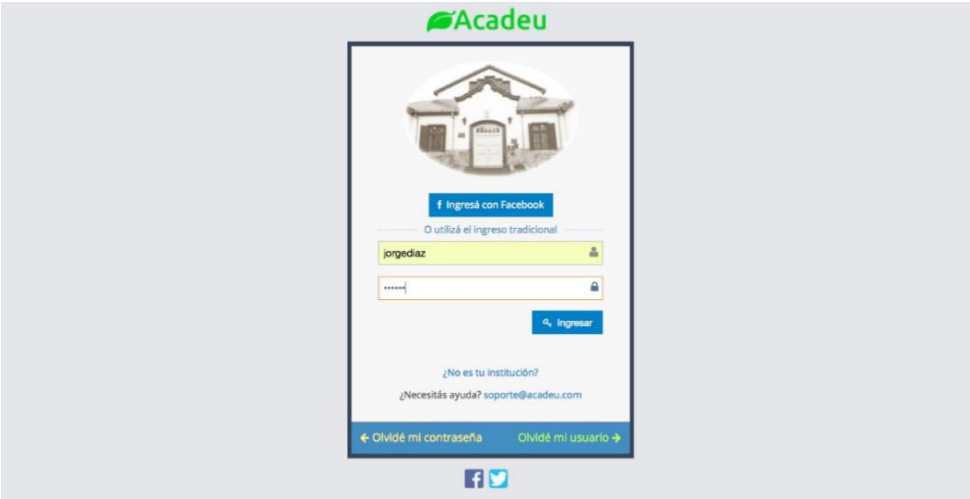
El producto

El producto ofrecido se encuentra dentro del esquema SAAS en donde Acadeu monetiza por el servicio prestado y, a la vez, se enmarca en la industria B2B: los clientes son las escuelas y los directivos y sus apoderados legales son sus voceros y figuras decisoras.

Esta pyme, dadas las características del producto que ofrece, viene a satisfacer la necesidad de aliviar a las escuelas respecto de la organización de la gran cantidad de datos que manejan como también facilitar la comunicación de la institución con los padres y que estos últimos estén al tanto de cómo les está yendo a sus hijos en el colegio.

A continuación, se presentarán algunas capturas de pantalla del software de Acadeu para completar el entendimiento de su propuesta y de las funcionalidades que ofrece a las escuelas:

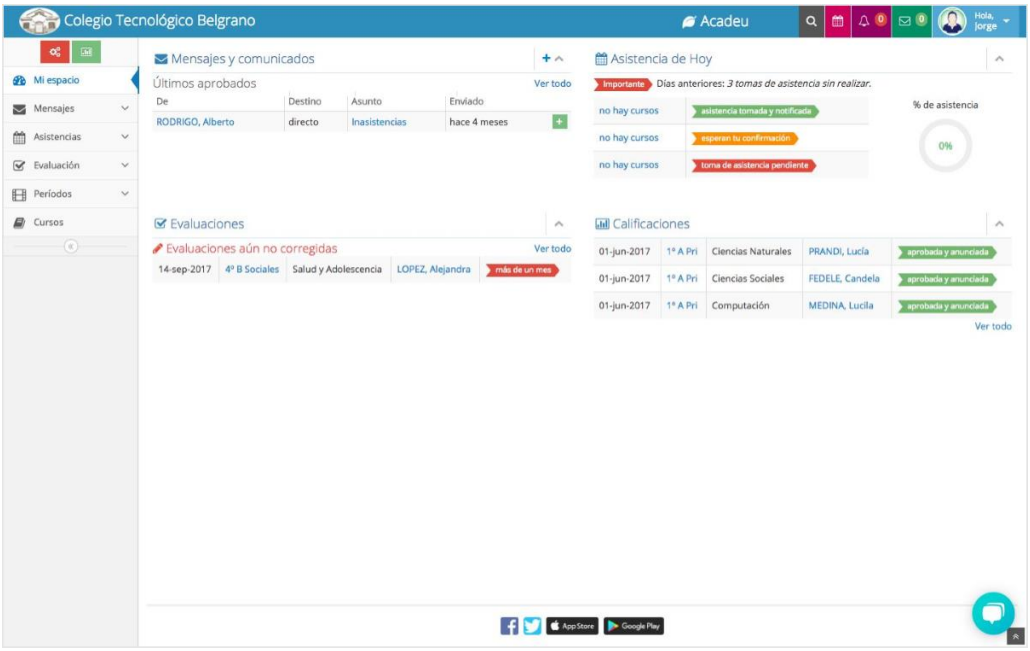
Login



Fuente: Gentileza Acadeu

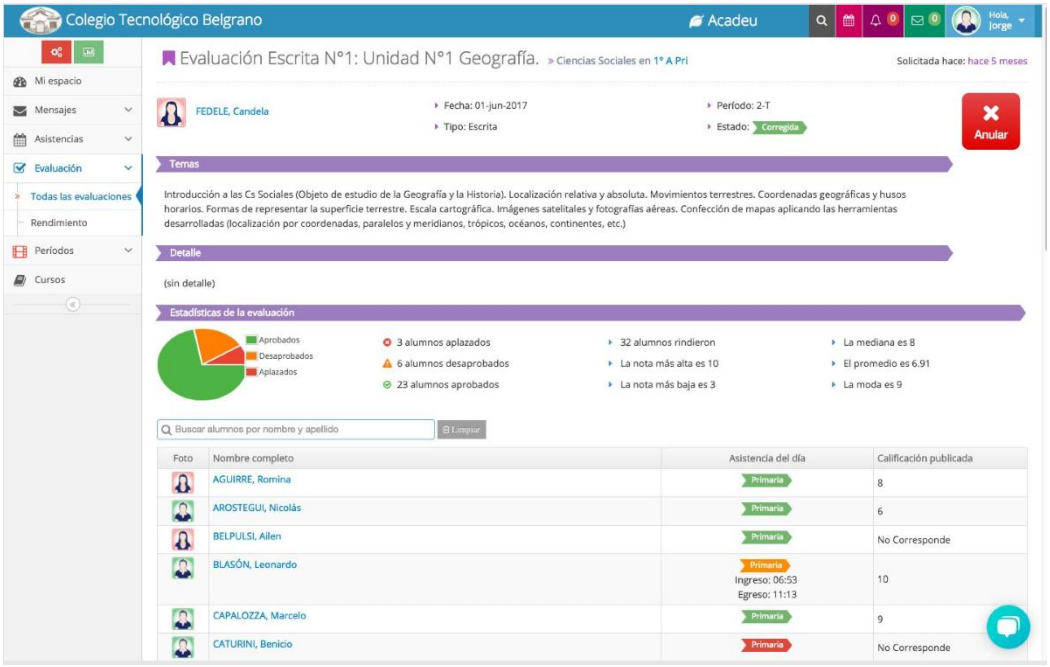
El usuario puede generar una contraseña especialmente para Acadeu o puede ingresar desde su usuario de Facebook. Esta decisión de los desarrolladores del sistema es una manera de facilitar la entrada a la plataforma sin necesidad de tener tantas contraseñas. Cabe aclarar que esta modalidad no tiene la finalidad de registrar ningún dato de los usuarios.

Perspectiva Directivos



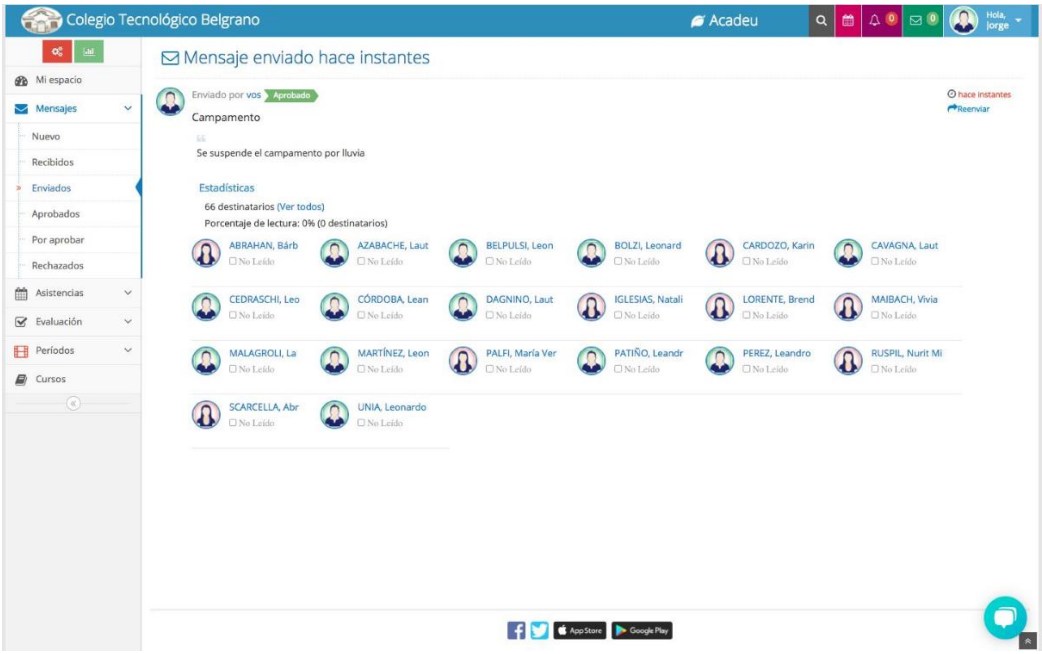
Fuente: Gentileza Acadeu

Dashboard que ve un Director al ingresar a su sesión en Acadeu.



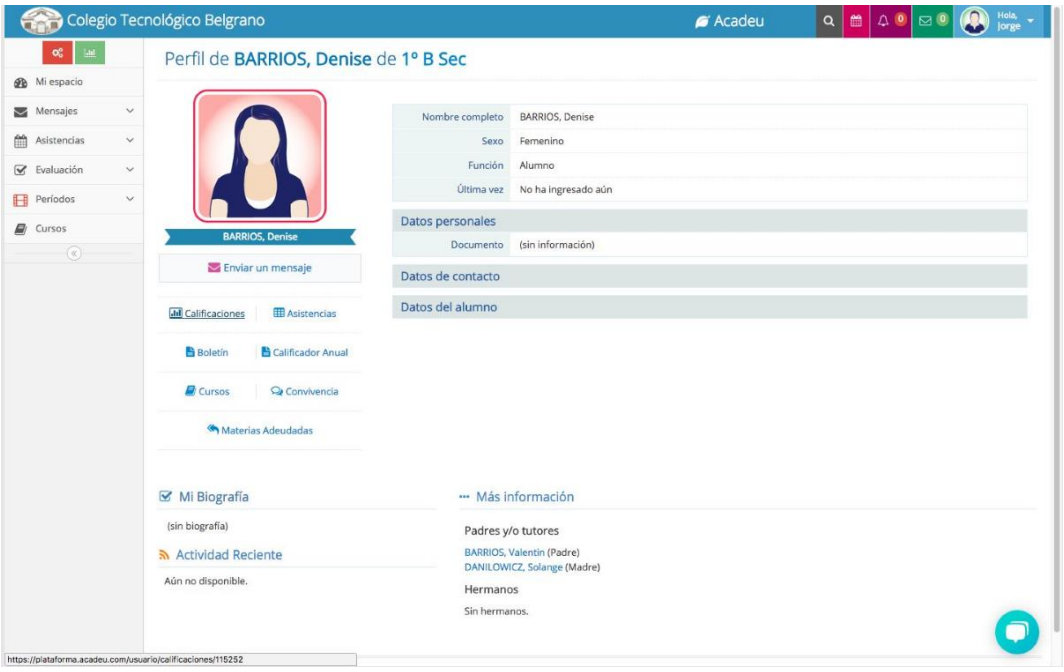
Fuente: Gentileza Acadeu

Estadísticas de las evaluaciones a las que puede acceder tanto el Director como el Docente encargado de esa materia.



Fuente: Gentileza Acadeu

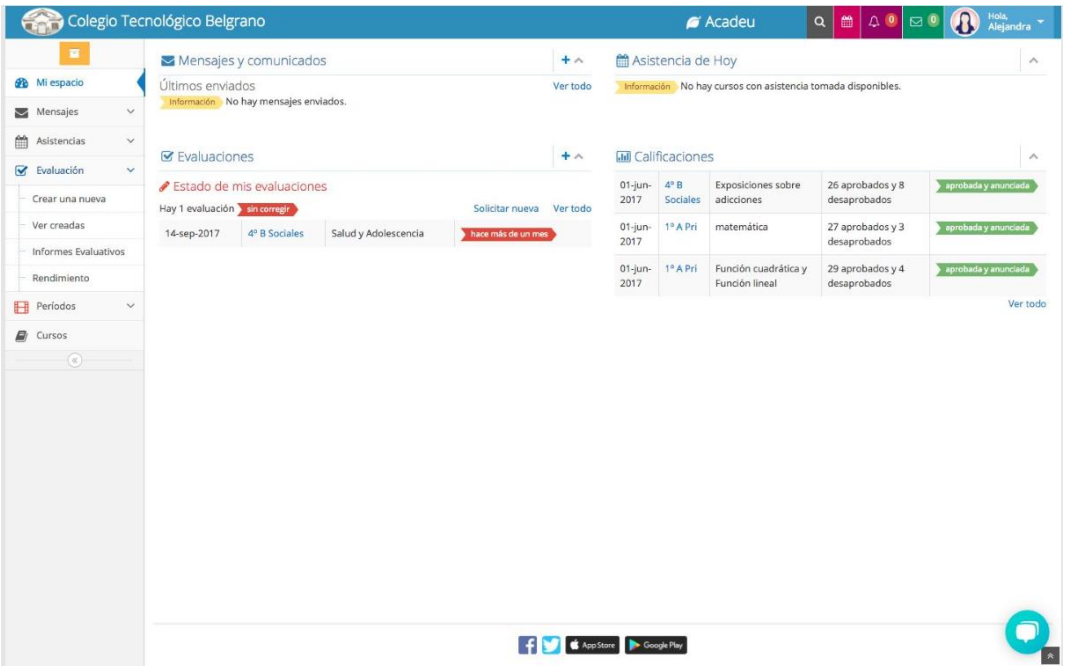
Cuando el Director envía un mensaje a uno o varios participantes de la plataforma (alumnos, padres o docentes) cuenta con notificación de lectura.



Fuente: Gentileza Acadeu

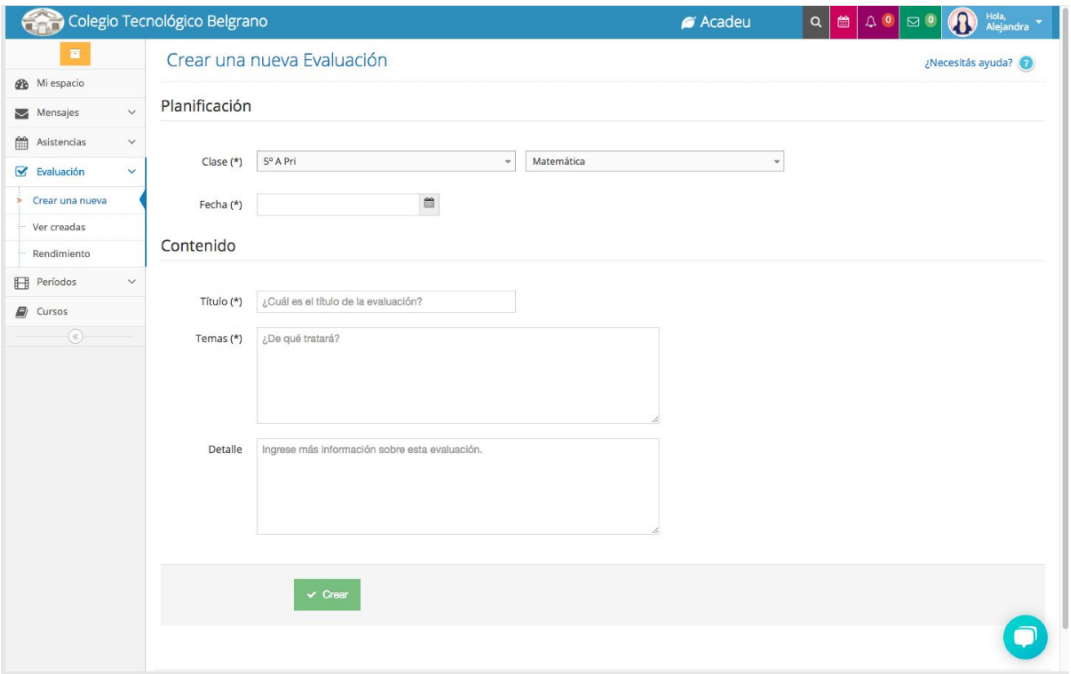
El Director tiene acceso a una ficha completa de los alumnos de su institución.

Perspectiva Docentes



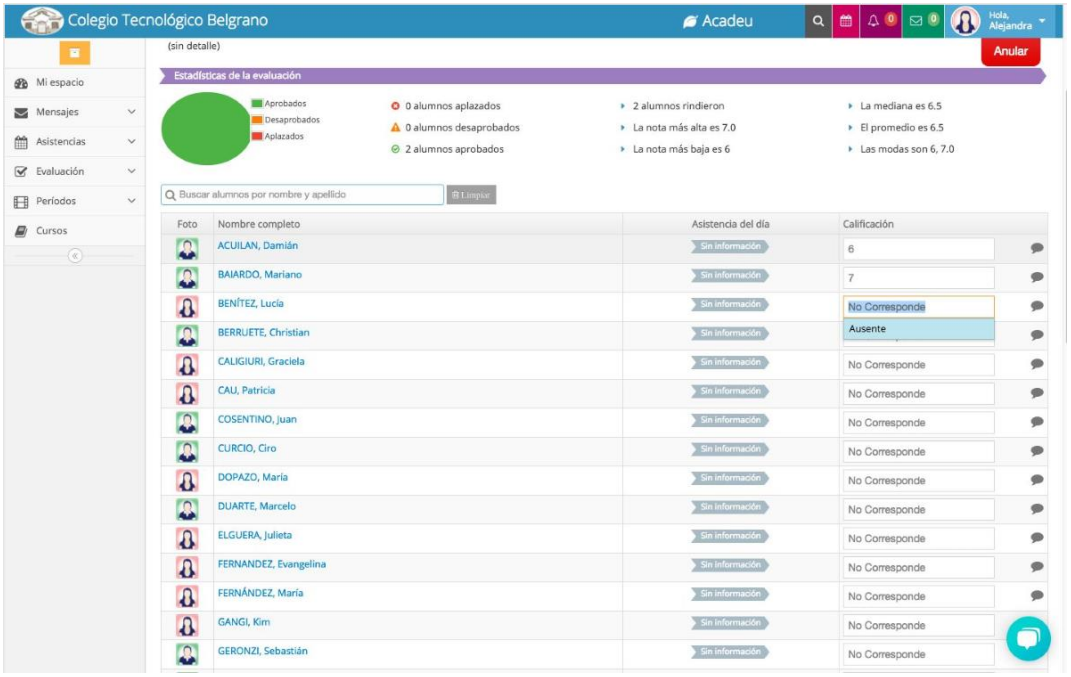
Fuente: Gentileza Acadeu

Dashboard que ve un Docente al ingresar a su sesión en Acadeu.



Fuente: Gentileza Acadeu

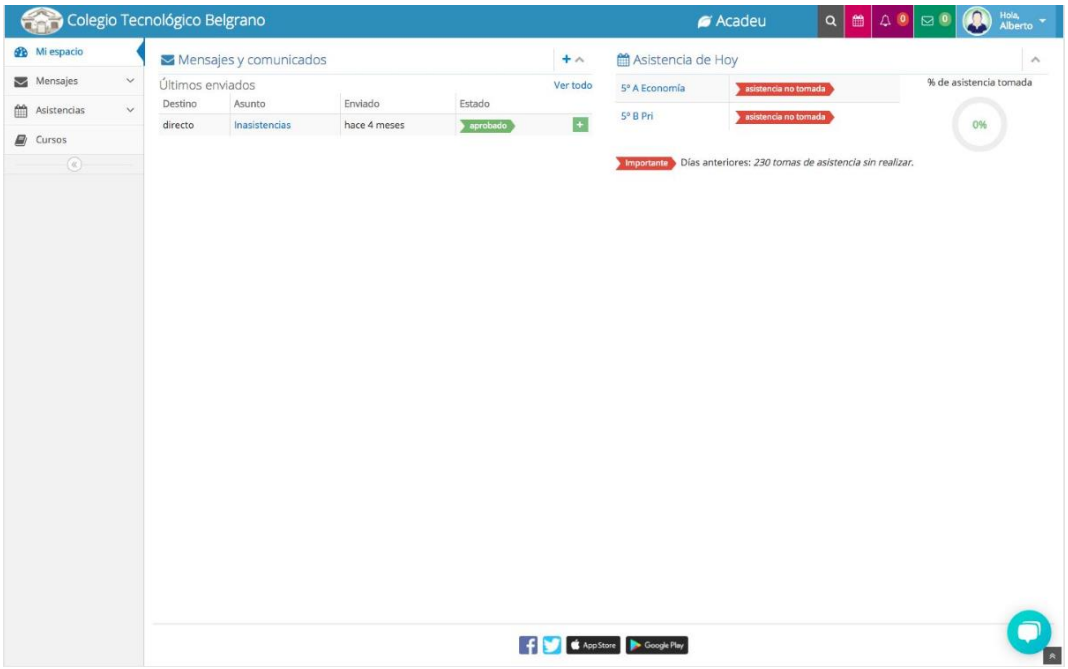
Vista de la pantalla que visualiza un Docente al agregar una nueva evaluación en la plataforma de Acadeu.



Fuente: Gentileza Acadeu

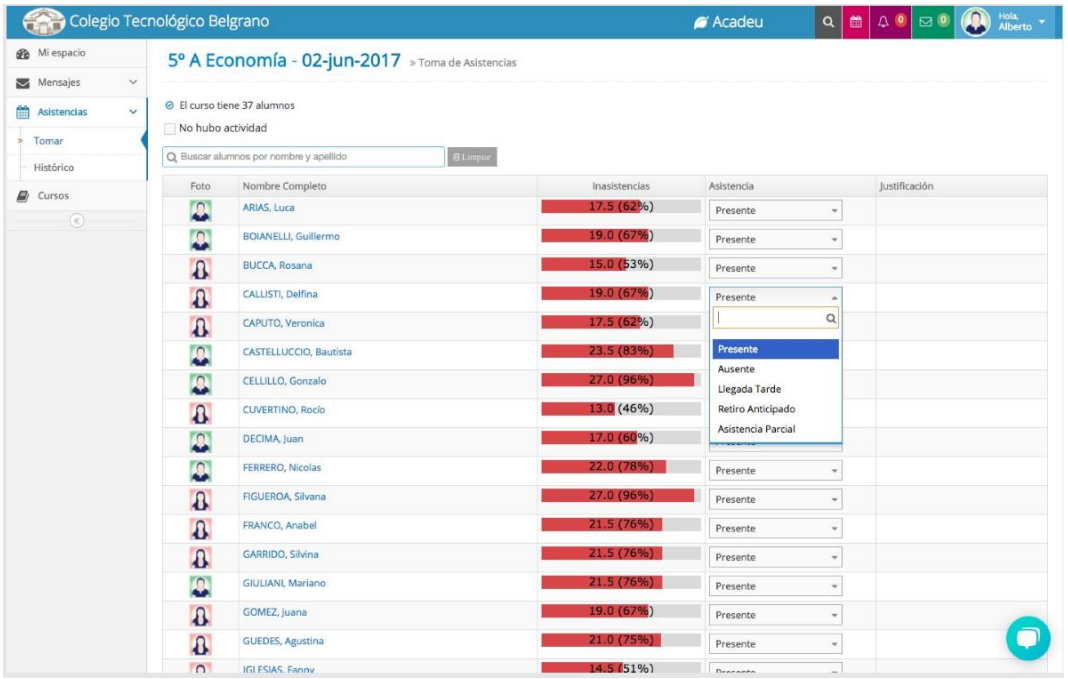
Vista de la pantalla que visualiza un Docente al cargar en Acadeu las calificaciones de la evaluación que corrigió.

Perspectiva Preceptores



Fuente: Gentileza Acadeu

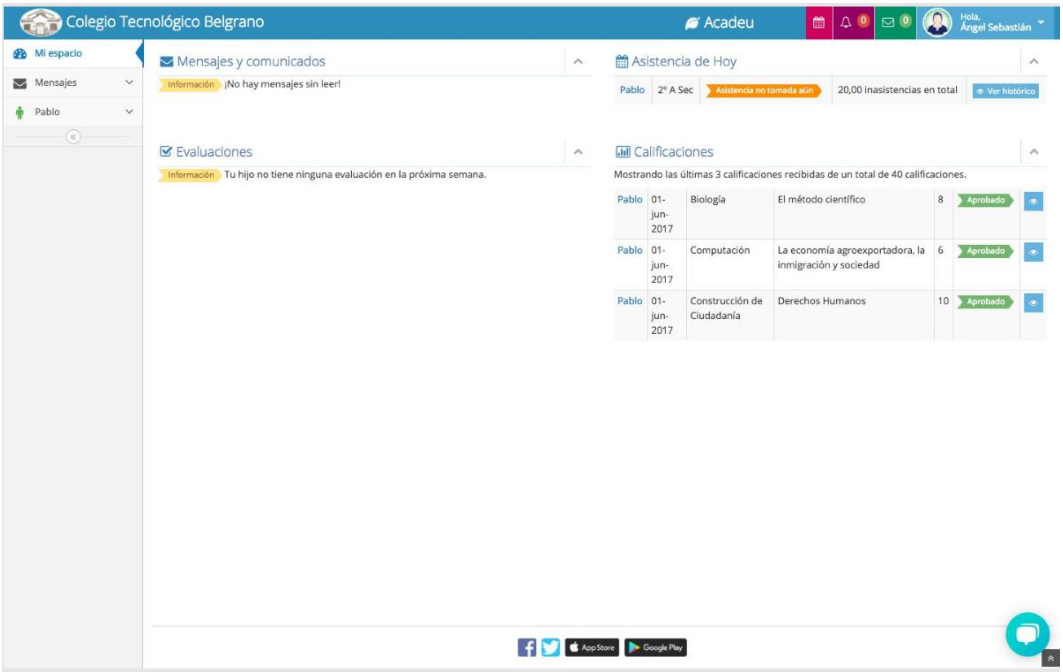
Dashboard que ve un Preceptor al ingresar a su sesión en Acadeu.



Fuente: Gentileza Acadeu

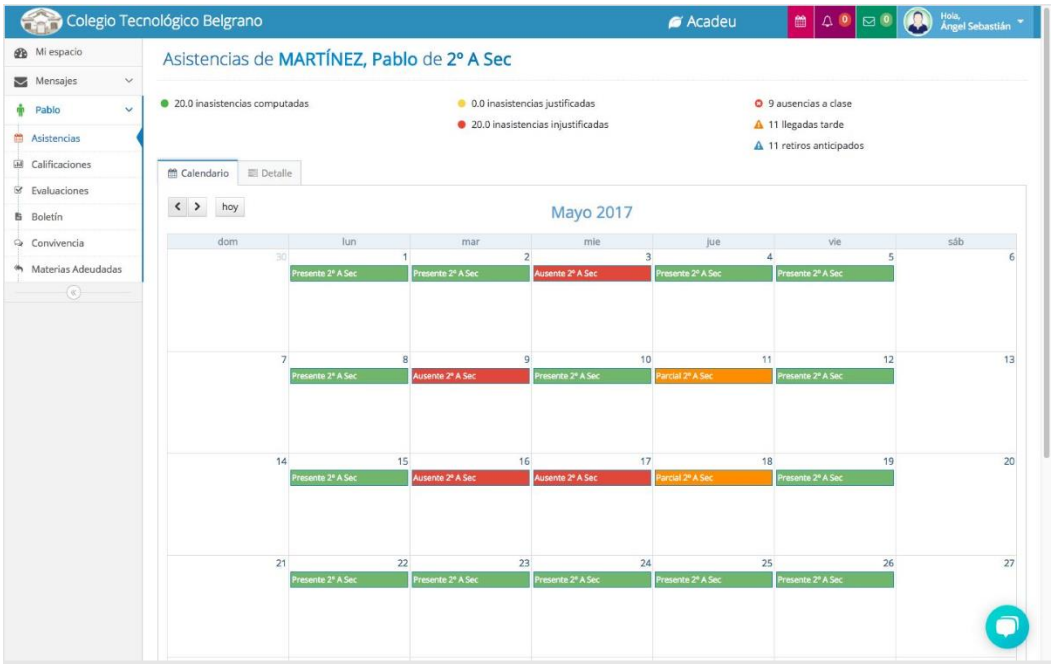
Vista de la pantalla que visualiza un Preceptor cuando toma lista a los alumnos utilizando Acadeu.

Perspectiva Padre/Madre/Tutor



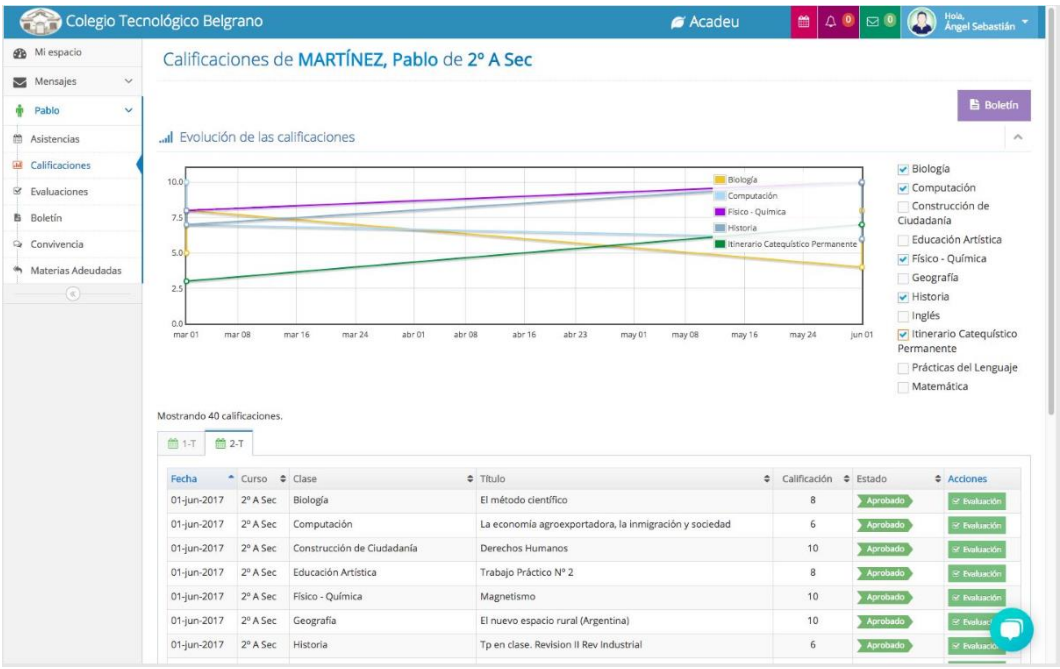
Fuente: Gentileza Acadeu

Dashboard que ve un Padre/Madre/Tutor al ingresar a su sesión en Acadeu.



Fuente: Gentileza Acadeu

Vista de la pantalla que visualiza un Padre/Madre/Tutor cuando consulta las inasistencias de su hijo/a.



Fuente: Gentileza Acadeu

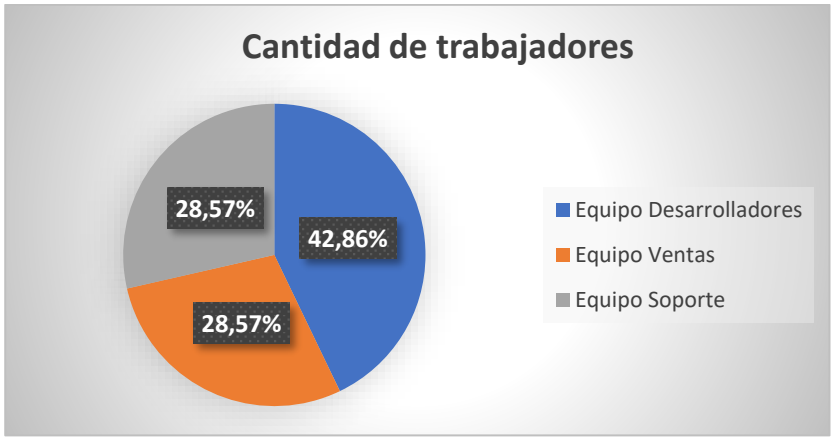
Vista de la pantalla que visualiza un Padre/Madre/Tutor cuando consulta las calificaciones de su hijo/a.

Los establecimientos de sectores medios de gestión privada de todos los niveles educativos de la Ciudad de Buenos Aires, Gran Buenos Aires y Córdoba y Entre Ríos son el target al que se dirige Acadeu. En principio, se trata de un producto que no se dirige a institutos de idioma dado que hay una alta rotación de alumnos y no presentan muchas materias por curso. Además, en este tipo de estructuras los boletines se vuelven irrelevantes, lo que es justamente una de las cuestiones fundamentales de la solución ofrecida. Igualmente, en un futuro no se descarta que se puedan incluir funcionalidades que se adapten más a este tipo de formatos educativos. En cuanto a localización geográfica, los fundadores de Acadeu consideran que tienen mayores posibilidades en el interior del país.

