



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

**Carrera: Licenciatura en Administración**

# **PLAN DE NEGOCIOS DE UN CENTRO EDUCATIVO DE APOYO**

Trabajo de Investigación

POR

Mercedes Laura Fernández

(Reg. 27.652)

Profesor Tutor

Hugo Ricardo Ocaña

Mendoza – 2015

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL SECTOR DEL NEGOCIOS .....	5
1. VARIABLES DE PRIMER NIVEL: CLIENTES, EMPRESA BAJO ANÁLISIS, COMPETENCIA .....	6
A. CLIENTES.....	7
C. COMPETENCIA.....	15
2. VARIABLES DE SEGUNDO NIVEL: POSIBLES NUEVOS INGRESANTES AL SECTOR, PRODUCTOS SUSTITUTOS, PROVEEDORES Y DISTRIBUIDORES .....	17
A. PROVEEDORES.....	17
B. POSIBLES NUEVOS INGRESANTES.....	19
C. PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	21
D. ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES .....	21
3. VARIABLES DE TERCER NIVEL: ECONÓMICAS, LEGALES, TECNOLÓGICAS, DEMOGRÁFICAS, POLÍTICAS, GLOBALES.....	22
A. VARIABLES DE LA ECONOMÍA GLOBAL .....	22
B. VARIABLES DE LA ENCONOMÍA NACIONAL .....	23
4. DETERMINACIÓN DE LAS CONDICIONES COMPETITIVAS DEL SECTOR DE NEGOCIOS BAJO ANÁLISIS.....	25
• VARIABLES DE NIVEL 1.....	26
• VARIABLES DE NIVEL 2.....	29
• VARIABLES DE NIVEL 3.....	32
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	34
1. Estrategia de Negocios o Competitiva.....	36
A. PRECIO.....	38
B. MARCA .....	38
2. ESTRATEGIA DE MARKETING .....	40
CAPÍTULO III: MODELO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL. ENFOQUE TEÓRICO .....	41
1. VALOR COMO VENTAJA COMPETITIVA .....	42

A. VALOR PARA EL CLIENTE.....	42
B. VALOR PARA LA EMPRESA.....	43
CAPÍTULO IV: IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.....	45
1. LA IDENTIDAD EMPRESARIAL.....	46
2. LA VISIÓN: EL COMIENZO DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD EMPRESARIAL.....	47
3. LA MISIÓN: DEFINIENDO EL NEGOCIO.....	50
4. CULTURA EMPRESARIAL.....	51
A. CULTURA CONTEXTUAL O EXTERNA.....	52
B. CULTURA INTERNA.....	52
5. ESTRUCTURA EMPRESARIAL.....	54
CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO COMERCIAL.....	59
1. PERSONAS.....	59
ORGANIGRAMA.....	60
2. PROCESOS.....	61
3. RECURSOS.....	62
CONCLUSIONES.....	64
REFERENCIAS.....	66
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	66
Páginas WEB consultadas.....	67
ANEXO.....	69

## INTRODUCCIÓN

Hace poco más de tres años comenzó el interés de la autora del presente trabajo por la docencia, fue con una materia en particular, Álgebra, después de cursarla y aprobarla, decidió seguir aprendiendo por lo que solicitó ser ayudante de cátedra de la misma; se le asignó dictar las tutorías de la materia junto con una profesora de la cátedra y tuvo su primera experiencia como profesora. Pasado un año de esta experiencia, decidió dar clases particulares de materias como Estadística, Cálculo Financiero, Administración Financiera II etc., y fue ahí cuando ya no solo detectó el gusto por esta profesión, sino también una necesidad existente en el mercado. La publicidad utilizada fue un anuncio en las redes sociales en una sola oportunidad, pero después se hizo presente el boca a boca, en un inicio solo había una alumna y crecieron las clases, llegando a dar clases a grupos de hasta 5 personas con horarios fijos dos o tres veces por semana, llegando a trabajar en esto unas 40 horas semanales, y aun así apareció la necesidad de comenzar a derivar alumnos a colegas que se ofrecieron para dar clases también.

Y por todo lo anterior surgió una inquietud, ¿por qué no diseñarlo de manera más formal?, ¿por qué no tener una institución dedicada específicamente a dar clases de apoyo de Ciencias Económicas?, y fue en ese momento cuando la autora decidió investigar un poco y dar validez documental a la idea de que existía una necesidad. Aprovechando la ayuda de un profesor director de tesis sería mucho más sencillo el análisis de la necesidad, su determinación y pasar a diseñar un plan de negocios acorde, y entonces el resultado de todo lo anterior fue este trabajo de investigación apoyado y orientado por el Lic. Hugo Ocaña y su obra “Dirección Estratégica de los Negocios” (2012), que es el manual guía de esta tesis.

Se analizarán distintos puntos, pero la mayor importancia recaerá sobre la primera parte, en donde se llevará a cabo un análisis del sector, de los clientes, de los proveedores, de la competencia, y se podrá determinar si realmente existe un potencial, una oportunidad de negocio, es lo más importante porque de no ser así determinar un plan de negocios carecería de sentido.

Una vez determinado el atractivo del sector, que como se observará resulta ser alto, el trabajo se orientará a diseñar el plan de negocios de la institución educativa de clases de apoyo, se formularán las

estrategias fundamentales para poder iniciar un nuevo proyecto, determinando, luego, los pilares de la misma, entendidos como las variables que generan el valor empresario: Identidad, Diferencia y Eficiencia, llegando así a tener, a modo general, el “instructivo” para implementar una idea que comenzó siendo solo eso y espero termine siendo una realidad.

Se podrá apreciar, entonces, la búsqueda y detección de una necesidad en el mercado, y la respuesta a ella, mediante un proyecto concreto y su determinación, en cuanto a su Plan de Negocios.

## **CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL SECTOR DEL NEGOCIOS**

El primer paso de este trabajo consistirá en el análisis del entorno en el que se insertaría la organización que se pretende crear. La finalidad de este capítulo será estudiar las condiciones macro y micro del sector para determinar, en primer lugar, la necesidad o no de un Centro Educativo de Apoyo (de ahora en más: C.E.A), y de acuerdo a la conclusión obtenida, se desarrollará un plan de negocios tendiente a su realización, que se adapte de la mejor manera al sector de negocios en el que operará.

Para analizar el entorno se utilizará, principalmente, como guía el manual “Dirección Estratégica de los Negocios” (2012) del Lic. Hugo Ricardo Ocaña, tanto como otra bibliografía que comprenda esta temática.

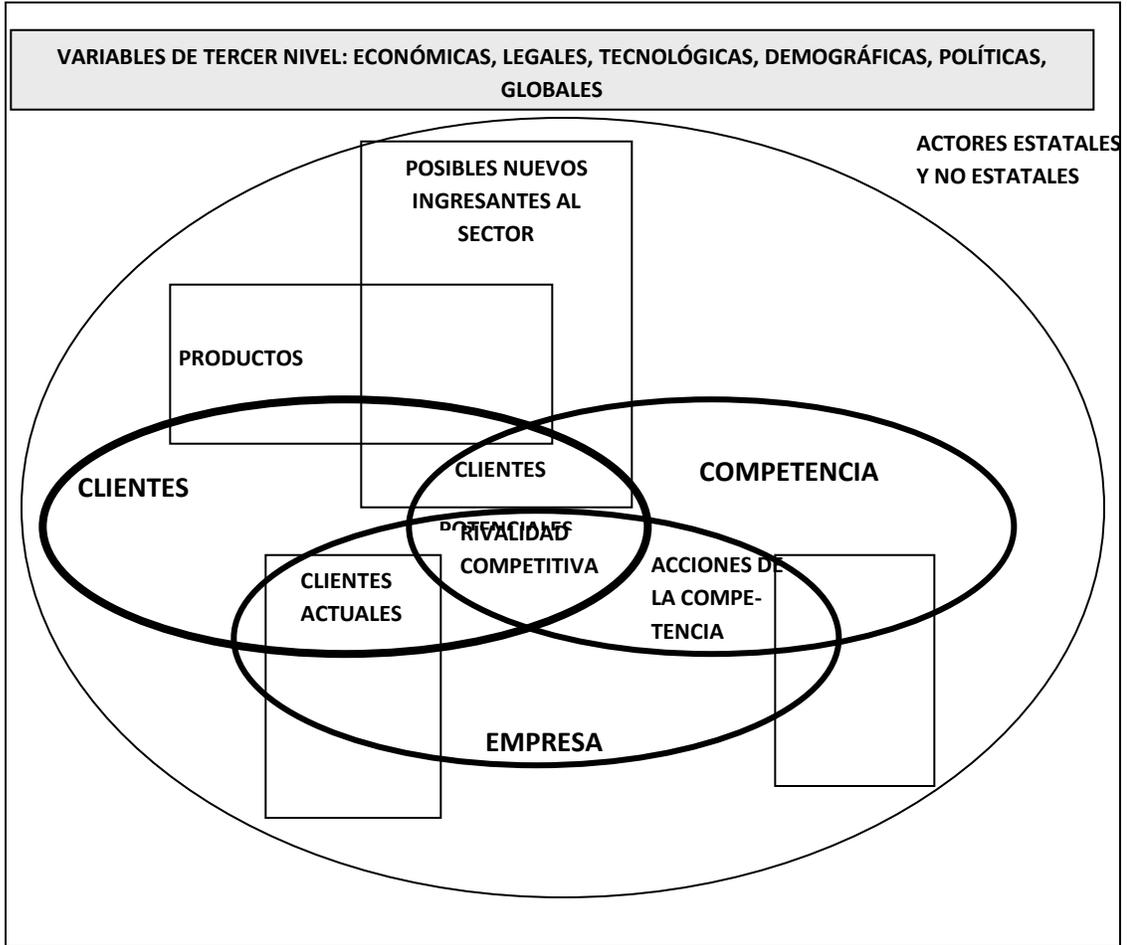
El contexto organizacional en el que operará la empresa se caracteriza por variables que pueden influir positiva o negativamente sobre los objetivos de ésta, constituyendo amenazas y oportunidades. La metodología a llevar a cabo será estudiar el sector de negocios en donde se encontrará la empresa con la finalidad de detectar el grado de competitividad al que se someterá la misma, y en consecuencia será posible obtener el atractivo del mismo.

El propósito será detectar oportunidades de negocios en el sector educativo, estudiando la potencialidad del mismo para su posterior ingreso en él. Además, se podrá establecer un diagnóstico sobre el potencial comportamiento de las variables que componen el entorno, para planificar la estrategia a seguir.

El estudio a llevar a cabo deberá comprender variables pasadas, presentes y probables comportamientos futuros.

Se analizarán tres niveles de variables: primarios, secundarios y terciarios, la presencia en cada nivel depende de su importancia e impacto en los objetivos de la empresa.

Gráfico 1: Niveles de variables



Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. Pág. 231. (2012, Ocaña)

**1. VARIABLES DE PRIMER NIVEL: CLIENTES, EMPRESA BAJO ANÁLISIS, COMPETENCIA**

En cuanto a este primer nivel, es necesario aclarar que se analizarán variables potenciales, mediante un estudio de mercado, de manera tal de poder identificarlas y predecir su comportamiento.

## A. CLIENTES

Los clientes potenciales formarán nuestro público objetivo.

El C. E. A estará orientado a personas que estén cursando estudios en facultades de ciencias económicas de la ciudad de Mendoza y que requieran de apoyo para el estudio de determinadas materias.

Las características a analizar serán: tamaño del público objetivo, características sociodemográficas, preferencias, necesidades y todas aquellas que permitan obtener una idea del posible recibimiento de un C.E.A en el mercado mendocino de educación.

Este punto está muy relacionado con la competencia potencial, dado que los clientes objetivo pueden estar consumiendo los servicios que se pretende prestar en otras instituciones, si este fuera el caso, será necesario estudiar el grado de fidelización y, en caso de que exista, si ésta es por diferencias o por precios y el costo de cambio.

En cuanto al tamaño del mercado es necesario determinar el número de personas que cumplen las características antes mencionadas (estudiantes que cursen carreras relacionadas con Ciencias Económicas en la ciudad de Mendoza y que requieran apoyo extracurricular).

Según el Anuario de Estadísticas Universitarias de Argentina de 2011 (<http://informacionpresupuestaria.siu.edu.ar/DocumentosSPU/Anuario%20de%20Estad%C3%ADsticas%20Universitarias%20-%20Argentina%202011.pdf>), el número de estudiantes en ese año de carreras ligadas a las Ciencias Económicas era de 10.536, también nos brinda información acerca de las tasas promedios de crecimiento anual de estudiantes en cada universidad, con esta información se llevó a cabo una aproximación del número de alumnos en el año 2015 (aumentando el dato de 2011 de acuerdo a la tasa:  $\text{dato } 2011 * (1 + \text{tasa})^4$ , siendo 4 el número de años transcurridos desde 2011 a 2015). Se detallan las cantidades obtenidas en la siguiente tabla:

Tabla 1: Cantidad de estudiantes de Cs. Económicas por Facultad de Mendoza.

<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>CANT. DE ALUMNOS 2011</b>	<b>TASA DE CRECIMIENTO</b>	<b>CANT. DE ALUMNOS 2015</b>
<b>Universidad Nacional de Cuyo</b>	6.466	1,30%	6.809
<b>Universidad de Aconcagua</b>	2.214	13%	3.610
<b>Universidad de Champagnat</b>	720	0,40%	732
<b>Universidad de Congreso</b>	686	9,60%	990
<b>Universidad Juan Agustín Maza</b>	104	2,90%	117
<b>Universidad de Mendoza</b>	346	5,80%	434
<b>TOTAL</b>	<b>10.536</b>		<b>12.690</b>

Fuente: Elaboración Propia

La primera aproximación en cuanto al tamaño del mercado (número de personas que lo integran), es de 12.690 personas. A continuación es necesario determinar qué porcentaje se estima demandará el servicio, para ello será necesario estudiar el comportamiento y las preferencias de los estudiantes universitarios antes cuantificados. Esto se llevará a cabo mediante una encuesta a una muestra de alumnos de Ciencias Económicas y análisis documental (lectura de artículos e informes relacionados).

De la investigación documental realizada se han extraído conclusiones que muestran indicios de una necesidad de apoyo al estudiante universitario. Se ha determinado que el salto de la secundaria al nivel universitario provoca un amplio grado de deserción de estudiantes universitarios debido al cambio de presión y ritmo de estudio ([http://archivo.lacapital.com.ar/2005/05/26/general/noticia\\_198460.shtml](http://archivo.lacapital.com.ar/2005/05/26/general/noticia_198460.shtml)), los alumnos podrían verse beneficiados si contaran con un apoyo extra al que le puede brindar la universidad, y podrían, por tanto, estar dispuestos a pagar un precio por ello. Apoyando esta teoría se han analizado artículos que tratan sobre el crecimiento de nuevos ingresantes a la universidad en contraste con la caída de egresados “Se reciben sólo 27 alumnos de cada 100 que ingresan” (<http://www.lanacion.com.ar/1588252-universidades-se-reciben-solo-27-alumnos-de-cada-100-que-ingresan>). Se puede concluir en que será importante el porcentaje de alumnos con necesidades de apoyo en el estudio. Para poder cifrar este porcentaje se procederá a llevar a cabo la encuesta antes mencionada.

La metodología a seguir será la siguiente: se diseñará una encuesta que abarque todos los conceptos que se pretenden conocer de los clientes potenciales, se desarrollará en formato on-line y se

colgará en las redes sociales de facultades de ciencias económicas del Gran Mendoza para que contesten estudiantes y/o recién graduados. Se estima necesario obtener 100 encuestas respondidas para que la extrapolación tenga validez. Una vez que se tengan los datos, se procederá a procesarlos y analizarlos, mediante herramientas de estadística descriptiva.

En el diseño de la encuesta también se considerarán las otras características que se desean conocer de nuestro público objetivo, en cuanto a sus cualidades demográficas y preferencias. Por lo que será de utilidad para determinar otras variables en cuanto a los clientes.

Tanto la encuesta, como los resultados se pueden consultar en el Anexo del presente trabajo.

Según la encuesta realizada, el 92% de los estudiantes considera beneficiosa la posibilidad de contar con un centro de apoyo para preparar materias de ciencias económicas, en tanto el 59% ha necesitado, en alguna ocasión, clases particulares, se considerará este último valor para estimar el tamaño del público objetivo.

En definitiva, teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, el público objetivo se puede cuantificar en el 59% de 12.960 estudiantes, es decir, 7.646 alumnos. Se puede concluir que el proyecto se enfrenta a un tamaño grande de mercado (si bien el número no es grande en sí, se trata de un proyecto de pequeña escala, donde 7.000 personas es un número importante), además se verá incrementado por alumnos de otras facultades que necesiten clases de Ciencias Económicas, por tener una materia específica, como por ejemplo Estadística, o público en general interesado en aprender sobre Ciencias Económicas, la idea es especializarnos en un servicio concreto, “enseñar Ciencias Económicas”.

En cuanto al crecimiento del mercado, se debe analizar cómo se prevé que se comportará el mercado en un futuro, si el mismo crecerá en tamaño o no y cuánto lo hará; teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente y la lectura de artículos e informes relacionados, el número de alumnos ha crecido en los últimos años en un pequeño porcentaje y parece que esta tendencia seguirá siendo la misma, el número de ingresantes es cada vez mayor, mientras que el número de graduados no crece en la misma proporción, por lo que el mercado al que me oriento con este proyecto aumentará en los próximos años en pequeña escala.

