

**PLAN ESTRATEGICO PARA AUMENTAR LA RENTABILIDAD Y  
SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA ASESORIAS CLASE APARTE**

MARIA PATRICIA MONCAYO SARASTY

DIEGO FERNANDO ASTUDILLO

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GESTIÓN ESTRATEGICA

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:

SILVIO BORRERO CALDAS, PHD

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI

SEPTIEMBRE DE 2011

## TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	i
LISTA DE TABLAS .....	iv
LISTA DE FIGURAS.....	v
RESUMEN.....	1
PALABRAS CLAVES .....	2
ABSTRACT.....	2
KEYWORDS .....	3
INTRODUCCIÓN .....	3
1. MARCO TEÓRICO .....	4
2. METODOLOGÍA.....	7
3. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA ASESORIAS CLASE APARTE.....	9
3.1. ANALISIS DE LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DE LA COMPAÑÍA. ....	9
3.1.1. Definición del Negocio.....	9
3.1.2. Visión del Negocio .....	9
3.1.3. Misión del Negocio.....	9
3.1.4. Análisis de la Estrategia Competitiva.....	10
3.1.5. Análisis de la Estrategia Genérica .....	10
3.1.6. Matriz DOFA.....	10
3.2. ANALISIS DE MERCADEO.....	11
3.2.1. Análisis de la Competencia.....	11
3.2.2. Análisis del Perfil del Cliente .....	12
3.2.3. Análisis del Mercado .....	13

3.2.4.	Producto / Servicio.....	14
3.2.5.	Precio .....	17
3.3.	ANALISIS DE CONTEXTO EXTERNO.....	19
3.3.1.	Análisis del Entorno Externo.....	19
3.3.2.	Análisis Contexto Legal.....	21
3.3.3.	Modelo de Competencia de las Cinco Fuerzas de Porter .....	21
3.4.	ANALISIS DE CONTEXTO INTERNO .....	23
3.4.1.	Modelo de Cadena de Valor de Porter.....	24
3.4.2.	Modelo de las siete “S” de Mckinsey .....	24
3.4.3.	Infraestructura.....	26
3.4.4.	Tecnología .....	27
3.4.5.	Redes Empresariales .....	27
3.5.	ANALISIS FINANCIERO .....	27
3.5.1.	Análisis Financiero Vertical .....	28
3.5.2.	Análisis Financiero Horizontal .....	29
3.5.3.	Indicadores de Rentabilidad.....	30
4.	RESULTADOS .....	30
4.1.	DEFINICIONES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	30
4.1.1.	Definición del Negocio .....	31
4.1.2.	Valores .....	31
4.1.3.	Misión del negocio.....	31
4.1.4.	Visión del Negocio.....	32
4.1.5.	Objetivos Estratégicos del Negocio .....	32
4.1.6.	Objetivos Tácticos del Negocio .....	32

4.1.7. Objetivos Operativos del Negocio .....	32
4.2. MAPA ESTRATÉGICO .....	32
4.3. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS .....	34
4.4. ESTRATEGIA CORPORATIVA, COMERCIAL Y DE ÁREAS FUNCIONALES .....	36
5. CONCLUSIONES .....	38
6. RECOMENDACIONES.....	39
GLOSARIO .....	40
BIBLIOGRAFÍA .....	41

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz DOFA. ....	11
Tabla 2. Estudiantes Matriculados por tipo de Institución Educativa.....	13
Tabla 3. Resultados encuesta de satisfacción Asesorías Clase Aparte. ....	16
Tabla 4. Análisis del Entorno Externo .....	19
Tabla 5. Cadena de Valor de Porter para Asesorías Clase Aparte. ....	24
Tabla 6. Resumen de Ingresos y Gastos .....	27
Tabla 7. Análisis Vertical.....	28
Tabla 8. Análisis Horizontal. ....	29
Tabla 9. Indicadores de Rentabilidad.....	30
Tabla 10. Definición de estrategias.....	35
Tabla 11. Estrategias de las áreas funcionales. ....	37

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estudiantes Matriculados en Educación Superior Cali.....	14
Figura 2. Relación precio demanda.....	17
Figura 3. Relación precio - Costo .....	17
Figura 4. Relación demanda - Utilidad .....	18
Figura 5. Modelo de las cinco fuerzas de Portes, Asesorías Clase Aparte. ....	21
Figura 6. Propuesta de mapa estratégico de la empresa Asesorías Clase Aparte. ....	33
Figura 7. Despliegue de Mapa Estratégico y metas de Asesorías Clase Aparte. ....	33
Figura 8. Opciones genéricas de estrategias competitivas.....	36

## RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a diferentes retos, entre los que está el lograr un nivel de organización tal que les permita sobrevivir en el mercado. Esto puede dificultarse a medida que las empresas van creciendo o que el mercado va cambiando, dejándolas atrás al no haber previsto las amenazas o al haber desaprovechado las oportunidades que se presentan. Este trabajo es un esfuerzo por aplicar los conocimientos adquiridos en el programa de maestría en administración, con el fin de precisar una metodología sencilla que sea aplicable de manera fácil para empresas pequeñas y cuyos propietarios deseen elevar el nivel de capacidades propias de cada empresa, con el fin de formalizar y cumplir sus objetivos.

Analizando los componentes del mercadeo (Kotler & Armstrong, 2007), de indicadores financieros (Prado, 2009), de entornos económicos y políticos, pero especialmente con el uso de herramientas de enfoque estratégico (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2007), se examina la estructura de una empresa pequeña llamada *Asesorías Clase Aparte*, que como otras empresas de similar tamaño han logrado buenos resultados en años anteriores de la mano de sus propietarios, pero que al momento de realizar este trabajo atraviesa por momentos difíciles desde lo financiero y lo comercial. Se pretende entonces concretar un modelo básico de aplicación general, diseñado para aquellas empresas pequeñas o medianas que deseen adoptar formas sencillas de mejorar sus competencias, teniendo como punto central, su visión hacia el futuro y si es del caso reinventándose sin perder su core del negocio, reconociendo además que tiene fortalezas, pero también como cualquier ente dinámico aspectos por mejorar, todo esto para dotar a la empresa de

herramientas que le permitan enfrentar la incertidumbre que genera el cambiante entorno competitivo.

### **PALABRAS CLAVES**

Estrategia, Planeación Estratégica, Visión Estratégica.

### **ABSTRACT**

Small and medium-sized businesses face different challenges, including the need to achieve a level of organization such that allow them to survive in the market. This can be quite difficult as these companies or their markets grow, especially if their managers do not foresee the threats or opportunities that arise. This work applies skills acquired in the MBA program in order to define a simple methodology that is easily applicable to small businesses whose owners want to raise the skill level of each company, and to formalize and meet corporate goals.

Analyzing the marketing components (Kotler & Armstrong, 2007), financial indicators (Prado, 2009), economic and political environments, and applying strategic focus tools (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2007) examines the structure of a small company called Asesorías Clase Aparte, that, like other companies of similar size, has been successful in previous years at the hands of their owners but at the time of this work is facing some financial and commercial issues. This paper also proposes a basic model for those small and medium businesses that intend to improve their skills around their corporate vision and reinvent themselves (without diverging from their core business). This paper should help these companies recognizing their strengths, improving weak aspects,

and acquiring some tools that enable them to better deal with the uncertainty of a changing and increasingly competitive environment.

### **KEYWORDS**

Strategy, Strategic Planning, Strategic Vision.

### **INTRODUCCIÓN**

El problema a tratar es la disminución sistemática en los ingresos de una empresa caleña llamada Asesorías Clase Aparte. Este trabajo busca proponer estrategias a partir del análisis de diferentes variables estratégicas de la empresa para lidiar de mejor manera con esta problemática. Además, el desarrollo de este análisis y los resultados obtenidos pueden servir de modelo a otras pequeñas empresas para enfrentar sus propias coyunturas de crecimiento o supervivencia. El análisis comprende una visión general de la situación en el que se encuentra dicha empresa desde el punto de vista administrativo, financiero y comercial, partiendo de conceptos básicos que se requieren para el conocimiento del entorno en el que se mueve éste tipo de negocios y plantea una alternativa estratégica que lleve, según los autores, a una mayor viabilidad.

El Capítulo 1 recoge las teorías que sirven como base para la realización del trabajo, primordialmente fundamentándose en los postulados generales de la teoría neoclásica, según lo define Chiavenato (Chiavenato, 2006), porque toma lo mejor de las teorías clásicas y las funde con los nuevos avances generados en la administración contemporánea y una variante de esta, la Administración por Objetivos (APO). Con base en esto, el capítulo 2 muestra la metodología que se desarrolla, denominada plan estratégico, centrado

esencialmente en la visión y los objetivos que persigue la organización. Para llegar a una propuesta, basada en el plan estratégico, se realiza en el capítulo 3 un análisis situacional de la empresa Asesorías Clase Aparte; aquí se detalla su direccionamiento estratégico, el análisis de los elementos esenciales de Mercadeo así como un diagnóstico general del contexto externo que incluye su marco regulatorio y la profundización por medio de la herramienta de análisis de las cinco fuerzas de Porter; seguida del análisis interno, donde se explora la estructura de la compañía y se hace uso de herramientas como el Modelo de la Cadena de Valor de Porter o el modelo de las 7 “S” de Mckinsey. Hace parte también de este capítulo el análisis financiero de la empresa, que nos muestra su situación de liquidez y rentabilidad actual. Este diagnóstico permite entrar al capítulo 4 donde se realiza la formalización de las estrategias que se proponen a la empresa, desde las definiciones de Planeación Estratégica, hasta la elaboración del Mapa Estratégico con su despliegue de objetivos y metas y su planteamiento estratégico, como el derrotero eficiente para lograr superar de manera exitosa el momento de dificultad que presenta actualmente.

## **1. MARCO TEÓRICO**

Existen grandes avances en la teoría de la administración de empresas, sin embargo para el desarrollo de este trabajo se ha seleccionado el enfoque de la teoría Neoclásica, básicamente porque entre sus características está el “resaltar los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables” (Chiavenato, 2006). Los autores del presente trabajo plantean que este enfoque le permite a la empresa salirse de lo meramente funcional de su negocio, independientemente de su

tamaño, además le exige grandes esfuerzos que le permitan desarrollar las capacidades necesarias para ser eficaces y eficientes en la gestión de sus recursos.