Por otra parte, si bien *el boca a boca* juega un papel importante en la contratación, sólo se corrobora en el largo plazo (luego de tres años). Las escuelas que ya cuentan con este servicio lo recomiendan a otras instituciones por lo que muchos clientes llegan como referidos. Asimismo, algunos establecimientos están contratando el servicio dadas las acciones en marketing digital que están realizando con una agencia especialista en la materia. De las últimas ventas, siete corresponden a este trabajo de marketing.

Esta plataforma online académica para colegios es escalable. En otras palabras, debería crecer en estructura en caso de que se duplicara la cantidad de clientes que tiene en la actualidad. Además, en caso de que la empresa experimente un gran crecimiento, un tema a revisar sería el soporte dado que es la parte más manual, demandante y menos escalable del producto.

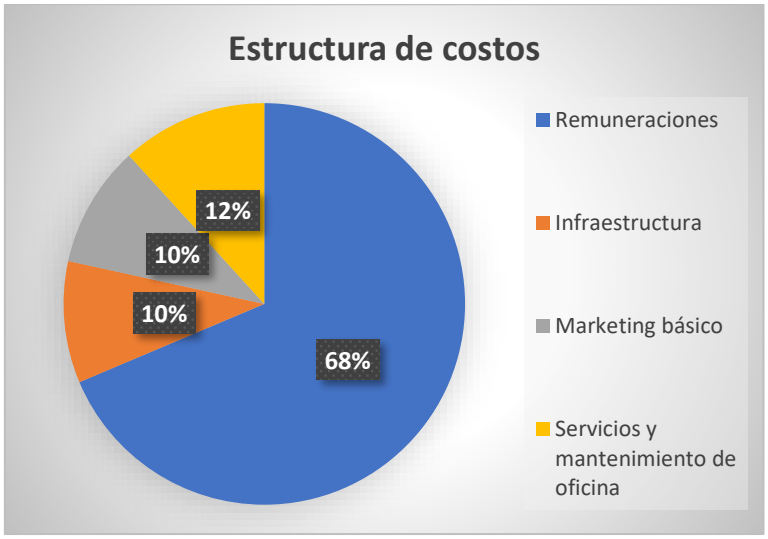
Actualmente y siguiendo la clasificación elaborada por el Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial del Ministerio de Trabajo, Acadeu es una microempresa. En su composición, el equipo cuenta con una alta participación de desarrolladores y con una distribución en las que las mujeres representan más del 50 por ciento.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos provistos por la empresa Acadeu

En el gráfico puede verificarse el peso de la presencia de profesionales dedicados a la programación y desarrollo dado que se trata de un producto SSI. Además, puede verse una distribución armónica entre los sectores de ventas y de soporte, aunque este último es el que se encuentra sujeto al crecimiento de la empresa en términos de la cantidad de escuelas-clientes.

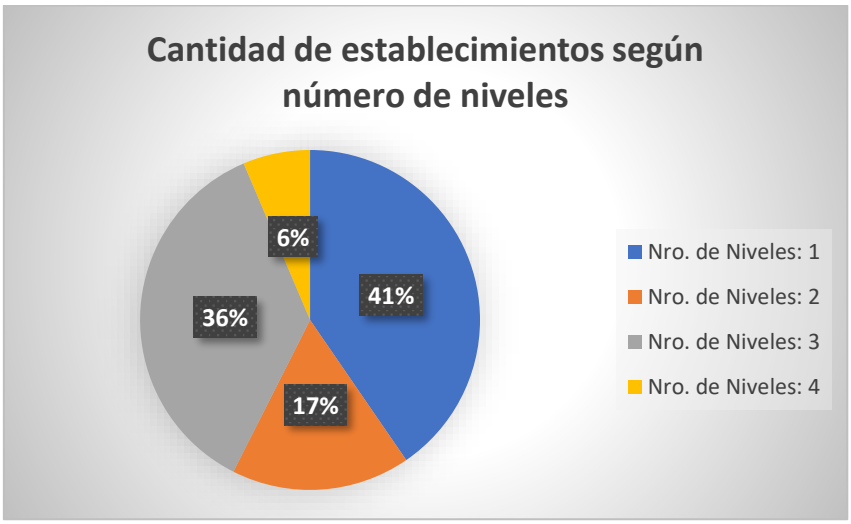
En lo que a estructura de costos refiere, la mayor proporción -como se muestra en el gráfico- corresponde a los salarios de las personas que trabajan en Acadeu y luego, en orden de importancia, se ubican los costos de mantenimiento de la oficina y el pago de servicios en general, la infraestructura y las acciones de marketing con igual peso.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos provistos por la empresa Acadeu

En términos de inversión, en el último año la empresa se dedicó principalmente al área de desarrollo. Mientras tanto en lo que refiere a financiamiento, han podido solventarlo con recursos propios y fundamentalmente fue encauzado en personal necesario para el crecimiento de la empresa, aunque también implicó de forma marginal a las demás áreas.

En la actualidad, Acadeu brinda su servicio a aproximadamente 50 establecimientos educativos lo que implica su presencia en 100 niveles educativos. En el siguiente esquema se expone cómo es la distribución según la cantidad de escuelas y ciclos en los que está presente la empresa.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos provistos por la empresa Acadeu

Acadeu aún tiene que seguir profundizando su presencia en el nivel inicial y maternal. Además, tiene la oportunidad de continuar penetrando en los otros ciclos educativos de las escuelas que ya son sus clientes. En la actualidad, hay 12 instituciones en las que podría extender su servicio.

Marketing Mix

Producto: tecnología académica en forma de plataforma online que busca agilizar los procesos de trabajo diarios de los establecimientos educativos en lo que refiere al manejo de grandes cantidades de información. Asimismo, busca mejorar la comunicación de las escuelas con los padres.

Precio: el abono mensual que debe pagar la escuela por el servicio que le presta Acadeu es por alumno, por lo tanto, éste será variable. El precio final depende de la cantidad de alumnos que tenga la institución. Para una escuela con una matrícula de hasta 500 alumnos el costo estimado por estudiante es de $17,73 final por mes en el plan avanzado y $12,41 final por mes en el plan clásico. El producto que se ofrece a las escuelas ya está especificado, aunque pueden añadirse más cuestiones de configuración que hacen que sea *más a medida*. Hay dos planes de servicio: uno *clásico* -con menos configuraciones- y otro *avanzado*, que está más customizado en relación con las necesidades de la institución.

Plaza: para ponerse en contacto con el cliente -la escuela- Acadeu acude al cold calling de referidos y también está presente con stands en ferias y exposiciones educativas a las que concurren los directivos y/o representantes legales.

Promoción: por ser un sector muy específico, se realizan publicaciones en revistas del rubro tales como *Consudec* -sólo vinculada a escuelas de gestión privada- y se trabaja en el inboud marketing con la aparición en notas de prensa y la generación de SEO a través del blog de Acadeu con la intención de generar awareness. Asimismo, se recurre a la inversión en Adwords para la búsqueda de este tipo de producto en buscadores y se realiza publicidad en Facebook.

Por otra parte, hay que considerar que se trata de una industria en la que la referencia es de vital importancia y que la misma se realiza a través de directivos de otras instituciones y, además, del lado de los padres de los chicos.

P&L (Profit & Losses) de la empresa durante el 2017

A continuación, se presenta la performance de la empresa en el 2017.

	2017
Ingresos	$1.637.587,10
Costos	**$684.442,19**
Remuneraciones	$229.262,19
Infraestructura	$85.680,00
Marketing	$196.750,00
Servicios y Mantenimiento oficina	$172.750,00
Contribución marginal	**$953.144,91**
Área de desarrollo y actualización	**$571.886,95**
EBITDA	**$381.257,96**
Depreciaciones y Amortizaciones	$14.400,00
EBIT	$366.857,96
Impuesto a las ganancias	$128.400,29
Ingresos NETOS	**$238.457,68**

*Para calcular el valor del servicio de los servidores se tuvo en cuenta el valor del dólar a $17,00.

1.6 Resumen FODA

Amenazas:

Todos los actores que participan de esta industria se encuentran con la misma barrera al momento de querer vender su servicio a las escuelas: el tema económico. En la mayoría de los casos, las empresas proveedoras de tecnología

académica trabajan bajo el modelo SAAS que implica un pago mensual por cantidad de alumnos. Esto llevado a la situación económico-financiera de una institución educativa se traduce en un gasto ordinario que se suma a los pagos de los sueldos docentes que de por sí representan un 80 por ciento de su gasto operativo. Es decir, esta limitación de ingreso es clave considerarla en el momento de ofrecer el servicio. En este sentido, la manifestación de garantías y las promesas de cambio a las instituciones educativas luego de la implementación de la plataforma son cruciales.

Asimismo, rasgos propios de los colegios tales como la supervivencia de la cultura manuscrita y la notificación fehaciente junto a la vigencia del cuaderno de comunicaciones como vehículo principal de comunicación escuela – familia son factores para tener en cuenta como posibles barreras a la introducción de este tipo de servicios.

Por otra parte, aquellos padres que se posicionen como no adherentes a este tipo de soluciones tecnológicas -ya sea por mostrar desinterés por lo tecnológico o por no verle utilidad en el nivel educativo en el que se encuentran sus hijos- pueden funcionar como obstaculizadores del funcionamiento exitoso del software escolar.

Por otra parte, el grado de alfabetización tecnológica de los potenciales clientes y usuarios también incide fuertemente en el interés en el producto y en su implementación en los establecimientos. En este sentido, es necesario recordar que, en muchos casos, quienes ocupan cargos directivos tienen un rango etario en el que la tecnología y la innovación les resulta de difícil aplicación por no ser nativos digitales, o bien, tienen poca disposición a la incorporación de tecnología en la educación.

Oportunidades: Características del sector educativo argentino

Los establecimientos escolares no son precisamente un mercado muy informatizado, ya que aún siguen trabajando mucho con papel. Son clientes que son parte de un sector tradicional de la sociedad y, como tales, la propuesta de cambiar su manera de llevar adelante sus tareas diarias no resulta sencilla. En

este panorama, las plataformas escolares en general se proponen resolver de una forma más rápida y ágil la gestión académica y comunicacional de un colegio.

Más allá de su impronta conservadora, muchas instituciones sienten la necesidad de informatizarse lo que conlleva inevitablemente al desarrollo de la tecnología y su adopción. En otras palabras, en las escuelas es una realidad la ausencia de la optimización de sus procesos cotidianos, lo que hace que se retrase el trabajo y se le quite tiempo a lo principal: la enseñanza.
Teniendo en cuenta la gran cantidad de información que circula en una escuela, gestionarla de una forma más efectiva no sólo se convierte en un atractivo sino también en un desafío. Asimismo, la comunicación entre la escuela y las familias continúa siendo un punto fundamental que revisar y mejorar en pos del desarrollo de los alumnos y su seguimiento.

Por otra parte, es importante señalar la falta de experiencia en gestión que suele caracterizar al personal de conducción de los establecimientos. Generalmente, los docentes con recorrido son los que acceden a este tipo de cargos, pero sin tener una formación específica en gestión educativa. Esta situación genera que en su proyecto escolar no esté contemplada la profesionalización de la institución en términos de optimización de tareas de gestión y de desarrollo de la marca que la escuela representa. Este aspecto podrá concebirse como un punto de amenaza u oportunidad según cómo sea la propuesta de valor que tenga cada software de gestión. Igualmente, sería interesante plantear la incorporación de este tipo de sistemas a las escuelas como un modo de comenzar a profesionalizarlas y también como una vía para introducir a los directivos en herramientas de gestión y mejora de los establecimientos que tienen a su cargo.

Fortalezas

La plataforma de Acadeu está centrada en el usuario y se caracteriza por tener una interfase amigable adaptada a las características del público al que se dirige. Cuenta con gran trayectoria en el rubro y es muy fuerte en los niveles secundario – principalmente - y primario. Si bien cada ciclo tiene sus especificidades, los

recién mencionados son bastante similares en cuanto a necesidades y funcionalidades que Acadeu puede ofrecer.

Por otra parte, una gran virtud de esta empresa es que llega a sus clientes por recomendación. Además, tiene claras las necesidades de las instituciones educativas y de sus directivos, como también entiende cómo manejarse con ellas, sus tiempos y características propias. Estas habilidades son muy valoradas en el rubro.

Debilidades

Acadeu tiene como gran deficiencia el desarrollo de una estrategia de contenidos y presencia web (SEO) que afecta su visibilidad como una opción al momento de realizar una búsqueda de proveedores de este tipo de servicio. También tiene que actualizar los recursos de video que utiliza para captar nuevos clientes que, si bien son prácticos, carecen de dinamismo y afectan a la percepción de marca y al producto que ofrece.

Asimismo, es necesario que se optimice la aplicación mobile porque es justamente en ese dispositivo en el que transcurre gran parte de su uso, especialmente, por parte de las familias.

En los niveles educativos maternal e inicial tiene que seguir trabajando para conocer las necesidades propias de este segmento y así estar en mejores condiciones de ofrecer beneficios más acordes.

Fortalezas	Oportunidades
Acadeu tiene experiencia en el sector educativo. Su expertise sobre cómo acercarse a las instituciones educativas es una gran ventaja dada la singularidad de la industria. Es una plataforma que llega a los colegios por recomendación. Su calidad de atención de su servicio de soporte es destacada y su software es fácil de usar. Gran presencia en escuelas de nivel secundario y primario.	Bajo grado de informatización de los colegios. Necesidad de organizar la gran cantidad de información que forma parte de la gestión cotidiana de una escuela. Necesidad de mejorar la interacción escuela – familia. Directivos con falta de formación en gestión.

Debilidades	Amenazas
Le falta penetrar en establecimientos de nivel inicial y maternal. Necesita revisar su aplicación mobile y mejorar su posicionamiento SEO en la web. Actualizar su propuesta de contenidos. Generación de alertas e indicadores para saber si hay que fortalecer el acompañamiento de una escuela cliente antes de que se dé de baja el sistema.	La cuestión económica como posible barrera de ingreso a potenciales escuelas clientes. Supervivencia de la cultura escrita en las instituciones educativas y, en consecuencia, del uso del cuaderno de comunicaciones. Actitud de los padres frente a la introducción de la tecnología en cuestiones educativas. Grado de alfabetización tecnológica de los potenciales clientes.

2. DESARROLLO DE ESTRATEGIA

2.1 Segmentos

A nivel macro: Escuelas

La tecnología académica propuesta por Acadeu estará dirigida a instituciones educativas que contengan los cuatro niveles educativos (maternal, inicial, primario y secundario) de los segmentos ABC1, C2 y C3 con una estabilidad económico-financiera que permita la continuidad del servicio a lo largo del tiempo. Focalizándose en aquellas escuelas con mayor cantidad de alumnos y que contengan al menos dos de los ciclos recién mencionados, de modo tal que luego de ingresar a un nivel, sea más fácil poder llegar al otro restante por recomendación. Es decir, una vez que se contrata el servicio de Acadeu en el nivel secundario y su funcionamiento da buenos resultados, el acceso a la primaria es factible por tener como referencia la experiencia del primero. Igualmente, no hay que olvidar que cada nivel tiene su especificidad y muchas veces no hay articulación entre estos.

En cuanto a la ubicación geográfica, hay un factor fundamental para tener en cuenta para el uso efectivo de la plataforma: la conexión a internet. Si bien hoy en día el acceso a este servicio está más extendido, cuanto más alejada se encuentre una escuela del centro del país y de las grandes metrópolis más difícil es que pueda disponer de una conexión a internet adecuada y constante. Los grandes focos urbanos ubicados en CABA, Gran Buenos Aires, Santa Fe, Entre Ríos y Mendoza puede ser localizaciones para tener en cuenta según lo visto en la sección de análisis de mercado escolar[13].

Para contextualizar, hay que tener presente que la tasa de penetración de internet fija en nuestro país continúa siendo baja, en CABA es de 40,1 por ciento y el promedio nacional es de 16,58 por ciento (Gasalla 2017). En la actualidad el 30 por ciento de los habitantes de Argentina no cuenta con acceso a internet

[13] Si bien Córdoba podría ser un lugar de interés, la extendida presencia de un competidor local (Áulica) en esa provincia haría poco atractivo este mercado para Acadeu.

(Jaimovich, marzo 2018). Asimismo, otro dato de importancia es que en la mayor parte de nuestro país (70 por ciento) en donde se localizan el 30 por ciento de la población se carece de acceso a este servicio o directamente es de baja calidad (Jaimovich, febrero 2018).

Por otra parte, el acceso a la aplicación desde el dispositivo celular no parece presentarse como una dificultad, dado que nuestro país cuenta con 62 millones de conexiones móviles (Jaimovich, marzo 2018). Este aspecto cubre todo lo que tiene que ver con el uso diario del producto, ya sea para que los preceptores tomen asistencia o las familias consulten información sobre sus hijos.

A nivel micro: Directores de las escuelas

Segmentos demográficos:

En referencia a aspectos demográficos, según lo indica Basaldúa, en la actualidad la mayor parte de las personas que ocupan cargos directivos (el 80 por ciento) son mujeres. Asimismo, el promedio de edad de este público en Argentina es de 47,5 años, mientras que la media de la región es de 44 años (Braginski 2016). Es fundamental tener presente que, en la mayoría de los casos, un directivo es un docente que cuenta con mucha experiencia y antigüedad en las aulas, pero sin ningún tipo de formación para cumplir con la tarea de llevar adelante una escuela (Braginski 2016). En la misma línea, como se mencionó anteriormente, según Basaldúa el personal de conducción no cuenta con las herramientas necesarias para realizar una gestión estratégica de su institución que le permita llevar a cabo un plan de desarrollo de marca.

Por otra parte, pensando en aquellas personas que ocuparán el cargo de directivo en el futuro próximo y de acuerdo con lo que puede verse en dos búsquedas laborales recientes en la base de Graduados de la Universidad de San Andrés, es interesante observar que actualmente la edad esperada para un directivo es de entre 30-35 años con conocimientos de gestión educativa. De esta manera, puede pensarse que está comenzando a surgir un cambio en cuanto a la composición etaria del personal de conducción: una nueva e incipiente generación más formada para ocupar los puestos de conducción

escolares con rasgos y actitudes que se corresponden más a la propuesta de fondo de Acadeu: profesionalizar la educación. Este segmento estará más preparado en lo que refiere a alfabetización tecnológica y será más permeable a la introducción de propuestas que hagan más eficiente la educación como las plataformas escolares.

Características del personal de conducción

Sin embargo, el perfil de directivo que domina el mercado es más *clásico* y con el promedio de edad ya indicado y, si bien tiene algún vínculo con la tecnología, no percibe per se las posibilidades que le abre a su institución la incorporación de una plataforma como la que ofrece Acadeu. Es decir, en este caso se requiere de un cierto trabajo de educación para que puedan ver los beneficios de incorporar este tipo de tecnologías en su escuela.

Cabe destacar que llegar al público de directivos no es una tarea sencilla porque suelen moverse en el círculo de la educación y los puntos de contacto son bastante reducidos como eventos, congresos, capacitaciones y publicaciones del rubro. Asimismo, por la cantidad de actores que participan en la cotidianeidad de la escuela -encargado y secretarias entre otros - no es fácil lograr una entrevista con ellos.

Por último, es importante destacar que un perfil ideal y afín al uso de software de gestión escolar sería un director *emprendedor* en términos de Basaldúa. En otras palabras, aquel que tiene en mente cómo mejorar la gestión educativa, ser abierto a la tecnología y a la actualización y entre sus objetivos figuran el desarrollo y mejora de la marca de su escuela.

Segmento indirecto: Los padres de los alumnos

Los padres como un segmento particular pueden colaborar u obstaculizar el funcionamiento pleno de una plataforma escolar y pueden poner en riesgo su permanencia en una institución. Pues, según lo relevado en la encuesta dirigida a las familias, un porcentaje para nada despreciable (35 por ciento) considera que en los niveles educativos tempranos como pueden serlo el maternal y el inicial no es necesario contar con herramientas tecnológicas. Así, desde esta

perspectiva, un producto como el que propone Acadeu no tendría razón de ser para mejorar la comunicación escuela-familia, e inclusive, se señala al cuaderno de comunicaciones como una instancia más que suficiente para cumplir con ese objetivo. En este sentido, es fundamental trabajar en conjunto con la escuela los beneficios que origina la utilización de este tipo de plataforma para su vínculo con las familias especialmente de los niveles más tempranos.

Por otro lado, a su vez, es imprescindible comenzar a remover la relevancia del cuaderno de comunicaciones que ha quedado enquistada sin poner en tela de juicio su real utilidad cuando la tecnología brinda la posibilidad de poner todo al alcance. Más allá de este trabajo detallado a realizar, cabe tener en cuenta que el 65 por ciento de los padres cuyos hijos se encuentran en jardín y en los que la institución no cuenta con una plataforma de gestión están predispuestos a estar más conectados a través de la tecnología.

No hay que perder de vista que, desde las instituciones educativas se generan y alimentan prácticas que generan costumbres -como el cuaderno de comunicaciones-, que es imprescindible desandar para poder evolucionar hacia modelos más adaptados al ritmo de vida actual. Por más que pueda presentarse alguna resistencia por parte de los padres, habrá que ir moderándola para llegar al punto óptimo de comprender que la utilización de un software de gestión puede facilitar su vínculo con la escuela y el acompañamiento de sus chicos, como un complemento y no como reemplazo de aquello que requiere lo presencial. Este cambio tiene que ser paulatino, especialmente, porque en los ciclos maternal e inicial la relación de la familia con el jardín es más fuerte y prevalece el contacto cara a cara. La tecnología no viene a quebrantar esta lógica, sino que viene a sostenerla desde la virtualidad que acompaña en todo momento desde el celular.

Asimismo, en las familias de este segmento de los primeros años de escolaridad, se perciben dos actitudes muy marcadas: una asociada a un cierto rechazo a la tecnología y otra que visualiza las ventajas que ésta trae aparejada. En el primer caso, además de estar conectado con lo que se enunció en el párrafo precedente, también evidencia el vínculo que algunos adultos tienen con la

tecnología en su vida diaria en donde ésta prácticamente no existe y no tiene plus alguno.

Por último, es central comprender profundamente la fuerza que representan los padres como palanca o impedimento en relación con el uso de una plataforma en una escuela. Pues, recientemente un colegio tuvo que dar de baja el servicio de Acadeu por motivos económicos y esa situación generó que las familias soliciten su reanudación, aún sabiendo que eso podría implicar una suba en la cuota mensual de la escuela. Se trata de un fenómeno muy interesante ya que es sabido que no hay nada mejor que sean otros los que hablen de la marca y pidan por ella.

2.2 Enunciado de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento es establecer y consolidar a Acadeu como líder en la gestión académica y comunicacional de las instituciones educativas de los niveles inicial, primario y secundario primero en Argentina comenzando por Buenos Aires (CABA, GBA e interior), las demás provincias y luego países limítrofes. Este enfoque va acompañado de ubicar a la empresa como un referente para profesionalizar la educación y fomentar la innovación en este campo.

2.3 Unique Selling Proposition

La propuesta de Acadeu con su sistema y su trayectoria en el rubro es profesionalizar el ámbito educativo representado por las escuelas de todos los niveles – maternal, inicial, primario y secundario-, optimizando la organización de la gran cantidad de información que éstas manejan, contribuyendo al desempeño de su gestión académica y de una comunicación más eficiente con las familias. El software que ofrece hace hincapié en la gestión académica en primer plano y en la mejora de la interacción escuela – padres en segundo lugar.

2.4 Qué representará el producto/servicio al Target

Directivos

Los directivos son los beneficiarios principales al implementar en su institución la plataforma escolar propuesta por Acadeu. El motivo principal es que, al contar con este software de gestión académica, podrá tener un panorama general de su escuela dado que se centralizan las cuestiones más importantes: las calificaciones, las evaluaciones y las inasistencias de los alumnos de su institución. Asimismo, tendrá acceso inmediato -sin necesidad de intermediario alguno- a la ficha de cada alumno con la información más relevante y, a la vez, podrá visualizar estadísticas del rendimiento de los alumnos previa a las notas finales de cada trimestre. También contará con la posibilidad de tener un mayor seguimiento de las evaluaciones y de sus resultados, accediendo a un reporte.
De esta manera, el directivo tendrá un panorama de cómo vienen los alumnos de forma integral y si llegara a ver alguna cuestión que le llame la atención ahora contará con tiempo suficiente para actuar de alguna manera sobre ello. Inclusive, si notara que varios cursos tuvieron un bajo rendimiento en una materia determinada podrá revisar junto al docente correspondiente qué es lo que puede estar afectando la performance de los alumnos.

Otra funcionalidad que le resultará muy significativa es el envío de mensajes a cualquier integrante de la comunidad educativa, ya sea un curso determinado de alumnos, padres o personal docente. En todos los casos, hay una notificación de lectura que avisa si el mensaje fue leído o no. Esta información aparece en un panel de fácil visualización y de gran efectividad.

Considerando todos los puntos recién enumerados, con la aplicación de la solución provista por Acadeu, la gestión académica del colegio y la interacción entre los distintos integrantes de la institución será optimizada. Este cambio hará una escuela más organizada, con foco en aquello que hay que trabajar para ser una mejor opción para las familias de potenciales alumnos y, por ende, influirá en el desarrollo de su marca como colegio.

Padres

Otros de los grandes beneficiados con la introducción de este software escolar son los padres. Principalmente, porque a partir de su implementación los

alumnos dejarán de ser el vehículo de información/comunicación con la escuela y ahora los padres se conectarán directamente con ella. En este punto, es fundamental destacar que, en ocasiones, los alumnos se convierten en una interferencia en el circuito de interacción escuela-familia dado que obstaculizan la llegada de ciertos documentos, por ejemplo, de boletines.

A partir del uso de Acadeu, los padres -accediendo desde su celular o pc - podrán ver desde la plataforma las calificaciones, inasistencias, avisos de evaluaciones y boletines de sus hijos, y también a comunicados de importancia, eventos, etc. Es decir, el acceso a la información sobre su hijo y su rendimiento le llegará de una fuente directa que no tiene la posibilidad de ser alterada[14] y, además, se desligará de una cuestión espacio - temporal que la hará funcional al tiempo disponible de las familias en la actualidad.

La comunicación escuela – familia mejorará significativamente en pos de un mejor desarrollo y cuidado del alumno. Obviamente, el uso de Acadeu no reemplazará el contacto cara a cara, pero hará más eficiente los procesos inherentes a la cotidianeidad escolar y facilitará de forma notable la localización de focos conflictivos cuando un alumno presenta dificultades en la escuela, por calificaciones, inasistencias o conducta.

Profesores

Los profesores cargarán las evaluaciones – con el correspondiente detalle del temario a evaluar- en el sistema de Acadeu creando un evento en un calendario sincronizado en el que también figurarán los exámenes de otras materias evitando de esta manera la tradicional superposición[15]. Asimismo, una vez que el docente corrija los exámenes volcará las notas en el sistema. Esto hará que pueda tener una mirada general del curso a nivel rendimiento como también un control y una organización mayor a diferencia de lo que posibilita la transcripción en papel. Otra función importante es que la plataforma se encargará de cerrar

[14] Salvo que se hackeada pero es algo que justamente las empresas del rubro tienen controlado y contemplado dada la “habilidad” que tienen algunos adolescentes.
[15] Dependiendo de la escuela y del nivel del que se trate, muchas veces no está permitido que un curso tenga más de dos evaluaciones el mismo día.

los promedios de las notas evitándole este trabajo al profesor y dándole más tiempo para otra tarea.

Preceptores

Los preceptores tomarán asistencia a través de la aplicación evitando el uso de libretas y el conteo manual de las inasistencias, como también acceden a estadísticas del curso en relación con la concurrencia. Además, al finalizar el mes, el sistema le dará la información final sobre las faltas de los alumnos evitando los cálculos manuales.

En este caso, como en el anterior, la prolijidad que brindará la tecnología le ganará a la -muchas veces confusa- escritura de puño y letra. De esta forma, se ganará en eficiencia (información clara para todos) y en tiempo para dedicarle a los alumnos (sólo válido para el preceptor).

Administrador

El administrador también se verá beneficiado con la implementación de Acadeu respecto de lo económico-financiero. Pues, luego de un año de funcionamiento de este servicio, la institución comenzará a ahorrar en el uso de papel impreso para enviar comunicados y boletines. Por lo tanto, el gasto inicial que implicará la contratación de la plataforma luego retornará en forma de ahorro de insumos costosos como lo son las resmas de papel y los cartuchos de tinta.

Sustentabilidad

Si bien en las escuelas ya está funcionando un programa de reciclado como política estatal, el uso de esta plataforma escolar reducirá notablemente las impresiones de papel y la utilización de tinta. Así, su ejecución contribuirá a generar una institución más verde y respetuosa del medio ambiente. Cabe señalar que este aspecto en la actualidad está cobrando cada vez más importancia en nuestra sociedad y es tenido en cuenta especialmente por la generación millennial que tendrá hijos en un futuro no tan lejano.

Alumnos

Desde una perspectiva de alumno, en particular, si está cursando el nivel secundario la introducción de Acadeu no será una buena noticia porque le pondrá fin a la adulteración de documentos y firmas de los padres como también a la posible eliminación o pérdida de boletines. A pesar de que los chicos percibirán que se está yendo en contra de sus intereses, una mirada adulta será consciente de que ocurre todo lo contrario y que, justamente, se buscará velar por su desarrollo y recorrido escolar tratando de evitarle grandes tropiezos. En este sentido, el sistema podrá ser un factor de alerta para que el directivo trabaje con las familias en pos de mejorar el acompañamiento de los alumnos y evitar su deserción escolar.

2. 5 Factores Clave de Éxito

1. Trayectoria de Acadeu en el rubro. Su expertise en las instituciones educativas y su conocimiento sobre cómo manejarse en este ámbito;

2. Predisposición por parte de la institución educativa y de su directivo en relación con los beneficios del uso de la plataforma a nivel eficiencia organizacional. Escuela como promotor activo del sistema de cara a las familias;

3. Actitud comprometida de parte de los docentes y también de los padres en relación con el uso de la plataforma;

4. Ahorro en papel y transformación de la escuela como organización verde.

3. OBJETIVOS Y METAS

Uno de los objetivos cuantitativos es aumentar las ventas del servicio de Acadeu. De esta manera, se llegará a más clientes en general, pero particularmente se buscará lograr la inserción del sistema de Acadeu en el niveles maternal e inicial considerando aquellas escuelas que tienen tres y cuatro niveles. En este sentido, se espera adquirir el doble de escuelas clientes y pasar de 14 nuevos clientes a anuales a, por lo menos, un promedio de 20 en el mismo período.

A nivel cualitativo los objetivos son la mejora del NPS (Net Promoter Score) con la búsqueda de promotores en todos los ciclos escolares. En una escala del 1 al 10, el posicionamiento deseado se ubicaría en 8. Además, se hará hincapié en la reducción del uso del papel en un 95 por ciento y del uso del cuaderno de comunicaciones en un 85 por ciento.

4. MARKETING MIX

4.1 PRODUCTO:

A grandes rasgos, la base del producto no se modificará, pero se buscará su mejora como también se desarrollarán nuevas funcionalidades.

Algunos puntos importantes para tener en cuenta son la optimización del producto en su versión mobile y la delimitación del producto como customizado para cada nivel.

Por otra parte, es fundamental la mejora de la identidad visual y el sitio web de Acadeu en la que se enfatiza su carácter de *Tecnología académica y comunicación efectiva.*

Además, en lo que refiere al servicio de post venta hay que focalizar en dar mayor seguimiento luego de la implementación del servicio con vistas a detectar un abandono prematuro.

4.2 PRECIO:

Por tratarse de una cuestión delicada en cuanto a la situación económico financiera de las escuelas, en principio este componente del marketing mix se mantendrá igual salvo por los ajustes por inflación que la empresa haya pautado inicialmente. A partir del 2018, Acadeu estableció dos aumentos (ajustes) anuales. Estos se tuvieron en cuenta en las proyecciones que se verán más adelante.

Igualmente, una opción interesante podría ser aumentar levemente el precio a aquellas instituciones que estén dispuestas a valorar la incorporación de nuevas funcionalidades y en las que no se ponga en riesgo la continuidad de contratación del servicio.

4.3 PLAZA:

En principio, este ítem no será abordado por el plan. No se descarta una posible alianza con editoriales educativas y/o con otro jugador de esta industria para aunar esfuerzos y quedarse con una proporción importante del mercado educativo.

4.4 PROMOCIÓN:

Ésta será la parte del marketing en la que más se ahondará. Entre actividades varias, se organizarán eventos propios en conjunto con otro partner que puede ser del rubro educativo, pero también puede provenir del ámbito tecnológico -como Google o Microsoft-. Asimismo, se participará en eventos del ámbito educativo y, a la vez, de aquellos vinculados a tecnología e innovación.

Por otro lado, la comunicación del sitio web de Acadeu será delimitada según el nivel educativo en lugar de la generalidad que se ofrece actualmente. Esta lógica también se aplicará a los anuncios en redes sociales que, además, también incluirán a las familias como parte de su público.