Otro dato de relevancia es la elasticidad de la demanda en función del precio del servicio, es decir cuál es la sensibilidad del consumo en cuanto al precio, si por un aumento del mismo la demanda baja en mayor proporción, se considera que es alta la elasticidad, en cambio, si una variación del precio

del servicio no implica un cambio sustancial en la demanda se puede determinar que la elasticidad es baja. El precio pagado promedio por hora de clase particular, según la encuesta efectuada, es de \$ 125. En cuanto a la sensibilidad de los alumnos a este dato se puede concluir que es medio alto, esta deducción viene dada por la información recabada de distintos alumnos que accedieron a clases particulares que dicté en el ciclo académico 2014, de lo cual es importante destacar el interés por los estudiantes en conseguir profesores particulares que dicten materias específicas y orientadas a los exámenes dictados en sus carreras, como así también la preocupación por no conseguirlos con facilidad, pero a precios accesibles dada su condición, justamente, de estudiantes, la mayoría no trabaja y si lo hace es temporal o a tiempo parcial.

La propensión al consumo (tendencia del mercado a utilizar el servicio), puede determinarse como alta, si consideramos que el 92 % de los alumnos observa como beneficioso contar con un C.E.A, tal y como se mencionó anteriormente (dato extraído de la encuesta realizada). Si estos alumnos lo ven como beneficioso, interpreto que tenderán a consumir el servicio.

En resumen, las variables analizadas son las siguientes, con su correspondiente valoración:

- Tamaño de mercado: bajo
- Crecimiento del mercado: bajo
- Elasticidad de la demanda: baja
- Propensión al consumo: alta

Es necesario tener en cuenta, que si bien el tamaño del mercado es bajo, el proyecto se pretende llevar a cabo a pequeña escala, por lo que no supondrá un gran impedimento.

## B. EMPRESA

El punto de análisis dedicado a la empresa no es factible realizar ya que se trata de un proyecto no implementado aún. Podemos enumerar algunas características que se planea tendrá el C.E.A y que más adelante se estudiará su conveniencia.

**a. Empresa – Clientes actuales**

No se pueden analizar clientes actuales, dado que se trata de un proyecto todavía no implementado.

En este punto también se analizarían los intermediarios del proceso, definidos éstos como los entes que se sitúan conectando a la empresa con el consumidor final.

No parece necesario disponer de entes que actúen de conectores entra la empresa y los estudiantes. En el inicio se trata de un emprendimiento a pequeña escala en el que se pretende acceder al público objetivo mediante el uso de publicidad.

**b. Empresa – Clientes - Competencia**

- Rivalidad competitiva: los competidores actuales, donde también se ubicará la empresa bajo análisis, son el conjunto de todas las empresas que compiten en el sector educativo de apoyo, y que por ello, satisfacen una misma necesidad.

En este análisis pretendemos determinar el grado de rivalidad competitiva que existe en el sector. Un grado bajo en esta variable indicará que el sector es más favorable.

En este punto se realizó una investigación de campo acerca de empresas o particulares que prestan el servicio al que se orienta nuestro proyecto, también se estudió parte de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas.

En cuanto a la investigación de campo, el proceso consistió en exploración de páginas web de buscadores de distintos sitios de contactos de academias de apoyo y/o profesores particulares. De entre los identificados, se contactó con algunos de ellos para consultar por disponibilidad en cuanto a clases de materias de ciencias económicas y precios, los institutos contactados y la información proporcionada fue la siguiente:

Tabla 2: Análisis competencia.

<b>Instituto</b>	<b>Tipo de clases</b>	<b>Disponibilidad de profesores específicos para materias de Ciencias Económicas</b>	<b>Precio por hora</b>
<b>Nasif</b>	Particulares	sólo algunas contabilidades	100
<b>Mavor</b>	Particulares	sólo matemática en forma general	100
<b>Central</b>	Particulares	sólo algunas contabilidades	100
<b>Tequm</b>	Particulares	posibilidad de armar en función de los programas de las materias	100
<b>Norma Gonzalez</b>	Particulares	no ciencias económicas	100
<b>Santa Rosa de Lima</b>	Particulares	no nivel universitario	80
<b>Tu centro</b>	Particulares	posibilidad de armar en función de los programas de las materias	150
<b>Laura Gómez Leyton</b>	Particulares	posibilidad de armar en función de los programas de las materias	150
<b>Apoyo Escolar</b>	Particulares	sólo algunas contabilidades	100
<b>Sepa</b>	Particulares	sólo matemática en forma general	150
<b>Cesar M. Cesari</b>	Particulares	posibilidad de armar en función de los programas de las materias	150
<b>Leticia de Spinelli</b>	Particulares	posibilidad de armar en función de los programas de las materias	150

Fuente: Elaboración propia.

Los precios son referencias de lo que cobran por hora de clases en general, dispongan o no de las materias solicitadas. En promedio, cobran 120 pesos la hora, dato similar al obtenido en las encuestas realizadas (125 pesos la hora). A la hora de competir por precio, este punto es muy interesante, es posible dar clases a grupos reducidos en lugar de particulares y poder bajar en forma considerable el precio del servicio, al igual que instaurar programas que aseguren un ingreso periódico y también suponga un ahorro para el consumidor.

En cuanto a las clases, la idea era analizar si proporcionaban clases particulares (alumno – profesor) u ofrecían alternativa en cuanto a clases grupales reducidas. La totalidad de los centros contactados sólo ofrecían clases particulares. Resulta interesante tener en cuenta la alternativa de dar un servicio diferente ofreciendo la posibilidad de clases en grupos reducidos, en las encuestas realizadas, el 80 % de los estudiantes valorarían esta alternativa (el 50% prefiere tener ambas posibilidades,

mientras que el otro 30% valora más el tener disponible solo clases grupales). Es un punto en cual no se observa competencia al no ofrecer tal servicio.

Por último, en los contactos directos con los institutos, se evaluó la disponibilidad que ofrecían en cuanto a dictado de materias específicas de ciencias económicas, el 60% no cuenta con tal disponibilidad, limitando las clases a materias en forma general. El otro 40% ofreció la posibilidad de evaluar el programa de la materia y armar alguna clase en función de éste, si bien es lo que más de se acerca a ser competencia de la organización que se pretende instaurar, no lo hace en forma directa. Ninguna institución ofrece clases específicas de materias de ciencias económicas que puedan seguir a las dictadas en las universidades, esto también presenta una importante ventaja competitiva a la hora de entrar en el mercado.

Analizando los datos de la encuesta realizada, también podemos extraer conclusiones alusivas a este grupo de variables. El 65% de los alumnos que manifestaron haber necesitado clases particulares no encontró profesores capacitados para las materias solicitadas, mientras que el 73% y el 52% manifestó no haber encontrado disponibilidad horaria y no notar comodidad en los espacios de dictado de clases, respectivamente. Estas conclusiones siguen dejando ver un potencial interesante en el sector, dada la escasez de servicios similares que satisfagan la necesidad actual de los estudiantes

Dicho lo anterior, se puede concluir en que la rivalidad competitiva es baja y nos encontramos ante un mercado no incursionado aún en la provincia de Mendoza. En otras provincias, como el caso de Córdoba el modelo se encuentra implementado en centros como Cali Cursos (<http://www.calicursos.com.ar/>) el cual presta, entre sus servicios, el de clases de apoyo en distintas modalidades.

En cuanto a las condiciones cambiantes de oferta y demanda, consideramos que la demanda no es regular, pero tampoco inestable, se presenta en su mayor punto en períodos cercanos a mesas de exámenes (dato proveniente de la experiencia en dictado de clases mencionada anteriormente), pero parece presentarse de la misma manera año tras año.

Con respecto a los costos fijos del sector podemos adelantar que no se trata de un tipo de emprendimiento que requiera una fuerte inversión. El capital de trabajo necesario es muy escaso (pizarras, mesas, sillas), el gasto más fuerte podría llegar a ser el alquiler de un espacio físico para instalar el C. E. A.

En cuanto a la intensidad de los programas comunicacionales, los competidores actuales (profesores particulares) no tienen un alto nivel de publicidad, eligen medios como redes sociales o publicaciones en facultades, no será complicado competir en estos medios. Esto se dejó ver a la hora de estudiar la competencia comunicándome con los centros actuales, la única forma de encontrar datos fue a través de páginas de internet de contactos telefónicos, no encontrando publicidad alguna en ninguna página.

Otro punto importante a analizar dentro de este análisis es el grado de capacidad requerida en el personal. En este proyecto el personal que forme parte de él deberá estar instruido específicamente en materias de Ciencias Económicas, es conveniente acudir a personal familiarizado con la enseñanza en la Universidad Nacional de Cuyo, que es la fuente de mayores alumnos potenciales, puesto que los niveles de exigencia y de alumnos son mayores en este centro.

La conclusión en cuanto a la rivalidad competitiva es que nos encontramos ante una situación favorable, donde la competencia es casi nula y el ingreso al sector no es sencillo dada la necesidad de capacitación del personal que dicte las clases.

Específicamente, las variables analizadas en este punto, con su correspondiente valorización, son:

- Rivalidad competitiva: baja
- Número de competidores importantes: pocos
- Homogeneidad de las empresas: alta (lo cual se observa como una ventaja, porque si bien son similares no se asemejan al modelo pensado para el proyecto)
- Especificidad de los activos: baja. Los activos necesarios se encuentran fácilmente, existe amplia oferta de materiales didácticos.
- Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda: baja
- Concentración y equilibrio entre los competidores: baja
- Crecimiento de la industria: medio
- Costos fijos del sector: bajos
- Diferenciación del servicio: alta (se considera el potencial, es decir, es factible conseguir una diferenciación en cuanto a las variables analizadas anteriormente y que no comparten las empresas del sector)

- Costo de cambio: bajo. El cambiar de un profesor particular a otro no supone costos para los estudiantes.
- Precios del servicio: similares
- Facilidades financieras: altas (considerando lo anteriormente descrito en cuanto a la baja necesidad de inversión en el proyecto, es factible conseguir fuentes de financiamiento, desde propio hasta líneas productivas ofrecidas a una tasa regulada por el BCRA destinadas a actividad comercial)
- Intensidad de los programas comunicacionales: baja
- Grado de capacidad requerida en el personal: alta

## C. COMPETENCIA

### a. Acciones competitivas

En este apartado se lleva a cabo un análisis en cuanto a cómo se llevan a cabo las acciones competitivas en el sector, es decir, la existencia o no de un líder, su comportamiento y el de las posibles seguidoras. Las organizaciones tratan de imponer una ventaja superior, para así ganar cuota de mercado, la idea es estudiar cómo intentar diferenciarse y qué efectos provocan en el resto, para así conocer el sector al que estamos planeando ingresar.

Consideramos que los puestos líder en educación los detentan las universidades nacionales, pero si nos centramos en la educación de apoyo, sin llegar a incursionar en los pre universitarios (que conocemos la existencia de numerosos centros prestadores de este servicio) salta a la vista (resultados provenientes de encuestas y estudio de campo) que la existencia es de múltiples prestadores sin importancia relativa, dicho de otra manera, nos encontramos con un número amplio de profesores de apoyo, pero con muy poca cuota de mercado cada uno, y no con las mismas orientaciones, también notamos una falta considerable de preparadores en materias de ciencias económicas y más aún si solicitamos preparación acorde a la Universidad Nacional de Cuyo.

Es un sector ya maduro, nadie ofrece ventajas con respecto a otros profesores, la demanda es alta, por lo que tampoco se hace necesario. Existen numerosos prestadores con una porción muy pequeña del mercado, y si, nos basamos en las encuestas realizadas, nos encontramos con un amplio grupo que queda sin siquiera atender.

En cuanto a la diferencia y eficiencia aportadas por los competidores que puedan llegar a desequilibrar al resto, notamos su ausencia, salvo determinados profesores que puedan llegar a tener un re nombre pero solo en grupos reducidos de estudiantes con algún nexo en común.

En resumen nos encontramos en un mercado, el de educación, ya maduro, en donde no es fácil obtener ventajas competitivas, en donde para atender más alumnos, se necesita de más tiempo (horas de clase particular). En este trabajo se propone una obtención de ventaja competitiva en cuanto a la gestión administrativa del servicio, a la organización del trabajo y la forma de trabajar, su personalidad.

También parece relevante hablar de “Posibles Alianzas”, intentando centralizar el servicio captando distintos profesores que ejerzan de manera particular para así aprovechar su conocimiento del mercado, experiencia y la clientela que pudieran llegar a tener.

En definitiva, las variables con su correspondiente ponderación de la Competencia son:

- Grado de iniciativa de la competencia: bajo
- Estrategias observables de la competencia: pocas
- Capacidades de los competidores más importantes: baja
- Diferencias y eficiencias aportadas por los competidores: baja
- Políticas de precios de los competidores: no agresivas
- Posibilidades de integración horizontal: altas (haciendo foco en la posibilidad de establecer alianzas con otros profesores que operen en el mercado)
  - Posibilidades de la competencia de mayor penetración en el mercado: altas (intensificando en publicidad y en determinada orientación)
  - Posibilidades de la competencia de ofrecer nuevos servicios: medias (hay modalidades de clases no explotadas, por ejemplo, clases on-line o en grupos reducidos)
  - Posibilidades de la competencia de incorporar nuevos clientes: medias
  - Posibilidades de la competencia de diversificar la cartera de negocios: medias (orientación a distintas ramas de estudio y a distintos niveles)
  - Posibilidades de la competencia de alianzas: medias

Se deja ver que las posibilidades de la competencia también son las del presente proyecto, es decir, es factible llevar a cabo la modalidad de centro planeado por cualquier competidor existente o

potencial, ello reduce las ventajas antes encontradas, ya que las barreras de entrada son bajas. En este punto, centraría los esfuerzos en publicidad y en ofrecer un servicio con valor agregado para lograr fidelización de los clientes y aprovechar la ventaja de ser el “primero”.

## **2. VARIABLES DE SEGUNDO NIVEL: POSIBLES NUEVOS INGRESANTES AL SECTOR, PRODUCTOS SUSTITUTOS, PROVEEDORES Y DISTRIBUIDORES**

Estas variables tienen incidencia directa sobre la competitividad del sector bajo análisis. Se analizarán las principales a continuación.

### **A. PROVEEDORES**

En cuanto a los proveedores, nos interesa conocer su poder de negociación para determinar si el sector es más o menos favorable en este punto (menos favorable cuanto mayor poder de negociación tengan).

No se considera de importancia para nuestro análisis este punto, los proveedores consisten en propietarios de casas o locales en alquiler, fabricantes o comercializadores de pizarras y artículos muebles, tales como mesas y sillas. Consideramos que no se trata de instrumentos de difícil acceso, y se encuentran en el mercado con relativa facilidad. El más importante en este caso podría ser el de alquilar un inmueble bien ubicado, donde podemos encontrarnos con precios elevados.

El número de proveedores importantes es alto, existen varias empresas dedicadas a comercializar los insumos antes señalados.

Los sustitutos también abundan, son todos bienes genéricos de los cuales existen diversos tipos y hasta bienes que pueden cumplir su misma función.

En una investigación de campo realizada (consulta con distintas inmobiliarias) nos encontramos con valores que exceden los 7.000\$ mensuales en alquileres de inmuebles con las características deseadas: espacios amplios, un mínimo de 3 ambientes para convertir en aulas, 2 o más baños, etc.

Dado todo lo anterior, el poder de negociación de los proveedores se considera relativamente bajo, puesto que no son de importancia los insumos a conseguir.

En cuanto al C.E.A tampoco tendrá un alto poder de negociación, dadas las mismas causas anteriores, los insumos necesarios no son específicos y muchas otras empresas y particulares los requieren, además de que se trata de un proyecto que comenzará en forma paulatina, no se trata de una empresa importante en el sector, por lo menos, en sus comienzos.

Con todo lo anterior podemos concluir que nos encontramos ante un poder de negociación equilibrado – bajo de proveedores y de la empresa, puesto que se trata de transacciones anónimas en mercados nos especializados (siguiendo el modelo de Sharon Oster en Análisis Moderno de la competitividad).

Cuadro 1: Análisis de proveedores.

Alta	La empresa compradora es vulnerable (Alto poder de negociación)	Dependencia
		Mutua
Baja	Transacciones anónimas en mercados no especializados (Equilibrado/bajo poder de negociación)	El proveedor es vulnerable
	Baja	Alta
	Importancia del comprador	

Fuente: adaptado de Sharon Oster, Análisis moderno de la competitividad.

Se requieren activos fijos en su mayoría, es decir necesitaré comprar las cosas una vez y no proveedores habituales de insumos que se requiera periódicamente (Salvo artículos de librería de escasa relevancia).

En conclusión, en cuanto a los proveedores, las variables con su respectiva valoración son las siguientes:

- Número de proveedores importantes: alto. Se refiere a cuántos proveedores existen en el mercado de lo que necesitamos para funcionar, este número es elevado, múltiples empresas comercializan materiales para la enseñanza, como pizarrones, material de librería, etc.
- Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor: alta
- Diferenciación de los productos del proveedor: baja
- Costo de cambio de los proveedores: bajo
- Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante: nula

- Costo total de los productos de los proveedores en la estructura de costos de la industria: bajo (se refiere a su importancia relativa en cuanto al costo total del producto).

## B. POSIBLES NUEVOS INGRESANTES

Si se determina que el sector de negocios es atractivo por su rentabilidad, su crecimiento, la falta de competidores, etc. estará siempre expuesto a la amenaza de nuevos ingresantes.

Es importante conocer si estas posibilidades pueden mermar nuestro proyecto en el corto plazo.

### a. Barreras creadas por los competidores o directas

En este punto se analizará, tanto la existencia actual, como la posibilidad de implementarlas teniendo en cuenta el análisis de las variables precedentes. Su consideración como oportunidad o amenaza se analizará considerando esta visión, es decir, si existen será una amenaza a la hora de ingresar, si es factible su implementación pero no existen supondrá una oportunidad.

