

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**DISEÑO DE PLAN ESTRATEGICO  
PARA EMPRENDIMIENTO  
DE SERVICIOS EDUCATIVOS  
ESTUDIO BASES**

**Autor: Claudio Leandro Campos**

**DNI: 32459339**

**Tutora: Virginia Abbas**

Facultad De Ciencias Económicas-UNT

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

#### 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.

En el presente trabajo se utilizaron herramientas de análisis estratégico para realizar una exhaustiva evaluación de la situación interna del emprendimiento como así también de su contexto. Al estar inserto en el negocio de la educación particular, brindando clases de apoyo a estudiantes universitarios de la UNT Y UTN, el emprendimiento tiene una vasta demanda potencial que podrá aprovechar con cursos de acción estratégicamente diseñados, que le permitirán aumentar su capacidad comercial y sus utilidades.

En las observaciones preliminares se detectó que el negocio no estaba alcanzando niveles de venta óptimos en los segmentos que se encontraba atendiendo y en otros muy atractivos había dejado de atender por falta de planeación, no contaba tampoco con una política de retribución a los demás profesores que trabajaban en el emprendimiento. En este sentido el plan estratégico objetivo de esta investigación, dota al emprendimiento de una estructura organizativa que le permitirá funcionar eficiente y eficazmente para la concreción de sus metas de crecimiento y expansión dentro del mercado. El desarrollo del plan se realizó en total alineación con la misión del emprendimiento, de esta forma los objetivos de recursos humanos y la generaciones de políticas se trazaron en plena sintonía con la idea del fundador acerca del modelo de negocios que aspira.

**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.

El presente plan de trabajo delinearé 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 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

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

para poder sostener una estructura organizativa y cumplir con los objetivos de rentabilidad que se estudiaran en el plan estratégico.

### Marco Teórico

#### Estrategia

Para Carneiro Caneda (2010), la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial. En este sentido, una estrategia es una metodología que se utiliza para alcanzar un objetivo a través de un plan de acción; además, describe como una organización puede crear valor para sus clientes diferenciándose al mismo tiempo frente a sus competidores (Horngren, Datar, Rajan, 2012, p.467).

#### Relación entre la estrategia y el modelo de negocio de una compañía

En el centro de la estrategia de una compañía se encuentra el modelo de negocio. Un modelo de negocio es el esquema que sigue la gerencia para entregar un producto o servicio valioso a los clientes, de manera que genere suficientes ingresos para cubrir los costos además de una ganancia atractiva. Los dos elementos cruciales del modelo de negocio de una compañía son 1) su propuesta de valor para el cliente y 2) su fórmula de ganancias. La propuesta de valor para el cliente plantea el enfoque con que la compañía pretende satisfacer los deseos y necesidades de los compradores a un precio que consideren razonable. Mientras mayor sea el valor que se ofrece ( $V$ ) y menor sea el precio ( $P$ ), más atractiva será la propuesta de valor para los clientes. La fórmula de ganancias describe el enfoque de la compañía para determinar una estructura de costos que permita ganancias aceptables, dados los precios asociados con la propuesta de valor para el cliente. Mientras menores sean los costos ( $C$ ) dada la propuesta de valor para los clientes ( $V - P$ ), mayor capacidad tendrá el modelo de negocio para ganar dinero. Así, la fórmula de ganancias revela la eficiencia con que una compañía cumple con las necesidades y deseos de los clientes y con su propuesta de valor. La cuestión principal del modelo de negocio de una empresa es si puede ejecutar su propuesta de valor para el cliente de manera rentable. Solo porque los administradores formulen una estrategia para competir y hacer funcionar el negocio no significa automáticamente que la estrategia sea rentable; quizá sí, quizá no. (Thompson et al, 2015, p.8-9)

#### Jerarquía en la elaboración de estrategias de la empresa

La **estrategia de negocio** se refiere a crear una ventaja competitiva en una unidad de negocio única de una empresa diversificada o de un solo giro sin diversificar. La estrategia de negocio es responsabilidad del director general y otros altos ejecutivos, pero los encargados de las unidades de negocio también pueden ejercer influencia, en especial en decisiones estratégicas que afecten los negocios que ellos lideran. Las **estrategias de áreas funcionales** se refieren a las acciones y procedimientos para manejar funciones particulares dentro de un negocio, como I+D, producción, ventas y marketing, servicios al cliente y finanzas. Por ejemplo, la estrategia de marketing de una compañía representa el plan para administrar la parte de ventas y marketing del negocio. La estrategia de desarrollo de producto representa el plan de la administración para mantener fresca y afinada la línea de producto de acuerdo con lo que buscan los compradores. La función principal de las estrategias funcionales es desentrañar los detalles de la estrategia de negocio de una compañía. La responsabilidad principal de las estrategias funcionales dentro de un negocio suele ser delegada a los encargados de las

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

funciones respectivas, con la aprobación final del gerente general de la unidad de negocio. Como las diferentes estrategias de nivel funcional deben ser compatibles con la estrategia global de negocio y entre sí para ejercer un impacto benéfico, en ocasiones el administrador general puede ejercer una influencia más fuerte sobre el contenido de las estrategias funcionales. Las **estrategias operativas** se refieren a las iniciativas y los procedimientos relativamente estrechos para manejar las unidades operativas claves (plantas, centros de distribución, centros de compras) y unidades operativas específicas con importancia estratégica (p. ej., control de calidad, compra de materiales, administración de marcas o ventas por internet). . (Thompson et al, 2015, p.29-30)

### Herramientas de diagnóstico y análisis estratégico

A los fines del presente trabajo se utilizarán las siguientes:

#### Análisis FODA

Es un análisis que se realiza sobre la situación actual de la empresa, un sector o departamento de ésta. De sus siglas se desprenden las cuatro (4) etapas que comprende este análisis: Fortalezas – Oportunidades- Debilidades – Amenazas. El análisis FODA es la clave para conocer el presente de cada empresa. Es necesario tener en cuenta que no se puede afrontar el futuro con garantías si no se tiene en cuenta el presente. Es una herramienta fundamental para saber qué lugar ocupa cada empresa en el mercado y cómo fortalecer o mejorar dicha presencia. Luego de este análisis se deben plantear acciones a llevar adelante.

### Modelo de las cinco fuerzas de Porter

En términos simples el modelo de las 5 fuerzas de Porter, permite a las organizaciones **hacer un análisis holístico de su contexto** para enfocar sus estrategias, en acciones diferenciadoras que les permitan posicionar una ventaja competitiva, al crear un valor único y distinto para el cliente.

De acuerdo con Porter, la competitividad en una organización, estaría conformada por 5 fuerzas o pilares fundamentales:

Fuerza 1: Entrada potencial de Nuevos Competidores.

Fuerza 2: Entrada potencial de Nuevos Competidores.

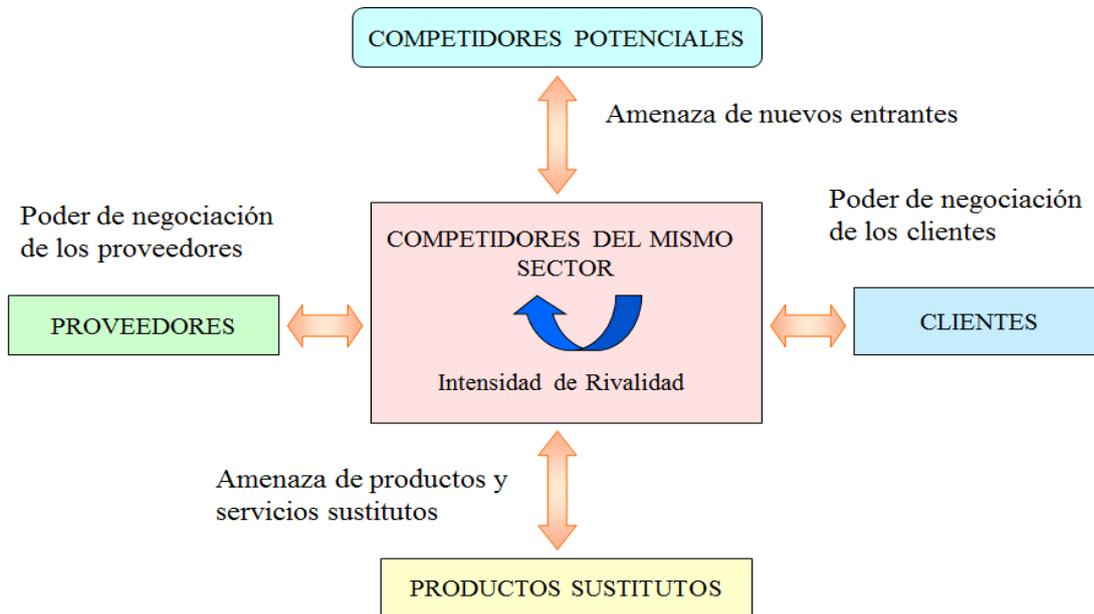
Fuerza 3: Poder de Negociación de los Proveedores.

Fuerza 4: Poder de Negociación de los Clientes

Fuerza 5: Rivalidad entre Empresas Competidoras.