Sin embargo esta perspectiva de “actividades-medio” sería precaria, si no se considera que una empresa por muy pequeña que sea, tendrá mayores posibilidades de perdurar y crecer en el tiempo al plantearse estrategias con visión de largo plazo (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2007). Entonces, el ingrediente principal que permitirá ese enfoque de preparación y anticipación al futuro será: La estrategia, que la definía Markides de la siguiente manera “Una estrategia superior consiste en encontrar y explotar una posición estratégica singular en el negocio de la compañía, al mismo tiempo que continuamente se buscan nuevas posiciones” (Markides, 2007).

Como se afirmaba anteriormente se hace vital para una empresa perdurar en el tiempo y esto se puede lograr a través de la definición de objetivos de corto, mediano y largo plazo, que permitan direccionar hábilmente los recursos de la compañía para obtener los resultados esperados, esta orientación es propia de la Administración Por Objetivos APO, la cual es derivación de una etapa más avanzada de la teoría Neoclásica (Chiavenato, 2006) y que se fundamenta en la planeación estratégica y en los planes tácticos de las áreas de la compañía.

En esta escuela, la definición de los objetivos tiene gran importancia, dándole su prioridad de acuerdo a la contribución en los resultados claves de la empresa, por esa razón se definen tres categorías una de mayor valor que la otra: **Objetivos Estratégicos** que abarcan a la organización como un todo; **Objetivos Tácticos** que corresponden a cada departamento de la organización y finalmente los **Objetivos Operacionales** que se remiten a cada actividad o tarea (Chiavenato, 2006).

Otro tema importante para la Planeación Estratégica es el análisis del ambiente externo en que se desenvuelve, ya que las conclusiones permitirán descifrar las variables económicas, de la población, la legislación, los desarrollos tecnológicos y en fin todas aquellas que no dependen directamente de la organización pero que moldearán los escenarios donde competirá la compañía (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2007).

Igualmente importante es la revisión de la situación interna de la organización, las fortalezas de la compañía se convierten en el motor que permita avanzar en la obtención de los resultados, mientras que las debilidades retrasan el progreso para al alcanzar dichos objetivos (Chiavenato, 2006). Para efectuar un análisis amplio se deberá tener en cuenta, los recursos (Financieros, Maquinarias, Equipos, Recursos Humanos, Tecnologías y otros) las competencias esenciales de la organización, la estructura organizacional y la evaluación del desempeño de la empresa. (Chiavenato, 2006).

Este análisis le permitirá definir cuál es esa o esas características que le permitirán competir en el mercado y que sus rivales tendrán dificultades para copiar, denominada ventaja competitiva (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2007). La ventaja competitiva es vital para la formulación de las estrategias de diferentes niveles y para adoptar algunos de los cinco planteamientos de estrategia competitiva: La estrategia de bajos costos, la estrategia de diferenciación amplia, La estrategia de mejores costos, La estrategia centrada (o de nicho de mercado) basada en costos bajos y finalmente la estrategia centrada (o de nicho de mercado) basada en la diferenciación (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2007).

Si bien es cierto que una buena planeación estratégica no garantiza el éxito de la compañía en términos de perdurabilidad y crecimiento, si es claro que la ausencia de ésta la

pone en desventaja frente a los competidores que la han adoptado, al brindarles un trayecto definido en la incertidumbre del ambiente empresarial (Freijeiro & Caballero, 2010).

## 2. METODOLOGÍA

Como se vio anteriormente la planeación es uno de los elementos del proceso administrativo, por eso razón se utilizará la metodología conocida como planeación estratégica (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2007), la cual consta de cinco fases:

1. Desarrollar una visión estratégica
2. Establecer objetivos
3. Elaborar una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión
4. Poner en marcha y ejecutar la estrategia
5. Supervisar los avances, evaluar el desempeño y emprender medidas correctivas.

Por su parte Chiavenato plantea cinco fases que aunque relacionadas con las mencionadas anteriormente, pone de manifiesto el análisis tanto externo como interno (Chiavenato, 2006).

1. Formulación de los objetivos organizacionales.
2. Análisis externo del ambiente externo.
3. Análisis interno de la empresa o auditoría interna.
4. Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia a utilizar.
5. Desarrollo de planes tácticos y operacionales de la estrategia.

De acuerdo al objetivo del presente proyecto se trabajarán las primeras tres fases expuestas por Thompson, Strickland y Gamble, con el correspondiente análisis del contexto interno y externo planteado por Chiavenato. Para la fase 3, que corresponde a la elaboración de la estrategia, el trabajo se apoya en herramientas de análisis como la matriz DOFA (Chiavenato, 2006), El modelo de las 7 S de Mackenzie (Francés, 2006) y el modelo de competencia de cinco fuerzas (Porter M. E., 1979), en este último se tienen en cuenta:

- 1) Empresas de otras industrias que ofrecen productos sustitutos.
- 2) Compradores.
- 3) Proveedores de materias primas, partes, componentes u otros recursos e insumos.
- 4) Nuevos actores potenciales
- 5) Rivalidad entre vendedores y competidores.

Por otro lado, se definirá el mapa estratégico de la compañía, donde quedará plasmado el cuadro de mando de la compañía, con las perspectivas y objetivos estratégicos del futuro próximo (Kaplan& Norton, 2002). El plan estratégico estará apoyado en el análisis del mercado en que se desenvuelve la empresa Asesorías Clase Aparte, definiendo sus clientes objetivo, las características de producto, servicio y precio, que sea más competitivo para cumplir los objetivos. (Kotler & Armstrong, 2007).

Desde la etapa administrativa de la organización, se analizará la estructura actual de la compañía, con el fin de proponer la estructura de recursos más eficiente que permita el cumplimiento de los objetivos de la compañía (Varela, 2001).

### **3. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA ASESORIAS CLASE APARTE**

#### **3.1. ANALISIS DE LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DE LA COMPAÑÍA.**

Actualmente la empresa posee las siguientes definiciones de sus componentes de negocio, visión y misión.

##### **3.1.1. Definición del Negocio**

*Pertenece al ramo de la educación, nuestros servicios sirven de complemento a todos los estudiantes en el transcurso de su formación desde la primaria a la universidad diseñados esencialmente como ayuda para suplir sus necesidades académicas.*

##### **3.1.2. Visión del Negocio**

*Nos vemos como la mejor institución de este género a nivel nacional, reconocida por estudiantes y padres de familia como la opción más clara de apoyo para la solución de sus problemas académicos. Con nuestros servicios especiales elevaremos el rendimiento académico de los estudiantes, dándoles mayor seguridad y compromiso en su futuro académico y profesional.*

##### **3.1.3. Misión del Negocio**

*Somos una institución educativa de Cali, con proyección nacional orientada a brindar asesorías académicas de la más alta calidad a los estudiantes con programas actualizados que sirvan de complemento a su formación intelectual. Tenemos como base el*

*compromiso individual y el trabajo en equipo del personal administrativo y docente para el cumplimiento de nuestros objetivos, con el ánimo de ser reconocidos como una empresa confiable ante nuestra comunidad lo cual se reflejará en la retribución rentable al aporte de los socios.*

#### **3.1.4. Análisis de la Estrategia Competitiva.**

Según Porter, las estrategias competitivas se pueden dividir en: estrategias de Disuasión, Ofensivas, Defensivas y de Cooperación (Francés, 2006). De acuerdo al análisis la empresa Asesorías Clase Aparte se mantiene en una permanente estrategia defensiva, buscando que los clientes permanezcan fieles a la compañía, llegando incluso a disminuir precios evitando perder participación, lo cual es una característica de este tipo de estrategias.

#### **3.1.5. Análisis de la Estrategia Genérica**

Para Porter existen básicamente dos estrategias, liderazgo en Costos y Diferenciación. Si bien es cierto no existe una estrategia ordenada y focalizada en la empresa Asesorías Clase Aparte, se pueden identificar características de la estrategia de diferenciación, enfocada a nicho de estudiantes de estratos 4, 5 y 6.

#### **3.1.6. Matriz DOFA**

La matriz DOFA es una de las herramientas más comunes para el análisis del entorno tanto interno como externo, sin embargo esta herramienta va más allá de hacer una simple lista de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (Thompson Jr, Strickland III,

& Gamble, 2007). Como se muestra en la tabla 1, la matriz DOFA construida para la empresa en estudio y permite visualizar elementos importantes para la definición de estrategias para la empresa.

**Tabla 1.** Matriz DOFA.

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
1.	Docentes bien seleccionados	1.	Bajo uso de herramientas tecnológicas
2.	Alto conocimiento de los docentes	2.	No uso de medios masivos
3.	Juventud de los docentes	3.	Poca disponibilidad de agenda de docentes
4.	Estudiantes con altos resultados académicos	4.	Poca visibilidad del local comercial
5.	Enfoque personalizado a las necesidades del estudiante	5.	Visión y misión con alcance reducido
6.	Flexibilidad en la estructuración de formaciones.	6.	Poca oferta de productos y servicios
7.	Clases a Domicilio	7.	Poco conocimiento de la competencia
8.	Calidad en el servicio	8.	Baja dedicación de los propietarios al negocio
		9.	Organización interna débil.
		10.	Uso inadecuado de ingresos del Negocio al mezclarse con los ingresos de los propietarios
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
1.	Internet y redes sociales	1.	Baja Recompra
2.	Mayor exigencia en las entidades educativas	2.	Baja cobertura de clientes a nivel nacional e internacional
3.	Referenciación de clientes satisfechos	3.	Virtualización de la competencia.
		4.	Disminución de la rentabilidad del negocio

Fuente: Elaboración propia

### **3.2. ANALISIS DE MERCADEO**

Por medio del análisis del contexto de Mercadeo se busca identificar las necesidades y los deseos de los mercados meta, para lo cual se analizarán la competencia, los clientes, el mercado, el producto y/o servicio, el precio y la publicidad.

