

PLAN ESTRATEGICO PARA EL INSTITUTO DE ENSEÑANZA INGLES IDEI

RAUL DIAZ ANTOLINEZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2014**

PLAN ESTRATEGICO PARA EL INSTITUTO DE ENSEÑANZA INGLES IDEI

RAUL DIAZ ANTOLINEZ

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial

Director:

ORLANDO ENRIQUE CONTRERAS PACHECO

Ingeniero industrial

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
PROGRAMA INGENIERIA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2014

CONTENIDO

INTRODUCCION	13
1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO	16
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	17
1.4 ALCANCE	19
1.5 METODOLOGÍA.....	19
1.5.1 Conocimiento y familiarización de la empresa.	20
1.5.2 Análisis situacional.	20
1.5.3 Análisis estratégico	20
1.5.4 Plan estratégico.....	21
1.5.5 Plan operativo.	21
1.5.6 Plan de Marketing.	21
1.5.7 Entregable.....	21
2. DESCRIPCIÓN DE IDEI LTDA	23
2.1 NOMBRE.....	23
2.2 RESEÑA HISTÓRICA	23
2.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	24
2.3.1 MISION ACTUAL	24
2.3.2 VISION ACTUAL	24
2.3.3 ORGANIGRAMA ACTUAL	25
2.4 PRODUCTOS	25
2.4.1 INGLES PARA JOVENES Y ADULTOS.....	25
2.4.2 INGLES PARA NIÑOS	27
2.4.3 INGLES PARA ADOLESCENTE	27
2.4.4 CONVENIOS.....	29

3. TALLER DE DIRECCIONAMIENTO CORPORATIVO	30
3.1 NUEVA MISIÓN	30
3.2 NUEVA VISIÓN.....	31
3.3 VALORES	31
3.4 NUEVO ORGANIGRAMA	32
4. ANÁLISIS DEL ESTADO ACTUAL DE LA COMPAÑÍA	33
4.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	34
4.1.1 5 Fuerzas de Porter.....	34
4.1.2 Panorama competitivo.....	39
4.2 ANALISIS INTERNO	45
4.2.1 MODELO EFQM.	45
4.2.2 Mapa de Procesos.....	58
4.3 MATRIZ DOFA DE IDEI	62
5. ANALISIS ESTRATEGICO.....	68
5.1 DETERMINACION DE LOS FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	68
6. PLAN ESTRATEGICO	74
6.1 CONSTRUCCION DE LA CURVA DE VALOR DE IDEI	74
6.2 PLANTEAMIENTO DE PROYECTOS.....	78
6.3 FORMULACION DE LA ESTRATEGIA.....	81
6.3.1 LINEAS ESTRATEGICAS	81
6.3.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS	84
6.4 MAPA ESTRATEGICO.....	85
7. PLAN OPERATIVO	86
7.1 FICHAS PLAN DE ACCION	86

8. PLAN DE MARKETING.....	96
8.1 ANALISIS SITUACIONAL	96
8.2 OBJETIVO GENERAL	96
8.3 OBJETIVO ESPECIFICOS.....	97
8.4 DEFINICION DE PUBLICOS.....	97
8.5 JUSTIFICACION	98
8.6 INVESTIGACION DE MERCADOS.....	98
8.6.1 OBJETIVO GENERAL.....	98
8.6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	99
8.6.3 FICHA TECNICA.....	99
8.6.4 DESARROLLO DE LA INVESTIGACION.....	100
8.6.5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....	101
8.7 DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING	101
8.7.1 COMUNICACIÓN CORPORATIVA INTERNA	102
8.7.2 HERRAMIENTAS WEB.....	104
8.7.3 COMUNICACIÓN EXTERNA.....	105
CONCLUSIONES.....	107
RECOMENDACIONES	109
BIBLIOGRAFIA	111

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Proceso Metodológico.....	22
Figura 2. Organigrama actual de IDEI.....	25
Figura 3. Organizaciones que tienen convenios con IDEI.....	29
Figura 4. Valores de IDEI LTDA.....	31
Figura 5. Nuevo Organigrama de IDEI.....	32
Figura 6. Proceso metodológico – Análisis estado actual del Instituto.....	33
Figura 7. Diamante de Porter.....	38
Figura 8. Posicionamiento en Estrato 3.....	42
Figura 9. Posicionamiento en Estrato 4.....	42
Figura 10. Posicionamiento en Estrato 5.....	43
Figura 11. Posicionamiento en Estrato 6.....	43
Figura 12. Modelo EFQM.....	46
Figura 13. Proceso Genérico.....	58
Figura 14. Mapa de Procesos.....	61
Figura 15. Matriz DOFA.....	67
Figura 16. Proceso metodológico – Análisis estratégico.....	68
Figura 17. Clasificación de los factores según su naturaleza.....	71
Figura 18. Plano cartesiano, relación Motricidad - Dependencia.....	72
Figura 19. Proceso metodológico – Plan estratégico.....	74
Figura 20. Variables de valor del sector de Institutos de idiomas.....	76
Figura 21. Lienzo estratégico sector de Institutos de Ingles en Bucaramanga.....	77
Figura 22. Lienzo estratégico – Proyección de crecimiento IDEI.....	77
Figura 23. Matriz Ansoff.....	78
Figura 24. Mapa Estratégico IDEI.....	85
Figura 25. Proceso metodológico plan operativo.....	86
Figura 26. Proceso metodológico - Plan de marketing.....	96

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Programa de Ingles para Jóvenes y Adultos	26
Tabla 2. Programa de Ingles para Niños	27
Tabla 3. Programa de Ingles para Adolescentes.....	28
Tabla 4. Calificación del modelo de Porter	34
Tabla 5. Fuerza Ingreso Potencial de Nuevos Competidores	35
Tabla 6. Fuerza Poder de Negociación de los Clientes.....	35
Tabla 7. Fuerza Poder de Negociación de los Proveedores	36
Tabla 8. Fuerza Amenazas de Productos Sustitutos.....	36
Tabla 9. Fuerza Intensidad entre la Rivalidad de los Competidores Actuales.....	37
Tabla 10. Resultado de Metodología 5 Fuerzas de Porter	38
Tabla 11. Posicionamiento en Estrato 3	40
Tabla 12. Posicionamiento en Estrato 4.....	40
Tabla 13. Posicionamiento en Estrato 5	41
Tabla 14. Posicionamiento en Estrato 6.....	41
Tabla 15. Criterios de la Autoevaluación	52
Tabla 16. Escala de Valoración por Criterio	52
Tabla 17. Resumen Análisis Interno.....	53
Tabla 18. Matriz PEEA	63
Tabla 19. Valores de motricidad y dependencia, variables DOFA	70
Tabla 20. Listado de clasificación general de las variables según su naturaleza..	73
Tabla 21. Objetivos Estratégicos.....	84
Tabla 22. Ficha Técnica de la Investigación de Mercados	100

LISTADO DE ANEXOS

Anexo A. Taller de Direccionamiento Estratégico	114
Anexo B. Autoevaluación Modelo EFQM	117
Anexo C. Matriz Relacional.....	129
Anexo D. Herramienta (encuesta) Investigación de Mercados.....	131
Anexo E. Resultado de Investigación de Mercados	132
Anexo F. Plan de Marketing IDEI.....	162

RESUMEN

TITULO: PLAN ESTRATEGICO PARA EL INSTITUTO DE ENSEÑANZA INGLÉS IDEI*

AUTOR: DIAZ Antolinez, Raúl**

PALABRAS CLAVE: PLAN ESTRATEGICO, MAPA ESTRATEGICO, OBJETIVOS ESTRATEGICOS, FACTORES CRITICOS DE ÉXITO, ANALISIS SITUACIONAL.

Este documento presenta el plan estratégico para el Instituto de Enseñanza Inglés IDEI, por el medio del cual se determinara el fundamento estratégico clave para alcanzar el futuro deseado por los líderes de la organización.

En primera instancia, se desarrolla al interior de IDEI, la base para la planeación estratégica, la cual consistió en definir claramente la misión, visión y valores, que complementados con el desarrollo de algunas metodologías permite identificar el análisis situacional. Este proceso tuvo como eje principal debates, cuestionarios y desarrollo de métodos como diamante de Porter, panorama competitivo, modelo EFQM y mapa de procesos, los cuales fueron desarrollados teniendo en cuenta la percepción de cada miembro de la Junta Directiva, obteniendo como resultado la valoración de las diferentes variables que afectan la situación actual de IDEI, consiguiendo establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Instituto.

Posteriormente, se da inicio a un proceso estratégico en el cual se identifican los factores críticos de éxito, con los cuales, se determinan las variables de valor y se elaboró el lienzo estratégico en donde se ubicó la nueva curva de valor de IDEI. Posteriormente, se definen las líneas estratégicas necesarias para alcanzar la curva proyectada, con lo cual se construye el mapa estratégico y se definen los objetivos de IDEI. Para mantener un control sobre el proceso, se diseñan fichas de control donde se determinan indicadores y metas que permitan ejercer un seguimiento sobre los objetivos determinados. Para complementar el proceso, se diseñó un Plan de Marketing que fortalecerá la integración de las estrategias internamente y la divulgación externa del proceso de mejora que desarrolla el Instituto. Dando como resultado final las conclusiones y las recomendaciones para IDEI LTDA.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas, Escuela de estudios industriales y empresariales.
Director Ing. Orlando Enrique Contreras Pacheco

ABSTRACT

TITLE: STRATEGIC PLAN FOR THE INSTITUTE OF ENGLIS TEACHING IDEI*

AUTHOR: DIAZ Antolinez, Raul**

KEY WORDS: Strategic plan, Critical Success Factors, Strategic Objectives, Strategic Map, Situational Analysis.

DESCRIPTION

The strategic plan for IDEI is presented in this document in which establishes the key strategic base to achieve the desirable future for its leaders.

Firstly, the vision, mission and values are defined inside the organization and complemented with the development of some methodologies that allow to identify the situational analysis. Debates, questionnaires and the development of some methods such as Porter's Diamond, competitive landscape, EFQM model and map of processes are used as the main focus of this planning process. All the tools named are developed taking into account all board of director's member's perception and gave as a result the evaluation of the different variables that affect IDEIS' current situation and the establishment of strengthens, weaknesses, opportunities and threats of this English Institute.

Subsequently added, a strategic process is started and it allows to identify the critical success factors with which the value variables are established and the strategic canvas was made. In this canvas, IDEI'S new value curve is located and the strategic lines needed to achieve the projected curve are defined to build the strategic map and establish IDEI's objectives.

To keep the control over the processes proposed, control sheets/forms are designed to establish indicators and goals to enable control and tracking of targets established. To complement the strategic process, a marketing plan is designed to foster the integration of all strategies internally and help to strengthen the platform's outreach of the improvement process developed by IDEI. All these processes produce the final conclusions and recommendations for IDEI LTDA.

* Graduation Project

** Faculty of Physical and Mechanical Engineering, School of Industrial and Business Studies. Director Ing. Sergio Isnardo Muñoz Villarreal

INTRODUCCION

Es necesario que las instituciones de educación formal y no formal empiecen a pensar en función de la planeación empresarial como la mejor manera de crecimiento de la instituciones para llegar al cumplimiento de sus objetivos y no centrar su pensamiento en actividades netamente académicas.

Es importante que las instituciones reconozcan la importancia de la planeación desde la realización de las clases diarias de los diferentes cursos hasta la planeación del futuro del instituto enfocada en los diferentes factores que influyen en el éxito del mismo, lo cual permitirá desarrollar iniciativas estratégicas a corto, mediano y largo plazo que lleven a la ejecución de proyectos centrados en el crecimiento exitoso de la institución.

El propósito de este proyecto de grado es generar EL PLAN ESTRATEGICO DEL INSTITUTO DE ENSEÑANZA INGLES IDEI LTDA, con el fin de tener la visión clara que desea alcanzar la compañía a 2019, logrando así generar una cultura de planeación al interior de la organización y una visión de futuro enfocada al crecimiento sostenible y exitoso del instituto

En este proyecto se dejara plasmando los objetivos estratégicos de la compañía, basados en los factores internos y externos que influyen en la organización, junto con los proyectos a desarrollar.

Estos objetivos estratégicos deben ser claros, alcanzables y medibles por medio de fichas de control basadas en indicadores de gestión que verifiquen el cumplimiento de los objetivos identificando el compromiso de los trabajadores frente a los retos planteados por la organización.

Al realizar el primer ejercicio de planeación, el instituto empezara un arduo trabajo hacia el futuro con fundamentos consolidados y claros de los objetivos que se quieren alcanzar, siendo así un instituto más competitivo y representativo en el mercado, gracias a una planeación que apoya el crecimiento planificado del Instituto que genera nuevas oportunidades de crecimiento a nivel de productividad, rentabilidad, incursión en nuevos mercados y ampliación en los tipos de curso.

Para desarrollar la planeación, se inició con un taller de direccionamiento corporativo que permite centralizar el enfoque y objetivos del Instituto, el cual será la base para desarrollar un análisis situacional interno y externo del mismo, aplicando técnicas las cuales comprenden un marco teórico, metodología y desarrollo de la mismas, permitiendo evaluar las condiciones que posee para cumplir con las perspectivas que se tienen como Instituto. Teniendo este esquema de la situación, se planteara un plan estratégico donde se identifican las estrategias que se emplearan para lograr con éxito el cumplimiento de los objetivos del Instituto, al igual que un plan de Marketing que se empleara como una herramienta de apoyo en el desarrollo de las diferentes estrategias que se apliquen.

TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO	CAPITULO
1. Realizar el re direccionamiento estratégico de la misión, visión, objetivos, estructura, políticas, estrategias y planes de acción, para que la empresa tenga un mejor desempeño interno y externo.	3. Taller de direccionamiento Corporativo
2. Diagnosticar el estado actual del instituto, para determinar debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas.	4. Análisis del estado actual de IDEI
3. Diseñar el mapa estratégico de la compañía con sus respectivos objetivos estratégicos y su correlación.	6.4 Mapa estratégico de IDEI
4. Plantear métodos de gestión y control, en los aspectos fundamentales para el desarrollo óptimo de la administración de IDEI, diseñando los indicadores y metas correspondientes que ayuden a materializar los objetivos estratégicos planteados y la visión propuesta	7. Plan operativo
5. Diseñar un plan de marketing para la institución, incluyendo la reformulación de su modelo de negocio, con implementación parcial.	8. Plan De Marketing

1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

1.1 OBJETIVO GENERAL

Formular el plan estratégico (2014 - 2019), para el Instituto de Enseñanza Ingles IDEI, que le permita a la organización tener un direccionamiento estratégico y una herramienta de gestión a 5 años.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el re direccionamiento estratégico de la misión, visión, objetivos, estructura, políticas, estrategias y planes de acción, para que la empresa tenga un mejor desempeño interno y externo.
- Diagnosticar el estado actual del instituto, para determinar debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas.
- Diseñar el mapa estratégico de la compañía con sus respectivos objetivos estratégicos y su correlación.
- Plantear métodos de gestión y control, en los aspectos fundamentales para el desarrollo óptimo de la administración de IDEI, diseñando los indicadores y metas correspondientes que ayuden a materializar los objetivos estratégicos planteados y la visión propuesta.
- Diseñar un plan de marketing para la institución, incluyendo la reformulación de su modelo de negocio, con implementación parcial.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Los países de habla hispana están entre los peores del mundo en cuanto al inglés se refiere y Colombia es el país con el peor nivel de la región hispana, reveló la encuesta más grande del mundo sobre dominio del idioma Inglés, de la English Proficiency Index (EPI). Aun así, Colombia podría alcanzar el nivel de otros países hispanos si su economía sigue creciendo, aunque en comparación con el año anterior, bajó 9 puestos en el ranking general¹.

Colombia formulo un programa nacional de bilingüismo en el que se busca priorizar el aprendizaje del inglés como segunda lengua en todo el sistema educativo, sin embargo, en el país solo 450 mil personas (uno por ciento) tienen nivel de inglés intermedio mientras que 35 mil lo tienen avanzado (menos del 0.08 por ciento)².

Los institutos de idiomas entran al mercado como solución a esta deficiencia en el manejo de una segunda lengua, pues la nación se encuentra en un proceso de globalización que le exige a sus empresarios y profesionales tener el manejo de la segunda lengua que les permita ser más competitivos y tener mejores alternativas de trabajo.

EL INSTITUTO DE ENSEÑANZA INGLES IDEI LTDA, es una de las instituciones beneficiadas con la tendencia actual del mercado Colombiano capacitando estudiantes y profesionales , pero solo con esta oportunidad que presenta el Instituto NO se puede garantizar un éxito total de la organización, debido a que el Instituto no cuenta con un direccionamiento estratégico claro, es decir la empresa no realizado ningún tipo de planeación estratégica en los 20 años de creada que

¹ELIZONDO, Francisco. Colombia el país latinoamericano con nivel de inglés más bajo. [Consultado 20 ago. 2013]. Disponible en: <<http://www.colombia.com/actualidad/nacionales/sdi/51207/colombia-el-pais-latinoamericano-con-nivel-de-ingles-mas-bajo>>

²Ministerio de Educación. Colombia. EN COLOMBIA NO SE HABLA INGLES. [Consultado 26 Ago. 2013]. Disponible en: <<http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/fo-article-98777.pdf>>

lleva, por tanto es importante y fundamental que la institución desarrolle un direccionamiento estratégico generando su plan estratégico a largo plazo como un factor fundamental para lograr un crecimiento exitoso basado en la planeación de actividades, iniciativa y proyectos, en su control y su ejecución oportuna que genere una proyección futura del negocio garantizando un crecimiento planeado, con bases fuertes y con proyecciones a un futuro claro y de éxito. Generando así valor y beneficios para la organización.

El Instituto ha sido dirigido desde su fundación por sus socios (licenciados), quienes no han tenido una formación administrativa o gerencial y por ende, le han dado un manejo empírico al Instituto, desarrollando sus actividades de acuerdo a las condiciones que se den en el medio y a los recursos con los que cuente el Instituto en el momento.

El INSTITUTO DE ENSEÑANZA INGLÉS IDEI LTDA no ha desarrollado o implementado ningún tipo de metodología gerencial o de administración, que le permita desarrollar sus actividades de manera organizada, lo que ha dado como resultado un mal funcionamiento del Instituto, pues no existe ningún tipo de planeación, gestión ni control de los diferentes procesos que se desarrollan dentro del mismo. Cabe resaltar que dentro del Instituto no se encuentran establecidos los procesos que se desarrollan en el mismo, es decir, no se identifican las actividades propias en áreas específicas como lo son la financiera, comercial, calidad, entre otras, y por ende no se pueden determinar funciones dentro de los empleados, ya que las actividades que se desarrollan, son las que genera el funcionamiento del Instituto en su día a día.

En el Instituto se identifican falencias en puntos de vital importancia en cualquier organización, por ejemplo:

- No existe ningún sistema de selección y contratación del personal que labora en el Instituto, ya que son contratados por recomendación de alguna persona conocida o tiene algún vínculo de amistad con los directivos de la organización
- No se desarrolla ningún tipo de control de actividades de los empleados, donde se pueda medir su efectividad y eficiencia en la labor desempeñada.
- Los indicadores financieros como liquidez, rentabilidad, TIR, no se calculan en el Instituto, ya que los estados financieros no son tenidos en cuenta en la toma de decisiones del mismo.
- No se desarrolla ningún tipo de planeación ni se cuenta con el personal idóneo para manejar lo concerniente a técnicas de mercadeo.
- No se emplea tecnología en el desarrollo de los procesos administrativos, pues procesos como la contabilidad y las matriculas, se desarrollan a mano

Dada la alta demanda para el aprendizaje de una segunda lengua y teniendo en cuenta el crecimiento de la oferta para dicho aprendizaje, el instituto ve la necesidad de organizarse y desarrollar una planeación estratégica que le permita tener un alto nivel de competitividad y un mayor impacto en el mercado, en busca de un crecimiento exitoso.

1.4 ALCANCE

El proyecto tiene como finalidad generar el plan de estratégico 2014 - 2019 para el instituto IDEI LTDA el cual sea la base para el crecimiento de la organización y la maximización de sus capacidades financieras, estratégicas y administrativas.

1.5 METODOLOGÍA

La metodología aplicada a lo largo del proyecto está basada en 7 fases, las cuales se llevaron a cabo de la siguiente forma:

1.5.1 Conocimiento y familiarización de la empresa. Se llevara a cabo por medio de la inducción, el reconocimiento del papel a desempeñar y el conocimiento enfatizado en los primeros días de ingreso.

Seguido a esto el primer paso del proyecto se realizara por medio de un taller de direccionamiento corporativo realizado con la Junta Directiva de la institución, es importante saber que se desarrollara un método de cuestionarios los cuales serán diligenciados por los miembros de la Junta Directiva, con lo cual se logre obtener la cantidad suficiente de información para plasmar una misión, visión y valores organizacionales acertados durante el desarrollo del taller de direccionamiento corporativo.

1.5.2 Análisis situacional. Se llevara a cabo por medio de recopilación de información de fuentes externas e internas a la organización, con el fin de obtener un diagnóstico del estado actual del instituto. Para esto se realizara:

- “Junta Directiva”, a la cual asisten los Directores, contador y estudiante que desarrolla el proyecto, en los cuales se generen conversatorios y debates entre los expertos de cada tema de la compañía (tema: académicos, finanzas, contabilidad, recurso humano, entre otros.)
- Búsquedas a nivel de bases de datos que den información del entorno externo y ratifique ideas que se desarrollen en el comité de gerencia.

Generando así un análisis de condiciones actual apoyado por la realización de: diamante de Porter, panorama competitivo, modelo EFQM y mapa de proceso, dando como resultado la construcción de la matriz DOFA.

1.5.3 Análisis estratégico. Se realizara una nueva reunión con la Junta Directiva a quien se le expondrá los resultados obtenidos del análisis situacional (matriz DOFA – insumo para identificar los factores de éxito).

En esta reunión se desarrollara un conversatorio en el cual se determinara el direccionamiento estratégico que tomara la institución para que tenga un mejor desempeño interno y externo y quedaran sentados los factores de éxito para la empresa, realizando el análisis estructural, destacando las relaciones entre los diferentes factores encontrados y su jerarquización; obteniendo así las variables críticas de éxito como herramienta indispensable para la continuidad del proyecto.

1.5.4 Plan estratégico. Se realizara el taller “océanos azules “con la Junta Directiva, que permitirá construir la curva de valor actual de la institución (con base a los factores críticos de éxito anteriormente encontrados) y posteriormente después de analizar se delimitara y se realizara la nueva curva de valor del Instituto de Enseñanza Ingles, IDEI LTDA que llene las expectativas y sea la base de la proyección de la empresa delimitando las líneas estratégicas de impulso y a su vez plasmando los objetivos estratégicos con los cuales se lograra alcanzar la nueva curva de valor para la institución. Estos nos permitirán diseñar el mapa estratégico de IDEI LTDA ubicados dentro de la perspectivas correspondientes y evidenciando las posibles correlaciones entre ellos.

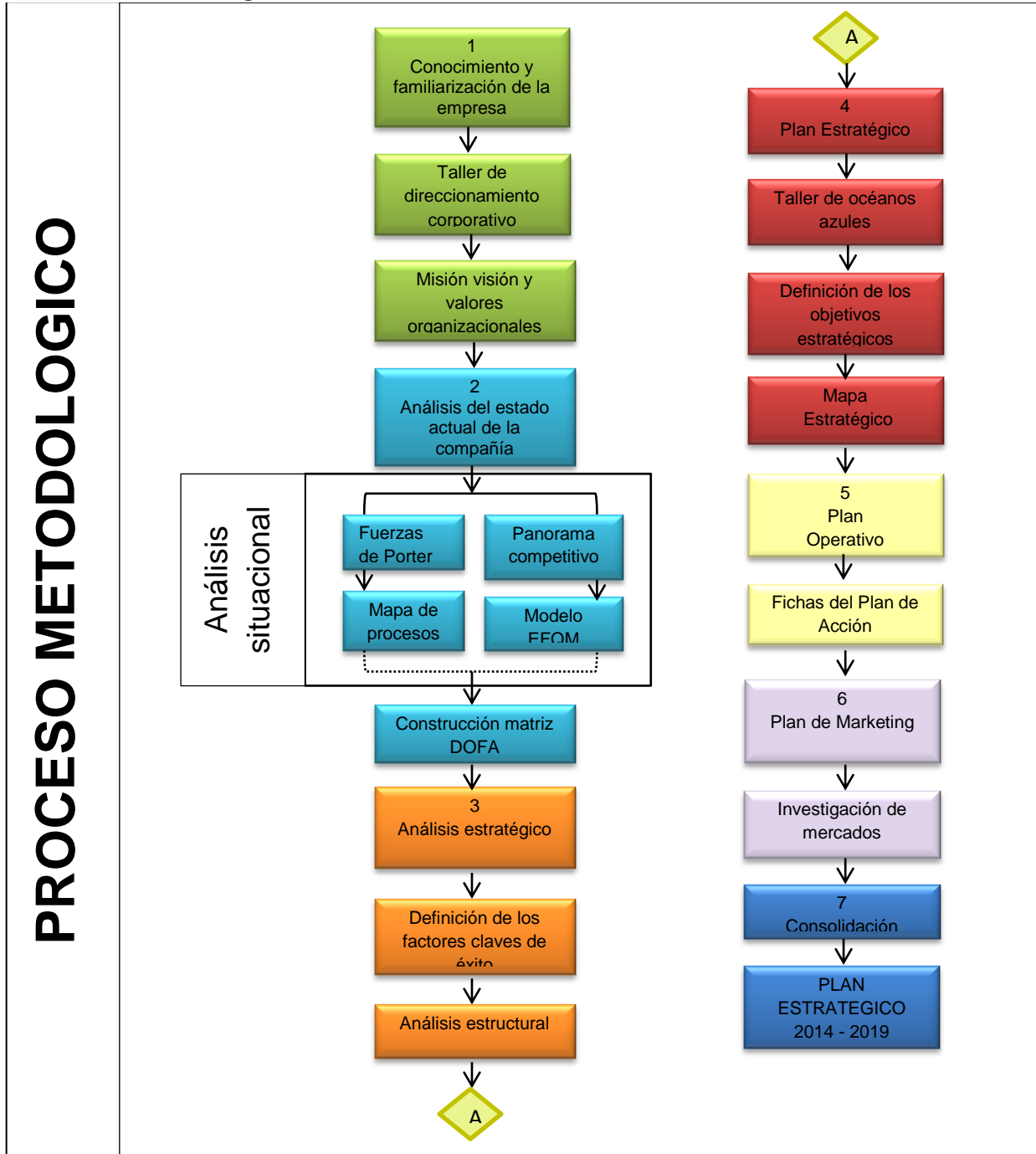
1.5.5 Plan operativo. Se construirá como entregable las fichas de control que contiene los objetivos estratégicos el indicador con el cual se va medir el avance, la meta y finalmente las iniciativas o planes de acción que logren los objetivos planteados.

1.5.6 Plan de Marketing. Como fase final del proyecto, se desarrollara un estudio de mercados, el cual será la base para desarrollar un plan de marketing, que apoyara e impulsara la nueva visión estratégica de la institución, buscando un impacto en el mercado y la generación de nuevos clientes.

1.5.7 Entregable. Finalmente, se desarrollara la consolidación de la información anteriormente mencionada en la metodología del proyecto dando como resultado final y entregable a la Universidad Industrial de Santander el PLAN

ESTRATEGICO 2014-2019 PARA EL INSTITUTO DE EDUCACION INGLES, IDEI LTDA. La figura 1 ilustra el proceso metodológico a llevar a cabo

Figura 1. Proceso Metodológico



Fuente: Elaborado por el autor del proyecto

2. DESCRIPCIÓN DE IDEI LTDA

A continuación se presenta información relevante acerca del Instituto de Enseñanza Ingles, IDEI LTDA, con el objeto de mostrar de forma resumida la evolución del mismo a través del tiempo.

2.1 NOMBRE

IDEI LTDA.