### Título: Modelo de las cinco fuerzas de Porter

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION



**Fuente:** Elaboración Propia.

### Análisis VRIO

El análisis VRIO es una herramienta que nos ayuda a evaluar qué recursos Internos le proporcionan ventaja competitiva a una empresa. Fue desarrollada por Jay B. Barney. (Soria, J., Notas Técnicas Dirección Estratégica)

Para elaborar el análisis VRIO, es necesario elaborar una lista de los recursos tangibles e intangibles con los que cuenta la empresa. En este sentido, los recursos y capacidades de una empresa son los bloques fundamentales de su estrategia competitiva. Es decir, son activos competitivos y determinan la Fortaleza competitiva de una empresa. (Thompson et al., 2015, p.78)

Un recurso es un insumo productivo o un activo competitivo que la empresa Controla o posee. Una capacidad es la habilidad de una empresa para desempeñar alguna actividad de manera muy eficiente. (Thompson et al., 2015, p.78)

De sus siglas se desprenden las cuatro (4) etapas del análisis:

- Valor: el concepto de valor de un recurso viene dado por su capacidad para aprovechar una oportunidad de mercado o minimizar una amenaza.
- Rareza: un recurso raro es aquel de acceso reducido, que no está al alcance de todos o que es limitado.
- Inimitabilidad: un recurso inimitable es aquel que no se puede imitar fácilmente.
- Organización: Se deben organizar todos los sistemas de gestión de una empresa para alcanzar el pleno potencial de los recursos, capturando y generando valor para el cliente. El resultado será una ventaja competitiva perdurable.

Sólo cuando el recurso es valioso, raro, difícilmente imitable y la empresa es capaz de explotarlo, entonces se produce la ventaja competitiva a largo plazo. (Soria, J., Notas Técnicas Dirección Estratégica)

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

V Valor	R Raro	I Inimitable	O Organización	
⊘				Desventaja competitiva
○	⊘			Paridad competitiva
○	○	⊘		Ventaja competitiva temporalmente
○	○	○	⊘	Ventaja competitiva aun por explorar
○	○	○	○	Ventaja competitiva sostenible

### 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.

### Problema

- 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 aldaño a la quinta agronómica o también se optará por alquilar en zona centro de San Miguel De Tucumán.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### 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.

## 1. Análisis 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 del negocio, se puso mucho énfasis en el propósito del emprendimiento, por ello en el plan estratégico propuesto 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 para nutrir de información necesaria en cuanto a las exigencias y esfuerzos de organización que se deberán llevar a cabo para la concreción de los niveles de ventas que se trazaron como objetivos.

### 1.1. 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.
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 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.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

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.

### 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.

### 1.2. Estrategias FO-FA-DO-DA.

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.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

	Fortaleza	Debilidad
<b>OPORTUNIDADES</b>	<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 managent.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sustener 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>

### 1.3 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.

Título : Analisis VRIO para Estudio Bases año 2022.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

N°	Recursos	Valor	Rareza	¿Fácil de Imitar?	Organización alineada 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

Fuente: Análisis estratégico y datos históricos (2018-2022).

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 dá 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

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

ganar experiencia y participación en otros segmentos que aún 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.

### 1.4. 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.

#### 1.4.1 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.

En el caso de Estudio Bases sus clientes actuales y potenciales son muy diversos y según las condiciones del mercado y las características propias de cada grupo de estudiantes hace que el poder de negociación de estos difiera entre uno y otros. Los clientes se dividen en función a distintos segmentos, a saber:

**Título:** Principales segmentos actuales y potenciales a atender por el emprendimiento.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

<b>Grupo Aspirantes</b>	
I.	Estudiantes aspirantes a ingresar a la Facultad de Ingeniería-UTN
II.	Estudiantes aspirantes a ingresar a la Facultad de Cs Exactas-UNT.
III.	Estudiantes aspirantes a ingresar a la Facultad de Ingeniería-UTN.
IV.	Estudiantes aspirantes a ingresar a la Facultad de Bioquímica y Farmacia-UNT.
<b>Grupo Ciencias Economicas</b>	
V.	Estudiantes que cursan Matemática I en la Facultad de Cs Económicas-UNT.
VI.	Estudiantes que cursan Matemática II en la Facultad de Cs Económicas-UNT.
VII.	Estudiantes que cursan ISIC en la Facultad de Cs Económicas-UNT.
<b>Grupo Ingeniería</b>	
VIII.	Estudiantes que cursan Análisis Matemático en la UTNRT.
IX.	Estudiantes que cursan Algebra en la UTNRT
X.	Estudiantes que cursan Calculo I Fac. De Ingeniera-UNT.
XI.	Estudiantes que cursan Matemática en la facultad de Agronomía y Zootecnia

Fuente: elaboración propia.

### Grupo “Aspirantes”(I al V)

En el caso de los alumnos aspirantes a las distintas unidades académicas, el poder de negociación es bajo, se pudo observar mediante el análisis de datos históricos y mediante entrevistas al profesor fundador de Estudio Bases, que estos segmentos son muy poco sensibles al precio y que en muchos casos se puede descremar el mercado. Particularmente estos grupos de clientes son muy codiciados para muchos competidores nuevos, que año tras año intentan ingresar al mercado, pero solo muy pocos de ellos se mantienen más de un año. Para poder atenuar el poder de negociación de estos clientes es necesario crear estrategias de comunicación y publicidad muy detalladas y precisas que logren captar estos alumnos que buscan asistencia antes y durante los cursillos de ingreso. En el primer contacto deberá ser atendido con un speech contundente que denote la garantía de calidad de las clases, la acción tutorial, la experiencia y la eficacia del servicio.

En la entrevista, el emprendedor enfatizó que además de realizar una campaña sostenida de publicidad, en el primer contacto de los estudiantes para consultar por las clases, tiene que ser tomado con mucha importancia y orientado como una venta, entendiéndose esto último en que además de brindar información sobre precios y horarios la persona que atiende estas consultas tiene que comunicar contundentemente sobre la garantía de calidad, la experiencia, la dinámica de las clases, lo que incluyen, y asegurar a través de una comunicación efectiva que el estudiante será acompañado mediante la acción tutorial.

### Grupo Estudiantes Ciencias Económicas.(VI al VIII)

Para este grupo la competencia es intensiva y las estrategias de precio no son muy diferentes entre un oferente u otro, se observó que los precios de estudio bases están levemente por arriba de la media y coinciden con el valor de la mediana. Este grupo tiene mucho mayor poder de negociación y se quedaran con los estudios o profesores que le ofrezcan mayor calidad comprobada y quienes hayan hecho un buen trabajo de retención y fidelización desde que iniciaron en el grupo de “aspirantes”.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Grupo Ingeniería.(XII al XVI)

- I. Estudiantes que cursan Análisis Matemático en la UTNRT.
- II. Estudiantes que cursan Algebra en la UTNRT

Para estos dos segmentos también hay mucha competencia, la misma tiene una estrategia de precios muy uniforme y en la actualidad el Estudio no se encuentra atendiendo puesto que por al haber empezado clases presenciales muy avanzado el cuatrimestre y no contar con sucursal cercana a la casa de estudios se hizo muy difícil encausar recursos para aprovechar esta cuota d mercado. Es un grupo muy atractivo para el que debería diseñarse una estrategia de inserción puntual

- III. Estudiantes que cursan Calculo I Fac. De Ingeniera-UNT.

Alto nivel de competencia, con un competidor líder en costos que hace muy difícil el ingreso a atender este segmento, además estos clientes son muy sensibles al precio, lo que hace a este segmento muy poco atractivo para Estudio Bases.

- IV. Estudiantes que cursan Matemática en la facultad de Agronomía y Zootecnia.

En la actualidad se está atendiendo a este segmento, es una materia que tiene contenidos de algebra, análisis de funciones, geometría analítica, análisis matemático, lógica y programación lineal, es una materia extensa y cuatrimestral, dictada para las carreras de Agronomía y Zootecnia. Tiene gran cantidad de estudiantes que la cursan y re cursan año a año, no existe mucha competencia y el precio entre los competidores es homogéneo, es un segmento muy atractivo con bajo a medio poder de negociación al que puede aumentarse su participación con mayor publicidad al inicio de clases.

### 1.4.2. 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.

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.

### 1.4.3 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.

Todos los años ingresan nuevos competidores y en mayor proporción para la cuota de “Aspirantes” la competencia es intensiva pero es una porción del mercado muy basta. Es de vital importancia elaborar tácticas eficaces para captar la mayor cantidad de ingresantes puestos que estos continúan siendo clientes durante todo un año en el estudio, es la base que nutre al grupo “Ciencias Económicas” que cursarán en el primer y segundo semestre todos de primer año.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### 1.4.4 Amenaza de nuevos productos sustitutos

**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.

Para combatirlo proponemos algunas **estrategias**:

- Mejorar los canales de venta  
(Desarrollado en la sección “Poder de negociación de los 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.

Particularmente en el servicio objeto de estudio de este trabajo los sustitutos son poco relevantes, pues estos son: clases de consultas de las cátedras correspondientes; clases virtuales o clases grabadas; grupos de estudio organizadas por centros de estudiantes. Estos servicios sustitutos son insuficientes para las necesidades de los segmentos y nichos a lo que apunta Estudio Bases, estos grupos de clientes buscan un servicio de clases presenciales, donde se pueda entablar un ida y vuelta, donde no haya grandes grupos de alumnos y las clases tengan cierto grado de personalización, además de que el profesor tenga experiencia en puntualmente en la materia de la unidad académica en cuestión.

## 2. Plan Estratégico

### 2.1 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

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

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.

### 2.2. 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.

### 2.3. Valores

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

Acción tutorial: seguimiento académico y atención personalizada de alumnos.