#### **3.2.1. Análisis de la Competencia**

Existen varios competidores directos negocios que ofrecen clases particulares como Abba Asesorías, Advang Asesorías, Tapiro R. Luis Alberto, Taller de tareas y refuerzo, Ana Patricia Zapata Lorza, entre otros, son negocios de personas naturales que en su mayoría no tienen sede y ofrecen clases particulares en las áreas de matemáticas y español, para estudiantes de todo nivel; son manejadas por una sola persona y no cuentan con una

estructura organizacional. Los clientes son atendidos domicilio y las tarifas oscilan entre \$15.000 y \$30.000 la hora, rango en que se encuentra Asesoría Clase Aparte.

Además de competidores directos, hay competencia relevante por cuenta de quienes ofrecen productos sustitutos:

1. es una español;de ,En Internetse eeraque toma el inicio escolar de los estudiantes. (Ochoa, 2011).

Existen varias empresas dedicadas a la realización de cursos preicfes, preparatorios para la presentación de las Pruebas Saber, que realiza el estado colombiano como requisito para el ingreso a la universidad pública. Entre ellos, los más representativos son: Helmer Pardo Grupo Educativo, Preicfes GIQ, Preicfes Q&Q, Preicfes Humat. Los clientes de estas empresas, que son potenciales para Asesorías Clase Aparte, disminuyen su necesidad de requerir del servicio de una clase particular.

### 3.2.2. Análisis del Perfil del Cliente

Los clientes de Asesorías Clase Aparte son estudiantes de todos los niveles, desde primaria hasta postgrados. Las principales variables de segmentación de clientes están determinadas como se relacionan a continuación:

- **Geográficas:** La mayoría de clientes de Clase Aparte se encuentran ubicados en la zona urbana de la ciudad, especialmente están distribuidos en las siguientes proporciones aproximadamente: 60% en la zona sur; 30% en la zona norte, el resto entre el centro, este y oeste, en porcentajes similares.

- **Demográficas:** La edad de los clientes, oscila entre 10 años y 28 años, estudiantes de primaria, bachillerato y Universidad.
- **Psicográficas:** Generalmente los clientes pertenecen a los estratos IV, V y VI, es decir, son estudiantes de colegios y universidades privadas. La mayoría toman cuatro horas en promedio y aproximadamente un tres por ciento toma paquetes promocionales, con descuentos especiales.
- **Conductual:** La mayor demanda del servicio se da cuando los estudiantes están en época de exámenes, especialmente hacia los meses de mayo y noviembre para los universitarios. Los colegiales concentran sus clases en agosto (previo al inicio de clases, para resolver logros pendientes). También se ha notado una importante demanda en marzo, junio y octubre. En contraposición, las demandas más bajas se dan en épocas de vacaciones (julio y diciembre), donde los estudiantes prefieren dedicar su tiempo a actividades recreativas.

### 3.2.3. Análisis del Mercado

De acuerdo al segmento al que le apunta Clase Aparte se puede afirmar que en Cali en el año 2010 habían 125.036 estudiantes matriculados en colegios privados (Secretaria de Educación Municipal, 2010), como se muestra en la tabla 2.

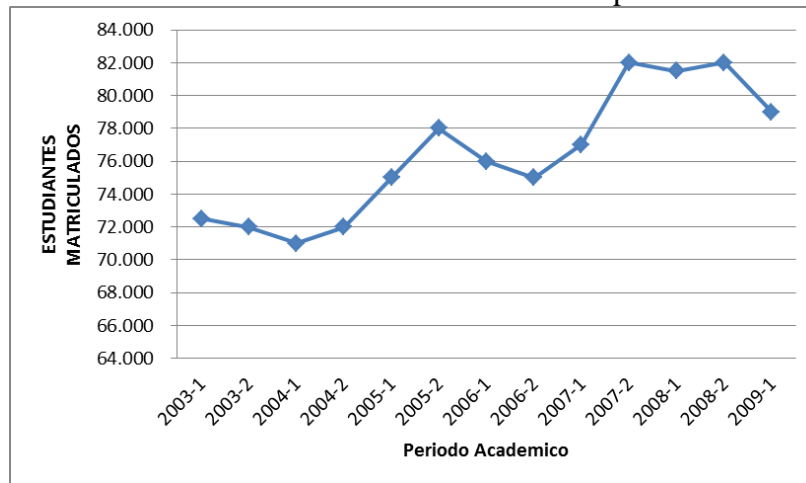
**Tabla 2.** Estudiantes Matriculados por tipo de Institución Educativa

TIPO	2005 - 2006	2006 - 2007	2007 - 2008	2008 - 2009	2009 - 2010	VAR 2007 - 2010
<b>OFICIAL</b>	193.533	191.380	188.391	188.869	187.708	-683
<b>CONTRATADA</b>	78.477	78.273	104.171	101.802	103.578	-593
<b>PRIVADA</b>	193.013	168.395	137.051	131.325	125.036	-12.015
<b>TOTAL</b>	465.023	438.048	429.613	421.996	416.322	-13.291
<b>VARIACIÓN</b>		-26.975	-8.435	-7.617	-5.674	

Fuente: (Secretaria de Educación Municipal, 2010).

En el mismo año los estudiantes matriculados en educación superior, suman alrededor de 80.000 como se puede apreciar en la figura 1 (Secretaria de Educación Municipal, 2010).

**Figura 1.** Estudiantes Matriculados en Educación Superior Cali



Fuente: (Secretaria de Educación Municipal, 2010)

Esto nos da como resultado, un mercado global de alrededor de 205.000 estudiantes en la ciudad de Cali, representados en estudiantes a nivel universitario y de colegios privados a quienes se les puede dirigir los productos de la compañía.

#### 3.2.4. Producto / Servicio

**Características del Servicio.** El servicio principal en Asesorías Clase Aparte es la clase particular, resaltando la parte más importante que es el trabajo individual del estudiante, identificando sus necesidades específicas y definiendo la metodología más conveniente, de acuerdo a lo anterior la clase puede desarrollarse de diversas maneras, como se detalla a continuación:

- Clase personalizada: manejando un mismo tema, para una sola persona.

- Clase grupal: se maneja un mismo tema para un grupo de estudiantes, generalmente compañeros.
- Curso individualizado: los temas se manejan de manera secuencial.
- Clase a domicilio: en el sitio que el cliente determine.
- En la sede: el estudiante se desplaza hasta el sitio en el que se encuentra el profesor.

Según la complejidad de la materia, la clase puede ser básica (generalmente materias de primaria o bachillerato), intermedia (primeros dos semestres de la universidad); avanzada (semestres intermedios); especializada (cuando la materia a enseñar pertenece a un tipo de carreras específicas; generalmente en los últimos semestres de la universidad, especializaciones y maestrías).

**Calidad del servicio.** El servicio se presta con docentes que tienen experiencia en clases personalizadas, son profesionales de universidades prestigiosas o estudiantes de últimos semestres de carreras profesionales. Los docentes son seleccionados de manera rigurosa, primero mediante el estudio de la hoja de vida, seguido por una entrevista personal, la presentación de un examen de conocimientos que se supera con una calificación del 80% y finalmente la evaluación de su primera clase, realizada en la sede y supervisada, en la que se observa su metodología, recursividad, empatía, interés despertado y consecución del objetivo del estudiante.

La calidad del servicio se mide a través de una encuesta de satisfacción realizada anualmente a los clientes, mediante la selección de una muestra aleatoria. La tabla 3

presenta los resultados de la encuesta más reciente realizada en diciembre del 2010, realizada a 97 personas, con un nivel de confianza del 95% y un error máximo del 10%

**Tabla 3.** Resultados encuesta de satisfacción Asesorías Clase Aparte.

¿En términos generales como califica el servicio de clase aparte?	Totalmente satisfecho	satisfecho	totalmente insatisfecho	
	70%	30%	0%	
¿Que tan satisfecho se sintio con las instalaciones?	Totalmente satisfecho	satisfecho	totalmente insatisfecho	
	23%	77%	0%	
¿Que aspectos cree que se podrían mejorar en clase aparte?	Nada	Precio	otras	
	64%	14%	23%	
¿Que fue lo que más le gusto en clase aparte?	Metodologia	Atencion	Lugar	otras
	32%	50%	7%	11%

Fuente: Datos propios de la encuesta.

- El 70% de los clientes de Asesorías Clase Aparte se encuentran totalmente satisfechos con el servicio, mientras el 30% está satisfecho, no se presentan personas insatisfechas.
- En cuanto a las instalaciones de la sede, las encuestas reflejan que el 77% de los clientes está satisfecho, mientras que en menor proporción solo un 23% se encuentra totalmente satisfecho.
- Por otro lado aunque no se sugiere alguna mejora por parte de los encuestados, el precio es un tema a atender ya que un 14% de los encuestados considera que se puede mejorar. Adicionalmente es la atención y la metodología lo que más valoraron los encuestados en un 50% y un 32% respectivamente.

**Estilo del servicio.** El servicio de Asesorías Clase Aparte, no es exclusivo pues existen otras entidades dedicadas al mismo negocio, sin embargo, Clase Aparte lo hace diferente pues, en contraste con la mayoría de los competidores, no se tiene como un sistema temporal o de obtención de ingresos adicionales, sino como un servicio profesional,

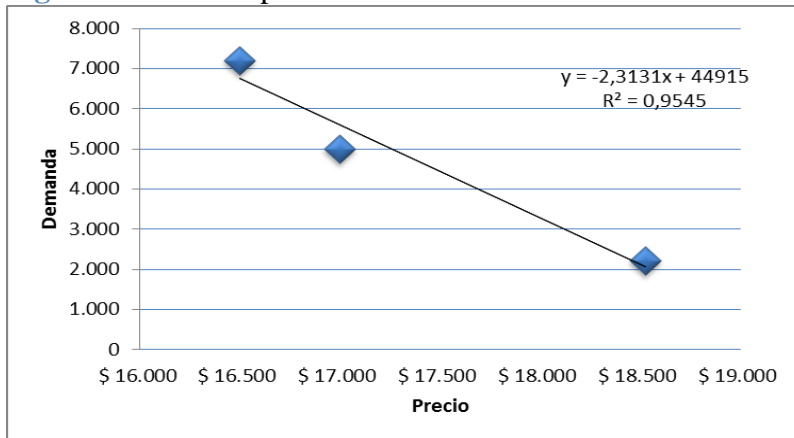
en el cual se le brinda al cliente comodidad en las instalaciones, flexibilidad de horarios, diversidad de materias y alta calidad.