2.2 RESEÑA HISTÓRICA

El Instituto de Enseñanza Ingles, IDEI LTDA se fundó a finales de enero del año 1993, como iniciativa de Cesar Augusto Granados, Sergio Torres, Carlos Arango y Fred Lubinus, quienes deseaban crear un instituto íntegro y competente en la enseñanza de una segunda lengua en la ciudad de Bucaramanga.

El 15 de Marzo de 1993, inicia actividades el instituto en la Carrera 37 # 52 – 34, lugar donde funciono hasta Agosto del año 2010, cuando los socios de IDEI adquieren instalaciones propias para el funcionamiento del Instituto en la Calle 58 # 32 – 33, lugar donde actualmente funciona la institución.

La composición accionaria del Instituto se encontraba distribuida en proporciones del 25% para cada uno de sus socios, hasta el año 2003, cuando se retiraron dos de los socios y entra Luisa Margarita Granados a participar como accionista del Instituto, lo que generó una nueva distribución del 33% para cada uno se los socios.

El Instituto ha participado en grandes proyectos, iniciando en el año 1996 con las clases de inglés para los estudiantes de la Universidad Santo Tomas en la sede de Floridablanca, hasta el año 1998. En el año 2005 se desarrollan las clases de

inglés para los estudiantes de la Unidades Tecnológicas de Santander, hasta el año 2009.

El Instituto también ha participado en proyectos gubernamentales, como el programa Bucaramanga Bilingüe, liderado por el Alcalde Honorio Galvis en su periodo en la ciudad.

Actualmente el Instituto apoya la gestión que desarrolla el actual Alcalde Luis Francisco Bohórquez y su interés por motivar el bilingüismo en la ciudad. IDEI realizó una prueba piloto en Octubre del 2013, donde se capacitaron 250 niños de primaria y se prepara para capacitar 1200 en el presente año.

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

2.3.1 MISION ACTUAL

Somos una institución educativa para el Trabajo y el Desarrollo Humano, orientada a la formación laboral y académica del individuo, con fundamento en procesos académicos de calidad, que propicien espacios en los que las personas puedan desplegar su potencial y tener una vida productiva, de acuerdo a sus necesidades, capacidades y expectativas.

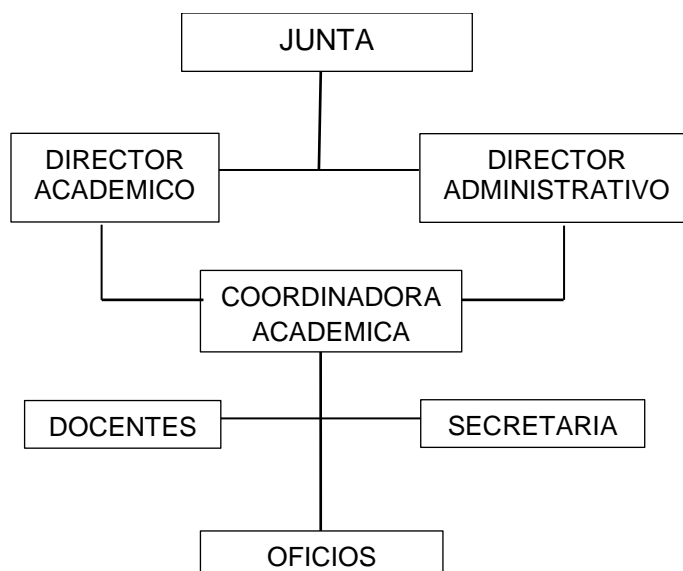
2.3.2 VISION ACTUAL

El Instituto de Enseñanza Ingles, IDEI LTDA., aspira a continuar siendo reconocido en los años venideros como un centro líder en la formación laboral y académica que aporta continuamente al desarrollo de la región mediante la formación de personal altamente calificado y competente, como eje dinamizador del desarrollo de los sectores productivos del oriente colombiano, y el mejoramiento continuo de la calidad de vida de nuestras comunidades.

2.3.3 ORGANIGRAMA ACTUAL

El Instituto no cuenta con ningún tipo de estructura u organigrama. Se realiza una observación de cómo se desarrollan las actividades para estructurar un organigrama el cual se presenta a continuación.

Figura 2. Organigrama actual de IDEI



2.4 PRODUCTOS

2.4.1 INGLES PARA JOVENES Y ADULTOS³

IDEI LTDA. Ofrece en su programa regular para jóvenes y adultos doce (12) niveles de inglés y cada uno tiene una duración de cuarenta y ocho horas de clase (38 horas presenciales y 10 horas de trabajo independiente), para una intensidad total de quinientas setenta y seis (576) horas distribuidas así:

³ INSTITUTO DE ENSEÑANZA INGLES, IDEI LTDA, disponible en internet: < <http://www.idei.edu.co/curso-de-ingles-en-bucaramanga-jovenes-adultos.htm> >

Tabla 1. Programa de Inglés para Jóvenes y Adultos

Tres (3) niveles Básicos:	
Starter A Starter B Nivel 1A	Nivel A1 M.C.E.
Tres (3) niveles Pre-Intermedios	
Nivel 1B Nivel 2A Nivel 2B	Nivel A2 M.C.E.
Tres (3) niveles Intermedios	
Nivel 3A Nivel 3B Conversación 1	Nivel B1 M.C.E.
Tres (3) niveles Avanzados	
Conversación 2 Conversación 3 Conversación 4 Preparación Michigan	Nivel B2 M.C.E.

Fuente: IDEI LTDA, Cursos y servicios. Dic. 2013

Al finalizar los niveles requeridos, los estudiantes estarán en capacidad de mantener una fluida comunicación tanto oral como escrita. También el estudiante recibirá un *CERTIFICATE of PROFICIENCY*, expedido por el Instituto y avalado por la Secretaría de Educación Departamental, según Resolución # 4883 de 1993, previa presentación del *Examen MICHIGAN MTELP* ya que estamos oficialmente certificados por el ENGLISH LANGUAGE INSTITUTE de la Universidad de Michigan, USA., como único centro autorizado en los Santanderes para administrar dicho examen el cual tiene validez dentro del territorio Colombiano.

2.4.2 INGLÉS PARA NIÑOS⁴

IDEI LTDA. Ofrece en su programa sabatino para niños diez (10) niveles de inglés y cada uno tiene una duración de cuarenta y cuatro horas de clase (36 horas presenciales y 8 horas de trabajo independiente), para una intensidad total de cuatrocientas cuarenta (440) horas distribuidas así:

Tabla 2. Programa de Inglés para Niños

Cuatro (4) niveles Básicos	
Backpack 1A Backpack 1B Backpack 2A Backpack 2B	Nivel A1 M.C.E

Seis (6) niveles Pre-Intermedios	
Backpack 3A Backpack 3B Backpack 4A Backpack 4B Backpack 5A Backpack 5B	Nivel A2 M.C.E

Fuente: IDEI LTDA, Cursos y servicios. Dic. 2013

2.4.3 INGLÉS PARA ADOLESCENTE⁵

IDEI LTDA. ofrece en su programa sabatino para adolescentes catorce (14) niveles de inglés y cada uno tiene una duración de cuarenta y cuatro horas de clase 36 horas presenciales y 8 horas de trabajo independiente para una intensidad total de seiscientos dieciséis (616) horas distribuidas así :

⁴ INSTITUTO DE ENSEÑANZA INGLÉS, IDEI LTDA, disponible en internet: < <http://www.idei.edu.co/cursos-academia-ingles-para-ninos-en-bucaramanga-clases-fines-de-semana-sabado.htm>>

⁵ INSTITUTO DE ENSEÑANZA INGLÉS, IDEI LTDA, disponible en internet: < <http://www.idei.edu.co/cursos-ingles-para-adolescentes-sabados-en-bucaramanga.htm>>

Tabla 3. Programa de Ingles para Adolescentes

Tres (3) niveles Básicos:	
Challenges 1A	
Challenges 1B	Nivel A1 M.C.E.
Challenges 1C	
Cinco (5) niveles Intermedios	
Challenges 2A	
Challenges 2B	
Challenges 2C	Nivel A2 M.C.E.
Challenges 3A	
Challenges 3B	
Seis (6) niveles Intermedio Alto	
Challenges 4A	
Challenges 4B	
Conversation 1	Nivel B1+ M.C.E.
Conversation 2	
Conversation 3	
Conversation 4	

Fuente: IDEI LTDA, Cursos y servicios. Dic. 2013

Al finalizar los niveles requeridos, los estudiantes estarán en capacidad de mantener una fluida comunicación tanto oral como escrita. También el estudiante recibirá un CERTIFICATE of PROFICIENCY, expedido por el Instituto y avalado por la Secretaría de Educación Departamental, según Resolución # 4883 de 1993, previa presentación del **Examen MICHIGAN MTELP** ya que estamos oficialmente certificados por el ENGLISH LANGUAGE INSTITUTE dela Universidad de Michigan, USA., como único centro autorizado en los Santanderes para administrar dicho examen el cual tiene validez dentro del territorio Colombiano.

2.4.4 CONVENIOS⁶

EL INSTITUTO DE ENSEÑANZA INGLES, IDEI LTDA., ha firmado contratos de prestación de servicios o ha tenido convenios con las siguientes entidades las cuales podrán dar referencia de nuestra calidad, seriedad y eficiencia:

Figura 3. Organizaciones que tienen convenios con IDEI

• VANGUARDIA LIBERAL	• T.V. CABLE PROMISION S.A	• DIVISION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES, DIAN
• CORPORACION FINANCIERA SANTANDER	• ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES, UIS	• UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
• OCCIDENTAL DE COLOMBIA	• INSTITUTO COLOMBIANO DEL PETROLEO, ICP	• HALLIBURTON DE COLOMBIA
• GOBERNACION DE SANTANDER	• GASORIENTE ESP	• CENTRORIENTE
• ECOGAS	• SENA	• EMPRESAS PUBLICAS DE BUCARAMANGA
• TELEBUCARAMANGA	• CORPORACION BUCARAMANGA EMPRENDEDORA E INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLOGICA	• PROTECCION S.A
• COLEGIO DE LA PRESENTACION	• GIMNASIO SAUCARA	• GIMNASIO CANTILLANA
• FUNDACION COLEGIO UIS	• SISTEMAS Y COMPUTADORES	• FUNDACION CARDIOVASCULAR
• CASA HERMES LTDA	• ALCALDÍA DE BUCARAMANGA	• COMFENALCO
• UNIDADES TECNOLOGICAS DE SANTANDER, UTS	• CETEC ORIENTE	• COLEGIO FUNDACION UIS
• COLEGIO DE LA MERCED	• COLEGIO SAN PEDRO CLAVER	• COLEGIO DE LA SALLE
• COLEGIO DE NUESTRA SENORA DEL ROSARIO DE LAGOS DEL CACIQUE	• COLEGIO REINA DE LA PAZ	• OTROS

Fuente: IDEI LTDA, Cursos y servicios. Dic. 2013

⁶INSTITUTO DE ENSEÑANZA INGLES, IDEI LTDA, disponible en internet: <<http://www.idei.edu.co/academia-de-ingles-instituto-de-idiomas-convenios-para-empresas-colegios-universidades.htm>>

3. TALLER DE DIRECCIONAMIENTO CORPORATIVO

Para realizar una primera integración entre la empresa y la planeación estratégica se realizó un primer taller de direccionamiento realizando un cuestionario a cada socio de IDEI enfocado a la determinación de ¿qué es IDEI?, ¿cuáles son los componentes y el funcionamiento de IDEI? Este cuestionario se fundamentó en el Libro* “Gerencia Estratégica”, donde se encuentran sugerencias sobre el tipo de preguntas que se deben formular para obtener una identificación de las condiciones en las diferentes áreas del Instituto, lo cual dio como resultado los parámetros claves y específicos para poder consolidar** y dar como producto del taller de direccionamiento corporativo la misión, visión y valores organizacionales, los cuales se dieron a conocer en algunas sesiones de Junta Directiva en las que se realizaron ajustes según los comentarios de los miembros de la Junta Directiva y posterior a esto se generó su aprobación.

El Anexo A contiene el documento completo del cuestionario que desarrollo cada socio. A continuación se presenta se presentan la nueva misión visión y valores del Instituto.

3.1 NUEVA MISIÓN

Somos una Institución educativa para el trabajo y el desarrollo humano que garantiza capacitación con programas y servicios de alta calidad para el dominio del inglés, cumpliendo con los estándares internacionales. Conformamos un gran equipo humano, el cual está orientado a la formación laboral y académica de las personas de acuerdo a sus necesidades, capacidades y expectativas

* Libro, “Gerencia Estratégica”, Humberto Serna Gómez, séptima edición

** El desarrollo de la consolidación, se llevó a cabo mediante una Junta Directiva, donde se realizó una socialización del cuestionario de cada socio, consiguiendo un concepto unificado de la institución.

