

2022

# Diseño de Plan Estratégico

Emprendimiento de Servicios Educativos  
Estudio Bases

Autor: Campos Claudio Leandro

Tutora: Abbas Virginia

Cátedra de Práctica Profesional –Licenciatura en Administración





## Diseño de Plan Estratégico

### Emprendimiento de Servicios Educativos: Estudio Bases.

AUTOR: Campos Claudio Leandro.  
Universidad Nacional de Tucumán-Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
*Klaucen20@gmail.com*

#### INDICE

RESUMEN .....	2
Palabras Clave .....	2
INTRODUCCIÓN.....	2
Enfoque Metodológico .....	3
Objetivos.....	3
Plan Estratégico.....	4
Consideraciones para el inicio.....	4
Misión .....	4
Visión.....	4
Valores .....	4
Objetivos de Ventas Corto Plazo.....	5
Análisis FODA .....	5
Fortalezas .....	5
Oportunidades .....	6
Debilidades.....	6
Amenazas .....	7
Estrategias FOFADODA.....	7
Análisis VRIO .....	8
Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	10
1. Poder de negociación de los clientes .....	10
2. Poder de negociación de los proveedores.....	11
3. Amenaza de nuevos competidores entrantes .....	12
4. Amenaza de nuevos productos sustitutivos .....	12
Diseño Organizacional.....	14



---

Organigrama.....	14
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS. ....	15

## **Diseño de Plan Estratégico Emprendimiento de Servicios Educativos: Estudio Bases.**

**AUTOR: Campos Claudio Leandro.**  
Universidad Nacional de Tucumán-Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
*Klaucen20@gmail.com*

### **RESUMEN**

Emprender puede ser una tarea que genere mucho entusiasmo como así también incertidumbre, muchas veces estos sentimientos pueden convivir, es por ello que usar herramientas de planeación estratégica contribuye a disminuir la incertidumbre y avizorar un horizonte que delimite: la realidad de la fantasía. Es en este sentido que se abordará la realización de un plan estratégico para el cual se aplicarán técnicas administrativo financieras y de investigación para encausar la actividad comercial de Estudio Bases a través de planes de acción específicos.

Estudio Bases se encuentra ubicado en San Miguel de Tucumán en un inmueble aledaño a la quinta agronómica, está dedicado a la formación de estudiantes de grado, brinda asistencia en matemática, contabilidad, física y Química. Sus clientes son estudiantes de las UNT Y UTN. Tiene como objetivo a mediano plazo la incorporación de talleres de inserción laboral y actividades artísticas.

**Palabras Clave:** Estrategia – Segmentos – Viabilidad.

### **INTRODUCCIÓN**

Estudio Bases emprendimiento dedicado a la enseñanza y formación de estudiantes de grado e ingresantes a la universidad, trabaja con alumnos de Ciencias Económicas de la UNT principalmente, y en menor proporción de la UNSTA, también ingresantes y alumnos de los primeros años de la Facultad De Ciencias Exactas (UNT) y de la Universidad Tecnológica de Tucumán. Está inserto en el negocio desde hace 8 años, en los primeros 3 años además se trabajó dando clases a ingresantes a las facultades de Agronomía, de Bioquímica y farmacia, pero por la falta de un plan estratégico se dejó de atender este segmento.



## XI Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

El presente plan de trabajo delinearán las tareas que encausarán los esfuerzos para definir a qué segmentos atender, cómo y cuándo hacerlo.

Se quiere introducir nuevas ofertas de cursos y talleres de inserción laboral, abriendo así la posibilidad de atender un nuevo segmento del cual no se tiene experiencia.

Se deberá realizar una investigación de campo que involucrará tres aspectos: En primer lugar los clientes actuales, segundo los clientes potenciales y tercero y más extensamente una investigación sobre los talleres y cursillos de inserción laboral.

Con respecto a las clases para estudiantes de grado deberá definir una política para la contratación de profesores particulares, que incluya la modalidad de pago y una política de incentivos, establecer la cantidad de alumnos a los que deberá atender el Estudio para poder sostener una estructura organizativa y cumplir con los objetivos de rentabilidad que se estudiarán en el plan estratégico.

