

# UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

## TRABAJO FINAL POSGRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN MARKETING

**“Posgrados y MBA ofrecidos por el Departamento de Ciencias de la Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República – Un enfoque de marketing”**



y



Estudios de  
Postgrados

### AUTORES:

Cra. María Rosa Botta  
Arq. Graylis Garcés  
Cra. Corina Souteras

### TUTOR:

Dr. Enrique Arturo Aste

Montevideo - Julio 2005



<b>1.</b>	<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1</b>	<b>Descripción del problema o asunto que se investiga.....</b>	<b>3</b>
<b>2.2</b>	<b>Objetivos de la investigación .....</b>	<b>4</b>
<b>2.3</b>	<b>Hipótesis básica que sustenta el trabajo.....</b>	<b>4</b>
<b>2.4</b>	<b>Metodología de investigación .....</b>	<b>4</b>
2.4.1	Enfoque de investigación.....	4
2.4.2	Herramientas utilizadas para la recolección de datos .....	5
<b>2.5</b>	<b>Limitaciones del trabajo derivadas del objeto de análisis y de los problemas específicos que surgieron en el curso del trabajo .....</b>	<b>6</b>
<b>3.</b>	<b>DESARROLLO DE LA TEMÁTICA DEL TRABAJO .....</b>	<b>6</b>
<b>3.1</b>	<b>Descripción de la entidad objeto de estudio .....</b>	<b>6</b>
3.1.1	Universidad de la República - UDELAR.....	6
3.1.2	Facultad de Ciencias Económicas y de Administración .....	7
3.1.3	Departamento de Ciencias de la Administración - DCA .....	7
<b>3.2</b>	<b>Análisis de la situación actual comercial .....</b>	<b>9</b>
3.2.1	Situación del mercado.....	9
3.2.2	Situación competitiva .....	9
3.2.3	Comunicación de la oferta del DCA .....	18
<b>3.3</b>	<b>DCA - Diagnóstico de la situación actual.....</b>	<b>20</b>
3.3.1	Guía para la evaluación del Retail (DCA) .....	20
3.3.2	Matriz FODA del DCA.....	22
<b>3.4</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>24</b>
<b>4.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>26</b>
	<b>Anexo N° 1: Ubicación del DCA en el Organigrama de la Facultad De Ciencias Económicas y De Administración .....</b>	<b>27</b>
	<b>Anexo N° 2: Distribución de profesionales en el Uruguay.....</b>	<b>27</b>
	<b>Anexo N° 2: Distribución de profesionales en el Uruguay.....</b>	<b>28</b>
	<b>Anexo N° 3: Consumidores de Posgrados y MBA en las distintas universidades del Uruguay.....</b>	<b>29</b>
	<b>Anexo N° 4: Tabla comparativa de los diplomas de Finanzas en Uruguay .....</b>	<b>31</b>
	<b>Anexo N° 5: Tabla comparativa de los diplomas de Marketing en Uruguay .....</b>	<b>32</b>
	<b>Anexo N° 6: Tabla comparativa de los diplomas de MBA en Uruguay .</b>	<b>33</b>
	<b>Anexo N° 7: Modelo de encuesta a estudiantes de la Universidad X- edición 2005 .....</b>	<b>34</b>
	<b>Anexo N° 8: Encuesta a estudiantes del DCA – edición 2005 - Pregunta N° 1.....</b>	<b>35</b>

<b>Anexo N° 9: Encuesta a estudiantes del DCA – edición 2005 - Pregunta N° 2.....</b>	<b>35</b>
<b>Anexo N° 10: Encuesta a estudiantes del DCA – edición 2005 - Pregunta N° 3 .....</b>	<b>36</b>
<b>Anexo N° 11: Encuesta a estudiantes del DCA – edición 2005 - Pregunta N° 4 .....</b>	<b>36</b>
<b>Anexo N° 12: Puntos orientadores de las entrevistas con las empresas seleccionadoras de personal .....</b>	<b>37</b>
<b>Anexo N° 13: Medios de comunicación consultados por los inscriptos del DCA – edición 2005 .....</b>	<b>38</b>
<b>Anexo N° 14: Guía para la Evaluación de un Retail .....</b>	<b>40</b>
<b>Anexo N° 15: Matriz FODA .....</b>	<b>46</b>

## **1. RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación es efectuado de acuerdo con las disposiciones exigidas para obtener el Diploma del Posgrado de Especialización en Marketing del Departamento de Ciencias de la Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República.

El tema elegido es “Posgrados y MBA ofrecidos por el Departamento de Ciencias de la Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República – Un enfoque de marketing”.

Este trabajo tiene como objetivo relevar el mercado e identificar los principales competidores del DCA con propuestas similares de Posgrados y MBA; y así evaluar las acciones realizadas por el DCA para captar su segmento objetivo.

La metodología de trabajo utilizada consistió en la elaboración de estudios cualitativos basados en encuestas a consumidores, entrevistas a empresas consultoras seleccionadoras de personal, la observación de los centros de estudios de la competencia, etc.

Del trabajo realizado se concluye que es necesaria una comunicación planificada y eficiente dirigida al segmento elegido, que transmita la excelente calidad académica, trayectoria y poder de marca de la UDELAR; dando a conocer sus productos, captando y fidelizando clientes.

## **2. INTRODUCCIÓN**

### **2.1 Descripción del problema o asunto que se investiga**

En la actualidad existe una fuerte demanda por recibir educación a lo largo de toda la vida. Quién recibe un título universitario, si quiere permanecer al día en sus conocimientos, debe asistir periódicamente a ámbitos universitarios para actualizarlos y eventualmente desarrollar nuevas habilidades profesionales pues las adquiridas inicialmente no bastan o suelen quedar obsoletas.

Concomitantemente, en estos últimos 15 años han aparecido en Uruguay, nuevas universidades de corte privado, que han dirigido su negocio no solo a la enseñanza de grado sino también con una apuesta muy fuerte en Posgrados y Maestrías.

Las universidades privadas, parecen estar alerta y quieren posicionar más y mejor los estudios de Posgrado y Maestrías, buscando penetrar el mercado y llegar no solo a egresados de su propia universidad sino también a egresados de la Universidad de la República (en adelante UDELAR). Tanto la folletería, sitios Web y difusión en medios contienen propuestas muy atractivas que invitan al profesional moderno a consumirlas.

Frente a estas nuevas propuestas de universidades privadas, la respuesta de la UDELAR a través del Departamento de Ciencias de la Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (en adelante DCA) parece ser lenta. Un ejemplo claro de ello es el Master en Gerencia y Administración (en adelante MBA). Mientras varias universidades privadas presentaban MBAs desde principio de los años noventa, la UDELAR recién en el año 1999 elaboró un proyecto de MBA, cuya primera edición es del año 2004.

Si bien el objetivo de UDELAR no es el de incrementar la rentabilidad para el accionista (objetivo que si persiguen las universidades privadas), el éxito de la propuesta del DCA depende de su capacidad de posicionarse adecuadamente con una postura proactiva.

## **2.2 Objetivos de la investigación**

*Objetivo general:* Mostrar que el DCA necesita mejorar la comunicación de sus productos Posgrados y MBA para ampliar su participación en el segmento objetivo y lograr la fidelización del mismo.

*Objetivos específicos:*

- Definir quienes son el mercado.
- Identificar los principales competidores del DCA con propuestas similares de Posgrados y MBA en el área de ciencias económicas y administración.
- Relevar las acciones realizadas por el DCA para captar su segmento objetivo.
- Identificar las variables de diferenciación que debe comunicar el DCA.

## **2.3 Hipótesis básica que sustenta el trabajo**

La excelente calidad académica, trayectoria y poder de marca de la UDELAR, sin una adecuada comunicación, son insuficientes para llegar al segmento de mercado elegido por el DCA.

## **2.4 Metodología de investigación**

### **2.4.1 Enfoque de investigación**

El enfoque de investigación utilizado es el descriptivo, que implica tomar una fotografía exacta del medio ambiente. Aunque la descripción o diagnóstico se presenta en el proyecto como un objetivo específico; su función puede ser la fase intermedia, de transición entre la exploración y la explicación.

## 2.4.2 Herramientas utilizadas para la recolección de datos

### *Fuentes primarias:*

1. *Encuesta a participantes:* Se elaboró una encuesta dirigida a los consumidores de MBA, Posgrados de Finanzas y Posgrados de Marketing, edición 2005, de las siguientes universidades: Universidad de Montevideo, Universidad ORT, Universidad Católica, y DCA de la UDELAR. Los objetivos perseguidos fueron conocer los elementos que los motivaron a realizar un Posgrado o MBA y el porqué de su opción por la universidad elegida.

La encuesta dirigida a los participantes del DCA fue consultada a los directores de los distintos diplomas. Se recabaron los datos vía correo electrónico gestionados por la Administración del DCA.

Los participantes de las demás universidades fueron encuestados a la salida de dichas instituciones.

2. *Entrevistas a empresas consultoras:* Se realizaron dos entrevistas a empresas consultoras de reconocimiento mundial que entre sus competencias seleccionan personal profesional calificado para cargos gerenciales. El objetivo perseguido fue conocer como perciben estas empresas el valor agregado de poseer un Posgrado y/o MBA, así como detectar que institución es percibida en Uruguay como la que presenta la mejor propuesta educativa.
3. *Entrevista con un Director del DCA:* Se realizó una entrevista con el director del MBA Cr. Esteban Lemes, con el objetivo de obtener información acerca del funcionamiento de la institución.

### *Fuentes secundarias*

1. *Relevamiento de Posgrados y MBA en Uruguay:* Se relevó información en todas las instituciones que ofrecen en Uruguay Posgrados y MBA en las mismas áreas que el DCA. Esta información se obtuvo a través de los sitios web respectivos, folletería, y entrevistas en forma personal y telefónica con el personal que brinda la información académica. El objetivo fue obtener una primera visión de las diferentes propuestas para luego evaluarlas entre ellas.
2. *Relevamiento de medios de comunicación:* Se relevó información de los medios empleados por las distintas universidades para transmitir su oferta de Posgrados y MBA.
3. *Relevamiento de evaluaciones finales del DCA:* Se solicitó a cada director de cada Posgrado los formularios de evaluaciones finales de los cursos 2003 que utiliza el DCA y los formularios de evaluación parcial utilizados para el MBA en el 2004 (1ª edición). El objetivo fue conocer el grado de satisfacción de quienes consumieron los productos e identificar las variables percibidas como positivas para potenciarlas e identificar las negativas para mejorarlas.

4. *Relevamiento de publicaciones especializadas:* Se consultaron las publicaciones de AmericaEconomía de los años 2002, 2003 y 2004 en su edición dedicada a MBA. También se consultaron sitios Web especializados en el tema. El objetivo es para conocer el perfil de los estudiantes de Posgrados y MBA de América Latina.

## **2.5 Limitaciones del trabajo derivadas del objeto de análisis y de los problemas específicos que surgieron en el curso del trabajo**

1. No se pudo acceder a los formularios de evaluaciones finales de los cursos 2003 de los Posgrados del DCA.
2. Con respecto a los formularios de evaluación parcial del MBA edición 2004, se obtuvo un resumen elaborado por la Administración del DCA. Dicho resumen contiene las respuestas de 6 participantes de un total de 20. Se nos transmitió que esta encuesta se realizó vía e-mail y la respuesta era de carácter voluntario. Esta información no pudo ser considerada debido a que el número de respuestas no era una muestra representativa para un nivel de seguridad del 90% y un error del 15%, definidos por el equipo de investigación.

## **3. DESARROLLO DE LA TEMÁTICA DEL TRABAJO**

### **3.1 Descripción de la entidad objeto de estudio**

El DCA es una institución universitaria de nuestro país perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República. Para conocer el marco normativo en la que se encuentra inserto se hará una breve descripción de la UDELAR y de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

#### **3.1.1 Universidad de la República - UDELAR**

*Marco normativo:* La UDELAR esta regulada por la Ley N° 2.549 del 29 de Octubre de 1958, Ley Orgánica de la Universidad, demás leyes y los reglamentos aprobados por sus autoridades.

La *misión* de la Universidad aparece enunciada como "Fines de la Universidad" en el Art. 2° de su Ley Orgánica: "...tendrá a su cargo la enseñanza pública superior en todos los planos de la cultura, la enseñanza artística, la habilitación para el ejercicio de las profesiones científicas, y el ejercicio de las demás funciones que la ley le encomiende. Le incumbe asimismo, a través de todos sus órganos, en sus respectivas competencias, acrecentar, difundir y defender la cultura en nuestra sociedad; impulsar y proteger la investigación científica y las actividades artísticas y contribuir al estudio de los problemas de interés general y propender a su comprensión pública;

defender los valores morales y los principios de justicia, libertad, bienestar social, los derechos de la persona humana y la forma democrático-republicana de gobierno.”

La *visión* de la Universidad se expresa a través del Plan Estratégico de la Universidad de la República (PLEDUR) de acuerdo a un contexto de nuevas demandas planteadas por las sociedades a las universidades. Este fenómeno ha sido definido por la UNESCO, como “demandas sin precedentes”. Las mismas son múltiples y tanto más intensas cuanto más desarrollada es la sociedad. Una de ellas es: “demanda por recibir educación a lo largo de toda la vida. Quien hoy recibe un título universitario sabe que si quiere permanecer activo en su actividad deberá asistir periódicamente a los ámbitos universitarios para actualizar sus conocimientos y eventualmente desarrollar nuevas habilidades profesionales pues las adquiridas inicialmente habrán quedado obsoletas”.