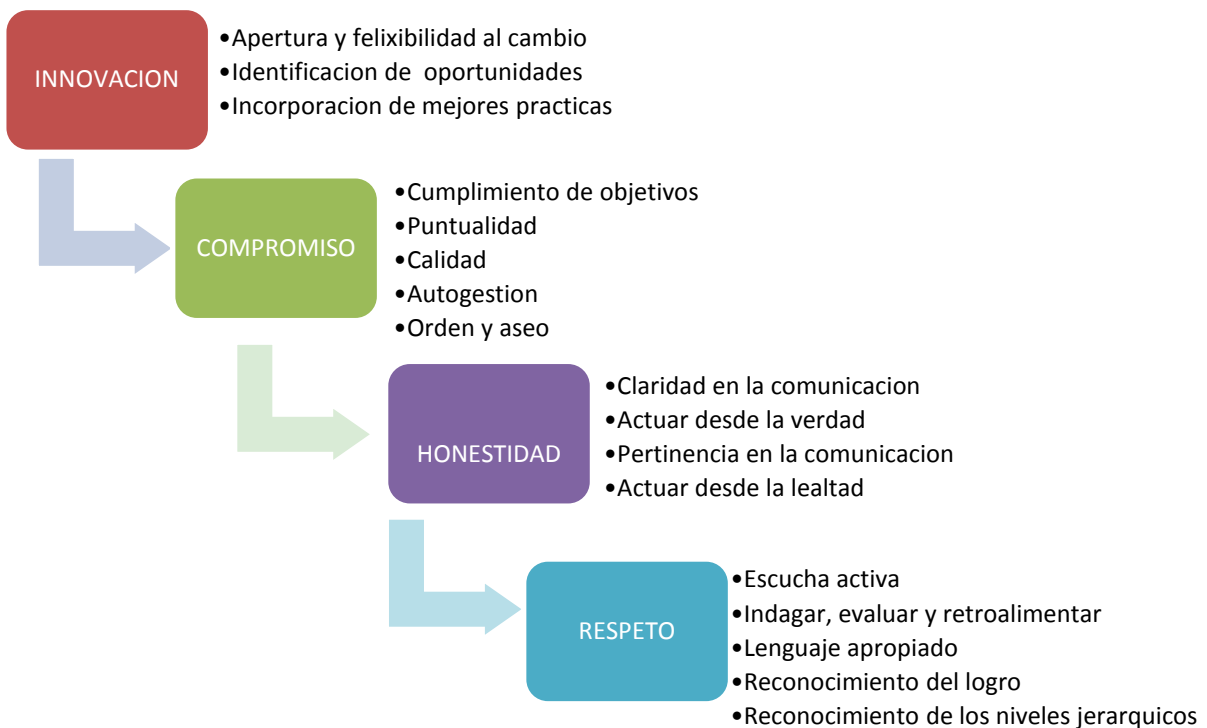
3.2 NUEVA VISIÓN

El Instituto de Enseñanza Inglés IDEI LTDA, será para el año 2020 será reconocido como el centro líder del oriente colombiano en la formación laboral y académica, respondiendo a las exigencias de globalización, competitividad, tecnología y desarrollo, aportando a la región, personal altamente calificado y competente, como eje dinamizador del desarrollo de los sectores productivos de esta zona del país.

3.3 VALORES

Este resultado es el primer componente para el Plan Estrategico de IDEI y el pilar de desarrollo de la organización. La figura 4 representa los valores organizacionales aprobados.

Figura 4. Valores de IDEI LTDA.



Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

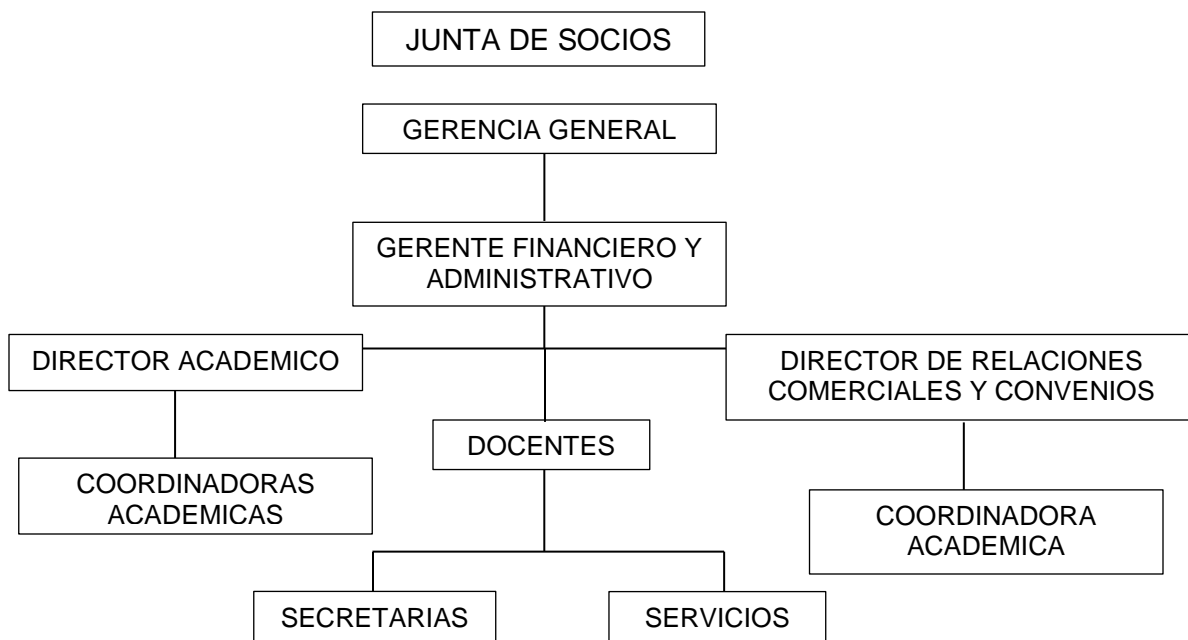
3.4 NUEVO ORGANIGRAMA

Como resultado del taller, se pueden integrar criterios y determinar el organigrama del Instituto, con el fin de fijar funciones y lograr un mejor desarrollo en los procedimientos de la organización, los cuales se estructuraron en tres ejes principales que son:

1. Gestion de Direccion: Desarrolla todas las funciones concernientes a la gerencia general (direccionamiento estrategico, comunicaci3n organizacional, etc).
2. Gestion Financiera y Administrativa: Actividades que desarrolla el gerente financiero y administrativo tales como presupuesto, compras, cartera, etc.
3. Gestion Educativa: La desarrollaran el director academico y el director de relaciones comerciales y convenios, quienes se encargaran desde su enfoque de las admisiones, matriculas, formacion academica, etc.

La figura 5 representa el organigrama del Instituto aprobado por la Junta Directiva.

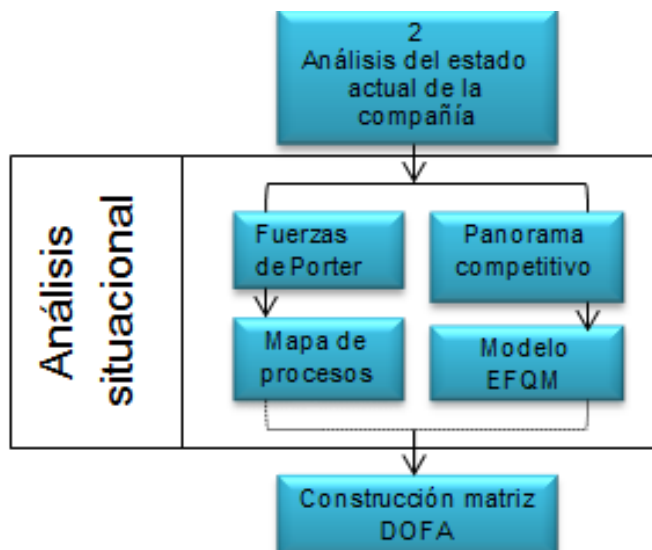
Figura 5. Nuevo Organigrama de IDEI



4. ANÁLISIS DEL ESTADO ACTUAL DE LA COMPAÑÍA

Como producto del análisis situacional de IDEI, se implementaron 4 metodologías para la realización de la identificación acertada. Se desarrolló la metodología de Diamante de Porter y el panorama competitivo logrando evidenciar, gracias al resultado arrojado por estas metodologías, la situación actual de IDEI a nivel externo, las cuales se trabajaron con la Junta Directiva* quienes tiene información actualizada del mercado de la enseñanza de una segunda lengua y su aporte como expertos fue el insumo más importante en la realización de esta etapa sumada a la investigación de mercados desarrollada por el autor del proyecto. Al igual se implementaron y desarrollaron las metodologías de mapa de procesos y modelo EFQM con las cuales se logró evidenciar la situación actual interna de IDEI, las cuales se trabajaron con la Junta Directiva y responsables de cada área, quienes tiene la capacidad y el conocimiento interno de la organización necesario y suficiente para evaluar cada variable que afecte a la metodología y dar un resultado veraz.

Figura 6. Proceso metodológico – Análisis estado actual del Instituto



* está compuesta por 4 personas incluyendo una socia de la institución, el director académico, el director administrativo y el asesor financiero de la institución.

A continuación se relacionan los resultados obtenidos en cada metodología.

4.1 ANÁLISIS EXTERNO

4.1.1 5 Fuerzas de Porter. Michael Porter* es el creador de la metodología de 5 Fuerzas de Porter, que plantea realizar un análisis de las fuerzas bases que rigen la competencia industrial y determinarán las consecuencias de rentabilidad de la organización en el mercado, logrando identificar la fuerza con la que IDEI tiene un mayor atractivo y un menor atractivo basado en la identificación de oportunidades y amenazas de IDEI en el mercado.

La calificación del modelo de Porter se basó inicialmente en identificar las variables que afectan a cada una de las fuerzas que plantea Porter y posteriormente darle una calificación a cada variable en una escala de -3 a -1 (-3 mayor amenaza), si se considera como amenaza y de 1 a 3 (3 mayor oportunidad) si se considera como oportunidad, según su perfil de atractivo.

Tabla 4. Calificación del modelo de Porter

PERFIL ATRACTIVO					
AMENAZA			OPORTUNIDAD		
A	M	B	B	M	A
-3	-2	-1	1	2	3

Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

Luego se estableció mediante un deliberación en Junta Directiva, la importancia de cada variable en su fuerza origen dando como resultado el atractivo ponderado de cada variable, lo que origina un perfil atractivo por fuerza realizando la sumatoria de cada atractivo de sus variables.

* Michael Porter, disponible en internet: <http://www.es.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter.htm>

Tabla 5. Fuerza Ingreso Potencial de Nuevos Competidores

ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR				
MATRIZ 1. INGRESO POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES (Barreras de entrada)				
VARIABLES	IMPORTANCIA	PERFIL DEL ATRACTIVO	ATRACTIVO	OBSERVACIONES
Niveles de inversión requeridos por posibles nuevos competidores	20%	3	60	Alta inversión
Nuevas estrategias de penetración en el mercado usadas por nuevos competidores	20%	-2	-40	La entrada viene compuesta por estrategias actualizadas
Normatividad existente para impedir la entrada de competidores	5%	3	15	La normatividad es apta, pero constantemente controlada
Conocimiento requeridos que tiene el sector de Educación de Ingles para impedir la entrada de nuevos competidores	20%	3	60	Se tiene personal altamente calificado
Relación y vinculación "cliente – empresa" que posee la organización para impedir la entrada de nuevos competidores	20%	3	60	Vinculación cliente-empresa fuerte con instituciones de educación media y el gobierno
Acceso al mercado por parte de nuevos competidores	15%	3	45	Se requiere una gestión permanente
Importancia Total	100%	Atractivo Total	200	

Tabla 6. Fuerza Poder de Negociación de los Clientes

ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR				
MATRIZ 2. PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES				
VARIABLES	IMPORTANCIA	PERFIL DEL ATRACTIVO	ATRACTIVO	OBSERVACIONES
Intencionalidad de los clientes en integrarse hacia atrás y tomar su actividad productiva	30%	3	90	No se percibe
Capacidad técnica, económica o relacional del cliente para abandonar la propuesta de valor y tomar la de la competencia	15%	-2	-30	Gran variación en el mercado lo que facilita el cambio del cliente
Tamaño económico de los clientes frente al tamaño de IDEI	25%	2	50	
Manejo autónomo que el cliente actual le puede dar al precio final de compra de productos ofrecidos	20%	2	40	
Influencia que el cliente tiene sobre la relación que tiene con la organización a partir del nivel de información que este posee	10%	-2	-20	No existe un canal que permita una relación cliente - organización
Importancia Total	100%	Atractivo Total	130	

Tabla 7. Fuerza Poder de Negociación de los Proveedores

ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR				
MATRIZ 3. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES				
VARIABLES	IMPORTANCIA	PERFIL DEL ATRACTIVO	ATRACTIVO	OBSERVACIONES
Tamaño económico de los proveedores frente al tamaño de IDEI	20%	-1	-20	La institución no genera un nivel representativo para el proveedor.
Posibilidad de nuevas líneas de negocio que puedan tener nuestros proveedores y que estas afecten nuestro modelo de negocio	30%	1	30	No existe de manera clara
Manejo autónomo que los proveedores al precio de venta de sus productos o servicios	20%	2	40	Se tiene una relación comercial fortalecida
Existencias de limitaciones técnicas, económicas o relacionales que tenga la organización para cambiar de proveedor	30%	20	60	Existen alguna relacionales
Importancia Total	100%	Atractivo Total	110	

Tabla 8. Fuerza Amenazas de Productos Sustitutos

ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR				
MATRIZ 4. AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS				
VARIABLES	IMPORTANCIA	PERFIL DEL ATRACTIVO	ATRACTIVO	OBSERVACIONES
Posibilidad de que los productos de la organización sean fácilmente sustituidos por otros que presenten iguales o mejores atributos	20%	-2	-40	Aumento en el estudio de una segunda lengua diferente al ingles
Posibilidad real de encontrar en el mercado productos complementarios que apoyen la actual oferta de productos de la organización	20%	3	60	El número de competidores, genera la necesidad de complementar el producto para ser competitivo.
Capacidad de la competencia de generar productos complementarios que favorezcan la posición en el mercado por parte de ellos	15%	3	45	
Tendencias legales que lleven a los clientes a buscar productos que sean sustitutos a los que ofrece la organización	20%	3	60	El inglés es la lengua que se estudia en las instituciones educativas de Colombia
Tendencias tecnológicas que hagan ver los productos como obsoletos	15%	-2	-30	La institución no enfoca el uso de tecnología en sus productos
Probabilidad que en un futuro los productos sustitutos, parcialmente en la actualidad, sustituyan por completo los de la organización	5%	-1	-5	
Capacidad de la organización de generar productos complementarios o sustitutos que favorezcan la posición en el mercado	5%	3	15	
Importancia Total	100%	Atractivo Total	105	

Tabla 9. Fuerza Intensidad entre la Rivalidad de los Competidores Actuales

ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR				
MATRIZ 5. INTENSIDAD ENTRE LA RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES ACTUALES				
VARIABLES	IMPORTANCIA	PERFIL DEL ATRACTIVO	ATRACTIVO	OBSERVACIONES
Tamaño y poder de los competidores del instituto	25%	-1	-25	Existen institutos con mayor cobertura y dominio en el mercado
Número de competidores actuales existentes en el mercado	5%	-2	-10	
Nivel de innovación que se encuentra por parte de la competencia ya sea en sus procesos o productos/servicios	20%	-2	-40	
Velocidad de crecimiento de la competencia	20%	3	60	
Tendencia al uso del precio de venta como principal factor de competencia por parte del sector	25%	3	75	
Nivel de diferenciación entre los competidores del mercado	5%	3	15	
Importancia Total	100%	Atractivo Total	75	