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

Respeto-Compromiso- Solidaridad-Trabajo en equipo

### 2.4. 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
Matematica 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

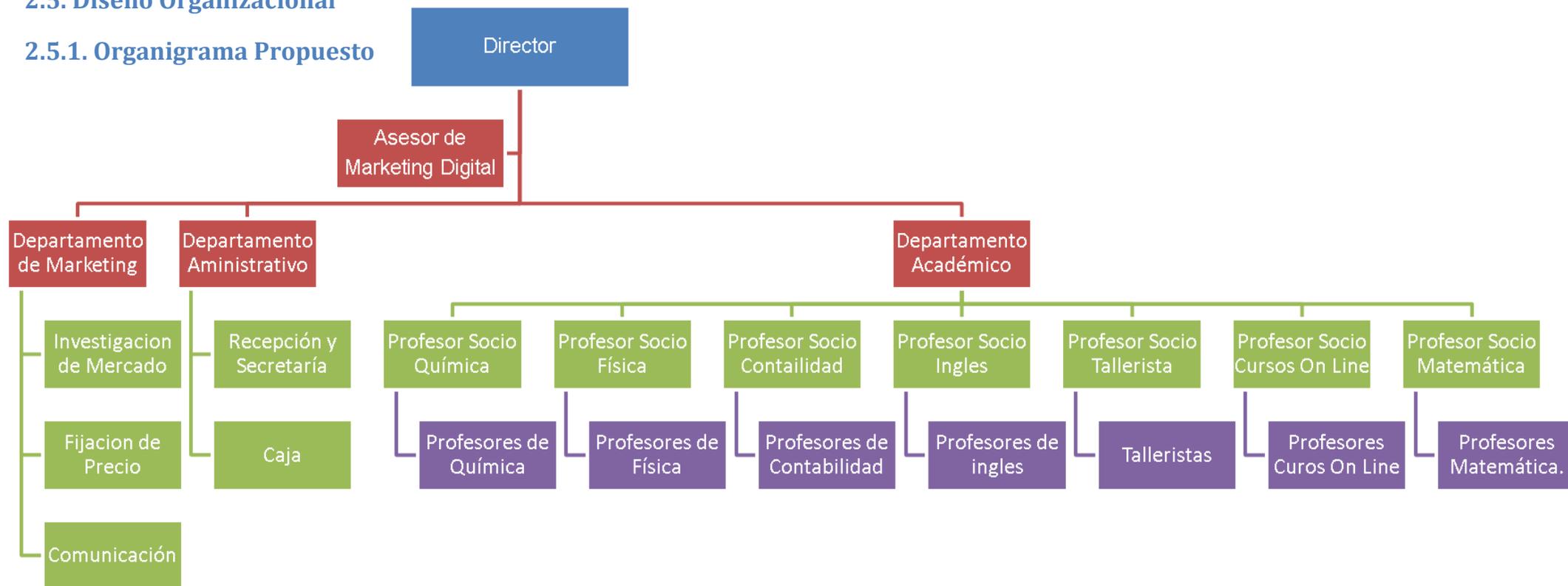
Fuente:

Objetivos de ventas PRIMER semestre 2023, en pesos y unidades.					
Materia	Carrera	N° De Alumn	N° De Parciales	Precio de parciales	Total
Matematica	Agron y Ztnia	15	2	\$ 6.000	\$ 180.000
Matematica 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

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
 LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**2.5. Diseño Organizacional**

**2.5.1. Organigrama Propuesto**



## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### 2.5.2. Diseño Organizacional y Responsables.

Del análisis estratégico surge la necesidad de diseñar la estructura organizacional que permita cumplir con las diferentes tareas operativas y estratégicas, determinar los recursos humanos necesarios y la forma en que se vincularán entre distintos sectores. Se ordenará la funciones primordiales en tres departamentos, para concentrar las distintas actividades específicas que se deberán llevar a cabo y así atender de la manera mas eficiente a la demanda de los distintos segmentos de mercado. Tales departamentos se detallan a continuación.

1. **Departamento de Marketing** que se dividirá en tres secciones consideradas clave para la consecución de la estrategia organizacional.

**Sección “Investigación de Mercado”** encargada de relevar las distintas estrategias de los competidores actuales y los que ingresen al mercado, identificará a través de la realización de Benchmarking las distintas tácticas comerciales de los competidores. Obtendrá información acerca del material de soporte que usan los competidores para las clases. Relevará precios, cantidades, calidad y las tendencias del mercado. Formalizará análisis sobre la factibilidad de abrir sucursal en el interior de la provincia en función a las necesidades de potenciales nichos o segmentos, que tendrá que respaldar a partir de la observación de campo, entrevistas en viajes a las potenciales lugares del interior. Redactará propuestas para la apertura de la actividad comercial en nuevos segmentos, se encargará se ofrecer alternativas de desarrollo e innovación.

Establecerá informes detallados sobre el nivel de ventas de los competidores (números de alumnos), cantidad de materias, turnos, políticas de promociones, estrategias de precios.

**Sección “Fijación de Precios”** en función a las estrategias puntualizadas para los distintos segmentos esta sección es la encargada de realizar la correcta asignación del arancel que deberá pagar cada cliente de un segmento en particular por el servicio que recibirá. Recabará información sobre precios y promociones de la competencia, contextualizará la relación precio beneficio y alineará toda propuesta de fijación a la estrategia de la dirección, se establecerán además parámetros básicos donde se tendrán en cuenta los costos y gastos de cada segmento, como así también el posicionamiento en el mercado, deberá contemplar el uso adecuado de la capacidad y que la asignación del precio para el servicio sea óptimo. Evaluará el contenido-requerimiento, es decir solicitará a cada profesor un informe por cada comisión o materia sobre el número de clases que le llevará desarrollar cada contenido incluyendo clases de repaso para quien corresponda, tal informe deberá ir acompañada de una planificación aprobada por el director y profesor asociado de su incumbencia.

**Sección “Comunicación”** en esta se diseñaran estrategias de publicidad y promoción de ventas. Se planificarán plazos específicos, estrategias generales de publicidad para el estudio en su conjunto, además propuestas específicas para cada segmento, indicando el momento más oportuno, los canales de difusión, ofrecerá opciones con distintos presupuestos. Cada acción en esta sección debe traducirse principalmente en el aumento de las

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

ventas. Realizará mediciones sobre los esfuerzos de marketing operativo y con la retroalimentación obtenida realizará propuestas a la Dirección. Llevará adelante una campaña de comunicación, creando contenido para redes y trabajará en conjunto con el asesor de marketing digital. Dirigirá y ejecutará campañas publicitarias vía WhatsApp, para lo cual deberá encargarse de obtener links de grupos de materias y comisiones de las distintas asignaturas de forma oportuna (antes que empiece el cursado).

### 2. Departamento Administrativo.

- **Recepción y Secretaría:** esta área será la encargada de atender consultas por WhatsApp y redes acerca de precios, disponibilidad de cupos, explicará la metodología y también cerrará ventas ofreciendo los distintos medios de pago disponibles. Registrará los recibos provenientes de caja y se ocupará de realizar cobranzas e informar sobre descuentos o intereses.
- **Caja:** encargada de pagar y cobrar. Establecerá políticas de cobranzas y comunicará para la aplicación de las mismas a secretaría secciones implicadas.

3. **Departamento Académico:** se encargará de reclutar a los “Profesores Socios” (ver el diseño de puesto puesto) y así formará el equipo de Docentes asociados, estos deben tener experiencia de al menos 2 años enseñando la asignatura y conocer los regímenes de cursado y aportar información para desarrollar la participación en su segmento en cuestión, a su vez cada profesor gerenciará la apertura de nuevas comisiones que dictarán otros profesores que tengan la misma incumbencia, para esta última tarea podrá hacer uso de los recursos del departamento de marketing.

4. **Asesor de Marketing Digital:** se tercerizará los servicios de un asesor de marketing digital a los efectos de poder multiplicar el alcance publicitario y consolidar una estrategia de comunicación del estudio como marca.

5. **El Director** es el encargado de diseñar la estrategia organizacional, arbitrar los medios para su implementación y ajustes necesarios, participará activamente y muy de cerca en el reclutamiento de los profesores socios, y gestionará que se ejecuten las tareas puntuales de cada departamento vigilando su alineamiento con la estrategia.

### 2.6. Políticas

#### 2.6.1. Política General

La Política General del emprendimiento es gestionar clases y encuentros alentando el aprendizaje cooperativo, generar cercanía con los estudiantes, a través de la acción tutorial tener un seguimiento para gestionar el desempeño académico.

#### 2.6.2. Políticas Específicas

##### Políticas de calidad

- Los docentes asociados deben cumplir el requisito de 2 años experiencia en su área, ser estudiantes universitarios avanzados o tener título Universitario.
- Todo Docente o tallista deberá presentar una planificación de las clases y un detalle de los soportes tecnológicos que utilizará y el material de apoyo antes de dar inicio con las clases, además esta misma deberá ser comunicada a los alumnos.

## **INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

- Los docentes participaran tres veces por mes en reuniones de dialogo, de retroalimentación y capacitación acerca de metodologías alternativas.
- Se establecerá una guía de actividades que se deberán llevar antes, durante y después de cada encuentro, que los docentes y tallistas de todas las disciplinas deberán llevar a cabo.

### **Políticas de Recursos Humanos y Comunicación**

- El docente, personal de recepción o secretaría en primer contacto con el potencial cliente deberá comunicarle sobre la metodología y brindar seguridad de que el estudiante será acompañado y de que se tiene sólida experiencia en la materia.

### **Política de Fijación de Precios.**

- Todo docente se ajustará a los precios establecidos y no podrá modificar la tarifa si el área de fijación de precios no lo aprueba previo análisis.
- La sección de fijación de precios realizará reuniones con los profesores al momento de fijar precios, en la misma tal sección expondrá su análisis y razones, en caso de disidencia el director decidirá en función a los argumentos expuestos y a los datos que respalden tal disposición.

### **Políticas de Cobranzas.**

Los cobros serán por adelantado antes de la primera clase o en ese mismo momento.

- Se ofrecerán medios de financiación a través de tarjetas de créditos ó 2 partes en efectivo que tendrán un interés fijo del 10% sobre el valor del arancel pagándose la mitad en la primera clase y la otra 5 días corridos antes del examen.
- Las promociones por cantidad podrán ser abonadas sólo por adelantado, en efectivo o con tarjetas de crédito.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### 2.7. Objetivos y Cursos de acción.

A continuación se presenta un cuadro a modo de esquema de los objetivos y los diferentes cursos de acción previstos para el segundo semestre del año 2022 y el primer semestre del año 2023. El lector puede obtener mayor detalle en la el análisis de las cinco fuerzas de Porter ( ver página 10 ).