### 3.2.5. Precio

Teniendo en cuenta las figuras 2 y 3, la demanda y los costos tienen una relación inversamente proporcional con el precio; es decir, cuando el precio de las clases se incrementa, las variables mencionadas se disminuyen.

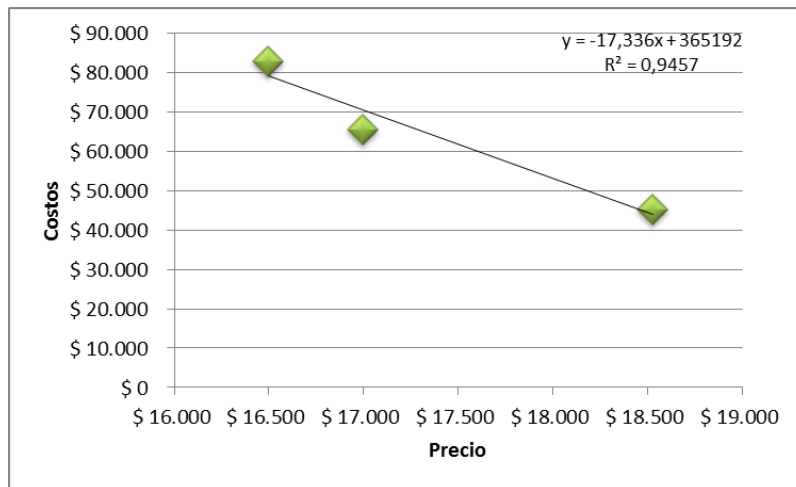
Por cada peso que se incremente en el precio, se producen los siguientes efectos: Disminución de 2,31 horas en la demanda, \$17.336 en los costos y \$17.675 en la utilidad.

**Figura 2.** Relación precio demanda



Fuente: Datos del propietario

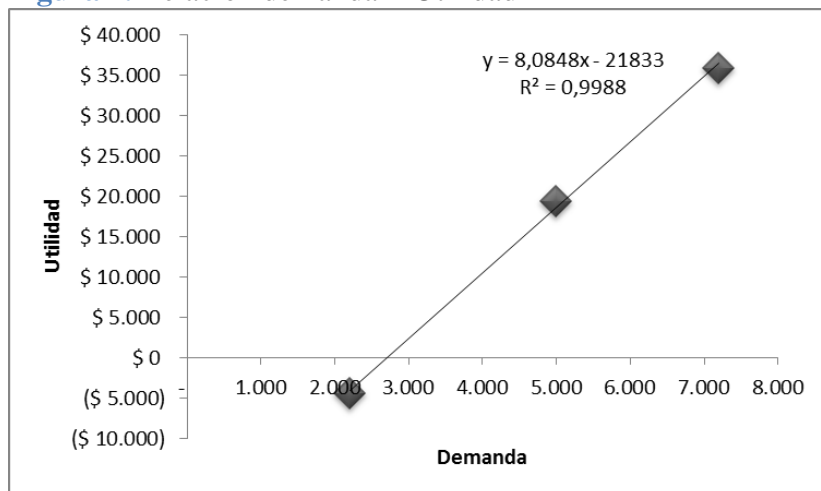
**Figura 3.** Relación precio - Costo



Fuente: Datos del propietario

La figura 4 revela una importante relación, directamente proporcional, entre la demanda y la utilidad, con una fuerte correlación (prácticamente del 100%). Se puede apreciar que por cada hora que se incremente la demanda, se produce también un incremento de \$8.085 en la utilidad.

**Figura 4.** Relación demanda - Utilidad



Fuente: Datos del propietario

### 3.3. ANALISIS DE CONTEXTO EXTERNO

Con el análisis del contexto externo se buscará identificar oportunidades y amenazas para la empresa Asesorías Clase Aparte a nivel Internacional, en Colombia y en la Ciudad de Cali que es donde opera actualmente. También se hará un análisis de tendencias para intuir los acontecimientos futuros que pueden afectar el negocio, teniendo como base eventos pasados y presentes, al final se utilizará la herramienta “las cinco fuerzas de Porter” para analizar la competencia en el sector analizada a partir de los clientes, Empresa y proveedores.

#### 3.3.1. Análisis del Entorno Externo.

La tabla 4 muestra el resumen del análisis del entorno general en el que se desenvuelve la empresa Asesorías Clase Aparte, en este se incluirán los aspectos económico, tecnológico, social, político, físico y Ambiental (Francés, 2006).

**Tabla 4. Análisis del Entorno Externo**

Aspectos Económicos			
Variables	Comportamiento	Amenaza	Oportunidad
Sistema económico dominante	El sistema dominante en Colombia y en Cali, es el capitalista		El capitalismo da lugar a las clases sociales de acuerdo al poder económico de cada una, esto es aprovechado por Asesorías Clase Aparte para direccionar sus servicios de acuerdo al poder adquisitivo.
Índice de desempleo en Colombia	14,6% en enero de 2010 a 13,5% durante el mismo mes de 2011, 9,7% en septiembre de 2011. (DANE, 2011)	Al tener menor ingreso las familias Colombianas, reducen la posibilidad de acudir a apoyos académicos extras que les implican un mayor costo al de sus necesidades básicas.	

Ciudades con menor desempleo en Colombia	En el trimestre julio a Septiembre de 2011 se presentan los siguientes datos: San Andres 7,4%, Barranquilla 8,0%, Bogotá 8,3%, Cartagena 9,4%, (DANE, 2011)		Analizando solamente el factor de empleo o desempleo, estas ciudades pueden representar una mayor oportunidad para la implementación de los servicios de Asesorías Clase aparte pues tienen una menor tasa de desempleo.
Índice de desempleo en Cali	En el trimestre julio septiembre de 2011 Cali presenta un nivel de desempleo del 15,1% (DANE, 2011)	Estos niveles de desempleo representan una amenaza frente al poder adquisitivo de los caleños pues se puede ver disminuido por la falta de oportunidades de empleo, las familias buscarán suplir sus necesidades básicas, impidiendo que puedan invertir en refuerzos académicos.	
<b>Aspectos Político – Social</b>			
Deserción Universitaria en Colombia	Mientras el Departamento de Colombia con niveles más bajos de deserción Universitaria es el Huila con el 37,18%, El Valle del Cauca maneja unos niveles del 53,49%. (SPADIES, 2011)	Las universidad y Colegios Crean programas de nivelación académica, cursos pre-Icfes, tutorías gratuitas, con el fin de dar apoyo desde adentro a los alumnos activos como los potenciales	Definir mercado objetivo a los alumnos que salen del bachillerato con bases deficientes sobre todo en áreas numéricas, además para obtener buenos resultados en las pruebas de estado (ICFES),  Se puede desarrollar un nuevo servicio tendiente a que los alumnos que salgan de bachillerato puedan tener a través de asesorías clase aparte una orientación profesional que les permita escoger acertadamente su carrera profesional.
<b>Aspectos Tecnológicos</b>			
<b>Variables</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
Sistemas de información o e-learning	Una fuente cada vez más frecuente de consulta es Internet, para las dudas académicas.	Muchas entidades educativas tienen ayudas gratuitas por internet, lo que resta posibilidades para Asesorías Clase Aparte.	Hay una oportunidad, integrando a Asesorías Clase Aparte en el medio virtual y desarrollando programas a través de la web para vender ayudas académicas por éste medio, buscando diferenciación y seguridad en las consultas, además permitiendo la globalización el servicio.

Educación a Distancia	Innovación Pedagógica, formación profesional en diferentes países, grupo académico de talla internacional. Tutores permanentes.	Encuentran en ésta alternativa, apoyo académico constante a través de tutores	Refuerzo personalizado es un factor importante para la comprensión de las materias, por lo que Asesorías Clase Aparte puede brindar éste servicio a éste público para que puedan avanzar en sus estudios profesionales.
-----------------------	---	---	---

Fuente: Creación Propia

### 3.3.2. Análisis Contexto Legal

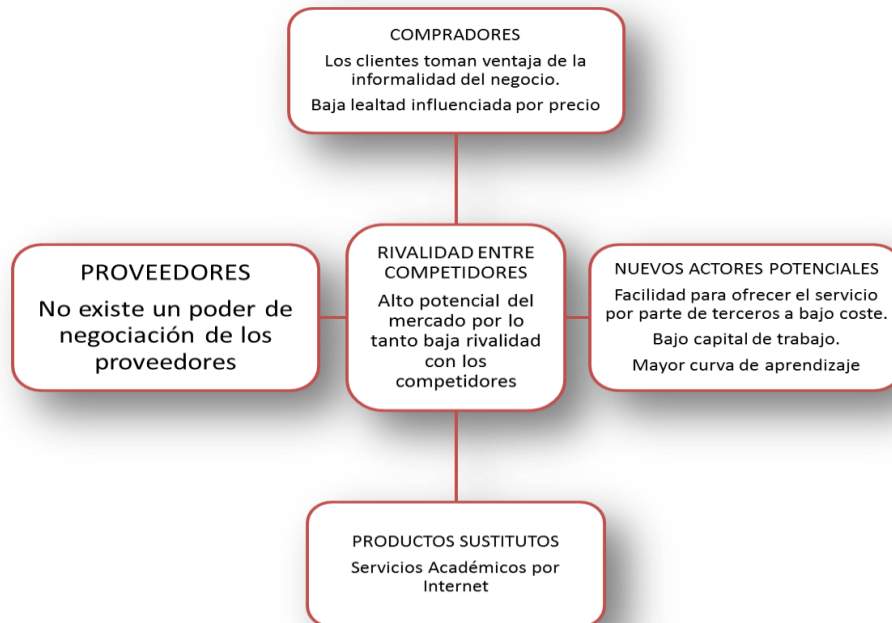
En Colombia este tipo de empresas no han sido reglamentadas por la ley de educación, ya que su principal función es adaptarse a las necesidades particulares que requiera cada estudiante dentro de su proceso educativo a nivel formal o informal.