### Enfoque Metodológico.

Se recabó información de datos históricos y se observaron comportamientos del mercado, a sus principales clientes actuales y potenciales, a sus competidores, y miembros del propio emprendimiento. En tal sentido la metodología es el análisis estadístico de datos históricos y observación de campo.

A través de distintas observaciones se detectó que no está definido el número de estudiantes mínimos ni máximos que se deben y se pueden atender para lograr objetivos base y máximos de ventas.

Inexistencia de propuestas específicas sobre como captar nuevos clientes a través de publicidad, ni a través de qué medios, ni en qué momento se considera más oportuno.

Falta definir a qué segmentos atender y que segmentos no. ¿Se atenderá sólo a estudiantes de Cs Económicas? ¿Se lo hará a alumnos de otras facultades?

Para el caso de profesores particulares de las áreas Física y Química, no hay una política de contratación, ni un sistema de incentivos.

Se carece de información sobre la viabilidad de la implementación de cursos de inserción laboral y talleres artísticos.

El encuadramiento fiscal del Estudio se encuentra bajo un monotributo, se requiere mayor información sobre el tema, teniendo en cuenta que se espera aumentar el nivel de actividad y crecer.

Se debe además definir si se adecuará solamente aulas en un inmueble aledaño a la quinta agronómica o también se optará por alquilar en zona centro de San Miguel De Tucumán.

### Objetivos.

Como objetivo general se planteó Desarrollar un Plan Estratégico para el emprendimiento.

Objetivos Específicos:

Analizar y definir objetivos de ventas y capacidad que ayuden a potenciar el negocio.

Establecer la conveniencia de implementar nuevos cursos y talleres de inserción laboral. Especificar la ubicación adecuada de una sucursal según el público objetivo.

Profesionalizar el negocio a través de un diseño organizacional y puntualizar planes de acción.

El desarrollo del trabajo continua en proceso, en la próxima entrega se puntualizarán los cursos de acción y plazos, también los responsables de llevar adelante las labores



que conlleven una ejecución adecuada de la estrategia.”Una buena estrategia y una buena ejecución de la estrategia son los signos más confiables de una buena administración. Los administradores no merecen una estrella en la frente por diseñar una estrategia potencialmente brillante si no aportan los medios organizacionales para llevarla a cabo de manera excelente.” (Thompson, 2016)

## Plan Estratégico

### Consideraciones para el inicio

En el primer tramo del presente trabajo se utilizaron distintas herramientas de análisis interno y externo para entender cuál es la situación actual del mismo y las posibles implicancias de las distintas fuerzas de su contexto.

Para encausar y dilucidar las necesidades organizativas y estructurales necesarias para la gestión de un negocio rentable, se puso mucho énfasis en el propósito del emprendimiento, por ello se plasmó en su misión los lineamientos pedagógicos y una idea sobre la cultura organizacional. Consecuentemente, en función al nivel de ventas de enero a junio de 2022 se realizó una proyección de ventas que involucra solamente a unos cuantos segmentos, pero que sirven de base nutrir de información necesaria en cuanto a las exigencias y esfuerzos de organización que se deberán llevar a cabo para la concreción del mismo.

A continuación de se detalla la misión, visión y valores, también se expone un cuadro con la proyección de ventas mencionada.

### Misión

Gestionamos experiencias de trabajo colaborativo para que en cada clase, encuentro, o taller, la tarea se transforme en interesante, motivadora y una herramienta que permita favorecer lazos, desarrollar habilidades, incentivar el trabajo en grupos y potenciar el avance dinámico, despertando la creatividad y la motivación. Entendiendo el acceso al conocimiento como una actividad que puede ser compartida, desde distintos enfoques en continuo movimiento en un ambiente diverso.

### Visión

Ser una empresa líder reconocida por los servicios educativos de calidad que brinda y el aporte que hace a la comunidad, comprometida con el desarrollo socioeconómico involucrándose en proyectos educativos de prestigio y enfocada totalmente a la acción y la creación de valor. Con una oferta adaptada y diversa que propicie la formación de alumnos exitosos en ámbitos académicos, laborales y artísticos.

### Valores

La enseñanza se basa en una pedagogía activa, directa y en permanente actualización.



## XI Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

Acción tutorial: seguimiento académico y atención personalizada de alumnos.

Alto compromiso del profesorado: profesionalidad, experiencia, dinamismo y proximidad a los alumnos.