Cuadro Resumen: Objetivos y cursos de Acción.

Objetivos	Cursos de Acción
<b>Aumentar la inversión en marketing y publicidad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mensajes individuales al número de celular del estudiante</li> <li>2. Charlas en colegios y escuelas del nivel medio</li> <li>3. Carteles en la vía pública y volantes en mano</li> </ol>
<b>Mejorar los canales de venta</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Página web</li> <li>2. Estandarizar atención de consultas vía WhatsApp Business</li> <li>3. Campañas de marketing digital</li> </ol>
<b>Incrementar la calidad del producto y/o servicio o reducir su precio.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo en costos.</li> <li>2. Diferenciación de precios.</li> <li>3. Descremar el mercado.</li> </ol>
<b>Proporcionar un nuevo valor añadido</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metodologías alternativas</li> </ol>
<b>Aumentar nuestra cartera de proveedores</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lista de profesores y reemplazantes</li> </ol>
<b>Establecer alianzas a largo plazo con ellos(Profesores)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reclutar socios estratégicos que serán “Profesores Socios”.</li> </ol>
<b>• Diferenciación del producto</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clases personalizadas-Mayor "Acción Tutorial".</li> </ol>
<b>• Inversiones de capital</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construcción de dos Aulas capacidad veinticinco personas cada una.</li> <li>2. Adquisición de mobiliario.</li> <li>3. Abrir Sucursal.</li> </ol>
<b>• Identificación de marca</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Campaña de Comunicación.</li> <li>2. Marketing Digital.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### 2.7.1. Desarrollo de los objetivos y de los cursos de acción.

- **Aumentar la inversión en marketing y publicidad.(Objetivo)**

**Cursos de acción.**

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. Las que incluirán

- 1) *Mensajes individuales al número de celular* de los estudiantes, se obtendrán de los grupos WhatsApp creados por centros de estudiantes o de aquellos creados por comisiones de cada materia.
- 2) Se diseñarán *charlas* que los docentes darán “Ad Honorem” en distintos colegios y escuelas del nivel medio a los efectos de poder atraer los estudiantes aspirantes a ingresar a las distintas casas de altos estudios. Estas charlas tendrán el carácter de “Orientación Vocacional”, las que deberán servir al emprendimiento para captar los potenciales clientes.
- 3) *Carteles en la vía pública y volantes en mano*, la medida de la contribución de consultas y concreción de ventas de este medio publicitario no es despreciable según experiencia de años anteriores, se sugiere continuar su implementación sin dejar de medir su impacto a través de retroalimentación adecuada.

- **Mejorar los canales de venta(Objetivo)**

**Cursos de acción.**

- 1) Realizar una página web donde se pueda contratar servicios y donde el cliente pueda realizar pagos.
- 2) Estandarizar atención de consultas vía WhatsApp Business.(Desarrollar planes de acción, responsables y plazo)
- 3) 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.(Objetivo).**

**Cursos de acción.**

- 1) 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”.
- 2) 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

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

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. (Objetivo).**

### **Cursos de acción.**

- 1) 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 pero además de hacer énfasis en la eficacia del servicio.

### **Cursos de acción**

- **Aumentar nuestra cartera de proveedores.(Objetivo)**

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.(Objetivo).**

### **Cursos de acción**

Reclutar socios estratégicos que serán "Profesores Socios", quienes participarán en las ganancias de los segmentos que ellos mismos gestionarán alineados a la estrategia propuesta por la dirección , solventarán con los ingresos provenientes de su segmento el proporcional de costos de operaciones y de mantenimiento, aportarán a reinversión para proyectos de desarrollo y crecimiento de los segmentos de su incumbencia.

1. Disminuir la cuota de los competidores que cobran por debajo de la media.  
**(Objetivo)**

### **Cursos de acción**

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. Aun así también se podrá ofrecer este tipo de servicio en segmentos donde el mismo Estudio ya esté ofreciendo productos diferenciados

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Diferenciación del producto. **(Objetivo).**

### **Cursos de acción**

Para los grupos de clientes menos sensibles al precio y que buscan clases más personalizadas, cobrando por ello un precio mayor, ofreciendo clases personalizadas y de mayor acción tutorial. Al respecto se establecerán guías y procedimientos para que lo docentes puedan ejecutar la acción tutorial eficientemente y además de que esta se pueda medir .

- **Inversiones de capital. (Objetivo).**

### **Cursos de acción**

Se planea abrir sucursal en zona centro y aumentar la capacidad de las aulas en el inmueble de ciudadela. Adquirir mobiliario y equipamiento.

- Identificación de marca. **(Objetivo).**

### **Cursos de acción**

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

## **2.8. Propuesta de valor para los Profesores Socios.**

Con el fin de contar con los recursos humanos necesarios para orientar el crecimiento del estudio en función a la estrategia organizacional que se planteó, y como al inicio de este trabajo se propuso como objetivo específico crear una política de incentivos y remuneración para los profesores, uno de los resultados de la investigación y el análisis en el marco de este diseño organizacional: se elaboró una propuesta de valor para los miembros de Estudio Bases que tenga más relación con la visión del emprendimiento, esta se detalla a continuación.

Se invitará a sumarse a el Estudio a profesores que ya forman parte del mercado, es decir que ya se encuentran enseñando, pero que lo están haciendo a pequeños nichos y esto se debe a que no cuentan con una estrategia comercial definida y en curso, o porque se encuentran muy sobrepasados por realizar tareas operativas impidiéndoles aumentar la cantidad de alumnos por turnos o comisión.

Al adherirse en el emprendimiento podrán beneficiarse de los esfuerzos de publicidad y comunicación que se llevará a cabo por el departamento de marketing, a la vez de que se espera que el alcance de estos esfuerzos sea basto y el costo de este sea menor ya que podrá repartirse entre todos los miembros. Además los profesores socios tendrán la posibilidad de participar en un departamento académico donde podrán realizar propuestas, llevar a cabo acciones, ser creativos y participar en actividades que vinculen a todas las áreas (reuniones, capacitaciones, ceremonias, festejos ).Podrán obtener una remuneración justa en función a la cantidad de alumnos que estos tengan por temporada; mientras más comprometidos estén con la sinergia colectiva de profesores y mayor sea su participación en las propuestas y acciones de publicidad y promoción de ventas mejores serán los beneficios individuales.

Se espera crear una sinergia que contribuya al bienestar de los profesores socios, que este sea producto de ganar más dinero por hora de trabajo, que puedan disfrutar del trabajo colaborativo y que puedan generar propuestas y acciones para mejorar el desempeño de todo el emprendimiento.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### 3. Apertura de Sucursal

En cuanto a la posibilidad de abrir sucursal en zona centro de San Miguel De Tucumán, se analizaron varias alternativas en función a los segmentos que se atenderán en la ubicación adicional además de la ya disponible en el Ciudadela. En consecuencia, para cubrir la demanda de los segmentos del grupo “Ingresos a la Universidad”(ver cuadro apéndice 2) es que se establecerá como prueba piloto una sucursal en barrio norte, durante los meses que van de Septiembre del año 2022 a febrero del 2023. Se realizaron averiguaciones de precios y plazos para alquilar aulas ya montadas en distintos lugares estratégicos de barrio norte, con un muy bajo nivel de ventas se podrían cubrir los costos fijos que estos alquileres suponen además de llegar a una utilidad meta razonable. Esta decisión supone un esfuerzo publicitario para impulsar la matriculación de alumnos aledaños a la zona centro, por el ello gran parte de los cursos de acción referentes a publicidad promoción de ventas entraran en vigor el 10 de agosto del presente año. El alquiler de las aulas y u oficinas en zona centro se hacen mes a mes y no tienen exigencias de tiempo mínimo de permanencia por lo que hace de la prueba piloto muy flexible y ajustable a la demanda real.

### 5. Encuadramiento Legal

En cuanto a el encuadramiento legal se realizaron consultas con una estudiante avanzada de la carrera de contador Luciana Mansilla, quien realizó un trabajo de campo en la práctica profesional de su carrera referido a Fundaciones y Asociaciones civiles (el mismo se adjunta como apéndice 4), se realizó una entrevista abierta, en la misma se le explicó las características del emprendimiento y las perspectivas de crecimiento. En este sentido nos sugirió que se enmarque como una asociación civil. Los requisitos principales para la constitución son : la demostración de patrimonio inicial de \$500 y presentar una nómina de asociados que en general se establece como mínimo en 50, más la redacción de un acta constitutiva donde se manifiesta el domicilio legal, toda la documentación se presenta en la Dirección de Personas Jurídicas - Asociaciones Civiles cita en 24 de Septiembre 673, San Miguel De Tucumán.

### 6. Recomendaciones

1. Realizar análisis y perfil de puesto para el correcto reclutamiento de los profesores socios.
2. Iniciar proceso de reclutamiento y conversaciones con los profesores socios, crear un comité que gestione las distintas tareas expuestas en el plan estratégico.
3. Realizar publicidad intensiva desde agosto del corriente para captar aspirantes a ingresar a las distintas unidades académicas, haciendo foco en los ingresos a la UTN y Ciencias Económicas, en el segundo semestre del 2022.
4. Poner en marcha las charlas de Orientación en escuelas e instituciones del nivel medio a los efectos de realizar publicidad para el emprendimiento.
5. Elaborar una guía de las actividades específicas que los docentes deberán aplicar para implementar “Metodologías Alternativas”.
6. Confeccionar un cronograma que establezca actividades puntuales para gestionar y controlar desempeño de alumnos y profesores.
7. Establecer una lista de chequeo para corroborar quehaceres referidos a la acción tutorial.