### **3.1.2 Facultad de Ciencias Económicas y de Administración**

Esta Facultad es uno de los centros de enseñanza que integran la UDELAR, por lo tanto responde al órgano rector: el Consejo Directivo Central (en adelante CDC).

En cuanto al relacionamiento de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración con el CDC, se destaca con respecto a los Posgrados:

- Los planes de estudio de los Posgrados deben ser aprobados por el Consejo de Facultad siguiendo los lineamientos del CDC;
- La Comisión Sectorial de Educación Permanente, unidad central de la Universidad, coordina los cursos de actualización de todas las Facultades y financia con una partida anual dicha actividad;
- La Comisión Académica de Posgrados de la UDELAR, orienta, coordina y supervisa las actividades de Posgrados.

La *estructura organizativa* de la Facultad cuenta con dos áreas, la académica y la administrativa. El área académica está conformada por cuatro Departamentos:

- Departamento de Ciencias y Técnicas Contables
- Departamento de Métodos Matemático-Cuantitativos
- Departamento de Economía
- Departamento de Ciencias de la Administración (DCA)

En el Anexo N° 1 se puede apreciar la estructura organizativa relevada.

El *financiamiento* de la Facultad se compone de recursos presupuestales asignados por la UDELAR y de recursos extrapresupuestales entre los que se encuentran los ingresos por los Diplomas y el MBA dictados por el DCA.

### **3.1.3 Departamento de Ciencias de la Administración - DCA**

Los *objetivos* son supervisar las Cátedras que pertenecen al Departamento, la formación académica, la investigación y la extensión en su área. Entre ellos se encuentra el dictado de Posgrados y MBA.

El DCA *depende jerárquicamente* del Consejo de Facultad. En lo que respecta al dictado de los cursos de Posgrado y MBA es supervisado a través de la Comisión de Posgrados de la Facultad y por la Comisión Académica de Posgrado de la UDELAR.

El *órgano jerarca* del DCA es el Consejo Académico, el cual está representado por un Coordinador Académico y un Coordinador Ejecutivo. Cada diploma tiene su propio Director Académico.

El *financiamiento* proviene de fuentes presupuestales y de los ingresos cobrados a los alumnos que cursan los diplomas.

El *plantel docente* se compone por profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (en su mayoría grado cinco), profesores de otras facultades y profesores del exterior. Cada director académico define su plantel docente.

### ➤ **Productos ofrecidos por el DCA 1**

A continuación se hará una breve reseña de los distintos productos ofrecidos por el DCA.

#### Posgrado de Especialización en Administración

Fue aprobado por el Consejo y el Claustro de Facultad durante 1994, habiéndose implementado su primera edición en 1996. Los objetivos formulados en la propuesta se resumen en: contribuir al perfeccionamiento y profesionalización de la dirección de empresas; complementar la formación universitaria especializada.

#### Posgrado de Especialización en Marketing

Fue aprobado por el Consejo y el Claustro de Facultad durante 1998, implementando su primera edición en 1999. Los objetivos formulados en la propuesta se resumen en, efectuar una reflexión comprensiva del fenómeno comercial; mejorar las habilidades de los participantes en la administración de las variables mercadológicas en lo que refiere a su aplicación, organización y control.

#### Posgrado de Especialización en Finanzas

Fue aprobado por el Consejo y el Claustro de Facultad durante 1998, implementando su primera edición en 1999. Los objetivos formulados en la propuesta se resumen en: profundizar y actualizar el conocimiento en distintos aspectos altamente especializados dentro del área de Finanzas; mejorar las habilidades para la toma de decisiones financieras.

#### Posgrado de Especialización en Gestión de Servicios de Salud

Fue aprobado por la Facultad en 1999. Se trata de un emprendimiento conjunto entre la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración y la Facultad de Medicina,

---

<sup>1</sup> Fuente: Dirección Académica Departamento de Administración

implementando su primera edición en el año 2005. Este Posgrado plantea como objetivos: responder a la creciente demanda de recursos humanos capacitados en la administración profesional de servicios de salud en Uruguay; dar una respuesta rápida, eficaz y particular a la complejidad de gestión de las organizaciones asistenciales.

### Master en Gerencia y Administración (MBA)

Los objetivos específicos más relevantes consisten en ofrecer a los graduados universitarios la posibilidad de ampliar y profundizar sus conocimientos sin tener que afrontar estudios en el exterior.

## **3.2 Análisis de la situación actual comercial**

### **3.2.1 Situación del mercado**

El mercado uruguayo de profesionales universitarios está conformado por 65.079 personas, contabilizando los afiliados activos y los que tienen declaración jurada de no ejercicio.

El mayor porcentaje de profesionales corresponde a Médicos (20%) seguido de Contadores (15%) y Abogados (12%), pudiendo apreciar que el mayor número de profesionales se encuentra en Montevideo, seguido por Canelones, Maldonado y Salto. Ver gráficos del Anexo N° 2.

De acuerdo a las encuestas realizadas a los participantes de Posgrados y MBA de las distintas universidades del Uruguay, surge que el promedio de edad es de 33 años con una experiencia laboral promedio de 10 años. Los mayores consumidores según la profesión son contadores e ingenieros. Ver gráficos del Anexo N° 3.

### **3.2.2 Situación competitiva**

En materia de cursos de Posgrado y MBA, Uruguay no escapa a las tendencias mundiales; este tipo de diplomas se están convirtiendo en “commodity”. Cada año hay más candidatos en el mercado laboral que cuentan con un diploma de Posgrado o MBA. En esta situación los diferentes competidores deben ofrecer un producto que logre atraer y satisfacer a su público objetivo.

#### **3.2.2.1 Relevamiento de la oferta de los Posgrados y MBA en el Uruguay**

Una primera etapa consistió en consultar la oferta de Postgrados y MBA (en las mismas áreas que el DCA), por medio de Internet. Luego esta información fue verificada y completada en forma personal mediante visitas a las instituciones, así como por comunicación vía correo electrónico.

Con los datos relevados se elaboraron cuadros comparativos por cada diploma. Estos se exponen en los anexos N° 4, N° 5 y N° 6. Además, el grupo de investigación percibió para cada Universidad, lo siguiente:

### **3.2.2.1.1 DCA de la UDELAR**

#### **Productos ofrecidos**

- MBA - Master en Gerencia y Administración (con opción de especialización en Marketing o Finanzas)
- Posgrado de Especialización en Administración
- Posgrado de Especialización en Finanzas
- Posgrado de Especialización en Marketing

#### **Infraestructura física**

Se detectaron algunas carencias en la estructura física donde se dictan los cursos, que son pasibles de mejora, por ejemplo:

- No cuenta con una sala específica para estudiar o preparar material;
- No existe un laboratorio informático con conexión a Internet para uso de los alumnos;
- No existe una biblioteca con material específico de los cursos que se dictan en este centro;
- Los servicios higiénicos deberían ser más adecuados desde el punto de vista estético y funcional;
- Los lugares de esparcimiento o recreo afectan el dictado de los cursos por la proximidad entre los mismos (problemas acústicos);
- Proveer para los recreos un mínimo “coffee break” con un componente alimenticio.

#### **Comunicación**

Los medios utilizados son: prensa escrita, TV y radio, sitio Web, folletería, charlas informativas, agenda del grupo de viaje de CCEE, encartes, cartelera fija y móvil en vía pública y envío de e-mail a ex alumnos.

El sitio Web presenta un diseño poco atractivo, sin homogeneidad de criterios y desactualizado.

La folletería de los posgrados es escasa y desactualizada (referida a la edición 2002). El MBA no dispone, aún de folletos.

No existe cartelera externa del edificio que identifique la función que allí se desarrolla.

#### **Nivel académico**

El plantel docente está integrado por profesores uruguayos de reconocida trayectoria académica en UDELAR, en su mayoría grado 5, y por docentes extranjeros que cuentan con un nivel académico similar.

Los posgrados de Administración y de Marketing cuentan con un convenio con la Universidad de Pompeu Fabra de Barcelona. Esto permite a los egresados de esos

diplomas obtener el Master en Negocios Internacionales de dicha universidad. Para ello se deben cursar 150 horas adicionales de las cuales 100 son el Barcelona con el requisito de realizar un trabajo de investigación previa que se completa al terminar el curso.

### Precio

En términos absolutos es la segunda de mayor precio del mercado.

### **3.2.2.1.2 Universidad de Montevideo**

#### Productos ofrecidos

- MBA - Master Profesional en Dirección y Administración de Empresas
- Master en Finanzas

#### Infraestructura física

La infraestructura física es suntuosa y con la tecnología necesaria para el desarrollo de los cursos. Cuenta con ambiente informático con acceso a Internet para el alumnado y con salones individuales para reuniones de grupos de trabajo. Se cuidan los aspectos estéticos y de imagen.

#### Comunicación

Presenta una folletería de atractivo diseño, actualizada y ostentosa. La misma permite obtener información que va desde los objetivos hasta el cuerpo docente. Adicionalmente tienen folletos especiales para alumnos con hijos en edad escolar, cuyo objetivo es ayudar a los padres a transmitir que es y porque estudian un MBA.

El sitio Web presenta ideas claras, está actualizado y crea imagen de marca.

En relación a la prensa escrita, utiliza el Semanario Búsqueda cuyo contenido está orientado a ejecutivos y empresarios del mundo moderno.

La comunicación se realiza a un público altamente segmentado, de un nivel socio-económico alto, para ello cuentan con sistema CRM (Customer Relationship Management) que les permite acceder al segmento identificado como objetivo. Su estrategia es de Marketing Directo (one to one) realizando fundamentalmente llamadas telefónicas, entrevistas personalizadas y acuerdos con empresas.

Edita una publicación “Revista de Antiguos Alumnos del IEEM” que tiene como objetivo mantener contactos a largo plazo.

#### Nivel académico

Cuenta con un calificado plantel docente pero con una visión muy sesgada en el tema de valores religiosos.

El MBA no cuenta con la posibilidad de especializaciones, lo que implica una inversión menor para la institución.

A partir del 2003, formalizó un convenio con la Universidad de Navarra, por el cual pasó a ser una escuela asociada. Esto implica entre otras cosas, que el MBA incluya en sus programas un módulo internacional en la Universidad de Navarra.

#### Precio

En términos absolutos es la de mayor precio del mercado.

### **3.2.2.1.3 *Universidad ORT***

#### Productos ofrecidos

- Diploma en Finanzas
- MBA - Master en Administración de Empresas

Para el Diploma en Finanzas no es requisito de admisión que los participantes sean egresados universitarios. También pueden ser admitidos quienes comprueben tener idoneidad notoria en el área de estudios en virtud de su historial laboral.

#### Infraestructura física

La infraestructura física es moderna, con la tecnología necesaria para el desarrollo de los cursos. Además cuenta con laboratorios y una biblioteca de gran porte y actualización. Ofrece un ambiente informático con acceso a Internet para el alumnado.

#### Comunicación

El sitio Web y la folletería son adecuados y actualizados.

Realizan un fuerte seguimiento de los interesados por los cursos que allí se imparten, tanto vía telefónica como por e-mail.

Presenta una visión comercial a través del manejo del marketing que apunta a fortalecer las variables que los rankings internacionales utilizan para evaluar un MBA (calidad académica, grado de internacionalización, poder de marca y creación de valor). Esto permite que la Universidad ORT aparezca desde hace 4 años en los rankings realizados por la publicación especializada AméricaEconomía junto con la Universidad de Montevideo y la Universidad de la Empresa.

#### Nivel académico

El plantel docente se integra principalmente por profesionales que tengan un Doctorado o MBA en EEUU o Europa. Presenta acuerdos con la Universidad "Chapman Graduate School of Business" de Florida International University, que permite completar el MBA en Miami y obtener al mismo tiempo el Master of International Business.

#### Precio

En términos absolutos es la tercera de mayor precio del mercado.

#### **3.2.2.1.4 Universidad Católica**

##### Productos ofrecidos

- MBA - Maestría en Dirección de Empresas
- Posgrado en Dirección y Administración de Empresas
- Posgrado de Especialización en Marketing
- Posgrado de Especialización en Finanzas Bancarias
- Posgrado de Especialización en Finanzas Corporativas

##### Infraestructura física

La infraestructura física no es la más adecuada para cursos de alta especialización. Se percibe la clásica arquitectura con reminiscencias católicas. Para acceder a los salones se debe atravesar un patio no techado que no es adecuado para los días de lluvia y en el invierno. Las sillas son de cármica con un posabrazos, las cuales son incómodas para cursos de larga duración.

Los servicios higiénicos son inadecuados desde el punto de vista estético y funcional.

Cuenta con biblioteca y un laboratorio abierto las 24 horas.

##### Comunicación

El sitio Web es correcto y actualizado. La folletería expone los objetivos de los diplomas, pero carece de información sustancial como ser el plantel docente.

##### Nivel académico

No existe información del plantel docente al momento de recabar información sobre los cursos.

Presenta un acuerdo con la Universidad Saint Thomas de Minnesota, con lo cual cursando siete materias adicionales a las del MBA de Uruguay se puede obtener el título de Master in International Manager de dicha Universidad.

##### Precio

Es una de las de menor precio del mercado.

#### **3.2.2.1.5 Universidad de la Empresa**

##### Producto ofrecido

- MBA - Master en Dirección y Administración de Empresas

##### Infraestructura física

La infraestructura física es muy simple. El personal que brinda información no es especializado en el tema, dando una imagen poco académica.

##### Comunicación

El sitio Web está correctamente presentado con una gran variedad de oferta de cursos y maestrías. En el mismo figuran diplomas que no se dictan o que están sujetos a la

aprobación del Ministerio de Educación y Cultura, por ejemplo el Posgrado Ejecutivo en Marketing y el Master en Dirección Financiera.