- Respeto
- Compromiso
- Confianza
- Solidaridad
- Tolerancia
- Trabajo en equipo

### Objetivos de Ventas Corto Plazo.

Los objetivos de ventas para el corto plazo se trazan en función al nivel de ventas del primer semestre del año 2022. Estos niveles se plantean obtener para el segundo semestre del año 2022 y para el primero del año 2023.

Objetivos de ventas Segundo semestre 2022					
Materia	Carrera	N° De Alumn	N° De Parciales	Precio de parciales	Total
Matemática II	CPN/LAE/LEE	20	2	\$ 5.000	\$ 200.000
Ingreso FACE	CPN/LAE/LEE	20	2	\$ 7.000	\$ 280.000
Ingreso FACET	INGENIERIA	10	2	\$ 8.000,00	\$ 160.000
Ingreso UTN	MATE	10	2	\$ 4.500,00	\$ 90.000
	FISICA	10	2	\$ 4.500,00	\$ 90.000
Finales		15	1	\$ 8.000,00	\$ 120.000
Total					\$ 940.000

Objetivos de ventas PRIMER semestre 2023, en pesos y unidades.					
Materia	Carrera	N° De Alumn	N° De Parciales	Precio de parciales	Total
Matemática	Agron y Ztnia	15	2	\$ 6.000	\$ 180.000
Matemática I	CPN/LAE/LEE	20	2	\$ 6.000	\$ 240.000
Calculo 1	ingenieria	10	2	\$ 3.500	\$ 70.000
ingles Adultos		10	3	\$ 3.000	\$ 90.000
Finales		10	1	\$ 8.000	\$ 80.000
Total					\$ 660.000

### Análisis FODA

#### Fortalezas

1. Ubicación, inmueble a dos cuadras de la quinta agronómica con disponibilidad de la ampliación de dos aulas con capacidad de 20 personas cada una.



**XI Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en  
Administración**

2. Años de experiencia en el mercado (de alumnos universitarios), conociendo las necesidades puntuales de los distintos segmentos.
3. En función a los datos históricos se tiene la certeza de poder brindar una propuesta de calidad que cumpla con los requerimientos de los clientes,
4. Se cuenta con un grupo de contactos de profesionales muy bien formados y con experiencia para expandir el negocio y atender otros segmentos.
5. Conocimiento de metodologías alternativas.
6. Calidad humana para generar un trato ameno y de mucha cercanía con los alumnos, aspecto que genera un ambiente agradable de confianza y contención. Factor de gran importancia que es base del desarrollo y crecimiento organizacional.

### Oportunidades

1. Un gran caudal de alumnos que ingresan año a año a las facultades de la quinta agronómica y UTN.
2. Próximamente la facultad de bioquímica y farmacia se radicará en el centro herrera, lo que aumentará la cantidad de alumnos que se podrá atender, posibilitando la expansión a nuevos segmentos.
3. El bajo nivel educativo del nivel medio hace que mayor cantidad de alumnos aspirantes a ingresar a las distintas unidades académicas de la UNT y UTN, requieran nivelación con profesores particulares.
4. Posibilidades de brindar servicios diferenciados con distintas estrategias de precio. (Más por más y Menos por menos)
5. Posibilidad de conseguir financiamiento para construcción de aulas y adquisición de equipamiento requerido para la implementación de talleres y cursos.
6. Competidores que no logran cumplir con niveles de calidad o que logran satisfacer la necesidad de clases personalizadas.
7. Los competidores líderes tienen escaso uso de herramientas tecnológicas y de soporte a las clases presenciales.
8. Establecer alianzas para expandir la cobertura comercial.

### Debilidades

1. Escasa estructura organizativa para poder aprovechar el volumen de demanda estimada.
2. Poco uso de redes sociales para promocionar clases, no existe una política al respecto.
3. Poca ó deficiente utilización de herramientas tecnológicas que brinden apoyo a las clases presenciales
4. Desconocimiento sobre los recursos necesarios para la implementación de cursos en línea.
5. Debido a la estacionalidad de la demanda, con picos a la baja en los meses de diciembre y agosto, no existe plan de contingencia,
6. Rotación de clientela cada seis meses.
7. Para algunas materias universitarias se cuenta con muy poco material (parciales de años anteriores, modelos) respecto a la competencia.