- Economías de escala: en los sectores ya maduros, la mayor participación o cuota de mercado permite bajar los costos unitarios totales como consecuencia de la escala. En cuanto al sector educativo, podemos observar economías de escala, mientras más alumnos tengamos en un mismo grupo de clases mayores serán los ingresos y menores los costos unitarios, que son los mismos vaya un alumno o diez. Es necesario tener especial cuidado en este punto si se quiere brindar un servicio exclusivo y de primer nivel, puesto que el número de alumnos no podrá ser muy elevado.

No parece una barrera de ingreso potencial este punto a la hora de frenar competidores nuevos, dado que la inversión inicial es baja, si bien se podrá obtener una ventaja competitiva por este factor, no significa imposibilidad de entrada a nuevos competidores.

- Diferenciación de producto: a medida que las empresas del sector agreguen elementos diferenciales a sus productos, tan que no se puedan o no sean fácilmente imitables, desalentará a los potenciales ingresantes al sector debido al tiempo que les puede llevar alcanzar la diferenciación o imponer una propia. Es en este punto donde se pretende focalizar, ofrecer un servicio integral de apoyo, “acompañar” al estudiante en su paso por la universidad con recursos humanos inimitables y sumamente capacitados. Es aquí donde se pretenderá centrar la ventaja competitiva de la organización ofreciendo un valor agregado a los alumnos para que así elijan el Centro en cuestión y no otro.

- Identificación de la marca: va en relación con el punto anterior, no existe hasta el momento una identificación de la marca sobre alguno/os de los competidores actuales, por lo cual se pretende trabajar sobre este valor creando un nombre que se identifique con calidad educativa de apoyo y sea fácilmente identificable por los alumnos.

- Costo de cambio: es bajo, los alumnos son libres de elegir a los profesores particulares que le convenga, una opción para poder elevar esta barrera sería cobrar una matrícula semestral, pero no lo considero apropiado si la idea es entrar al mercado para hacer conocer el centro, podría analizarse una vez el proyecto lleve algún tiempo en funcionamiento.

- Requerimientos de capital: bajos
- Requerimientos de personal cualificado: altos. Es necesario contar con profesores altamente capacitados en materias de ciencias económicas y con disponibilidad horaria. La idea inicial es contar con profesores – estudiantes, es decir alumnos avanzados que ya hayan cursado y aprobado la materia que dictarán, esto hará que el dictado de clases esté fuertemente orientado a la forma en que se da la materia en la facultad (sería una forma de sortear esta barrera).

**b. Barreras gubernamentales o indirectas**

- Protección a la Industria: hace referencia a la protección de algunas industrias en el ámbito nacional respecto de productos similares de otros países por parte del Estado. Existen subsidios a las instituciones educativas y de apoyo a nuevos emprendimientos, pero de averiguaciones personales en entidades gubernamentales no podría acceder a ninguna, al menos, en el corto plazo. También parece irrelevante hablar de protección respecto a prestadores de este servicio de otros países, ya que, no es trasladable la educación. (En un futuro podría cambiar este punto, por el aumento del mercado de educación a distancia, e-learning). En este trabajo se considerará “inexistente”.

- Regulación a la industria: casos en que la regulación en determinados sectores impide explícitamente la incursión de competidores. No es el caso del sector en el que pretendo incursionar. En resumen, es “inexistente”.

Las demás barreras gubernamentales tampoco se ven presente en el sector educativo de apoyo, distinto sería si el proyecto se orientara a brindar educación reglada o con certificación, en donde los requisitos legales pueden llegar a actuar como una barrera.

### C. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Servicios sustitutos serían aquellos que, ofreciendo algo diferente a lo que ofrecerá la organización bajo análisis, cumplan el mismo objetivo o satisfagan los mismos beneficios.

En cuanto a la educación de apoyo, parece no existir otro servicio que alcance los mismos objetivos, por lo que considero la inexistencia de los mismos (bajo perspectiva propia y resultados de las encuestas realizadas).

### D. ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES

La mayor intervención directa o indirecta de poderes públicos gubernamentales y de la comunidad hacen al sector menos atractivo en términos de rentabilidad esperada.

#### a. Actores estatales

Al tratarse de un centro de educación no reglada (no se emiten títulos de ninguna validez), los únicos requisitos a cumplimentar por el establecimiento serán los de habilitación para la permanencia de personas en el mismo (buena luminosidad, baños aptos, salidas y estructuras en condiciones, etc). Pero no nos encontraremos con la necesidad de cumplimentar requisitos en cuanto a la educación ofrecida. Es por ello que, la variable referente a entes reguladores y reparticiones públicas de fiscalización y control, se considera de incidencia baja.

En cuanto a las entidades mixtas de desarrollo económico, parece no existir ninguna que favorezca el C.E.A, podría llegar a evaluarse el apoyo en líneas de financiamiento a bajo interés, pero no es un pilar importante en el atractivo del sector.

#### b. Actores no estatales

Es en este punto donde se debe tener en cuenta los requisitos en cuanto a las habilitaciones profesionales para dar clases, los alumnos esperarán títulos habilitantes en los profesores de los cuales recibirán la enseñanza. Si bien no se trata de un requisito legal ni existen organizaciones de consumidores que lo exijan, lo consideramos necesario a la hora de habilitarnos como formadores, para verlo reflejado en el análisis del atractivo del sector consideramos como media\alta el impacto de “intervención de asociación de consumidores”.

### **3. VARIABLES DE TERCER NIVEL: ECONÓMICAS, LEGALES, TECNOLÓGICAS, DEMOGRÁFICAS, POLÍTICAS, GLOBALES**

Las variables del entorno general también tienen un impacto en la organización objeto de estudio (y en todas), que si no se analizan no se podrá conocer del todo a la misma. En este punto estamos hablando del macroentorno, las variables del mismo se caracterizan por:

- **Diversidad:** Las variables a analizar son diversas y de naturaleza disímil, dado por el mundo altamente competitivo y disímil donde nos encontramos inserto.
- **Complejidad:** Las variables son cada vez más impredecibles, lo cual dificulta cualquier nivel de análisis.
- **Incertidumbre:** La predicción del comportamiento de las variables es cada vez más dificultoso, lo cual se agrava a medida de que el planeamiento sea a mayores plazos.
- **Interrelaciones entre ellas:** Las variables que forman el entorno forman un todo, el comportamiento de una influye en el resto. Las variables deben analizarse, no solo de manera aislada, sino en relación con el comportamiento de las restantes.

Es necesario encarar el plan de negocios a partir del comportamiento de las variables externas, éstas determinarán, finalmente, el grado de atractivo que posee el sector de negocios considerado.

El análisis de las variables de este tercer nivel consideraremos, por un lado, todas las variables correspondientes al entorno global y por el otro, desde el punto de vista del entorno nacional respecto del sector de negocios de la educación.

En este apartado se realizará un estudio de la actualidad que nos rodea mediante la consulta de artículos y noticias actuales, y teniendo en cuenta los conocimientos previamente adquirido.

#### **A. VARIABLES DE LA ECONOMÍA GLOBAL**

Nos encontramos ante un capitalismo global competitivo en donde las variables han de ser consideradas en forma conjunta.

Las variables relevantes en cuanto a este nivel son:

- Grado de integración regional: media/Alta. Estudiantes de distintos países del Mercosur pueden acceder a la oferta educativa de Argentina, lo cual puede ampliar la demanda y la calidad de la misma. Podemos también extender esto a distintos países del mundo, existen intercambios estudiantiles con varios países, lo cual puede suponer la necesidad de presencia de profesores que hablen otras lenguas además de la española.

- Aprovechamiento de la curva de experiencia de la industria a escala global: media/Alta. Se pueden analizar modelos de academias de apoyo en otros países del mundo y estudiar la implementación de los distintos modelos (como referencia cuento con mi experiencia personal en Málaga, España, donde viví y estudié durante 9 años, y donde existían centros educativos de apoyo y de los cuales tengo información que puede ser de utilidad y la cual utilizaré a la hora de desarrollar el plan de negocios y modelo de prestación de servicios).

## B. VARIABLES DE LA ECONOMÍA NACIONAL

Estas variables se caracterizan, al igual que las anteriores, por su dinamismo, complejidad e incertidumbre. El análisis estará encuadrado en sub-entornos: económico, sociocultural, legal, político y tecnológico.

- Entorno económico: es de público conocimiento que nos encontramos en una economía inflacionaria, caracterizada por tasas de desempleo medias y en donde la mayoría de la población pertenece a una clase media. El acceso a servicios adicionales de educación no está disponible para todos por su elevado costo, pero es todo lo anterior lo que también lleva a la población a ponderar en forma muy elevada a la educación por ser el único medio para poder avanzar económicamente. Por lo cual nos encontramos con variables que tiran tanto para favorecer el entorno como para mermarlo. Pero si analizamos la historia, el sector educativo es un sector muy poco perjudicado ante tiempo de crisis, por lo que le daremos una relevancia poco significativa a estas variables. Los resultados de estas variables están ponderados por perspectiva propia, considero estar en contacto con información relevante al respecto por los conocimientos adquiridos y por el desempeño actual trabajando en un banco.

- Perspectiva de crecimiento de la economía: media/baja. Seguimos ante un panorama de crisis.

- Costo del crédito: medio/alto. La misma situación de crisis provoca esto.

- Acceso al crédito: medio/alto. Las entidades financieras ponen cada vez más requisitos para su acceso por los altos porcentajes de impago y mora.

- Ingreso de la población destinado al consumo: medio. El ingreso, si bien ha aumentado en los últimos años, sigue estando por debajo de un nivel óptimo y es, sobre todo, muy desigual. Los precios suben más que los salarios.

- Tasa de desempleo: media. La información oficial indica disminución del desempleo, pero considero que la tasa no ha llegado a ser baja.

- Entorno socio cultural: Argentina es un país con diversidad cultural, pero en donde prima la importancia que se le da a la educación, la población desde una clase media baja hasta clase alta la pondera en forma muy elevada. En cuanto a las variables cuantitativas podemos analizar los datos obtenidos en el censo de 2010 ([http://www.censo2010.indec.gov.ar/cuadrosDefinitivos/analisis\\_cuarta\\_publicacion.pdf](http://www.censo2010.indec.gov.ar/cuadrosDefinitivos/analisis_cuarta_publicacion.pdf)):

1. Casi el 60 % de la población ha concluido con los estudios secundarios.
2. Cerca del 70% de la población concluyó los estudios primarios
3. El 1,9% de la población mayor a 10 años es analfabeta.

De acuerdo a los datos cuantitativos analizados podemos concluir que esta variable afectará en forma positiva al emprendimiento pero no en niveles altos. También se tiene en cuenta todo lo analizado en cuanto a educación universitaria previamente.

- Nivel de escolaridad: Favorable.
- Estilo de vida: Medio
- Movilidad Social: Media/Baja
- Entorno legal: Tendremos en cuenta las normas legales en cuanto a higiene y seguridad, trabajo y tributos, que son las que nos afectarán en forma directa a la hora de abrir un establecimiento de dictado de clases. De acuerdo a una investigación de campo realizada (contacto con los distintos entes reguladores, es posible acceder a un régimen simplificado en cuanto a los impuestos y las exigencias en cuanto al espacio físico no son elevadas: buen estado de la estructura y vías de acceso, disponibilidad de baños y buena luminosidad). Por todo lo anterior no la consideraremos una variable que nos pueda afectar.

- Regulaciones sobre el mercado: Baja. No existe normativa rigurosa para la actividad.
- Presión tributaria: Baja (con pago de monotributo de una categoría media, en principio, bastaría).

- Legislación laboral: Media (Es necesario contratar personal para el dictado de clases siguiendo las normas legales impuestas).
- Entorno político: Es de público conocimiento que nos encontramos en un país donde la inestabilidad política es la predominante, y más aún en este año de elecciones presidenciales. Este punto jugará en contra a la hora de analizar la conveniencia o no de realizar el proyecto.
- Entorno tecnológico: Dado el cierre a las importaciones que vivimos actualmente en el país y el freno a la entrada de nuevas tecnologías este no es un punto favorable, de igual manera en este proyecto se pretende trabajar con tecnología que si está disponible, la idea es diseñar una plataforma educativa de soporte al dictado de clases para lo cual necesitamos pocos insumos informáticos (una pc bastaría para implementar el modelo) y de algún especialista en diseño de páginas web y sistemas de plataformas on – line, el cual ya se encuentra contactado y realizando diferentes modelos, los cuales se desarrollarán en el apartado del trabajo correspondiente. En resumen este apartado es de suma importancia y el aporte al proyecto es medio alto, porque contamos con lo necesario para avanzar.

#### **4. DETERMINACIÓN DE LAS CONDICIONES COMPETITIVAS DEL SECTOR DE NEGOCIOS BAJO ANÁLISIS**

En los apartados anteriores se desarrollaron dos aspectos del análisis estratégico:

- Capacidades de la empresa en término de valor empresario, considerando variables potenciales, que se pretende o prevé tendrá la empresa.
- Posición competitiva de la empresa respecto de su entorno, considerando la competencia existente donde se insertaría la institución bajo análisis.

Se plasmará todo lo anterior ahora en un análisis de variables conjunto, donde se le otorgará a cada una de ellas una puntuación, de acuerdo a las conclusiones extraídas previamente y que se distribuirá de la siguiente manera, según como se la considere:

GA: Gran Amenaza (1)

LA: Leve Amenaza (2)

LO: Leve Oportunidad (4)

## GO: Gran Oportunidad (5)

Con esto llegaremos a calificar el atractivo del sector de negocios, para así estudiar la conveniencia de implementar o no el C.E.A. Si el valor final resulta mayor a 3 se trata de un Sector favorable, si es igual a 3, será equilibrado, mientras que si concluimos en que es menor a 3, se tratará de un sector desfavorable, para esta puntuación final, es necesario llevar a cabo una ponderación de los puntajes de cada variable (promedio simple de cada variable y, al finalizar, entre ellas).

- VARIABLES DE NIVEL 1

<b>CLIENTES</b>						
<b>Variable</b>	<b>Tipificación</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>O</b>	<b>O</b>	<b>Valor</b>
<b>Cientes Actuales (Condiciones de la demanda)</b>						<b>3,25</b>
Tamaño del mercado	Bajo					1
Crecimiento del mercado	Bajo					2
Elasticidad de la demanda	Baja					5
Propensión al consumo	Alta					5
<b>Cientes Potenciales (Clientes/competencia)</b>						<b>5</b>
Tamaño de los clientes potenciales	Grande					5
Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa	Bajo					5
Grado de fidelización de los clientes con la competencia	Bajo					5
<b>VALOR FINAL</b>						<b>4,13</b>

El sector resulta ATRACTIVO analizado desde una perspectiva de clientes, lo cual resulta congruente con lo expuesto anteriormente, existe un mercado potencial importante muy interesado en el servicio a prestar.

<b>EMPRESAS</b>						
<b>Variable</b>	<b>Tipificación</b>	<b>GA</b>	<b>LA</b>	<b>LO</b>	<b>GO</b>	<b>Valor</b>
<b>Empresa/Clientes/Competencia</b>						
Rivalidad competitiva	Baja				X	5
Número de competidores importantes	Pocos				X	5
Homogeneidad de las empresas	Alta				X	5
Especificidad de los activos	Baja				X	5
Concentración y equilibrio de los competidores	Baja			X		4
Crecimiento de la industria (número de empresas)	Medio		X			2
Costos Fijos del sector	Bajos				X	5
Diferenciación del servicio	Baja				X	5
Costo de cambio para el cliente	Bajo				X	5
Precios del servicio	Similares			X		4
Facilidades financieras	Altas			X		4
Intensidad de los programas comunicacionales	Baja				X	5
Grado de capacitación requerida en el personal	Alta	X				1
<b>VALOR FINAL</b>						<b>4,23</b>

Analizadas las variables con respecto a la empresa el sector resulta ATRACTIVO, se han estudiado las empresas existentes en el sector, las cuales, como se concluyó previamente no suponen una competencia fuerte, por lo que el resultado es acorde.

<b>COMPETENCIA</b>						
<b>Variable</b>	<b>Tipificación</b>	<b>GA</b>	<b>LA</b>	<b>LO</b>	<b>GO</b>	<b>Valor</b>
<b>Acciones competitivas (empresa/competencia)</b>						
Grado de iniciativa de la competencia	Bajo				X	5
Estrategias observables de la competencia	Pocas				X	5
Capacidades de los competidores más importantes	Bajas				X	5
Diferencias y eficiencias aportadas por los competidores	Bajas				X	5
Políticas de precios de los competidores	No agresiva			X		4
Posibilidades de integración horizontal	Altas	X				1
Posibilidades de la competencia de mayor penetración de mercado	Altas	X				1
Posibilidades de la competencia de ofrecer nuevos servicios	Medias		X			2
Posibilidades de la competencia de incorporar nuevos clientes	Medias		X			2
Posibilidades de la competencia de diversificar la cartera de negocios	Medias		X			2
Posibilidades de la competencia de alianzas	Medias		X			2
<b>VALOR FINAL</b>						<b>3,09</b>

Si bien las empresas en el mercado no son competitivas, podrían serlo, está al alcance de la gran mayoría, y esto es lo que nos muestra el resultado obtenido en cuanto al análisis de variables de la competencia del sector, lo determina como MEDIANAMENTE ATRACTIVO.

- VARIABLES DE NIVEL 2

<b>PROVEEDORES</b>						
<b>Variable</b>	<b>Tipificación</b>	<b>GA</b>	<b>LA</b>	<b>LO</b>	<b>GO</b>	<b>Valor</b>
Número de proveedores importantes	Muchos				X	5
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Muchas				X	5
Diferenciación de los productos del proveedor	Bajo				X	5
Costo de cambio de los proveedores	Bajo				X	5
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	Nula				X	5
Costo total de los productos de los proveedores en la estructura de costo de la industria	Bajo				X	5
<b>VALOR FINAL</b>						<b>5,00</b>

En cuanto al análisis de estas variables, el sector resulta ser MUY ATRACTIVO.