La folletería es de una hoja con los nombres de los cursos de grado y Posgrado algunos de los cuales, como se dijo anteriormente, no se encuentran disponibles.

#### Nivel académico

No existe información del plantel docente al momento de recabar información sobre los cursos.

El MBA tiene convenio con la Universidad de Barcelona, lo que permite a los alumnos una doble titulación.

#### Precio

En términos absolutos es la universidad de menor precio de las ofertas relevadas.

### **3.2.2.2 Estudios cualitativos: como percibe el mercado las diferentes ofertas**

Para relevar como el mercado percibe las diferentes ofertas de Posgrados y MBA, se realizaron los siguientes estudios cualitativos:

#### **3.2.2.2.1 Primer estudio cualitativo**

Se diseñó un cuestionario con preguntas de respuestas múltiples, dirigido a los participantes de la edición 2005 de las siguientes instituciones: DCA de la UDELAR, Universidad de Montevideo, Universidad ORT y Universidad Católica. El modelo de encuesta se incluye en el Anexo N° 7.

El objetivo principal de este relevamiento es obtener opiniones de los participantes sobre los motivos que los llevaron a decidirse por continuar su formación académica en la Universidad seleccionada y sobre el conocimiento de la competencia.

#### ➤ DCA de la UDELAR

Los formularios dirigidos a los participantes fueron enviados vía mail a través de la Administración del DCA. Se realizaron 114 encuestas que representan el 100% de los participantes de todos los Posgrados y MBA de la edición 2005. Se recibieron 31 respuestas, que representan aproximadamente un 27%. Las 31 respuestas son una muestra representativa para un nivel de seguridad del 90% y un error del 15%, que fueron definidos por el grupo de investigación.

Del análisis de las respuestas se pudo observar lo siguiente:

- √ El promedio de edad de los participantes es de 37 años,
- √ La distribución por sexo es de 53% hombres y 47% mujeres,
- √ El 88% reside en Montevideo y el resto proviene del interior del país,
- √ El 76% corresponde a la profesión de Contador Público,

- ✓ Los principales motivos que llevan a cursar un Posgrado o MBA son en primer lugar “Actualizar conocimientos”, seguido de “Acceder a un mejor trabajo”. Ver Anexo N° 8;
- ✓ La principal fuente de información por la cual tomaron conocimiento de los Posgrados y MBA, fueron en primer lugar “Por recomendación” seguido de “Prensa escrita”. Ver Anexo N° 9;
- ✓ La principal razón por la que se eligió realizar un Posgrados o MBA fue en forma contundente el “Prestigio de la Institución”, seguido por el nivel académico del plantel docente. Ver Anexo N° 10;
- ✓ De la competencia, el centro de estudios más consultado para decidir donde cursar el diploma, fue la Universidad de Montevideo. Ver Anexo N° 11.

➤ Universidad de Montevideo

Se realizaron un total de 21 encuestas, para un universo de 60<sup>2</sup>. Las 21 respuestas obtenidas son una muestra representativa para un nivel de seguridad del 90% y un error del 15%, que fueron definidos por el grupo de investigación.

Del análisis de las respuestas, se pudo observar lo siguiente:

- ✓ El principal motivo que llevó a cursar los diplomas en esta universidad fue lograr un proceso de mejora personal de sus habilidades directivas y de liderazgo, motivo que no había sido contemplado en el diseño del cuestionario. En segundo término buscaban la interacción entre profesionales y empresarios de distintas disciplinas,
- ✓ Un 76% tomó conocimiento por llamadas telefónicas realizadas por la Universidad de Montevideo o porque su empresa lo envió a cursar el diploma. La segunda fuente de información más consultada fue folletería y prensa escrita.
- ✓ La principal razón por la que se decidieron realizar sus estudios en esta universidad fue el “Prestigio de la Institución” como la mejor propuesta para los profesionales que aspiran a ser líderes a nivel empresarial. Se recalcó el valor que tiene el Convenio con la Universidad de Navarra, que les brinda la oportunidad de cursar una semana obligatoria de clases en dicha universidad. También se destacó el módulo de intercambio en Ciudad de México con el fin de compartir experiencias con los pares de Latinoamérica.
- ✓ Al momento de evaluar la oferta del mercado, solo seis de ellos consultaron en otros centros de estudios, principalmente en la Universidad Católica seguida de la Universidad ORT. Un bajo número de entrevistados conocía el diploma de MBA dictado por UDELAR.

➤ Universidad ORT

Se obtuvo un total de 20 encuestas para un universo de 60<sup>3</sup>. Las 20 respuestas obtenidas son una muestra representativa para un nivel de seguridad del 90% y un error del 15%, que fueron definidos por el grupo de investigación.

---

<sup>2</sup> Por información suministrada por la Universidad de Montevideo, los cupos son de 30 personas. La población sujeta a estudio corresponde al Master en Finanzas y al MBA.

<sup>3</sup> Por información de administrativos de la Universidad ORT, los cupos son de 30 personas. La población sujeta a estudio corresponde al Posgrado en Finanzas y al MBA.

Del análisis de las respuestas, se pudo observar lo siguiente:

- ✓ Los motivos que llevan a cursar un Posgrado o MBA son “Actualizar conocimientos”, seguido de obtener nuevos conocimientos,
- ✓ La principal fuente de contacto fue por la empresa donde el participante trabaja,
- ✓ La principal razón por la que se eligió realizar un Posgrados o MBA fue porque dentro de las opciones válidas, esta universidad tiene convenios con la empresa donde trabaja, lo que le permitió obtener descuentos en el precio. A seis de los encuestados la empresa le pagaba parte del costo del diploma. Un segundo motivo de elección fue la “carga horaria” que no se interpone con el horario laboral (Lunes a jueves de 19:30 a 22:00),
- ✓ Dentro de la competencia los centros de estudios más consultados fueron la Universidad Católica y la Universidad de la República,
- ✓ Un 60% de los encuestados manifestó que la oferta de UDELAR tenía un horario que interfería con sus actividades laborales, además destacaron como negativo el alto precio.

#### ➤ Universidad Católica

Se obtuvo un total de 20 encuestas, para un universo de 60<sup>4</sup>. Las 20 respuestas obtenidas son una muestra representativa para un nivel de seguridad del 90% y un error del 15%, que fueron definidos por el grupo de investigación.

Del análisis de las respuestas, se pudo observar lo siguiente:

- ✓ El motivo que los llevó a cursar un Posgrado o MBA en dicha universidad fue “Actualizar conocimientos”, y en segundo lugar “Acceder a un mejor trabajo”,
- ✓ La principal fuente de información por la cual tomaron conocimiento de los diplomas, fue “Folletería” obtenida en la institución y “Prensa escrita”,
- ✓ La selección para realizar un MBA o Posgrado fue principalmente la trayectoria de la Institución combinado con el factor “Económico”,
- ✓ Dentro de la competencia los centros de estudios más consultados fueron la Universidad ORT y la Universidad de la República.

#### **3.2.2.2.2** Segundo estudio cualitativo

Este estudio consistía en relevar los formularios de evaluaciones finales que realiza el DCA de los Posgrados edición 2003, así como los formularios de evaluación parcial del MBA edición 2004. El objetivo era conocer el grado de satisfacción de quienes consumieron los productos. Dado que no se pudo acceder a los mismos no se pueden extraer conclusiones.

Con respecto a los formularios de evaluación parcial del MBA edición 2004, se obtuvo un informe elaborado por la Administración del DCA que contiene las respuestas de 6 participantes de un total de 20. Las respuestas obtenidas no son una muestra representativa para un nivel de seguridad del 90% y un error del 15%, con lo cual no se las tuvo en consideración.

---

<sup>4</sup> Por información de la administración de la Universidad Católica, los cupos son de 30 personas. La población sujeta a estudio corresponde al Posgrado en Finanzas y al MBA.

### **3.2.2.2.3 Tercer estudio cualitativo**

Para reforzar la imagen cualitativa percibida se realizaron tres entrevistas a empresas consultoras de reconocimiento mundial que entre sus competencias seleccionan personal profesional calificado para cargos gerenciales. El objetivo es conocer como perciben estas empresas el valor agregado de poseer un Posgrado y/o MBA, así como detectar que universidad uruguaya es percibida con la mejor imagen de marca. Se adjuntan los puntos orientadores de las entrevistas en el Anexo N° 12.

#### ➤ Primer consultora entrevistada

Se mantuvo una entrevista personal con la psicóloga responsable del área de recursos humanos. Esta profesional manifestó que cuando un cliente hace una solicitud de selección de personal a nivel profesional, no muestra preferencias por egresados de ninguna de las universidades, ni a nivel de grado ni de posgrado. Así mismo transmitió como una percepción personal, que un profesional egresado de UDELAR desarrolla habilidades por resolver problemas que provienen en general de las carencias de la infraestructura de la propia universidad, mientras que los alumnos de las universidades privadas tienen todo más resuelto. Estas habilidades son vistas como un valor agregado.

Las cualidades más valoradas son experiencia laboral y formación académica, ponderadas equitativamente. Cuanto más arriba es el cargo en la escala jerárquica pesa menos lo técnico y más las habilidades gerenciales, como ser capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.

Un postulante con un MBA tiene un costo distinto para el cliente y este tiene que estar dispuesto a pagarlo. En la crisis del 2002 se postularon personas con formación superior a la requerida para el cargo solicitado, aceptando remuneraciones inferiores a su formación académica. Lentamente, esta situación ha comenzado a revertirse.

#### ➤ Segunda consultora entrevistada

Se mantuvo una entrevista con un licenciado integrante del departamento de Recursos humanos. El mismo expresó que cuando seleccionan a un profesional para un cargo gerencial las cualidades más valoradas son la experiencia laboral y el ciclo de vida del candidato, siendo suficiente el título de grado.

En caso que el cliente solicite que los postulantes posean formación adicional a la de grado, la orientación de la misma dependerá del perfil solicitado, considerando como relevante las tareas a realizar, responsabilidades y objetivos, junto con elementos de la cultura organizacional.

Según el entrevistado, los títulos de Posgrado o MBA de universidades uruguayas más valorados son en primer lugar los de la Universidad de Montevideo, seguidos por los de la Universidad Católica y Universidad ORT, en tercer lugar los de la Universidad de la República, y por último los de la Universidad de la Empresa.

Un diploma extranjero no tiene porque poseer más valor que uno obtenido en Uruguay lo que cuenta es la universidad donde se obtuvo el mismo, para ello año a año se realiza un ranking de las principales universidades.

### **3.2.3 Comunicación de la oferta del DCA**

Para este punto se realizó un estudio de los medios de comunicación, para la edición 2005, con los siguientes objetivos:

- a) Conocer los medios de comunicación utilizados por el DCA;
- b) Conocer los medios de comunicación consultados por el mercado que consume los productos del DCA.

Con respecto al objetivo expuesto en el literal a), la selección de publicidad en los distintos medios es resuelta por la Dirección de cada Posgrado o MBA.

Los medios de comunicación utilizados son:

- Prensa escrita: todos los diplomas se publican en Búsqueda, El Observador, El País y Brecha;
- TV y radio: El DCA no realiza pautas publicitarias en TV y radio. En algunas oportunidades se ha participado en programas donde se expusieron los productos del DCA, en forma gratuita. Esta tarea la desarrolló exclusivamente el director del Posgrado en Marketing y no es realizada en forma continua todos los años;
- Sitio Web;
- Folletería;
- Charlas informativas;
- Agenda del grupo de viaje de CCEE;
- Encarte en boletín del Colegio de Contadores y Economistas del Uruguay;
- Cartelería en vía pública (móvil) y en recipientes de reciclaje de envases (fija);
- Envío de e-mail a ex alumnos: este método se realizó en forma exclusiva para el diploma de MBA.

Para el objetivo expuesto en el literal b) se solicitó a la Administración del DCA la información que surge del cuestionario de consulta de medios que se realiza en oportunidad de cada inscripción. La información es procesada por el DCA de la siguiente forma: de los inscriptos que contestan, se toman todos los medios incluidos como respuestas.

Los medios que figuran en el cuestionario son: Prensa escrita (Búsqueda, El Observador, El País y Brecha), TV, Radio, Sitio Web, Charlas Informativas, Recomendación de ex-alumnos, Lo mandaron de su empresa, Agenda del grupo de viaje de CCEE, Encarte en boletín del Colegio de Contadores y Economistas del Uruguay, Otros. Los medios consultados para cada curso se exponen en el Anexo N° 13.

De los resultados de la encuesta surge que:

En el Posgrado de Administración el medio más consultado por los inscriptos fue el sitio Web con un 45%, seguido por la recomendación de ex alumnos del DCA.

El MBA tuvo el 61% de inscripciones basados en la comunicación por parte de la institución vía e-mail dirigida a ex alumnos y como segunda fuente de consulta figura la prensa escrita.

En los Posgrados de Finanzas y Marketing el medio más consultado fue la prensa escrita y en segundo término el sitio Web.

En prensa escrita, el periódico más consultado para todos los diplomas, fue el diario El País, seguido por El Observador (para Marketing) y por Búsqueda (para Finanzas). De esto se desprenden las preferencias de lectura del público objetivo de cada producto.

Para ningún curso el medio consultado fue la radio o TV.

Las charlas informativas convocan, en general, pocos interesados.

Los ítems “Ex alumnos” y “conocidos/amigos” logran captar un porcentaje importante de matriculación en todos los diplomas y tiene que ver con el “boca a boca” por la satisfacción lograda en el consumidor y no con la gestión de comunicación formal por parte del DCA.