Quizá el mejor acercamiento a la reglamentación fue la ley 1064 de 2006, que determina como las entidades antes consideradas como de educación no formal, se elevan a la categoría de entidades de educación para el trabajo y el desarrollo humano, cuyo fin es poder obtener un certificado de aptitud ocupacional, sin embargo esta reglamentación no cobija a las entidades prestadoras del servicio de refuerzos académicos como Clase Aparte, las cuales se ven abocadas a hacer básicamente el registro en la Cámara de Comercio.

### 3.3.3. Modelo de Competencia de las Cinco Fuerzas de Porter

La figura 5 corresponde a la representación gráfica del modelo de competencia de cinco fuerzas de Porter (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2007), aplicado a la empresa Asesorías Clase Aparte.

**Figura 5.** Modelo de las cinco fuerzas de Portes, Asesorías Clase Aparte.



Fuente: elaboración propia

1. Poder de Negociación de los compradores o clientes: El principal canal de distribución de clases particulares es el mismo docente, a pesar de que el recibe una parte del precio que se cobra por el servicio, no tiene dependencia directa con Asesorías Clase Aparte puesto que no hay un contrato laboral que lo comprometa. El cliente conoce dicha situación lo que le permite hacerle propuestas directas al docente. Muchas llamadas de los clientes han terminado en la consulta, pues simultáneamente están cotizando en otras partes. Finalmente se deciden por otros sitios donde se les cobra más barato.
2. Poder de Negociación de los proveedores o vendedores: Los mismos docentes, que como se dijo anteriormente constituyen un canal de distribución, son también los proveedores del negocio. De hecho al no existir un contrato de trabajo no tienen un

poder de negociación debido a que no existe obligatoriedad del docente para dictar una clase, ni de la empresa para asignarla a un docente específico.

3. Amenazas de nuevos entrantes: No existen barreras de entrada pues cualquier profesional puede ofrecer el servicio de clases personalizadas. El mismo servicio se ofrece por otras personas, sin costos fijos. La empresa cuenta con poco capital de trabajo necesario para mantener su posicionamiento frente a nuevos competidores. La Empresa tiene debilidad en el ofrecimiento del servicio a través de medio virtual, lo que hace que el tiempo necesario para ser competitivo tenga una curva de aprendizaje mayor al de sus competidores.
4. Amenaza de productos sustitutivos: El mercado creciente de clases y videos de corte académico a través de internet, normalmente con precios más económicos, con facilidad de acceso y de pago, representa una fuerte amenaza para el servicio que se presta en Asesorías Clase Aparte
5. Rivalidad competidores existentes: A pesar de que existe variedad de oferta en el servicio de clases personalizadas, también existe una alta demanda del mismo, lo que hace que cada competidor tenga una parte del mercado sin que se satisfaga completamente la demanda real. Esto hace que no exista una rivalidad marcada entre los mismos.

#### **3.4. ANALISIS DE CONTEXTO INTERNO**

El análisis interno permitirá determinar las fortalezas y debilidades que tiene la Empresa Asesorías Clase Aparte frente a sus competidores y la capacidad que ésta tiene para aprovechar sus oportunidades y minimizar sus amenazas.

Para determinar sus fortalezas y debilidades se usaran herramientas como la cadena de valor de Porter (1985) y el modelo de las siete “S” de Mckinsey.

### 3.4.1. Modelo de Cadena de Valor de Porter

A través del análisis de la Cadena de Valor de Porter, se pretende documentar a nivel macro la conexión de las actividades que se realizan en la empresa Asesorías Clase Aparte, es de anotar que la mayoría de estas actividades son realizadas por dos personas: el propietario de la empresa y su secretaria, por lo cual es evidente la falta de especialización en la práctica, Tabla 5.

**Tabla 5. Cadena de Valor de Porter para Asesorías Clase Aparte.**

<b>Dirección</b>	Cultura Corporativa direccionada al servicio al cliente, Alto compromiso con la calidad del servicio, la puntualidad, tolerancia, responsabilidad, confianza y respeto.
<b>Finanzas</b>	Baja cartera por ventas de contado, disminución en la entrada de efectivo por disminución en las ventas, Bajo margen de utilidad en la relación Costo/valor.
<b>Suministros</b>	La compra de Materiales o equipos de oficina es baja.
<b>Recursos Humanos</b>	Programa de selección basado en pruebas de conocimiento académico y docente, baja rotación de personal, funcionarios comprometidos con la empresa, relaciones amistosas y de cooperación.
<b>Tecnología</b>	Know-How del proceso de difundir el conocimiento y mejorar la calidad académica de los estudiantes. Baja inversión en tecnología, y en procesos de marketing a través de éste medio.
<b>Operaciones</b>	Coordinación Y sincronización Entre solicitud de Clase, asignación Docente, puntualidad y entrega del servicio.
<b>Mercadeo</b>	Falta de Fuerza de ventas. Programas de publicidad escasa Precios competitivos Baja selección de Canales de venta
<b>Servicio de posventa</b>	Ejecución de Encuesta de Satisfacción

Fuente: Elaboración Propia

### 3.4.2. Modelo de las siete “S” de Mckinsey

El modelo de las siete “S” de Mckinsey, permite examinar de manera desagregada los diferentes elementos que componen la organización con el fin de identificar ventajas competitivas y aspectos que requieren atención para mejorarlos (Francés, 2006):

- **Estrategia**

Asesorías Clase Aparte no posee un plan Estratégico, con este trabajo se pretende dejar lo formalizado

- **Estructura**

La Estructura de la empresa, es funcional y de esta manera han sido asignadas las responsabilidades. El equipo de colaboradores está conformado por:

**Área Administrativa:**

Director de la institución: ingeniero civil, quien figura como propietario.

Secretaria: Técnica en sistemas del CCED., contratada a término fijo de un año.

**Área Académica:**

Docentes: se cuenta con un equipo de once docentes, ocho profesionales en ingeniería industrial, Química, administración de empresas e ingeniería mecatrónica y tres estudiantes de últimos semestres de las universidades del Valle, y Autónoma, contratados por prestación de servicios.

- **Sistemas**

La empresa no posee una estructura formalizada de procesos, en general las actividades ejecutadas, han sido el resultado de la práctica y habilidades de su propietario.

- **Capacidades**

Una de las ventajas competitivas de Asesorías Clase Aparte es poseer un proceso de selección en palabras de su propietario muy riguroso, esto permite elegir profesionales de universidades prestigiosas o estudiantes de últimos niveles que comprueben ajustarse al perfil requerido por la empresa, conocimiento elevado, empatía y enfocados al logro.

- **Valores Compartidos**

En Asesorías Clase Aparte se comparten los siguientes valores:

Honestidad, Respeto, confianza, puntualidad.

- **Estilo**

El Estilo de Liderazgo de Asesorías Clase Aparte es participativo pues se tiene en cuenta las sugerencias y recomendaciones de las personas que interactúan en la empresa a través de espacios abiertos de dialogo.

- **Personal**

Las personas que conforman el equipo de la Empresa mantienen una alta direccionalidad hacia la atención al cliente, mediante una atención amable y oportuna con el cliente.

### **3.4.3. Infraestructura**

La sede de Asesorías Clase Aparte está ubicada en el Sur de Cali en el barrio la Hacienda, cerca de vías principales como la Avenida Pasoancho y la Carrera 66, de alta afluencia vehicular y con transporte público. La sede cuenta con salones aireados y con buena iluminación en el segundo piso, donde se dictan las clases personalizadas. En el primer piso cuenta con una recepción, biblioteca y una zona de consulta que incluye Internet de banda ancha, formando en su conjunto un ambiente fresco y acogedor.

Está dotada de mesas y escritorios para el uso de los estudiantes y tableros para el uso de los estudiantes.

Asesorías Clase Aparte es una institución de asesorías académicas nacida en el año 2000, Fundada por un ingeniero civil de la Universidad del Cauca, con el objetivo de brindar un servicio asesorías académicas a alumnos de primaria, bachillerato, universitarios y de post-grado, en áreas como: matemáticas, física, química, estadística,

español, inglés, sociales; así como también en áreas especializadas de la salud y de Ingenierías.

#### **3.4.4. Tecnología**

Asesorías Clase Aparte utiliza internet para el proceso de consulta y apoyo académico. Actualmente se encuentra desarrollando la página de internet, que servirá como medio para promocionar el negocio a través de las redes sociales, dicha página se dará a conocer por medio de publicidad escrita entregada en colegios y universidades.

#### **3.4.5. Redes Empresariales**

Clase Aparte cuenta con convenios en colegios privados de la región para llevar a cabo nivelación académica de niños principalmente de colegios bilingües, con alumnos que ingresan a partir de primero de primaria y que requieren nivelación, especialmente en materias como inglés, español y matemáticas.

### **3.5. ANALISIS FINANCIERO**

Asesorías Clase Aparte es un negocio de ventas de contado, posee bajos niveles de endeudamiento, sin embargo su crecimiento no es significativo teniendo en cuenta su base de ingresos. Su Utilidad Neta disminuyó del año 2009 al año 2010 en un 21,7% lo que corresponde a 9 millones menos en el 2010 con respecto al año anterior. Uno de los objetivos de éste proyecto es determinar las principales causas de la disminución en las ventas y la utilidad, para formular alternativas de reactivación.

**Tabla 6.** Resumen de Ingresos y Gastos

	Año 2009	Año 2010	Año 2011 (junio)	Año 2011 (dic proyectado)
No. De horas dictadas	7.200	5.000	1.100	2.200
Valor promedio de la hora	\$ 16.498	\$ 17.000	\$ 18.530	\$ 18.531
Total ventas	\$ 118.785.600	\$ 85.000.000	\$ 20.383.000	\$ 40.768.200
Pago docentes	\$ 64.144.224	\$ 49.300.000	\$ 11.822.140	\$ 23.644.280
pago arriendo	\$ 3.120.000	\$ 5.820.000	\$ 4.500.000	\$ 9.000.000
Pago servicios	\$ 3.120.000	\$ 2.790.000	\$ 1.440.000	\$ 2.880.000
Pago secretaria	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 3.600.000	\$ 7.200.000
Pago publicidad	\$ 1.200.000	\$ 1.100.000	\$ 920.000	\$ 1.840.000
Otros pagos	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 300.000	\$ 600.000
Total Egresos	\$ 78.184.224	\$ 65.610.000	\$ 22.582.140	\$ 45.164.280
Utilidad Neta	\$ 40.601.376	\$ 19.390.000	(\$ 2.199.140)	(\$ 4.396.080)
Punto de Equilibrio (horas)	1.850	2.284	1.383	2.765
Punto de Equilibrio (\$)	\$ 30.521.739	\$ 38.833.333	\$ 25.619.048	\$ 51.234.277

Fuente: Datos suministrados por el propietario.