**XI Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en  
Administración**

### Amenazas

1. Continúo ingreso de nuevos competidores.
2. Los competidores líderes tienen muchos años de experiencia y están muy especializados cada uno en asignaturas específicas.
3. Algunos competidores usan estrategias de precio muy por debajo de la media del arancel cobrado por todos los demás oferentes.
4. Altos niveles de deserción en los primeros años.
5. Elevada inflación, factor que dificulta la estrategia de precios para las clases de grupos más reducidos y su relación costo-beneficio.

### Estrategias FOFADODA.

Se trata de encontrar una conexión totalmente lógica entre una fortaleza y una oportunidad (FO), una fortaleza con una amenaza (FA), una debilidad con una oportunidad (DO) y una debilidad con una amenaza (DA).

El objetivo fundamental, es que a través de esta conexión resulten estrategias que permitan, por un lado, maximizar las fortalezas y oportunidades; y minimizar las debilidades y amenazas.

Las estrategias FOFADODA, deben permitir modificar en alguna medida la realidad expresada en el análisis FODA.

	Fortaleza	Debilidad
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"><li>- Profundizar el avance en los segmentos que ya se atienden, aprovechando la ubicación y la experiencia, duplicar y triplicar el número.</li><li>- Comunicar con contundencia en las campañas publicitarias la garantía de calidad.</li><li>- Concretar las alianzas con los socios estratégicos para expandir la actividad comercial.</li><li>- Gestionar el uso de metodologías alternativas para promover la calidad y la fidelización.</li><li>- Dotar de estructura para que con el crecimiento organizacional prevalezca la calidad humana y un trato ameno dentro aula</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Diseñar estrategia publicitaria para captar alumnos, estableciendo responsables y plazos</li><li>-El diseño de la estructura organizativa contendrá en detalle la responsabilidad de los asociados para gestionar el aumento en el volumen de ventas por segmento.</li><li>-Se contratará a un asesor de marketing digital o community manager.</li></ul>





**XI Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración**

<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sostener una comunicación efectiva con una promesa de calidad que permita vincular el costo-beneficio, mas por mas, los esfuerzos tienen que ser oportunos y sostenidos.</li> <li>- Ofrecer dos tipos de servicios para atenuar el impacto de los eferentes que usan estrategias de precios bajos. Crear comisiones que respondan a diferenciación otra con liderazgo en costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En momentos y grupos específicos diseñar paquetes promocionales por cantidad.</li> <li>- Utilizar estrategias PULL.</li> <li>- Diseñar campañas de promoción para alumnos regulares y libres.</li> </ul>
-----------------	---	---

### Análisis VRIO

#### Recursos

1. Ubicación.
2. Experiencia-Formación Académica.
3. Calidad-Atención Personalizada.
4. Atención Personalizada-Acción tutorial.
5. Contar con Asociados para establecer alianzas estratégicas para expandir la cobertura comercial.
6. Conocimiento de metodologías alternativas.

Nº	Recursos	Valor	Rareza	¿Facil de Imitar?	Organización alienada con los recursos	¿Es una ventaja competitiva?
1	Ubicación	Si	no	si	si	Igualdad competitiva
2	Experiencia	Si	no	no	si	Ventaja competitiva Temporal
3	Calidad-grupos reducidos	Si	No	no	si	ventaja competitiva temporal
4	Acción Tutorial	Si	No	si	si	Igualdad competitiva
5	Asociados Estratégicos	Si	Si	si	si	Igualdad Competitiva Temporal
6	Metodologías Alternativas	Si	Si	no	si	Ventaja competitiva Sostenible

Del análisis VRIO se puede tomar en consideración que al estar muy cerca de la quinta agronómica, la ubicación es un factor estratégico, puede ser explotado como un aspecto favorable, pues según los datos históricos analizados hay alumnos concurrentes al centro herrera que prefieren ir a profesores particulares antes o después de asistir a clases en sus respectivas



facultades, y trasladarse al centro o yerba buena les resulta un consumo adicional de tiempo y dinero. Incluir en las publicidades “a dos cuadras de la quinta agronómica” es importante para sacar provecho a esta ventaja. La misma es relevante cuando se considera los recursos que se tienen a favor para empezar a desarrollar la estrategia de inserción al segmento “ingresantes y alumnos de la facultad de Bioquímica y Farmacia”. Sin embargo no se considera una ventaja competitiva sostenible pues hay algunos competidores que también cuentan con este recurso o alumnos para los que no es de mucho peso este factor a la hora de elegir un profesor particular.