La cartelería en vía pública (móvil) y en recipientes de reciclaje de envases (fija), no fueron consultados a los participantes ya que éstos se incorporaron muy cercano a la fecha término de las inscripciones.

Si bien el sitio Web es un medio muy consultado por los consumidores el mismo presenta las siguientes carencias: El diseño y la presentación del contenido no son adecuados si lo comparamos con el nivel de los sitios que brinda la competencia; No transmite el nivel de los cursos que se dictan; es poco atractivo; sin homogeneidad de criterios entre los distintos diplomas y es desactualizado.

El encarte en el boletín del Colegio de Contadores y Economistas del Uruguay y la agenda de CCEE se encuentran entre los medios con menos retorno. A pesar de ello es importante marcar presencia en los ámbitos donde se encuentran los principales consumidores de estos productos.

Con respecto a la folletería de los Posgrados, ésta es escasa y desactualizada (referida a la edición 2002). El MBA no dispone, aún de folletos.

No existe cartelería externa del edificio que identifique la función que allí se desarrolla.

Dado que las acciones de comunicación de los productos son resueltas por la Dirección de cada Posgrado o MBA se desaprovecha la sinergia que se lograría de un mayor trabajo en conjunto.

### **3.3 DCA - Diagnóstico de la situación actual**

El objetivo es elaborar un diagnóstico de la situación actual del DCA, que permita conocer aquellos aspectos que se deberán mejorar y cuáles son las fortalezas que se deben seguir potenciando. Para ello se utilizaron dos herramientas de análisis:

- Guía para la Evaluación del Retail<sup>5</sup>
- Matriz FODA

El uso de dos herramientas tiene como objetivo convalidar resultados.

#### **3.3.1 Guía para la evaluación del Retail (DCA)**

##### **3.3.1.1 Metodología**

Se utilizó un cuestionario predefinido, con un total de 60 preguntas agrupadas en 9 dimensiones. Las dimensiones son:

- √ Liderazgo y gerenciamiento estratégico;
- √ Planeamiento;
- √ Conocimiento de clientes;
- √ Gestión de la relación con los clientes;
- √ Efectividad en el manejo de las experiencias;
- √ Procesos y estándares;
- √ Gestión del capital humano;
- √ Satisfacción y lealtad de los clientes y
- √ Resultados.

Cada pregunta se respondió como: “No implementado<sup>6</sup>”, “En desarrollo”, “Implementación parcial”, “Implementado en forma total o “Modelo de desempeño ejemplar”, según corresponda. Posteriormente se seleccionaron como puntos débiles aquellas preguntas cuyas respuestas se encontraban entre las tres primeras categorías antes mencionadas. De estas se seleccionaron aquellas diez que el grupo de investigación consideró prioritarias, las cuales fueron calificadas del uno al diez<sup>7</sup> para tres columnas: beneficios que genera ese aspecto para el retail, facilidad de implementación y efectividad de implementación. De la multiplicación de las tres columnas surge el orden de prioridad. La gerencia, posteriormente, debe seleccionar con relación a los recursos y a los tiempos cuales son los aspectos más convenientes a trabajar. En este sentido no existe una única manera de elegir las prioridades, dado que cada retail lo determinará como mejor lo considere.

El resultado de la aplicación del cuestionario se expone en el Anexo N° 14.

El total general obtenido fue de 445 puntos que representa un 44,5 % del desempeño ejemplar. Las organizaciones con alto desempeño alcanzan valores cercanos al 75%.

---

<sup>5</sup> Proporcionado por el Profesor Rubén Rico.

<sup>6</sup> “No implementada” es toda acción por parte del retail que incluye dos posibilidades: que dicha actividad no se realiza en el retail o que no posee información objetiva de dicho requerimiento o información.

<sup>7</sup> 1=baja importancia y 10=altísima importancia

La evaluación ha sido desarrollada por el equipo de investigación desde la perspectiva del usuario del servicio respondiendo cada pregunta de un modo objetivo y crítico realizándolo en primera instancia en forma individual para luego exponerlo en forma grupal. Aquellas preguntas que no podían ser valoradas a nivel de usuario fueron comentadas con un director del DCA para obtener una visión interna.

### **3.3.1.2 Análisis**

Del mismo surgió que las áreas pasibles de mejora son las expuestas a continuación, las que se encuentran ordenadas en grado descendente de prioridad:

#### **Pregunta 24 “Efectividad en el manejo de las experiencias, en la comunicación”**

La comunicación que realiza el DCA no es suficiente para dar a conocer cual es su negocio ni transmitir en forma eficiente sus principales valores diferenciales: trayectoria de UDELAR, calidad académica y plantel docente.

Algunos de los productos del DCA se encuentran en la etapa de crecimiento, por lo cual es necesario tomar mayores acciones de comunicación que permitan posicionarlos en la mente del consumidor. Estas acciones deberían ser más específicas para captar el nicho de potenciales consumidores y no tan dirigidas al público en general.

#### **Preguntas 53 “¿Posee un sistema de fidelización de clientes formal, consistente e innovador?” y 54 “¿Se corrigen los fracasos en los ciclos de lealtad del personal, las marcas y los clientes?”**

No se ha implementado un sistema que logre la lealtad de los clientes. Como por ejemplo: organizar actividades grupales para los posgraduados que mantengan y fortalezcan la red de vínculos; charlas de actualización; información sobre conferencias de interés para los profesionales.

#### **Preguntas 3 “¿La estrategia diseñada está alineada al concepto de negocio e incluye a los consumidores en la cadena de valor?” y 4 “¿Identificó los puntos críticos y los está solucionando con un plan y acciones concretas?”**

Se observan pocas acciones en conjunto por parte de las jerarquías del DCA para transmitir su concepto de negocio. De esta forma se lograría generar sinergia entre los distintos diplomas.

#### **Pregunta 12 “¿Posee información de los clientes más importantes concentrada en una sola base de datos integrada?”**

El DCA posee los datos de quienes han cursado y de quienes se encuentran cursando algún diploma, así como de los que han solicitado alguna vez información. Estas acciones son limitadas a la hora de obtener nuevos potenciales consumidores.

Pregunta 57: “¿Cómo son los resultados de participación de mercado por cada segmento de clientes definidos?”

El DCA no posee información sobre la participación de mercado para cada segmento definido.

Pregunta 35: “¿Documenta los procesos clave?”, 36: “¿Determina estándares para cada momento de verdad?” y 37: “¿Mide dichos estándares?”

El DCA no cuenta con manuales de procedimientos enfocados a documentar los procesos clave, determinar estándares y medirlos.

Tener documentados y evaluados los procesos clave, hacen a la eficiencia del funcionamiento de la organización y colaboran en la imagen percibida por los clientes.

### **3.3.2 Matriz FODA del DCA**

La elaboración del mapa FODA se realizó en el Anexo N° 15 y consistió en evaluar los factores internos y externos a la organización con el objetivo de realizar un diagnóstico de la situación actual e identificar las variables críticas del DCA que permitan definir las alternativas principales de estrategia.

#### **3.3.2.1 Factores internos**

Los factores internos identificados por el equipo de investigación, fueron calificados<sup>8</sup> y luego ordenados por su valor ponderado. A continuación se detallan los factores de acuerdo a su orden de importancia:

##### *Fortalezas*

- Plantel docente: los docentes uruguayos son en su mayoría grados 5 y 4 pertenecientes a UDELAR. Situación similar ocurre con los docentes del exterior.
- Imagen de UDELAR que viene dada por su trayectoria académica.

##### *Debilidades*

- Recursos comerciales:
  - √ Folletería escasa y desactualizada,
  - √ Sitio Web desactualizado y poco atractivo, sin homogeneidad de criterios en el diseño para los distintos diplomas,
  - √ No posee un acceso directo a su sitio Web, sino que el mismo se realiza como vínculos de otro sitio,
  - √ La difusión en medios es escasa y poco planificada.

---

<sup>8</sup> Calificación de 1 a 4, donde 1 = Debilidad intensa, 2 = Debilidad media, 3 = Fortaleza media, 4 = Fortaleza alta.

- No cuenta con adecuada cartelería en donde se de a conocer la función que allí se desarrolla.
- En algunas ediciones de los posgrados se dio una sobrepoblación de estudiantes.
- No se cuenta con salones adecuados que brinden una comodidad básica, debido a la proximidad del lugar de recreo con los salones donde se dictan los cursos.
- No existe un laboratorio informático con conexión a Internet ni biblioteca con material especializado para el uso de los alumnos.
- Recursos tecnológicos limitados para llevar a cabo las distintas actividades académicas (acceso a Internet y pantalla para video conferencias).
- Servicios higiénicos poco adecuados estética y funcionalmente.
- Marco regulatorio de UDELAR: Los procesos de toma de decisiones tienden a ser más lentos que en el resto de las universidades.

### **3.3.2.2 Factores externos**

Los factores externos identificados por el equipo de investigación, fueron calificados<sup>9</sup> y luego ordenados por su valor ponderado. A continuación se detallan los factores de acuerdo a su orden de importancia:

#### *Oportunidades*

- Los profesionales buscan complementar su formación para diferenciarse en el mercado laboral.
- Escenario económico para el 2005<sup>10</sup>:
  - √ Crecimiento de la economía esperado de un 5% promedio anual,
  - √ Aumento del empleo,
  - √ Recuperación del salario real del 4%,
  - √ Inflación acumulada anual del orden del 7%.
- La mayoría de los profesionales desarrollan sus actividades en Montevideo, donde se ubican los centros educativos que ofrecen educación permanente.
- El ambiente tecnológico y la globalización (Internet, cámara Web, etc.) permiten la “Formación a distancia”.

#### *Amenazas*

- Rivalidad del sector entre los oferentes (DCA, Universidad ORT, Universidad de Montevideo, Universidad Católica y Universidad de la Empresa).
- A nivel de especializaciones en Posgrados y MBA existen productos sustitutos que buscan captar el mismo segmento que el DCA (Ej.: Posgrado de Especialización Tributaria, Posgrado de Especialización en Finanzas Bancarias).

---

<sup>9</sup> Calificación de 1 a 4, donde 1 = Debilidad intensa, 2 = Debilidad media, 3 = Fortaleza media, 4 = Fortaleza alta.

<sup>10</sup> Fuente: Análisis del Economista Pablo Rosselli de TEA-Deloitte & Touche – www.espectador.com del 23-03-05

### **3.3.2.3 Conclusión de la Matriz FODA**

De la matriz FODA surge que el DCA se encuentra en el cuadrante denominado DO (debilidades y oportunidades). La estrategia sugerida para estos casos es la de redesplicue y cambio interno en la organización.

El resultado obtenido a partir de la Matriz FODA se correlaciona con el cuadrante de signo de interrogación de la Matriz BCG.

### **3.4 Conclusiones**

De los resultados de esta investigación se percibe que el segmento al cual el DCA debe dirigir su estrategia es a aquellos profesionales que desean actualizar conocimientos y que consideran que la trayectoria de la UDELAR, la calidad académica y el nivel del plantel docente son elementos insustituibles frente a otras propuestas. Esto reafirma la fuerza del poder de marca de la UDELAR.

A nivel organizacional, para poder lograr una imagen de marca es necesario diseñar una estrategia en conjunto que involucre a todos los responsables de los diferentes Posgrados y MBA del DCA, y que la misma sea transmitida a todos los niveles y en todas las funciones. Adicionalmente, es necesario implementar un plan de mejora continua para la administración de procesos claves, que los identifique, documente y permita su medición. Un plan de mejora continua incide favorablemente en el servicio al cliente, reforzando el valor de marca percibido.

El trabajo realizado también puso de manifiesto que las acciones de comunicación realizadas por el DCA son poco planificadas y no están enfocadas al segmento, sino al mercado en general. Es necesario realizar una comunicación efectiva de la oferta del DCA al público objetivo que resalte las ventajas competitivas para posicionarse mejor en la mente del consumidor. Es relevante tener actitudes proactivas como salir a informar el contenido de las propuestas. Un ejemplo claro es el Posgrado de Especialización en Marketing que en general tiene un bajo número de inscriptos pese al rico contenido de la temática que abarca y la calidad del plantel docente.

Dadas las características de los productos ofrecidos por el DCA es excepcional que un participante realice todos los diplomas, excepto por los alumnos que participan de un Posgrado y luego cursan el MBA. Por lo cual es necesario atraer nuevos clientes, dedicando tiempo y recursos a su búsqueda. Se deben crear anuncios atractivos que transmitan el valor de marca de UDELAR y colocarlos en medios que lleguen a los clientes potenciales.

De acuerdo al estudio de medios de comunicación realizado en el numeral 3.2.3, la prensa escrita es un medio de comunicación efectivo para llegar al público objetivo. Otro medio muy consultado es el sitio Web, el cual debería rediseñarse para lograr los efectos buscados en la comunicación.

Se considera muy importante fortalecer la red de contactos con los posgraduados, por las recomendaciones que los mismos hacen a potenciales consumidores. Esto se puede conseguir mediante distintos mecanismos, como invitar a posgraduados a

charlas y video-conferencias con el objetivo de actualizar conocimientos, organizar actividades sociales de encuentro, instrumentar una publicación de egresados, etc. Adicionalmente se pueden obtener potenciales clientes para la base de datos solicitando a los actuales alumnos que recomienden a unas dos personas que se puedan interesar por los productos ofrecidos por el DCA.

Resulta importante tener presencia en eventos con alta participación de profesionales (Por ejemplo los desayunos empresariales que realiza DERES – Desarrollo de la Responsabilidad Social) tanto para captar participantes como para generar vínculos con las empresas que deseen capacitar a sus profesionales. Esta actividad produce una lista de posibles candidatos que deberán ser analizados para determinar cuales de ellos son potenciales consumidores como por ejemplo entrevistas personales, enviar correo directo, hacer llamadas telefónicas, etc. De esta forma se puede gestionar una base de datos con profesionales y empresas.