De la tabla 6, se puede observar cómo viene disminuyendo las ventas pasando de 118 millones en 2009 a un esperado de 40 millones en 2011 y aunque los ingresos disminuyen de 78 a 45 millones en los mismos años, se encuentra que por la baja de ingresos se espera una pérdida de 4 millones finalizando el 2011.

### 3.5.1. Análisis Financiero Vertical

**Tabla 7.** Análisis Vertical.

	2009		2010		2011 (Proyectado)	
	MONTO	% DEL TOTAL	MONTO	% DEL TOTAL	MONTO	% DEL TOTAL
Ventas Netas	\$ 118.785.600	100%	\$ 85.000.000		\$ 40.768.200	
Costo de Producto Vendido	\$ 64.144.224	54,0%	\$ 49.300.000	58,0%	\$ 23.644.280	58,0%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 54.641.376</b>	<b>46,0%</b>	<b>\$ 35.700.000</b>	<b>42,0%</b>	<b>\$ 17.123.920</b>	<b>42,0%</b>
Gastos de Administración	\$ 12.240.000	10,3%	\$ 14.610.000	17,2%	\$ 19.080.000	46,8%
Gastos de Ventas	\$ 1.800.000	1,5%	\$ 1.700.000	2,0%	\$ 2.440.000	6,0%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 40.601.376</b>	<b>34,2%</b>	<b>\$ 19.390.000</b>	<b>22,8%</b>	<b>(\$ 4.396.080)</b>	<b>-10,8%</b>
Intereses	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%
UAI	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%
Provisión para impuestos	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 40.601.376</b>	<b>34,2%</b>	<b>\$ 19.390.000</b>	<b>22,8%</b>	<b>(\$ 4.396.080)</b>	<b>-10,8%</b>

Fuente: Datos del propietario.

Frente a la variación en los diferentes años se puede apreciar en la tabla 7 como los gastos de administración vienen incrementando su participación frente a las ventas netas, es así como en el 2009 representaban el 10,3% y en el 2011 ya se encuentran en el 46,8% (proyectado al final del año). Finalmente se observa como la Utilidad Neta pasa del 34,2% en el 2009 a -10,8% en lo esperado del 2011, lo que representa una pérdida importante pues los ingresos disminuyen.

### 3.5.2. Análisis Financiero Horizontal

**Tabla 8.** Análisis Horizontal.

	2009	2010	2009 Vs 2010		2011	2010 Vs 2011	
			Var en pesos	Var Porcentual		Var en pesos	Var Porcentual
Ventas Netas	\$ 118.785.600	\$ 85.000.000	(\$ 33.785.600)	-28,4%	\$ 40.768.200	(\$ 44.231.800)	-52,0%
Costo de Producto Vendido	\$ 64.144.224	\$ 49.300.000	(\$ 14.844.224)	-23,1%	\$ 23.644.280	(\$ 25.655.720)	-52,0%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 54.641.376</b>	<b>\$ 35.700.000</b>	<b>(\$ 18.941.376)</b>	<b>-34,7%</b>	<b>\$ 17.123.920</b>	<b>(\$ 18.576.080)</b>	<b>-52,0%</b>
Gastos de Administración	\$ 12.240.000	\$ 14.610.000	\$ 2.370.000	19,4%	\$ 19.080.000	\$ 4.470.000	30,6%
Gastos de Ventas	\$ 1.800.000	\$ 1.700.000	(\$ 100.000)	-5,6%	\$ 2.440.000	\$ 740.000	43,5%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 40.601.376</b>	<b>\$ 19.390.000</b>	<b>(\$ 21.211.376)</b>	<b>-52,2%</b>	<b>(\$ 4.396.080)</b>	<b>(\$ 23.786.080)</b>	<b>-122,7%</b>
Intereses	\$ 0	\$ 0	\$ 0	0,0%	\$ 0	\$ 0	0,0%
UAI	\$ 0	\$ 0	\$ 0	0,0%	\$ 0	\$ 0	0,0%
Provisión para impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	0,0%	\$ 0	\$ 0	0,0%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 40.601.376</b>	<b>\$ 19.390.000</b>	<b>(\$ 21.211.376)</b>	<b>-52,2%</b>	<b>(\$ 4.396.080)</b>	<b>(\$ 23.786.080)</b>	<b>-122,7%</b>

Fuente: Datos suministrados por el propietario.

Como se puede observar en la tabla 8, se vienen presentando disminuciones sistemáticas en los ingresos de la empresas Clase Aparte la variación del año 2009 frente al 2010 es negativa, presentándose una disminución del -28,4% en ventas y en la utilidad bruta del -34,7%, la situación se empeora para el proyectado del 2011 al presentarse una variación del -52%, mientras que los gastos de administración se crecen en un 19,4% comparando año 2009 contra el 2010, y es aún mayor en el 2011 incrementándose en un 30,6%. Finalmente al relacionar la Utilidad Neta del 2010 frente a la del 2009 decrece en 21 millones con un porcentaje del 52,2%, mientras que en el año 2011 se espera una disminución de 23 millones correspondientes al -122,7%.

### 3.5.3. Indicadores de Rentabilidad

La tabla 9 nos muestra como el margen de utilidad bruta pasa en el 2009 de 46% al 2011 (proyectado) al 42%, mientras que el margen de utilidad neta que en el año 2009 era de 34,2% en el 2010 disminuye al 22,8% y al 2011 se espera que al finalizar el año se obtenga un resultado negativo del -10,8%

**Tabla 9.** Indicadores de Rentabilidad.

	2009	2010	2011
Ventas Netas	\$ 118.785.600	\$ 85.000.000	\$ 40.768.200
Costo de Producto Vendido	\$ 64.144.224	\$ 49.300.000	\$ 23.644.280
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 54.641.376</b>	<b>\$ 35.700.000</b>	<b>\$ 17.123.920</b>
Gastos de Administración	\$ 12.240.000	\$ 14.610.000	\$ 19.080.000
Gastos de Ventas	\$ 1.800.000	\$ 1.700.000	\$ 2.440.000
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 40.601.376</b>	<b>\$ 19.390.000</b>	<b>(\$ 4.396.080)</b>
Intereses	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UAI	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Provisión para impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 40.601.376</b>	<b>\$ 19.390.000</b>	<b>(\$ 4.396.080)</b>
Margen de Utilidad Bruta	46,0%	42,0%	42,0%
Margen de Utilidad Operacional	34,2%	22,8%	-10,8%
Margen de Utilidad Neta	34,2%	22,8%	-10,8%

Fuente: Datos suministrados por el propietario

## 4. RESULTADOS

Gracias al análisis realizado utilizando los diferentes modelos y herramientas de la Administración Estratégica se procede a proponer el nuevo camino que podría recorrer Asesorías Clase Aparte para lograr su subsistencia y crecimiento en el tiempo.

### 4.1. DEFINICIONES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Una vez realizado el análisis se definen los siguientes elementos de la planeación estratégica

#### 4.1.1. Definición del Negocio

Asesorías académicas de apoyo a estudiantes de cualquier nivel

#### 4.1.2. Valores

**Honestidad:** Los funcionarios de Clase Aparte actuamos con base en la verdad y la sinceridad.

**Confianza:** Brindamos servicios de calidad que le permiten al cliente tener a clase aparte como su mejor aliado para alcanzar sus objetivos académicos.

**Respeto:** por el cliente, por su tiempo, por su nivel de conocimiento, por su velocidad de aprendizaje.

**Tolerancia:** Entendemos al cliente interno y externo con sus necesidades y requerimientos, brindando atención y soluciones con amabilidad y camaradería.

**Responsabilidad:** En clase aparte estamos comprometidos con el cliente y el logro de sus obligaciones académicas.

**Puntualidad:** En Clase aparte satisfacemos las necesidades del cliente con oportunidad y calidad.

#### 4.1.3. Misión del negocio

Somos una empresa dedicada a la formación, al mejoramiento de resultados académicos de nuestros clientes y al alcance de sus metas futuras.

Contamos con un equipo docente y administrativo comprometido con la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes. Velamos por el bienestar de nuestros empleados, y contribuimos en el desarrollo de sus competencias y su calidad de vida. Cumplimos con las leyes Colombianas que aplican a nuestro negocio. Propendemos por la justa retribución a la inversión de los propietarios.

#### 4.1.4. Visión del Negocio

Ser elegida en el año 2017 como la mejor alternativa de fortalecimiento académico que genere confianza y satisfacción en sus clientes.

#### 4.1.5. Objetivos Estratégicos del Negocio

- Maximizar el valor del negocio
- Incrementar la Utilidad Neta
- Incrementar Ingresos
- Optimizar Gastos e Inversiones
- Incrementar la Satisfacción del cliente
- Enfoque a la mejora continua y a la innovación
- Optimizar los procesos de servicio al cliente
- Incrementar los niveles de competencia de los empleados

#### 4.1.6. Objetivos Tácticos del Negocio

- Innovar en la creación de nuevos servicios y productos.
- Atraer y retener personas con altos niveles de competencias

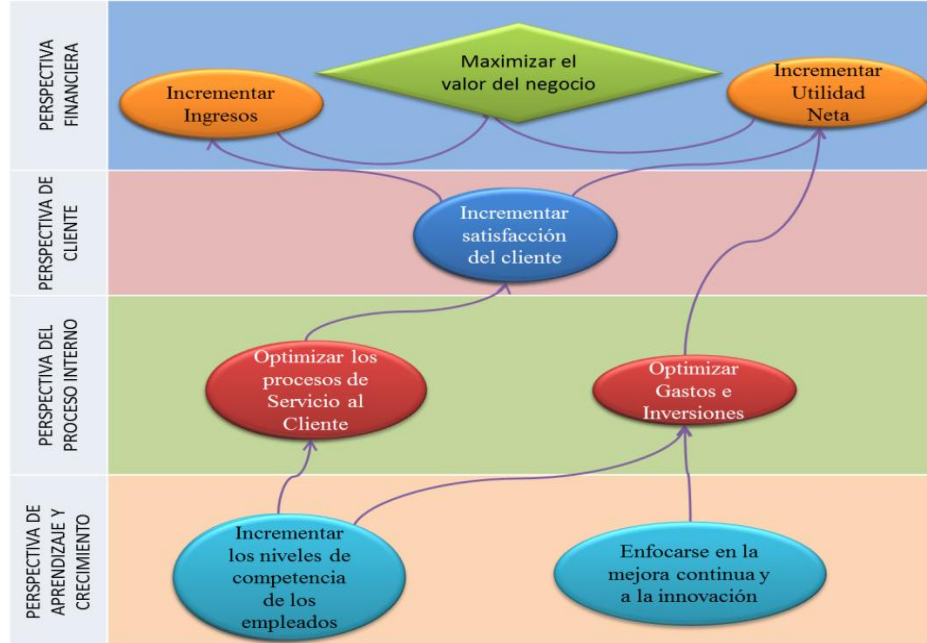
#### 4.1.7. Objetivos Operativos del Negocio

En la medida que se especifique la división de las actividades de la empresa, se definirán los objetivos de las tareas correspondientes.