Los recursos dos, tres y cuatro intersectan un conjunto de factores, a saber: la “Experiencia” en el mercado y en el conocimiento de la currícula y exigencias de evaluación, permiten que el servicio sea dinámico preciso y eficaz (se deberá dotar la estrategia para mejorar la eficiencia), tal recurso es totalmente insignificante si no se toma una política y cursos de acción para captar alumnos. El recurso número tres “Calidad-grupos reducidos” se refiere a la atención de grupos que van de 8 a 15 personas, que según el análisis de datos históricos de los 4 últimos años nos da evidencia suficiente para sostener que el estudio tiene capacidad de brindar un servicio eficaz y que además podría replicar ese desempeño si aumenta el número de comisiones (o grupos), también si lo hiciese en otras materias y carreras. Las clases para estos grupos se planifican y tienen trazados objetivos de desempeño, el nivel de acción tutorial para este servicio no es muy personalizado, sino que se sostiene en la dinámica de grupo y en la experiencia del profesor para concretar los resultados que se esperan obtengan los alumnos, al tener establecidos ciertos parámetros y determinado material de apoyo, haría factible llevar el número de alumnos máximo de 15 a 20..

La inclusión de asociados estratégicos (recurso cinco) permitirá aumentar el volumen de ventas y crecer en sintonía a la estrategia organizacional, permitiendo ganar experiencia y participación en otros segmentos que aun no están siendo explotados, además poder contar con capacidad de oferta para cuando la instalación de la facultad de Bioquímica y Farmacia en el centro herrera se concrete. Esta ventaja por si sola es temporal en tanto que es imitable en el corto plazo pero no es despreciable por la posibilidad de la expansión en la actividad comercial, la cual generaría ingresos que contribuirían a sostener la estructura organizacional; aportar al crecimiento y generar su aporte a los objetivos financieros.

Por último el recurso “Metodologías Alternativas” es la aplicación de estrategias no convencionales o no usadas por los competidores, que permite compartir contenidos creando un clima ameno que propicia: lazos personales, el aprendizaje cooperativo, brinda apoyo y contención, alienta la cercanía entre compañeros y docente. Además alienta el sentido de pertenencia y disminuyen la frustración. Todo lo mencionado da valor al servicio, humanizándolo y aumentando la fidelidad de los clientes del estudio.



## Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas que describe Porter son: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutivos y rivalidad entre competidores.

### 1. Poder de negociación de los clientes

Porter considera que **cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios**, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo. Además, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales.

Ante esta amenaza se puede recurrir a diversas estrategias como:

- Aumentar la inversión en marketing y publicidad  
En el caso de los segmento “Ingresantes a la Universidad” el esfuerzo de marketing operativo tiene que ser sumamente intenso y oportuno. Cuando se dice intenso es multiplicar el alcance de las campañas publicitarias y comunicación, donde métodos como volante en mano, carteles en la vía pública incrementan las consultas de los aspirantes y sus tutores, además de realizar los esfuerzos necesarios vía redes sociales en grupos específicos creados en comisiones.
- Mejorar los canales de venta

Realizar una página web donde se pueda contratar servicios y donde el cliente pueda realizar pagos.

Estandarizar atención de consultas vía WhatsApp Business. (Desarrollar planes de acción, responsables y plazo)

En las campañas de marketing digital diseñadas por el especialista, que en cada publicación, video de contenido, etc. estas cuenten con la opción de comprar cursos, pagar por reservas, teniendo a disposición links de pago con tarjetas de crédito, débito, transferencias, pago fácil y rapipago.

- Incrementar la calidad del producto y/o servicio o reducir su precio.

Se establecerán estrategias de precios puntuales para cada segmento, donde para algunas se optará por “diferenciación de precios” y para otros se enfocará en “Liderazgo en costos”.



Es importante poder “descremar el mercado”, concepto de estrategia de precio que refiere a la posibilidad de fijar precios altos en mercados donde el cliente interpretan el monto alto como índice de buena calidad, por ejemplo.