<b>POSIBLES NUEVOS INGRESANTES</b>						
<b>Variable</b>	<b>Tipificación</b>	<b>GA</b>	<b>LA</b>	<b>LO</b>	<b>GO</b>	<b>Valor</b>
<b>Barreras creadas por los competidores (o directas)</b>						<b>3,5</b>
Economías de escala	Medias					4
Diferenciación del producto	Alta					5
Identificación de la marca	Fuerte					5
Costo de cambio	Bajo					1
Requerimiento de personal cualificado	Alto					5
Requerimiento de capital	Bajo					1
<b>Barreras Gubernamentales (o indirectas)</b>						<b>4</b>
Protección a la industria	Inexistente					4
Regulación a la industria	Inexistente					4
<b>VALOR FINAL</b>						<b>3,75</b>

Atractivo del Sector según la variable “posibles nuevos ingresantes”: ATRACTIVO.

<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>						
<b>Variable</b>	<b>Tipificación</b>	<b>GA</b>	<b>LA</b>	<b>LO</b>	<b>GO</b>	<b>Valor</b>
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Baja				X	5

El sector en base al análisis de productos sustitutos es MUY ATRACTIVO.

<b>ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES</b>						
<b>Variable</b>	<b>Tipificación</b>	<b>GA</b>	<b>LA</b>	<b>LO</b>	<b>GO</b>	<b>Valor</b>
<b>Actores Estatales</b>						<b>1</b>
Contribución de entidades mixtas de desarrollo	Baja	X				1
Intervención de organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas	Baja	X				1
<b>Actores no Estatales</b>						<b>4</b>
Intervención de asociación de consumidores	Media/Alta			X		4
<b>VALOR FINAL</b>						<b>2,50</b>

Considerando el análisis de actores estatales y no estatales, el resultado es que el sector es POCO ATRACTIVO.

- VARIABLES DE NIVEL 3

<b>VARIABLES DE NIVEL 3</b>						
<b>Variable</b>	<b>Tipificación</b>	<b>GA</b>	<b>LA</b>	<b>LO</b>	<b>GO</b>	<b>Valor</b>
<b>Variables de la Economía Global</b>						<b>4,5</b>
Grado de integración regional	Alta				X	5
Aprovechamiento de la curva de experiencia de la industria a escala global	Media/Alta			X		4
<b>Economía Nacional</b>						<b>2,8</b>
Perspectiva de crecimiento de la economía	Media/Baja		X			2
Costo del crédito	Medio/Alto		X			2
Acceso al crédito	Medio/Alto		X			2
Ingreso de la población destinado al consumo	Medio			X		4
Tasa de desempleo	Media			X		4
<b>Entorno Sociocultural</b>						<b>3,67</b>
Estilo de vida	Medio			X		4
Nivel de escolaridad	Favorable				X	5
Movilidad social	Media/Baja		X			2
<b>Entorno Legal</b>						<b>4</b>
Regulaciones sobre el mercado	Baja				X	5
Presión tributaria	Baja				X	5
Legislación laboral	Media		X			2
<b>VALOR FINAL</b>						<b>3,74</b>

Teniendo en cuenta el análisis realizado en variables del entorno, en decir, del nivel 3, el sector resulta ser ATRACTIVO.

En resumen, la situación del sector, en cuanto a las variables en sus tres niveles, obtenemos el siguiente resultado:

- Variables Nivel 1: 3,82
- Variables Nivel 2: 4,06
- Variables Nivel 3: 3,74

El resultado final es que el atractivo del sector es 3,87, es decir, que resulta ser un entorno atractivo para el servicio que se pretende ofrecer. Este es el punto de partida para el proyecto, el que de alguna manera valida el resto de la investigación, le da fundamento a realizarla. En términos de variables competitivas intervinientes se puede llegar a la conclusión de que estamos ante un sector atractivo y donde es conveniente llevar a cabo el proyecto analizado según este primer análisis.

## **CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Siguiendo el esquema planteado en “Dirección Estratégica de los Negocios” (Ocaña, 2012) una vez analizado el sector de negocios donde se insertaría el C.E.A y detectada la necesidad del mismo, se procederá a formular la estrategia que la empresa deberá seguir desde sus inicios. Será determinante para el destino del negocio por lo que es fundamental su desarrollo. Se incluirá una breve explicación de a qué se refiere el concepto de “Estrategia Empresarial” así como de cuál es el proceso para determinarla, para después desarrollarlo para el proyecto en concreto, para lo cual se tomará como referencia el libro anteriormente citado.

En lugar de hacer referencia a una estrategia general, parece más apropiado hablar de múltiples interconectadas entre ellas que forman un todo estructural competitivo, incluyendo distintos niveles de formulación. Los niveles de estrategias que se pueden analizar en una empresa son:

- Estrategias competitivas o de negocios.
- Estrategia de posicionamiento competitivo.
- Estrategia de crecimiento.
- Estrategias organizacionales.
- Estrategias funcionales: Marketing, operaciones, finanzas y personal.

La estrategia empresarial se basa en el valor empresarial que quiera lograrse en la organización, este valor, como se verá más adelante, se generará a través de las competencias (identidad), capacidades (diferencias) y habilidades (eficiencia), y esta generación de valor determinará la Estrategia de negocios. La estrategia competitiva o de negocios, entonces define qué valor será el que aporte la empresa, y será necesario determinar su enfoque, que podrá ser hacia la marca, hacia el precio o hacia ambas variables, y así se abre un abanico de distintas alternativas de marketing: Indiferenciado para todo el mercado, diferenciado especializado en clientes, diferenciado especializado en productos y especializado en nichos de mercado.

La estrategia de posicionamiento competitivo hace referencia a cómo la empresa se situará respecto a sus competidores, en una posición de ataque o más bien de defensa.

La estrategia de crecimiento será la enfocada en determinar cómo la empresa expandirá sus actividades para lograr el crecimiento de la misma, teniendo como alternativa estrategias intensivas, integrativas o diversificativas.

La estrategia organizacional será aquella que defina la estructura necesaria para poder llevar a cabo el resto de estrategias, ya sea mediante desarrollo interno, adquisiciones o absorciones y/o alianzas o fusiones.

Las estrategias funcionales son en las que se asientan las anteriores, dando un carácter tanto estratégico como táctico, determinando procesos, programas y presupuestos.

Los pasos a seguir para diseñar la arquitectura y construcción de la estrategia son los siguientes:

1) Definir cuál o cuáles serán los segmentos objetivos: Del capítulo anterior se puede concluir que el segmento objetivo serán los estudiantes de carreras de Ciencias Económicas, por lo tanto estamos ante una sola Unidad Estratégica de Negocios (UEN), cuyo valor esperado por ellos será calidad en la educación recibida y facilidades a la hora de acceder a las mismas, tanto de flexibilidad horaria, temática y de un precio competitivo.

2) Definir en forma genérica el valor esperado por el segmento: Educación flexible de calidad a precios competitivos.

3) Definir el valor genérico de las actividades del proceso de negocio: Hace referencia a cómo la empresa genera valor, aspecto que no se puede analizar ya que el proyecto aún no está en marcha.

4) Formular la estrategia competitiva: Hacia dónde apuntará la empresa, hacia dónde se enfocará. Este punto se analizará más adelante

5) Formular la estrategia de posicionamiento: Se definirá la participación de mercado a alcanzar, ya sea a través de una posición de ataque o de defensa dentro del sector donde se compite. Esta estrategia es más apropiada para una empresa en funcionamiento, puesto que pone en análisis las debilidades y fortalezas de la misma, lo cual al no existir aún la empresa no se pueden determinar. Sólo decir en este punto, que la idea es acercarse a una estrategia de ataque, desde el punto de vista, que nos lanzamos a un mercado donde la idea de negocio a poner en práctica no existe tal cual se ha definido y

partimos sin fortalezas, pero también sin debilidades, y la única forma de crecer, incluso de sobrevivir, será con un lanzamiento potente, con una captación de clientes importante, deberemos llevar la iniciativa en cada paso y fomentar la creación de fortalezas. Al inicio de una empresa no es factible el “quedarse quieto” se debe luchar por conseguir y aumentar participación en el mercado, por hacerse conocida.

6) Formular la estrategia de crecimiento: No aplica al trabajo, puesto que es una empresa no existente aún.

7) Formular una estrategia para mercados internacionales: No aplica, no es objeto del proyecto expandirse fuera de Mendoza.

8) Formular una estrategia organizacional: Debe existir una estructura que lleve adelante la estrategia competitiva. Se tratará de una estructura simple, flexible y adaptable al cambio; donde si bien existirá un modelo general en cuanto al modo de dar clases para lograr la calidad pretendida, también habrá libertad de acción de todos los profesores, basada en sus conocimientos y en que puedan adaptar las clases a las diferentes necesidades de los estudiantes. Si la idea es proporcionar un servicio personalizado, se deberá dar la libertad de prestarlo a los diferentes profesionales. Este punto será analizado más analizado en el capítulo destinado a la identidad de la empresa.

9) Formulación de la estrategia funcional: Definen las estrategias por áreas de la organización y desarrollan sus programas y presupuestos, que serán la mínima expresión operativa de las estrategias que le preceden. Abarca estrategias de operaciones, de comercialización o marketing, financiera y de desarrollo organizacional y personal. La estrategia de operaciones y de personal, serán más bien analizadas en el capítulo destinado a procesos y a personal. En cuanto a la estrategia de finanzas escapa a los fines de este trabajo. Finalmente la estrategia de Marketing al final de este capítulo.

## **1. Estrategia de negocios o competitiva**

En este punto se deberá determinar si será una estrategia orientada a la marca, hacia el precio o hacia ambas variables, y esto dependerá de la sensibilidad hacia esas variables del mercado objetivo. Como se analizó previamente, la sensibilidad hacia la diferencia será alta, quien acude a clases de apoyo busca la mejor formación para poder superar con éxito determinada o determinadas materias que hacen

a su desarrollo profesional, el fin de buscar clases es muy importante para el alumno, por lo que exigirá obtener resultados óptimos para justificar el esfuerzo tanto económico como mental y de tiempo. La sensibilidad al precio no decae en importancia, los que acceden a este tipo de servicios, en su mayoría son estudiantes que no trabajan y si lo hacen es a tiempo parcial, por lo cual sus recursos económicos no serán elevados. Dicho todo lo anterior considero de mayor importancia la orientación hacia la marca, pero cuidando los precios ya que podría afectar seriamente la demanda del servicio. El valor para el cliente viene definido por la marca menos el precio, y dado lo anterior, nos tendremos que enfocar en las dos variables, por lo que se desarrollará una estrategia de marca/precio.

Cuadro 2. Estrategia de Negocios

Sensibilidad al precio	Alta	Estrategia de Precios	Estrategia de Marca / Precios
	Baja	Negocio Estancado	Estrategia de Marca
		Baja	Alta
		Sensibilidad a la marca	

En este punto también se analiza en qué variable se especializará el marketing o si será indiferenciado. Dependiendo de la línea de productos que ofrece la empresa y del número de segmentos al cual se enfoca. En este caso particular, le producto ofrecido es uno, clases de materias de Ciencias Económicas y, si bien el segmento principal es uno, estudiantes de ciencias económicas de la ciudad de Mendoza, también podemos orientarnos a cualquier persona que requiera acceder a este tipo de educación, cualquiera sea la carrera que estudie (por ejemplo estadística suele haber en todas las carreras incluso en las humanísticas). La especialización se hará sobre el producto, la idea es ser el mejor centro que imparta clases de ciencias económicas a nivel clases de apoyo para cualquier tipo de persona, de cualquier renta u otra característica, por lo que parece más conveniente llevar a cabo una estrategia de Marketing diferenciado especializado en productos, la línea de servicios es reducida, se dan clases específicamente de ciencias económicas.

Cuadro 3. Orientación del marketing

Línea de productos	Una	Marketing diferenciado especializado en clientes	Marketing indiferenciado para todo el mercado
	Varias	Marketing especializado o enfocado	Marketing diferenciado especializado en productos
		Uno	Varios
		Número de segmentos	

**A. PRECIO**

Para desarrollar la estrategia de precios, entonces, será necesario tener en cuenta todo lo anterior, estamos ante varios segmentos de mercado ofreciendo un único servicio, el cual esperan sea de calidad y a un precio moderado. Se presentan economías de escala hasta cierto punto, para no comprometer la calidad, es decir, mientras más alumnos inscriptos haya se puede hacer clases para más personas a la vez haciendo bajar el costo relativo de la hora de clases, pero si son muchos los estudiantes que asisten se podría perder en calidad, ya que la enseñanza no será tan personalizada como se pretende que sea. En el mercado los precios que existen son relativamente altos, entre \$100 y \$150 la hora, el cual se podría reducir considerablemente aprovechando la especialización que se pretende conseguir, y al ofrecer un servicio que puede ser cobrado mediante cuota mensual en grupos reducido. Se podría conseguir, entonces, ofrecer precios más bajos a los que existen otorgando una mayor calidad, gracias a la especialización que se buscará conseguir. Más aun tratándose de una empresa naciente, se deberá buscar los precios más bajos posibles para poder atraer al mayor número de alumnos y se haga conocido el Centro de Estudios de Apoyo.

**B. MARCA**

En cuanto a la estrategia de marca nos enfocaremos en la identidad de la organización y en la diferencia que logre aportar en cuanto al servicio prestado. Como se dijo anteriormente, los alumnos

buscan calidad en la educación, y la idea de este proyecto es ser el referente en cuanto a educación de apoyo se refiera y otorgar garantía en los resultados, por lo que las diferencias que debe proporcionar son muy altas y la identidad debe ser notable, la empresa debe tener su propia personalidad y saber transmitirla, que se conozca por su excelente forma de trabajo y los óptimos resultados que pueden alcanzar los estudiantes que pasen por ella. Por todo ello, estamos hablando de una “Marca Líder”, la reducida oferta en cuanto a este servicio tan especializado hacen que sea totalmente alcanzable esta meta propuesta. La marca será el nombre del establecimiento, aquel que logre ser conocido por todos y cada uno de los estudiantes de Ciencias Económicas de Mendoza y que lo asocien a una forma de alcanzar sus metas para desarrollarse profesionalmente, a una ayuda en su formación. Son importantes ambos pilares, la marca debe ser reconocida por las diferencias que ofrece y respaldada por una identidad importante que la forma de dar clases sea una y sea la óptima. La marca líder es aquella que consigue altos criterios de señalamiento con una alta percepción de valor. Al tratarse de un empresa que se encuentra en su etapa de iniciación será fundamental un proceso de comunicación basado en el servicio que se ofrece más que en la marca por sí misma, eso será un proceso lento, lo primero será hacerse conocido y se logrará mediante la adquisición del servicio, el consumidor acudirá a la empresa en la medida que requiera de clases, sin importarle, en un principio el nombre de la institución, que logrará formarse y posicionarse con el tiempo, si se logra todo lo expuesto en el presente trabajo.

Cuadro 4. Marca

Altas	Marca del Seguidor	Marca del Líder
Diferencias		
Bajas	Marca precaria	Marca del Rezagado
	Aceptable	Notable
	Identidad	

## **2. ESTRATEGIA DE MARKETING**

Un punto que parece de importancia resaltar es cómo se va a dar a conocer el centro educativo, si bien se trata de un emprendimiento pequeño en el que el boca a boca será su mejor aliado, es necesario determinar cómo se va a comenzar, dónde se buscarán alumnos.

No se invertirá fuertemente en publicidad en un principio, sino que se publicarán anuncios en las facultades, y en las redes sociales de cada facultad. Además se desarrollará una página web en donde se publicarán las materias dictadas, los horarios y otra información del centro.

También se pretende comenzar con promociones para atraer estudiantes, por ejemplo, si acuden a dos materias pueden escoger una tercera a mitad de precio, o si vienen 3 amigos pagan 2.

### **CAPÍTULO III: MODELO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL. ENFOQUE TEÓRICO**

Una vez analizado el entorno en el que operará la empresa y determinada la necesidad del proyecto en cuestión se procederá a incursionar en la organización en sí, en el modelo de la misma, su identidad, estructura, etc.

En este trabajo de investigación se procederá a poner en práctica un modelo de análisis y desarrollo de negocios bajo una totalidad estructural, cuyos principios básicos están referidos a la identidad, diferencia y eficiencia como ventajas competitivas empresariales; dicho modelo es el propuesto por el Lic. Hugo Ocaña en su obra “Dirección Estratégica de los Negocios”. En este capítulo se desarrollará la formulación teórica del mismo en base al libro mencionado, y en los capítulos siguientes se llevará a cabo la puesta en práctica del mismo.

La empresa debe desarrollar su identidad, generar las diferencias con relación a sus competidores y sólo entonces construir su propia totalidad estructural competitiva. El método va de lo particular empresarial a lo general competitivo.

Identidad es lo originario del uno y único, mientras que diferencia es función de la identidad, identidad es el saber ser, mientras que diferencia es el saber qué hacer.

La identidad surge del seno de la propia empresa en tanto ser, y se orienta a la construcción de una diferencia como ventaja competitiva.

La diferencia genera un tipo de valor para el consumidor que justifica la compra de un producto y no otro. El valor subjetivo asignado por el comprador se legitima en una diferencia. Ésta como diferencia, determina la identidad de la empresa y la hace única. Lo que determina la identidad determina la diferencia y viceversa.