## **INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

8. Poner en marcha una prueba piloto para estudiantes de primer año de ingeniería con un estrategia genérica de liderazgo en costos.
9. Gestionar la obtención de financiamiento para la implantación de talleres y cursos de inserción laboral y de arte, y ampliación de aulas
10. Poner en marcha la prueba piloto de la apertura de sucursal en barrio norte de San Miguel De Tucumán, siendo que allí podrá atender a los aspirantes a ingresar a las carreras de la Universidad Tecnológica Nacional a partir de Septiembre del corriente año y además le permitirá sondear qué tanta afluencia de estudiantes de otras unidades académicas podrá atender en esa ubicación.

### **7. Conclusión**

En el desarrollo del plan estratégico del emprendimiento de servicios educativos Estudio Bases, se pudo tomar conocimiento de un mercado amplio, con mucha demanda que tiene muchos oferentes, pero que está mucho más orientada a la atención de clientes por nichos, los competidores en varios segmentos son profesores con títulos de Licenciatura en matemática, Ingeniería , Contador, pero también estudiantes avanzados. No existen emprendimientos grandes u organizaciones que nucleen un gran cantidad de servicios, el modelo de negocios generalmente en el mercado tiene una estructura muy baja en costos fijos y variables, con buenos márgenes de ganancias cuando se establecen grupos mínimos de alumnos(entre 10 y 15).

El bajo nivel educativo de la enseñanza secundaria hace que una gran cantidad de estudiantes necesiten apoyo en el cursado de materias como matemática, física, química, contabilidad y estadística principalmente, además de la nivelación para los exámenes de ingreso para las distintas unidades académicas. Para aprovechar las oportunidades que tiene el mercado de la enseñanza particular de alumnos universitarios, y que esto no solamente se traduzca en la atención de pequeños nichos, Estudio Bases deberá ejecutar el plan estratégico objeto del presente trabajo de investigación. El mismo contempla un exhaustivo análisis interno y externo que le permitirá elevar su nivel de ventas y conformar una estructura organizativa para permanecer y crecer dentro del mercado. Poner en marcha el plan implicará un punto de partida para profesionalizar el negocio para generar servicios educativos de calidad, pero también crear un grupo de capital humano comprometido y participativo dentro de una organización que les dará el espacio para intervenir y decidir en los procesos tanto académicos como comerciales. El plan estratégico contempla planes de acción específicos para una de las tareas cruciales que es captar alumnos en el momento oportuno y de la forma más eficiente.

Se recomienda poner en marcha la prueba piloto de la apertura de sucursal en barrio norte de San Miguel De Tucumán, siendo que allí podrá atender a los aspirantes a ingresar a las carreras de la Universidad Tecnológica Nacional a partir de Septiembre del corriente año y además le permitirá sondear qué tanta afluencia de estudiantes de otras unidades académicas podrá atender en esa ubicación.

Así mismo en el presente trabajo se arbitran los medios organizacionales a ser implementados para sostener y desarrollar ventajas competitivas tales como la de “Metodologías Alternativas” y la “Experiencia”.

<p style="text-align: center;"><b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b></p>
---

## Bibliografía

*Bueno Campos, E.(sf).Dirección Estratégica.Nuevas Perspectivas Teóricas.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.

(2020,5 de mayo).Consultado el 15 de junio de 2022. *¿Qué es el modelo de las 5 fuerzas de Porter?* <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/>

<b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b>
--

## Apéndice 1

### Trabajo de Campo- Materia Contabilidad Gerencial-Año 2019- Título: Fijación de Precios-Estudio Bases.

Resumen.....	43
Presentación de la situación Problemática.....	43
Objetivos: .....	43
Metodología: .....	43
Marco Teórico.....	44
Conceptos Básicos De Fijación dePrecios.....	44
Demanda y Oferta.....	44
Elasticidad precio de la demanda.....	44
Estructura De Mercado y Precios.....	45
Fijación de precios con base en el costo.....	47
Costeo objetivo y fijación de precios.....	49
Otras políticas de fijación de precios.....	49
Fijación de precios depredatorios.....	49
Aplicación-Conclusión.....	49
Estado de resultados por método absorbente.....	52
Detalle de ingresos Año 2019.....	53
Listado De Egresos.....	53
Bibliografía.....	53

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Resumen

El presente trabajo traza las directrices necesarias para solucionar un problema de fijación de precios de Estudio Bases, que es un emprendimiento dedicado a la formación de estudiantes de grado ,abordando las diferentes necesidades de sus públicos , encuadrando al emprendimiento dentro del mercado en el que compete , proponiendo soluciones y alternativas de posicionamiento y expansión.

### Introducción

La mayoría de las empresas estadounidenses y casi todas las empresas europeas establecen el precio de un nuevo producto como la suma de los costos y de la utilidad deseada. El fundamento para ello es que la empresa debe asegurarse suficientes ingresos para cubrir todos los costos y obtener utilidades.

Peter Drucker escribió, esto es verdad pero es irrelevante: los clientes no ven como su trabajo el asegurar a los productores una utilidad. La única forma sólida de fijar un precio es empezar con lo que el mercado está dispuesto a pagar.

En tal sentido el presente trabajo aborda desde su marco teórico los distintas estructuras de mercados y las diferentes estrategias de fijación de precios ,y así poder aplicar al emprendimiento el curso de acción que mejor satisfaga las necesidades de sus clientes sin atentar contra la rentabilidad esperada.

### Presentación de la situación Problemática

En el año 2018 Estudio Bases se enfocó en atender a estudiantes de Ciencias Económicas y estudiantes de Ciencias exactas de la UNT. Dando clases para los exámenes de ingreso para estas facultades, Matemática I y II, Contabilidad 1 para los primeros , Calculo 1 y Física 1 para los segundos.

Se identificó problemas en la fijación precios para las clases de cálculo 1 de los estudiantes de ingeniería, a los que a través de la observación directa se percibió que las necesidades de este grupo de clientes difiere a la de los de Ciencias Económicas , ya que los primeros no están dispuestos a pagar más por asistir a clases particulares en grupos más reducidos y de asistencia personalizada. Sumado a que la competencia para este segmento cobra hasta un 50% menos que estudio bases.

### Objetivos:

- Adoptar estrategias que aumenten el uso de la capacidad normal
- Definir si una estrategia de fijación de precios de penetración atenta o no contra la rentabilidad del negocio y la calidad del servicio ofrecido. Puntualmente para los alumnos de Calculo 1.
- Elaborar una lista de conclusiones que orienten un política de fijación de precios para el mediano plazo, con la proyección de aumentar al doble la capacidad de alumnos por turno.

### Metodología:

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Se recabará información de datos históricos y se observarán 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. Es un enfoque mixto que utilizara herramientas de observación directa y herramientas estadísticas.

Al ser un emprendimiento en marcha, la observación directa es primigenia para la elección del marco teórico y su aplicación, para arribar a las conclusiones que permitan adoptar decisiones y acciones gerenciales para potenciar los rendimientos en los segmentos a atender y desestimar en tal caso aquellos que no se consideren atractivos.

### Marco Teórico

#### Conceptos Básicos De Fijación de Precios

Una de las decisiones más difíciles a las que se enfrenta una empresa es la fijación de precios, el contador es con frecuencia el principal recurso al que recurre una empresa cuando se necesitan datos financieros, ya sea que la información se relacione con el costo o con el precio. En consecuencia de los contadores, deben estar familiarizados con la fuente de datos de ingresos así como los aspectos económicos y de marketing necesarios para interpretar esos datos.

### Demanda y Oferta

En general los clientes desean productos y servicios de alta calidad a un precio bajo. Aunque la demanda de los clientes estudia con detalle en los cursos de marketing, los contadores necesitan tener conocimiento de la demanda, en especial cuando interactúa con la oferta.

Manteniéndose sin cambió todo lo demás, los clientes comprarán más a precios más bajos y comprarán menos a precios más altos. El precio de equilibrio del mercado o precio de equilibrio se localiza en la intersección de las curvas de la oferta y de la demanda. Es el precio al cual el monto que los productores están dispuestos a ofrecer es justamente igual al monto que demandan los consumidores. Observemos que si las empresas consideran un precio que es más alto que el precio de equilibrio del mercado, la demanda es inferior a la oferta. Los productores ven inventarios que se acumulan a medida que los consumidores compran otros bienes. Si el precio es inferior al precio de equilibrio del mercado todo lo que se produce es comprado, ocurren faltantes o cúmulos de pedidos pendientes de surtir. Esta es una señal para incrementar la producción o aumentar los precios.

Entre otros factores además del precio que influyen en la demanda están la utilidad de los consumidores, la calidad de los bienes ofrecidos para la venta, la disponibilidad de los sustitutos, la demanda de los bienes complementarios, el hecho de que si los bienes son una necesidad un lujo, y otros aspectos similares. Sin embargo la relación básica de demanda y oferta permanece y los productores saben que un aumento de precio da como resultado casi de manera Inevitable una disminución en las ventas. Las elasticidad precio y la estructura de Mercado son dos factores que influyen en el grado de libertad que tienen las empresas para ajustar los precios.

### Elasticidad precio de la demanda

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Ya que los precios afectan a la cantidad vendida, los productores desean saber con precisión en qué cantidad un cambio de precio cambiará la cantidad demandada. En general una demanda elástica para un bien significa que un incremento (decremento) de precios de un cierto porcentaje disminuye (aumenta) la cantidad demandada en más de ese porcentaje lo opuesto se mantiene en el caso de una demanda inelástica, la cual ocurre cuando un cambio de precio de un cierto porcentaje está asociado con un cambio de cantidad inferior a ese porcentaje. Para aplicar los conceptos de elasticidad debemos analizar las características de los bienes y los servicios que sean más o menos elásticos.

Los bienes que tienen un precio elástico tienden a tener muchos sustitutos, no constituyen necesidades y capturar una cantidad comparativa grande de las ganancias del consumidor. La demanda de boletos de cine, de comidas en restaurantes y automóviles es relativamente elástica.