Es la estrategia que pone el precio en el nivel más alto posible que los consumidores más interesados estarían dispuestos a pagar por un producto o servicio. Es decir, fija un valor inicial elevado a un bien nuevo para que sea adquirido por aquellos compradores que realmente desean el producto y tienen la capacidad económica para hacerlo. Una vez satisfecho este segmento, se va a ir reduciendo el monto poco a poco para aprovechar otra clase de compradores más sensibles al precio y, de esta manera, avanza el ciclo de vida del servicio.

Entonces se procurará obtener un alto nivel de rentabilidad en el grupo de segmentos “Ingresos a la Universidad”, procurando posicionar a Estudio Bases como fijador de precios del mercado.

- Proporcionar un nuevo valor añadido.

Para el nuevo valor añadido se implementará el uso de metodologías alternativas las cuales se detallarán mediante reuniones de capacitación e instructivos para que los docentes tengan como guía; se realizarán auditorías de dicha implementación. Más reuniones de retroalimentación y feedback. Con tal estrategia se espera lograr que el servicio tenga un alto grado de diferenciación con respecto a la competencia además de brindar un nivel de calidad 100% en cuanto a la cantidad de alumnos aprobados.

## 2. Poder de negociación de los proveedores

**Cuando los proveedores cuentan con mucha organización** dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es **cuando hacen un mercado más atractivo**. Aquí medimos lo fácil que es para nuestros proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación tendremos.

Algunas de las estrategias a seguir para no depender de un solo proveedor o encontrar mejores opciones son:

- Aumentar nuestra cartera de proveedores

Los principales proveedores de Estudio Bases son los profesores necesarios para cada segmento (ver cuadro “descripción de segmentos”), se deberá contar con una lista de docentes, y reemplazantes para el caso que alguno dimita.

- Establecer alianzas a largo plazo con ellos



Se tendrán socios estratégicos que serán “Profesores Socios”, quienes participaran en las ganancias de los segmentos que ellos mismos gestionarán alineados a la estrategia propuesta por la dirección, solventarán con sus ganancias el proporcional de costos de operaciones y de mantenimiento, aportaran a reinversión para proyectos de desarrollo y crecimiento de los segmentos de su incumbencia.

### 3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

**Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva.** La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado.

En este sentido, **las barreras más importantes** para preservar nuestra cuota de mercado son:

- Economía de escalas: las grandes compañías logran niveles de producción mucho mayor que las más pequeños y esto trae como consecuencia una reducción en los costes.

Para el caso de Estudio Bases se diseñará una estrategia que permita ofrecer precios bajos por parcial en grupos que no serán reducidos, donde el tamaño de estos irá de 15 a 30 alumnos por aula. Cabe destacar que esta estrategia de precio se usará para algunos segmentos, sobre todo los segmentos que son muy sensibles al precio y en los cuales existen líderes en costos. Aún así también se podrá ofrecer este tipo de servicio en segmentos donde el mismo Estudio ya esté ofreciendo productos diferenciados

- Diferenciación del producto

Para los grupos de clientes menos sensibles al precio y que buscan clases más personalizadas, cobrando por ello un precio mayor.

- Inversiones de capital

Se planea abrir sucursales y aumentar la capacidad de las aulas. Adquirir mobiliario y equipamiento.

- Identificación de marca

Se realizará una campaña de comunicación para visibilizar a el Estudio como marca, se creará contenido digital y demás propuestas realizadas por el asesor en marketing digital.

### 4. Amenaza de nuevos productos sustitutivos

**Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos.** Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. Debemos estar siempre atentos a las novedades de nuestro sector y a la influencia que dichas novedades pueden tener sobre nuestra organización.



**XI Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en  
Administración**

---

Para combatirlo proponemos algunas **estrategias**:

- Mejorar los canales de venta  
(Desarrollado en la sección “Poder de negociación de Iso clientes”)
- Aumentar la inversión del marketing
- Incrementar la calidad del producto o reducir su coste
- Diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos

**Rivalidad entre los competidores**

Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado. Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás. De tal modo, que una fuerte rivalidad se traduce en muchas estrategias. **La rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costes fijos**, entre otros factores. En estos casos, se trataría de mercados poco atractivos.