Más allá de estas cuestiones, se fomentará la creación frecuente de contenido y presencia tanto offline como online de artículos de la empresa en torno a temáticas de interés (educación, bullying, reciclado, etc.).

Para finalizar, se hará un relevamiento de los sitios web de las escuelas clientes para garantizar la presencia del logo de Acadeu en su home para facilitar uso y visualización por parte de la comunidad educativa. Además, esto sirve como promoción indirecta y generador de awareness para todo aquel que visite la página de los establecimientos que ya cuentan con el servicio.

5. PLAN DE ACCIÓN

En el siguiente diagrama de GANTT se establecen los tiempos de implementación de las actividades de promoción y sus prioridades. Éste se encuentra en consonancia con lo reflejado en el plan a tres años en relación con las acciones de Marketing.

	Actual	**1er año**		**2do año**		**3er año**	
	2do sem.	1er sem.	2do sem.	1er sem.	2do sem.	1er sem.	2do sem.
Creación de contenidos blog (SEO)							
Gestión de notas de prensa							
Google Adwords (SEM)							
Facebook Ads (incluye Instagram)							
Alianzas con partners estratégicos							
Eventos propios							
Eventos del rubro							
Publicaciones en revistas impresas (anuncios y artículos)							

6. PRESUPUESTO Y RESULTADOS ESPERADOS

6.1 Plan en el actual contexto inflacionario

En la siguiente tabla se presenta un resumen del P&L con una proyección a tres años que, para su implementación óptima, también considera el segundo semestre de 2018.

	Año actual	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	**$3.904.970,94**	**$4.619.765,29**	**$6.733.478,44**	**$9.372.808,55**
Costos	**$1.409.129,94**	**$1.716.946,74**	**$2.718.505,70**	**$3.872.496,05**
Remuneraciones	$696.097,94	$819.840,74	$1.692.178,90	$2.716.762,17
Infraestructura	$150.840,00	$197.652,00	$242.880,00	$287.280,00
Marketing	$310.192,00	$404.396,00	$463.141,80	$507.896,88
Servicios y Mantenimiento oficina	$252.000,00	$295.058,00	$320.305,00	$360.557,00
Contribución marginal	**$2.495.841,00**	**$2.902.818,54**	**$4.014.972,74**	**$5.500.312,50**
Área de Desarrollo y actualización	**$1.123.128,45**	**$1.306.268,34**	**$1.806.737,73**	**$2.475.140,63**
EBITDA	**$1.372.712,55**	**$1.596.550,20**	**$2.208.235,01**	**$3.025.171,88**
Depreciaciones y Amortizaciones	$14.400,00	$14.400,00	$14.400,00	$14.400,00
EBIT	**$1.358.312,55**	**$1.582.150,20**	**$2.193.835,01**	**$3.010.771,88**
Impuesto a las ganancias	$475.409,39	$553.752,57	$767.842,25	$1.053.770,16
Ingresos Netos	**$882.903,16**	**$1.028.397,63**	**$1.425.992,76**	**$1.957.001,72**

Assumptions

Inflación anual	Incremento %
2018	15% (se aplicó en total en el 2do semestre dada la subida sorpresiva del dólar)

2019	14% (se aplicó el 7% el 1er semestre y el 7% restante el 2do semestre)
2020	11% (se aplicó el 5,5% el 1er semestre y el 5,5% restante el 2do semestre)
2021	10% (se aplicó el 5% el 1er semestre y el 5% restante el 2do semestre)

Dado el crecimiento en la cantidad de escuelas clientes, en el plan se contempló la cantidad de servidores necesarios como también de personal en las áreas de soporte y desarrollo para brindar una prestación acorde del servicio.

Soporte por año	**Incremento total de personas**
2018	2 personas
2019	3 personas (1 en calidad de auxiliar)
2020	4 personas (2 part time)
2021	5 personas (3 part time)
Sueldo bruto promedio por jornada full time (sujeto a incremento de la inflación)	$ 20.000

Desarrolladores por año	**Incremento total de personas**
2018	3 personas
2019	Se mantiene
2020	4 personas (2 part time)
2021	5 personas (2 part time)
Sueldo bruto promedio por jornada full time (sujeto a incremento de la inflación)	$ 50.000

Consideraciones sobre la infraestructura (servidores)

Proyección dólar	**Paridad 1 USD – Pesos argentinos ($)**
2018 (1er semestre	$ 18
2018 (2do semestre)	$ 25
2019	$ 23,53
2020	$ 22
2021	$ 21

Servers por año	**Estimación cantidad necesaria s/cantidad de escuelas**
2018	22
2019	30
2020	37
2021	45

Rango de costos de los servers	**Pago mensual**
4 GB	20 USD
8 GB	40 USD

Área de Desarrollo y Actualización

Este ítem corresponde a la inversión en desarrollo para la búsqueda de nuevas funcionalidades como también refiere a mejoras del producto y optimización mobile. Para la realización de dichas tareas, la empresa debe contratar personal externo de desarrollo para que se dedique exclusivamente. Este gasto es muy alto dado los requerimientos salariales del sector.

Depreciación y amortizaciones

Se consideró la compra de cuatros notebooks Dell Inspiron en el 2017 a 1.000 USD (bajo la paridad cambiaria 1 USD - $ 18) con una amortización a cinco años.

Desglose de los gastos de Marketing

En la siguiente tabla puede verse la apertura de las acciones de Marketing. Si bien se continuará con las actividades de promoción que tradicionalmente suele llevar adelante Acadeu tales como la participación en eventos del rubro, avisos en Facebook (para directivos) y notas en revistas de educación, se sumarán algunas cuestiones para profundizar el trabajo en otras aristas. Entre ellas, las más relevantes son campañas de prensa, anuncios en redes sociales que incluyen a las familias y generación intensiva de contenidos desde el blog propio de la empresa. En el primer año completo de implementación del plan (2019), la inversión se concentrará en los puntos recién mencionados para posicionar a la empresa respecto de su awareness.

	Año actual	Año 1	Año 2	Año 3
Marketing	$310.192,00	$404.396,00	$463.141,80	$507.896,88
Eventos del rubro - encuentros de escuelas + congresos para personal de conducción (mínimo 2 por año)	$86.000,00	$98.040,00	$108.824,40	$119.706,84
Stand en el evento + viáticos y hospedaje (suelen ser en otra provincia) + comidas				
Publicidad gráfica en medios del sector (mínimo 2 por año)	$26.200,00	$29.868,00	$33.153,48	$36.468,83
Revistas que circulan internamente en las escuelas				
Facebook Ads (durante todo el año) (Dirigidos a Directivos)	$42.992,00	$36.488,00	$45.163,92	$39.721,21

Creación de contenidos blog (SEO) contratan externo	$36.000,00	$84.000,00	$93.240,00	$102.564,00
Gestión de notas de prensa (campaña con agencia de prensa)		$100.000,00	$55.500,00	$61.050,00
Google Adwords (SEM)		$19.512,00	$39.024,00	$58.536,00
Facebook Ads (dirigidos a los padres)	$119.000,00	$36.488,00	$45.163,92	$39.721,21
Eventos propios			$43.072,08	$50.128,79

Assumptions

Precios base	
Participación en eventos del rubro (incluye los gastos antes indicados)	$43.000
Gestión de notas de prensa (campañas de comunicación)	$12.100
Facebook Ads	No hay mínimos en principio. Los resultados y alcance óptimo están sujetos al dinero invertido.
Creación de contenidos en blog	$7.000 por nota por mes
Gestión de notas de prensa (campañas de comunicación)	$100.000 campaña anual
Google Adwords y Facebook Ads	Cuanto más dinero disponible haya para invertir, mejor será. Los mínimos de inversión son bajos, pero condición el alcance de la campaña.

Al calcular los ingresos se tuvieron en cuenta las tarifas vigentes del plan clásico $12,41 y de la versión avanzada a $17,73 por alumno en establecimiento de hasta 500 estudiantes.

Para la estimación del ítem de Marketing se tuvieron en cuenta presupuestos medianos para poder fortalecer el posicionamiento de Acadeu como empresa referente en el área de gestión y comunicación educativa.

En el primer semestre de cada año se asume que el incremento en la cantidad de escuelas clientes será mayor dada la predisposición de las instituciones educativas a adquirir este tipo de servicios.

Con este plan, en tres años Acadeu adquirirá 60 nuevos clientes. Esa nueva clientela implicará un 5,62 por ciento del mercado de nivel secundario, un 3,81

por ciento del mercado de escuelas con los niveles primario-secundario, un 1,92 por ciento del mercado con los tres ciclos educativos (inicial-primario-secundario) y un 1,63 por ciento del mercado en instituciones con los cuatro niveles (maternal-inicial-primario-secundario).

En el siguiente cuadro puede verse en cantidad de escuelas por nivel cuál fue el crecimiento luego de la implementación del plan.

Punto de partida: 2018	**Punto de llegada: 2021**
Secundario: 19	Secundario: 33
Primario y Secundario: 8	Primario y Secundario: 25
Inicial, Primario y Sec.:17	Inicial, Primario y Sec.: 35
Maternal, Inic., Prim. y Sec.: 3	Maternal, Inic., Prim. y Sec.:14

En relación con la cantidad de alumnos, se espera la siguiente evolución:

2do semestre de 2018	**Fines de 2021**
12.880	31.345

Al tratarse de una industria B2B con la particularidad de enmarcarse en el sector escolar, no es factible un aumento masivo de clientes. Podría decirse que es un crecimiento más gradual pero seguro y en el que la escalabilidad está garantizada.

Para medir la efectividad de este plan de marketing no se considerará el cálculo de TIR ya que no hay un desembolso inicial por tratarse de un negocio que ya se encuentra en funcionamiento.

El ROMI de este plan, teniendo en cuenta los Ingresos sin ningún tipo de descuento junto con el desembolso en marketing, es 13,61. Mientras tanto, si se parte de la Contribución Marginal, el ROMI es 7,85.

6.2 Plan sin inflación

Con la intención de tener un panorama más claro de los números presentados en el plan, en este apartado se los abordará sin considerar un contexto inflacionario con un dólar estable a $18,00.

Hay que tener en cuenta que los ítems de Infraestructura – la cantidad de servers crece a medida aumenta la cantidad de escuelas- y Remuneraciones – la cantidad de personas en soporte y en desarrollo crece conjuntamente con la cantidad de clientes - experimentan un aumento año a año a pesar de no situarse en situación inflacionaria. Asimismo, el aumento en la cantidad de establecimientos que usan el servicio de Acadeu genera más disponibilidad del presupuesto para acciones de marketing por eso su incremento.

	Año actual	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	**$3.416.610,25**	**$3.619.663,44**	**$4.712.494,44**	**$5.920.580,10**
Costos	**$1.328.275,38**	**$1.481.117,70**	**$2.476.042,69**	**$3.479.703,87**
Remuneraciones	$696.097,94	$756.097,94	$1.639.378,90	$2.550.862,17
Infraestructura	$130.000,00	$151.200,00	$198.720,00	$246.240,00
Marketing	$274.177,44	$345.819,76	$409.943,79	$454.601,70
Servicios y Mantenimiento oficina	$228.000,00	$228.000,00	$228.000,00	$228.000,00
Contribución marginal	**$2.088.334,87**	**$2.138.545,74**	**$2.236.451,75**	**$2.440.876,23**
Área de Desarrollo y actualización	**$939.750,69**	**$962.345,58**	**$1.006.403,29**	**$1.098.394,30**
EBITDA	**$1.148.584,18**	**$1.176.200,16**	**$1.230.048,46**	**$1.342.481,93**
Depreciaciones y Amortizaciones	$14.400,00	$14.400,00	$14.400,00	$14.400,00
EBIT	**$1.134.184,18**	**$1.161.800,16**	**$1.215.648,46**	**$1.328.081,93**
Impuesto a las ganancias	$396.964,46	$406.630,05	$425.476,96	$464.828,67
Ingresos Netos	**$737.219,72**	**$755.170,10**	**$790.171,50**	**$863.253,25**

Desglose gastos en Marketing sin considerar inflación:

	Año actual	Año 1	Año 2	Año 3
Marketing	**$274.177,44**	**$345.819,76**	**$409.943,79**	**$454.601,70**
Eventos del rubro - encuentros de escuelas + congresos personal de conducción (mínimo 2 por año)	$82.520,00	$84.314,40	$96.853,72	$107.736,16
Stand en el evento + viáticos y hospedaje (suelen ser en otra provincia) + comidas				
Publicidad gráfica en medios del sector (mínimo 2 por año)	$22.844,00	$23.725,68	$27.254,19	$30.316,45
Revistas que circulan internamente en las escuelas				
Facebook Ads (durante todo el año) (Dirigidos a Directivos)	$40.213,44	$31.379,68	$40.195,89	$35.749,09
Creación de contenidos blog (SEO) contratan externo	$33.480,00	$72.240,00	$82.983,60	$92.307,60
Gestión de notas de prensa (campaña con agencia de prensa)		$86.000,00	$49.395,00	$54.945,00
Google Adwords (SEM)		$16.780,32	$34.731,36	$52.682,40
Facebook Ads (dirigidos a los padres)	$95.120,00	$31.379,68	$40.195,89	$35.749,09
Eventos propios			$38.334,15	$45.115,91

En este caso el ROMI, según los mismos parámetros indicados en la estimación con inflación, es 10,90. Por otra parte, como se hizo en el caso anterior, en un escenario en el que se parte de la Contribución Marginal el retorno de la inversión en marketing es 5.

7. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

En cuanto a los key perfomance indicators (KPI), para medir cómo funciona la ejecución del plan serán tenidos en cuenta los siguientes parámetros:

- La cantidad de visitas al sitio web / conversiones. En este caso, como la compra no se da de forma online por tratarse una industria B2B la conversión se considera el rellenado de un formulario. El seguimiento de las visitas que llegan por Adwords, SEO y redes sociales.

- Estimación de ventas totales teniendo en cuenta cada canal utilizado (eventos, RRSS y publicidad en Internet) para analizar su impacto y ajustar su participación en el presupuesto.

- Medición del Net Promoted Score: tanto en las instituciones educativas como en las familias dado que estas últimas son influyentes en el momento de la continuidad de uso del servicio.

- Cálculo del Life Time Value de los clientes: si bien no es una tarea nada simple se buscará medir este parámetro para ajustar los planes de marketing futuros.

- Medición de la consideración y el awareness de la empresa dentro de la variedad de proveedores que ofrecen plataformas de gestión.

CONCLUSIONES

Como se expuso a lo largo de este trabajo de análisis la industria de las plataformas de gestión para instituciones educativas presenta una complejidad tal que es necesario conocerla desde adentro para poder comprenderla y generar un negocio en ella.

Por un lado, esto se explica por su carácter B2B en donde las escuelas son los clientes y el contacto es con sus directivos, pero en donde la decisión de la contratación del servicio queda en manos del que maneja las cuestiones financieras; por otro, dado que se trata de un modelo SAAS que implica un pago mensual, su abono ingresa en los gastos ordinarios de los establecimientos educativos -junto con el 80 por ciento que representan las remuneraciones de la escuela- por lo que debe presentarse como un servicio que viene a cumplir con una misión importante y de gran peso que justifique un desembolso de dinero periódico.

Otro punto que no hay que desestimar es que la expertise en el rubro es muy valorada por las escuelas, principalmente por ser un sector tradicional. Su importancia es tal que opera como sello de garantía y tranquilidad para las aquellos que son potenciales clientes. En la misma línea, se inscribe la relevancia de la recomendación como uno de los factores que incide para la llegada de Acadeu a los establecimientos.

Asimismo, la probabilidad de cambio de proveedor de plataforma es baja. Una vez que una escuela contrata el servicio de un software de gestión difícilmente opte por otro servicio excepto que medie un asunto de índole económico financiero o se haya tenido una mala experiencia en cuanto a su utilidad, falta de soporte o facilidad de uso en cuanto a usabilidad.

Acadeu es parte de una industria que, en términos de Porter, es atractiva para los actores que ya forman parte de su lógica; aunque no lo es tanto para aquellos que pretenden ingresar a ella dado el valor que se le otorga a la trayectoria como

también el impacto multiplicador que tiene el ingreso en una escuela por un nivel para luego extenderse a los demás.

Un punto importante que no hay que perder de vista es que las instituciones educativas y sus directivos son los que deben responder ante las familias ante cualquier inconveniente con la plataforma escolar que haya contratado. Es decir, se trata de uno de los proveedores que la escuela contrató y es ésta la que debe hacerse cargo ante cualquier eventualidad. De esta manera, la institución deposita gran parte de su credibilidad al elegir un software de gestión.

En la actualidad, Acadeu cuenta con una base firme en el nivel secundario y también va en ese camino en el primario. Sin embargo, en maternal e inicial aún le falta penetrar y delimitar la utilidad que puede ofrecer para este público. Esto se suma a que algunos padres que tienen a sus hijos en estos ciclos no le ven razón alguna de uso o no ven ningún tipo de herramienta en la tecnología para mejorar sus vidas. En este sentido, es fundamental trabajar con las escuelas y las familias que el sentido de la introducción de la tecnología viene a acompañar el encuentro directo, no a reemplazarlo sino a fortalecerlo. Afortunadamente, en las encuestas a las familias en la mayoría de los casos se pudo percibir predisposición al uso de las plataformas para mejorar la interacción con las instituciones educativas. Además, otro punto a considerar en relación con las familias es que pueden entorpecer o fomentar la adopción y utilización de un software. No hay que desestimar el poder de la voz de los padres -como se mencionó en el caso de una escuela hay familias que están solicitando la reanudación de Acadeu- y hay que tenerlo en cuenta al momento de realizar comunicaciones para consolidar la vinculación con ellos. También es relevante destacar que dado que los padres utilizan la app mobile es un requisito indispensable que esta versión funcione correctamente.

Más allá del peso que pueden tener las familias en cuanto a la aceptación o no de las plataformas escolares, hay que hacer hincapié en el papel clave que tiene la escuela en cuanto a la implementación del servicio. De su accionar depende principalmente el uso efectivo de la plataforma como principal medio de organización y comunicación por parte de los profesores, preceptores y familias.

Por otra parte, entre las singularidades de la escuela como institución con procesos en los que aún predomina lo artesanal, la persistencia de la cultura escrita y su cristalización en el cuaderno de comunicaciones siguen siendo grandes obstáculos para el ingreso de Acadeu y de otras plataformas a los establecimientos escolares. Si bien hay que tener presente que aún algunas notificaciones como pueden serlo las autorizaciones tienen rango legal y son supervisados por la inspección escolar, más allá de este caso particular, en la gran mayoría de las comunicaciones el uso del tradicional cuaderno responde más a una costumbre que a una utilidad real. Según lo relevado en los clientes que ya cuentan con el servicio de Acadeu, es necesario desmotivar su uso y presentar a la plataforma como un instrumento que repercute en el corazón de la organización escolar, agilizando la comunicación y haciéndola más efectiva, en donde la optimización institucional también tiene su correlato en una notable reducción del uso de papel impreso y de los cartuchos de tinta.

El interés y la contratación de este tipo de servicios está sujeto a la visión que tenga el personal de conducción de la escuela. Como se expuso en el apartado sobre los aspectos demográficos de los clientes, la edad que predomina en el rubro suele estar ligada con escasa alfabetización tecnológica y falta de formación en gestión educativa – retomando el planteo de Basaldúa-. Teniendo en cuenta estos condicionamientos, Acadeu debe venir a cubrir de algún modo esta falencia y contribuir a profesionalizar a la institución. Tiene la misión de acercar al directivo una propuesta que renueve su escuela y optimice sus procesos cotidianos para poder mejorarla en sentido amplio y generar una marca prometedora para sus actuales clientes – los padres de sus alumnos- y para los futuros.

De acuerdo con el relevamiento realizado, la implementación de Acadeu luego de un año transforma la organización de la escuela y esto se hace perceptible en el acceso inmediato a información actualizada sobre los alumnos y en la mejora de la comunicación con las familias, además de verificarse en la reducción del uso de la libreta de comunicados y de papel impreso. La facilidad de su utilización en términos de usabilidad junto a su buen soporte y su

adaptación a las necesidades de las instituciones educativas contribuyen a la continuidad del servicio. Es decir, se cumple lo señalado por Pedró en cuanto a percepción de facilidad de uso de esa tecnología y, lo más trascendente, se verifica su promesa de eficiencia.

Con el plan de marketing propuesto, Acadeu verá duplicada la cantidad de establecimientos educativos que tiene como clientes y casi triplicada la cantidad de alumnos que maneja. Su crecimiento en los niveles educativos tempranos será notable, luego de una adecuada comunicación más enfocada en este público en particular -aunque este cambio también se hará extensivo respecto de los otros niveles-. Uno de los fines más sobresalientes de este esquema a tres años es la localización de Acadeu como uno de los referentes insoslayables de la industria de las plataformas escolares y, a la vez, como iniciador y propiciador de la profesionalización de la escuela y de la educación, ambas en entendidas en sentido amplio.

Por último, teniendo en cuenta la renovación que se está produciendo en cuanto al rango etario del personal de conducción y su formación en gestión educativa, Acadeu cuenta con un futuro promisorio de adherentes que estarán más cercanos al ideal planteado por Basaldúa de director *emprendedor*. De esta manera, se espera que muchas de las barreras -tales como el bajo grado de alfabetización digital- que hoy dificultan el ingreso de su servicio a muchas instituciones, próximamente ya no sean tales y sean los propios directivos los que se acerquen de forma espontánea a contratar Acadeu.

BIBLIOGRAFÍA

Ander-Egg, E. 1987.Técnicas de investigación social (21a. ed.). México: El Ateneo (Colección guidance).

Basaldúa, J. L. 2011. Gestión Estratégica: claves para directivos de instituciones educativas (1ra ed.). Rosario: Ediciones Logos.

Brailovsky, D. 2010. Saberes, disciplina e identidades en los materiales y objetos escolares. Un estudio sobre la cultura escolar a través de sus objetos, tesis de doctorado, Escuela de Educación, Universidad de San Andrés. Citado en: Erro, S. 2012. Las actas escolares. Un análisis acerca de las funciones pedagógicas y los sentidos de los textos legales en la escuela primaria, Tesis de Maestría, Buenos Aires, Universidad de San Andrés.

B2B Buyer's Survey. 2016. Sixth Annual Demand Gen Report.

Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (CESSI). 2017. "Reporte Anual sobre la situación y evolución del sector de Software y Servicios Informáticos al año 2016", mayo 2017. http://www.cessi.org.ar/opssi-reportes-949/index.html (Consultado: 24/01/2018).

Davis, F. D., Bagozzi, R. P. y Washaw, P. R. 1989. «User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models», Management Science, 35 (8), 982-1003. Citado en: Pedró, F. 2011. Tecnología y escuela: lo que funciona y por qué. XXVI Semana Monográfica de la Educación LA EDUCACIÓN EN LA SOCIEDAD DIGITAL. Fundación Santillana.

Dirección Nacional de Información y Estadística Educativa (DiNIEE). Ministerio de Educación y Deportes de la Nación. 2015. Anuario Estadístico Educativo.

Dirección Nacional de Información y Estadística Educativa(DiNIEE). Ministerio de Educación y Deportes de la Nación. 2015. Relevamiento Anual.

Erro, S. 2012. *Las actas escolares. Un análisis acerca de las funciones pedagógicas y los sentidos de los textos legales en la escuela primaria*.Tesis de Maestría en Educación, Buenos Aires, Universidad de San Andrés.

Krug, S. 2005. Don't make me think. A common sense approach to Web Usability (2nd ed.) Berkeley: New Riders.

Pedró, F. 2011. Tecnología y escuela: lo que funciona y por qué. XXVI Semana Monográfica de la Educación LA EDUCACIÓN EN LA SOCIEDAD DIGITAL. Fundación Santillana.

Porter, M. 2008. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Boston: Harvard Business Review.

Sánchez, W. 2011. La usabilidad en Ingeniería de Software: definición y características. *Ing-novación. Revista de Ingeniería e Innovación de la Facultad de Ingeniería*, Universidad Don Bosco. Nro. 2. pp. 7-21. ISSN 2221-1136.

Woods, P. 1987. La escuela por dentro. La etnografía en la investigación educativa, Barcelona, Paidós. Citado en: Erro, S. (2012). Las actas escolares. Un análisis acerca de las funciones pedagógicas y los sentidos de los textos legales en la escuela primaria, Tesis de Maestría, Buenos Aires, Universidad de San Andrés.

Taylor, S. y R.C. Bogdan. 1989. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona: Paidós.

Artículos online citados

Braginski, Ricardo. 2016. "Argentina, atrasada en condiciones laborales y formación de directores". Clarín, 27 de septiembre. https://www.clarin.com/sociedad/argentina-condiciones-laborales-formacion-directores_0_Sk5w_IdT.html (Consultado: 29/04/2018)

Catalano, Sebastián. 2018. “Crece el coworking, la moda de las oficinas cool compartidas: ¿boom inmobiliario o próximo parripollo?”. Infobae, 27 de febrero. https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2018/02/27/crece-el-coworking-la-moda-de-las-oficinas-cool-compartidas-boom-inmobiliario-o-proximo-parripollo/ (Consultado: 20/04/2018)

Clarín, 2017. “Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials, ¿a qué generación pertenecés?”, 7 de julio. https://www.clarin.com/entremujeres/carrera-y-dinero/baby-boomers-generacion-millennials-centennials-generacion-perteneces_0_ByLAxzpEW.html (Consultado: 25/04/2018)

Davidovsky, Sebastián. 2017.‘’Nacional o extranjero: el debate sobre el software utilizado por el Estado”. La Nación, 25 de julio. https://www.lanacion.com.ar/2046650-nacional-o-extranjero-el-debate-sobre-el-software-elegido-por-el-estado (Consultado: 13/02/2018)

Economix TV, 2017. “Áulica la plataforma web para gestionar escuelas desarrollada por emprendedores cordobeses”, 27 de abril. http://www.economixtv.com/programas/aulica-la-plataforma-web-para-gestionar-escuelas-deasarrollada-por-emprendedores-cordobeses (Consultado: 29/04/2018)

Ensick, María Gabriela. 2018. “Accenture deja edificio del Microcentro y se muda al Polo Tecnológico”. El Cronista, 18 de abril. https://www.cronista.com/negocios/Accenture-deja-edificio-del-Microcentro-y-se-muda-al-Polo-Tecnologico-20180430-0051.html (Consultado: 1/05/2018)

Garau, Joaquín. 2017. “Los 4 beneficios de la nueva Ley de Emprendedores”. Apertura, 3 de marzo. https://www.apertura.com/emprendedores/Los-4-beneficios-de-la-nueva-Ley-de-Emprendedores-20170330-0001.html (Consultado: 15/04/2018)

Gasalla, Juan. 2017. “En la Argentina ya hay más de 7 millones de accesos fijos a internet”. Infobae, 13 de junio. https://www.infobae.com/economia/2017/06/13/en-la-argentina-ya-hay-mas-de-7-millones-de-accesos-fijos-a-internet/ (Consultado: 2/05/2018)

Globe Newswire (2017). “Edmodo Partners with Clever to Give Districts Automatic Digital Classrooms”, 20 de noviembre. https://globenewswire.com/news-release/2017/11/20/1197709/0/en/Edmodo-Partners-with-Clever-to-Give-Districts-Automatic-Digital-Classrooms.html (Consultado: 1/03/2018)

Infotechnology, 2016. “El aula del colegio en una pantalla”. 22 de junio. https://www.infotechnology.com/negocios/El-aula-del-colegio-en-una-pantalla-20160622-0005.html (Consultado: 20/06/2017)

iProfesional, 2015. “Crece en la Argentina el coworking, el estilo de trabajo que impuso Google”, 23 de octubre. http://www.iprofesional.com/notas/221582-google-coworking-Crece-en-la-Argentina-el-coworking-el-estilo-de-trabajo-que-impuso-Google- (Consultado: 20/04/2018)

Jaimovich, Desirée. 2018. “La Argentina, entre los países con peor calidad de conexión a internet”. Infobae, 27 de febrero. https://www.infobae.com/tecno/2018/02/27/la-argentina-entre-los-paises-con-peor-calidad-de-conexion-a-internet/ (Consultado: 2/05/2018)

Jaimovich, Desirée. 2018. “El 30% de los argentinos no tiene acceso a internet y muchos de los que tienen no saben cómo usarla”. Infobae, 12 de marzo. https://www.infobae.com/tecno/2018/03/12/el-30-de-los-argentinos-no-tiene-acceso-a-internet-y-muchos-de-los-que-tienen-no-saben-como-usarla/ (Consultado: 2/05/2018)

Montaña, Eloy. 2016. ‘’Así es el embudo de conversión de un SAAS”. Increnta, 11 de mayo. http://increnta.com/es/blog/embudo-de-conversion-servicio-saas/ (Consultado: 3/02/2018)

Nielsen, J., and Molich, R. 1990. Heuristic evaluation of user interfaces, Proc. ACM CHI'90 Conf. (Seattle, WA, 1-5 April), 249-256. Disponible en: https://www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics/ Citado en Sánchez, W. 2011. La usabilidad en Ingeniería de Software: definición y características. *Ingnovación. Revista de Ingeniería e Innovación de la Facultad de Ingeniería*, Universidad Don Bosco. Nro. 2. pp. 7-21. ISSN 2221-1136.

Poore, Federico. 2018. "300 empresas y una inversión de US$ 324 millones: ¿Qué fue del Distrito Tecnológico 10 años después?". Infotechnology, 23 de febrero. https://www.infotechnology.com/labs/300-empresas-y-una-inversion-de-US-324-millones-que-fue-de-el-Distrito-Tecnologico-10-anos-despues-20180223-0010.html (Consultado: 25/04/2018)

Subsecretaría de Educación - Dirección Provincial de Educación Inicial. 2012. "El sentido del cuaderno de comunicados en las instituciones del Nivel Inicial". http://servicios2.abc.gov.ar/lainstitucion/sistemaeducativo/educacioninicial/capacitacion/documentoscirculares/2012/cuaderno_de_comunicados.pdf (Consultado: 21/01/2018)

Wayra. 2017. First Wayra Global Call: Bases Convocatoria. https://www.openfuture.org/es/call/first-wayra-global-call-2017/3/05d8461e5a67200c6595a37e799cac44 (Consultado: 25/02/2018)

Trabajos de graduación de referencia

Giménez, N. 2015. *Blended Buenos Aires: Análisis del entorno competitivo de los colegios primarios y secundarios de la Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires para la adopción de Blended Learning*. Trabajo de Graduación de la Lic. en Administración de Empresas, Buenos Aires, Universidad de San Andrés.

Sajnin,P. 2015. *Starthelper: Software para creación de emprendimientos*. Trabajo de Graduación del MBA, Buenos Aires, Universidad de San Andrés.