Los bienes sujetos a una inelasticidad de precios tienen pocos sustitutos o constituyen un porcentaje relativamente pequeño de las ganancias del consumidor. Los medicamentos preparados según receta, la electricidad y los servicios locales de teléfonos son ejemplos de bienes sujetos a una inelasticidad de precios de manera ideal una empresa podría cargar diferentes precios a distintos clientes según sus demandas adicionales por el producto.

En la práctica, es difícil determinar la demanda de cada cliente. Además puede ser muy costoso implantar una fijación de precios de tipo diferencial. La mayor parte de las tiendas al menudeo de Estados Unidos por ejemplo marcan el precio sobre cada artículo y no se permite ninguna negociación. Esto da como resultado que el mismo precio se cargue a todos los clientes sin distinción de sus ganancias o de sus necesidades por el bien en cuestión. La ventaja es que se lleven a cabo costos personales relativamente más bajos; los empleados de ventas no necesitan negociar con cada cliente

En otras industrias la política de fijación de precios se basa en un exceso de capacidad y en distintas elasticidades de la demanda; se carga un precio más alto al mercado básico y se cargan precios más bajos a mercados secundarios. Para que esto funcione no debe haber ningún arbitraje. El arbitraje ocurre cuando los clientes que compran el bien al precio más bajo son capaces de revenderlo a otro cliente.

Por ejemplo las líneas aéreas definen su mercado básico como los viajeros de negocios. Estos tienen una demanda inelástica de viajes por avión.

Necesitan la flexibilidad de comprar boletos en el último minuto, de cambiar reservaciones y de volar Durante los días hábiles. Los vacacionistas, por otra parte, tiene una demanda de viajes por avión relativamente elástica. Un precio bajo es la primordial atracción. Si las líneas aéreas pudieron llenar sus aviones con viajeros de negocios de tarifa completa sin duda lo harían.

Sin embargo no existen suficientes viajeros de negocios para llenar por completo los aviones, además el costo marginal de ocupar un asiento que estaría vacío es muy bajo. Esto explica los complicados esquemas de fijación de precios de las aerolíneas.

Se cargan tarifas completa por los boletos comprados en el momento de la necesidad y por los viajes realizados durante los días hábiles se cargan precios más bajos por los boletos comprados entre 7 y 21 días en forma anticipada que incluyan la permanencia de un sábado por la noche, una condición que pocos viajeros de negocios pueden o desean satisfacer. Por supuesto la elasticidad de la demanda es tan sólo un factor que influye en el precio, otro determinante de importancia del precio es la estructura del mercado.

### **Estructura De Mercado y Precios.**

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

La estructura de Mercado afecta el precio así como los costos necesarios para dar apoyo a ese precio. En general existen cuatro tipos de estructura de mercados: competencia perfecta, competencia monopolística, oligopolio y monopolio. Estos mercados difieren según el número de compradores y vendedores, grado de exclusividad del producto, y la factibilidad relativa de ingresos por parte de las empresas hacia adentro y hacia afuera del mercado, por ejemplo barreras de ingreso.

Un mercado en competencia perfecta tiene muchos compradores y vendedores Ninguno de los cuales es tan grandes como para influir en el mercado, un producto homogéneo y la facilidad para entrar y salir de la Industria. Las empresas que operan en un mercado perfecto competitivo no pueden cargar un precio más alto que el precio de él mercado porque nadie compraría el producto y no habrán de vender a un precio más bajo porque pueden vender todo lo que puedan producir al precio de Mercado.

En el extremo opuesto está un monopolio: en un monopolio las barreras para el ingreso son tan altas que tan sólo existe una sola empresa en el mercado, como resultado de ello el producto es único.

Este ambiente le permite a la empresa monopolística hacer un fijador exclusivo de precios, sin embargo el solo hecho de que el monopolista fija el precio no significa que pueda obligar a los clientes a comprarlo, significa que puede fijar un precio un tanto más alto que el que podría fijar en un mercado competitivo. Algunos monopolios tienen barreras para hacer cumplir legalmente el ingreso ,como la oficina postal de Estados Unidos. Otras empresas son monopolios debido a la protección de las patentes, a un conocimiento especializado, o a un equipo de producción con un costo excepcionalmente alto. Las empresas farmacéuticas tienen un monopolio en ciertos medicamentos nuevos debido a la protección de las patentes, cuando estás expiran las empresas de medicamentos genéricos pueden producirlos y su precio se desploma.

La competencia monopolística tiene características tanto del monopolio como la de la competencia perfecta, pero está mucho más cercana a la situación competitiva. Existen muchos compradores y vendedores pero los productores se diferencian sobre alguna base. Los restaurantes son buenos ejemplos de competidores monopolistas, cada uno sirve alimentos pero trata de diferenciarse de alguna manera: estilo étnico de alimentos, cercanía al trabajo o a las escuelas, disponibilidad de salones para fiestas ambiente gastronómico en lugar de ambiente informal, y así sucesivamente. El resultado final es un ligero aumento del precio respecto del perfectamente competitivo, en tanto que los clientes estén de acuerdo en pagar un poco más por la característica única que les parezca atractiva.

Un oligopolio se caracteriza por un número pequeño de vendedores, por lo común las barreras para el ingreso son altas y están relacionadas con Los costos por ejemplo la industria de los cereales está dominada por Kellogg's, General Mills y Quaker Oats. La razón no es el alto costo de producir hojuelas de maíz en lugar de ello los enormes costos de venta: por ejemplo honorarios de publicidad y espacios en los estantes. Los tres grandes evitan de manera efectiva que las empresas más pequeñas ingresen al mercado. El oligopolista tiene cierto poder de mercado para fijar el precio pero debe estar siempre al tanto de las acciones de sus competidores, con frecuencia existen un líder de precios, el cual fija un precio que los otros siguen. El líder de precio puede aumentarlos para ver si los demás hacen lo mismo, si no es así la primera empresa, la cual ya no será un líder, por lo común reducirá el precio de inmediato.

Los diversos tipos de estructura de Mercado y sus características y resumen en un cuadro para entender sus opciones de fijación de precios las empresas deben estar enteradas de la estructura de Mercado en que operan

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Observamos que estas últimas también tienen implicaciones en la oferta o en el costo, una empresa que se encuentra en una industria perfectamente competitiva tiene costo de marketing más bajo (publicidad, posicionamiento, descuento, cupones) que una empresa que se encuentra en una industria en competencia monopolística, la cual debe reforzar de manera constante la percepción del consumidor en el sentido de que tiene un producto único. El monopolista no necesita llevar a cabo costos altos para recordarle a los clientes la condición única de su producto, sin embargo en general se realizan gastos cuando protege su posición de monopolio, con frecuencia mediante honorarios legales y de presiones y promociones (que se incluyen en los gastos de administración).

Políticas de fijación de precios

Las empresas utilizan varias estrategias para fijar un precio ya que el costo es un importante determinante de la oferta y que el productor lo conoce muchas empresas lo toman como base de su precio otras utilizan estrategias como la que considera el costeo o las que se basan en las condiciones iniciales de existentes en el mercado

Fijación de precios con base en el costo

La demanda está en un lado de la ecuación de la fijación de precios, la oferta está en el otro.

Ya que los ingresos deben cubrir los costos para que la empresa obtenga utilidades muchas empresas comienzan con el costo para determinar el precio. Es decir, calcular el costo del producto y agregar la utilidad deseada, la mecánica de este enfoque es muy sencilla- Por lo general existe alguna base de costos y un margen. El margen es el porcentaje que se aplica a un costo base, abarca la utilidad deseada y cualesquiera costos no incluidos en el costo base. Las empresas que presentan ofertas de trabajo de manera constante basa en el precio de la oferta en el costo

### Costeo objetivo y fijación de precios

La mayoría de las empresas estadounidenses y casi todas las empresas europeas establecen el precio de un nuevo producto como la suma de los costos y de la utilidad deseada. El fundamento para ello es que la empresa debe asegurarse suficientes ingresos para cubrir todos los costos y obtener utilidades.

Peter Drucker escribió esto es verdad pero es irrelevante: los clientes no ven como su trabajo el asegurar a los productores una utilidad. La única forma sólida de fijar un precio es empezar con lo que el mercado está dispuesto a pagar.

El costeo objetivo es un método para determinar el costo de un producto o servicio con base en el precio objetivo que los clientes están dispuestos a pagar. El departamento de manufactura determina qué características y qué precios son los más aceptables para los consumidores de un producto, más adelante en el trabajo de los ingenieros de la empresa diseñar y desarrollar el producto de tal modo que el costo y la utilidad puedan quedar cubiertos por ese precio. Las empresas japonesas han hecho esto durante varios años, los estadounidenses están empezando a utilizar el costeo objetivo.

Las tiendas de menudeo emplean un costeo objetivo cuando buscan bienes que pueden sujetarse a un precio a un cierto nivel en particular que atraiga a los clientes

El costo objetivo implica un trabajo mucho más elevado que la fijación de precios basada en el costo, sin embargo se debe hacer algún trabajo adicional si el precio basado en el costo resulta ser más alto que el que los cliente aceptan.

De este modo la ardua tarea de ubicar a los costos en línea para dar apoyo a un precio más bajo o el costo de oportunidad de perder por completo el mercado empieza aquí.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Otras políticas de fijación de precios

El costeo objetivo también se utiliza de manera efectiva en conjunción con las decisiones de marketing para participar en precio de lanzamiento en fijación de precios de penetración

La fijación de precios de penetración en la fijación del precio nuevo producto a un precio inicial bajo, tal vez incluso más bajo que el costo para lograr con rapidez una participación de Mercado. Esto es utilidad cuando el producto o servicios son nuevos y los clientes tienen una gran cantidad de incertidumbre con relación a su valor.

Debemos distinguir entre la fijación de precios de penetración de la fijación de precio deprecatorios.

El precio de penetración no tiene como finalidad destruir a la competencia. Los contadores abogados y otros profesionales con nuevas prácticas suelen utilizar los precios de penetración para establecer una base de clientes.