La diferencia es funcional a la identidad. Si aquella puede cambiar y simultáneamente seguir siendo una ventaja competitiva, es porque la identidad de base posee un núcleo de invariables que se mantienen en el tiempo, se guardan en la memoria colectiva de la organización y pueden transmitirse: ésta es la identidad que determina una diferencia como ventaja competitiva.

Se analizará el valor de la organización en función de este modelo.

## 1. VALOR COMO VENTAJA COMPETITIVA

El valor puede analizarse desde dos perspectivas, desde el punto de vista del cliente y considerado como el que genera la organización, si los mismos convergen en un punto común la ventaja competitiva será superior.

El cliente maximiza el valor de su compra, obteniendo una mayor utilidad a un menor precio. La empresa debe crear valor en sus productos generando la mayor utilidad posible al menor costo posible. El valor empresarial ( $V_e$ ) es el que genera la empresa, mientras que el valor para el cliente ( $V_c$ ) será el que asigna el cliente al producto o servicio.

### A. VALOR PARA EL CLIENTE

El cliente estructura su propio sistema de valores asociado a los productos, por lo tanto, el valor para el cliente es absolutamente subjetivo.

El valor percibido responde a los sentimientos y es previo a la experiencia, por lo tanto, es un valor ideal. El mismo tiene influencia al momento de la decisión de compra.

El valor recibido es posterior a la experiencia, es un valor real, sirve para ratificar la satisfacción, o no, de ella.

El valor para el cliente se analizará en función a sus deseos, segmentando el mercado en grupos homogéneos de clientes para identificar los atributos que los mismos valoran. Se determinará como la diferencia entre la marca (a lo que el cliente le asigna valor) y el precio.

$$V_c = \text{marca} - \text{precio}$$

Si bien el precio es una valoración objetiva del producto o servicio, el valor es subjetivo en su conjunto, ya que depende de la percepción de valor que realice el cliente.

## B. VALOR PARA LA EMPRESA

El valor para la empresa es totalmente objetivo. Cuanto más correspondencia exista entre el valor generado por la empresa y el valor para el cliente, siempre a través del producto, mejor será el posicionamiento competitivo de la empresa.

El valor para la empresa se define como diferenciación menos el costo. ( $Ve = \text{Diferenciación} - \text{Costo}$ ). La diferenciación es cualquier atributo que posee el producto y que lo hace diferente al resto de los productos que compiten en el sector, puede poseer rasgos cualitativos y cuantitativos, pero siempre objetivos. El costo es una forma cuantitativa de expresar el valor generado por la empresa y refleja el precio que se paga por la diferenciación generada que a mayor diferenciación cuantitativa mayor costo. Solo la diferenciación cualitativa está excluida de ser trasladada al costo y es la que, en definitiva, aportará mayor rentabilidad para la empresa.

La diferenciación se reflejará a través de un coeficiente llamado por el Lic. Ocaña, factor de sofisticación ( $fs$ ) y el costo, que determina la eficiencia, será calculado mediante el llamado factor de optimización ( $fo$ ):

$$Ve = fs - fo$$

La ventaja competitiva empresarial se produce por la conjunción de tres variables o dimensiones: la diferenciación derivada de un saber qué estrategia es la más adecuada para competir en el negocio; la eficiencia, medida en términos de costos, deriva del saber cómo hacer gestión de la estrategia. A estas dos variables, el autor de la obra utilizada como base para este trabajo, le agrega el saber ser estrategia que se orienta a la conformación de una identidad única. El saber ser estrategia es abarcativo de la estrategia y de su gestión; es decir que las potencia.

$$Ve = \text{identidad} \times (\text{diferencia} - \text{eficiencia})$$

La identidad se determinará a través del factor de individuación ( $fi$ ), la diferencia, a través del de diferenciación ( $fd$ ) y la eficiencia mediante el de optimización ( $fo$ ).

Para el cliente lo deseable es valioso, entonces, para la empresa, lo deseable es valioso. La empresa que logre una ventaja competitiva será aquella que consiga igual en la mayor manera posible el valor de lo que genera con lo que el cliente percibe como valioso, es por ello que es de suma importancia

el análisis realizado en el capítulo 1 acerca de qué es lo que valoran los estudiantes para así poder ofrecer un servicio que se adapte a ello.

## **CAPÍTULO IV: IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN**

En este capítulo se van a sentar los pilares de la organización “desde adentro”. Ya se ha analizado el entorno en donde competirá el C.E.A y se ha determinado, en principio, que puede ser rentable su implementación, ahora se dará un paso más en el proyecto, comenzando con la creación de la empresa, dando los primeros pasos de su estructura y, como no podría ser de otra forma, se desarrollarán los pilares fundamentales de la misma, que no son otros más que su IDENTIDAD en sentido amplio, se llevará a cabo una determinación del espíritu de la organización.

También es necesario llevar a cabo el diseño de una estrategia, es decir de un plan de acción a largo plazo que abarca más allá del plan y de la acción, comprendiendo las cuatro fases del proceso administrativo.

La estrategia dependerá de las capacidades de la empresa, en este caso, se trata de una organización aún no creada que deberá centrar su estrategia en el lanzamiento del proyecto al mercado, luchando por poder penetrar en él y mantenerse hasta tanto lograr una rentabilidad positiva. La estrategia obrará como un patrón de conducta para toda la organización y sus miembros, tal como desarrolla el Lic. Hugo Ocaña en su obra “Dirección Estratégica de los Negocios” (guía de este proyecto de investigación, tal como se ha señalado previamente). Además es necesario, determinar cuáles serán las fortalezas y debilidades que poseerá la organización, para aprovechar las primeras y superar las segundas con la estrategia elegida para poder así alcanzar los objetivos que se fijen.

Entonces, es necesario desarrollar una estrategia acorde a la organización a implementar y a los objetivos que la misma perseguirá. Esta estrategia debe considerar los aspectos internos de la misma, ya que aquella es única y debe estar adaptada a la empresa que la seguirá. Los aspectos internos se refieren a la identidad empresarial, la cual comprende: visión, misión, cultura y estructura organizacional, aspectos que desarrollarán a continuación.

## 1. LA IDENTIDAD EMPRESARIAL

*“Identidad: aquello que posee atributos o cualidades que sólo son iguales a sí mismo, no hay otro igual, porque de existir otro igual, debería tener exactamente los mismos atributos o cualidades...”*(pág. 106 – Dirección Estratégica de los Negocios – Lic. Hugo Ocaña, 2.012). La identidad se refiere al “ser” de la organización, a sus pilares fundamentales, sería comparable con la personalidad de un individuo.

La identidad encierra tres tipos de identidades en una sola, la cual define el ser de la organización:

- La identidad esencial: Es el ser en sí de la empresa. En este caso, podría decirse que se corresponde con el ser un instituto de educación, un ente que brinda ayuda en el estudio, tal como existencia de ser.
- La identidad accidental: Es la construcción de la anterior en algo más tangible, es cómo la empresa toma su forma en función de su identidad esencial. Se refiere al nombre que tomará el C.E.A, en cómo será su estructura, etc. Es el ser de la organización puesto en acción. En cuanto al nombre, el proyecto inicial tomará el nombre, en principio, de “C.E.A.C.E” (Centro Educativo de Apoyo de Ciencias Económicas), y con respecto a la estructura, se tratará en un capítulo aparte. Estos atributos pueden ser creados, modificados o adaptados de acuerdo a los requerimientos del tiempo y las formas competitivas.
- La identidad dinámica: Se trata de la interacción puesta de manifiesto. Es la identidad esencial puesta en práctica. Como desarrollarán la función de brindar educación los distintos profesores dentro de la organización, es la construcción continua del ser en sí.

Los tres tipos de identidades convergen en la visión empresarial, la cual es el primer elemento de cualquier estrategia empresarial. Se trata de la visión que el empresario posee de su negocio y la cual se verá manifestada en la cultura organizacional. La identidad empresarial es generada, desarrollada y sostenida por las personas.

En los primeros pasos de la organización es fundamental sentar estas bases, para que la empresa vaya en una dirección que todos los miembros conozcan y sigan, para que la estrategia pueda ser llevada a cabo. También es importante sentarlas en base a lo que se quiera conseguir en un futuro, por lo que no debe llevarse a la ligera, ya que determinarán el futuro de la organización.

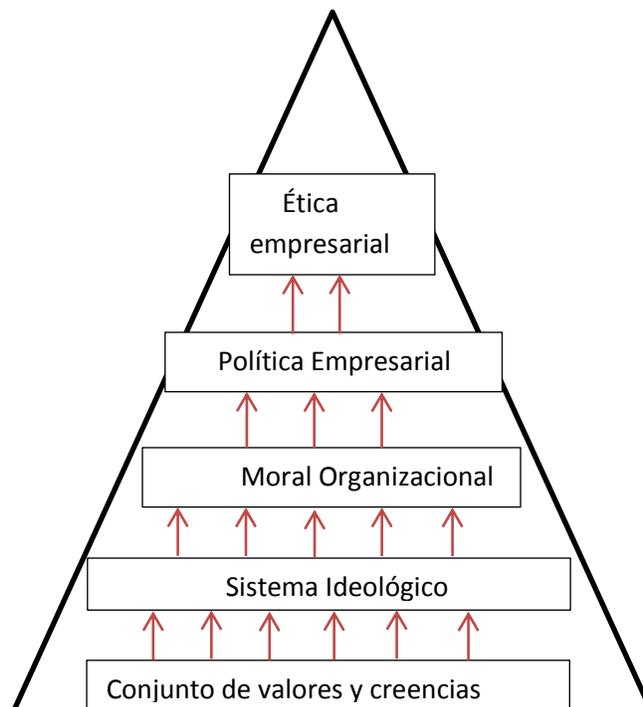
En la identidad podremos encontrar los atributos inimitables, la competitividad de la organización dependerá en gran medida de ésta, la verdadera ventaja competitiva se alcanzará siempre y cuando la identidad haya sido claramente identificada, fijada e incorporada en cada miembro de la organización a través de la cultura organizacional.

## 2. LA VISIÓN: EL COMIENZO DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD EMPRESARIAL

La construcción de la identidad empresaria comienza en la visión empresarial, la visión que posee el empresario/estratega de su negocio, ahí yace la identidad empresarial en forma de identidad esencial.

La visión posee un carácter de totalidad y unidad, toda vez que encierra a toda la organización dándole identidad.

Se trabajará, como se mencionó antes, sobre los pilares de la organización, estos comienzan en la identidad, por lo que se irán estableciendo los atributos que la conforman o construyen para concluir con la determinación de la visión. Estos atributos se analizarán con el desarrollo de la “pirámide identitaria”:



Fuente: (Dirección Estratégica de los Negocios). Ocaña, Hugo (2012)

El sistema de valores y creencias es valor, representa un ideal colectivo, una personalidad única. Este conjunto emerge del empresario estratega y luego es diseminado por el resto de la organización. Es fundamental aclarar esto desde el inicio del proyecto para que las raíces del proyecto estén determinadas desde el comienzo en lo más profundo de su ser y sea fácilmente adquirido por el personal. Los valores y creencias que pretendo sean la base de la identidad de mi organización son la búsqueda de la mejora continua en cuanto a ayudar o acompañar a los estudiantes que acudan al centro, ser una institución de apoyo a los estudiantes de ciencias económicas, que todos estén orientados en ayudarlos, con una fuerte orientación a conseguir su satisfacción. El personal debe tener una fuerte vocación a la enseñanza y estar dispuestos a cambiar por mejorar.

El sistema ideológico es un conjunto de fenómenos mentales, ideas referidas a la organización social, política y cultural de las personas. Es susceptible a cambios. Es una consecuencia del sistema de valores y creencias. El centro contará con un grupo reducido de personal con formación universitaria o estudiantes avanzados de ciencias económicas, deben ser personas con cultura, conocimientos tanto generales sobre la actualidad, situación del país, etc., como específicos en cuanto a ciencias económicas. Debe ser un grupo unido que lleve la misma forma de trabajar en pos a la ayuda de los estudiantes, deben ser abiertos a los cambios e ideas de los alumnos, considerar las particularidades de cada uno y adaptar sus clases a los mismos. Se debe crear un ambiente de cercanía con el alumno logrando acompañarlos a concluir sus estudios, siendo un pilar de ayuda para culminarlos. Deben ser vistos como un soporte, un centro de ayuda, no solo para dictar clases sino también para enseñar a estudiar, por lo que también sería conveniente que el personal tenga alguna capacitación en cuanto a pedagogía.

La moral organizacional se refiere a lo que está bien y lo que está mal en cuanto a las conductas de las personas integrantes de la organización. Será de suma importancia la presencia, puntualidad y organización en cuanto al trabajo, el personal debe trabajar como un equipo y debe haber cooperación entre todos y cada uno de los miembros. Debe existir predisposición y excelente trato con los alumnos, practicando escucha activa y respuesta a los requerimientos de los mismos.

La política empresarial tamiza el subjetivismo y relativismo inicial de las creencias contenidas en el conjunto de valores a través de norma positiva, explícita, racional, que regula normativamente la conducta de las personas miembros de la organización. Entonces, la política empresarial será el conjunto

de normas que reflejan e inducen a los valores organizacionales. En el caso del C.E.A las políticas serán, en principio, la exigencia de:

- Puntualidad en el dictado de clases
- Preparación y organización de clases previas en función del programa de las materias dictadas en las universidades
- Atención a los requerimientos de los alumnos
- Uso de vestimenta formal
- Predisposición
- Buen trato y cordialidad
- Disponibilidad para brindar clases extras a alumnos con dificultades mayores (con un costo)
- Mantener el orden y la limpieza de las instalaciones
- No comer ni beber en espacios destinados a la atención a alumnos
- Compañerismo y cooperación para que asistir a más materias otorgue un plus en valor
- Profesionales capacitados en Ciencias Económicas como docentes

La ética es el conjunto de conductas, costumbres, hábitos reflejados por la organización en su conjunto y que señalan las pautas básicas inherentes al conjunto de valores y creencias de la organización. El centro de estudio debe ser un lugar donde se encuentren a profesionales capacitados y clases estructuradas, donde prime la organización y la excelencia, pero con trato diferenciado según las necesidades de los alumnos. Si bien los profesores deberán organizar sus clases de manera minuciosa también deberán prestar un servicio extra a los alumnos en lo referente a la atención de sus necesidades particulares. Todo lo anterior hacen referencia a una ética de colaboración, organización y orientación a los clientes.

Si todos los atributos de la pirámide son establecidos de manera clara e instaurados de igual forma podremos conseguir una visión simple, en un principio, es decir, con una base del sistema de valores y creencias conformado por pocos factores pero sólidos, homogéneos, coherentes, simples, en el sentido de que el ideal colectivo sea aprehendido rápidamente por los miembros de la organización en su proceso de socialización. La ideología debería formularse explícitamente como un único postulado a cumplir; la conducta moral y políticas deberían ser fácilmente asimilables por los miembros de la organización, claras y precisas. La ética empresarial aparecería como una imagen claramente visible y

aplicable, que no confunda, ni requiera de mayor análisis porque sus preceptos no dejen lugar a dudas. En resumen, si desde un principio es factible aplicar el sistema de valores y creencias antes descritos, éste será fácilmente incorporado por los miembros de la organización como la base en cuanto a la forma de trabajar, y no se generarán discrepancias. La visión podría resumirse en **“Ser un centro de primer nivel de referencia en cuanto a clases de apoyo de Ciencias Económicas de Mendoza”**. Se debe comunicar en forma clara y precisa, y dar ejemplo de ello.

Si lo anterior se cumple, a la larga podríamos encontrarnos con una ventaja competitiva superior, si logramos una visión concentrada, que la pirámide identitaria en todos sus atributos, de forma a un único ser organizacional, donde lo positivo sea superior a lo normativo, donde las bases sean sólidas e incorporadas por todos, donde la personalidad de la organización este plasmada en cada acto de cada persona miembro de la misma.

### **3. LA MISIÓN: DEFINIENDO EL NEGOCIO**

La misión es la tarea que se encomienda al empresario para que sus negocios sean exitosos. Se focaliza en la actividad específica del negocio, en cómo llevar a la práctica la generalidad que representa la visión.

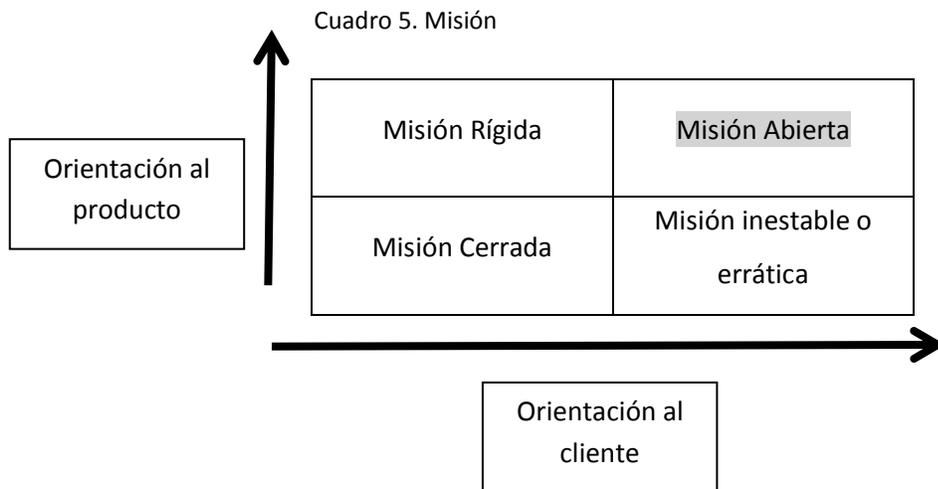
Para definir la misión será necesario definir el negocio, y las variables que lo hacen son:

- Clientes: estudiantes de ciencias económicas de la ciudad de Mendoza con necesidad de apoyo extra a las clases dictadas en las universidades.
- Producto: debe ser función del cliente, es decir adaptarse a las necesidades, gustos, deseos del mismo. En este proyecto será el dictado de clases en grupos reducidos o personalizado adaptado a las necesidades de los estudiantes.
- Ámbito geográfico: Ciudad de Mendoza.
- Empresas que compiten en el sector: ya se analizaron en el capítulo 1, determinando la escasez de empresas que signifiquen una verdadera competencia.