Artículos online consultados

Plataformas de gestión escolar

http://www.aula1.com/10-claves-elegir-plataforma-gestion-educativa/

http://www.teclatam.com/acadeu-educacion/

https://portinos.com/26010/la-plataforma-figaro-lleva-el-colegio-a-la-nube

http://www.lanacion.com.ar/1870910-la-plataforma-online-que-achica-distancias-entre-el-colegio-y-la-familia

http://www.educaciontrespuntocero.com/novedades2/plataformas-gestion-escolar/12663.html

http://www.lavoz.com.ar/negocios/aulica-el-colegio-del-escritorio-la-nube

http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/los-ganadores-del-segundo-ba-apps

https://www.clarin.com/entremujeres/hogar-y-familia/hijos/cuaderno-comunicaciones-on-line_0_BkWzMlqwml.html

https://www.infobae.com/play-tv/2016/08/24/la-tecnologia-que-reemplazara-al-cuaderno-de-comunicaciones/

http://www.sobretiza.com.ar/2017/08/17/cuaderno-rojo-busca-potenciar-la-comunicacion-de-las-escuelas/

http://www.lanacion.com.ar/2062576-los-cuadernos-de-comunicaciones-digitales-llegan-a-las-aulas-argentinas

http://www.lanacion.com.ar/2046650-nacional-o-extranjero-el-debate-sobre-el-software-elegido-por-el-estado

http://www.lanacion.com.ar/1930281-poder-geek-un-cuaderno-de-comunicaciones-virtual

http://www.lanacion.com.ar/1972401-la-industria-del-software-nacional-creo-en-2016-unos-7000-empleos-y-las-ventas-crecieron-362-por-ciento

http://www.lanacion.com.ar/1959152-la-industria-del-software-crece-en-la-argentina-y-ya-factura-mas-de-us-63000-millones-por-ano

https://distintaslatitudes.net/blended-colegio-en-smartphone

http://eecordoba.org/directorio-de-emprendimientos-eecba/1200/plataforma-educativa-aulica/

https://www.elobservador.com.uy/un-sistema-gestion-busca-conquistar-los-colegios-privados-n878366

http://www.emprendedorxxi.coop/html/tribuna/tribuna_entrevista.asp?IdEntrevista=2720&idTipo=
https://www.lanacion.com.ar/1614535-la-tarea-en-la-web-cada-vez-mas-docentes-usan-las-redes-sociales
http://www.startups.com.ar/2016/04/blended-com-ar-una-nueva-forma-de-comunicacion-escolar/
http://www.dossiernet.com.ar/articulo/una-nueva-generacion-de-startups-digitales-se-suma-al-portfolio-de-empresas-aceleradas-por-wayra-argentina/5838
http://espacionegocios.com.ar/blended-la-aplicacion-desplazara-al-cuaderno-comunicaciones/
http://m.iprofesional.com/notas/258878-internet-emprendedores-software-tecnologia-emprendedor-big-data-startup-machine-learning-Tres-proyectos-ganaron-us50000-en-el-concurso-de-innovacion-tecnologica-Makers-in-Garage
https://www.cronista.com/pyme/Blended-el-cuaderno-de-comunicaciones-hecho-app-20161215-0034.html

Servers

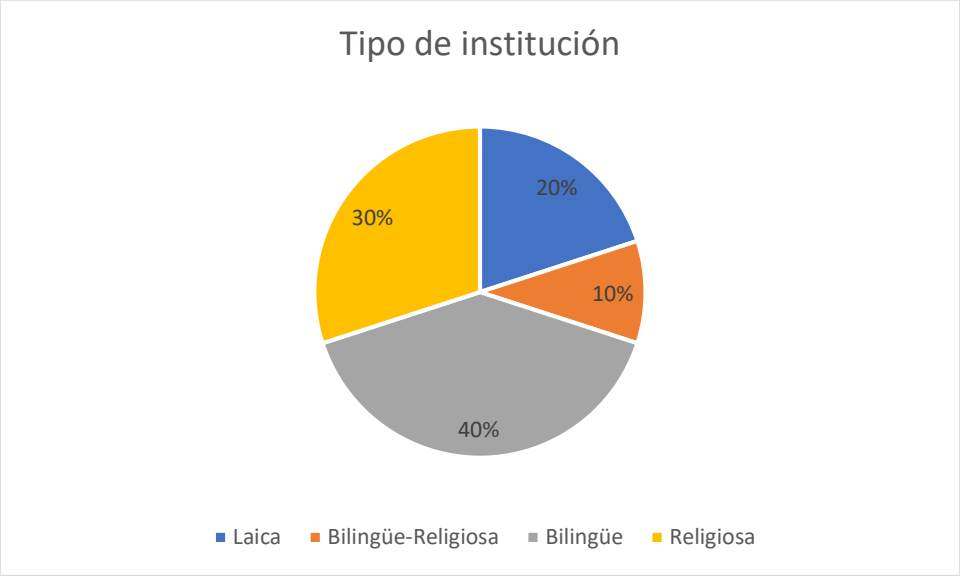
https://es.linkedin.com/pulse/guerra-en-la-nube-digital-ocean-vs-amazon-lightsail-antonio-fernandez
https://www.theregister.co.uk/2018/01/18/digital_ocean_cuts_cloud_server_prices/
https://serverguy.com/comparison/digitalocean-vs-aws-ec2/
https://www.quora.com/How-is-DigitalOcean-as-compared-to-AWS-in-terms-of-ecosystem-scalability-ease-of-setup-and-pricing
https://www.intel.com/content/dam/www/public/us/en/documents/guides/cloud-computing-virtualization-building-private-iaas-guide.pdf

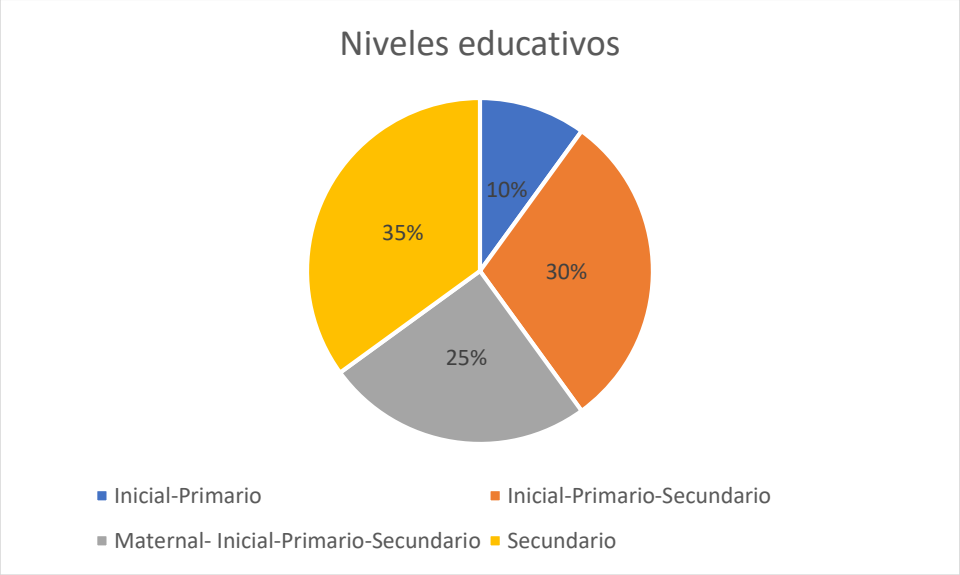
SAAS

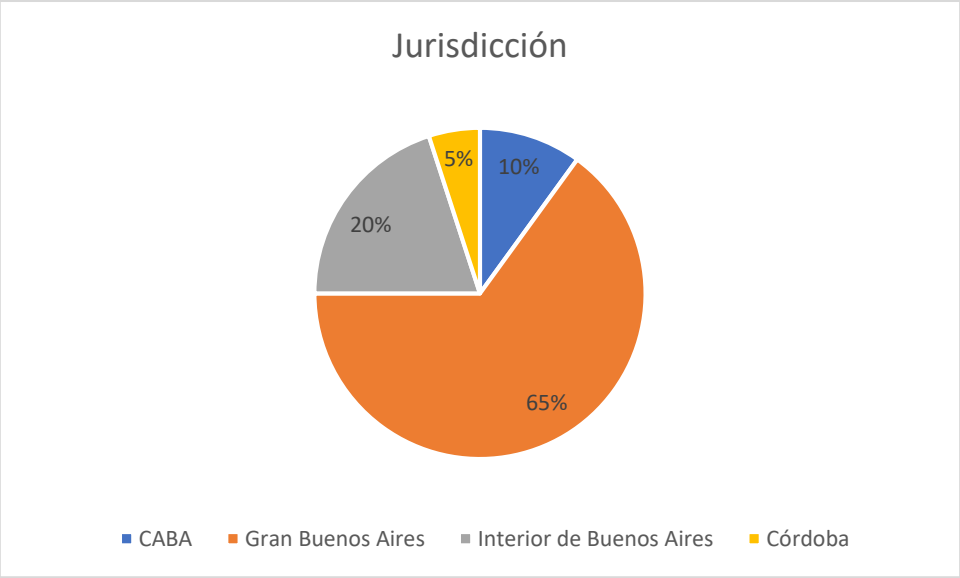
http://increnta.com/es/blog/embudo-de-conversion-servicio-saas/
http://cuadernodemarketing.com/leads-y-prospects-quienes-son-como-generarlos/
https://blog.hubspot.es/marketing/marketing-tecnologico-inbound-aplicado-a-negocios-de-saas

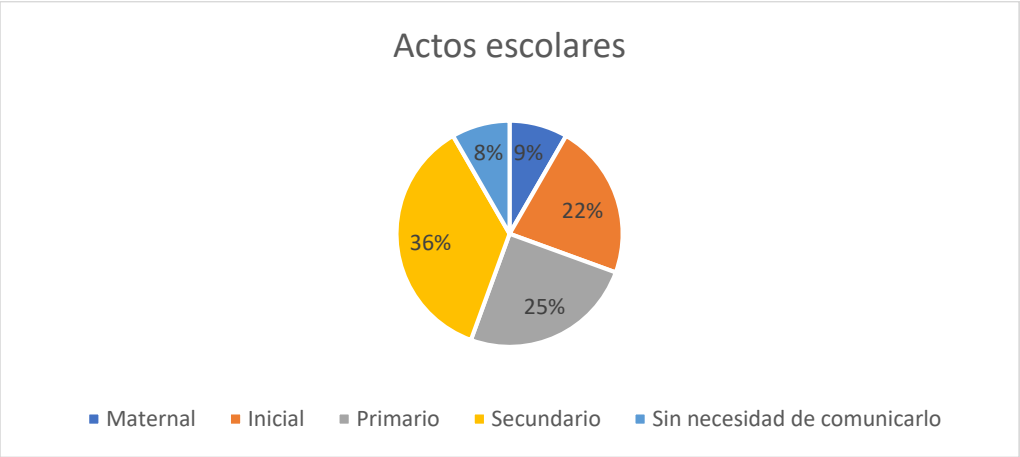
ANEXO

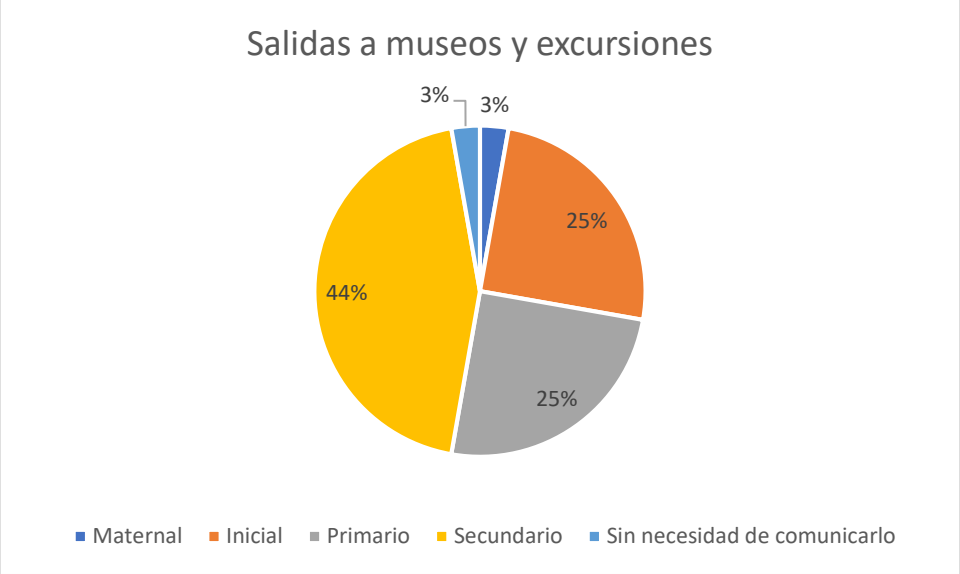
RESULTADOS ENCUESTAS CLIENTES ACADEU

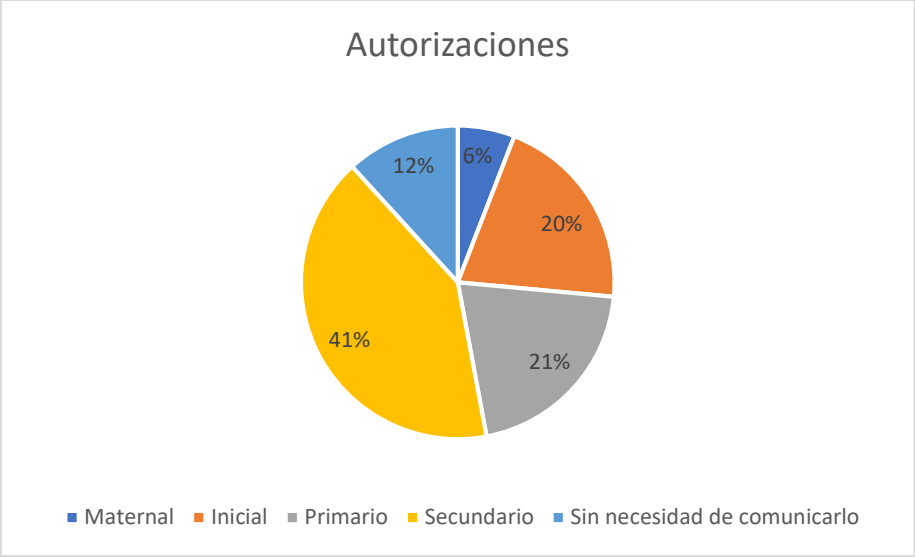


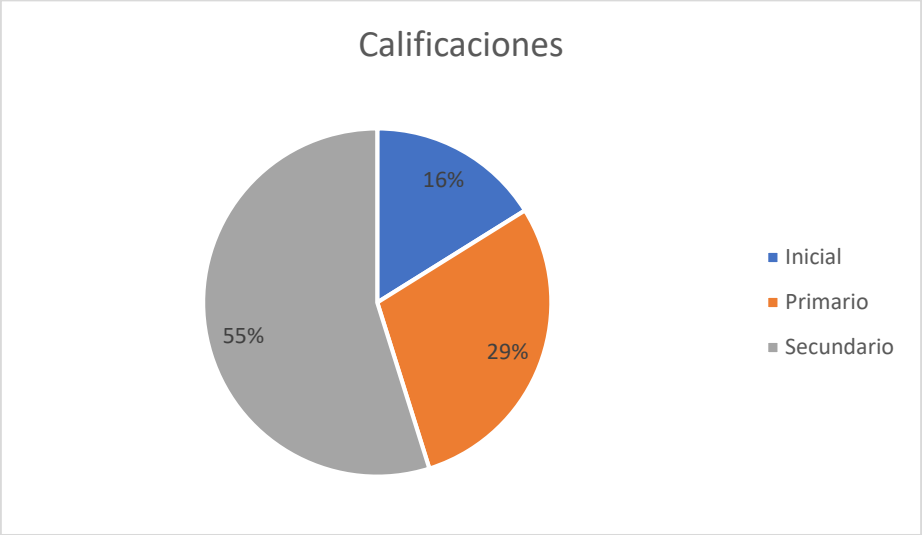


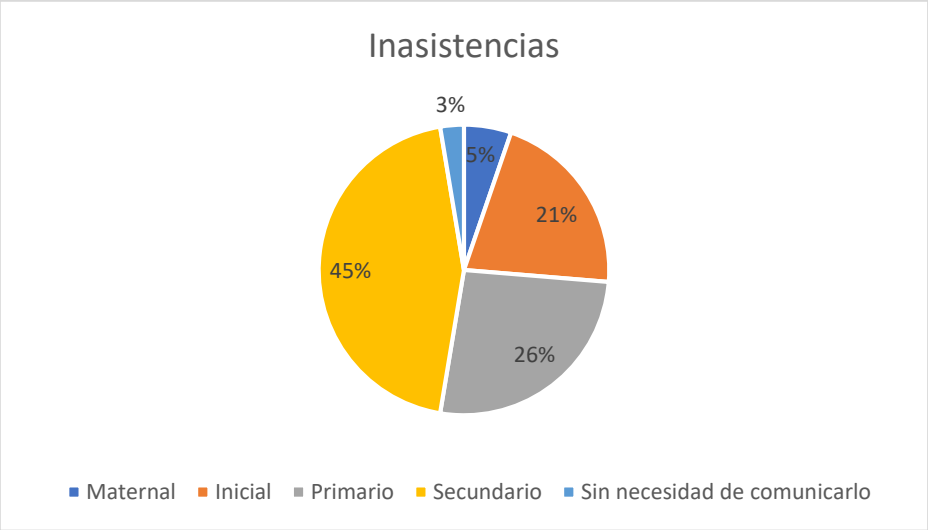

Jurisdicción
5%
10%
20%
65%
CABA
Gran Buenos Aires
Interior de Buenos Aires
Córdoba

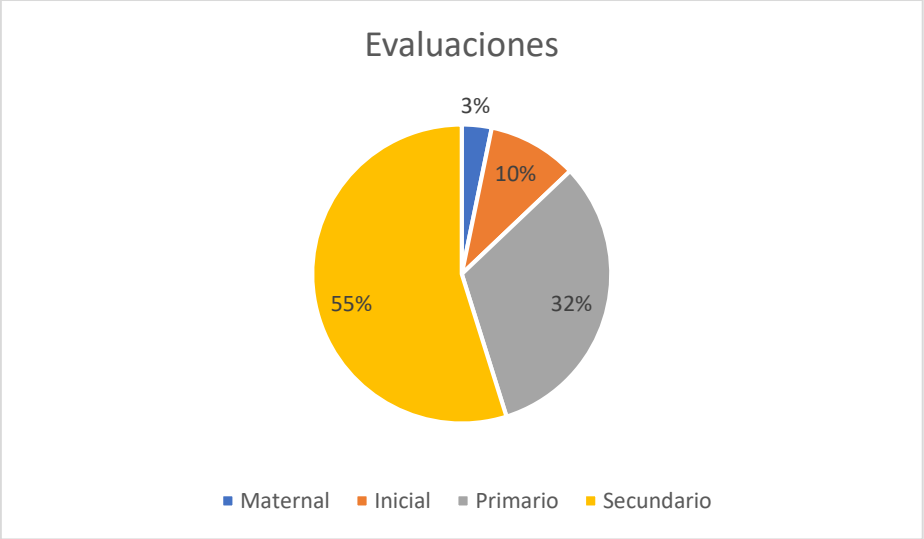

Actos escolares
8%
9%
22%
36%
25%
Maternal
Inicial
Primario
Secundario
Sin necesidad de comunicarlo

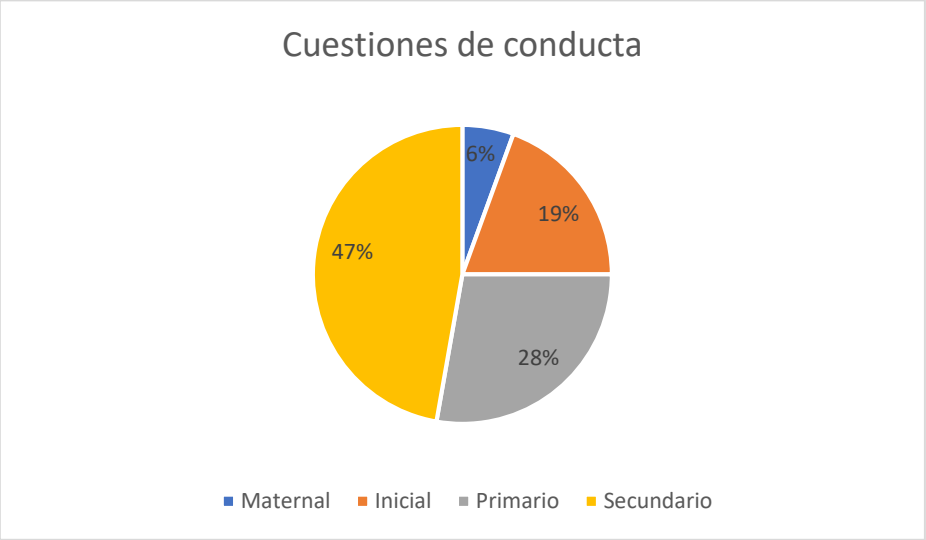

Salidas a museos y excursiones
3%
3%
25%
44%
25%
Maternal
Inicial
Primario
Secundario
Sin necesidad de comunicarlo

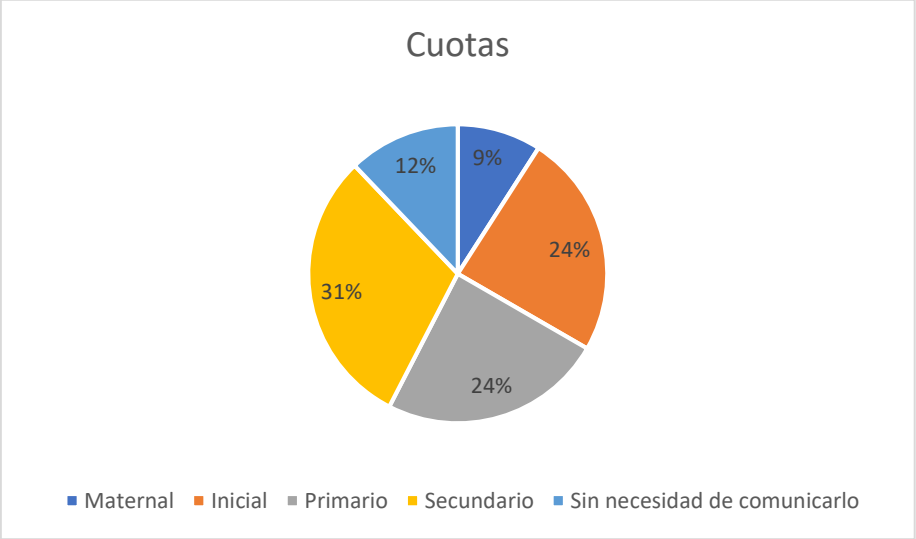

Autorizaciones
6%
20%
21%
41%
12%
Maternal
Inicial
Primario
Secundario
Sin necesidad de comunicarlo

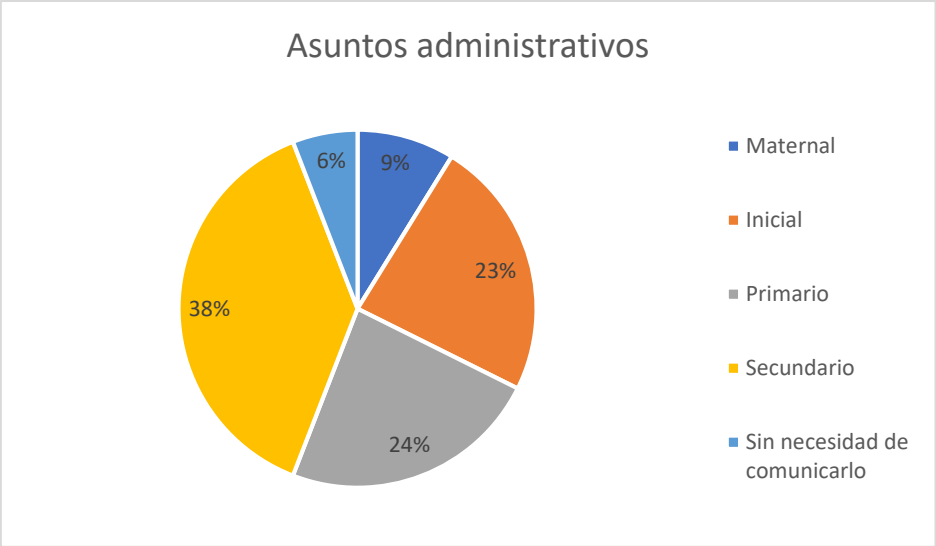

Calificaciones
16%
29%
55%
Inicial
Primario
Secundario

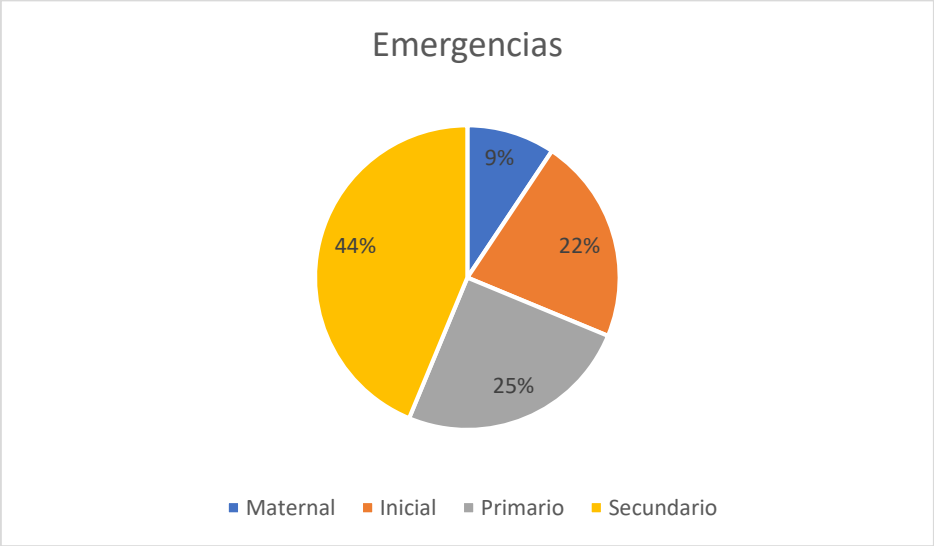

Inasistencias
3%
5%
21%
45%
26%
Maternal
Inicial
Primario
Secundario
Sin necesidad de comunicarlo

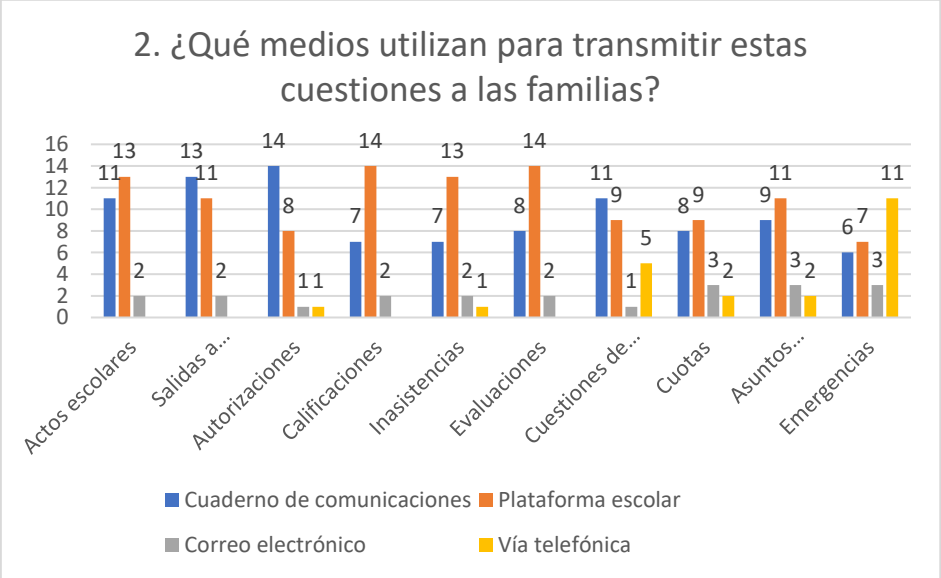

Evaluaciones
3%
10%
32%
55%
Maternal
Inicial
Primario
Secundario

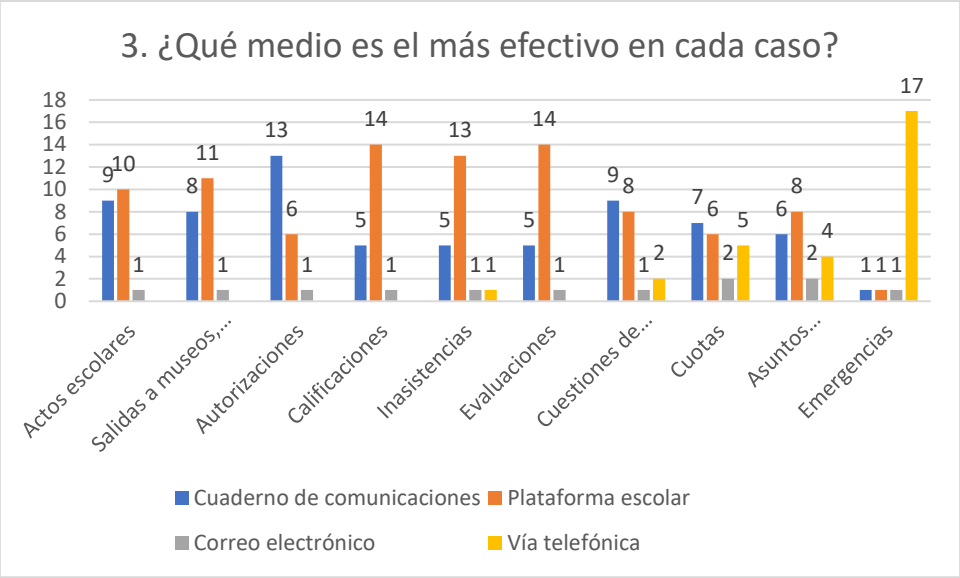

Cuestiones de conducta
6%
19%
28%
47%
Maternal
Inicial
Primario
Secundario

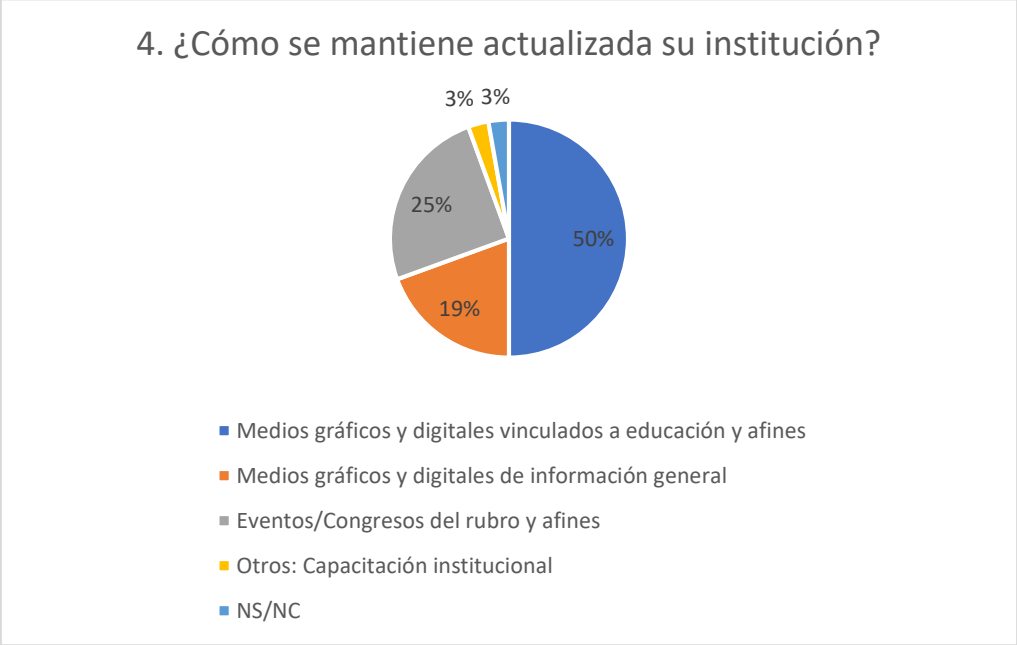

Cuotas
9%
24%
24%
31%
12%
Maternal
Inicial
Primario
Secundario
Sin necesidad de comunicarlo

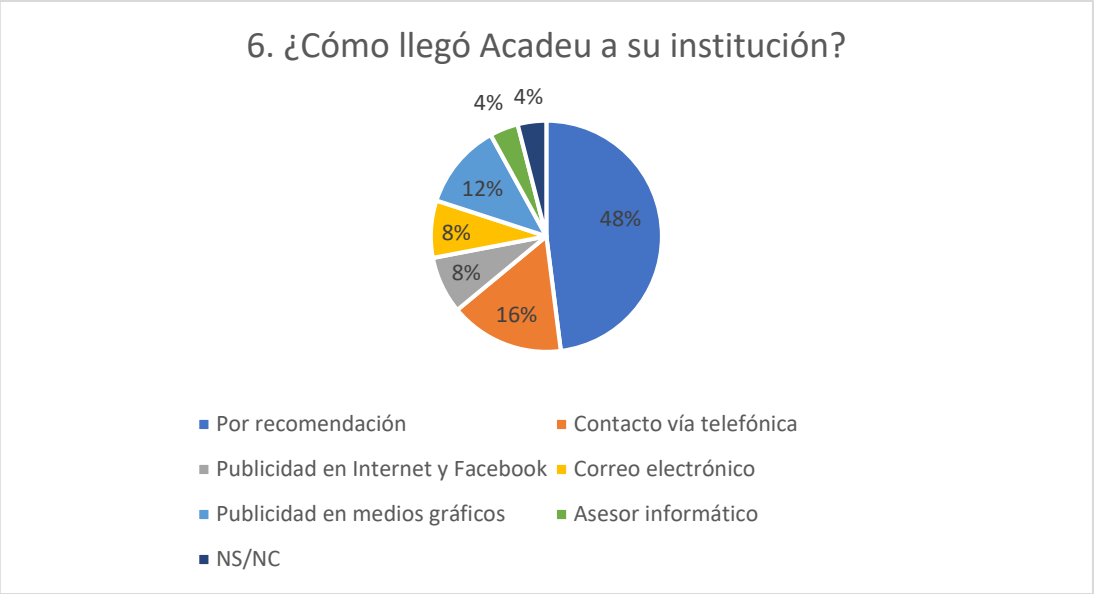

Asuntos administrativos
6%
9%
23%
38%
24%
Maternal
Inicial
Primario
Secundario
Sin necesidad de comunicarlo