Estas acciones sugeridas están alineadas con la Matriz de Ansoff, que plantea que para mercados actuales y productos actuales la estrategia es la de “Penetración en el mercado”. Las acciones se deben dirigir hacia aquellos que aún no consumen para que modifiquen su actitud y lo hagan, e incentivar que los actuales clientes de Posgrados consuman otros productos del DCA como ser MBA y cursos de actualización, generando así una sinergia entre productos.

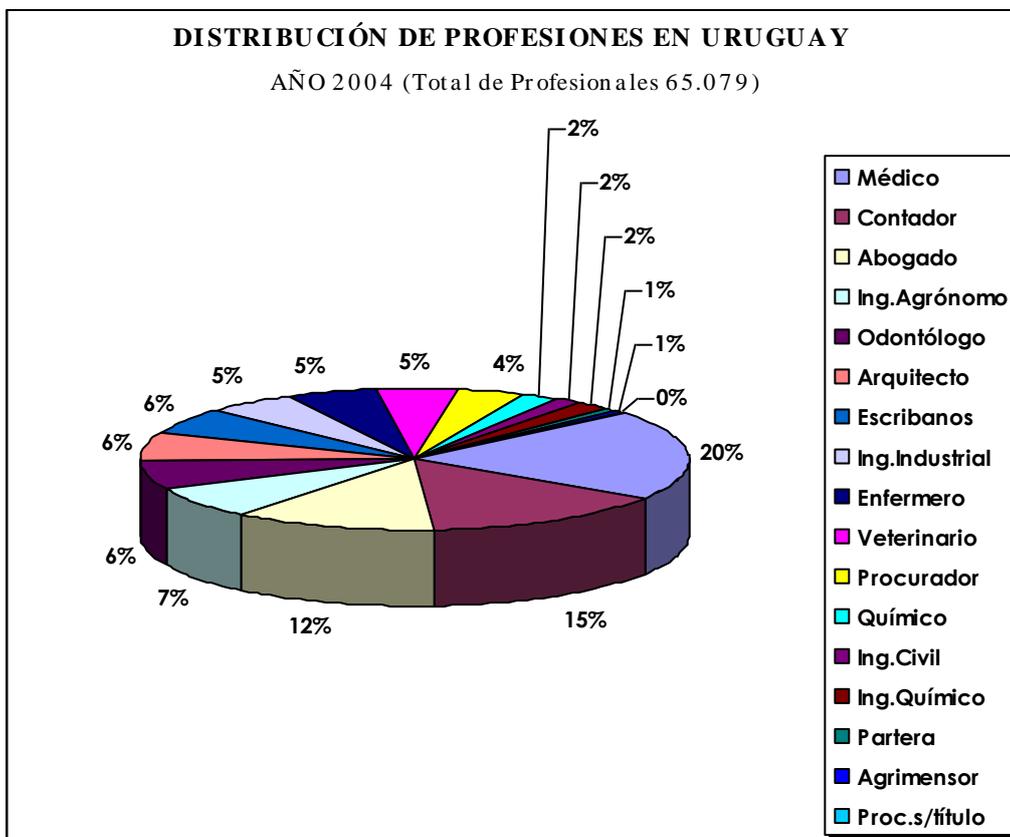
#### **4. BIBLIOGRAFÍA**

- Profesor Dr. Enrique Aste/ Material del curso Introducción al Marketing/ edición 2004.
- Profesor Ruben Rico/ Material del curso Marketing Estratégico/ edición 2004.
- AmérciaEconomía/ Ediciones dedicadas al MBA/ años 2002, 2003 y 2004.
- Ernesto Campagna Caballero/ Metodología de Proyectos de Investigación/ edición 1996.
- Botta, Chabat, Gazzola/ El enfoque moderno del Control Interno en una entidad universitaria/ año 2001.
- Memoria de actividades de la Facultad de CCEE/ Período 2001-2002.

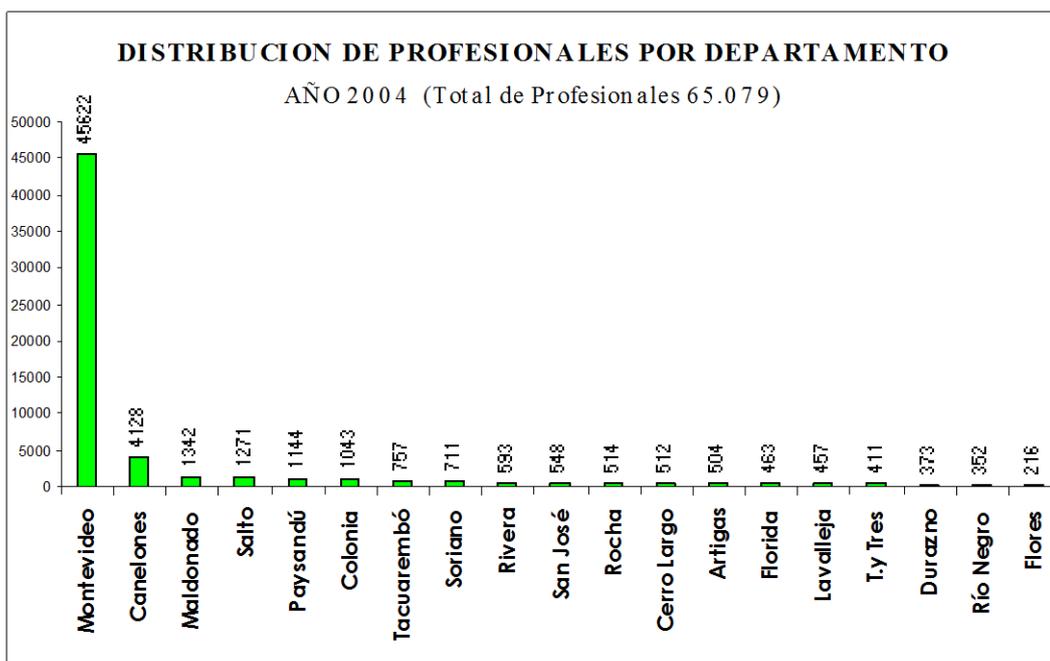
### Anexo N° 1: Ubicación del DCA en el Organigrama de la Facultad De Ciencias Económicas y De Administración



## Anexo N° 2: Distribución de profesionales en el Uruguay

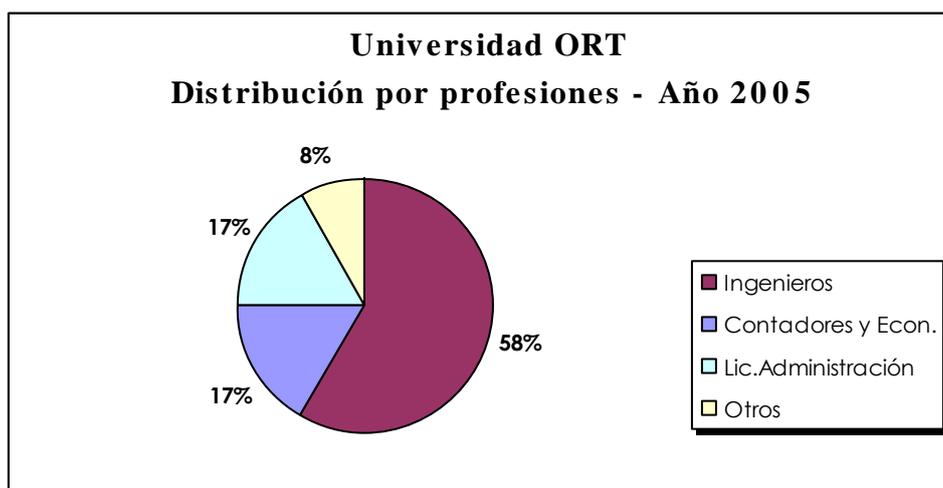
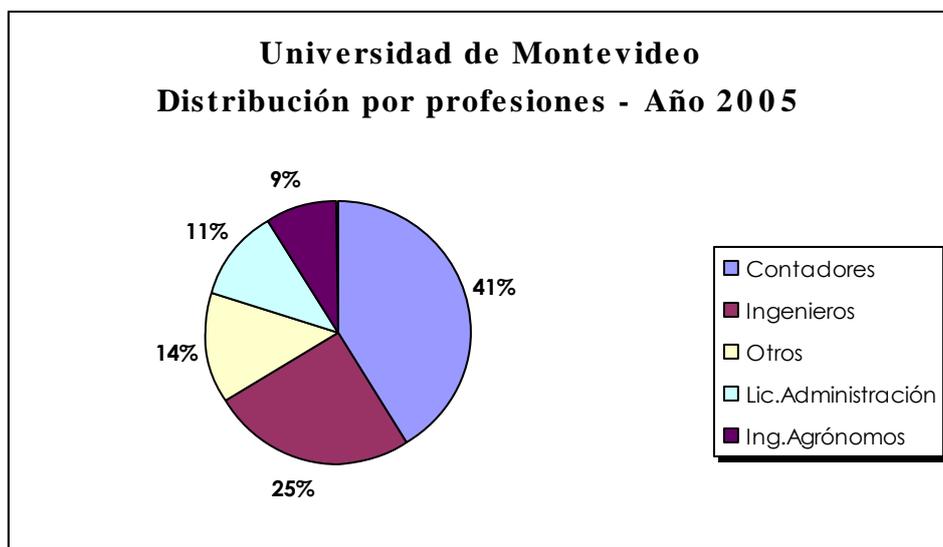


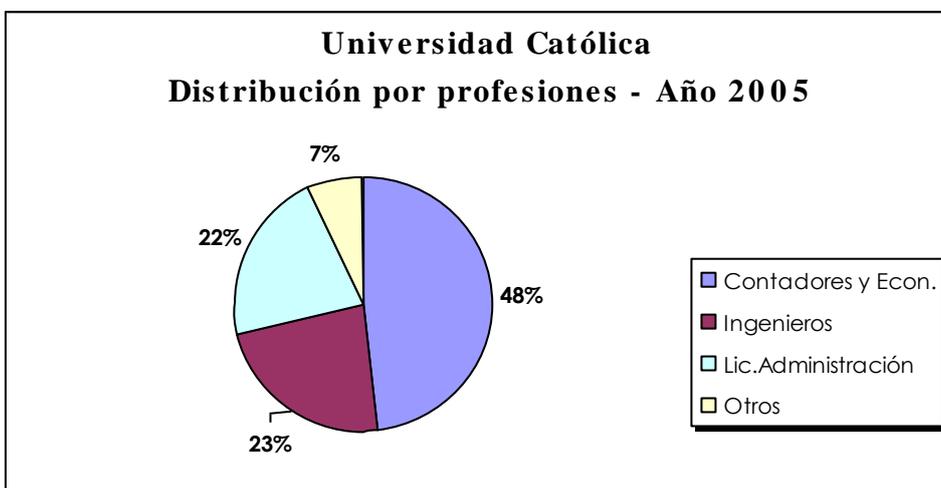
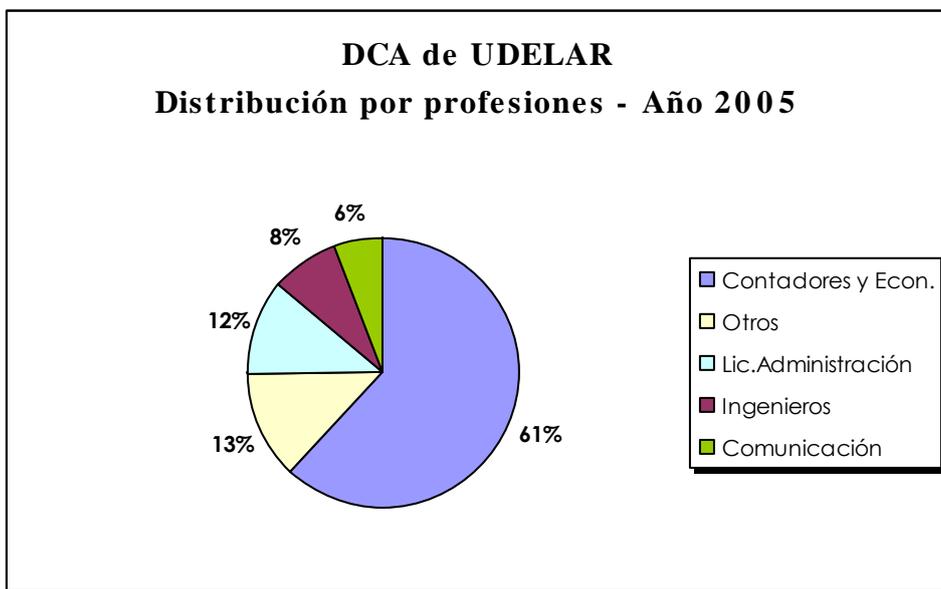
Fuente: Caja de Profesionales Universitarios y Asoc. de Escribanos del Uruguay - Año 2004 (sitio web)



Fuente: Caja de Profesionales Universitarios y Asoc. de Escribanos del Uruguay - Año 2004 (sitio Web)

### Anexo N° 3: Consumidores de Posgrados y MBA en las distintas universidades del Uruguay





Nota: Información obtenida de las encuestas realizadas a los participantes de las universidades. No se relevó información de la UDE.