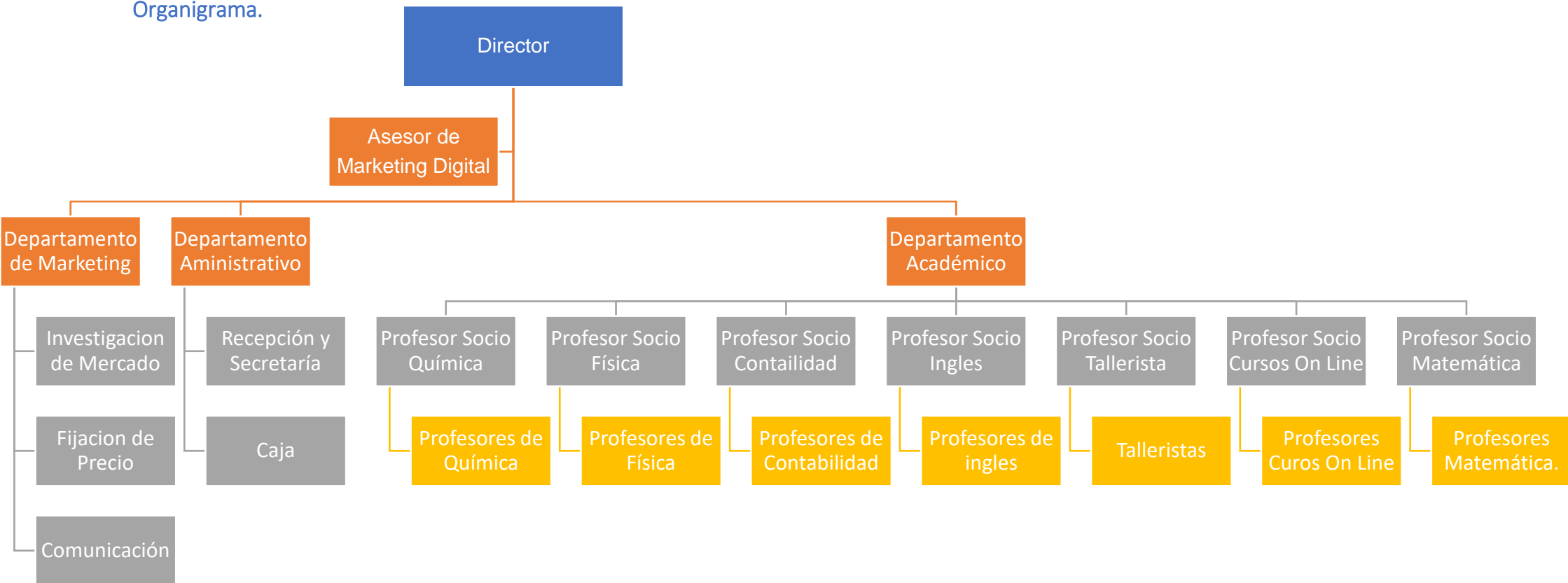
Ante la rivalidad entre competidores es conveniente:

- Aumentar la inversión de marketing.
- Incrementar la calidad del producto
- Rebajar nuestros costes fijos
- Asociarse con otras organizaciones
- Proporcionar un valor añadido a nuestros clientes
- Mejorar la experiencia de usuario



### Diseño Organizacional.

#### Organigrama.







## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

*Bueno Campos, E.(sf).Direccion Estrategica.Nuevas Perspectivas Teoricas.*Ediciones Piramides

Entrepreneur.*Tu Plan de Negocios paso a paso.* URL:  
<https://www.entrepreneur.com/article/269219>

Eyssautier de la Mora, M. (2014). *“Metodología de Investigación”*.

Freire, A. (2004).*Pasión por Emprender. De la idea a la cruda realidad.*  
Editorial Aguilar.

*Hax, A.(2002).Estrategias para el liderazgo Competitivo.*Ediciones Granica.

Hernández, A. (2005). *“Formulación y evaluación de Proyectos de Inversión para principiantes”*. Editorial ECAFSA

Horngren,C.Datar,S. y Rajan,M.(2012).*Contabilidad de Costos, (14ª edición)*

Mc Daniel,J. y Gates,R.(2016).*Investigación de Mercados, 10º Edición,*  
Cenage Learning.

Thompson, Petereraf, Gamble y Strickland.(2016). *Administración Estratégica. 19ºEdicion*