Emergencias
9%
22%
44%
25%
Maternal
Inicial
Primario
Secundario

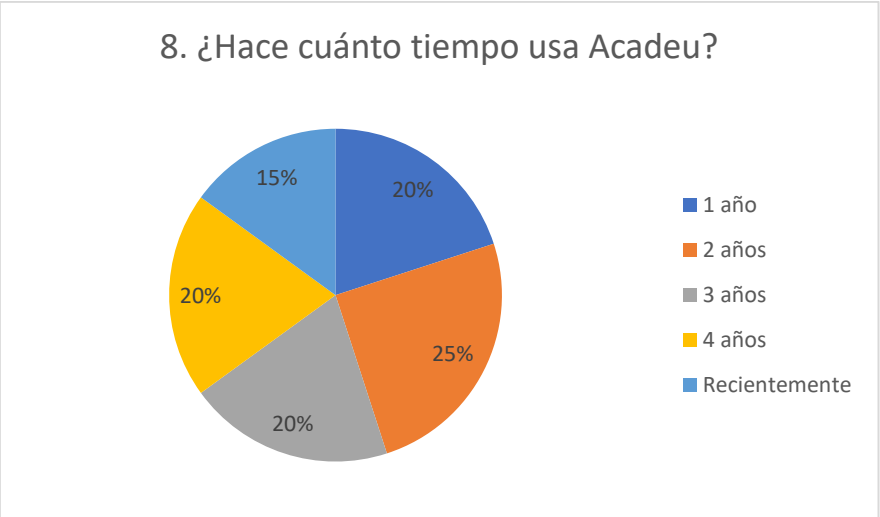

2. ¿Qué medios utilizan para transmitir estas cuestiones a las familias?
16
14
12
10
8
6
4
2
0
Actos escolares
Salidas a...
Autorizaciones
Calificaciones
Inasistencias
Evaluaciones
Cuestiones de...
Cuotas
Asuntos...
Emergencias
Cuaderno de comunicaciones
Plataforma escolar
Correo electrónico
Vía telefónica

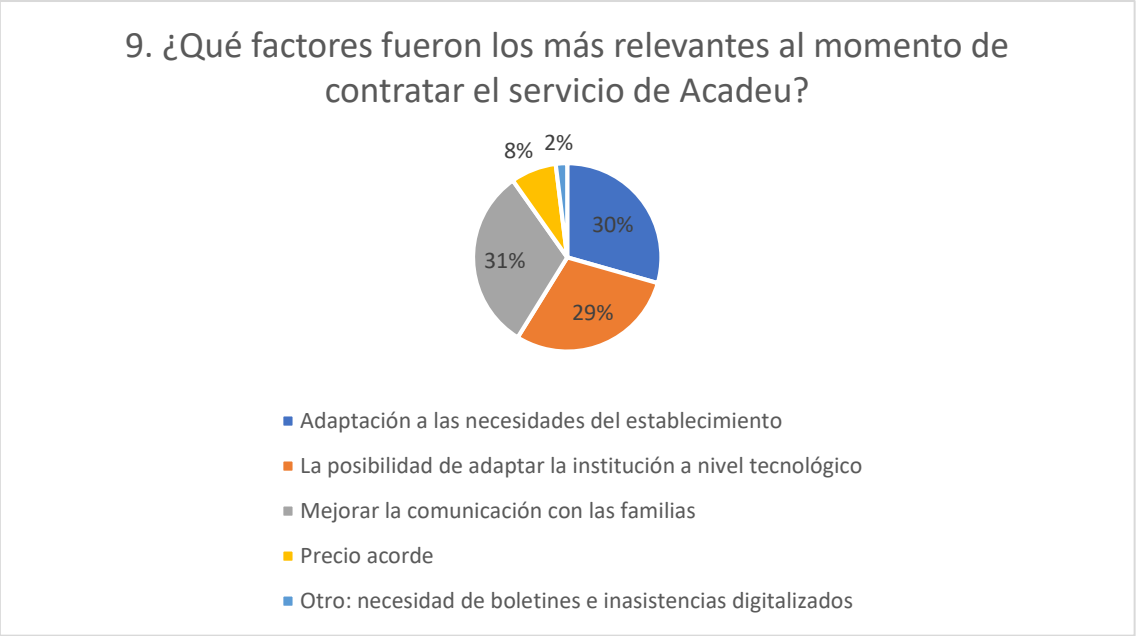

3. ¿Qué medio es el más efectivo en cada caso?
18
16
14
12
10
8
6
4
2
0
9 10 1
8 11 1
13 6 1
5 14 1
5 13 1 1
5 14 1
9 8 1 2
7 6 2 5
6 8 2 4
1 1 1 17
Actos escolares
Salidas a museos,...
Autorizaciones
Calificaciones
Inasistencias
Evaluaciones
Cuestiones de...
Cuotas
Asuntos...
Emergencias
Cuaderno de comunicaciones
Plataforma escolar
Correo electrónico
Vía telefónica

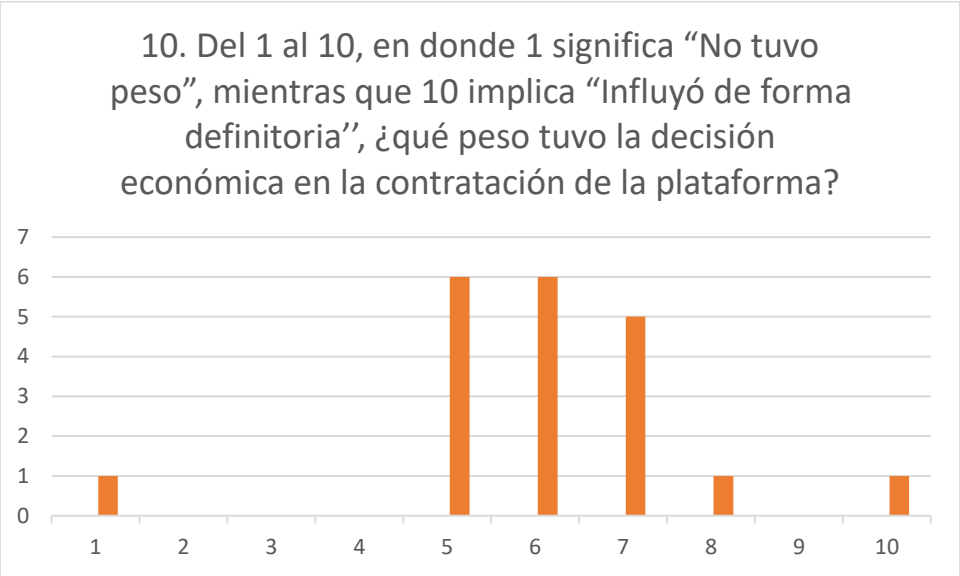

4. ¿Cómo se mantiene actualizada su institución?
3%
3%
25%
50%
19%
Medios gráficos y digitales vinculados a educación y afines
Medios gráficos y digitales de información general
Eventos/Congresos del rubro y afines
Otros: Capacitación institucional
NS/NC

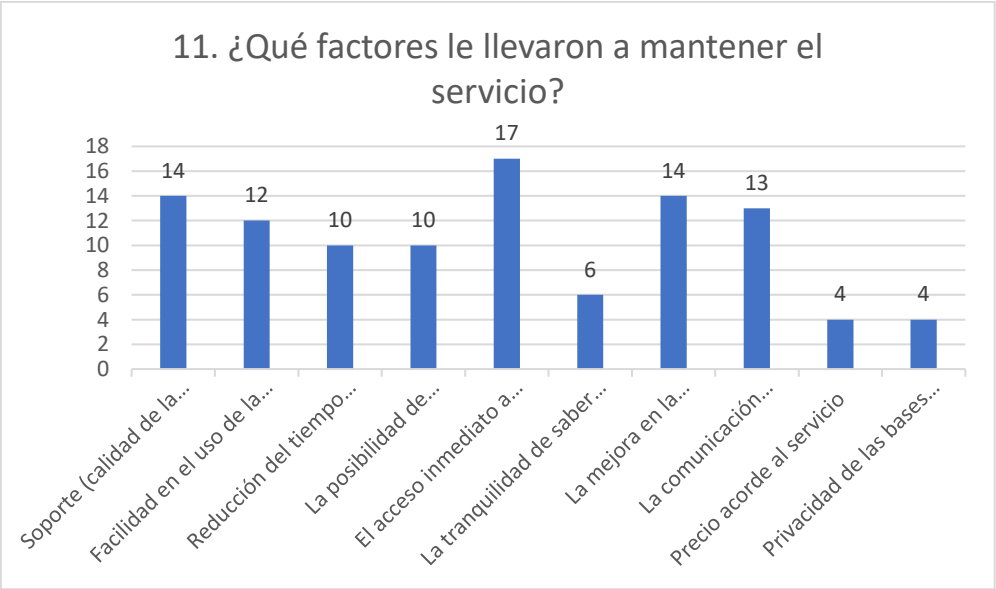

6. ¿Cómo llegó Acadeu a su institución?
4%
4%
12%
8%
8%
16%
48%
Por recomendación
Contacto vía telefónica
Publicidad en Internet y Facebook
Correo electrónico
Publicidad en medios gráficos
Asesor informático
NS/NC

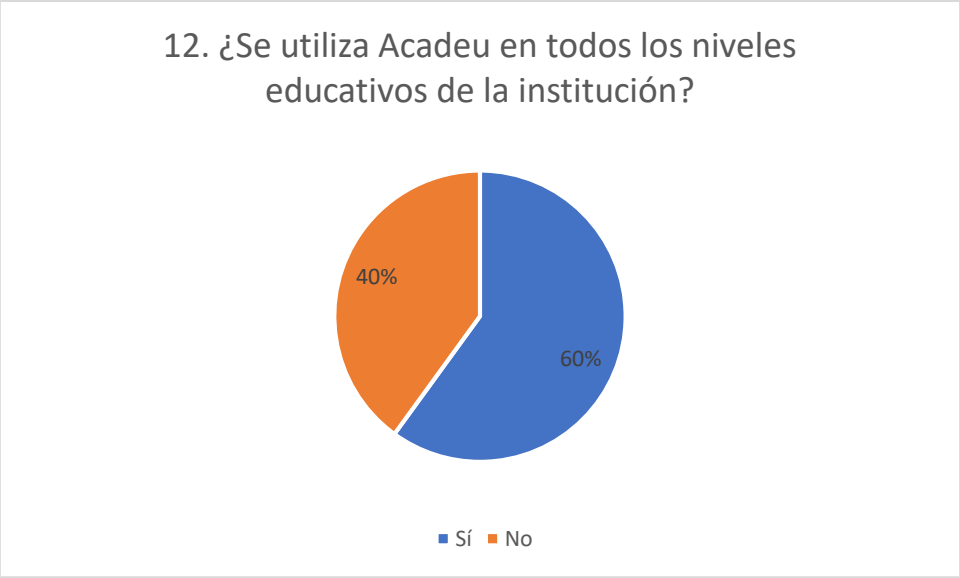
7. ¿Quién fue el encargado de decidir la contratación de este servicio?
3%
10%
26%
22%
39%
Dueño o entidad propietaria
Representante legal
Director General
Admnistrador
Otros: equipo directivo de nivel secundario

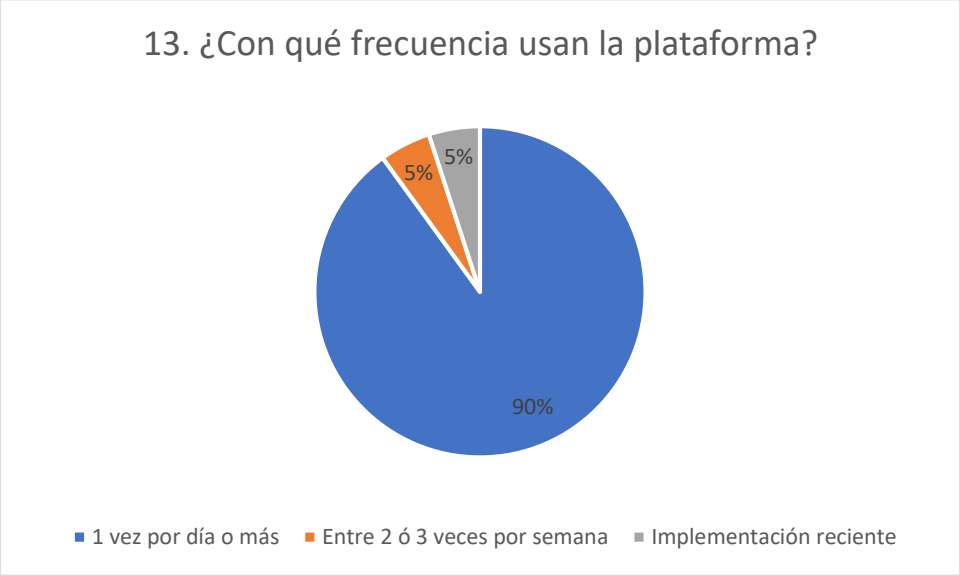

8. ¿Hace cuánto tiempo usa Acadeu?
15%
20%
20%
25%
20%
1 año
2 años
3 años
4 años
Recientemente

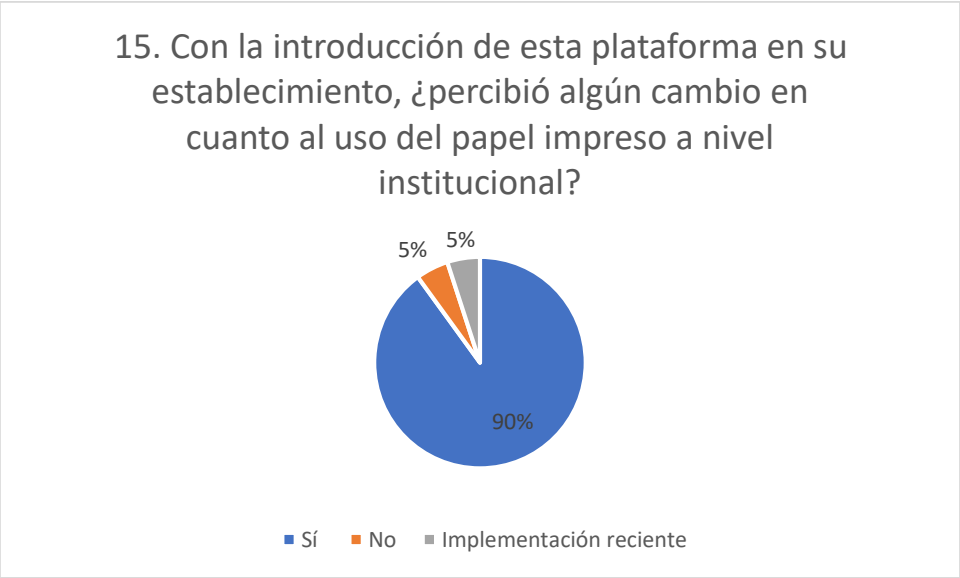

9. ¿Qué factores fueron los más relevantes al momento de contratar el servicio de Acadeu?
8%
2%
30%
31%
29%
Adaptación a las necesidades del establecimiento
La posibilidad de adaptar la institución a nivel tecnológico
Mejorar la comunicación con las familias
Precio acorde
Otro: necesidad de boletines e inasistencias digitalizados

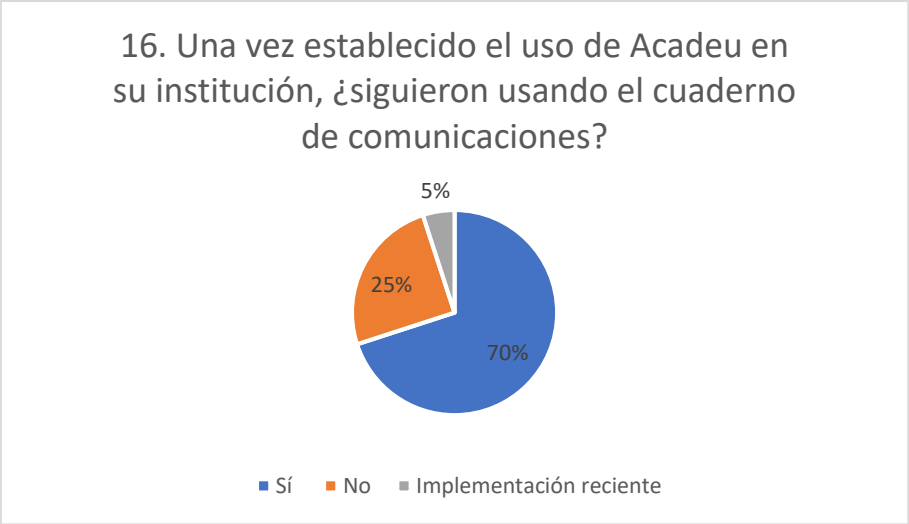

10. Del 1 al 10, en donde 1 significa “No tuvo peso”, mientras que 10 implica “Influyó de forma definitoria’’, ¿qué peso tuvo la decisión económica en la contratación de la plataforma?
7
6
5
4
3
2
1
0
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

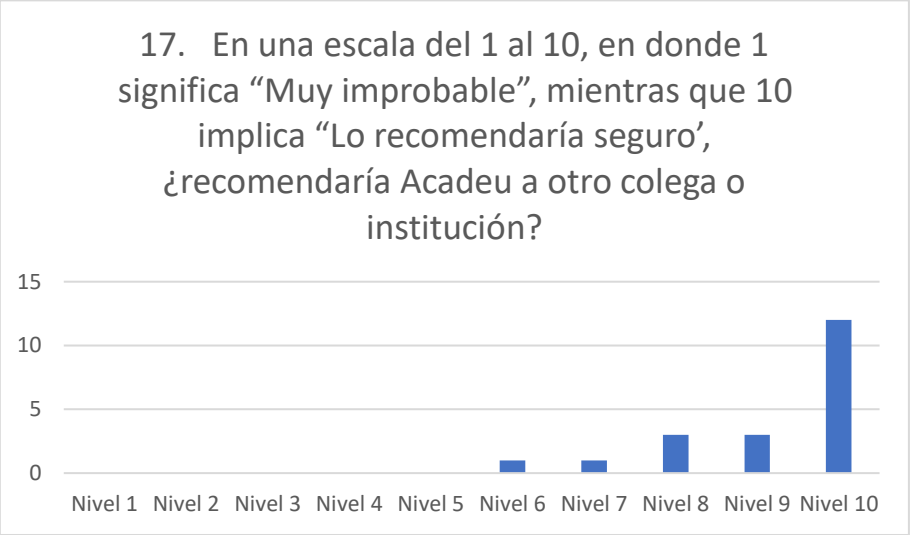

11. ¿Qué factores le llevaron a mantener el servicio?
18
16
14
12
10
8
6
4
2
0
14
12
10
10
17
6
14
13
4
4
Soporte (calidad de la...
Facilidad en el uso de la...
Reducción del tiempo...
La posibilidad de...
El acceso inmediato a...
La tranquilidad de saber...
La mejora en la...
La comunicación...
Precio acorde al servicio
Privacidad de las bases...

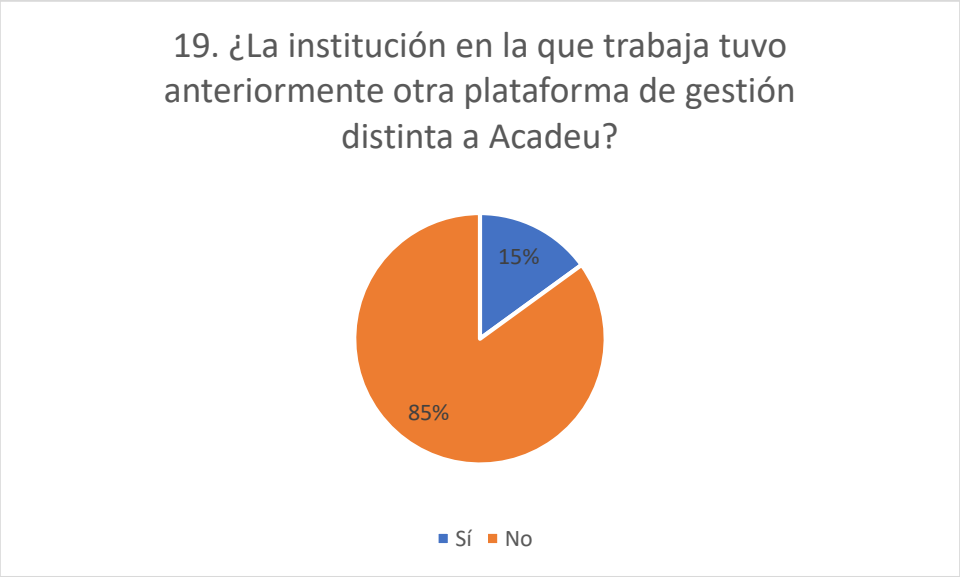

12. ¿Se utiliza Acadeu en todos los niveles educativos de la institución?
40%
60%
Sí
No


13. ¿Con qué frecuencia usan la plataforma?
5%
5%
90%
1 vez por día o más
Entre 2 ó 3 veces por semana
Implementación reciente

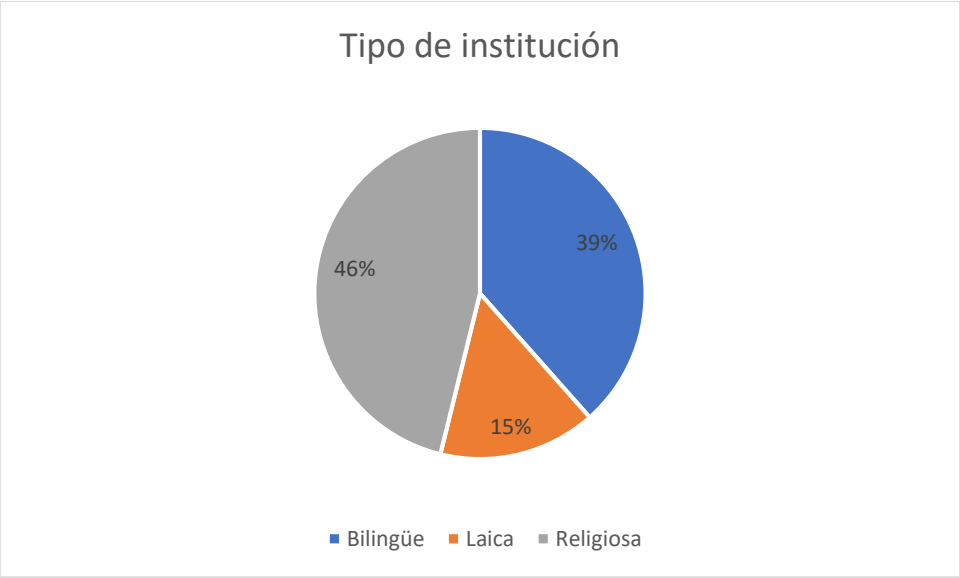

15. Con la introducción de esta plataforma en su establecimiento, ¿percibió algún cambio en cuanto al uso del papel impreso a nivel institucional?
5%
5%
90%
Sí
No
Implementación reciente

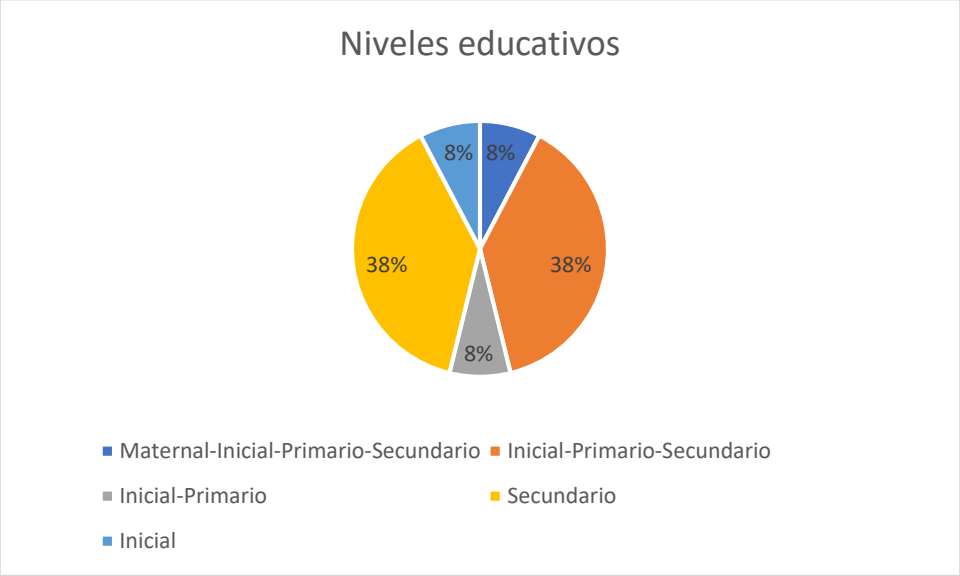

16. Una vez establecido el uso de Acadeu en su institución, ¿siguieron usando el cuaderno de comunicaciones?
5%
25%
70%
Sí
No
Implementación reciente

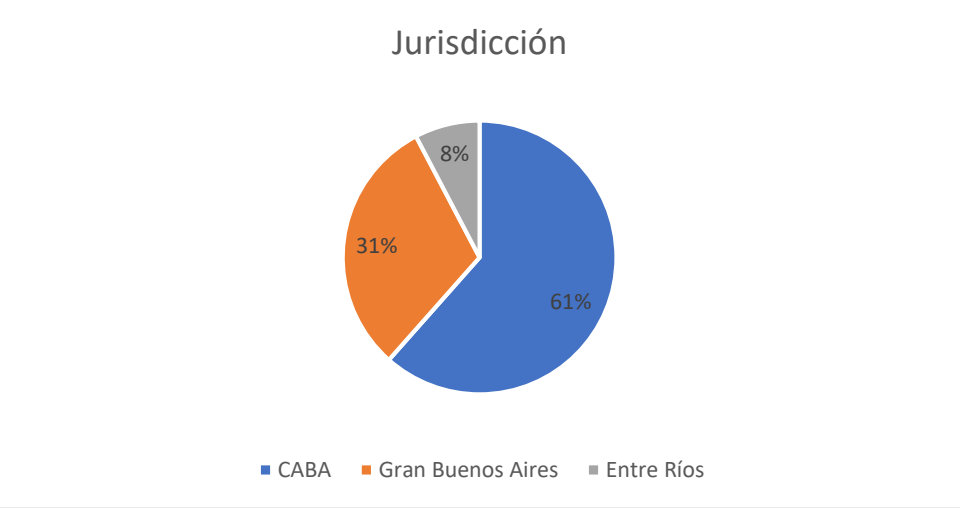

17. En una escala del 1 al 10, en donde 1 significa "Muy improbable", mientras que 10 implica "Lo recomendaría seguro', ¿recomendaría Acadeu a otro colega o institución?
15
10
5
0
Nivel 1
Nivel 2
Nivel 3
Nivel 4
Nivel 5
Nivel 6
Nivel 7
Nivel 8
Nivel 9
Nivel 10

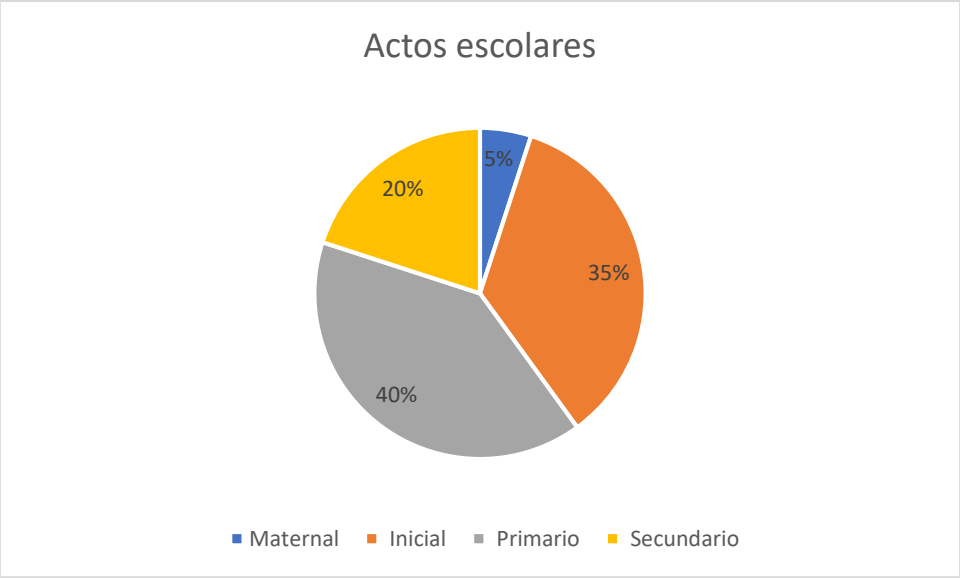

19. ¿La institución en la que trabaja tuvo anteriormente otra plataforma de gestión distinta a Acadeu?
15%
85%
Sí
No