### Anexo N° 4: Tabla comparativa de los diplomas de Finanzas en Uruguay

	<b>UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO</b>	<b>UNIVERSIDAD CATÓLICA</b>	<b>ORT</b>	<b>UDE</b>	<b>UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA</b>
Duración	2 años	2 años	15 meses		9 meses
Carga horaria	600 horas totales	300 horas totales			440 horas totales
Días de clase	Viernes y Sábado (8:00 a 13:15)	Martes y Jueves (19:00 a 22.00)	Lunes a Jueves (19:30 a 21:45)		L a V (15 a 21:30) y Sábado (9 a 12:30) Se dicta 1 semana al mes
Costo total	\$ 160.000 por año	\$ 73.575	\$ 144.080		\$ 150.000
Forma de pago	40% con la inscripción y cuotas	15 cuotas mensuales	Hasta 18 cuotas Ajuste por IPC		\$ 45.000 al inicio y 7 cuotas
Becas y/o Descuentos	Descuento ex-alumnos Colegio Contadores, pago contado	No	Sí		Sí
Asistencia mínima	80 %	75 %	No		80 %
Número de materias	20	9	7 materias y 5 talleres		9 materias y 2 talleres
Requisitos de admisión	Egresados universitarios	Egresados universitarios	Egresados universitarios o NO		Egresados universitarios
Convenio con Univ. Extranjeras	No	No	Universidad de Chile		No
Examen final – tesis	Se realiza en el correr del curso	Sí	Sí		Sí
Sitio Web actualizado	Sí	Sí	Sí		Sí
Publicidad: TV, prensa, radio...	Sí	Sí	Sí		Sí
Existe Folletería	Sí	Sí	Sí		Sí (no actualizada)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La <b>Universidad de la Empresa</b> (UDE) no tiene propuestas para Finanzas.</li> </ul>					

### Anexo N° 5: Tabla comparativa de los diplomas de Marketing en Uruguay

	UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO	UNIVERSIDAD CATÓLICA	ORT	UDE	UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
Duración		1 año			1 año
Carga horaria		300 horas totales			324 horas totales
Días de clase		Lunes Martes y Miércoles (19:00 a 22.30) y Sábado (9.00 a 17.00)			Lunes a Viernes (15 a 21:30) y Sábado (9 a 12:30) Se dicta 1 semana al mes
Costo total		\$ 73.575			\$ 120.000
Forma de pago		15 cuotas de \$ 4.905			\$ 36.000+7 cuotas de \$12.000
Becas y/o Descuentos		No			Sí
Asistencia mínima		75 %			80 %
Número de materias		9 materias			9 materias y 1 taller
Requisitos de admisión		Egresados universitarios			Egresados universitarios
Convenio Univ. Extranjeras		No			Universidad Pompeu Fabra
Examen final – tesis		Sí			Sí
Sitio Web actualizado		Sí			Sí
Publicidad: TV, prensa, radio...		Sí			Sí
Existe Folletería		Sí			Sí (no actualizada)
<p>* La <b>Universidades de Montevideo</b> (UM) y la Universidad <b>ORT</b> no tienen propuestas para este diploma.                      * En la <b>Universidad de la Empresa</b> (UDE) este diploma figura en el sitio Web y en la folletería, pero no se dicta.</p>					

**Anexo N° 6: Tabla comparativa de los diplomas de MBA en Uruguay**

	<b>UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO</b>	<b>UNIVERSIDAD CATÓLICA</b>	<b>ORT</b>	<b>UDE</b>	<b>UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA</b>
Duración	2 años	2 años	2 años	2 años	2 años
Carga horaria	625 horas totales	656 horas totales		950 horas totales	
Días de clase	Viernes y Sábado (8:15 a 12:30) + 4 semanas de Lunes a Sábado (8.15 a 12.30) en México y España	Jueves y Viernes (19.00 a 22.30) y Sábado (9.00 a 12.30)	Lunes a Jueves (19:30 a 21:45) y Talleres (18.00 a 22.45)	Jueves a Viernes (19.00 a 22.00) y Sábado (9.00 a 13.00)	3 veces por semana (18.30 a 22:00) + talleres
Costo total	\$ 225.000 (por año) cubre ida a Europa	\$ 179.040	\$ 267.030	\$ 165.600	\$ 315.000
Forma de pago	40 % con la inscripción	30 cuotas mensuales	30 cuotas + semestres	24 cuotas mensuales	\$ 27.000 con la inscripción + 24 cuotas
Becas y/o Descuentos	10 % de descuento x inscripción temprana sobre el 40 % inicial	No	3 % descuento por pago contado	Convenio Colegio de Contadores	Becas
Asistencia mínima	75 %	75 %	75 %	40 %	80 %
Número de materias	19	19	23 materias + 5 talleres	19	9 materias + 2 talleres
Requisitos de admisión	Egresados universitarios	Egresados universitarios	Egresados universitarios	Egresados universitarios	Egresados universitarios
Convenio Univ. Extranjeras	Universidad de Navarra	Universidad Saint Thomas - USA	Universidad de Florida	Universidad de Barcelona	No
Examen final – tesis	Informe al final del curso	Tesis	Plan de Negocios	Tesis	Tesis + créditos mínimos
Sitio Web actualizado	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Publicidad: TV, prensa, radio...	Sí	Sí	Radio – Prensa - Calle	No	No
Existe Folletería	Sí	Sí	Sí	Poca	No

## **Anexo Nº 7: Modelo de encuesta a estudiantes de la Universidad X- edición 2005**

### **¿POR QUÉ DECIDIÓ HACER UN POSGRADO o MBA EN LA UNIVERSIDAD X?**

Sírvase expresar su opinión marcando con una cruz las respuestas con las que está de acuerdo (pueden ser más de una).

Datos Generales:

Edad:

Sexo:

Profesión:

Departamento en donde reside:

#### **1.- Motivos que lo llevaron a cursar el Posgrado o MBA**

- Actualizar conocimientos
- Mejorar red de contactos
- Acceder a un mejor trabajo
- Aumento salarial
- Obtener un ascenso en su empresa
- Reconocimiento entre pares

#### **2.- Forma en que se enteró del dictado de los Posgrado y/o MBA que realiza la Universidad X**

- Prensa escrita
- Folletería
- Por recomendación
- Otros

#### **3.- Principal razón por la que eligió realizar su Posgrado o MBA en la Universidad X**

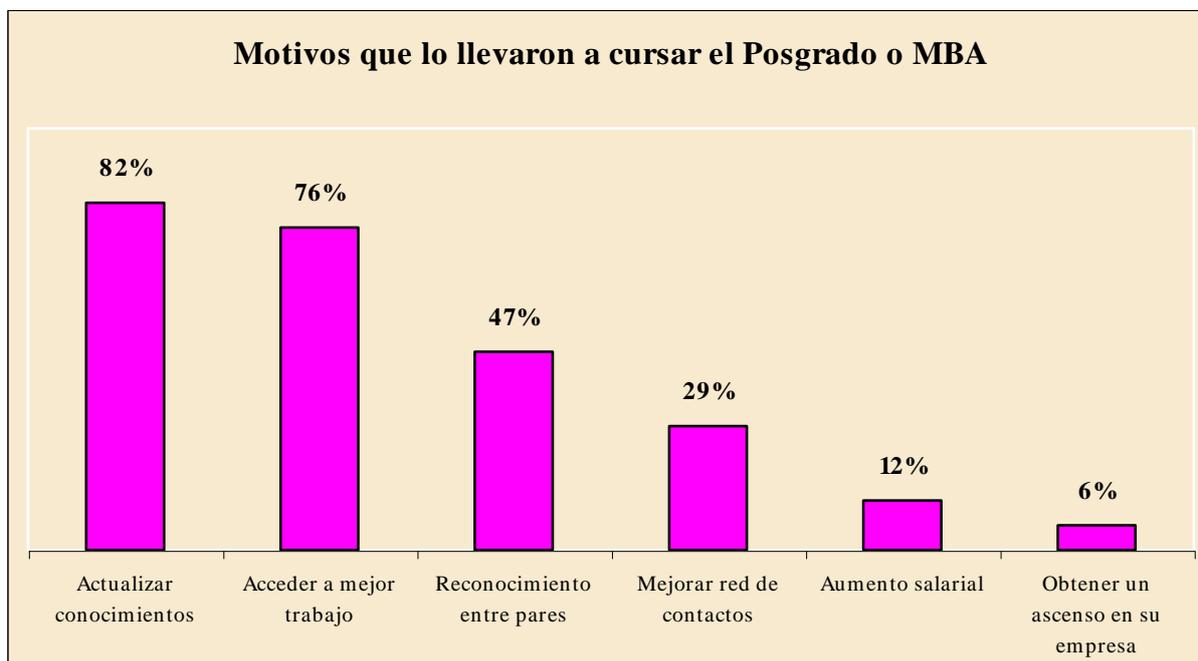
- Económica (forma de pago / sistema de becas)
- Prestigio de la institución
- Duración del diploma
- Carga horaria
- Plantel docente
- Por recomendación
- Otros

#### **4.- En que otro centro de estudios usted se informó para decidir donde cursar su Posgrado y/o MBA**

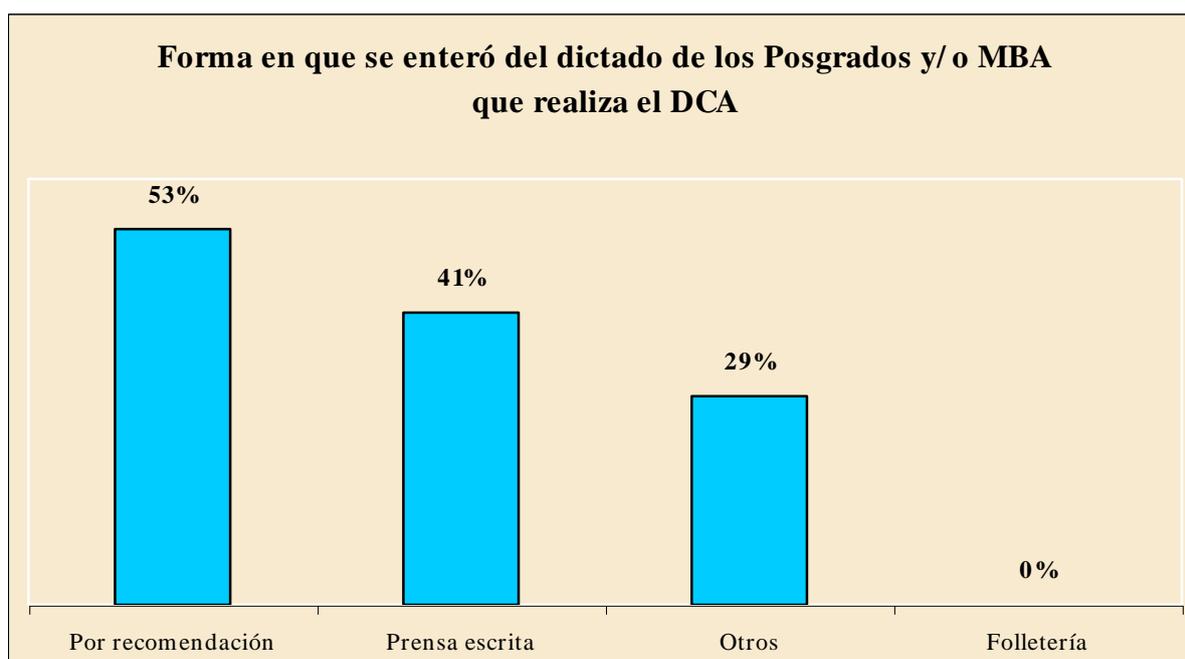
- Universidad ORT
- Universidad de Montevideo (UM)
- Universidad de la República
- Universidad Católica
- Universidad de la Empresa (UDE)
- Universidades del exterior: cuál o cuáles

#### **5.- Recuerda usted alguna percepción negativa o positiva de las Universidades mencionadas en el numeral 4.**

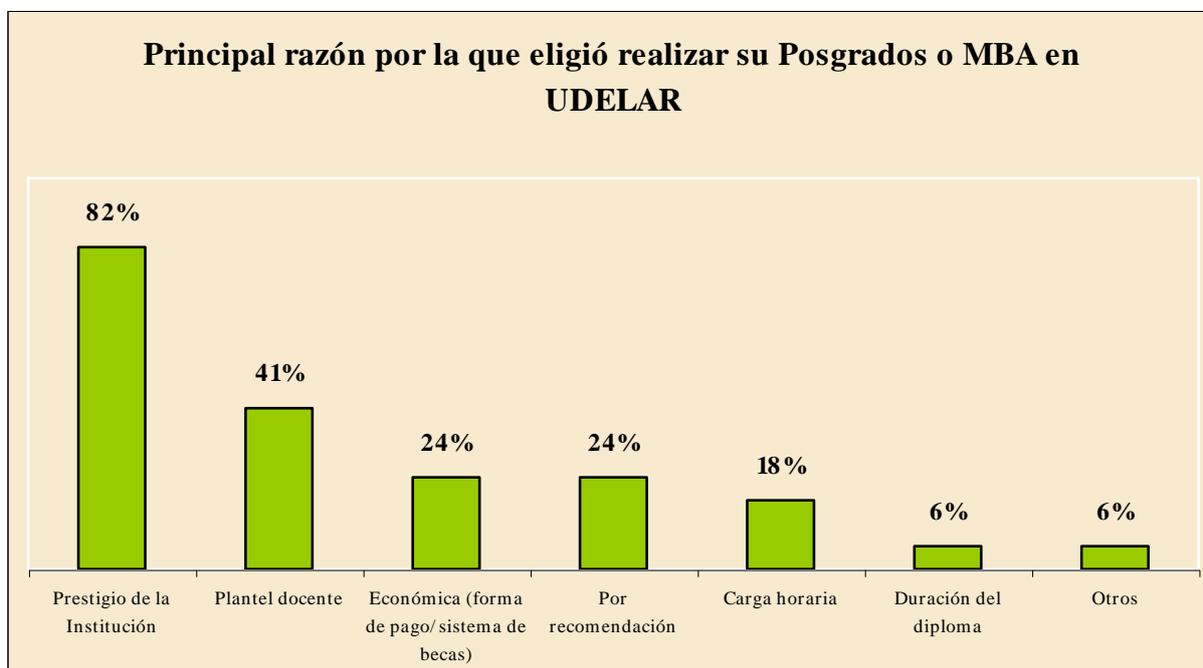
**Anexo N° 8: Encuesta a estudiantes del DCA – edición 2005 - Pregunta N° 1**