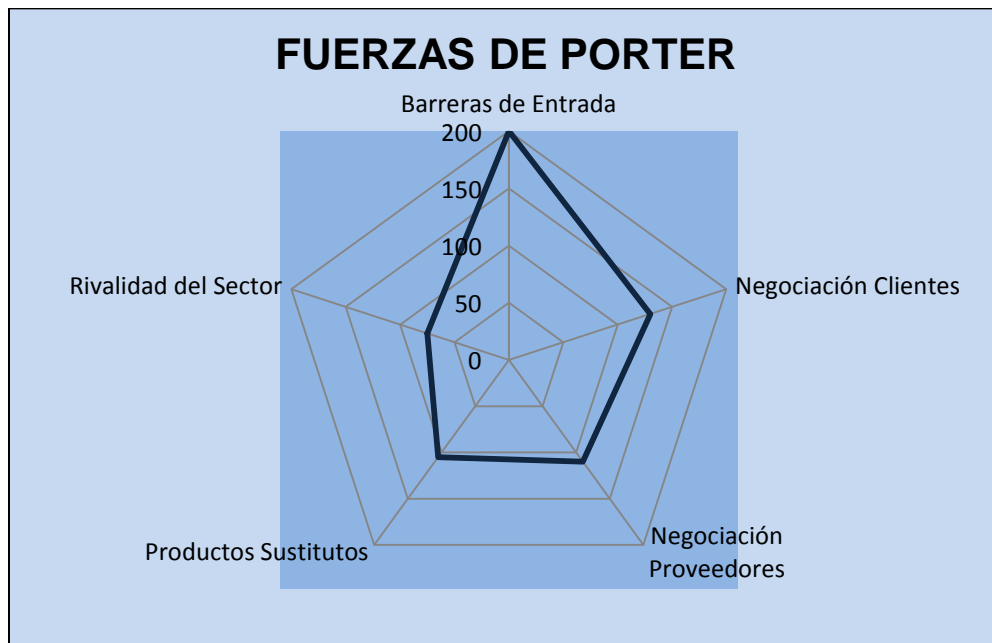
El resultado obtenido en esta metodología se encuentra consignado en la tabla 10 y en la figura 7.

Tabla 10. Resultado de Metodología 5 Fuerzas de Porter

FUERZA	ATRACTIVO
Barreras de Entrada	200
Negociación Clientes	130
Negociación Proveedores	110
Productos Sustitutos	105
Rivalidad del Sector	75
ATRACTIVO MAYOR	200

Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

Figura 7. Diamante de Porter



Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

Después de aplicar la metodología se obtuvieron los resultados identificando la fuerza de barreras de entrada en el sector como la de mayor atractivo, es decir, hay una serie de factores que influyen en la entrada de nuevos competidores en el mercado; factores en los que el Instituto tiene altos índices de calidad, que ha conseguido a través de los años que ha estado presente en el mercado, por ende, el Instituto tiene una ventaja competitiva sobre los nuevos competidores y no representan una amenaza significativa para el mismo.

La fuerza con menor atractivo, es decir la que integra en algunas de sus variables amenazas latentes, es la rivalidad del sector, debido a que se encontraron falencias claves causadas por un mejor posicionamiento de algunos institutos en el mercado, por la cantidad de competidores y la innovación con nuevas técnicas de educación en el mercado.

4.1.2 Panorama competitivo. El panorama competitivo se utilizó como metodología para determinar la ubicación de espacios de mercado no atendidos o débilmente atendidos, con base en los cuales la empresa puede orientar sus esfuerzos.

En la organización con ayuda de los miembros de la Junta Directiva, se realizó el estudio de panorama competitivo teniendo en cuenta la competencia fuerte y potencial del Instituto.

Para el desarrollo de esta metodología se determina el estrato socioeconómico como la variable de análisis y posteriormente se identificaron los institutos que interactúan de forma efectiva con respecto a los productos que actualmente ofrece IDEI.

Para obtener la información, que permita identificar la ubicación de espacios de mercados no atendidos o débilmente atendidos, se incluye un ítem dentro de la investigación de mercados* que se realizó como soporte del plan de marketing del Instituto, donde se puede identificar el posicionamiento de los institutos de inglés en los diferentes estratos socioeconómicos de Bucaramanga.

A continuación se relacionan los resultados en las tablas 11 a la 14, donde se identifica la percepción de los clientes, frente a la calidad de los institutos.

Tabla 11. Posicionamiento en Estrato 3

	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto	Sexto	Séptimo	Octavo	TOTALES
Praxis	19	38	61	17	13	6	9	7	170
Playground	1	6	24	47	36	13	19	24	170
Colombo Americano	41	60	25	20	12	7	2	3	170
IDEI	1	4	14	22	24	31	40	34	170
Instituto de Lenguas UIS	96	50	15	5	2	1	1	0	170
Celai	1	2	3	21	28	47	38	30	170
Cecam	10	8	18	24	35	26	36	13	170
Caisa	1	2	10	14	20	39	25	59	170
	170	170	170	170	170	170	170	170	

Tabla 12. Posicionamiento en Estrato 4

	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto	Sexto	Séptimo	Octavo	TOTALES
Praxis	23	32	54	29	22	9	6	12	187
Playground	4	9	18	29	44	32	25	26	187
Colombo Americano	51	62	29	18	8	6	8	5	187
IDEI	4	11	27	30	33	29	33	20	187
Instituto de Lenguas UIS	84	51	19	10	7	6	4	6	187
Celai	5	6	10	17	20	57	44	28	187
Cecam	12	12	18	40	33	20	34	18	187
Caisa	4	4	12	14	20	28	33	72	187
	187	187	187	187	187	187	187	187	

* Para mayor información sobre las metodologías y los resultados de la investigación de mercados consulte el Anexo D

Tabla 13. Posicionamiento en Estrato 5

	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto	Sexto	Séptimo	Octavo	TOTALES
Praxis	8	16	23	9	9	8	4	6	83
Playground	4	5	7	13	20	18	5	11	83
Colombo Americano	14	30	19	11	1	4	0	4	83
IDEI	4	5	9	21	17	11	7	9	83
Instituto de Lenguas UIS	41	16	9	4	9	0	0	4	83
Celai	4	0	6	5	13	24	20	11	83
Cecam	8	7	10	16	8	8	20	6	83
Caisa	0	4	0	4	6	10	27	32	83
	83	83	83	83	83	83	83	83	

Tabla 14. Posicionamiento en Estrato 6

	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto	Sexto	Séptimo	Octavo	TOTALES
Praxis	8	9	18	17	6	11	12	9	90
Playground	0	5	7	15	22	12	14	15	90
Colombo Americano	18	26	20	9	7	6	0	4	90
IDEI	13	13	11	9	15	7	13	9	90
Instituto de Lenguas UIS	32	19	11	8	7	5	4	4	90
Celai	8	5	6	9	13	29	16	4	90
Cecam	11	9	13	19	12	7	14	5	90
Caisa	0	4	4	4	8	13	17	40	90
	90	90	90	90	90	90	90	90	

Las personas encuestadas calificaron las 8 instituciones con mayor participación en el mercado de la ciudad de Bucaramanga, identificando desde su perspectiva la que consideraban de mejor calidad hasta la de menor calidad.

En las diferentes tablas, se identifica diferencia entre la cantidad de encuestados en cada estrato, ya que la muestra de cada uno fue proporcional a la cantidad de habitantes que existen por cada estrato socioeconómico en la ciudad.

A continuación en las figuras 8 a la 11, se encuentran relacionados los resultados del estudio:

Figura 8. Posicionamiento en Estrato 3

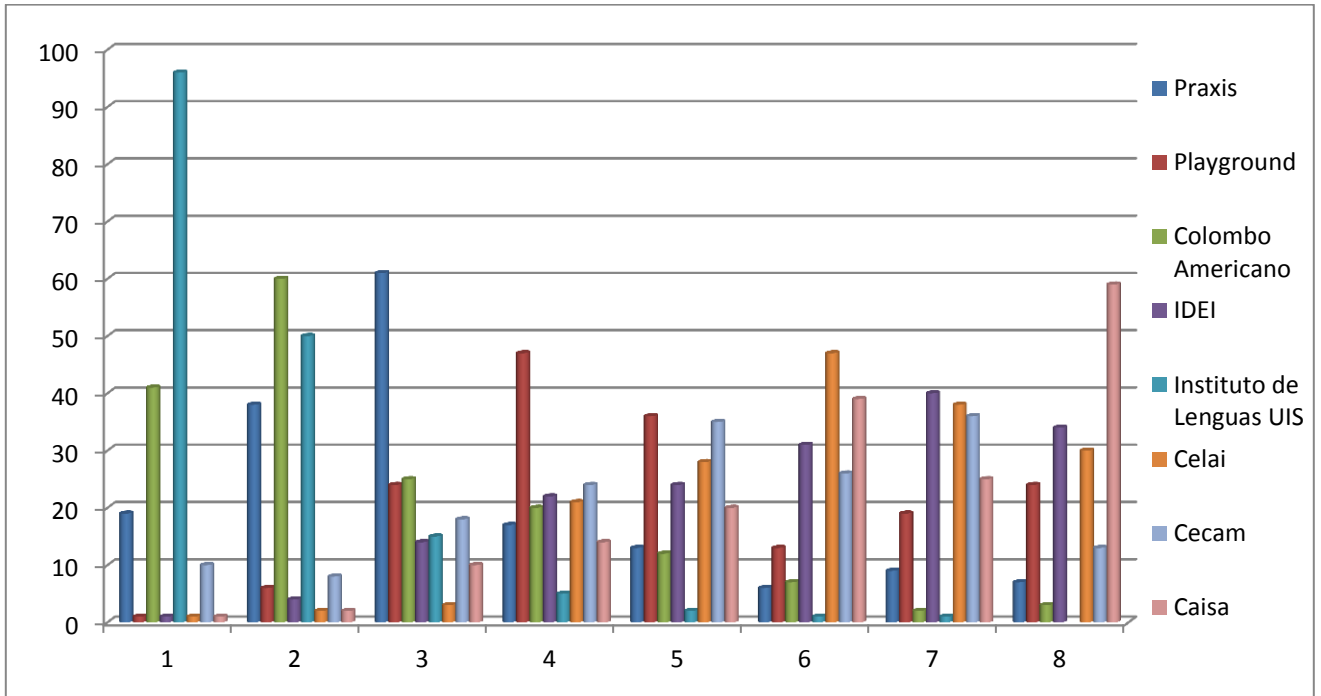


Figura 9. Posicionamiento en Estrato 4

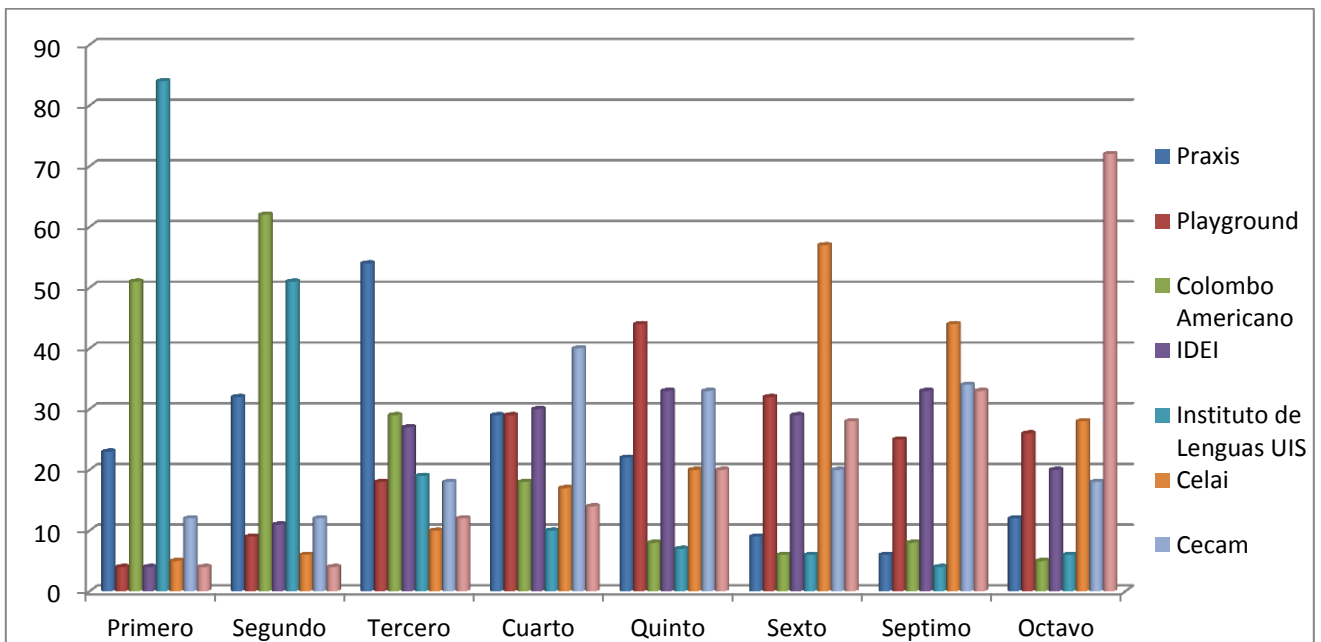


Figura 10. Posicionamiento en Estrato 5

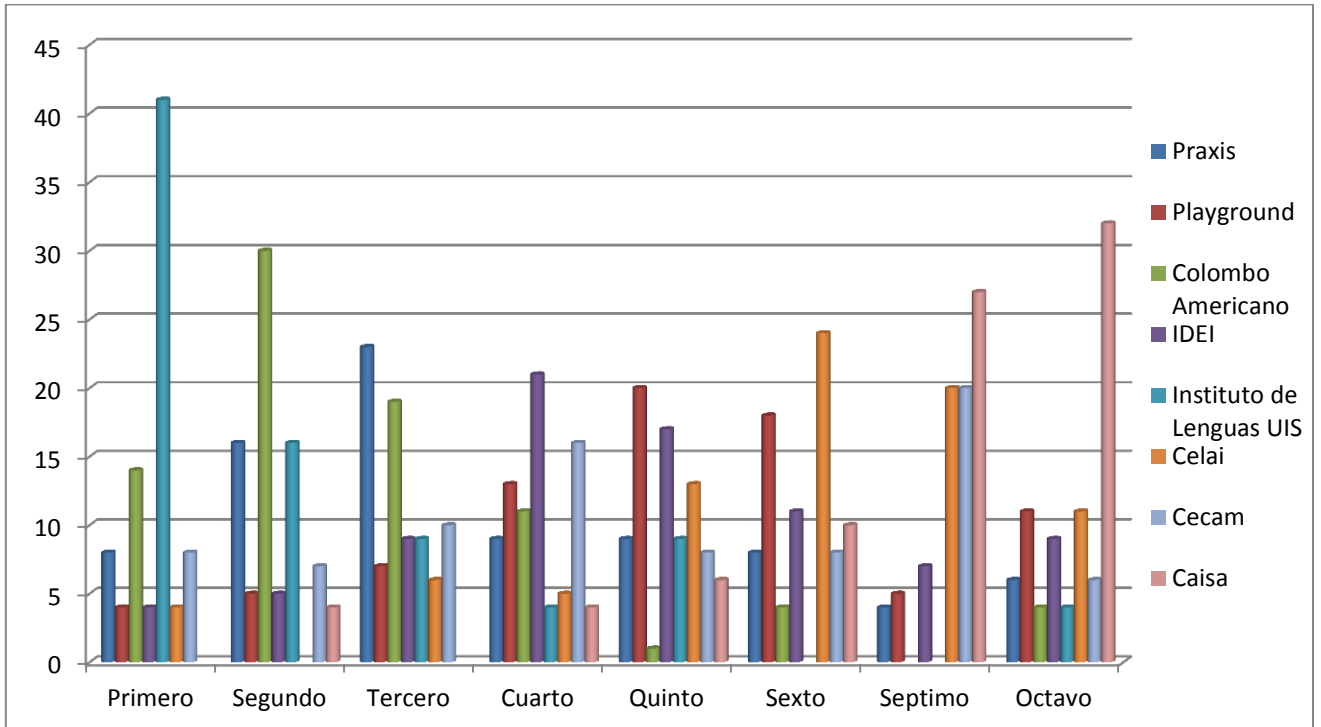
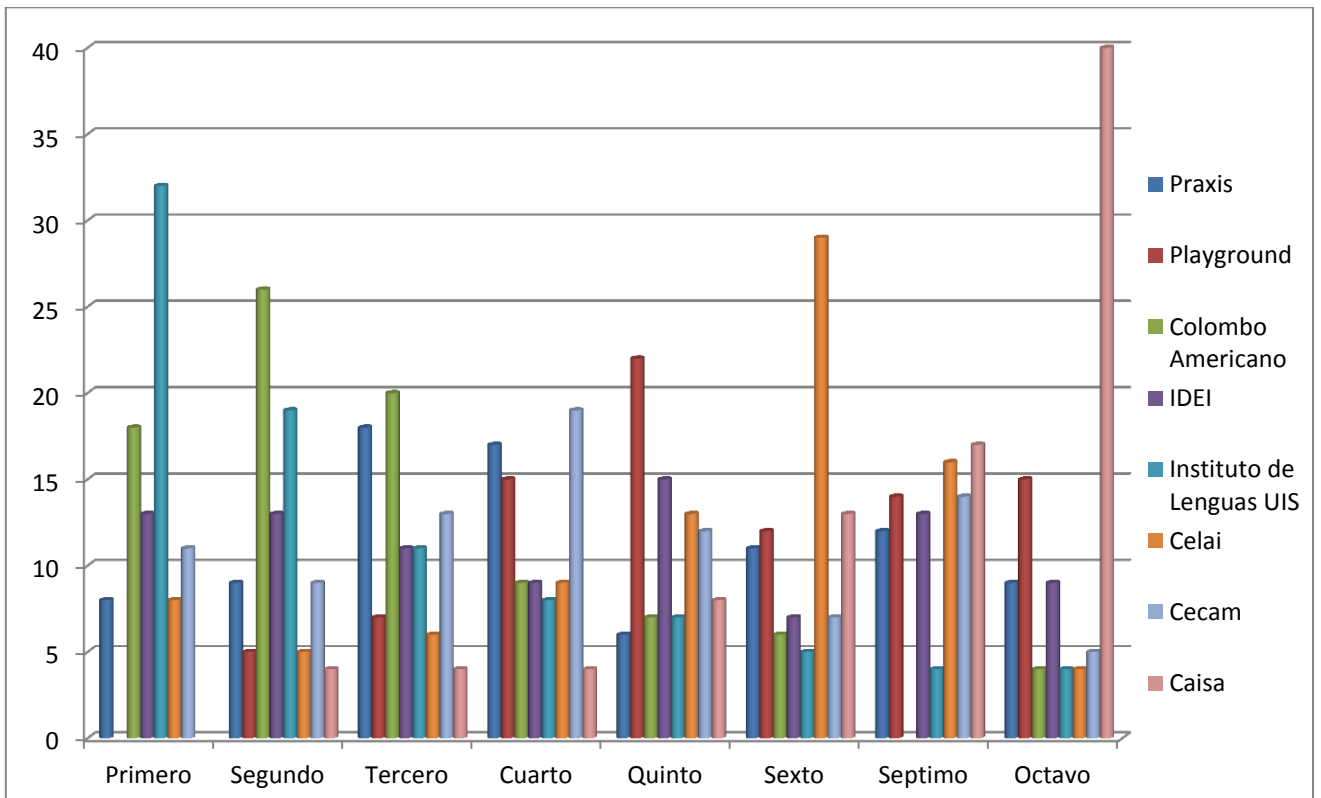


Figura 11. Posicionamiento en Estrato 6



En estos resultados, podemos identificar la percepción de los clientes de acuerdo a su estrato socioeconómico, donde se establecen los Institutos líderes (Instituto de Lenguas UIS, Centro Colombo Americano y Praxis) del mercado en la ciudad de Bucaramanga, ya que mantienen su posición constante en los 4 estratos valorados en el estudio.

Si observamos el comportamiento de IDEI en los diferentes estratos, podemos detectar una variabilidad significativa, ya que en el estrato 3 el Instituto lidera el séptimo puesto y en el estrato 5 lidera el cuarto puesto, lo cual nos permite identificar que la participación de IDEI es mayor en los estratos altos; Sin embargo, debemos tener en cuenta que el campo menos atendido es el estrato 3, ya que el 65% de sus integrantes, no ha realizado algún curso de inglés, caso contrario al estrato 5 donde este porcentaje es del 45%*.

* Estas cifras son tomadas de la investigación de mercados realizada como soporte del Plan de Marketing. Si desea profundizar consulte el Anexo D

4.2 ANALISIS INTERNO

4.2.1 MODELO EFQM. En general todas las empresas representan fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio. La fundación Europea para la Gestión de la Calidad * (European Foundation for Quality Management) es el organismo impulsor del Modelo Europeo de Excelencia; presenta un instrumento practico de ayuda a las organizaciones para determinar en qué punto se encuentran del camino hacia la excelencia. Se trata de una metodología muy similar a la de los modelos en que se basan el premio nacional de la calidad en el Japón (Premio Deming) y en los Estados Unidos (Premio Malcom Baldrige).

El Modelo Europeo de Excelencia sirve de punto de referencia para que las instituciones puedan hacer un diagnóstico interno del grado de calidad de su gestión, mediante la autoevaluación. Si bien la autoevaluación está pensada para el conjunto de la institución, se puede evaluar también, un departamento, una unidad o un servicio de forma aislada. Esta autoevaluación permite identificar los puntos fuertes y debilidades y reconocer las carencias más importantes de forma que puedan sugerirse planes de acción de mejora⁷

Con la finalidad de llevar a cabo este análisis en IDEI, se usó el enfoque del Modelo EFQM de Excelencia, cuyos fundamentos se basan en la siguiente premisa: “Los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará

* La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) es una organización sin ánimo de lucro, fundada en 1988 por 14 compañías europeas, entre las cuales están: Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestle, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer y Volkswagen. Su Misión es ser la fuerza que impulsa en Europa la excelencia sostenida. Asimismo, tiene como Visión un mundo en el que las organizaciones europeas sobresalen por su excelencia.

⁷ MEDINA LOPEZ, Jorge, et al. II Plan de la calidad de las Universidades, Cuestionario de Evaluación de Servicios. [monografía en línea]. Revisado en enero 12 del 2008. Consejo de Universidades Secretaria General, España: Diciembre 2001. 6 p. Disponible en: <http://www.si.uji.es/bin/docs/gcs/gcs.pdf>

realidad a través de las de la Organización, las Alianzas y Recursos y los Procesos⁸. El esquema de la figura 12 se corresponde con la premisa anterior.

Figura 12. Modelo EFQM



El modelo EFQM* de excelencia consta de un total de 9 criterios y 32 subcriterios divididos entre agentes facilitadores y resultados:

Agentes facilitadores: los criterios de este grupo (liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos, y procesos) reflejan la manera de actuar de la organización.

Resultados: Los criterios de este grupo (resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados clave) tratan sobre los logros de la organización.

⁸ FERRANDO SANCHEZ, Miguel y GRANERO CASTRO, Javier. Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia. Madrid: Fundación Confemetal. 2005. P. 32.

* "El Modelo EFQM de Excelencia es muy buena herramienta para diagnosticar a la organización, ya que permite la auto evaluación de las prácticas de gestión y de los resultados alcanzados FERRANDO SANCHEZ, Miguel y GRANERO CASTRO, Javier. Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia. Madrid: Fundación Confemetal.

Agentes Facilitadores.

Criterio 1. Liderazgo. “Es responsabilidad de los líderes excelentes desarrollar la misión, la visión y los valores del Instituto. Así mismo, también deben promover la sistemáticas que proporcione un éxito sostenido, siendo un ejemplo por sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio con coherencia, manteniéndose fieles al propósito de la Organización y cuando resulta necesario, son capaces de orientarla arrastrando tras ellos al resto de las personas^{*}”

Según han declarado Ferrando y Granero, en resumen, los líderes excelentes deben ser el motor del proceso de cambio (o de mejora continua), perfectos conocedores de la realidad del Instituto y sus trabajadores , así como de los principios de la Calidad Total – Excelencia, han de tener capacidad de visión del Instituto y el entorno, incluso a largo plazo, deben estar comprometidos con la organización, ser un ejemplo para el resto de trabajadores por su coherencia, y es preciso que se ganen su confianza siendo accesibles en todo momento, conociendo su problemática y reconociendo sus logros.

Criterio 2. Política y Estrategia. “La misión y visión de las organizaciones excelentes se llevan a la práctica mediante el desarrollo de una estrategia basada en todos sus grupos de interés y que se hace realidad a través de políticas, planes, objetivos y procesos^{**} .”

La política y estrategia constituye el soporte sobre el que se basa el resto de elementos de la organización, y por tanto es la base del resto de criterios de agentes del Modelo EFQM de Excelencia, personas, alianzas y recursos y procesos, ya que la forma de desarrollarlos va a depender de la política y estrategia.

* FERRANDO SANCHEZ, Miguel y GRANERO CASTRO, Javier. Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia. Madrid: Fundación Confemetal. 2005. P. 34.

** FERRANDO SANCHEZ, Miguel y GRANERO CASTRO, Javier. Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia. Madrid: Fundación Confemetal. 2005. P. 44.

Criterio 3. Personas. “Las organizaciones excelentes comunican y reconocen a las personas para motivarlas y comprometerlas con la organización, de forma que, bien sea individualmente o en grupo, desarrollen todo su potencial y utilicen sus conocimientos y capacidades en beneficio de la misma^{*}”

El modelo EFQM de excelencia reconoce que son las personas el mayor activo que posee cualquier organización.

El objetivo principal de la Organización es conseguir que sus trabajadores se impliquen y saquen lo mejor de sí mismos en beneficio de ella, pero para ello hay que poner unos medios, que van desde la formación hasta la creación de un clima adecuado, pasando por los medios materiales y económicos necesarios.

Criterio 4. Alianzas y Recursos. “Las organizaciones excelentes, para llevar a cabo su política y estrategia, gestionan y planifican sus alianzas externas, sus proveedores y sus propios recursos, de forma que se alcanza un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización^{**}”.

Este criterio del modelo EFQM de excelencia se refiere a la gestión de los recursos tanto económicos y financieros como materiales, tecnológicos y del conocimiento de la organización, así como a las relaciones con sus grupos de interés.

Criterio 5. Procesos. “Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos^{***}”.

* FERRANDO SANCHEZ, Miguel y GRANERO CASTRO, Javier. Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia. Madrid: Fundación Confemetal. 2005. P. 52.

** FERRANDO SANCHEZ, Miguel y GRANERO CASTRO, Javier. Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia. Madrid: Fundación Confemetal. 2005. P. 64.

*** FERRANDO SANCHEZ, Miguel y GRANERO CASTRO, Javier. Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia. Madrid: Fundación Confemetal. 2005. P. 69.

La dificultad con la gestión por departamentos es que algunos procesos afectan a varios departamentos, cada uno de los cuales se preocupa por mejorar su parte, pero falta coordinación para que dichas mejoras se transmitan de manera eficaz al producto y/o servicio final, y por tanto al cliente.

En realidad se podría definir una Organización como un conjunto de procesos. Con esto tratamos de decir que los procesos no son algo novedoso, siempre han estado ahí, lo que hay que hacer es identificarlos.

El modelo EFQM de Excelencia define un *proceso* como una secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones. La figura esquematiza el concepto de proceso.

Resultados

Criterio 6. Resultados en los Clientes. “Las organizaciones excelentes logran resultados sobresalientes en las personas que forman parte de ellas^{*}”.