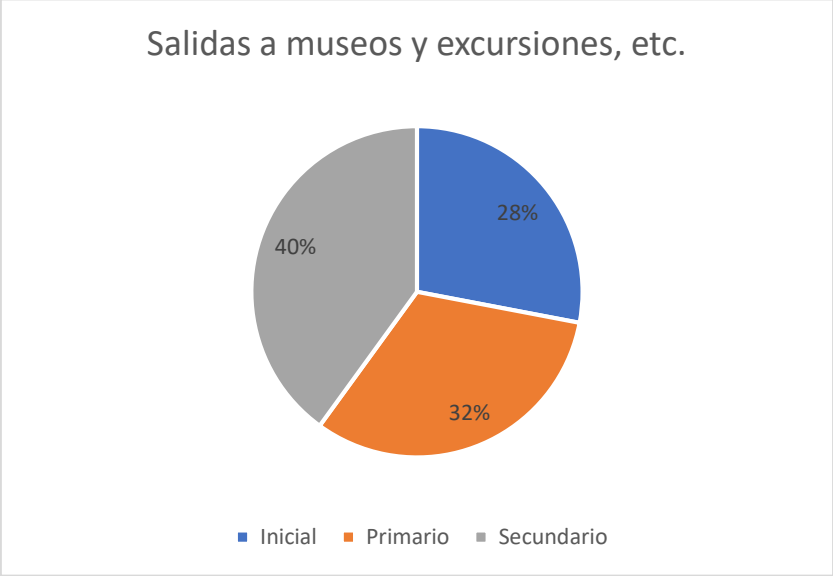
RESULTADOS ENCUESTAS NO CLIENTES ACADEU

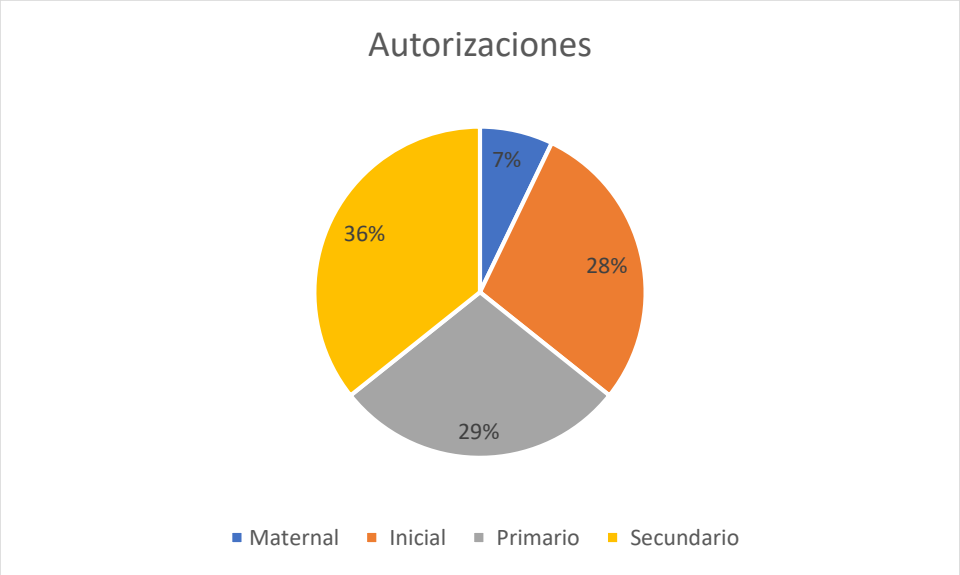


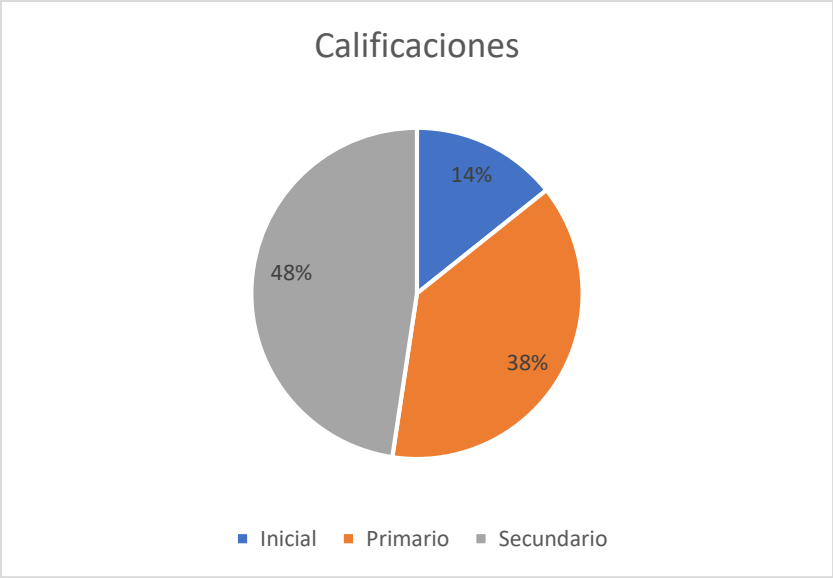


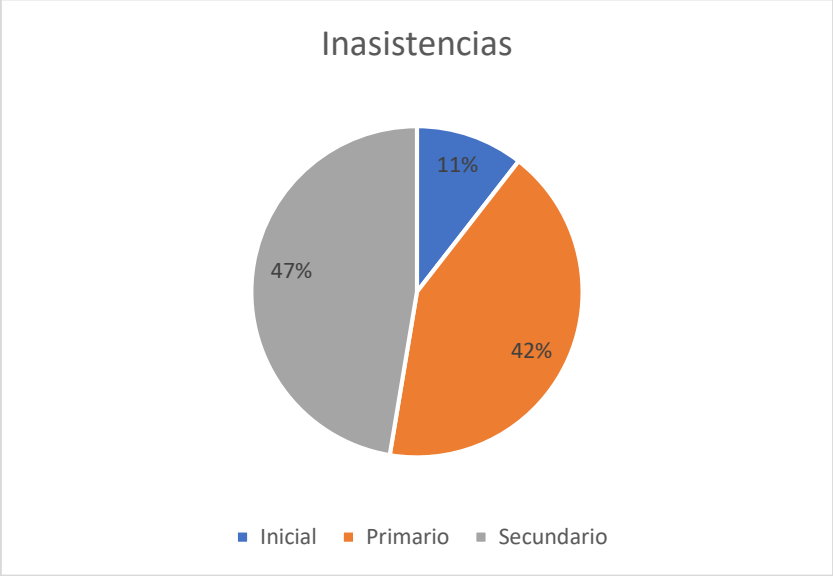


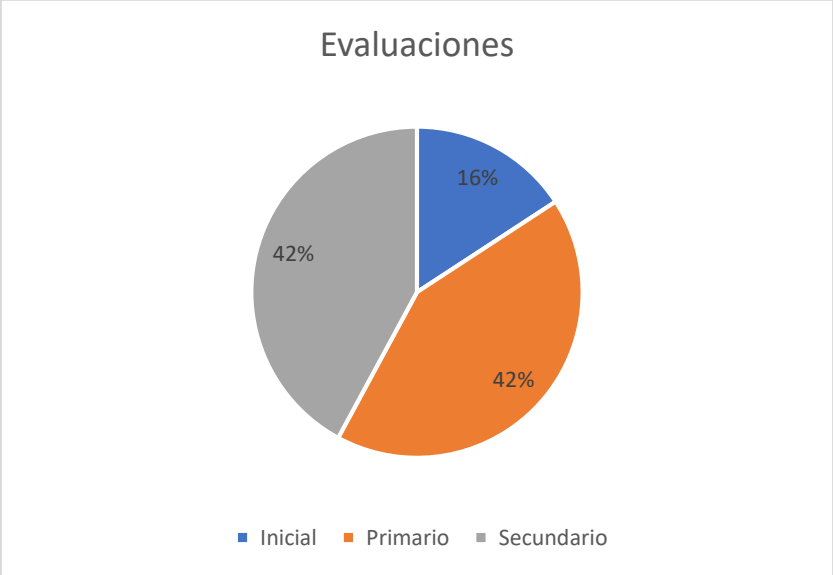

Actos escolares
5%
35%
40%
20%
Maternal
Inicial
Primario
Secundario

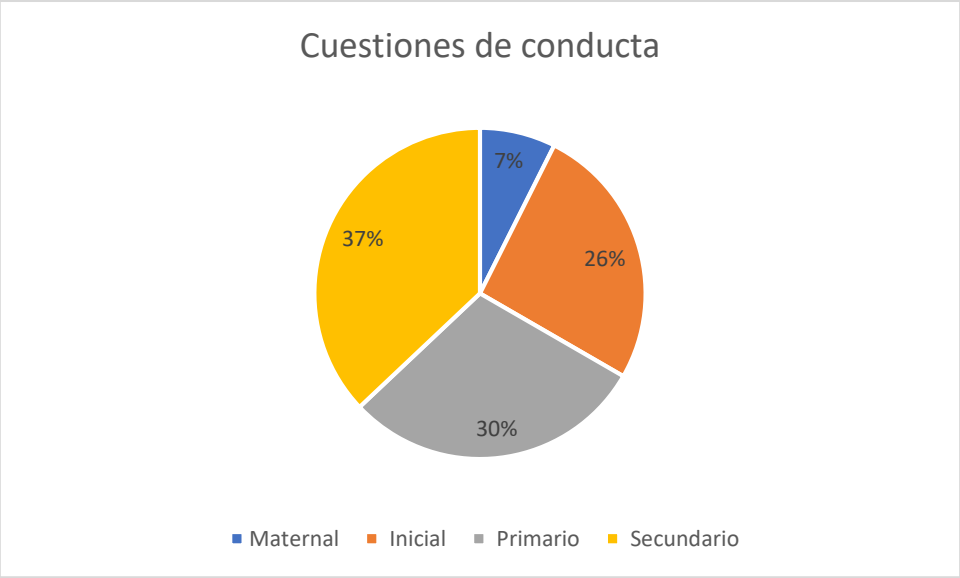

Salidas a museos y excursiones, etc.
28%
32%
40%
Inicial
Primario
Secundario

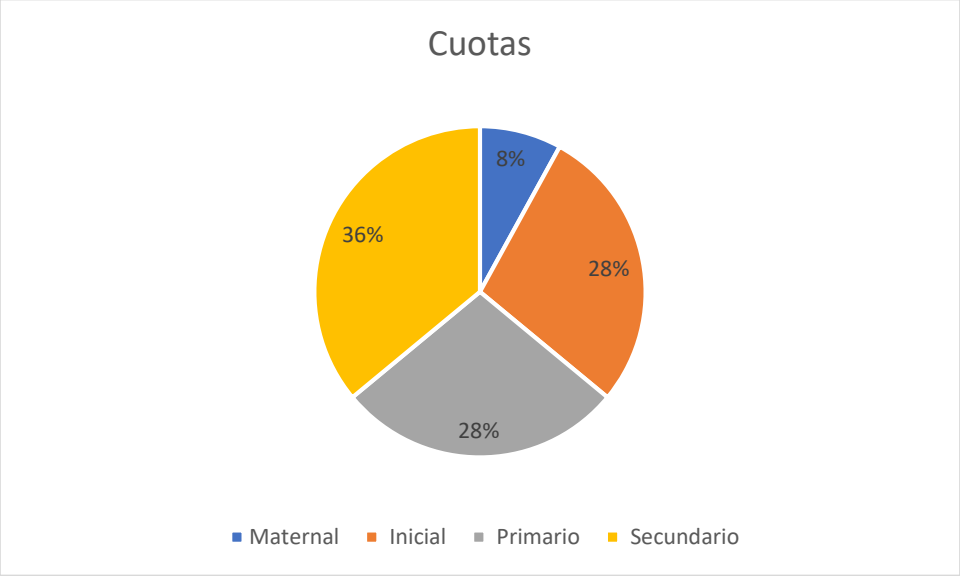

Autorizaciones
7%
28%
29%
36%
Maternal
Inicial
Primario
Secundario

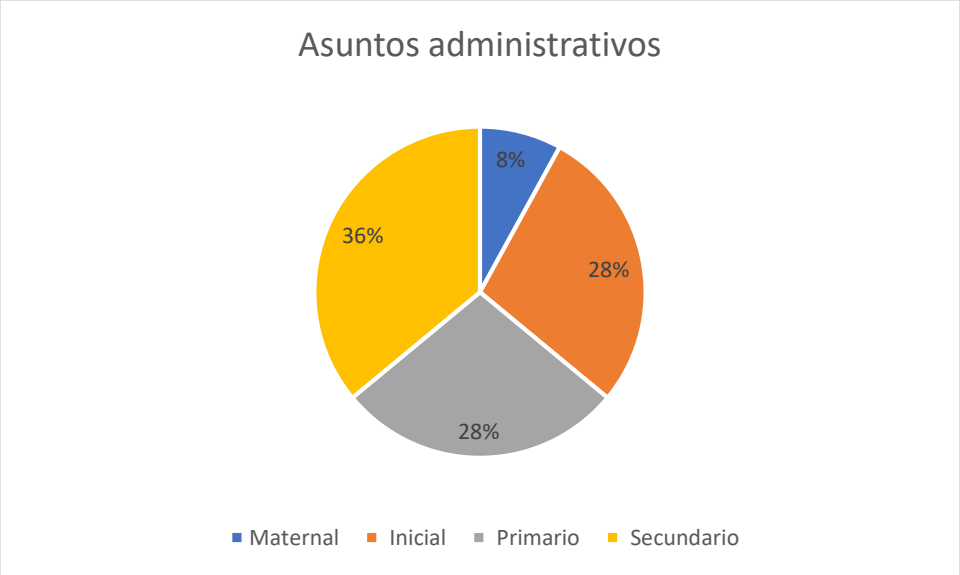

Calificaciones
14%
38%
48%
Inicial
Primario
Secundario

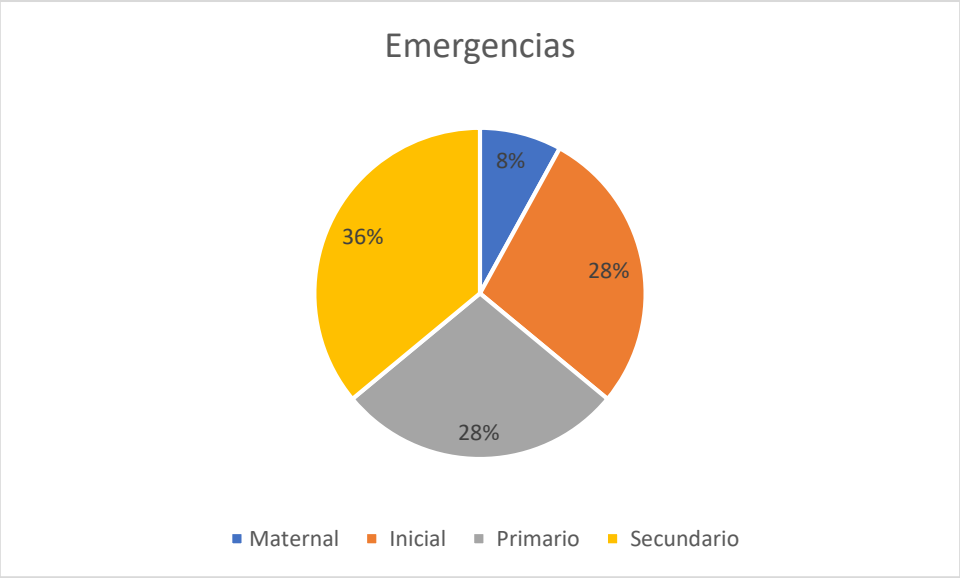

Inasistencias
11%
42%
47%
Inicial
Primario
Secundario

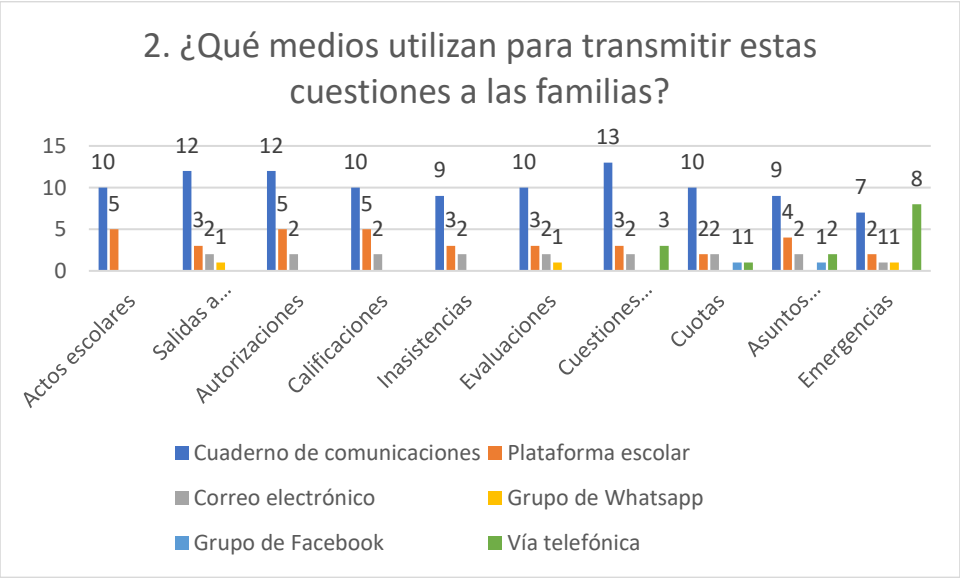

Evaluaciones
16%
42%
42%
Inicial
Primario
Secundario

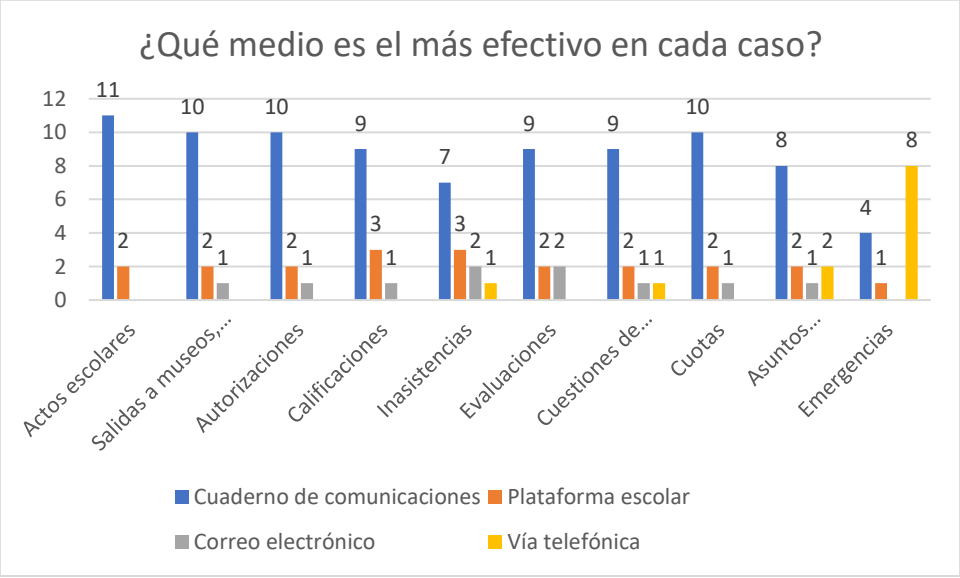

Cuestiones de conducta
7%
26%
30%
37%
Maternal
Inicial
Primario
Secundario

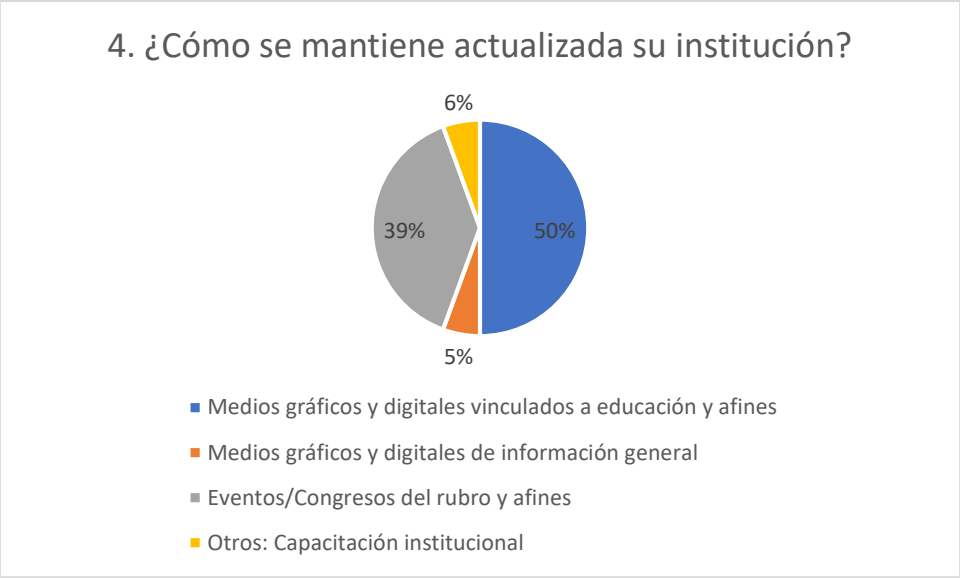

Cuotas
8%
28%
28%
36%
Maternal
Inicial
Primario
Secundario

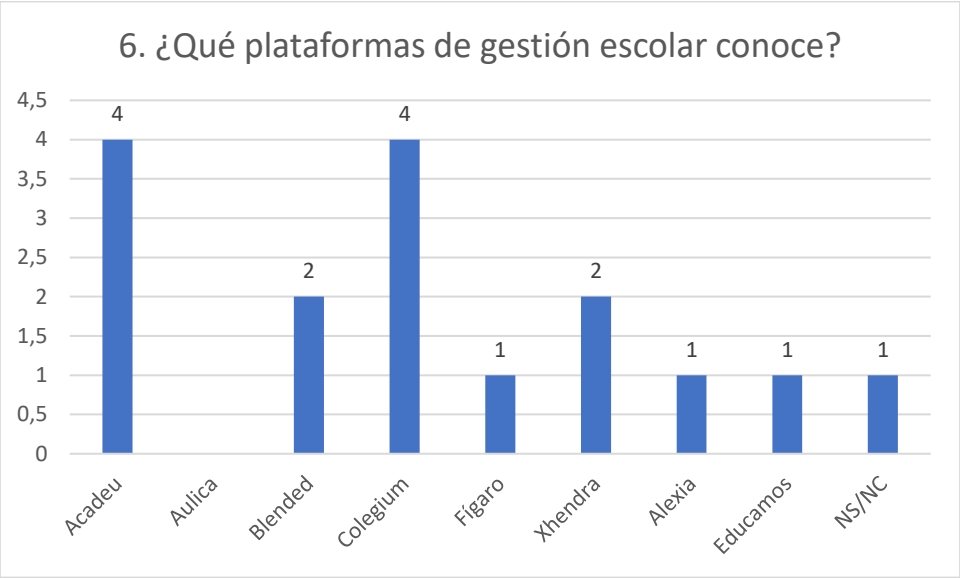

Asuntos administrativos
8%
28%
28%
36%
Maternal
Inicial
Primario
Secundario

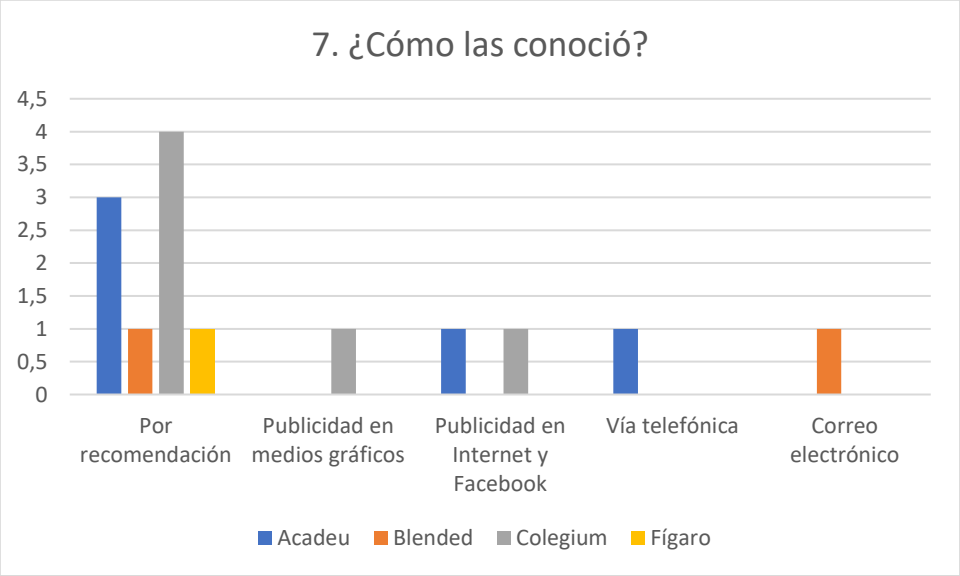

Emergencias
8%
28%
28%
36%
Maternal
Inicial
Primario
Secundario


2. ¿Qué medios utilizan para transmitir estas cuestiones a las familias?
15
10
5
0
Actos escolares
Salidas a...
Autorizaciones
Calificaciones
Inasistencias
Evaluaciones
Cuestiones...
Cuotas
Asuntos...
Emergencias
Cuaderno de comunicaciones
Plataforma escolar
Correo electrónico
Grupo de Whatsapp
Grupo de Facebook
Vía telefónica

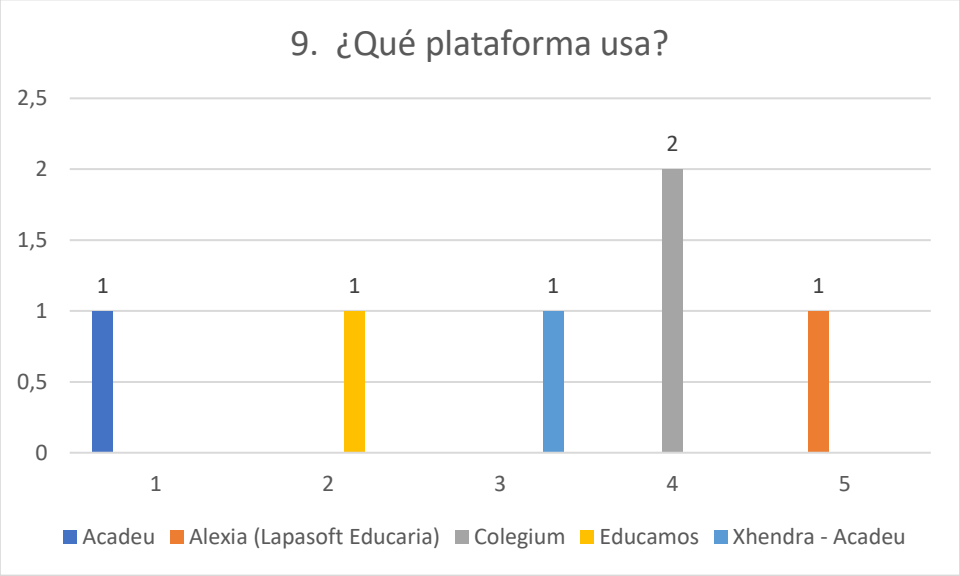

¿Qué medio es el más efectivo en cada caso?
12
10
8
6
4
2
0
Actos escolares
Salidas a museos,...
Autorizaciones
Calificaciones
Inasistencias
Evaluaciones
Cuestiones de...
Cuotas
Asuntos...
Emergencias
Cuaderno de comunicaciones
Plataforma escolar
Correo electrónico
Vía telefónica

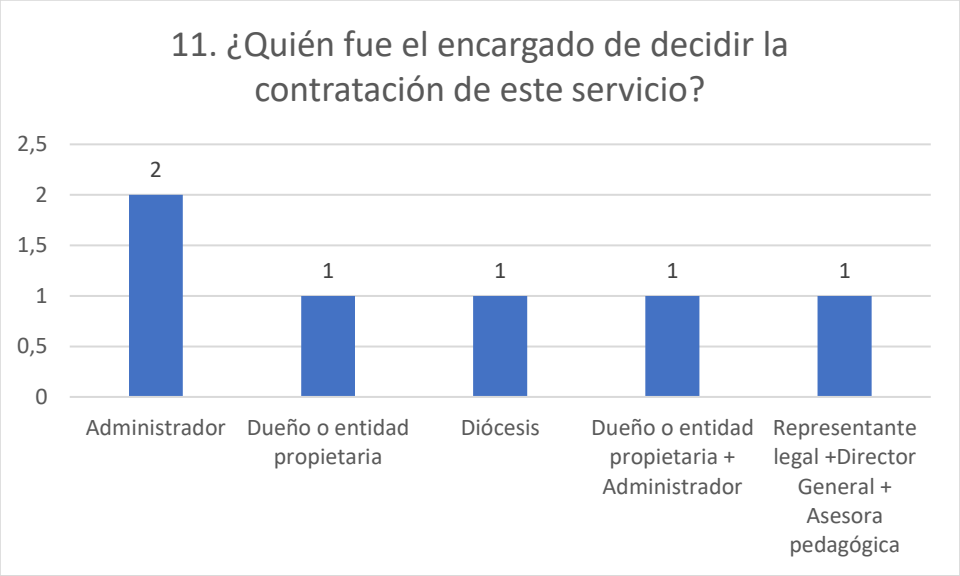

4. ¿Cómo se mantiene actualizada su institución?
6%
39%
50%
5%
Medios gráficos y digitales vinculados a educación y afines
Medios gráficos y digitales de información general
Eventos/Congresos del rubro y afines
Otros: Capacitación institucional

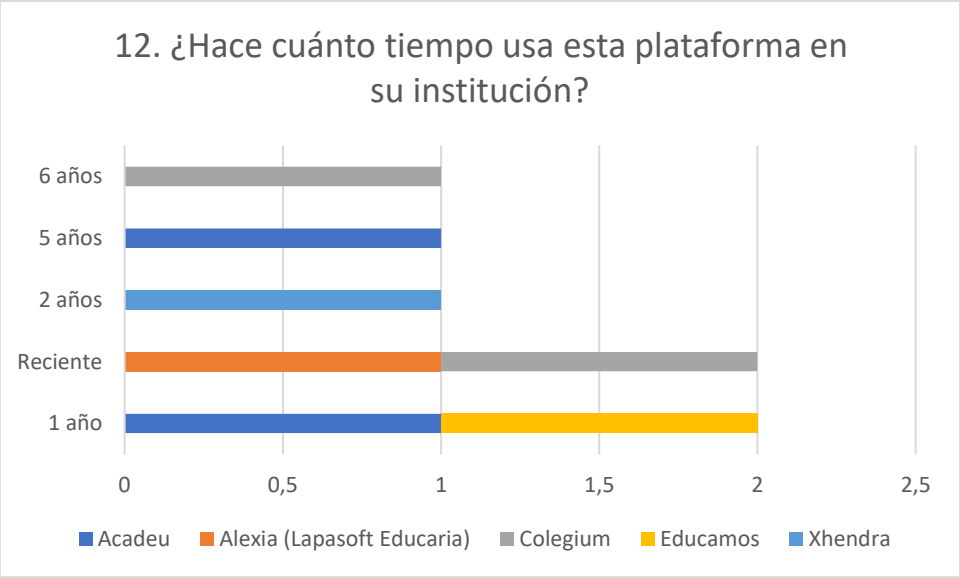

6. ¿Qué plataformas de gestión escolar conoce?
4,5
4
3,5
3
2,5
2
1,5
1
0,5
0
4
2
4
1
2
1
1
1
Acadeu
Aulica
Blended
Colegium
Fígaro
Xhendra
Alexia
Educamos
NS/NC

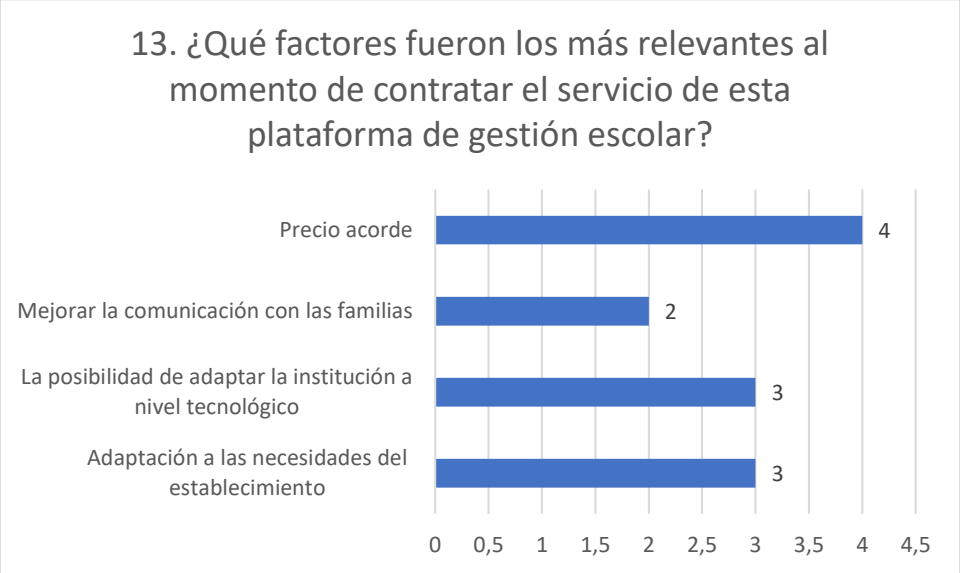

7. ¿Cómo las conoció?
4,5
4
3,5
3
2,5
2
1,5
1
0,5
0
Por recomendación
Publicidad en medios gráficos
Publicidad en Internet y Facebook
Vía telefónica
Correo electrónico
Acadeu
Blended
Colegium
Fígaro

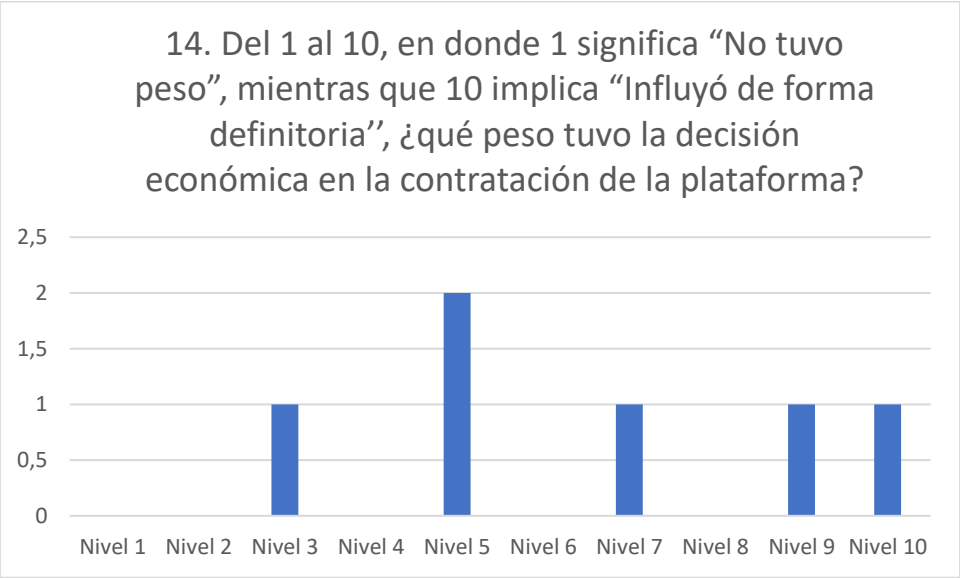
8. Actualmente la institución en la que trabaja, ¿usa alguna plataforma de gestión escolar/comunicación?
46%
54%
Sí
No

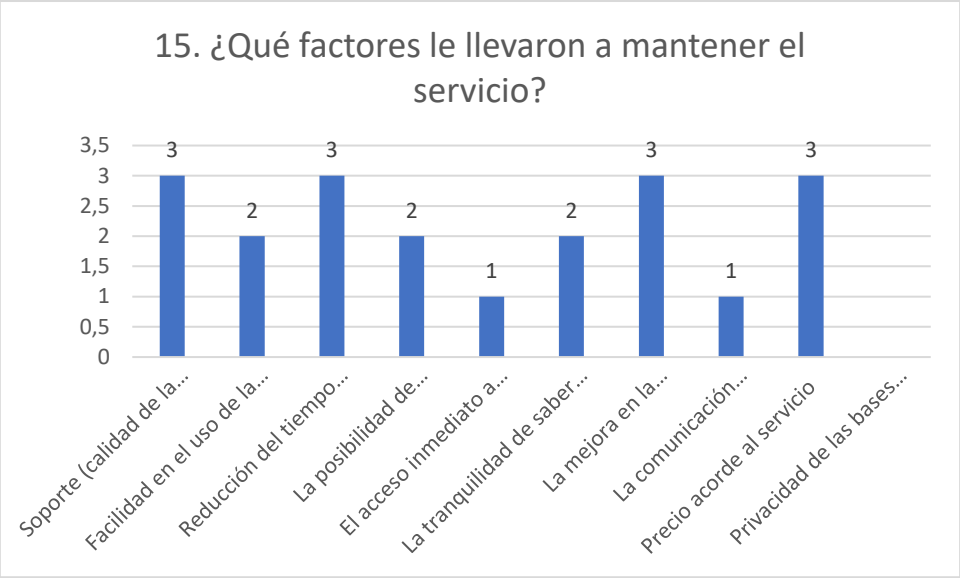

9. ¿Qué plataforma usa?
2,5
2
1,5
1
0,5
0
1
1
1
2
1
1
2
3
4
5
Acadeu
Alexia (Lapasoft Educaria)
Colegium
Educamos
Xhendra - Acadeu