### 4.2. MAPA ESTRATÉGICO

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2002), es una herramienta de administración enfocada en el equilibrio organizacional y se basa en 4 perspectivas: financiera, Clientes, Procesos Internos y aprendizaje / crecimiento organizacional, se busca con esto que las organizaciones alcancen la alineación y enfoque (Chiavenato, 2006). El mapa estratégico de la figura 6, nos muestra el enfoque estratégico que se propone a la empresa para lograr sus objetivos.

**Figura 6.** Propuesta de mapa estratégico de la empresa Asesorías Clase Aparte.



Fuente: Elaboración propia

Una vez definido el mapa estratégico se especifican los indicadores con los cuales se medirá el avance de la compañía en el camino de lograr su objetivo, esto permitirá que todo el esfuerzo de la compañía se enfoque hacia el objetivo y sea coherente con la estrategia planteada. Ver Figura 7, despliegue de indicadores y metas del mapa estratégico de Asesorías Clase Aparte.

**Figura 7.** Despliegue de Mapa Estratégico y metas de Asesorías Clase Aparte.

	VINCULOS DE CAUSA Y EFECTO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
PERSPECTIVA FINANCIERA		Incrementar Ingresos  Incrementar la Utilidad Neta	Incremento en ventas vs año anterior  Margen de Utilidad Neta	Incrementos en ventas anuales del 20%.  Margen de Utilidad Neta superior al 30%	Implementar agresivas campañas publicitarias en medios acordes, masivos e innovadores.  Disminución de precios para incrementar la demanda.
PERSPECTIVA DE CLIENTE		Incrementar la Satisfacción del cliente	Resultado encuesta de satisfacción	Satisfacción superior o igual al 95%	Definir protocolos de postventa, al finalizar el estudio con un cliente.
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO		Optimizar Gastos.  Optimizar los procesos de servicio al cliente	Disminución gastos vs año anterior	Disminución de gastos administrativos en un 40% en el 2012	Disminución costos fijos
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		Enfoque a la mejora continua y a la innovación  Incrementar los niveles de competencia de los empleados	Incentivos a ideas y mejoras propuestas.  Cumplimiento de actividades de planes de trabajo individuales, con enfoque a competencias	Llevar a termino mínimo el 50% de las ideas seleccionadas  Cumplimiento al 100% de actividades planteadas por empleados	Reorganización estructural de la compañía, con enfoque al aprovechamiento de los clientes presenciales y virtuales y al desarrollo de competencias del personal

Fuente: Elaboración propia

### 4.3. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

El listado definido anteriormente mediante la matriz DOFA, es la base fundamental para plantear las acciones estratégicas que permitirán velar por la supervivencia, y esencialmente, por el crecimiento paulatino y constante de la empresa. En la tabla 10 se cruzan las diferentes entradas de la matriz DOFA para producir las estrategias mencionadas. En esta sección se nombran los resultados de manera general, las estrategias

definidas serán ampliadas y clasificadas en el capítulo 8, con la explicación correspondiente que especifica la metodología a seguir para la puesta en marcha de las mismas.

**Tabla 10.** Definición de estrategias

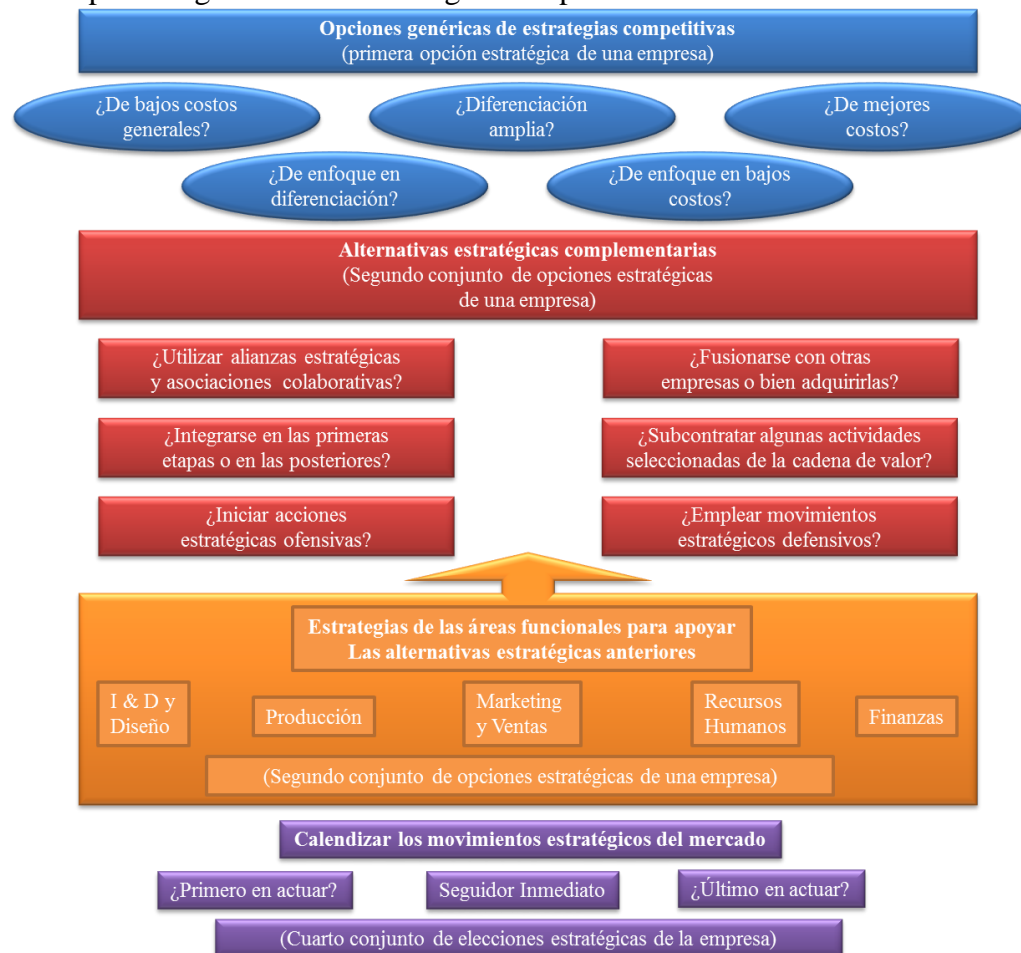
<p style="text-align: center;">INTERNOS</p>	<p><b>FORTALEZAS – F</b></p> <p>F1. Docentes bien seleccionados  F2. Alto conocimiento de los docentes  F3. Juventud de los docentes  F4. Estudiantes con altos resultados académicos  F5. Enfoque personalizado a las necesidades del estudiante  F6. Flexibilidad en la estructuración de formaciones.  F7. Clases a Domicilio  F8. Calidad en el servicio</p>	<p><b>DEBILIDADES – D</b></p> <p>D1. Bajo uso de herramientas tecnológicas  D2. No hay uso de medios masivos publicitarios  D3. Poca disponibilidad de agenda de docentes  D4. Poca visibilidad del local comercial  D5. Visión y misión con alcance reducido  D6. Poca oferta de productos y servicios  D7. Poco conocimiento de la competencia  D8. Baja dedicación de los propietarios al negocio  D9. Ausencia de manual de funciones formalizado.  D10. Uso inadecuado de ingresos del Negocio al mezclarse con los ingresos de los propietarios</p>
<p style="text-align: center;">EXTERNOS</p> <p><b>OPORTUNIDADES -O</b></p> <p>O1. Internet y redes sociales  O2. Mayor exigencia en las entidades educativas  O3. Referenciación de clientes satisfechos</p>	<p><b>ESTRATEGIAS – FO</b></p> <p>1. Ingresar al mundo virtual, por medio de una página construida en compañía de los docentes, que permita la interacción con otro tipo de cliente.  2. Establecer convenios de promoción de Clase Aparte con entidades educativas, con énfasis en su calidad y resultados.  3. Establecer incentivos a clientes que referencien nuevos prospectos.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS – DO</b></p> <p>1. Reorganización estructural de la compañía, con enfoque al aprovechamiento de los clientes presenciales y virtuales.  2. Evaluación de formalización de contratos con la planta de los docentes para lograr exclusividad.</p>
<p><b>AMENAZAS – A</b></p> <p>A1. Baja Recompra  A2. Baja cobertura de clientes a nivel nacional e internacional  A3. Virtualización de la competencia.  A4. Disminución de la rentabilidad del negocio</p>	<p><b>ESTRATEGIAS –FA</b></p> <p>1. Definir protocolos de postventa, al finalizar el estudio con un cliente.  2. Definir programas de refuerzo estudiantil aplicables a nivel nacional, por medio de la página de internet.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS – DA</b></p> <p>1. Ampliación del portafolio de productos y servicios.  2. Implementar agresivas campañas publicitarias en medios acordes, masivos e innovadores.  3. Disminución de precios y costos fijos</p>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4. ESTRATEGIA CORPORATIVA, COMERCIAL Y DE ÁREAS FUNCIONALES

La figura 8 muestra la relación que existe entre las diferentes estrategias competitivas y aquellas de apoyo que se pueden seleccionar para alcanzar los objetivos planteados (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2007).