Dicho todo lo anterior se podría determinar la misión del negocio como **“Proporcionar un servicio de clases particulares y/o grupales de apoyo en ciencias económicas adaptado a lo dictado en**

las universidades de Mendoza y a las necesidades en cuanto a dificultades que presenten los estudiantes, teniendo en cuenta las condiciones particulares de cada uno y su situación académica, brindando un “acompañamiento” en el desarrollo de su carrera”.

Para poder caracterizar la misión del negocio es necesario analizar la orientación del mismo hacia el producto y hacia el cliente obteniendo los siguientes tipos de misiones:



Fuente: Ocaña, Hugo (2012): 116

La idea de la misión del C.E.A es que se logre percibir y poner en práctica como una misión abierta, es decir, orientada fuertemente al producto, ofreciendo clases de alta calidad con profesores cualificados en materias específicamente del ámbito de las Ciencias Económicas y a la vez orientada al cliente con la misma intensidad, es decir, adaptando el servicio a las necesidades de los estudiantes y teniendo en cuenta las dificultades que éstos presentan. La idea es poder adaptar el servicio al cliente sin perder el foco acerca de cuál es el mismo.

#### 4. CULTURA EMPRESARIAL

El enfoque que se tomará de cultura es el de Kardiner que la define como un sistema de valores dominantes en la organización, que le dan personalidad de base. La cultura empresarial debe ser

considerada como el todo de los valores dominantes de la organización y provienen de la visión empresarial.

En cuanto a este aspecto considero que se irá formando en función del tiempo una vez implementado el proyecto y sentadas las bases antes descritas en la visión y misión. Será la asimilación de cada miembro del centro de estudios al grupo social

Existen dos tipos de cultura que afectarán al C.E.A, la externa o de contexto y la interna o propia de la organización, esta última se erigirá sobre los valores ya definidos, como se mencionó antes, y por ello su análisis será reducido a lo posible en esta instancia en la que todavía no está en marcha el negocio.

#### A. CULTURA CONTEXTUAL O EXTERNA

Se refiere a lo que rodeará al C.E.A, al entorno en el que se insertará, eso se analizó en el capítulo uno del presente trabajo de investigación, aun así se mencionarán los detalles relevantes.

El sector en el que se desarrollará su actividad es el educativo, donde la mano de obra es calificada, y se espera valores sociales importantes, vocación por la enseñanza, actitud positiva y altas aspiraciones de crecimiento, teniendo en cuenta que se planea contratar estudiantes avanzados o recién graduados. Estará muy influenciado por otros centros educativos, sobre todo por las facultades de Ciencias Económicas, las cuales establecerán los planes de estudio y proveerán de alumnos.

#### B. CULTURA INTERNA

Es la red de relaciones que se dará dentro de la organización. No se puede determinar en este trabajo cuyo objetivo primordial es detectar una necesidad en el mercado y a raíz de la misma sentar las bases del C.E.A. La cultura, si bien formará parte de esas bases, se irá dando a lo largo del tiempo conforme vaya funcionando la organización guiada por los valores que sí se han establecido previamente.

Se trabajará para construir una cultura fuerte, donde cada miembro de la organización deberá tener compromiso con la organización, se fomentará el trabajo en equipo, la creatividad, innovación, servicio al cliente, etc. Esto se logrará mediante la libertad de acción de cada profesor. Se contratará personal cualificado que deberá seguir los valores de la organización pero auto determinará su trabajo, su modo de dar clases conforme a las necesidades que observen. Además, deberán trabajar en equipo

para proporcionar un servicio integral educativo para aquellos alumnos que acudan a más de una materia y poder coordinar los horarios.

Con todo lo anterior, se procurará lograr una “cultura iniciadora” donde se genere el cambio, exista creatividad e innovación, y los miembros serán emprendedores, provocadores del cambio. Es decir, la identidad deberá ir orientada tanto a la diferencia (generación de diferencias competitivas, con alto desarrollo de actitud proactiva) como a la eficiencia (conseguir resultados con pocos recursos).

Cuadro 6. Cultura

Alta	<p><b>CULTURA ANTICIPADORA</b></p> <p>Equipos de trabajo. Cooperación. Crecimiento grupal. Resolución creativa de problemas.</p> <p><i>Anticipación al cambio</i></p>	<p><b>CULTURA INICIADORA</b></p> <p>Generadores de cambio. Creatividad e innovación. Emprendedores. Tomadores de riesgo. <i>Provocadores del cambio</i></p>
	<p><b>CULTURA REZAGADA</b></p> <p>Eficientismo. Autoritarismo. Personalismo. Control por el control mismo.</p> <p><i>Resistencia al cambio</i></p>	<p><b>CULTURA SEGUIDORA</b></p> <p>Productividad fragmentada. Coordinación y optimización. Crecimiento individual. <i>Acompañamiento al cambio</i></p>
Baja		
	Baja	Alta
	Identidad orientada a la eficiencia	

Fuente: Ocaña, Hugo, (2012): 129

El valor empresario dependerá de todos los factores analizados en este capítulo y además de la estrategia de marca (Diferencia) y estrategia de precios (Eficiencia), llegando a:

**Ve = Identidad (Diferencia – Eficiencia)**

El factor de individuación (fi) será el que valore la identidad, y éste dependerá de la Visión, la Misión, la Cultura y la Estructura, se lleva a cabo mediante un promedio ponderado según la importancia que se le dé a cada ítem, y cada variable se valora mediante cuestionarios y análisis donde se obtiene un puntaje cuantitativo, este cálculo tiene sentido una vez la organización esté en marcha, sería una forma óptima de medir lo que se procura lograr.

En cuanto a la Diferencia y Eficiencia, se miden mediante, el factor de sofisticación y de optimización, respectivamente. Se sentarán sus bases en el próximo capítulo sin llegar a su cálculo por iguales razones de que no se realizó el del fi.

En cuanto a la estructura, se pondrá énfasis en este punto, dado que se pueden sentar bases más sólidas de cómo se pretende será la misma.

## **5. ESTRUCTURA EMPRESARIAL**

Este punto será analizado desde dos fuentes bibliográficas que son totalmente congruentes entre ellas, por un lado siguiendo la línea de este trabajo se utilizará el libro del Lic. Hugo Ocaña “Dirección estratégica de los negocios”, acompañando con la visión de Henry Mintzberg en su obra “Diseño de organizaciones eficientes”.

La estructura organizacional hace referencia al “cuerpo” de la misma, a cómo se desarrollará cada paso dentro de ella, o como se organizará la misma. Se necesita una estructura que logre congruencia interna de forma tal que se consiga la forma de trabajo que antes describió en cuanto a la identidad de la organización, pero que también se adapte y sea factible en el entorno en el que operará. Sentadas las bases de cómo es el ambiente en el que se desarrollará el C.E.A y cuáles son los valores que se pretenda tenga el mismo, podemos adelantar que se requerirá una estructura que se

alineee, que permita, incluso que fomente la innovación. El mercado al que nos orientamos es algo maduro y estancado en lo que refiere a educación, a materia a temarios, por ello se debe tener presente que es necesario innovar en cuanto a calidad de atención y enfocarnos principalmente en las necesidades de los alumnos de forma de otorgar un servicio diferencial.

La estructura debería brindar la suficiente libertad a los profesionales de modo tal que la orientación sea fuertemente al cliente, pero sin perder la forma de un modelo global ordenado y sinérgico hacia una educación diferencial y de calidad.

La estructura jerárquica se pretende que sea laxa, con una cabeza que opere como guía y referente de los distintos profesionales y que vele porque el servicio se preste con la calidad necesaria, se busquen oportunidades de mejora continuamente, también, este líder será el encargado de establecer mecanismos para captar nuevos estudiantes y de las distintas campañas para publicitar y dar a conocer el servicio, estará a disposición de cada miembro de la organización como apoyo para facilitar su trabajo, y además se encargará de todo lo relativo al ámbito financiero y contable contando con el apoyo de un contador externo para tal función. El escalón siguiente estará conformado por “islas” de trabajo, en donde cada grupo estará liderado por un profesor que establecerá los planes de estudio, horarios y todo lo relativo al funcionamiento operativo de cada grupo. Estos departamentos serán 4, cada uno orientado a un grupo de materias relacionados, obteniendo así:

- Departamento de contabilidad
- Departamento de matemática, estadística y economía
- Departamento de finanzas
- Departamento de materias humanísticas orientadas a la ciencias económicas

Es necesario conseguir una sinergia importante entre los distintos departamentos, para poder coordinar no solo los horarios de las clases, sino su contenido adaptado para los alumnos que acudan a más de una clase, además se debe dar un servicio de calidad en todas las áreas, para ello sería importante coordinar reuniones quincenales entre los líderes de los dptos. y el director para poder conseguir este lineamiento y discutir oportunidades de mejora y posibles cambios a la luz de las necesidades de los distintos alumnos.

El estilo de dirección será laxo, como se mencionó previamente, accesible y receptor de ideas de mejora y cambios. Los sistemas de información serán informales en su mayoría, llevados a cabo mediante las reuniones antes mencionadas.

Las materias que se dictarán en principio se determinarán de acuerdo a lo analizado mediante la encuesta realizada a alumnos de ciencias económicas, y la oferta irá cambiando en función de la demanda que se observe. En un comienzo se dictarán clases de:

- Contabilidad Básica
- Contabilidad Superior
- Contabilidad de Costos
- Microeconomía
- Álgebra
- Cálculo I y II
- Estadísticas
- Cálculo Financiero
- Administración Financiera
- Materias humanísticas: se formarán bajo demanda en forma de grupos de estudio, fomentando materias tales como Derecho, Negociación, Análisis Organizacional y Estrategias de Negocios.

En un primer momento se ofrecerán dos horarios, uno de mañana y uno de tarde, dos días por semana de cada materia, en función de la demanda estos horarios puede verse modificados, ya sea ampliados o reducidos en función de la cantidad de inscriptos. Estos grupos estarán diseñados de forma tal que se dicten clases que acompañen al dictado en las universidades, en donde se proporcionarán clases teóricas y prácticas y evaluaciones a modo de determinar el estado del alumno para las instancias de examen de las universidades.

Se organizarán cursos intensivos para la preparación de alumnos para determinados exámenes, los cuales se dictarán un mes antes de cada mesa en grupos reducidos, dando la posibilidad también de acceder a clases individuales ya sea bajo esta modalidad, o clases personalizadas para evacuación de dudas o fines determinados de los alumnos. Los planes de estudio en detalle serán responsabilidad del director con apoyo de los líderes de departamento en función de la demanda y de la disponibilidad de los distintos profesores. Los cursos intensivos se darán 3 veces por semana, por materia, la duración de

cada clase será de 2 horas. El detalle de oferta concreta se desarrollará en el próximo capítulo en el modelo comercial.

Si analizamos los distintos tipos de estructuras planteados por el Lic. Ocaña, se desarrollará una Estructura Innovadora (provocadora del cambio).

Cuadro 6. Estructura

IDENTIDAD ORIENTADA A LA DIFERENCIA	Alta	ESTRUCTURA FLEXIBLE (Anticipadora del cambio)	ESTRUCTURA INNOVADORA (Provocadora del cambio)
	Baja	ESTRUCTURA BUROCRÁTICA (Resistencia al cambio)	ESTRUCTURA CONSERVADORA (Acompaña al cambio)
		Baja	Alta
		IDENTIDAD ORIENTADA A LA EFICIENCIA	

La estructura innovadora tiene alto énfasis tanto en la diferencia como en la eficiencia, lo cual también se desarrolló en cuanto a la cultura, el proyecto se pretende que tenga esta doble cualidad. Se deberá adaptar rápidamente al cambio, a cada necesidad que surja en los estudiantes se deberá responder con un plan de estudios acorde. En cuanto a la provocación al cambio se conseguirá mediante las reuniones grupales en búsqueda de oportunidades de mejora, una idea que puede surgir en una clase de álgebra por ejemplo puede repercutir en el dictado de las demás, y se buscará crear nuevas necesidades de los alumnos, deseo que de facilitar su paso por la universidad con un apoyo en las clases en las que presenten mayor dificultad.

El modelo empresarial tendrá una base fuerte en lo que respecta a valores, pero será lo más distendido posible en cuanto al modelo general de clases, de manera tal que se reinvente cada día adaptándose a los cambios. Se pretende llegar a un caos organizado, donde cada idea pueda ser implementada sin necesidad de burocracias excesivas, sino de manera rápida y sencilla.

La organización será en red, o la llamada adhocracia, descrita por Mintzberg, como una organización compuesta por un ápice estatégico (director) y distintas constelaciones o grupos de trabajo que operan de forma autónoma, aunque coordinada y siguiendo el modelo general impuesto por el

director. En este tipo de estructura, cada constelación funciona como una organización en sí con su propio líder y núcleo operativo que toma sus propias decisiones, en función de las necesidades, por el carácter profesional que posee.

La adhocracia es una forma organizacional propia de empresas nacientes en entornos cambiantes y que revisten de un fuerte carácter profesional, en donde lo más conveniente es dejar a disposición de los miembros el modelo empresarial con la limitación de los valores y modelo organizacional general.

El control será ejercido por todos, orientándose a los resultados y habrán pocos mecanismos, se pretende no sea necesario por la estructura diseñada en donde predominará un ajuste mutuo, donde todos puedan evaluar el funcionamiento a medida que se va desarrollando, enfocándose en la forma de trabajo y en la reacción de los estudiantes. En última instancia, el director será el encargado de la gestión y evaluación general.

## **CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO COMERCIAL**

El último paso del presente trabajo de investigación será la implementación práctica de todo lo expresado en los capítulos anteriores. Se analizarán en forma general los tres determinantes del valor empresario, así como son las personas (identidad), los procesos (diferencia) y los recursos (eficiencia).

### **1. PERSONAS**

Las personas en la organización hace referencia al personal necesario dentro de la misma, como se mencionó en el capítulo destinado a la Identidad, más específicamente en la estructura, la jerarquía tomará un carácter laxo, en donde todos los miembros de la organización tendrán libertad de acción bajo la guía general de un director.

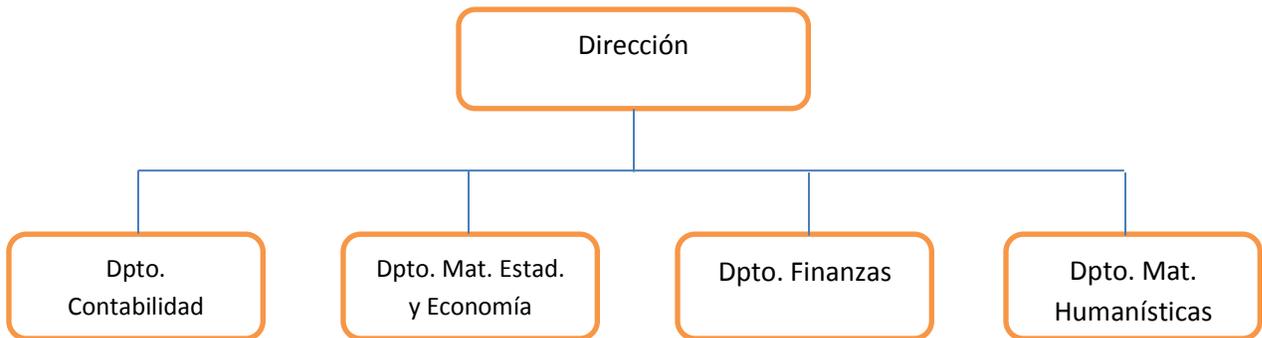
El director será aquel que determine las bases para el dictado de clases, tanto en cuanto a contenido como a modo de darlas, como así también buscará permanentemente la sinergia entre los distintos profesores para alcanzar la mayor productividad y eficiencia posible. En cuanto a las labores administrativas, el director también estará a cargo de ellas como máxima autoridad, pero desempeñarán la labor operativa dos secretarías.

En cuanto a los profesores, se buscarán 4 profesores líderes para cada uno de los departamentos antes mencionados, los cuales serán los referentes para las materias que abarque cada departamento. Cada profesor líder de grupo también dará clases de las materias que correspondan a cada departamento y contará con el apoyo de profesores (ya sean estudiantes avanzados o recibidos de carreras de ciencias económicas) que formarán parte de cada equipo. En principio se planea contar con los profesores líderes y según el dpto. con dos profesores más para el de contabilidad, dos para matemática, estadística y economía, dos para finanzas y uno para materias humanísticas. En resumen, el proyecto contará con 1 líder que hará de director del establecimiento, 4 responsables de

área y 7 profesores, haciendo un total de 12 personas, la dedicación será parcial para todos los casos, excepto para el director que hará jornada completa.

La idea es que todo el personal tenga una fuerte dedicación por la educación y la innovación, queremos facilitarle al alumno su paso por la universidad pero sobre todo queremos que aprenda en forma fácil y cómoda materias, que quizás por distintos motivos, se les hace imposible hacerlo solos o con las clases dictadas en la universidad (ya sea por imposibilidad de cursar o por dificultad excesiva para ellos). La predisposición también es fundamental, se deben orientar al servicio al estudiante, satisfaciendo sus necesidades educativas.

### ORGANIGRAMA



El organigrama mantiene la estructura simple que se desarrolló para el instituto, donde cada departamento funcionará bajo la guía de la dirección pero de la forma más autónoma posible y la conexión entre ellos será fundamental para lograr sinergias y armonía en el dictado de clases.