La fijación de un precio para descremar el mercado significa que se cargue un precio más alto cuando producto o servicio se introdujo por primera vez. En esencia, la empresa descrema al mercado. Esta técnica se utiliza con más efectividad cuando el producto es nuevo, cuando un pequeño número de clientes lo valora y la empresa disfruta de una ventaja monopolística. Las empresas que adoptan un precio para descremar tienen la esperanza de recuperar los costos de investigación y desarrollo por medio de una fijación de precios inicial alta. Una consideración de costos es que en la fase de inicio de la producción las economías de escala los efectos del aprendizaje aún no han ocurrido.

Un aspecto relacionado en forma estrecha con el lanzamiento es la colusión para fijación de precios. Se dice que ocurre una colusión cuando las empresas tienen poder de Mercado asigna los productos a un precio demasiado alto

Las empresa farmacéuticas, por ejemplo ponen de relieve los costos de investigación y desarrollo asociados con los medicamentos nuevos ,cuando un precio alto no está claramente respaldado en el costo los compradores se sienten ofendidos

### **Fijación de precios deprecatorios**

La fijación de precio deprecatorios es la práctica de fijar precios por debajo del costo con el propósito de perjudicar a los competidores y eliminar a la competencia. Es importante hacer notar que la fijación de precios por debajo del costo no es necesariamente una fijación de precios de predatorios

Con frecuencia las empresas le asignan a un artículo un precio por debajo del costo, estableciendo ventas especiales de la semana en una tienda de abarrotes o practicando una fijación de precios de penetración por ejemplo.

### **Aplicación-Conclusión.**

Dentro de la estructura de mercado en función al nicho elegido para satisfacer necesidades se puede encuadrar a la actividad de estudio bases con la de competencia monopolística:” tiene características tanto del monopolio como la de la competencia perfecta, pero está mucho más cercana a la situación competitiva. Existen muchos compradores y vendedores pero los productores se diferencian sobre alguna base”. Desde un análisis FODA, en cuanto a la radiografía interna del emprendimiento se tiene como mayor fortaleza la personalización en las clases y la calidad, que fue constatada con los resultados de una política de calidad total (100% de los alumnos aprueben) donde por ejemplo en los ingresos 2018 se logró el objetivo y en matemática I se alcanzó un 92,30% de calidad. Como Debilidad se pueden listar un bajo uso de la capacidad normal ,por otro lado no tener la capacidad suficiente para realizar diferentes estrategias de

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

precios : es decir un estrategia de menos por menos , poder captar mayor cantidad de alumnos con precios que disminuyan hasta el 50% de lo que actualmente se está cobrando para segmentos como ser los alumnos de ingeniería .Tampoco se pudo sostener el mix de servicios que brinda el estudio ,donde se hizo difícil retener a profesores que dictan otras asignaturas cobrando por ello el 70% del total del arancel. El estudio también está muy atrasado con los medios que utiliza para publicitar, no se está haciendo uso de las herramientas del marketing digital, donde es de extrema necesidad contratar un administrador de comunidades virtuales. Desde un Diagnóstico Externo se detectó como amenazas 1) entraron muchos competidores que brindan los mismos servicios con precios muy reducidos ; 2) otros estudios apuntan a diferenciarse con una política de precios bajos ; 3) la publicidad se hizo muy intensiva por parte de la competencia 4) los estudios más antiguos o profesores particulares con más experiencia en el mercado se mantienen con precios apenas más bajos que Estudio Bases. En cuanto a las oportunidades que se pudo aprovechar son: 1) Al ofrecer clases de grupos reducidos y en un esfuerzo de venta comunicando la calidad del servicio, se pudo persuadir a los clientes de ingresos a la UNT que paguen hasta el doble de lo que pagarían en otros estudios para preparar un examen de ingreso : donde en el speech de venta se incluye “ASEGURÁ TU INGRESO” , y se promete un alto nivel de calidad ; 2) Poder cumplir con la calidad ofrecida en el primer contacto de venta ,permite al Estudio sostener un número de clientes fidelizados que luego compran servicios en el primer y segundo cuatrimestre de cursado.

El marco teórico escogido logró esclarecer las posibles soluciones que podrían optarse a la hora de fijar precios, donde para los estudiantes de ciencias económicas se detectó que Estudio Bases es líder de precios y que los clientes de esta unidad académica aceptan pagar un poco más y no tomar clases particulares en grupos muy grandes de alumnos.

Con los alumnos de Calculo 1 se obtuvo una experiencia no tan positiva puesto que la competencia cobró precios muy reducidos que alcanzan hasta el 50% menos de lo que cobró Estudio Bases, observando además que este grupo de clientes opta por precios bajos y no valora tanto que los grupos sean reducidos. Para poder retener los clientes de cálculo 1 deberá adoptarse en el año 2020, una estrategia de precios de penetración que permitan captar un volumen suficiente de alumnos que justifique un bajo precio sin que ello atente contra la rentabilidad.

### Estado de resultados por método absorbente

Ingresos	370340		
Costos		MG B	0,94%
Imprenta	2200		
Insumos	1000	MG Op	0,90%
Limpieza	1500		
Luz salon	1200		
Internet	6000		
RB	347640		
Gastos op			
Agua	3500		

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Gas	3600
Publicidad	1000
Telefono	4000
Rop	335540

### Detalle de ingresos Año 2019

#### Exámenes de ingreso UNT

##### Enero /Febrero

Cs Económicas	\$33600
Cs. Exactas	\$25200
Consultas y secundarios	\$5400
Consultas	\$8000

##### Marzo/ Abril

Matemática I	12alm x \$2800	\$33600
Calculo I	7 alm x \$2400	\$16800
Contabilidad I	Comisión 30 %	\$6720
Física	Comisión 30 %	\$4320

##### Mayo

##### Mayo / Junio

Matemática I	10 alm x \$2800	\$28.000
Calculo I	2alm x \$2400	\$4800
Contabilidad I	No	
Física	No	

Ingresos semestre I		\$	166.440
Alumnos total	45	\$	45,00

Capacidad	
Turno 1	9 a 10:30
Turno 2	10:30 a 12
Turno 3	12 a 13 :30
3x Turnos x 5d x 13 alumnos	
195 alumnos	

Capacidad teórica 195 alumnos x mes
Capacidad normal 150 x mes
Capacidad real 40x mes
Se trabaja de L a V de 9 a 14
En turnos de hora y media

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Segundo Semestre			
Materia	Cantidad	Precio	Total
Julio/ temporada de baja			
Finales	5	\$ 2.400	\$ 12.000
Otros	4	\$ 1.200	\$ 4.800
Extras	6	\$ 3.300	\$ 19.800
<u>Agosto</u>			
Matemática II	10	\$ 1.800	\$ 18.000
Otros	2	\$ 2.200	\$ 4.400
<u>Septiembre</u>			
Matemática II	14	\$ 1.800	\$ 25.200
Otros	1	\$ 5.500	\$ 5.500
<u>Octubre</u>			
Matemática II	14 alumnos x \$1800 = \$25.200	\$ 1.800	\$ 25.200
Exámenes De Ingresos económicas			
Ingresos	8	\$ 2.000	\$ 16.000
<u>Noviembre</u>			
Ingreos económicas			
Ingresos	12	\$ 2.000	\$ 24.000
Recuperación y consultas			\$ 20.000
<u>Diciembre</u>			
Ingresos FACE	6	\$ 2.000	\$ 12.000
Ingresos FACET	5 alm x \$3000 = \$15.000	\$ 3.000	\$ 15.000
Consultas	4	\$ 500	\$ 2.000
Total segundo semestre			\$ 203.900
Ingresos totales para el año 2019			<b>\$ 370.340</b>

### Bibliografía

Hansen, D. y Mowen M. (2007) *Administración de costos. Contabilidad y Control*. Cengage Learning.

Quinteros, J. (2 de febrero de 2018). Consultado el 20 de marzo 2019.

file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/proyecto%20de%20inversion/diapositivas/20%20mercado.ppt.pdf

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Apéndice 2

Listado de los principales segmentos actuales y potenciales a atender por el emprendimiento.

<b>Grupo Aspirantes</b>	
I.	Estudiantes aspirantes a ingresar a la Facultad de Ingeniería-UTN
II.	Estudiantes aspirantes a ingresar a la Facultad de Cs Exactas-UNT.
III.	Estudiantes aspirantes a ingresar a la Facultad de Ingeniería-UTN.
IV.	Estudiantes aspirantes a ingresar a la Facultad de Bioquímica y Farmacia-UNT.
<b>Grupo Ciencias Economicas</b>	
V.	Estudiantes que cursan Matemática I en la Facultad de Cs Económicas-UNT.
VI.	Estudiantes que cursan Matemática II en la Facultad de Cs Económicas-UNT.
VII.	Estudiantes que cursan ISIC en la Facultad de Cs Económicas-UNT.
<b>Grupo Ingeniería</b>	
VIII.	Estudiantes que cursan Análisis Matemático en la UTNRT.
IX.	Estudiantes que cursan Algebra en la UTNRT
X.	Estudiantes que cursan Calculo I Fac. De Ingeniera-UNT.
XI.	Estudiantes que cursan Matemática en la facultad de Agronomía y Zootecnia

Fuente: Elaboración Propia

### Apéndice 3

#### CONSTITUCIÓN DE ASOCIACIONES CIVILES

Repartición: DIRECCION DE PERSONAS JURIDICAS

¿En qué consiste?

Trámite para obtención de personería jurídica de Asociaciones Civiles

Provincial

Modalidad:

Lugar de atención

Destinatarios

Personas que pueden realizarlo:

1.- Miembros de la Comisión Directiva, según Acta Constitutiva.

2.- Toda persona con poder o autorización suficiente para la realización del trámite.