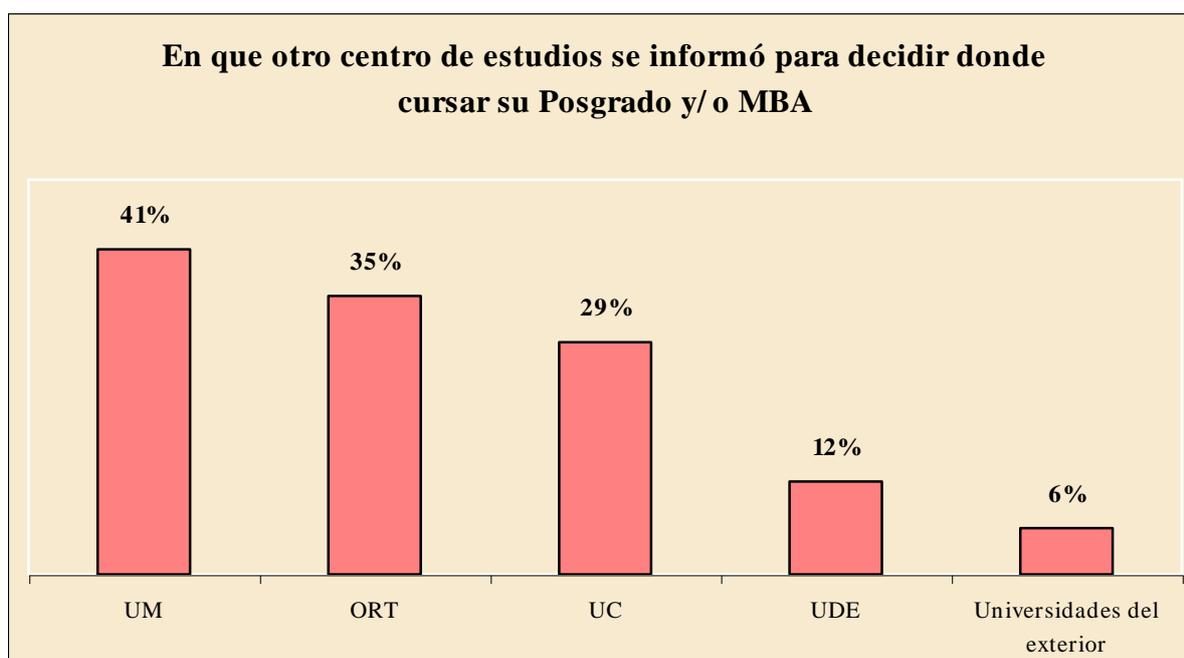
**Anexo N° 9: Encuesta a estudiantes del DCA – edición 2005 - Pregunta N° 2**



**Anexo N° 10: Encuesta a estudiantes del DCA – edición 2005 -  
Pregunta N° 3**



**Anexo N° 11: Encuesta a estudiantes del DCA – edición 2005 -  
Pregunta N° 4**



## **Anexo N° 12: Puntos orientadores de las entrevistas con las empresas seleccionadoras de personal**

El objetivo de este relevamiento de datos es obtener la opinión del profesional que selecciona personal, de la importancia que tiene la formación académica y de que centro de enseñanza es más valorada esta formación.

A continuación se exponen 6 preguntas.

Sírvase expresar su amable opinión con una cruz en las respuestas con las que está de acuerdo (pueden ser más de una).

### **1.- Cuando selecciona a un profesional para un cargo gerencial ¿Qué cualidad valora más?:**

- Experiencia laboral
- Formación académica

### **2.- Cuando selecciona a un profesional para un cargo gerencial, que elementos considera imprescindibles para que pueda ser considerado:**

- Un título de grado es suficiente
- Un título de grado + un Postgrado
- Un título de grado + un MBA

### **3.- Que se valora más:**

- Un título de grado y amplia experiencia laboral en el ramo.
- Un título de grado + un MBA pero con escasa o nula experiencia laboral en el ramo.

### **4.- Cuando una empresa les solicita la selección de un candidato que formación es más demandada:**

- Candidato con MBA
- Candidato con Posgrado en Finanzas
- Candidato con Posgrado en Marketing
- Candidato con Posgrado en Administración
- Candidato con otros posgrados

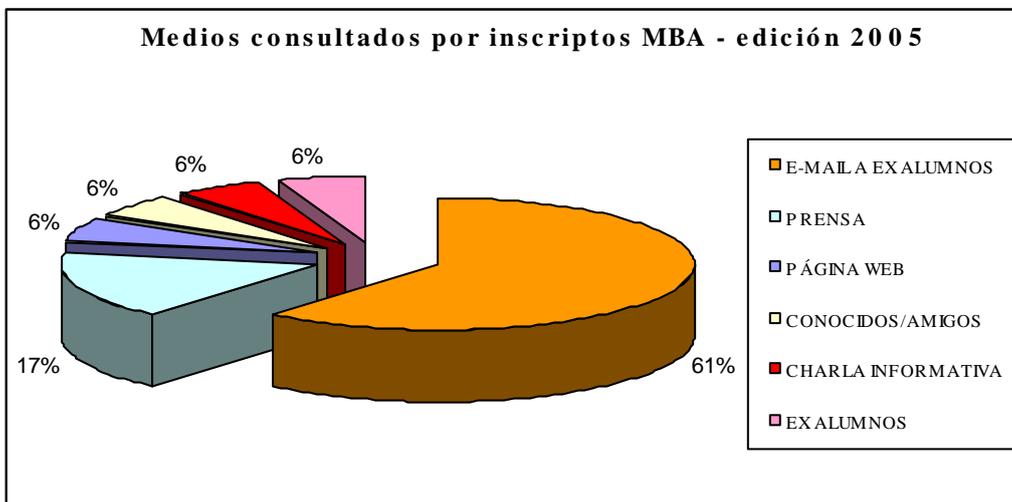
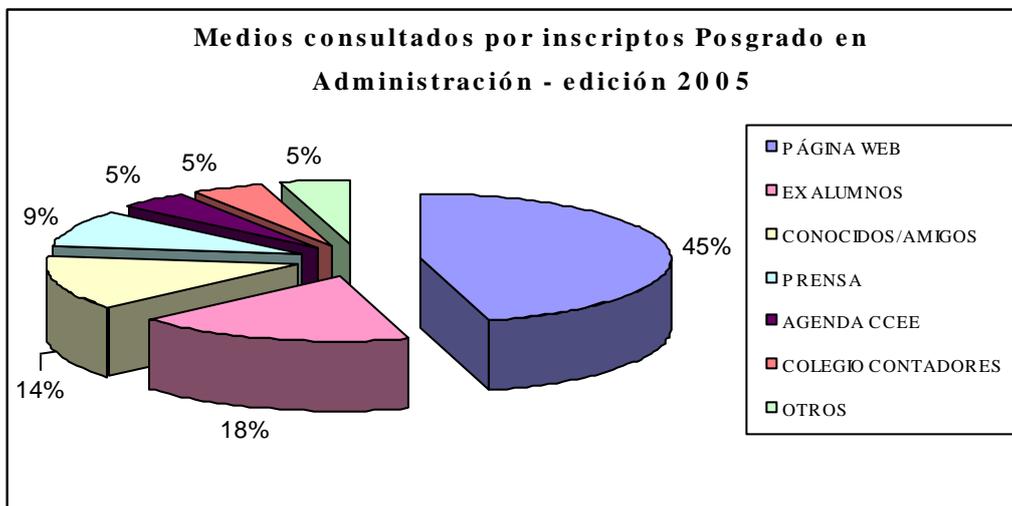
### **5.- De que universidades son más valorados los títulos de Postgrado o MBA:**

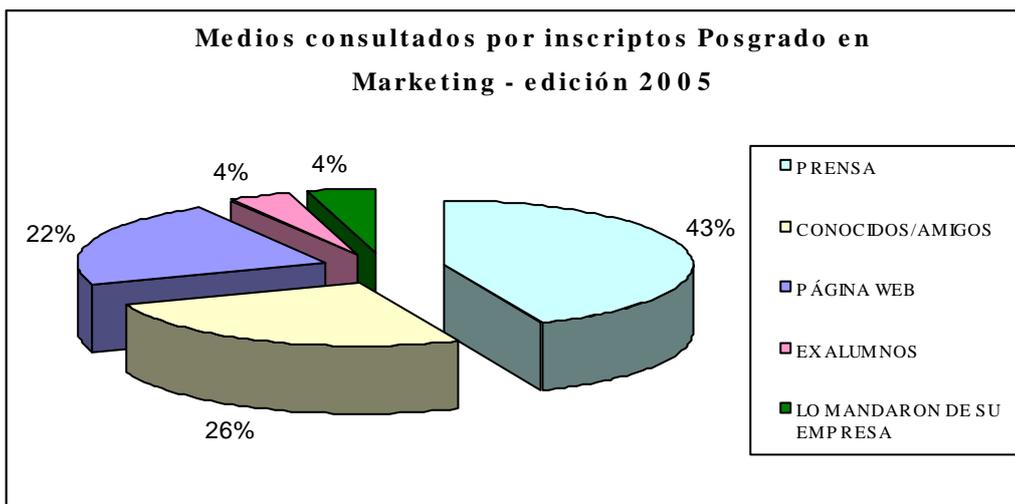
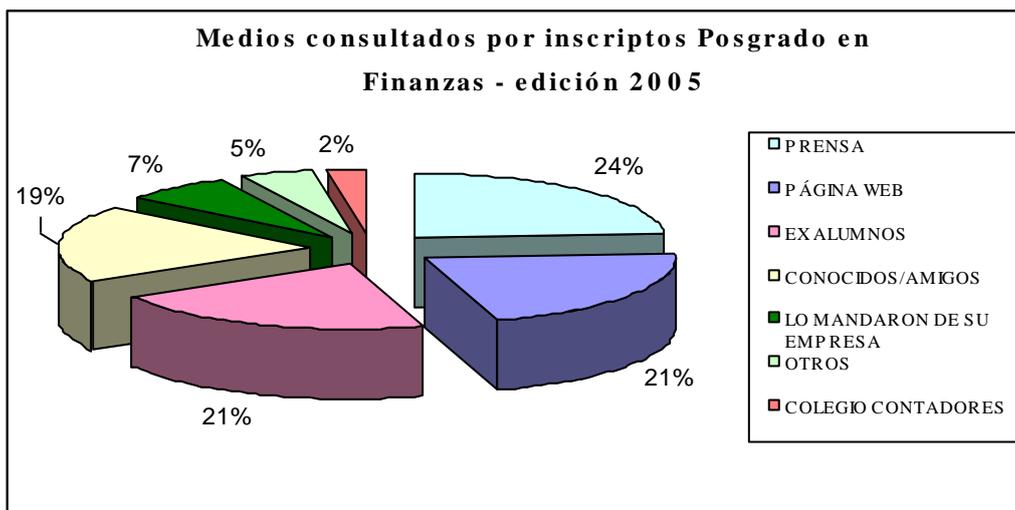
- Universidad de la República
- Universidad ORT
- Universidad de la Empresa (UDE)
- Universidad de Montevideo (UM)
- Universidad Católica
- Es indiferente cualquiera de ellas

### **6.- Es más valorado un Posgrado o MBA cursado en:**

- En el Exterior
- En Uruguay

### Anexo N° 13: Medios de comunicación consultados por los inscriptos del DCA – edición 2005





Fuente: Información brindada por la Administración del DCA.