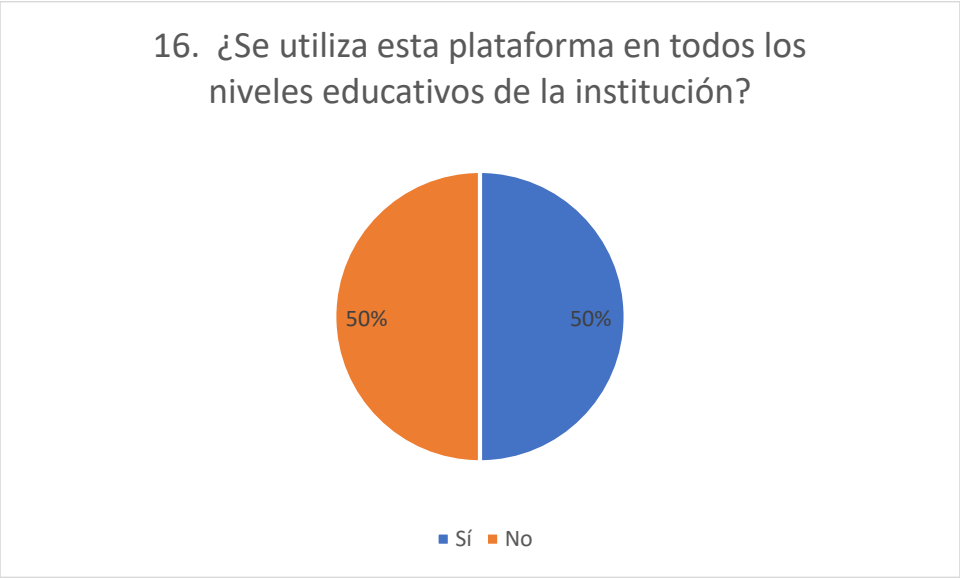

11. ¿Quién fue el encargado de decidir la contratación de este servicio?
2,5
2
1,5
1
0,5
0
2
1
1
1
1
Administrador
Dueño o entidad propietaria
Diócesis
Dueño o entidad propietaria + Administrador
Representante legal +Director General + Asesora pedagógica

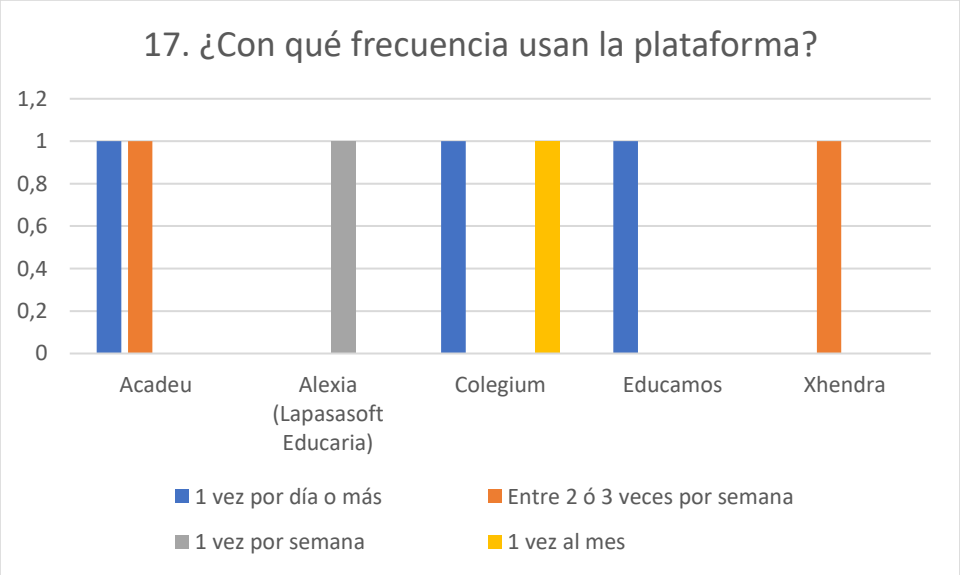

12. ¿Hace cuánto tiempo usa esta plataforma en su institución?
6 años
5 años
2 años
Reciente
1 año
0
0,5
1
1,5
2
2,5
Acadeu
Alexia (Lapasoft Educaria)
Colegium
Educamos
Xhendra

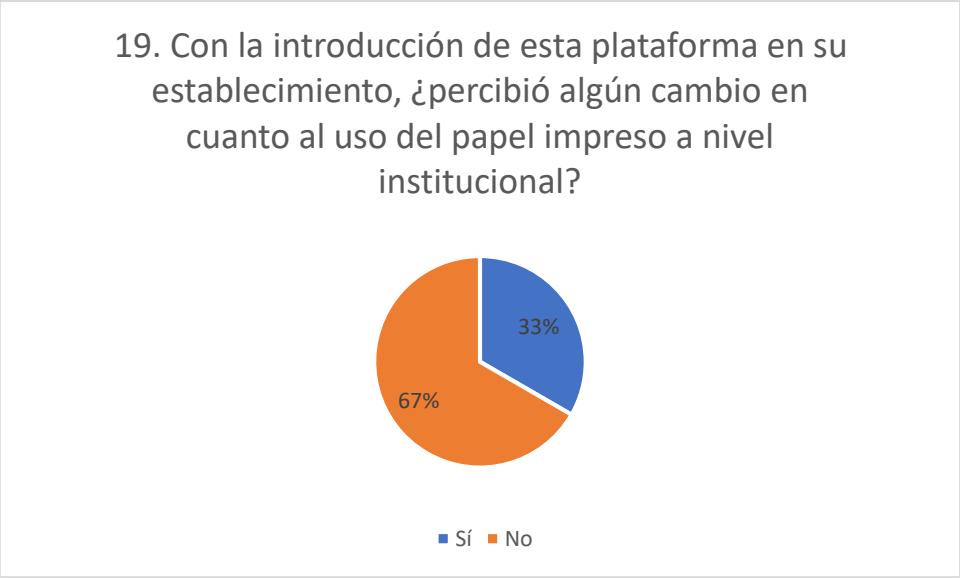

13. ¿Qué factores fueron los más relevantes al momento de contratar el servicio de esta plataforma de gestión escolar?
Precio acorde
4
Mejorar la comunicación con las familias
2
La posibilidad de adaptar la institución a nivel tecnológico
3
Adaptación a las necesidades del establecimiento
3
0
0,5
1
1,5
2
2,5
3
3,5
4
4,5

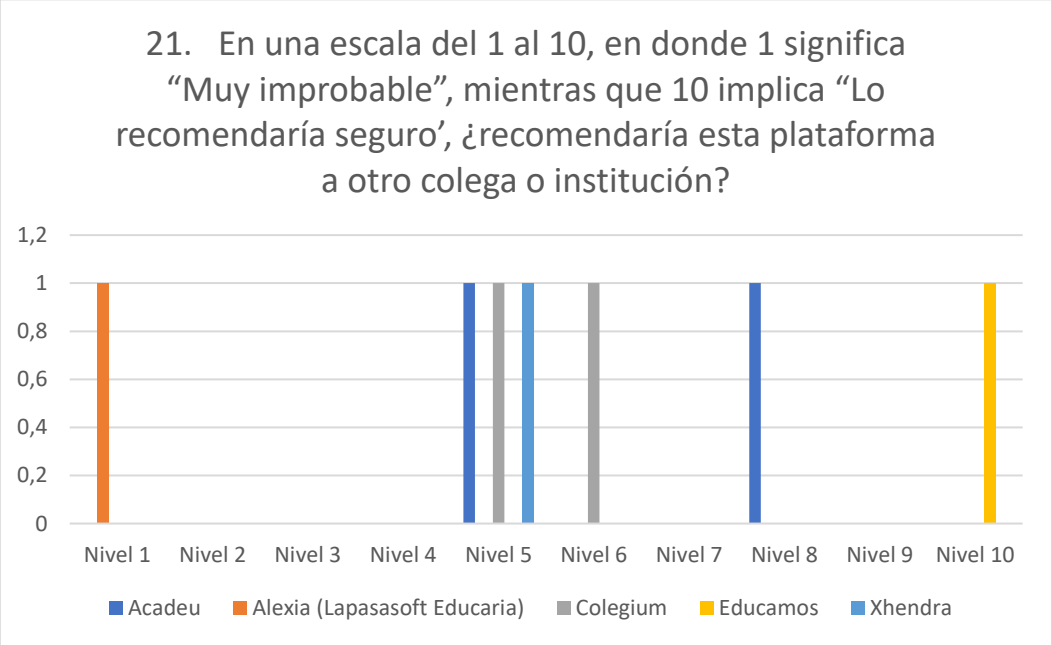

14. Del 1 al 10, en donde 1 significa “No tuvo peso”, mientras que 10 implica “Influyó de forma definitoria’’, ¿qué peso tuvo la decisión económica en la contratación de la plataforma?
2,5
2
1,5
1
0,5
0
Nivel 1
Nivel 2
Nivel 3
Nivel 4
Nivel 5
Nivel 6
Nivel 7
Nivel 8
Nivel 9
Nivel 10

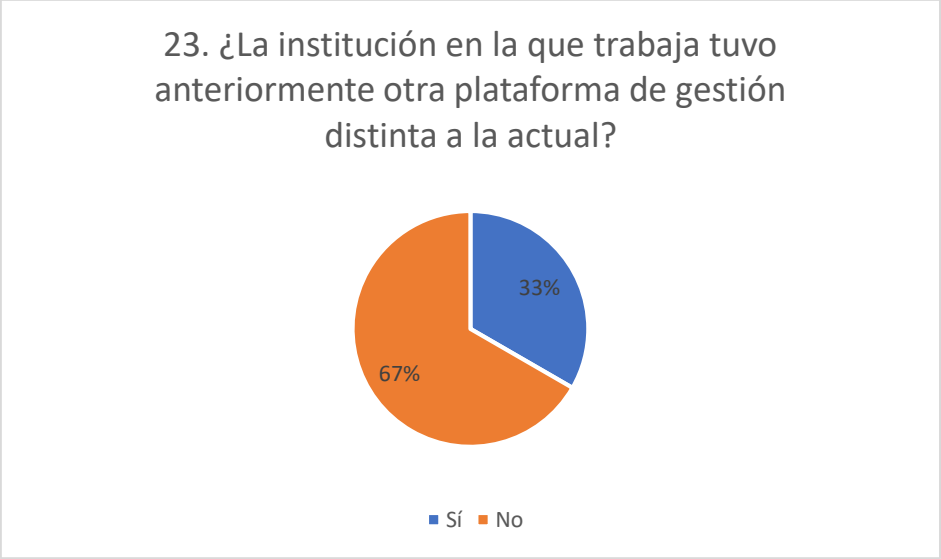

15. ¿Qué factores le llevaron a mantener el servicio?
3,5
3
2,5
2
1,5
1
0,5
0
3
2
3
2
1
2
3
1
3
Soporte (calidad de la...
Facilidad en el uso de la...
Reducción del tiempo...
La posibilidad de...
El acceso inmediato a...
La tranquilidad de saber...
La mejora en la...
La comunicación...
Precio acorde al servicio
Privacidad de las bases...


16. ¿Se utiliza esta plataforma en todos los niveles educativos de la institución?
50%
50%
Sí
No

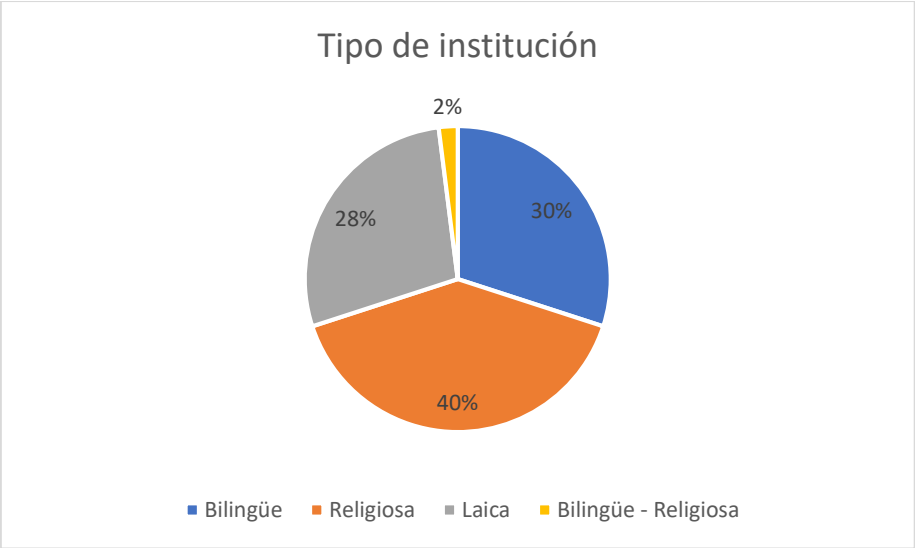

17. ¿Con qué frecuencia usan la plataforma?
1,2
1
0,8
0,6
0,4
0,2
0
Acadeu
Alexia (Lapasasoft Educaria)
Colegium
Educamos
Xhendra
1 vez por día o más
Entre 2 ó 3 veces por semana
1 vez por semana
1 vez al mes

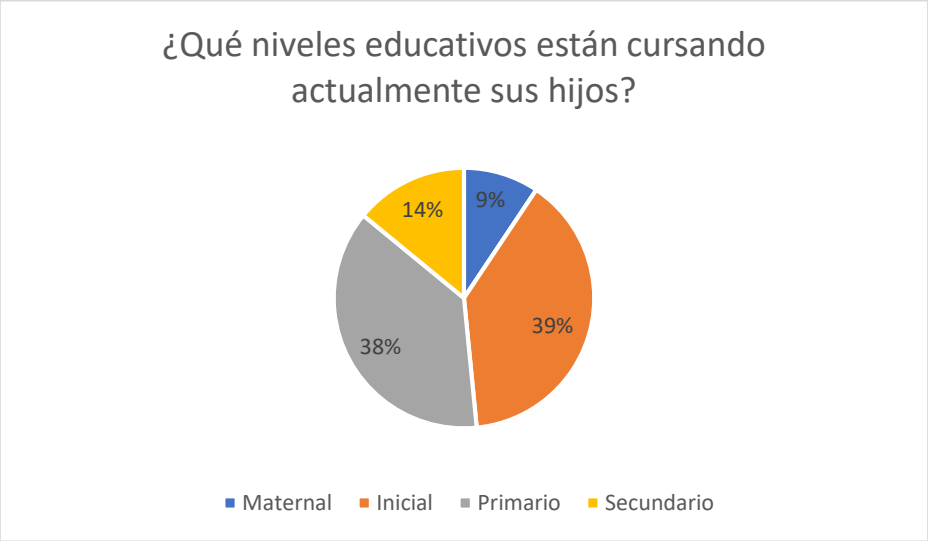

19. Con la introducción de esta plataforma en su establecimiento, ¿percibió algún cambio en cuanto al uso del papel impreso a nivel institucional?
33%
67%
Sí
No

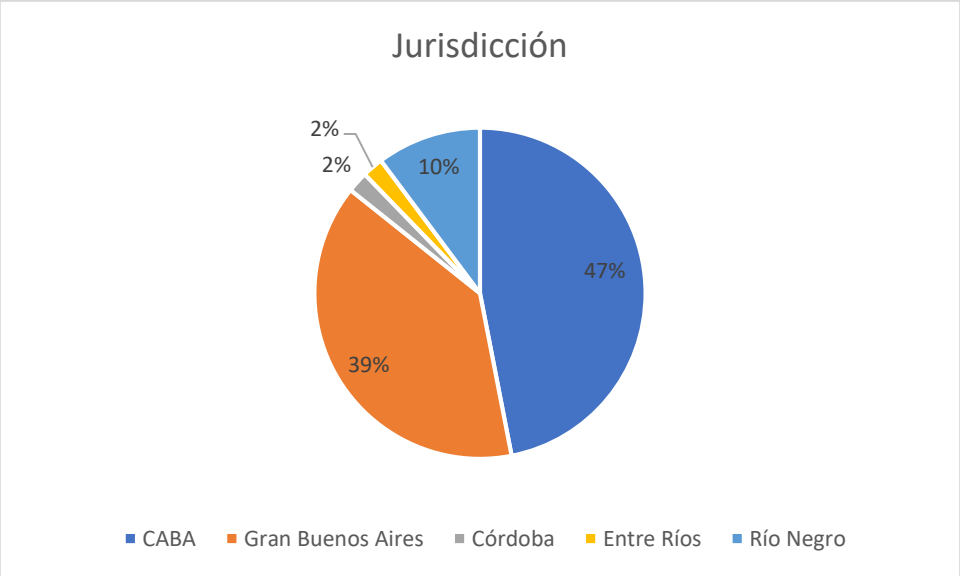

21. En una escala del 1 al 10, en donde 1 significa "Muy improbable", mientras que 10 implica "Lo recomendaría seguro', ¿recomendaría esta plataforma a otro colega o institución?
1,2
1
0,8
0,6
0,4
0,2
0
Nivel 1
Nivel 2
Nivel 3
Nivel 4
Nivel 5
Nivel 6
Nivel 7
Nivel 8
Nivel 9
Nivel 10
Acadeu
Alexia (Lapasasoft Educaria)
Colegium
Educamos
Xhendra

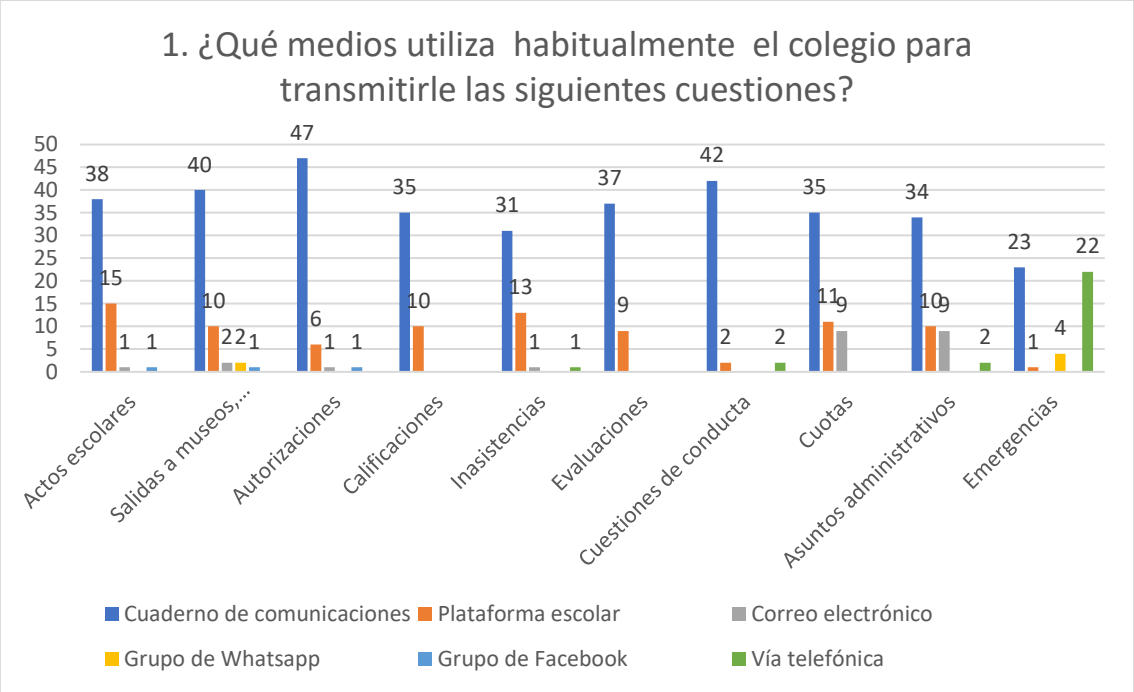

23. ¿La institución en la que trabaja tuvo anteriormente otra plataforma de gestión distinta a la actual?
33%
67%
Sí
No

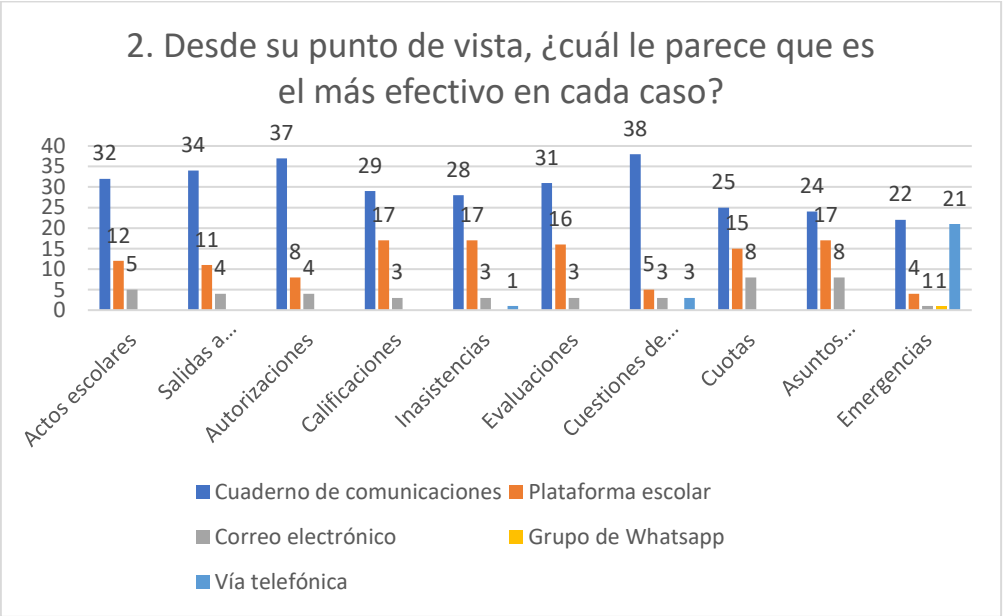
RESULTADOS ENCUESTAS FAMILIAS

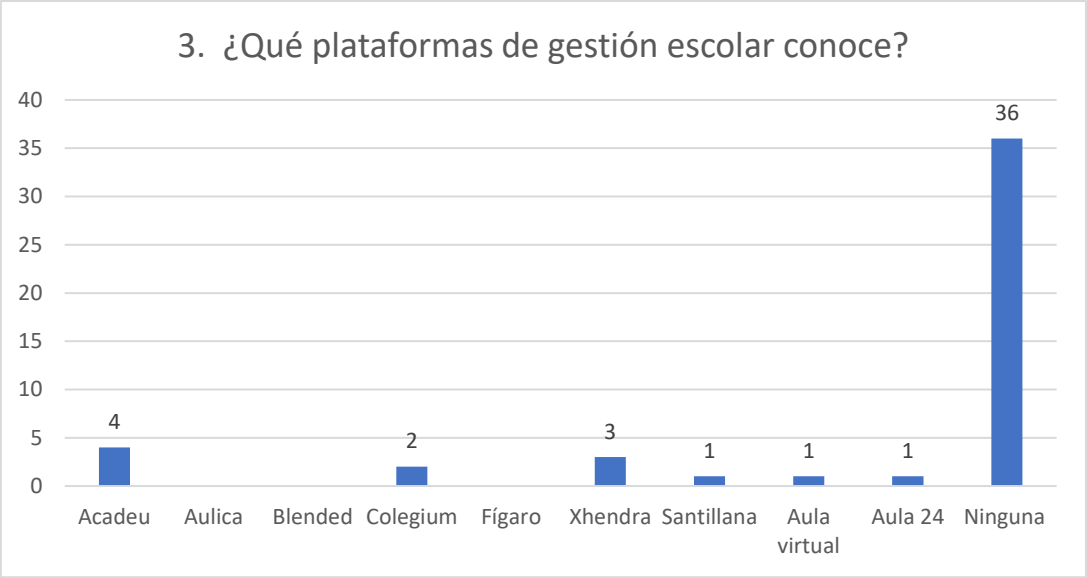


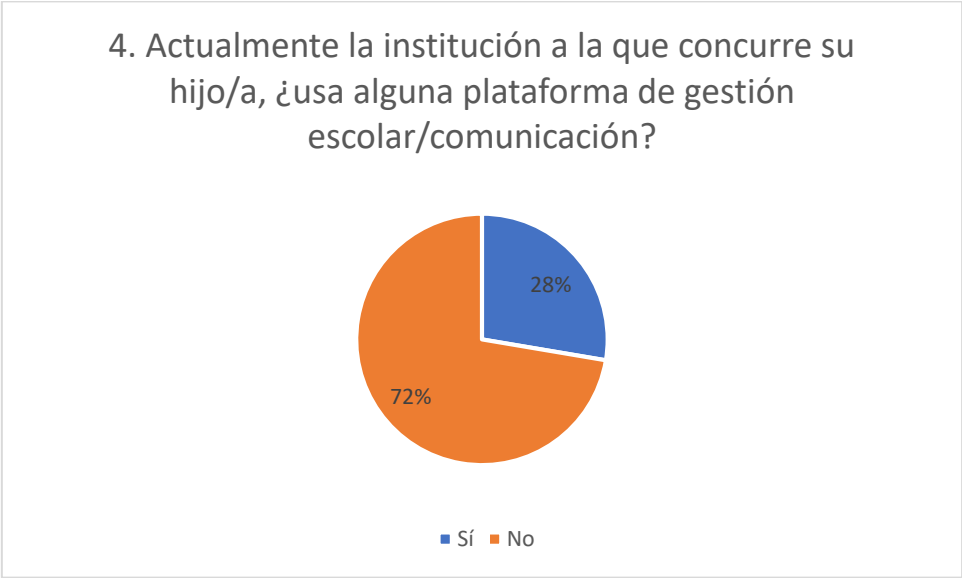


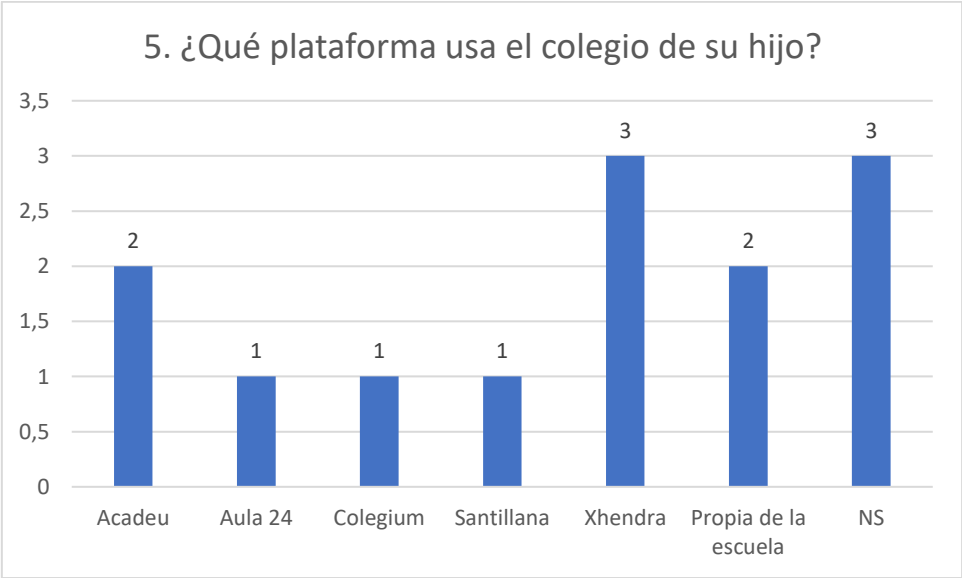


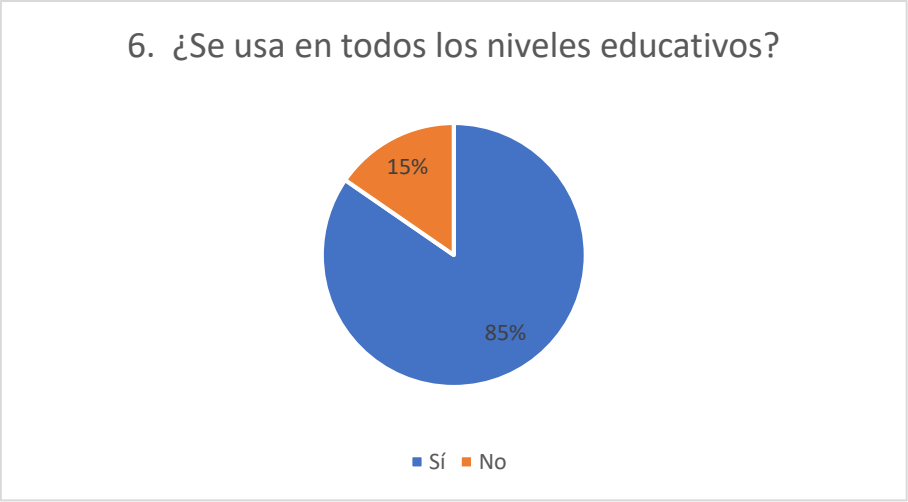

1. ¿Qué medios utiliza habitualmente el colegio para transmitirle las siguientes cuestiones?
50
45
40
35
30
25
20
15
10
5
0
38
15
1
1
40
10
2
2
1
47
6
1
1
35
10
31
13
1
1
37
9
42
2
2
35
11
9
34
10
9
2
23
1
4
22
Actos escolares
Salidas a museos,...
Autorizaciones
Calificaciones
Inasistencias
Evaluaciones
Cuestiones de conducta
Cuotas
Asuntos administrativos
Emergencias
Cuaderno de comunicaciones
Plataforma escolar
Correo electrónico
Grupo de Whatsapp
Grupo de Facebook
Vía telefónica

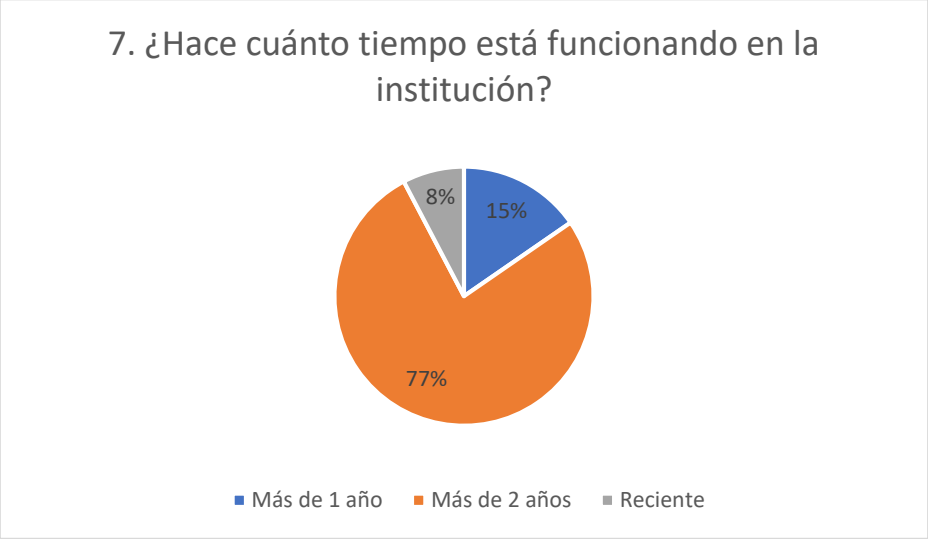

2. Desde su punto de vista, ¿cuál le parece que es el más efectivo en cada caso?
40
35
30
25
20
15
10
5
0
32
12
5
34
11
4
37
8
4
29
17
3
28
17
3
1
31
16
3
38
5
3
3
25
15
8
24
17
8
22
4
1
1
21
Actos escolares
Salidas a...
Autorizaciones
Calificaciones
Inasistencias
Evaluaciones
Cuestiones de...
Cuotas
Asuntos...
Emergencias
Cuaderno de comunicaciones
Plataforma escolar
Correo electrónico
Grupo de Whatsapp
Vía telefónica

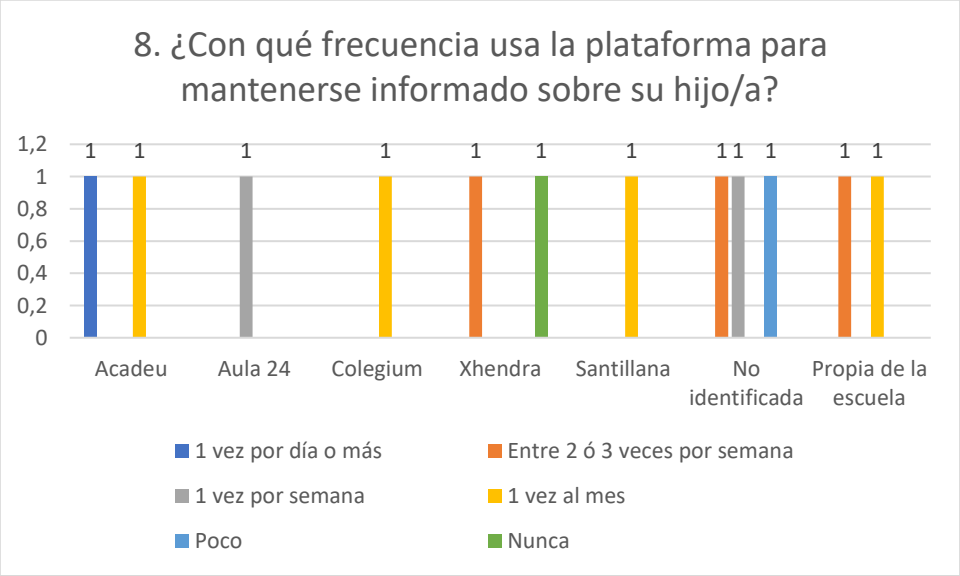

3. ¿Qué plataformas de gestión escolar conoce?
40
35
30
25
20
15
10
5
0
4
2
3
1
1
1
36
Acadeu
Aulica
Blended
Colegium
Fígaro
Xhendra
Santillana
Aula virtual
Aula 24
Ninguna