Las organizaciones excelentes deben medir exhaustivamente los resultados que obtienen en sus clientes, desde el momento en que se produce el primer contacto para adquirir el producto o servicio, hasta que finaliza el uso del mismo^{**}.

Criterio 7. Resultados en las Personas. “Las organizaciones excelentes logran resultados sobresalientes en las personas que forman parte de ellas”.

^{*} FERRANDO SANCHEZ, Miguel y GRANERO CASTRO, Javier. Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia. Madrid: Fundación Confemetal. 2005. P. 78.

^{**} Las empresas tiene distintas formas de medir la satisfacción de los clientes, entre las cuales están: Sistemas de quejas y sugerencias, estudios del nivel de satisfacción de los clientes, compra fantasma y análisis de los clientes perdidos. KOTLER, Philip, et al. Dirección de Marketing. Edición del milenio. 10 ed. Madrid: Prentice Hall. 2000. P. 42-43.

Según Ferrando y Sánchez, un objetivo esencial a la luz del modelo EFQM de Excelencia es que las personas de la organización estén implicadas y motivadas, para así desarrollar su máximo potencial en beneficio de la firma.

Criterio 8. Resultados en la Sociedad. “Las organizaciones Excelentes logran resultados sobresalientes en la sociedad*”.

El reto de las compañías en un mundo cada vez más globalizado es incursionar con éxito en los mercados internacionales y ser percibidas como empresas que contribuyen al desarrollo social y económico de sus países.

En la década de los noventa nace el concepto de sostenibilidad como parte de la responsabilidad social empresarial. El estudio Nuestro Futuro Común, mejor conocido como el informe Brundtland, definió la sostenibilidad como la posibilidad de satisfacer las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Criterio 9. Resultados Clave. “Las organizaciones excelentes logran resultados sobresalientes en los elementos clave de su política y estrategia**”.

En este criterio, con resultados clave no nos referimos exclusivamente a resultados de índole económica, que por otra parte serán la mayoría, sino también a aquellos que, por la naturaleza de la actividad que desarrolla la organización, son más importantes o estratégicos.

* FERRANDO SANCHEZ, Miguel y GRANERO CASTRO, Javier. Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia. Madrid: Fundación Confemetal. 2005. P. 86.

** FERRANDO SANCHEZ, Miguel y GRANERO CASTRO, Javier. Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia. Madrid: Fundación Confemetal. 2005. P. 89.

Proceso de Autoevaluación. El análisis interno (autoevaluación) es el proceso mediante el cual IDEI, por medio de su Junta Directiva, analiza y valora su realidad y elabora un informe, el cual no se ha de entender como la simple descripción de la realidad presente a través de una aportación masiva de información, sino que ha de representar un ejercicio participativo de reflexión para destacar los puntos fuertes y débiles y los objetivos y acciones previstas para mejorar la situación.

La autoevaluación puede llevarse a cabo de múltiples formas. Todas ellas son válidas, pero cada una es más apropiada en unas circunstancias que en otras⁹.

Para efectos de este diagnóstico se utilizó la autoevaluación mediante cuestionario. Esta autoevaluación permitió identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora y reconocer las carencias más importantes.

En el anexo B, se presenta el cuestionario fundamentado en el Modelo EFQM de Excelencia, utilizado para realizar el diagnóstico interno en el Instituto IDEI.

Para que la Autoevaluación resulte más sencilla, se han establecido solo cuatro posibles respuestas a cada pregunta, con el siguiente significado:

- **Ningún Avance:** No se ha realizado ninguna acción, quizás (es posible) se ha reflexionado sobre ello pero sin llegar a concretar nada.
- **Cierto Avance:** se han realizado algunos análisis ocasionales (no frecuentes, ni periódicos) sobre el tema en particular. Se han logrado escasos resultados y estos han sido aislados y parciales.
- **Avance Significativo:** Hay clara evidencia de que se ha tratado el tema de manera adecuada y oportuna. Se realizan revisiones rutinarias y frecuentes (programadas) de este tema en particular, lográndose mejoras concretas.

⁹ MEDINA LOPEZ, Jorge, et al. II Plan de la Calidad de las Universidades, Cuestionario de Evaluación de Servicios. [monografía en línea]. Revisado en enero 12 del 2008. Consejo de Universidades Secretaria General España: Diciembre 2001. P.11. Disponible en: <<http://www.si.uji.es/bin/docs/gcs/gcs.pdf>>

- **Objetivo Logrado:** Planteamiento excelente o resultado aplicado de forma universal. Solución o resultado de una situación particular que puede servir como modelo y que parece difícil que pueda ser mejorado.

La autoevaluación mediante cuestionario con base en el modelo EFQM de Excelencia fue aplicada a la Junta Directiva. Esta contiene en total 38 preguntas distribuidas en 9 criterios. La tabla 15 presenta los criterios y el número de preguntas asignado a cada criterio.

Tabla 15. Criterios de la Autoevaluación

CRITERIO	N° Preguntas	Tipo de Criterio
1. Política y Estrategia	5	Agentes Facilitadores
2. Gestión de las Personas	5	
3. Alianzas y Recursos	5	
4. Liderazgo	5	
5. Procesos	5	
6. Resultados en los Clientes	5	Resultados
7. Resultados en las Personas	3	
8. Resultados en la Sociedad	2	
9. Resultados Clave	3	
Número total de Preguntas	38	

Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

Resultados Obtenidos. Los resultados obtenidos a partir de la autoevaluación se muestran en la tabla 17. La escala de valoración por criterio es la siguiente:

Tabla 16. Escala de Valoración por Criterio

Escala	Intervalo %
Ningún Avance	0,0 – 25,9
Cierto Avance	26,0 – 50,9
Avance significativo	51,0 – 75,9
Objetivo logrado	76,0 – 100,0

Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

Tabla 17. Resumen Análisis Interno

# Criterio	# Preguntas	Peso porcentual de c/d criterio	Puntaje por pregunta	# R/. Factibles	Ningún Avance N.A	Cierto Avance C.A	Avance Significativo A.S	Objetivo Logrado O.L	Porcentaje por Criterio	V/r Cualitativa por Criterio
1	5	13,16	2,63	25	15	5	3	0	22,20	NA
2	5	13,16	2,63	25	7	11	7	0	39,01	CA
3	5	13,16	2,63	25	17	3	5	0	22,86	NA
4	5	13,16	2,63	25	16	9	0	0	18,26	NA
5	5	13,16	2,63	25	10	15	0	0	19,00	NA
6	5	13,16	2,63	25	9	16	0	0	22,80	NA
7	3	7,89	2,63	15	8	5	2	0	26,67	CA
8	2	5,26	2,63	10	3	5	2	0	30,00	CA
9	3	7,89	2,63	15	9	6	0	0	22,00	NA
N° Total preguntas	38	100,00		190					24.75	

Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

Análisis de Resultados

- **Política y Estrategia (criterio # 1).** Vale la pena mencionar que la institución no tiene actualizada su visión, misión y no se había determinado nunca los valores organizacionales; el Instituto IDEI no cuenta con ningún sistema de indicadores de gestión que le permita controlar y medir el cumplimiento de sus políticas y estrategias.

Este criterio fue valorado con un 22,20 % lo cual le confiere en la escala de valoración el nivel de ningún avance. Cabe resaltar que en el desarrollo del presente proyecto se aplicó las metodologías necesarias, para generar un redireccionamiento estratégico del Instituto y desarrollar la actualización de misión y visión, junto con la creación de los valores del mismo.

- **Gestión de las Personas (criterio # 2).** Se refiere principalmente al reconocimiento, implicación y compromiso, comunicación, conocimientos y capacidades del talento humano en relación con el Instituto. Según los resultados obtenidos no se evidencia un progreso y/o avance en este sentido. Es necesario mencionar, que el Instituto no cuenta con ningún sistema de contratación, es decir, no se desarrolla ningún tipo de evaluación mediante pruebas de conocimiento, psicológicas o psicotécnicas, para medir las condiciones y habilidades del personal a contratar.

Debemos tener en cuenta que las reuniones que realiza la Junta Directiva no tienen ningún tipo de comportamiento periódico, pues se desarrollan cuando alguna situación requiera la aprobación de la Junta en pleno.

El Instituto permite a sus docentes desarrollar toda su creatividad y conocimiento, en el desarrollo de sus clases, sin embargo no se realiza ningún tipo de control sobre la efectividad de las metodologías empleadas por cada docente y las reuniones realizadas entre directivos y docentes, se realizan al iniciar cada ciclo académico, es decir, 4 reuniones en el año.

- **Alianzas y recursos (criterio # 3).** El Instituto IDEI, tiene algunas alianzas con instituciones de educación primaria, secundaria y educación superior, al igual que mantiene relaciones comerciales con algunas organizaciones y con el gobierno. Sin embargo por falta de una planeación y organización en los proyectos que se han desarrollado con dichas instituciones, se han presentado la terminación de algunos de estos convenios o sus resultados han sido pérdidas para el Instituto.

En cuanto a la gestión de los recursos económicos y financieros no se evidencio la existencia de un presupuesto en apoyo a las estrategias del Instituto. Cabe resaltar, que los directivos del Instituto se esmeran por realizar el debido mantenimiento de las instalaciones para evitar su deterioro, brindando un ambiente ideal para el trabajo y el desarrollo de la actividad académica.

En el campo relacionado con la actualización tecnológica, encontramos que el Instituto esta un paso atrás con respecto a las demás instituciones, pues en las diferentes áreas como contabilidad, finanzas, manejo de base de datos e información, no se emplea ninguna tecnología o sistema y esto hace que el trabajo sea más tedioso y menos eficiente.

- **Liderazgo (criterio # 4).** No se encontró evidencia del compromiso y responsabilidad que deben asumir los líderes en el direccionamiento estratégico de la organización.

Se identifica que los líderes del Instituto no realizan una determinación de los procesos ni una clasificación de las funciones que cada empleado debe realizar en el Instituto, lo cual genera desorden en la toma de decisiones y no permite desarrollar una evaluación de la eficiencia del trabajo, ya que no hay un referente sobre el cual se pueda evaluar.

Es preciso mencionar que los líderes son poco accesibles a la comunicación aplazando las reuniones formales e informales. Otro aspecto a tratar en este criterio es la falta de motivación y apoyo por parte de los líderes a las personas para que cumplan sus objetivos y participen en actividades de mejora.

- **Procesos (criterio # 5).** Aunque en el Instituto existen algunos procesos establecidos, estos no se encuentran debidamente documentados a través de un esquema que nos permita de manera rápida identificar su secuencia e interacción. El mercado de los institutos de inglés presenta indicios de evolución en cuanto a la calidad y oportunidad del servicio prestado, sin embargo la introducción de mejoras en los procesos mediante la innovación surgidas al interior de la organización son escasas, casi nulas.

Debido a que no existe una comunicación asertiva entre la alta dirección y el talento humano, la organización no aprovecha la creatividad de sus empleados, así como la de sus grupos de interés, para lograr sacar nuevos servicios al mercado.

- **Resultados en los Clientes Externo (criterio # 6).** “El servicio al cliente es un intangible. Es eminentemente perceptivo, así tenga algunos elementos objetivos”. El instituto IDEI no evalúa la percepción que tienen los usuarios con relación al servicio prestado, en aspectos como: accesibilidad a la institución, cumplimiento en los días y horas de duración de los cursos, franqueza en las relaciones, tutorías para los usuarios y simplificación de trámites.

El Instituto no evalúa la cortesía, profesionalidad y empatía de su personal en relación con el servicio prestado, así como el grado de flexibilidad y la capacidad de respuesta de la organización.

El Instituto no posee medidas internas (indicadores de gestión) que sirvan para analizar su rendimiento actual y prever su rendimiento futuro respecto a sus clientes externos.

- **Resultados en las personas (criterio # 7).** Las organizaciones excelentes deben medir exhaustivamente la percepción de sus empleados. Sin embargo en el Instituto IDEI aspectos como las comunicaciones internas bidireccionales, la participación del personal en la propuesta de objetivos y su implantación, el reconocimiento del trabajo desarrollado, las opciones de formación, y promoción no son tenidos por la alta dirección de la institución.

Vale la pena hacer salvedad sobre la buena relación que existe entre los directivos y el personal, ya que en IDEI se promueve la ideología de ser una familia, algo que se promueve celebrando los cumpleaños, la cena de acción de gracias y el día de San Valentín.

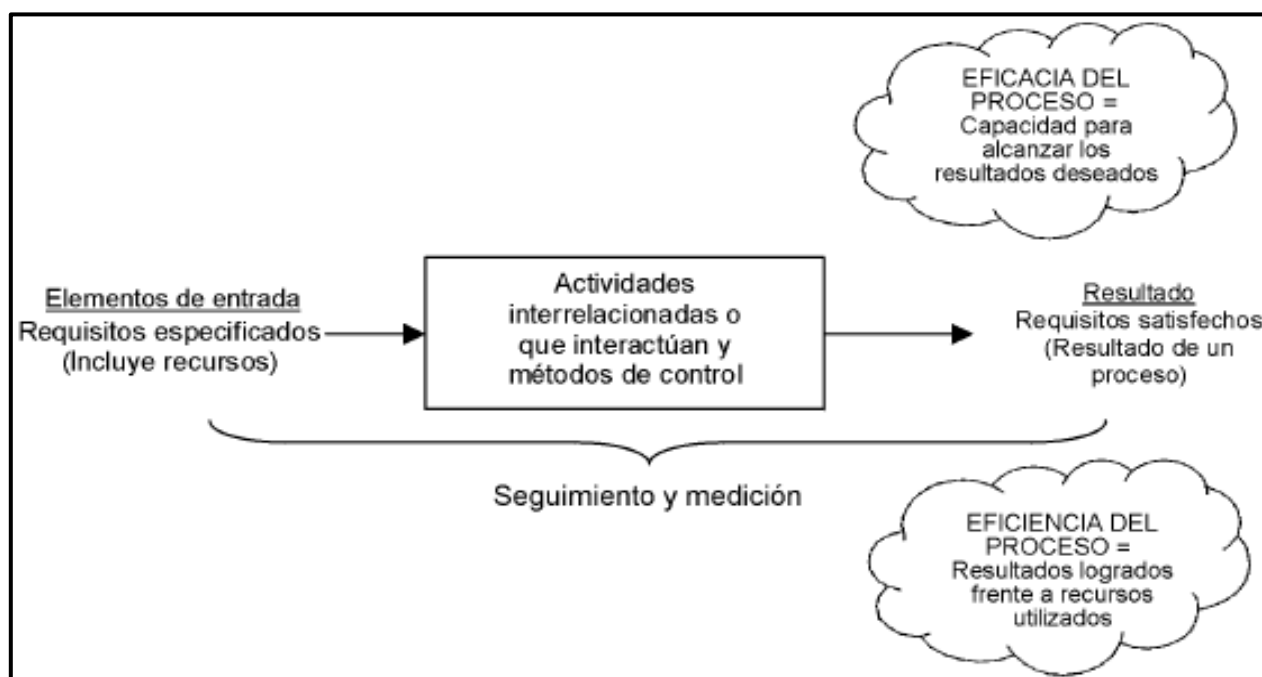
- **Resultados en la sociedad (criterio # 8).** En general como dice Ferrando Sánchez y Granero Castro, este criterio suele tener un bajo puntaje entre otras razones por la dificultad para invertir en acciones que no van a reportar un beneficio económico directo y el Instituto IDEI no es ajeno a esta realidad.