En definitiva se propone un modelo simple con bases en una cultura fuerte que determine unanimidad en los métodos generales del dictado de clases, se busca dar un servicio de calidad, intentando lograr, además, eficiencia en cuando a los recursos. El modelo que se plantea en este trabajo debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a cada cambio fruto de la misma puesta en práctica del proyecto.

## 2. PROCESOS

Los procesos de la organización serán los que generen valor para la empresa en términos de “Diferencia”, es decir en cómo la empresa es capaz de generar ventajas competitivas por su forma de funcionar en comparación con el resto del mercado. Proceso se define como una organización racional de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos de actividades concebidas para producir un resultado final específico.

Encontraremos todo tipo de procesos en la organización, procesos administrativos, de facturación y cobranza, selección de recursos humanos, etc. En este trabajo se pondrá énfasis y, por tanto, se detallará el proceso crítico de la empresa, entendido como el que mayor valor genera y en el que se sustenta el funcionamiento de la empresa, y será aquel que comienza en la recepción de solicitud de clases de un alumno y concluye en el dictado de la misma, pasando por cada una de las etapas.

El modo de funcionamiento del proceso anteriormente citado dará comienzo con la solicitud del alumno de clase, para lo cual se rellenará un formulario ya sea vía on-line (a través de la página web que se diseñará), telefónica, o presencial. En tal ficha el alumno deberá indicar la materia de la cual desea recibir clases, la carrera y la universidad a la cual acude, además de datos personales y de contacto. En función de tal ficha se le asignará el área correspondiente y se le ofrecerá los modelos de clases existentes: extensivo, intensivo o clases particulares, detallando horarios y costos de las mismas. Una vez elegido el modo de clase se procederá a la inscripción y cobro de la primera cuota mensual o de la clase particular según escoja. El siguiente paso del proceso serán el dictado de clases en sí según el modelo escogido y concluirá con un seguimiento, una vez finalizado el cursado y pasadas las fechas de exámenes, se contactará con el estudiante para verificar si rindió o no, y en caso afirmativo cuál fue el resultado; este seguimiento será importante para determinar el grado de éxito de las clases dictadas y para recopilar diferentes sugerencias de mejora que se podrán implementar tras su análisis y desarrollo.

Los modelos de cursado a ofrecer serán los siguientes:

- 1) **MODELO 1: Extensivo**, se dictarán dos clases por semana, días miércoles y viernes o martes y jueves (según la materia escogida), en turno mañana y tarde, a elegir entre ambos. Comenzará en la misma fecha que cada semestre, aproximadamente y comprenderá las materias que se dicten en el mismo. La idea es dictar clases que acompañen el cursado de la materia u ofrezcan apoyo a aquellos

estudiantes que se vean imposibilitados de cursar. Los programas a utilizar serán los mismos que en las carreras oficiales. Las clases serán teóricas la primer hora y la segunda práctica de lo visto, atendiendo a consultas durante todo el dictado.

2) MODELO 2: Intensivo, se dictará un mes antes de cada mesa, es decir que un mes antes de cada una de ellas comenzará un grupo, se dictarán 3 clases semanales en donde se verá lo principal de cada materia con una fuerte orientación a práctica y a resolver dudas.

3) MODELO 3: Clases particulares. Se dictarán clases individuales donde el alumno será el que determine la temática a ver en cada una de ellas en función de sus necesidades, también serán más fuertes en las fechas próximas a las mesas de examen.

Las clases se darán utilizando como base los programas de la Universidad Nacional de Cuyo y se irán adaptando a las necesidades de alumnos de otras universidades también, en función de sus peticiones.

### **3. RECURSOS**

Se definen como todo aquello que es necesario para la consecución de los procesos de la organización. Y generan valor en términos de Eficiencia, de lograr un resultado óptimo con la menor cantidad de recursos.

Los recursos necesarios serán personal cualificado, infraestructura (edificio donde se dictarán las clases) y materiales didácticos y de librería.

En este trabajo se considera que el recurso fundamental y de más alto costo será el personal. Se deberá seleccionar cuidadosamente si se pretende ofrecer un servicio de alta calidad a los estudiantes. En principio se seleccionarán como líder de cada grupo a profesores con algún tipo de experiencia en las materias a dictar y a los restantes se buscará entre los estudiantes que mejores notas hayan tenido en las materias a dictar, buscando vocación y entendimiento total de la misma. Se darán indicaciones generales de cómo será el dictado de clases dejando a su criterio el resto.

Las remuneraciones dependerán de la dedicación que le den al dictado de clases, total o parcial, es decir, del número de horas dictadas.

En cuanto a infraestructura, como se mencionó en el primer capítulo se alquilará una casa con varias habitaciones y se adaptará para el dictado de clases, en distintas aulas cada una equipada con pizarrones y bancos ya sean individuales o mesas redondas para hacer grupos de estudio. Habrá también una oficina en donde se llevará a cabo las labores administrativas de la academia.

El análisis financiero escapa a los fines de este trabajo, la idea es determinar una necesidad y sentar el lineamiento de cómo será el proyecto a través de un plan de negocios.

De las personas (identidad), procesos (diferencia) y recursos (eficiencia) dependerá el valor de la organización, se pretende llegar a un valor elevado sentando las bases de antemano, aunque se deberán ir haciendo ajustes por el funcionamiento propio de la empresa.

## CONCLUSIONES

Se ha logrado a lo largo del presente trabajo de investigación sentar las bases fundamentales de un proyecto a implementar, pero la importancia recae en el análisis del sector de negocios y en la determinación de la necesidad de un servicio tal como el descripto.

Partiendo de un supuesto al que se llegó en forma personal al haber tenido la experiencia de dar clases particulares y notar la creciente necesidad no atendida de este tipo de apoyo académico, se realizó un análisis exhaustivo del sector, de los clientes, competencia, etc., en donde se dejó notar que realmente es un negocio que podría llegar a tener buena aceptación y demanda creciente. En base a las conclusiones que condujeron a que el proyecto era factible, se formularon diferentes estrategias que componen la estrategia empresarial, una estrategia de negocios o competitiva en donde se decidió que lo mejor era orientarse tanto hacia la marca como hacia el precio, con una especialización en el producto; también se desarrolló una estrategia de marketing en pocas líneas, para sentar la forma en que se dará a conocer en primeras instancias la institución.

A continuación, y en base a las estrategias formuladas, se realizó una aproximación a lo que podría llegar a ser el C.E.A sentando los pilares fundamentales del mismo, desde su personalidad (identidad), hasta los recursos necesarios (eficiencia), pasando por los procesos que se llevarían a cabo (diferencia). Si bien el hecho de que se un proyecto no puesto en funcionamiento aún limitó el análisis y se tuvieron que saltar algunos puntos, la relevancia es importante, ya que se pudo ordenar el mismo desde un principio, más que analizando sus características y obteniendo conclusiones, se pudo determinar cuáles eran las conclusiones a las que pretende llegar y así sentar las características que deberá tener el proyecto.

Se tratará de un emprendimiento personal, que se llevará a cabo a partir de este mismo año en forma piloto, en donde se realizará a pequeña escala, centrándose en algunas materias de las citadas (especialmente en las de la Lic. En Administración). Durante la puesta en práctica se irán perfeccionando algunas bases y se llevará a cabo la selección de personal para emprender el proyecto en una escala aún mayor a partir del año 2016. Si bien la complejidad de aplicar lo aprendido a lo largo de la universidad en un proyecto personal y real fue notable, lo fue aún más la utilidad y el aprendizaje que aportó el mismo.

El conseguir reflejar y ordenar una idea, sobre todo darle validez a la misma, hizo que crecieran las posibilidades de éxito de la misma.

Con todo esto, entonces, es importante, dejar en claro que el presente trabajo de investigación será puesto en práctica en forma personal, y que esto se trata sólo del comienzo de una ardua investigación y trayectoria profesional, que irá sufriendo mejoras y modificaciones, pero será la base fundamental del proyecto.

## REFERENCIAS

OCAÑA, Hugo Ricardo, (2012), *“Dirección Estratégica de los Negocios”*, Buenos Aires: Dunken.

MINTZBERG, Henry, (2001), *“Diseño de organizaciones eficientes”*, Buenos Aires: El Ateneo.

Ministerio de Educación. Disponible en: <http://portal.educacion.gov.ar/sistema/principales-cifras-del-sistema/> [Enero 2015]

Anuario Estadísticas Universitarias Argentinas. Disponible en:

<http://informacionpresupuestaria.siu.edu.ar/DocumentosSPU/Anuario%20de%20Estad%C3%ADsticas%20Universitarias%20-%20Argentina%202011.pdf> [Enero 2015]

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

DAFT, Richard, (2000) *“Teoría y diseño organizacional”*, México: Ed Thomson..

HARRINGTON, James, (1998) *“Mejoramiento de los procesos de la empresa”*, Bogotá: Ed. Mc Graw Hill.

LAUDON, Kenneth y LAUDON, Jane, (2005), *“Administración de los sistemas de información”*, México: Ed. Pearson Educación.

POSSAMAI de MÉNDEZ CASARIEGO, María, (2013), *“Trabajo de Investigación. Orientación y lineamientos para su presentación”*, Mendoza: Facultad de Ciencias Económicas.

## Páginas WEB consultadas

[http://archivo.lacapital.com.ar/2005/05/26/general/noticia\\_198460.shtml](http://archivo.lacapital.com.ar/2005/05/26/general/noticia_198460.shtml) [Enero 2015]

<http://www.lanacion.com.ar/1588252-universidades-se-reciben-solo-27-alumnos-de-cada-100-que-ingresan>  
[Enero 2015]

<http://www.universidar.com.ar/index.php?menu=universitarios&submenu=datoscuriosos> [Enero 2015]

<http://informadorpublico.com/2012/11/30/argentina-muchos-universitarios-pero-pocos-graduados/> [Enero 2015]

[http://www.clarin.com/educacion/Polemica-cantidad-graduados-universidades\\_0\\_542945804.html](http://www.clarin.com/educacion/Polemica-cantidad-graduados-universidades_0_542945804.html) [Enero 2015]

[http://www.coneau.gov.ar/archivos/publicaciones/documentos/La\\_CONEAU\\_y\\_el\\_sistema\\_universitario\\_argentino.pdf](http://www.coneau.gov.ar/archivos/publicaciones/documentos/La_CONEAU_y_el_sistema_universitario_argentino.pdf) [Enero 2015]

<http://www.uncuyo.edu.ar/planificacion/upload/expectativas-vocacionales-de-los-jovenes-informe-final.pdf>  
[Enero 2015]

<http://miguiargentina.com.ar/empresas/instituto-nasif-orientacion-y-apoyo-escolar.html> [Enero 2015]

[http://www.paginasamarillas.com.ar/fichas/instituto-mavor-clases-de-apoyo\\_425888914751620/](http://www.paginasamarillas.com.ar/fichas/instituto-mavor-clases-de-apoyo_425888914751620/) [Febrero 2015]

[http://www.paginasamarillas.com.ar/fichas/instituto-central-preuniversitarios\\_418455814338297/](http://www.paginasamarillas.com.ar/fichas/instituto-central-preuniversitarios_418455814338297/) [Febrero 2015]

[http://www.paginasamarillas.com.ar/fichas/instituto-central-preuniversitarios\\_418455814338297/](http://www.paginasamarillas.com.ar/fichas/instituto-central-preuniversitarios_418455814338297/) [Febrero 2015]

[http://www.paginasamarillas.com.ar/fichas/tequm-centro-de-estudios-preuniversitarios\\_417179614271777/](http://www.paginasamarillas.com.ar/fichas/tequm-centro-de-estudios-preuniversitarios_417179614271777/)  
[Febrero 2015]

[http://www.paginasamarillas.com.ar/fichas/instituto-de-ensenanza-norma-gonzalez\\_14182904/](http://www.paginasamarillas.com.ar/fichas/instituto-de-ensenanza-norma-gonzalez_14182904/) [Febrero 2015]

<http://www.paginasamarillas.com.ar/b/institutos-de-ensenanza-y-capacitacion/godoy-cruz-mendoza/> [Febrero 2015]

[http://www.paginasamarillas.com.ar/fichas/instituto-santa-rosa-de-lima\\_740555814571375/](http://www.paginasamarillas.com.ar/fichas/instituto-santa-rosa-de-lima_740555814571375/) [Febrero 2015]

[http://www.paginasamarillas.com.ar/fichas/centro-educativo-franciscano\\_742081714714473/](http://www.paginasamarillas.com.ar/fichas/centro-educativo-franciscano_742081714714473/) [Febrero 2015]

[http://www.paginasamarillas.com.ar/fichas/laura-gomez-leyton-centro-educativo-preuniversitario\\_14314536/](http://www.paginasamarillas.com.ar/fichas/laura-gomez-leyton-centro-educativo-preuniversitario_14314536/)  
[Febrero 2015]

[http://www.paginasamarillas.com.ar/fichas/apoyo-escolar-preparacion-de-materias\\_14305066/](http://www.paginasamarillas.com.ar/fichas/apoyo-escolar-preparacion-de-materias_14305066/) [Febrero 2015]

[http://www.paginasamarillas.com.ar/fichas/sepa\\_10490570/](http://www.paginasamarillas.com.ar/fichas/sepa_10490570/) [Febrero 2015]

[http://www.paginasamarillas.com.ar/fichas/cesar-m-cesari\\_13552014/](http://www.paginasamarillas.com.ar/fichas/cesar-m-cesari_13552014/) [Febrero 2015]

## **ANEXO**

### **ENCUESTA ESTUDIANTES DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Se realizó a través de redes sociales de las distintas facultades de Ciencias Económicas de Mendoza. Se publicó en las mismas a través de “Formularios Google” y se obtenían los resultados en forma anónima mediante la aplicación.

Se seleccionaron un total de 100 personas para que la muestra será representativa del segmento, y se realizó un análisis de estadística descriptiva de los resultados, cuyas conclusiones fueron expuestas a lo largo del capítulo 1, principalmente.

La encuesta, su análisis estadístico y conclusiones serán expuestas en el presente anexo.

## ENCUESTA DE SONDEO DEL SECTOR UNIVERSITARIO

- 1) Indicar sexo  
Masc. – Fem.
- 2) Edad
- 3) Carrera
- 4) Año que cursa : 1 – 2 – 3 – 4 – 5
- 5) Cantidad de aplazos en la carrera
- 6) Cantidad de aplazos máximo en una misma materia
- 7) Necesidad de apoyo en determinadas materias: clases particulares
- 8) En caso de que la respuesta anterior fuera afirmativa continuar:
- 9) Disponibilidad encontrada de profesores capacitados para el dictado de clases particulares
- 10) Flexibilidad de profesores en horarios
- 11) Comodidad en cuanto a lugar de clases
- 12) Precio promedio pagado por hora
- 13) Consideras que podría beneficiarte la existencia de un centro educativo para el dictado de clases grupales reducidas y/o particulares exclusivo de apoyo a estudiantes de carreras orientadas a las ciencias económicas
- 14) Materias que consideras que podría impartir el centro
- 15) Preferencia: clases particulares en función de las necesidades del alumno, programa de acompañamiento al alumno acorde a lo dictado en la universidad

Como se puede observar las preguntas son algunas abiertas, otras cerradas, algunas con opciones y otras sin las mismas. Por lo cual el análisis llevado a cabo varía de pregunta a pregunta y se presenta a continuación.