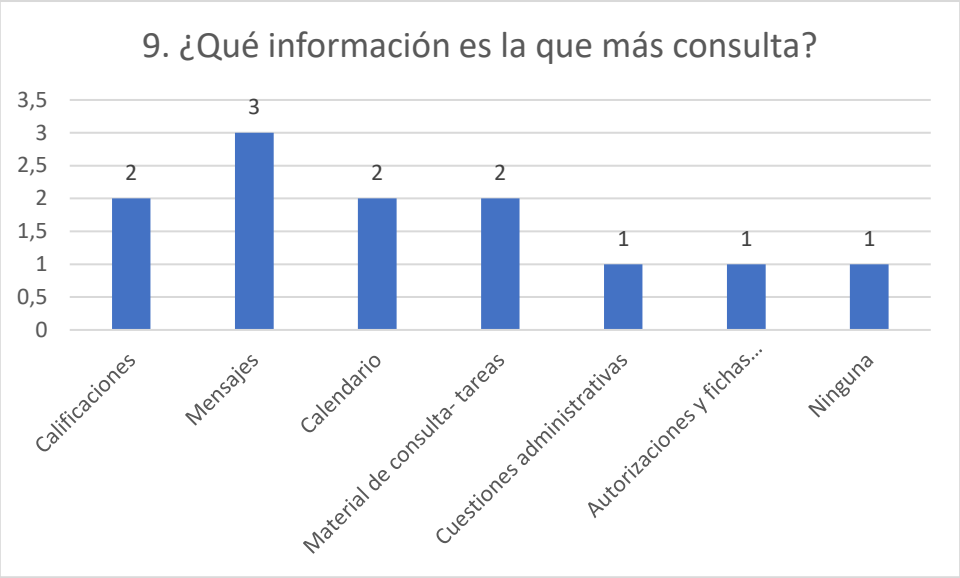

4. Actualmente la institución a la que concurre su hijo/a, ¿usa alguna plataforma de gestión escolar/comunicación?
28%
72%
Sí
No

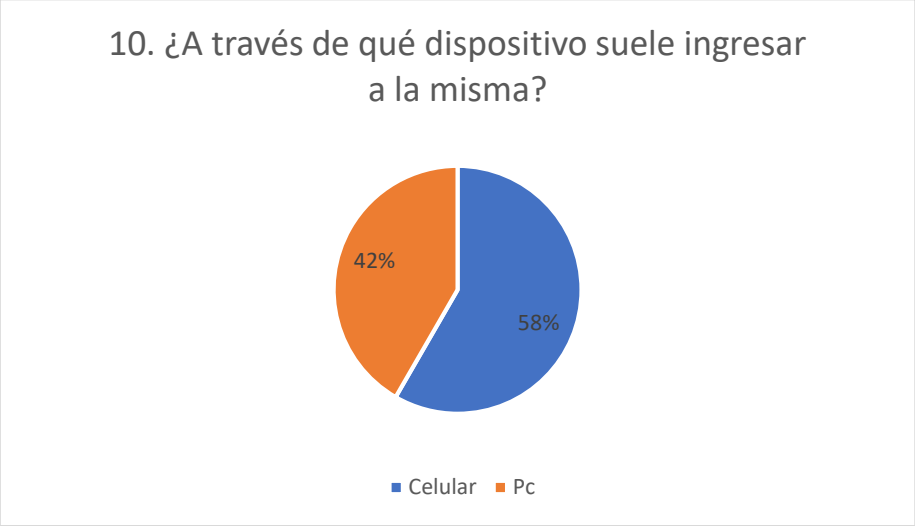

5. ¿Qué plataforma usa el colegio de su hijo?
3,5
3
2,5
2
1,5
1
0,5
0
2
1
1
1
3
2
3
Acadeu
Aula 24
Colegium
Santillana
Xhendra
Propia de la escuela
NS

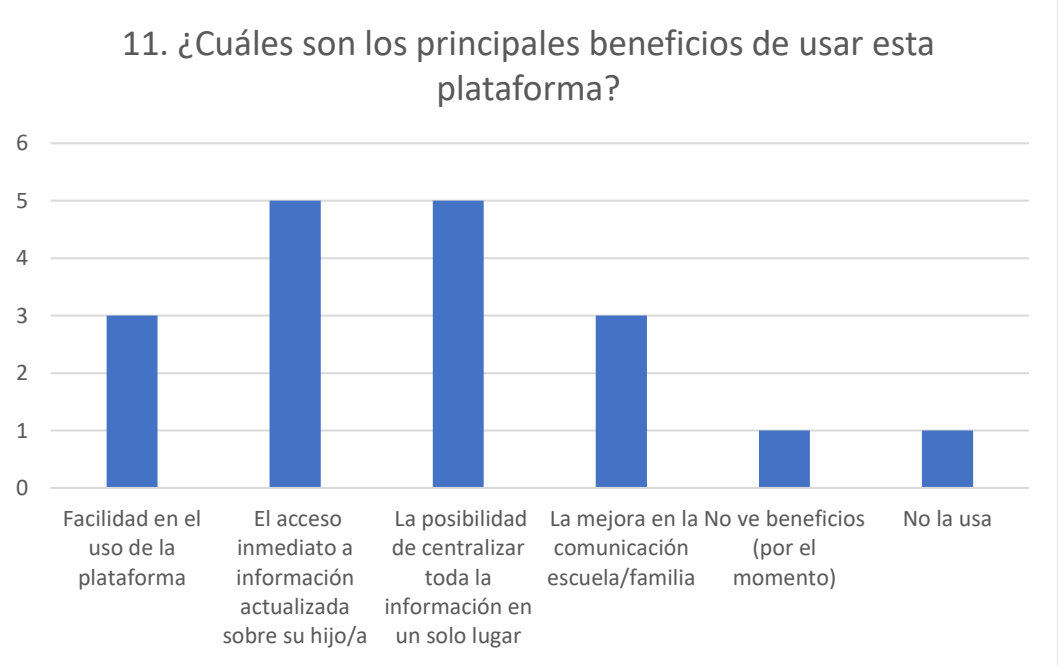

6. ¿Se usa en todos los niveles educativos?
15%
85%
Sí
No

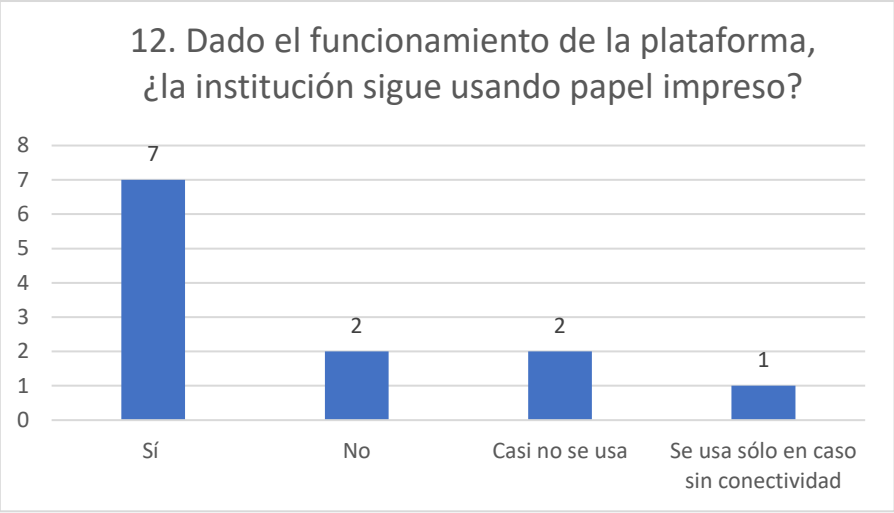

7. ¿Hace cuánto tiempo está funcionando en la institución?
8%
15%
77%
Más de 1 año
Más de 2 años
Reciente


8. ¿Con qué frecuencia usa la plataforma para mantenerse informado sobre su hijo/a?
1,2
1
0,8
0,6
0,4
0,2
0
1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1
Acadeu
Aula 24
Colegium
Xhendra
Santillana
No identificada
Propia de la escuela
1 vez por día o más
Entre 2 ó 3 veces por semana
1 vez por semana
1 vez al mes
Poco
Nunca

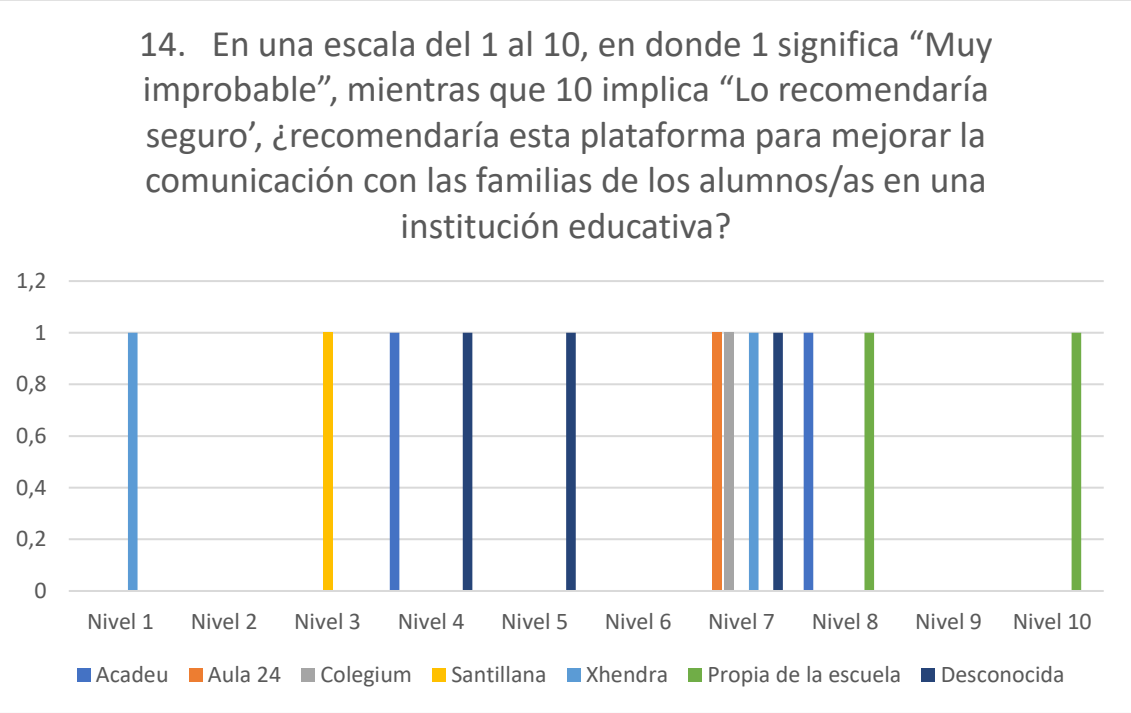

9. ¿Qué información es la que más consulta?
3,5
3
2,5
2
1,5
1
0,5
0
2
3
2
2
1
1
1
Calificaciones
Mensajes
Calendario
Material de consulta- tareas
Cuestiones administrativas
Autorizaciones y fichas...
Ninguna


10. ¿A través de qué dispositivo suele ingresar a la misma?
42%
58%
Celular
Pc


11. ¿Cuáles son los principales beneficios de usar esta plataforma?
6
5
4
3
2
1
0
Facilidad en el uso de la plataforma
El acceso inmediato a información actualizada sobre su hijo/a
La posibilidad de centralizar toda la información en un solo lugar
La mejora en la comunicación escuela/familia
No ve beneficios (por el momento)
No la usa


12. Dado el funcionamiento de la plataforma, ¿la institución sigue usando papel impreso?
8
7
6
5
4
3
2
1
0
7
2
2
1
Sí
No
Casi no se usa
Se usa sólo en caso sin conectividad

13. Dado el funcionamiento de la plataforma, ¿sigue usando el cuaderno de comunicaciones?
8%
92%
Sí
No


14. En una escala del 1 al 10, en donde 1 significa “Muy improbable”, mientras que 10 implica “Lo recomendaría seguro’, ¿recomendaría esta plataforma para mejorar la comunicación con las familias de los alumnos/as en una institución educativa?
1,2
1
0,8
0,6
0,4
0,2
0
Nivel 1
Nivel 2
Nivel 3
Nivel 4
Nivel 5
Nivel 6
Nivel 7
Nivel 8
Nivel 9
Nivel 10
Acadeu
Aula 24
Colegium
Santillana
Xhendra
Propia de la escuela
Desconocida

- **Cuestionario para clientes de Acadeu**

Los campos marcados con (*) son obligatorios

- **Indicar las características de la institución educativa**

Marcar la opción correspondiente

Tipo de gestión *

Privada

Otro: ……

Tipo de institución *

Seleccionar todas las opciones que correspondan

Laica

Bilingüe

Religiosa

Otro: …

Niveles educativos *

Marcar todos los niveles que correspondan a su institución

Maternal

Inicial

Primario

Secundario

Ciudad *

……

Provincia *

……

1. **¿Qué necesitan comunicar a las familias de los alumnos? ***

Señalar todas las necesidades comunicacionales según cada nivel educativo.

		Nivel educativo

Necesidad de comunicación de la institución	Maternal	Inicial	Primario	Secundario
a) Actos escolares				
b) Salidas a museos, visitas guiadas, etc.				
c) Autorizaciones				
d) Calificaciones				
e) Inasistencias				
f) Evaluaciones				
g) Cuestiones de conducta				
h) Cuotas				
i) Asuntos administrativos				
j) Otros (Especificar)				

2. ¿Qué medios utilizan habitualmente para transmitir estas cuestiones a las familias? *

Señalar todos los que usan para cada necesidad comunicacional.

Medio de comunicación de la institución		Necesidad de comunicación de la institución				
	Cuaderno de comunicaciones	Plataforma escolar	Correo electrónico	Grupo de whatsapp	Grupo de Facebook	Vía telefónica
Actos escolares						
Salidas a museos, excursiones, etc.						
Autorizaciones						
Calificaciones						
Inasistencias						
Evaluaciones						
Cuestiones de conducta						
Cuotas						
Asuntos administrativos						

Emergencias						

3. ¿Qué medio es el más efectivo en cada caso? *

Señale uno por necesidad comunicacional.

Medio de comunicación de la institución		Necesidad de comunicación de la institución				
	Cuaderno de comunicaciones	Plataforma escolar	Correo electrónico	Grupo de whatsapp	Grupo de Facebook	Vía telefónica
Actos escolares						
Salidas a museos, excursiones, etc.						
Autorizaciones						
Calificaciones						
Inasistencias						
Evaluaciones						
Cuestiones de conducta						
Cuotas						
Asuntos administrativos						
Emergencias						

4. ¿Cómo se mantiene actualizada su institución? *

Marcar la/s opciones que correspondan.

a) Medios gráficos y digitales vinculados a educación y afines.

b) Medios gráficos y digitales de información general.

c) Eventos/Congresos del rubro y afines.

d) Otro: ….

5. Especificar las opciones marcadas en el punto anterior. *

Detalle qué medios utiliza y a qué eventos concurre.

……..

……..

……..

6. **¿Cómo llegó su institución a Acadeu? ***

Seleccionar todos los que correspondan.

a) Por recomendación
b) Notas en medios gráficos (impresos y digitales)
c) Publicidad en medios gráficos
d) Publicidad en Internet y Facebook
e) Correo electrónico
f) Eventos
g) Contacto vía telefónica
h) Otro: …….

7. **¿Quién fue el encargado de decidir la contratación de este servicio? ***

Puede señalar más de una opción.

a) Representante legal
b) Dueño o entidad propietaria
c) Administrador
d) Director General
e) Comisión de padres
f) Otro: Especificar

8. **¿Hace cuánto tiempo usa Acadeu? ***

…….

9. **¿Qué factores fueron los más relevantes al momento de contratar el servicio de Acadeu? ***

Seleccionar todos los que correspondan.

a) Adaptación a las necesidades del establecimiento (Gestión académica: Calificaciones, inasistencias, evaluaciones y mensajería; Contable: Seguimiento de pagos y morosos; Biblioteca: Préstamo de libros)

b) La posibilidad de adaptar la institución a nivel tecnológico
c) Precio acorde
d) Mejorar la comunicación con las familias
e) La jurisdicción en la que fue desarrollada la plataforma (su origen)
f) Otro: ……..

10. Del 1 al 10, en donde 1 significa "No tuvo peso", mientras que 10 implica "Influyó de forma definitoria'', ¿qué peso tuvo la decisión económica en la contratación de la plataforma? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 **10**

No tuvo peso

Influyó de forma definitoria

11. ¿Qué factores le llevaron a mantener el servicio? *

Selecciona todos los que correspondan.

a) Soporte (calidad de la atención)
b) Privacidad de las bases de datos
c) Facilidad en el uso de la plataforma
d) Precio acorde al servicio
e) Reducción del tiempo dedicado a tareas administrativas
f) El acceso inmediato a información actualizada sobre los alumnos
g) La posibilidad de centralizar toda la información en un solo lugar
h) La mejora en la comunicación con las familias
i) La comunicación inmediata con toda la Comunidad Educativa
j) La tranquilidad de saber que a todos les llega la información
k) Otro: ……

12. ¿Se utiliza Acadeu en todos los niveles educativos de la institución? *

Sí ----- Pasa a la pregunta **13**

No ----- Pasa a la pregunta **12.a**

12.a. **¿En qué niveles no se usa? ¿Por qué? ***

…….

13. **¿Con qué frecuencia usan la plataforma? ***

Marcar sólo una respuesta.

a) 1 vez por día o más
b) Entre 2 ó 3 veces por semana
c) 1 vez por semana
d) 1 vez en 15 días
e) 1 vez al mes
f) Otro: …

14. **Señale el cambio más relevante que se produjo en su institución luego de la implementación de Acadeu. ***

……..

15. **Con la introducción de esta plataforma en su establecimiento, ¿percibió algún cambio en cuanto al uso del papel impreso a nivel institucional? ***

Sí ----- Pasa a la pregunta **15.a**

No----- Pasa a la pregunta **16**

15.a. ¿Cuál? *

…….

16. **Una vez establecido el uso de Acadeu en su institución, ¿siguieron usando el cuaderno de comunicaciones? ***

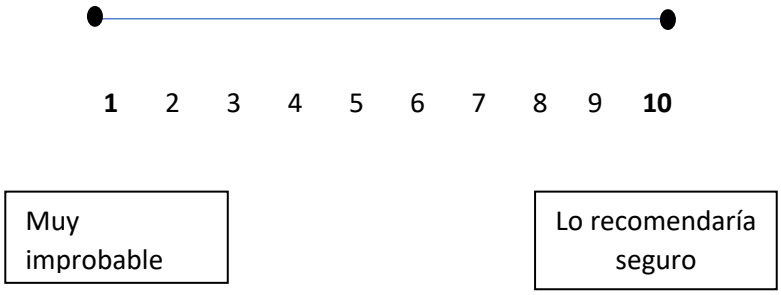
Sí ----- Pasa a la pregunta **16.a**

No ----- Pasa a la pregunta **17**

16.a. ¿Para qué lo usan? *

17. **En una escala del 1 al 10, en donde 1 significa "Muy improbable", mientras que 10 implica "Lo recomendaría seguro', ¿recomendaría Acadeu a otro colega o institución? ***

Señale la opción deseada.



18. **Explique el porqué de su elección en la pregunta anterior.** *

…….

19. **¿La institución en la que trabaja tuvo anteriormente otra plataforma de gestión distinta a Acadeu?**

Sí ----- Pasa a la pregunta **19.a**

No ----- **Fin de la encuesta**

19.a. ¿Cuál? ¿Por cuánto tiempo? ¿Por qué cambiaron de proveedor?

…….

- ## Cuestionario para no clientes de Acadeu

Los campos marcados con (*) son obligatorios

- Indicar las características de la institución educativa

Marcar la opción correspondiente

Tipo de gestión *

Privada

Otro: ……

Tipo de institución *

Seleccionar todas las opciones que correspondan

Laica

Bilingüe

Religiosa

Otro: …

Niveles educativos *

Marcar todos los niveles que correspondan a su institución

Maternal

Inicial

Primario

Secundario

Ciudad *

……

Provincia *

……

1. **¿Qué necesitan comunicar a las familias de los alumnos? ***

Señalar todas las necesidades comunicacionales según cada nivel educativo.

Necesidad de comunicación de la institución	Nivel educativo			
	Maternal	Inicial	Primario	Secundario
a) Actos escolares				
b) Salidas a museos, visitas guiadas, etc.				
c) Autorizaciones				
d) Calificaciones				
e) Inasistencias				
f) Evaluaciones				
g) Cuestiones de conducta				

h) Cuotas				
i) Asuntos administrativos				
j) Otros (Especificar)				

2. ¿Qué medios utilizan habitualmente para transmitir estas cuestiones a las familias? *

Señalar todos los que usan para cada necesidad comunicacional.

Medio de comunicación de la institución		Necesidad de comunicación de la institución				
	Cuaderno de comunicaciones	Plataforma escolar	Correo electrónico	Grupo de whatsapp	Grupo de Facebook	Vía telefónica
Actos escolares						
Salidas a museos, excursiones, etc.						
Autorizaciones						
Calificaciones						
Inasistencias						
Evaluaciones						
Cuestiones de conducta						
Cuotas						
Asuntos administrativos						
Emergencias						

3. ¿Qué medio es el más efectivo en cada caso? *

Señale uno por necesidad comunicacional.

		Necesidad de comunicación de la institución

Medio de comunicación de la institución	Cuaderno de comunicaciones	Plataforma escolar	Correo electrónico	Grupo de whatsapp	Grupo de Facebook	Vía telefónica
Actos escolares						
Salidas a museos, excursiones, etc.						
Autorizaciones						
Calificaciones						
Inasistencias						
Evaluaciones						
Cuestiones de conducta						
Cuotas						
Asuntos administrativos						
Emergencias						

4. **¿Cómo se mantiene actualizada su institución? ***

Marcar la/s opciones que correspondan.

a) Medios gráficos y digitales vinculados a educación y afines.
b) Medios gráficos y digitales de información general.
c) Eventos/Congresos del rubro y afines.
d) Otro: ….

5. **Especificar las opciones marcadas en el punto anterior. ***

Por ej. detalle qué medios utiliza y a qué eventos concurre.

……..

……..

……..

……...

6. **¿Qué plataformas de gestión escolar conoce? ***

Seleccionar todos los que correspondan.

a) Acadeu

b) Áulica
c) Blended
d) Colegium
e) Fígaro
f) Otro ….

7. ¿Cómo las conoció? *

Seleccione el canal de comunicación correspondiente a cada plataforma.

Plataforma escolar			Canales de comunicación				
	Recomendación	Notas periodísticas en medios gráficos	Publicidad en medios gráficos	Publicidad en Internet y Facebook	Correo electrónico	Contacto vía telefónica	Eventos
a) Acadeu							
b) Áulica							
c) Blended							
d) Colegium							
e) Fígaro							
f) Otros							

8. Actualmente la institución en la que trabaja, ¿usa alguna plataforma de gestión escolar/comunicación? *

Sí----- Pasa a la pregunta **9**

No----- Pasa a la pregunta **8.a**

8.a. ¿Usó alguna antes? *

Sí ----- Pasa a la pregunta **8.c**

No----- Pasa a la pregunta **8.b**

8.b. ¿Por qué no consideró su uso? *

……..

<u>Fin de la encuesta</u>

8.c. ¿Cuál? ¿Por qué no la usa más? *

……..

<u>Fin de la encuesta</u>

9. **¿Qué plataforma usa? ***

……..

10. **¿Cómo llegó su institución a esta plataforma? ***

Seleccionar todos los que correspondan.

a) Por recomendación
b) Notas periodísticas en medios gráficos (impresos y digitales)
c) Publicidad en medios gráficos
d) Publicidad en Internet y Facebook
e) Correo electrónico
f) Contacto vía telefónica
g) Eventos
h) Otro: …..

11. **¿Quién fue el encargado de decidir la contratación de este servicio? ***

Seleccionar todos los que correspondan.

a) Representante legal
b) Dueño o entidad propietaria
c) Administrador
d) Director General
e) Comisión de padres
f) Otro: ……

12. **¿Hace cuánto tiempo usa esta plataforma en su institución? ***

……

13. **¿Qué factores fueron los más relevantes al momento de contratar el servicio de esta plataforma de gestión escolar? ***

Seleccionar todos los que correspondan.

a) Adaptación a las necesidades del establecimiento (Gestión académica: Calificaciones, inasistencias, evaluaciones y mensajería; Contable: Seguimiento de pagos y morosos; Biblioteca: Préstamo de libros)

b) La posibilidad de adaptar a nivel tecnológico la institución
c) Precio acorde
d) Mejorar la comunicación con las familias
e) La jurisdicción en la que fue desarrollada la plataforma (su origen)
f) Otro: ……..

14. Del 1 al 10, en donde 1 significa "No tuvo peso", mientras que 10 implica "Influyó de forma definitoria'', ¿qué peso tuvo la decisión económica en la contratación de la plataforma? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 **10**

No tuvo peso

Influyó de forma definitoria

15. ¿Qué factores le llevaron a mantener el servicio? *

a) Soporte (calidad de la atención)
b) Privacidad de las bases de datos
c) Facilidad en el uso de la plataforma
d) Precio acorde al servicio
e) Reducción del tiempo dedicado a tareas administrativas
f) El acceso inmediato a información actualizada sobre los alumnos
g) La posibilidad de centralizar toda la información en un solo lugar
h) La mejora en la comunicación con las familias
i) La comunicación inmediata con toda la Comunidad Educativa
j) La tranquilidad de saber que a todos les llega la información
k) Otro: ……

16. ¿Se utiliza esta plataforma en todos los niveles educativos de la institución? *

Sí ----- Pasa a la pregunta **17**

No ----- Pasa a la pregunta **16.a**

16 .a. ¿En qué niveles no se usa? ¿Por qué? *

17. ¿Con qué frecuencia usan la plataforma? *

Marcar sólo una respuesta.

a) 1 vez por día o más
b) Entre 2 ó 3 veces por semana
c) 1 vez por semana
d) 1 vez en 15 días
e) 1 vez al mes
f) Otro: …

18. Señale el cambio más relevante que se produjo en su institución luego de la implementación de este servicio. *

……..…

……..

19. Con la introducción de esta plataforma en su establecimiento, ¿percibió algún cambio en cuanto al uso del papel impreso a nivel institucional?*

Sí ----- Pasa a la pregunta **19.a**

No----- Pasa a la pregunta **20**

19.a. ¿Cuál? *

……
…

20. Una vez establecido el uso de esta plataforma en su institución, ¿siguieron usando el cuaderno de comunicaciones? *

Sí----- Pasa a la pregunta **21.a**

No----- Pasa a la pregunta **22**

21.a. ¿Para qué lo usan? *

……
…..

22. En una escala del 1 al 10, en donde 1 significa "Muy improbable", mientras que 10 implica "Lo recomendaría seguro", ¿recomendaría esta plataforma a otro colega o institución? *

Señale la opción deseada.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 **10**

Muy improbable	Lo recomendaría seguro

23. Explique el porqué de su elección en la pregunta anterior. *

…….

24. ¿La institución en la que trabaja tuvo anteriormente otra plataforma de gestión distinta a la actual? *

Sí ----- Pasa a la pregunta **24.a**

No ----- **<u>Fin de la encuesta</u>**

24.a. ¿Cuál? ¿Por cuánto tiempo? ¿Por qué cambiaron de proveedor? *

…….

- ## Cuestionario para familias

<u>Los campos marcados con (*) son obligatorios</u>

¿La escuela a la que concurren sus hijos/as es privada?*

Marcar la opción correspondiente

Sí

No

Otro: ……

¿A qué tipo de institución concurren? *

Seleccionar todas las opciones que correspondan

Laica

Bilingüe

Religiosa

Otro: …

¿Qué niveles educativos se encuentran cursando actualmente? *

Marcar todos los niveles que correspondan

Maternal

Inicial

Primario

Secundario

¿A qué instituciones concurren sus hijos?

……..

Ciudad *

……

Provincia *

……

Responda el siguiente cuestionario teniendo presente lo que sucede en el colegio al que concurre/n su/s hija/o/s

1. **¿Qué medios utiliza habitualmente el colegio para transmitirle las siguientes cuestiones? ***

   Señalar todos los que usan para cada necesidad comunicacional.

Medio de comunicación de la institución		Necesidad de comunicación de la institución				
	Cuaderno de comunicaciones	Plataforma escolar	Correo electrónico	Grupo de whatsapp	Grupo de Facebook	Vía telefónica
Actos escolares						
Salidas a museos, excursiones, etc.						
Autorizaciones						
Calificaciones						
Inasistencias						
Evaluaciones						
Cuestiones de conducta						
Cuotas						
Asuntos administrativos						
Emergencias						

2. **Desde su punto de vista, ¿cuál le parece que es el más efectivo en cada caso? ***

Señale uno por necesidad comunicacional.

Medio de comunicación de la institución		Necesidad de comunicación de la institución				
	Cuaderno de comunicaciones	Plataforma escolar	Correo electrónico	Grupo de whatsapp	Grupo de Facebook	Vía telefónica
Actos escolares						
Salidas a museos, excursiones, etc.						
Autorizaciones						
Calificaciones						

Inasistencias						
Evaluaciones						
Cuestiones de conducta						
Cuotas						
Asuntos administrativos						
Emergencias						

3. **¿Qué plataformas de gestión escolar conoce? ***

Seleccionar todos los que correspondan.

a) Acadeu
b) Áulica
c) Blended
d) Colegium
e) Fígaro
f) Otro ….

4. **Actualmente la institución a la que concurre su hijo/a, ¿usa alguna plataforma de gestión escolar/comunicación? ***

Sí----- Pasa a la pregunta **5**

No----- Pasa a la pregunta **4.a**

4.a. Si pudiera hacerle alguna sugerencia al colegio de su hijo para mejorar la comunicación, ¿qué le diría? *

Justifique su respuesta

……

4.b. ¿Le gustaría poder acceder a información actualizada sobre su hijo/a a través del celular, sin tener que esperar a la emisión del boletín? *

Justifique su respuesta

……..

<u>Fin de la encuesta</u>

5. **¿Cuál utiliza? ***

……..

6. **¿Se usa en todos los niveles educativos?**

Sí

No

Otro:….

7. **¿Hace cuánto tiempo está funcionando en la institución? ***
   - Recientemente--- Pasa a 7.a
   - Más de 6 meses
   - Más de 1 año
   - Más de 2 años

7.a. Si pudiera hacerle alguna sugerencia al colegio para mejorar la comunicación, ¿qué le diría? *

Justifique su respuesta

7.b. ¿Le gustaría poder acceder a información actualizada sobre su hijo/a a través del celular, sin tener que esperar a la emisión del boletín?*

Justifique su respuesta

……..

<u>Fin de la encuesta</u>

8. **¿Con qué frecuencia usa la plataforma para mantenerse informado sobre su hijo/a? ***
   - 1 vez por día o más
   - Entre 2 ó 3 veces por semana
   - 1 vez por semana
   - 1 vez en 15 días
   - 1 vez al mes

- Otro:

9. **¿Qué información es la que más consulta? ***
    - Calificaciones
    - Cuestiones de conducta
    - Fechas de evaluaciones
    - Inasistencias
    - Mensajes
    - Otro:

10. **¿A través de qué dispositivo suele ingresar a la misma? ***

- *Celular*
- *Pc*
- *Tablet u otro*

11. **¿Cuáles son los principales beneficios de usar esta plataforma? ***

Seleccionar todos los que correspondan.

a) Facilidad en el uso de la plataforma
b) Mayor seguimiento pedagógico de los alumnos
c) El acceso inmediato a información actualizada sobre su hijo/a
d) La posibilidad de centralizar toda la información en un solo lugar
e) La mejora en la comunicación escuela/ familia
f) Otro: ……..

12. **Dado el funcionamiento de la plataforma, ¿la institución sigue usando papel impreso?**

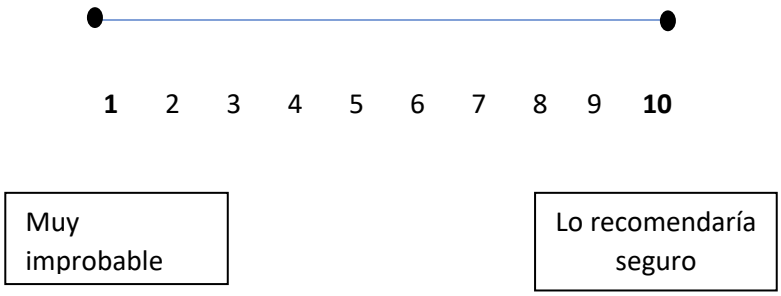
En caso positivo detalle para qué se utiliza

13. **Dado el funcionamiento de la plataforma, ¿sigue usando el cuaderno de comunicaciones? ***

En caso positivo detalle para qué se utiliza

14. **En una escala del 1 al 10, en donde 1 significa "Muy improbable", mientras que 10 implica "Lo recomendaría seguro", ¿recomendaría esta plataforma para mejorar la comunicación con las familias de los alumnos/as en una institución educativa? ***

Señale la opción deseada.



15. **Explique el porqué de su elección en la pregunta anterior.** *

……

16. **¿La institución en la que está su hijo/a tuvo anteriormente otra plataforma de gestión distinta a la actual? ***

En caso POSITIVO, detalle cuál y el motivo del cambio.

<u>Fin de la encuesta</u>