**Anexo N° 14: Guía para la Evaluación de un Retail**

<b>PREGUNTAS Y DIMENSIONES EVALUADAS</b>		<b>RESPUESTAS Y PUNTAJES DE LA EVALUACIÓN PARCIAL O TOTAL</b>					
<b>a) Liderazgo y gerenciamiento estratégico</b>		No imple- mentado	En desarrollo	Implem. parcial	Implem. total	Desempeño ejemplar	Puntaje del retail
1	¿Creó y aplico un concepto significativo de su retail?	0	4	9	16	20	<b>16</b>
2	¿Diseñó e implemento un modelo de negocio adecuado al concepto de negocio?	0	4	9	16	20	<b>9</b>
3	¿La estrategia diseñada está alineada al concepto de negocio e incluye a los consumidores en la cadena de valor?	0	3	8	12	15	<b>3</b>
4	¿Identificó los puntos críticos y los está solucionando con un plan y acciones concretas?	0	2	6	8	10	<b>0</b>
5	¿Los superiores jerárquicos y los que le siguen en forma inmediata definieron los objetivos y valores y se comprometieron con ellos?	0	3	7	12	15	<b>7</b>
6	¿Preservan el medio ambiente en forma sistemática?	0	2	6	8	10	<b>8</b>
7	¿Participan en programas para mejorar la calidad de vida de la comunidad?	0	2	5	8	10	<b>8</b>
<b>Total liderazgo y gerenciamiento</b>		0	20	50	80	100	<b>51</b>

<b>b) Planeamiento</b>		No imple- mentado	En desarrollo	Implem. parcial	Implem. total	Desempeño ejemplar	Puntaje del retail
8	¿Aplica el retail un proceso sistemático de planeamiento?	0	4	12	20	25	<b>4</b>
9	¿Despliegan, comunican y explican al resto del personal las estrategias y planes diseñados?	0	5	15	25	30	<b>25</b>
10	¿Comprometen los recursos financieros humanos y de hardware y software planificados?	0	6	18	30	35	<b>30</b>
<b>Total Planeamiento</b>		0	15	45	75	90	<b>59</b>

<b>c) Conocimiento de los clientes</b>		No implementado	En desarrollo	Implem. parcial	Implem. total	Desempeño ejemplar	Puntaje del retail
11	¿Se identifican los segmentos, nichos y mercados de uno a uno que se desean conquistar?	0	4	10	15	20	4
12	¿Posee información de los clientes más importantes concentrada en una sola base de datos integrada?	0	6	15	20	30	0
13	¿Identifica las necesidades, expectativas y comportamientos de cada segmento?	0	4	10	20	20	0
14	¿Gestiona el conocimiento de los clientes?	0	6	15	25	30	6
<b>Total conocimiento de los clientes</b>		0	20	50	80	100	10

<b>d) Gestión de la relación con los clientes</b>		No implementado	En desarrollo	Implem. parcial	Implem. total	Desempeño ejemplar	Puntaje del retail
15	¿Capacita y entrena al personal en el contacto con los clientes?	0	7	15	25	30	0
16	¿Se fideliza al personal?	0	7	15	25	30	25
17	¿Se crean proposiciones de valor nuevas y reconocidas?	0	5	14	19	28	14
18	¿Se amplía período a período el ciclo de vida promedio de los clientes?	0	6	16	21	32	16
<b>Total gestión de la relación con el cliente</b>		0	25	60	90	120	55

<b>e) Efectividad en el manejo de las experiencias</b>		No implementado	En desarrollo	Implem. parcial	Implem. total	Desempeño ejemplar	Puntaje del retail
19	En las necesidades y expectativas	0	2	4	7	9	7
20	En los productos y servicios	0	2	4	7	9	7
21	En el ambiente	0	2	4	7	9	7
22	En el personal	0	2	4	7	9	7
23	En las relaciones	0	2	4	7	9	7
24	En la comunicación	0	2	4	7	9	2

<b>e) Efectividad en el manejo de las experiencias</b>		No implementado	En desarrollo	Implem. parcial	Implem. total	Desempeño ejemplar	Puntaje del retail
25	En el entretenimiento	0	2	4	7	9	7
26	En los eventos	0	2	4	7	9	0
27	En la emoción	0	2	4	7	9	7
28	En el servicio al cliente	0	2	4	7	9	7
29	¿El retail les ahorra tiempo a los consumidores?	0	2	6	7	10	7
30	¿Impacta favorablemente y gana confianza con la comunicación en el retail físico?	0	1	4	7	9	0
31	¿Impacta favorablemente y gana confianza con la comunicación en el retail virtual?	0	1	4	8	9	0
32	¿Las experiencias en las que el retail participa agregan valor?	0	2	8	10	12	10
33	¿Crea nuevas experiencias?	0	1	6	9	10	9
34	¿Las experiencias las maneja mejor que su competencia?	0	1	7	9	10	1
<b>Total manejo de las experiencias</b>		0	28	75	120	150	85
<b>f) Procesos y estándares</b>		No implementado	En desarrollo	Implem. parcial	Implem. total	Desempeño ejemplar	Puntaje del retail
35	¿Documenta los procesos clave?	0	2	6	10	12	0
36	¿Determina estándares por cada momento de verdad?	0	2	6	10	12	0
37	¿Mide dichos estándares?	0	2	6	10	12	0
38	¿El retail asegura la calidad de los productos de sus marcas propias?	0	2	6	10	12	10
39	¿El retail asegura la calidad de servicio?	0	3	9	15	18	15
40	¿El retail certifica la calidad de servicio (no es necesario tener certificado de normas iso 9001) a través de una entidad de reconocimiento público?	0	2	6	10	12	10
41	¿Fija y mide estándares de calidad con proveedores de bienes y servicios?	0	2	6	10	12	6
<b>Total procesos y estándares</b>		0	15	45	75	90	41

<b>g) Gestión capital humano</b>		No imple- mentado	En desarrollo	Implem. parcial	Implem. total	Desempeño ejemplar	Puntaje del retail
42	¿Planifica el retail la selección, inducción educación capacitación entrenamiento y desarrollo del personal?	0	3	8	12	16	<b>8</b>
43	¿Fija objetivos cualitativos en forma clara y luego evalúa los logros?	0	2	7	11	14	<b>0</b>
44	¿Al personal se lo reconoce y recompensa cuando se logran los objetivos?	0	3	8	12	16	<b>0</b>
45	¿El ambiente de trabajo, la motivación, el compromiso y el involucramiento son adecuados?	0	4	9	14	18	<b>14</b>
46	¿El retail se ocupa y preocupa por mejorar el ambiente, la motivación y el involucramiento del personal?	0	4	9	12	18	<b>12</b>
47	¿El retail realiza encuestas de satisfacción de su personal en forma regular y objetiva?	0	4	9	14	18	<b>0</b>
48	¿Mejora la satisfacción del personal año a año?	0	5	10	15	20	<b>10</b>
<b>Total gestión capital humano</b>		0	25	60	90	120	<b>44</b>
<b>h) Satisfacción y lealtad de los clientes</b>		No imple- mentado	En desarrollo	Implem. parcial	Implem. total	Desempeño ejemplar	Puntaje del retail
49	¿Evalúa el grado de satisfacción en forma objetiva, sistemática, regular y continua?	0	4	10	15	20	<b>15</b>
50	¿Realiza planes de acción de mejora rápida y concreta de las insatisfacciones, y luego los implementa?	0	4	10	15	20	<b>15</b>
51	¿Se verifica que el retail posea un proceso para el manejo y la resolución de quejas y reclamos?	0	4	9	14	18	<b>14</b>
52	¿Se disuelven las causas generadoras de las quejas?	0	4	11	16	22	<b>11</b>
53	¿Posee un sistema de fidelización de clientes formal, consistente e innovador?	0	4	9	14	18	<b>0</b>
54	¿Se corrigen los fracasos en los ciclos de lealtad del personal, las marcas y los clientes?	0	5	11	16	22	<b>5</b>
<b>Total satisfacción y lealtad de los clientes en el retail físico</b>		0	25	60	90	120	<b>60</b>

<b>i) Resultados</b>		No imple- mentado	En desarrollo	Implem. parcial	Implem. total	Desempeño ejemplar	Puntaje del retail
5 5	¿Cómo son los resultados de lealtad de los clientes en el retail físico?	0	4	10	20	25	<b>20</b>
5 6	¿Cómo son los resultados de lealtad de los clientes en el retail virtual?	0	4	8	15	20	<b>0</b>
5 7	¿Cómo son los resultados de participación de mercado por cada segmento de clientes definido?	0	3	8	15	20	<b>0</b>
5 8	¿Las ventas evolucionan según la estacionalidad?	0	3	8	10	15	<b>10</b>
5 9	¿El negocio es rentable y está por encima del promedio de la industria?	0	3	8	10	15	<b>10</b>
6 0	¿Mide como son otros resultados del retail sobre procesos, proveedores y responsabilidad social?	0	3	8	10	15	<b>0</b>
<b>Total resultados</b>		<b>0</b>	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>80</b>	<b>110</b>	<b>40</b>
<b>Total general</b>		<b>0</b>	<b>195</b>	<b>495</b>	<b>780</b>	<b>1000</b>	<b>445</b>

### Evaluación de las áreas prioritarias pasibles de mejora

RESPUESTA Nº	ASPECTOS A MEJORAR	BENEFICIOS DE TODO TIPO A	FACILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN B	EFFECTIVIDAD DE IMPLEMENTACIÓN C	TOTAL A*B*C	PRIORIDAD
3	La estrategia diseñada no está alineada al concepto de negocio.	8	8	7	<b>448</b>	<b>5</b>
4	No se identificaron los puntos críticos para ser solucionados con un plan de acciones concretas.	10	5	5	<b>500</b>	<b>3</b>
12	No se posee una base de datos integrada con información de los clientes más importantes.	8	10	6	<b>480</b>	<b>4</b>
24	No se ha manejado efectivamente las experiencias en la comunicación.	9	9	10	<b>810</b>	<b>1</b>
35	No se documentan los procesos claves.	6	8	6	<b>288</b>	<b>8</b>
36	No determina ni mide estándares para cada momento de verdad.	7	7	7	<b>343</b>	<b>7</b>
37	No mide dichos estándares.	9	6	5	<b>270</b>	<b>10</b>
53	No se posee un sistema de fidelización de clientes formal, consistente e innovador.	8	8	9	<b>576</b>	<b>2</b>
54	No se corrigen los fracasos en los ciclos de lealtad del personal, las marcas y los clientes.	8	5	7	<b>280</b>	<b>9</b>
57	No se evalúan los resultados de participación de mercado para cada segmento de cliente definido.	10	4	10	<b>400</b>	<b>6</b>

**Anexo N° 15: Matriz FODA****Matriz de evaluación de factores internos**

Calificación 1 a 4

1 = Debilidad intensa

2 = Debilidad media

3 = Fortaleza media

4 = Fortaleza alta

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Plantel docente: los docentes uruguayos son en su mayoría grados 5 y 4 pertenecientes a UDELAR. Situación similar ocurre con los docentes invitados del exterior.</li> </ul>	<b>0,15</b>	<b>4</b>	<b>0,60</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Imagen de UDELAR que viene dada por su trayectoria académica.</li> </ul>	<b>0,18</b>	<b>3</b>	<b>0,54</b>
<b>Debilidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>No cuenta con adecuada cartelería en donde se de a conocer la función que allí se desarrolla.</li> </ul>	<b>0,08</b>	<b>2</b>	<b>0,16</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos tecnológicos limitados para llevar a cabo las distintas actividades académicas (acceso a Internet y pantalla para video conferencias).</li> </ul>	<b>0,05</b>	<b>1</b>	<b>0,05</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>SSHH poco adecuados estética y funcionalmente.</li> </ul>	<b>0,02</b>	<b>2</b>	<b>0,04</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe un laboratorio informático con conexión a Internet, ni biblioteca con material especializado para el uso de los alumnos.</li> </ul>	<b>0,08</b>	<b>1</b>	<b>0,08</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No se cuenta con salones adecuados que brinden una comodidad básica, debido a la proximidad del lugar de recreo con los salones donde se dictan los cursos.</li> </ul>	<b>0,05</b>	<b>2</b>	<b>0,10</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>En algunos de los posgrados se da una sobrepoblación de estudiantes.</li> </ul>	<b>0,13</b>	<b>1</b>	<b>0,13</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos comerciales: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Folletería escasa y desactualizada</li> <li>- Sitio web desactualizado y poco atractivo, sin homogeneidad de criterios de diseño para los distintos diplomas</li> <li>- No posee un acceso directo a su sitio web, sino que el mismo se realiza como vínculos de otro sitio</li> <li>- La difusión en medios es escasa y poco planificada.</li> </ul> </li> </ul>	<b>0,25</b>	<b>1</b>	<b>0,25</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Marco Regulatorio de UDELAR: Los procesos de toma de decisiones tienden a ser más lentos que en el resto de las universidades.</li> </ul>	<b>0,01</b>	<b>2</b>	<b>0,02</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>1,97</b>

**Matriz de evaluación de factores externos**

Calificación 1 a 4

- 1 = Amenaza intensa  
 2 = Amenaza media  
 3 = Oportunidad media  
 4 = Oportunidad alta

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Escenario económico para el 2005:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento de la economía esperado de un 5% promedio anual.</li> <li>- Aumento del empleo</li> <li>- Recuperación del salario real del 4%</li> <li>- Inflación acumulada anual del 7%.</li> </ul> </li> </ul>	<b>0,05</b>	<b>4</b>	<b>0,20</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La mayoría de los profesionales desarrollan sus actividades en Montevideo, donde se ubican los centros educativos que ofrecen educación permanente.</li> </ul>	<b>0,02</b>	<b>4</b>	<b>0,08</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El ambiente tecnológico y la globalización (Internet, cámara Web, etc.) permiten la "Formación a distancia".</li> </ul>	<b>0,02</b>	<b>3</b>	<b>0,06</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los profesionales buscan complementar su formación para diferenciarse en el mercado laboral.</li> </ul>	<b>0,35</b>	<b>4</b>	<b>1,40</b>
<b>Amenazas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>A nivel de especializaciones en posgrados y maestrías existen productos sustitutos que buscan captar el mismo segmento que UDELAR (Ej.: Posgrado de Especialización Tributaria, Posgrado de Especialización en Finanzas Bancarias).</li> </ul>	<b>0,01</b>	<b>2</b>	<b>0,02</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rivalidad del sector entre los oferentes (UDE, UDELAR, ORT, UM, UC).</li> </ul>	<b>0,45</b>	<b>1</b>	<b>0,45</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,21</b>

**Matriz FODA**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	4	2
	<b>FO:</b> Estrategia de Crecimiento	<b>DO:</b> Estrategia de redespliegue, cambio interno en la organización Correlación con BCG: (Interrogación)
<b>Amenazas</b>	2	0
	<b>FA:</b> Estrategia de Diversificación	<b>DA:</b> Estrategia de supervivencia, alianza, fusión, venta, diversificación
	0	