**Figura 8.** Opciones genéricas de estrategias competitivas.



Fuente: (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2007)

Haciendo un recorrido por la gráfica 8 y luego del análisis de la situación de la compañía proponemos a la empresa Asesorías Clase Aparte adoptar la **Estrategia**

**Competitiva De Mejores Costos** que pretende dar al cliente más valor por su dinero (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2007), se pretende con esto lograr un incremento de la demanda, los ingresos y la utilidad. Adicionalmente al hacer el análisis, se puede afirmar que siendo más eficientes en los gastos, se puede mejorar el margen que permita unos precios más competitivos, sin sacrificar la rentabilidad del negocio. Dado que la figura 3 Precio vs Costo muestra un incremento en la relación de los costos al reducir el precio, especialmente afectado por el hecho de que el costo de la hora pagada al profesor continua constante; se plantea entonces reestructurar la forma de contratar los profesores definiendo una planta permanente con asignación salarial fija, a un costo inferior al que se genera de la manera actual en Clase Aparte y con un número de docentes inferior al que se tiene y que atiendan la demanda, de tal manera que el nuevo costo generado se reduzca respecto del valor que se tiene en la actualidad.

Como estrategia para incrementar la demanda se recomienda reubicar la sede, en un sitio cercano a las universidades y colegios. Se sugiere los barrios nuevos que están surgiendo en medio de las universidades. Para lograr mayor penetración en el mercado se recomienda utilizar el internet y las redes sociales para dar a conocer los servicios y promociones y posicionar la marca de manera masiva. Asesorías Clase aparte tiene una ventaja comparativa con respecto a la competencia y es la calidad de su servicio, la cual debe mantenerse pues es la base que apunta hacia el objetivo general.

En la tabla 11 se resume el papel de las áreas funcionales de la empresa, las iniciativas estratégicas y la tarea estratégica para llevarla a cabo.

**Tabla 11.** Estrategias de las áreas funcionales.

ESTRATEGIAS DE LAS AREA FUNCIONALES DE SOPORTE		
AREA FUNCIONAL	INICIATIVA	TAREA ESTRATÉGICA
I & D y Diseño	Diseño de productos y servicios	Disminución de precios, siendo más competitivos que la competencia sin perder rentabilidad
		Especializarse en una sola rama de refuerzo académico especialmente en matemáticas, por ser el conocimiento en este tema una ventaja competitiva.
	Alianzas	Ampliación del portafolio de productos y servicios, por ejemplo creación de documentos de apoyo al refuerzo de estudio
		Establecer convenios de promoción de Clase Aparte con entidades educativas, con énfasis en su calidad y resultados, con el fin de mejorar el nivel de los estudiantes con dificultades en los resultados.
Innovación	Ingresar al mundo virtual, por medio de una página construida en compañía de los docentes, que permita la interacción con otro tipo de cliente.	
	Definir programas de refuerzo estudiantil aplicables a nivel nacional, por medio de la página de internet.	
Marketing y Ventas	Publicidad	Implementar agresivas campañas publicitarias en medios apropiados, masivos e innovadores. Ejemplo: promociones a través de la página <a href="http://www.groupon.com.co">www.groupon.com.co</a>
	Servicio Post Venta	Definir prácticas de fidelización orientadas al servicio postventa de los clientes. Establecer incentivos a clientes que referencien nuevos prospectos.
Recursos Humanos	Cultura	Redireccionamiento cultural de la compañía, con enfoque a la excelencia en la calidad del servicio y al desarrollo de los clientes presenciales y virtuales.
	Estructura	Terminar con los servicios informales por horas de numerosos profesores y continuar con un número reducido de ellos, especializados en matemáticas y contratos formalizados que exijan exclusividad.
	Compensación	Definir un salario básico con los profesores, estableciendo un número mínimo de horas al mes y a partir de ese número establecer comisiones por horas adicionales.
	Incentivos	Promover concursos entre los empleados, especialmente los profesores, para incentivar la calidad, la generación de ideas y la venta de servicios de Clase Aparte.

Fuente: Elaboración propia

## 5. CONCLUSIONES

El mercado de las asesorías académicas ha venido cambiando y la empresa Asesorías Clase Aparte, ha presentado un proceso de modernización lento, con enfoque funcional y visión de muy corto plazo, que no le ha permitido crecer de manera significativa, sino por el contrario cada vez son menores los ingresos que recibe. La empresa ha desarrollado una ventaja competitiva muy importante y es la selección apropiada de los profesores que prestan su servicio, ya que cumplen con un perfil que permite que los clientes se sientan no

solo satisfechos por el conocimiento recibido, sino también por su enfoque amable y dedicado a ellos.

Se presentan grandes oportunidades en el mercado, como la gran cantidad de posibles clientes desatendidos, el poder atacar la informalidad de la gran mayoría de competidores, pero se considera que el ingreso a Internet, puede ser en el largo plazo el diferenciador más neurálgico para la compañía, por su amplio espectro geográfico de uso y la flexibilidad para ajustarlo a un mercado masivo.

A pesar de que la estructura organizacional de la empresa tiene un enfoque eminentemente funcional, posee la flexibilidad y el tamaño para ajustarse rápidamente a las sugerencias propuestas de empleados y tareas estratégicas. Uno de sus principales factores de éxito, es el compromiso de la dirección de la empresa para efectuar los cambios y este compromiso ha sido demostrado ampliamente por sus propietarios a lo largo de la construcción de este trabajo.

Se espera que con los cambios sugeridos la compañía pueda, lograr su objetivo estratégico de maximizar el negocio, pero que este sea un proceso muy rápido, organizado y sistemático.

## **6. RECOMENDACIONES**

De acuerdo con los resultados obtenidos durante el diagnóstico realizado a la Empresa Asesorías Clase Aparte, y, con miras a lograr la recuperación financiera, de tal manera que el negocio se haga rentable de aquí en adelante, se recomiendan las siguientes acciones:

1. Bajar en un 20% el precio de la hora para el servicio de clases particulares, es decir ajustarlo aproximadamente a \$15.000 por hora en promedio.

2. Re-ubicar la sede hacia un sitio estratégico de mayor visibilidad para los clientes de asesorías clase Aparte, se sugiere un sitio cercano a los colegios y universidades del Sur, buscando en lo posible no incrementar los costos por este rublo.
3. Establecer una nueva política de pagos para los docentes, con contratos de tiempo parcial a término fijo, vinculados de tal manera que su horario de trabajo sea específicamente en las horas en que generalmente los clientes solicitan el servicio con mayor frecuencia y sus honorarios reflejen una importante disminución de los costos variables que se tienen actualmente.
4. Crear productos que puedan ofrecerse de manera grupal (como cursos pre - Icfes o similares) y realizar la oferta de manera masiva a bajos costos a través de una página web, utilizando el poder de las redes sociales por internet.

## GLOSARIO

***Estrategia:*** Es el principal plan a través de cuya aplicación la empresa desarrolla su actividad a lo largo del tiempo, adaptándose a los cambios de su entorno. Así, la estrategia se convierte en la intención de dirigir diferentes acciones con el objetivo de obtener y mantener una ventaja competitiva a lo largo de tiempo (Freijeiro & Caballero, 2010).

***Planeación Estratégica:*** es el establecimiento de una serie de objetivos a largo plazo y la elección de las formas y medios para alcanzar esos objetivos.(Freijeiro & Caballero, 2010).

***Visión Estratégica:*** describe el rumbo que una compañía intenta tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial. Expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro.(Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2007)

## BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de administración*. Mexico, DF: McGraw-Hill.
- DANE. (2009). *Creación de empresas en Colombia*.
- DANE. (31 de Octubre de 2011). *DANE - Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Recuperado el 11 de 11 de 2011, de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_ech\\_sep11.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_ech_sep11.pdf)
- Fayol, H. (1987). *General and Industrial Management*. David S. Lake Pub.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Mexico DF: PEARSON Prentice Hall.
- Freijeiro, A. B., & Caballero, G. (2010). *Dirección estratégica de la Pyme - Fundamentos y Teoría para el éxito empresarial*. Bogotá: Ideas propias Editorial - Ediciones de la U.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Madrid: Gestión 2000.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing Versión para Latinoamérica*. Naucalpan de Juarez, Edo. de México: Pearson Prentice Hall.
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2008). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. Mexico, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Markides, C. C. (2007). *En la estrategia está el éxito*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Ochoa, M. (1 de Enero de 2011). *Asesorías Académicas Milton Ochoa*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2011, de [http://www.miltonochoa.com.co/web\\_corporativa/](http://www.miltonochoa.com.co/web_corporativa/)
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvar Bussines Review* 57, 137-145.
- Porter, M. E. (1980). Competitive Estrategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors. *Free Press*, 35-40.
- Prado, F. (2009). *Todo lo que un ejecutivo debe saber sobre finanzas*. Santiago de Cali: Prado Rodriguez Constanza.
- Real Academia Española. (2007). *Diccionario Práctico del Estudiante*. Barcelona: Santillana.
- Redacción de El País. (4 de Agosto de 2011). ¿Cuanto gana en Cali un profesional recién graduado? *El País*, pág. B1.

Secretaria de Educación Municipal. (2010). *Cali Como Vamos*. Santiago de Cali: Cámara de Comercio de Cali y Bogotá, El País, Casa Editorial El Tiempo, Fundación Alvaralice y Fundación Corona.

SPADIES. (01 de 01 de 2011). *Sistema para la Prevención de la Deserción de la Educación Superior*. Recuperado el 11 de 11 de 2011, de Ministerio de Educación Nacional:  
[http://spadies.mineducacion.gov.co/spadies/consultas\\_predefinidas.html?2](http://spadies.mineducacion.gov.co/spadies/consultas_predefinidas.html?2)

Thompson Jr, A. A., Strickland III, A., & Gamble, J. E. (2007). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Universidad Nacional de Colombia. (1 de enero de 2011). *Universidad Nacional de Colombia*. Recuperado el 15 de 10 de 2011, de  
[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lec2.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lec2.htm)

Varela, R. (2001). *Innovación Empresarial*. Santiago de Cali: Pearson Educación.