**REQUISITOS**

Documentación a presentar:

A.- Formularios de inicio de trámite N° 1 (Reserva de Nombre), formulario N° 2 (Solicitud de

Otorgamiento de Personería Jurídica) y Carpeta Negra Oficio.

B.- Acta constitutiva: Si adopta Estatuto Modelo Anexo I, llenar Acta Constitutiva Anexo II. Si adopta

Estatuto Propio, se deberá labrar Acta Constitutiva Propia.

C.- Estatuto social: a) si es Estatuto Tipo, agregar Anexo I aprobado por Resolución 200/15 DPJ,

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

firmado por Presidente y Secretario en cada hoja. b) si es Estatuto Propio, transcribir Acta de

Constitución y Estatuto firmada cada hoja por Presidente y Secretario.

D.- Nómina de autoridades que integran la Comisión Directiva y Comisión Revisora de Cuentas y

Tribunal de ética si lo hubiese (datos completos: nombre y apellido, D.N.I., domicilio, teléfono y

firmas al margen de cada cargo).

E.- Nómina de asociados activos: Mínimo 50, datos completos y firmas. El número puede reducirse

en caso de Entidades con objetos especiales con nota explicativa.

F.- Curriculum Vitae de todos los miembros (titulares y suplentes) de Comisión Directiva, Comisión

Revisora de Cuentas y Tribunal de Conducta y Disciplina, si hubiere (incluyendo datos personales,

familiares, estudios cursados, antecedentes y situación laboral solicitados por el modelo provisto por

el organismo), en los casos de asociaciones de tipo profesional, educativo o que requiera condición

especial en sus miembros, deberán presentar los títulos o documentos acreditativos de tal estado.

G.- Fotocopias de DNI de las autoridades: con firmas de presidente y secretario.

H.- Sellado de actuación administrativa de \$ 1,00 (pesos uno): la cual se adquiere en la Dirección

General de Rentas.

I.- Demostración del patrimonio inicial: por el valor de \$ 500,00 (pesos quinientos), que se podrá

acreditar de acuerdo a lo siguiente:

1) Dinero en Efectivo: mediante depósito en Banco del Tucumán, realizado a nombre de la entidad.

2) Bienes: deben aportar un inventario de bienes con valuaciones suscripto por Contados Público

Nacional independiente, con certificación de firmas del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Tucumán, y firmado por tesorero y presidente de la entidad.

J.- Domicilio: en cuanto al domicilio legal de la Persona Jurídica en Constitución, debe presentarse

1) si la sede fuese alquilada por la entidad, presentar fotocopia y original de contrato de locación;

2) si fue otorgada en préstamo de uso: debe presentar fotocopia y original de contrato de comodato.

Ambos instrumentos deben contener todas las formalidades de ley.

### PROCEDIMIENTOS

Lugar de atención

Descripción

**IMPORTANTE:** El Formulario N°7A se utiliza para la presentación del Instrumento y Constatación

domiciliaria realizada por Escribano Público.

**OBTENIDA LA RESOLUCIÓN DEL OTORGAMIENTO DE LA PERSONERIA JURIDICA, DEBERA**

<p align="center"><b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b></p>
--

PRESENTARSE EN LA DIRECCION DE PERSONAS JURIDICAS, UN EJEMPLAR DEL BOLETIN OFICIAL, DONDE SALIERA PUBLICADA LA MISMA- SU PRESENTACIÓN SE REALIZA CON EL FORMULARIO N°7.-

Ubicación

Dirección de Personas Jurídicas - Asociaciones Civiles

Horario de atención

8:30 hs. a 12:30 hs

Dirección

24 de Septiembre 673

Teléfono

3814301404 -

Correo Electrónico

asociaciones@fiscaliatucuman.gob.ar

Formularios y Documentos

- Formulario 1
- Formulario 2
- MODELO ACTA CONSTITUTIVA
- Formulario N°7
- cartilla
- FORMULARIO N° 7A
- RESOLUCIÓN 63
- RESOLUCIÓN 64
- RESOLUCIÓN 73

MARCO LEGAL

- Resolución \*\*\* Jurisprudencia Administrativa Ley \*\*\*\* Constitución Nacional Ley \*\*\*\*

Normas de

Aplicación Supletoria o por Analogía Ley 8367 Ley Dirección de Personas Jurídicas Decreto 2942/1

Decreto Reglamentario de Ley DPJ Ley 26994 Nuevo Código Civil y Comercial de la Nación

Fuente

<https://guiadetramites.tucuman.gob.ar/tramite/4996/constitucion-de-asociaciones-civiles>

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Apéndice 4**



**PRÁCTICA  
PROFESIONAL 2**

---

**INFORME FINAL**

**Alumna: Mansilla Natalia Luciana**

**DNI: 40.088.270**

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### INTRODUCCIÓN

En este curso “PRACTICA PROFESIONAL II” mi tarea fue la creación de la persona jurídica de una fundación,

Una fundación es un tipo de persona jurídica. Esta se caracteriza por ser una organización que carece de ánimo de lucro. Su patrimonio se compone de las aportaciones de una serie de personas que se denominan “patronos” que componen el patronato. Sus funciones se establecen en su objeto social.

La elección de esta tarea fue motivada por mi ánimo de ayudar a las personas que ayudan a la sociedad. El propósito de la creación de la persona jurídica es su funcionamiento legal en la provincia de Tucumán.

Para la realización de este trabajo intervinieron las personas que forman parte del equipo de la Fundación con la cual me tocó trabajar.

En el proceso de la tarea asignada lo primero a realizar fue la recabación de información, para ello a los alumnos nos fue suministrada la siguiente página  
<https://www.fiscaliatucuman.gob.ar/direccion-de-personas-juridicas/> ,

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION



### Tramites de Asociaciones Civiles

- Reserva de nombre
- Constitución Sociedades Civiles
- Solicitud de autorización para funcionar como filial
- Cambio de domicilio legal
- Presentación de la documentación contable y asamblearia
- Presentación de documentación de Junta Electoral y elección de autoridades
- Certificación de copias
- Constancia de normal funcionamiento
- Rúbrica de libros
- Pedido de reorganización
- Reforma de Estatuto
- Disolución y cancelación de Personería Jurídica
- Solicitud de informe y desarchivo
- Denuncias

### Trámites de Fundaciones

- Reserva de nombre
- Constitución de Fundaciones
- Autorización para funcionar como filial
- Cambio de domicilio legal
- Tratamiento de documentación contable
- Renovación de autoridades
- Certificación de copias
- Constancia de normal funcionamiento
- Rúbrica de libros
- Reforma de estatutos
- Disolución de Fundaciones
- Solicitud de informe o desarchivo
- Denuncias

En mi caso comencé con la impresión y lectura de los formularios suministrados por la página.

El primer paso para la creación de una fundación es asignarle el nombre y domicilio a la misma. Con respecto al nombre fue de fácil elección, y el nombre que nos asignaron fue "Fundación Cambiando Vidas", en el proceso de asignación de domicilio, dicho domicilio debía coincidir tanto el firmante del contrato de alquiler o cesión con quien figura como dueño en registro inmobiliario, en este caso se me presentaron dificultades para conseguir uno que cumpla con tal requisito, en tanto que al tercer domicilio seleccionado pudimos completar el primer formulario (solicitud de nombre) a presentar en persona jurídica. El siguiente paso fue completar el acta constitutiva para lo cual fijamos objetivos y actividades de la fundación que debían ser plasmada en la misma, luego adoptamos el estatuto tipo otorgado por la página de persona jurídica, completamos la nómina de directivos que en nuestro caso y por ser fundación consta de 5 integrantes (presidente, secretario, tesorero, vocal 1 y vocal 2), mi rol asignado a la fundación fue de tesorero. Concluido este paso, completamos el contrato de cesión de uso del inmueble a la fundación, adjuntamos comprobante de la propietaria del inmueble (secretaria de la fundación). Un requisito fue la demostración del patrimonio el cual consistía en un depósito de \$50.000 por parte de la fundación en Banco Macro, al no contar en dicho momento con ese dinero y sabiendo que sin cumplimentar tal requisito no se podía proceder a la creación de dicha fundación se optó por cambiar de persona jurídica a Asociación Civil. Tal cambio se motivó debido a que la demostración de patrimonio en una Asociación Civil se reduce a \$500.

Con este cambio realizado se volvió a iniciar el trámite de la solicitud del nombre pero en este caso para una asociación, el nombre asignado por persona jurídica fue Asociación Cambiando Vidas. En el caso de una Asociación Civil el número de integrantes es de 13 directivos y 50 asociados (como mínimo), se formó un nuevo equipo para cumplir tal requisito.

Completamos nuevamente el acta constitutiva, estatuto tipo, nómina de directivos, planilla de asociados, y contrato de cesión del inmueble. En dicho proceso de creación y ya estando en el mes de diciembre la Sra Presidenta Felisa del Rosario decidió por motivos personales volver a cambiar de paradigma respecto al tipo de persona jurídica a crear y resolvió volver con el proceso de creación de una Fundación, con lo cual prepare nuevamente el formulario de solicitud de nombre y la nota dirigida al Dr de persona jurídica y se la brinde para su presentación.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

En este curso aprendí como crear la persona jurídica de una Fundación y de una Asociación Civil: los requisitos y procedimientos a realizar para la creación de las mismas. El hecho de existir cambios en la elección de personas jurídicas en el caso que me asignaron fue fructífero en mi aprendizaje ya que mi visión y los contenidos que adquirí se expandieron para mi vida profesional y personal. En lo profesional pude transitar mi aprendizaje sobre dos tipos de personas jurídicas: Fundación y Asociación Civil. En lo personal aprendí a hacer cambios, a tratar con personas sobre temas particulares y a llegar a acuerdos, aceptar distintos puntos de vista y transitar experiencias sabiendo y aceptando que no siempre el objetivo es un fin en particular, a veces el objetivo es sólo el conocimiento de los temas a tratar.