Plan de Negocios Centro Educativo de Apoyo

Enc/Preg	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Fem.	26	Lic. en Administración	Graduado	7-9	3-4	Sí	Sí	No	Sí	100	Sí
2	Fem.	25	Lic. en Administración	4	Más de 9	1-2	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
3	Fem.	26	Lic. en Administración	4	0	1-2	Sí	No	No	Sí	60	Sí
4	Fem.	20	Lic. en Administración	3	4-6	3-4	Sí	Sí	No	Sí	50	Sí
5	Masc.	21	Contador Público	4	1-3	1-2	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
6	Fem.	22	Lic. en Administración	3	4-6	3-4	Sí	Sí	No	Sí	50	Sí
7	Fem.	23	Lic. en Economía	5	4-6	1-2	No	No	No he necesitado	No he necesitado		Sí
8	Fem.	19	Lic. en Administración	1	0	0	Sí	No	Sí	Sí	50	Sí
9	Fem.	22	Contador Público	5	7-9	1-2	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
10	Fem.	19	Contador Público	2	1-3	1-2	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
11	Masc.	22	Contador Público	4	1-3	1-2	Sí	Sí	Sí	No	100	Sí
12	Masc.	21	Contador Público	4	7-9	1-2	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
13	Masc.	20	Lic. en	4	4-6	1-2	Sí	Sí	No	Sí	100	Sí

Plan de Negocios Centro Educativo de Apoyo

			Administración									
14	Masc.	28	Contador Público	2	0	0	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
15	Fem.	28	Contador Público	3	0	0	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
16	Masc.	21	Lic. en Administración	3	4-6	1-2	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
17	Masc.	19	Contador Público	2	0	0	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
18	Fem.	25	Contador Público	4	1-3	1-2	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
19	Fem.	25	Contador Público	4	4-6	3-4	No	Sí	No	No	100	Sí
20	Fem.	28	Contador Público	Graduado	7-9	1-2	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
21	Fem.	22	Contador Público	3	7-9	3-4	Sí	No	No	No	100	Sí
22	Masc.	21	Lic. en Administración	4	1-3	1-2	Sí	Sí	Sí	Sí	100	No
23	Fem.	22	Contador Público	5	7-9	3-4	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		No
24	Fem.	25	Lic. en Administración	3	Más de 9	5 o más	Sí	Sí	No	Sí	50	Sí
25	Fem.	23	Lic. en Administración	Graduado	1-3	1-2	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
26	Masc.	25	Contador	4	7-9	1-2	No	No he	No he	No he		Sí

Plan de Negocios Centro Educativo de Apoyo

			Público					necesitado	necesitado	necesitado		
<b>27</b>	Fem.	22	Contador Público	4	1-3	1-2	Sí	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
<b>28</b>	Masc.	21	Lic. en Economía	3	0	1-2	Sí	Sí	Sí	Sí	75	Sí
<b>29</b>	Fem.	26	Contador Público	3	7-9	1-2	Sí	No	No	Sí	150	Sí
<b>30</b>	Fem.	20	Contador Público	2	4-6	3-4	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
<b>31</b>	Fem.	27	Lic. en Administración	4	4-6	1-2	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
<b>32</b>	Fem.	24	Lic. en Administración	3	Más de 9	5 o más	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
<b>33</b>	Fem.	18	Lic. en Administración	1		0	Sí	Sí	Sí	No	150	Sí
<b>34</b>	Fem.	20	Contador Público	2	4-6	1-2	Sí	No	Sí	Sí	50	No
<b>35</b>	Fem.	27	Lic. en Administración	Graduado	7-9	1-2	Sí	Sí	Sí	Sí	80	Sí
<b>36</b>	Masc.	32	Lic. en Administración	4	Más de 9	5 o más	Sí	No	No	No	250	Sí
<b>37</b>	Masc.	23	Lic. en Administración	4	4-6	1-2	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
<b>38</b>	Fem.	22	Lic. en Administración	4	4-6	3-4	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
<b>39</b>	Fem.	26	Lic. en	4	4-6	3-4	Sí	No	Sí	Sí	150	No

Plan de Negocios Centro Educativo de Apoyo

			Administración									
40	Fem.	27	Contador Público	5	4-6	3-4	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
41	Fem.	27	Lic. en Administración	4	7-9	1-2	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
42	Fem.	23	Contador Público	5	Más de 9	3-4	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
43	Fem.	25	Contador Público	5	Más de 9	1-2	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
44	Masc.	22	Contador Público	5	7-9	1-2	Sí	No	No	Sí	80	Sí
45	Masc.	27	Contador Público	5	Más de 9	1-2	Sí	Sí	Sí	Sí	90	Sí
46	Fem.	20	Contador Público	2	Más de 9	3-4	Sí	Sí	Sí	Sí	60	No
47	Fem.	26	Lic. En Economía	5	Más de 9	5 o más	Sí	Sí	Sí	Sí	100	Sí
48	Fem.	26	Contador Público	5	7-9	3-4	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
49	Fem.	21	Contador Público	4	0	0	Sí	No	Sí	No	100	Sí
50	Fem.	22	Contador Público	5	Más de 9	1-2	No	Sí	No he necesitado	No	100	Sí
51	Fem.	19	Lic. en Economía	2	1-3	1-2	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
52	Fem.	21	Contador	4	Más	1-2	No	No he	No he	No he		Sí

Plan de Negocios Centro Educativo de Apoyo

			Público		de 9			necesitado	necesitado	necesitado		
<b>53</b>	Fem.	21	Contador Público	2		0	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
<b>54</b>	Fem.	24	Contador Público	3	7-9	3-4	Sí	Sí	Sí	Sí	60	Sí
<b>55</b>	Fem.	25	Lic. en Administración	4	4-6	1-2	Sí	Sí	Sí	No	80	Sí
<b>56</b>	Fem.	32	Contador Público	Graduado	Más de 9	3-4	Sí	Sí	Sí	No	100	Sí
<b>57</b>	Fem.	24	Contador Público	5	4-6	1-2	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
<b>58</b>	Masc.	25	Contador Público	4	Más de 9	1-2	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
<b>59</b>	Fem.	23	Contador Público	4	4-6	1-2	Sí	No	No	Sí	150	Sí
<b>60</b>	Fem.	20	Contador Público	3	0	0	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
<b>61</b>	Fem.	26	Lic. en Administración	Graduado	4-6	1-2	Sí	Sí	No	No	150	No
<b>62</b>	Masc.	22	Lic. en Administración	4	4-6	1-2	Sí	No	No	Sí	50	Sí
<b>63</b>	Fem.	24	Lic. en Administración	4	Más de 9	3-4	Sí	Sí	No	Sí	60	Sí
<b>64</b>	Masc.	21	Lic. en Administración	4	1-3	1-2	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
<b>65</b>	Masc.	27	Lic. en	4	4-6	3-4	Sí	No	No	No	100	Sí

Plan de Negocios Centro Educativo de Apoyo

			Administración									
66	Fem.	21	Contador Público	3	4-6	1-2	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
67	Fem.	26	Lic. en Administración	Graduado	7-9	1-2	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
68	Fem.	26	Lic. en Administración	4	Más de 9	5 más	No	Sí	No he necsitado	No he necesitado		Sí
69	Masc.	27	Lic. en Administración	4	Más de 9	3-4	Sí	No	No	No	200	Sí
70	Fem.	22	Lic. en Administración	3	7-9	3-4	Sí	No	No	No	180	Sí
71	Masc.	25	Lic. en Administración	Graduado	Más de 9	5 o más	Sí	No	No	No	150	No
72	Fem.	21	Lic. en Economía	2	1-3	1-2	Sí	No	No	No	160	Sí
73	Masc.	29	Lic. en Administración	Graduado	4-6	1-2	Sí	No	No	No	150	Sí
74	Masc.	24	Contador Público	4	Más de 9	3-4	Sí	No	No	No	250	Sí
75	Fem.	30	Lic. en Administración	Graduado	Más de 9	5 o más	Sí	No	No	No	160	Sí
76	Fem.	26	Lic. en Economía	Graduado	1-3	1-2	Sí	No	No	No	250	Sí
77	Masc.	25	Lic. en Administración	4	Más de 9	5 o más	Sí	No	No	No	180	Sí
78	Fem.	23	Lic. en	4	Más	5 o	Sí	No	No	No	200	Sí

Plan de Negocios Centro Educativo de Apoyo

			Administración		de 9	más						
<b>79</b>	Masc.	27	Lic. en Administración	Graduado	Más de 9	3-4	Sí	No	No	No	200	Sí
<b>80</b>	Fem.	23	Lic. en Administración	3	7-9	3-4	Sí	No	No	No	150	Sí
<b>81</b>	Masc.	25	Lic. en Administración	4	Más de 9	3-4	Sí	No	No	No	150	Sí
<b>82</b>	Fem.	24	Lic. en Administración	3	Más de 9	5 o más	Sí	No	No	No	100	Sí
<b>83</b>	Fem.	26	Contador Público	5	Más de 9	5 o más	Sí	No	No	No	150	Sí
<b>84</b>	Masc.	26	Lic. en Administración	Graduado	Más de 9	5 o más	Sí	No	No	No	150	Sí
<b>85</b>	Fem.	23	Lic. en Administración	Graduado	7-9	3-4	Sí	No	No	No	120	Sí
<b>86</b>	Masc.	24	Lic. en Economía	3	4-6	1-2	Sí	No	No	Sí	150	Sí
<b>87</b>	Fem.	20	Lic. en Administración	2	4-6	1-2	Sí	No	No	Sí	100	Sí
<b>88</b>	Masc.	30	Lic. en Administración	Graduado	Más de 9	5 o más	Sí	No	No	Sí	200	Sí
<b>89</b>	Fem.	23	Lic. en Economía	2	4-6	1-2	Sí	No	No	Sí	120	Sí
<b>90</b>	Masc.	27	Lic. en Administración	Graduado	Más de 9	5 o más	Sí	No	No	Sí	50	Sí
<b>91</b>	Fem.	24	Lic. en	Graduado	4-6	1-2	Sí	No	No	Sí	130	Sí

Plan de Negocios Centro Educativo de Apoyo

			Administración									
<b>92</b>	Masc.	27	Lic. en Administración	Graduado	Más de 9	3-4	Sí	No	No	Sí	100	Sí
<b>93</b>	Fem.	25	Lic. en Administración	4	7-9	3-4	Sí	No	No	Sí	80	Sí
<b>94</b>	Masc.	24	Contador Público	3	7-9	3-4	Sí	No	No	Sí	100	Sí
<b>95</b>	Fem.	25	Lic. en Administración	4	Más de 9	5 o más	Sí	No	No	No	200	Sí
<b>96</b>	Masc.	18	Contador Público	2	1-3	3-4	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
<b>97</b>	Masc.	23	Lic. en Administración	3	1-3	1-2	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		No
<b>98</b>	Fem.	28	Contador Público	5	7-9	5 o más	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
<b>99</b>	Fem.	21	Contador Público	4	1-3	1-2	No	No he necesitado	No he necesitado	No he necesitado		Sí
<b>100</b>	Fem.	19	Contador Público	2	0	0	Sí	Sí	Sí	Sí	100	Sí

<b>Enc/Preg</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
<b>1</b>	Control de gestión	Ambas
<b>2</b>	álgebra, calculo financiero, adm financiera	Grupos reducidos
<b>3</b>	contabilidad. costos, sistema , impuestos	Ambas
<b>4</b>	calculo algebra estadística	Ambas
<b>5</b>		Ambas
<b>6</b>	Algebra, Calculo financiero	Clases particulares en función de las necesidades del alumno
<b>7</b>	Álgebra Lineal, Cálculos, Macroeconomía	Ambas
<b>8</b>	Calculo	Ambas
<b>9</b>	introduccion al algebraa	Grupos reducidos
<b>10</b>	ALGEBRA	Ambas
<b>11</b>	Cálculo,álgebra,matemática financiera	Grupos reducidos
<b>12</b>	Contabilidad Superio, Tecnica impositiva 1	Ambas
<b>13</b>	Álgebra	Grupos reducidos
<b>14</b>	Calculo, Algebra, Cont. Basica	Grupos reducidos
<b>15</b>	álgebra, contabilidad básica	Ambas
<b>16</b>	Algebra, Calculo Financiero	Clases particulares en función de las necesidades del alumno
<b>17</b>	cálculo, álgebra, auditoria, contabilidad avanzada	Grupos reducidos
<b>18</b>	Algebra	
<b>19</b>	auditoría, álgebra	Ambas
<b>20</b>	Matemáticas, Impuestos	Ambas
<b>21</b>	Calculo, Contabilidad Básica	Grupos reducidos

22		Grupos reducidos
23		Grupos reducidos
24	Álgebra, estadística, cálculo, comercialización	Ambas
25	Administración Financiera II, Cálculo Financiero	Ambas
26	Auditoria	Grupos reducidos
27	Algebra, Contabilidad Superior y Tecnica I	Clases particulares en función de las necesidades del alumno
28	calculo 2 algebra y estadistica 2	Ambas
29	contabilidad superior y matematica financiera	Ambas
30	Calculo	Ambas
31	las matemáticas	Ambas
32	Algebra, Calculo Financiero, Calculo	Ambas
33	Calculo	Ambas
34	contabilidad basica, calculo	Clases particulares en función de las necesidades del alumno
35	adm financiera 2. álgebra lineal	Clases particulares en función de las necesidades del alumno
36	Algebra	Ambas
37	Algebra, Calculo Financiero, Administracion Financiera 2	Grupos reducidos
38	administracion financiera 2	Ambas
39	Algebra	Clases particulares en función de las necesidades del alumno
40	actuacion judicial. laboral e impuestos	Ambas
41	algebra, matematica financiera, financiera 2	Ambas
42	contabilidad superior	Grupos reducidos
43	auditoría, técnica 1, contabilidad superior, álgebra filosofía	Grupos reducidos

44		
45	Álgebra	Grupos reducidos
46		Ambas
47	Algebra, Economía Matemática	Grupos reducidos
48	auditoria, teoría y técnica impositiva 1	Ambas
49	Algebra Lineal. Contabilidad Superior	Ambas
50	Contabilidad Básica, Contabilidad Superior	Clases particulares en función de las necesidades del alumno
51	álgebra, calculo, estadística	Ambas
52	Contabilidad Superior	
53	algebra, calculo..	Grupos reducidos
54	Cálculo, Álgebra, Contabilidad Superior	Grupos reducidos
55	Calculo Financiero, Admnistración Financiera 2	Clases particulares en función de las necesidades del alumno
56	álgebra-auditoria-tecnica impositiva 1	Ambas
57	Contabilidad Superior	Clases particulares en función de las necesidades del alumno
58	Auditoria	Grupos reducidos
59	contabilidad superior, teoría y técnica impositiva I	Clases particulares en función de las necesidades del alumno
60	Contabilidad básica, álgebra lineal, Cálculo	Grupos reducidos
61	n/a	Clases particulares en función de las necesidades del alumno
62	algebra, calculo financiero	Ambas
63	Algebra Lineal	
64	Algebra y Calculo Financiero	Ambas
65	Álgebra Lineal, Cálculo	Clases particulares en función de las necesidades del alumno

66	Calculo, Calculo Financiero, Algebra	Clases particulares en función de las necesidades del alumno
67	álgebra, cálculo financiero	Grupos reducidos
68	álgebra Negociación Estrategias Financiera II	Grupos reducidos
69	adm financiera, algebra	Ambas
70	calculo financiero, algebra, estadística	Ambas
71	adm financiera, calculo financiero	Ambas
72	Algebra	Ambas
73	adm financiera 2	Ambas
74	Algebra	Grupos reducidos
75	algebra calculo financiero adm financiera 2	Ambas
76	Econometría	Ambas
77	adm financiera 2 calculo financiero	Ambas
78	adm financiera 2	Ambas
79	Tesis	Clases particulares en función de las necesidades del alumno
80	Algebra	Clases particulares en función de las necesidades del alumno
81	adm financiera 2	Ambas
82	calculo financiero, algebra, estadística	Ambas
83	Algebra	Ambas
84	adm financiera 2	Ambas
85	calculo financiero adm financiera 2	Ambas
86	algebra estadística	Ambas
87	Algebra	Grupos reducidos

Plan de Negocios Centro Educativo de Apoyo

<b>88</b>	adm financiera 2	Grupos reducidos
<b>89</b>	Algebra	Grupos reducidos
<b>90</b>	Tesis	Clases particulares en función de las necesidades del alumno
<b>91</b>	adm financiera 2 tesis	Grupos reducidos
<b>92</b>	tesis adm financiera 2	Grupos reducidos
<b>93</b>	adm financiera 2 tesis	Grupos reducidos
<b>94</b>	Algebra	Grupos reducidos
<b>95</b>	tesis adm financiera 2	Ambas
<b>96</b>	Algebra	Ambas
<b>97</b>	Álgebra Lineal, Cálculo Financiero	Ambas
<b>98</b>	AUDITORIA, práctica profesional	Ambas
<b>99</b>	Contabilidad Superior Auditoria	Ambas
<b>100</b>	Contabilidad Básica, Cálculo (CPN)	Grupos reducidos

El análisis estadístico de los resultados se realizará por pregunta. Se calculará, principalmente, el cálculo de medias, o porcentajes de cada respuesta.

Pregunta 1: Sexo: El 67% de las personas encuestadas fue de sexo Fem..

Pregunta 2: Edad: El 69% de los encuestados tiene entre 18 y 25 años.

Pregunta 3: Carrera: El 43% de los encuestados estudian o estudiaron para Contador, el 49% Lic. En Administración, y el restante 8% Lic. En Economía.

Pregunta 4: Año de cursado: el 82% de los encuestados son estudiantes, mientras que el restante 18% son egresados, de los estudiantes, el 60% están en 4to o 5to año, lo que nos da mejor información sobre alumnos que llevan más años en el sistema educativo.

Pregunta 5: Cantidad total de aplazos: Solo el 11% manifestó no haber tenido aplazos en sus años de estudiante, mientras que el 50 % tuvo 7 aplazos o más, es un porcentaje importante, lo que denota dificultad en algunos estudiantes.

Pregunta 6: Cantidad máxima de aplazos en una misma materia: El 44% de los encuestados tuvo 3 aplazos o más en una misma materia, cifra que vuelve a indicar la dificultad que muchos estudiantes presentan ante determinadas materias, lo cual se denota en el intento fallido de rendir una materia en reiteradas ocasiones.

Pregunta 7: Necesidad de clases particulares: El 59% de los estudiantes manifestaron haber tenido necesidad de obtener clases particulares

Pregunta 8: Disponibilidad de profesores capacitados de clases particulares: El 65% de los estudiantes que necesitaron clases particulares dejó ver que no fue fácil encontrar profesores capacitados que las dictaran.

Pregunta 9: Flexibilidad horaria de clases: El 73% de los estudiantes que necesitaron clases particulares no encontró flexibilidad horaria para tomar las mismas.

Pregunta 10: Comodidad del lugar físico de las clases: El 52% de los estudiantes que tomaron clases particulares no encontró un lugar físico cómodo.

Pregunta 11: Precio: El precio promedio pagado por los estudiantes al tomar clases fue de 125\$.

Pregunta 12: Consideración de si es beneficioso contar con un CEA: El 92% de los encuestados dejó ver que sería beneficioso contar con una institución orientada a dar clases de apoyo de Ciencias Económicas. Es una de las preguntas más relevantes del trabajo.

Pregunta 13: Las materias más solicitadas son: álgebra, cálculo, cálculo financiero, administración financiera 2 y contabilidades.

Pregunta 14: Preferencia en cuanto a modalidad de clases: El 16% de los alumnos prefiere las clases particulares, el 30% clases en grupos reducidos, el 80% ambas alternativas, y el restante 4% no manifestó preferencia alguna.

**Declaración Jurada Resolución 212/99-CD**

"El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros"

Mendoza,

N° Registro

27652

Firma

Apellido y Nombre

FERNÁNDEZ,  
MERCEDES LARA