Aunque en el Instituto no presenta evidencias en actividades como publicaciones, becas y jornadas de capacitación gratuita, si ha mostrado su participación en programas del gubernamentales como Bucaramanga Bilingüe y el actual proyecto de Bilingüismo impulsado por la secretaria de educación, brindando su aporte para el progreso de la ciudad.

- **Resultados clave (criterio # 9).** El Instituto IDEI no mide la eficacia y eficiencia en la prestación de sus servicios en los procesos más relevantes. No se encontró evidencia acerca del cumplimiento de objetivos en el Instituto. En suma no compara la gestión de los procesos ni el cumplimiento de objetivos con otras Instituciones de educación inglés.

4.2.2 Mapa de Procesos. Un Proceso puede definirse como un “conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados¹⁰”. Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personal y material. La figura 13 muestra el proceso genérico.

Figura 13. Proceso Genérico



Fuente: ISO/TC 176/SC 2/N 544R2

¹⁰ Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión. Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 544R2, Diciembre 2003. Traducción aprobada el 2004-04-27

Pueden identificarse los siguientes tipos de procesos¹¹:

- *Procesos para la gestión de una organización.* Incluyen procesos relativos a la planificación estratégica, establecimientos de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.
- *Procesos para la gestión de recursos.* Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos para la gestión de una organización, la realización y la medición.
- *Procesos de realización.* Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización.
- *Procesos de medición, análisis y mejora.* Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos para realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos de gestión, gestión de los recursos y realización.

Un enfoque basado en procesos es una excelente vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo crean valor para el cliente y otras partes interesadas.

El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización.

¹¹ Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión. Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 544R2, Diciembre 2003. Traducción aprobada el 2004-04-27

El desempeño de una organización puede mejorarse a través del uso del enfoque basado en procesos. Los procesos se gestionan como un sistema, mediante la creación y entendimiento de una red de procesos y sus interacciones. Para desarrollar el mapa de procesos se emplea la siguiente metodología.

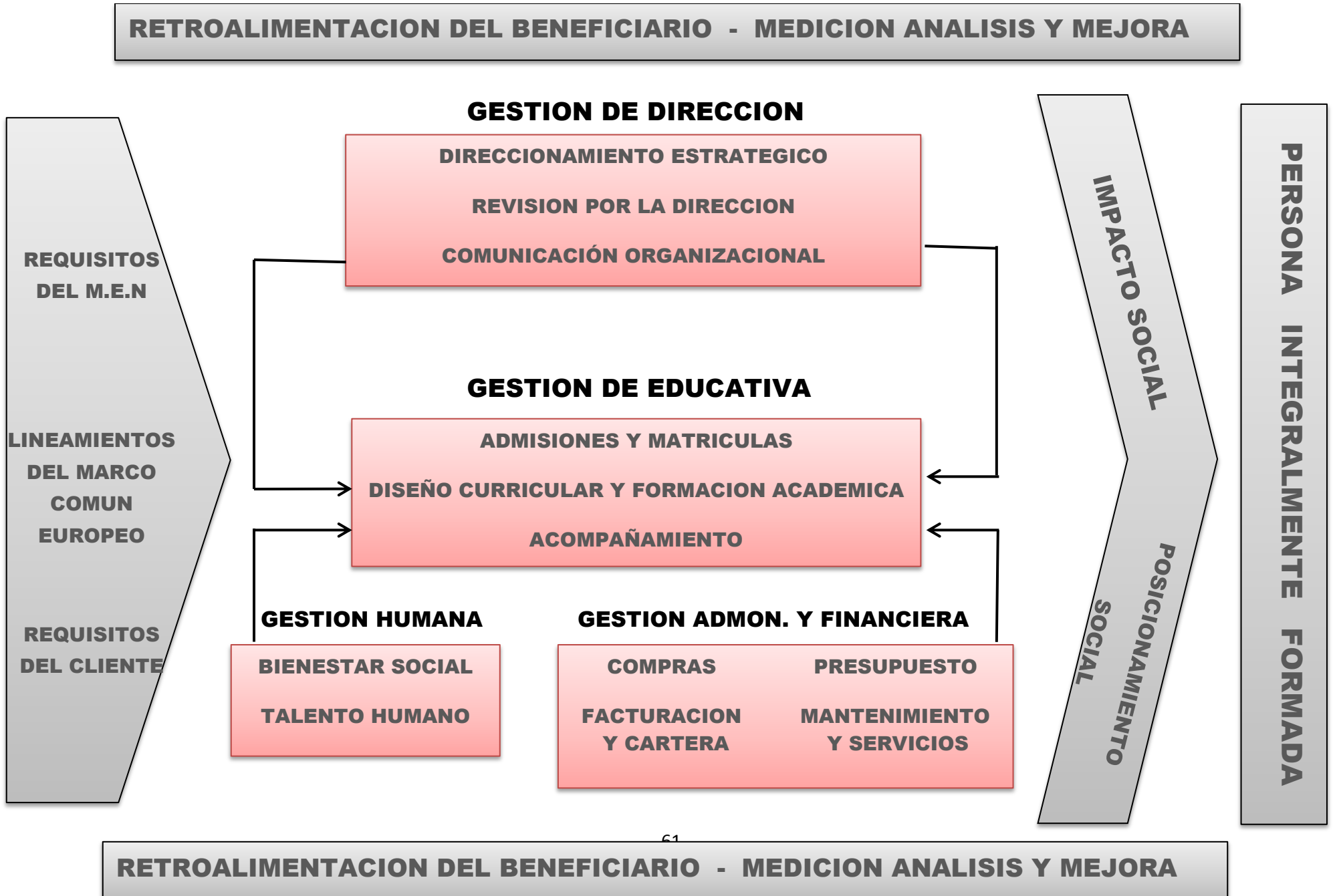
Identificación de los Procesos de la Organización¹²

- *Defina el propósito de la organización.* La organización debería identificar sus clientes y otras partes interesadas, así como sus requisitos, necesidades y expectativas para definir los resultados previstos por la organización.
- *Defina las políticas y objetivos de la organización.* Basándose en el análisis de los requisitos, necesidades y expectativas, establezca las políticas y objetivos de la organización.
- *Determine los procesos en la organización.* Identifique todos los procesos que son necesarios para producir los resultados previstos.
- *Determine la secuencia de los procesos:* Determine como es el flujo de los procesos en su secuencia e interacción.
- *Defina los dueños del proceso.* Asigne la responsabilidad y autoridad para cada proceso
- *Defina la documentación del proceso.* Determine los procesos que se van a documentar y la forma de llevarlo a cabo.

Aplicando la metodología, se realiza el análisis y se desarrolla el mapa de procesos del Instituto IDEI, el cual se estructura como lo muestra la figura 14.

¹² Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión. Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 544R2, Diciembre 2003. Traducción aprobada el 2004-04-27

Figura 14. Mapa de Procesos



4.3 MATRIZ DOFA DE IDEI

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico de la organización. El análisis DOFA es el método más popular, válido y eficaz para decidir sobre las decisiones que afectaran el futuro empresarial.

La matriz DOFA es un instrumento metodológico de gran utilidad que permite resumir y ordenar los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional, según debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Esta herramienta permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica del IDEI*.

El objetivo principal de un análisis DOFA es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales de la siguiente manera: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando, o reduciendo las amenazas.

Realizando un profundo análisis de los resultados obtenidos en las metodologías anteriormente planteadas se definieron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que posee IDEI. Durante el análisis se evidenciaron algunos aspectos importantes que no fueron considerados en las metodologías y que son vitales para la definición de la Matriz DOFA logrando su inclusión oportuna en el proceso.

Posteriormente se procedió a estructurar y mejorar la Matriz DOFA aplicando una Matriz PEEA (Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción), la cual es una herramienta que permite identificar la tendencia que deben llevar las estrategias de una organización. Dicha matriz fue elaborada identificando las variables que se evaluarían en la misma, mediante una lluvia de ideas realizada en Junta Directiva, para una posterior evaluación empleando el siguiente sistema de calificación.

* Según David Fred: "La Matriz DOFA no muestra cómo lograr una ventaja competitiva, por lo que no debe ser un fin en sí misma, esta matriz constituye el punto de partida para llevar a cabo un análisis estratégico". DAVID, Op. Cit., p. 224.

FF: Fortaleza Financiera
EA: Estabilidad Ambiental

FI: Fortaleza de la industria
VC: Ventaja Competitiva

- ✓ dimensión FF y FI: (+1) menor, (+6) mayor
- ✓ dimensión EA y VC: (-1) mayor, (-6) menor

Tabla 18. Matriz PEEA

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
Fortaleza financiera (FF)	clasificación	Estabilidad ambiental (EA)	clasificación
Rentabilidad	2	Cambios tecnológicos.	-3
Liquidez	3	Estabilidad de costos.	-3
Habilidad para competir con precios	3	Imagen institucional	-2
Estructura organizacional	2	Variación de la demanda	-3
Estabilidad de costos	2	Estabilidad de precios de productos	-3
Comunicación y control gerencial	2	Presión competitiva	-4
Utilidad	1		
TOTAL	2.1	TOTAL	-3
Ventaja competitiva (VC)	Clasificación	Fortaleza industrial (FI)	Clasificación
Participación en el mercado	-4	Nivel tecnológico	3
Calidad de producto (credibilidad)	-3	Garantías de calidad	5
Lealtad y satisfacción del cliente	-3	Infraestructura	6
Ubicación estratégica	-1	Personal capacitado	4
Eficiencia operacional	-5	Valor agregado de los cursos	4
Técnicas de mercadeo	-5	Ubicación geográfica	5
Recurso humano (docentes)	-2	Alianza estratégica (clientes-proveedores)	3
Nivel tecnológico en los cursos	-2	Eficiencia en procesos administrativos	2
		Capacidad de innovación	3
		Potencial de crecimiento	4
TOTAL	-3.1	TOTAL	3.9

Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

Coordenadas del vector direccional:

$$X = -3,1 + 3,9 = 0,8$$

$$Y = -3 + 2,1 = -0,9$$

En base a las coordenadas del vector direccional, que se encuentra en el cuadrante competitivo, será posible orientar esfuerzos hacia el uso de estrategias competitivas, como lo son la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de nuevos productos y las alianzas estratégicas. Debido a que la empresa está en el punto preciso para generar un desarrollo positivo planificado.

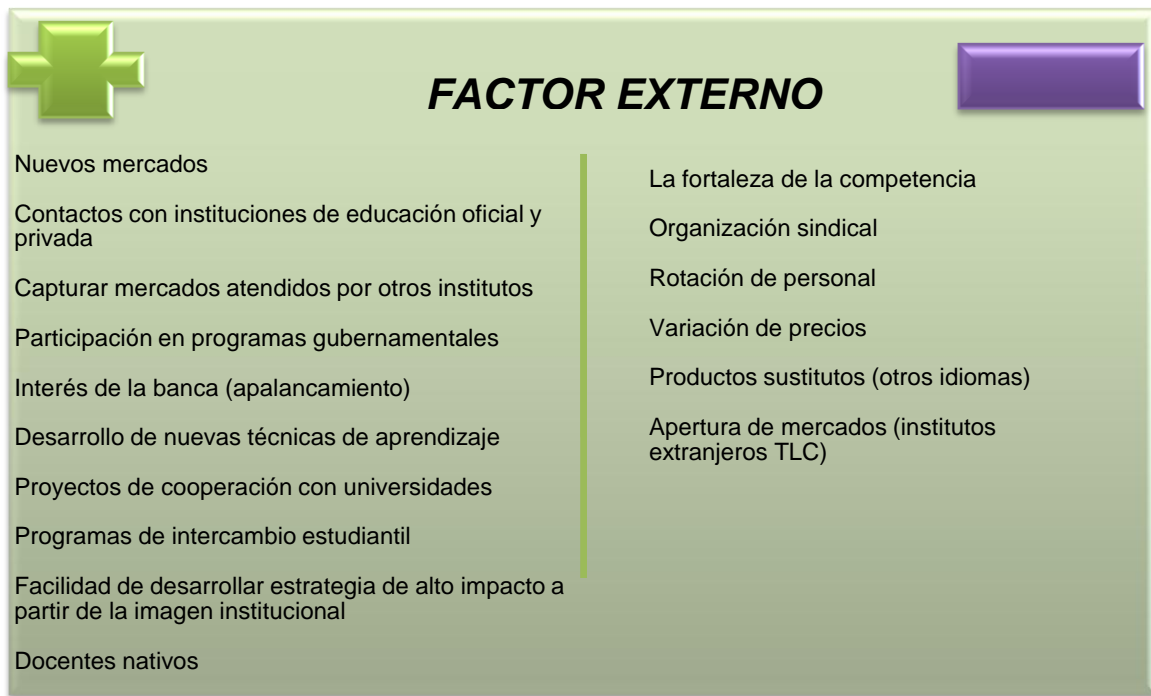
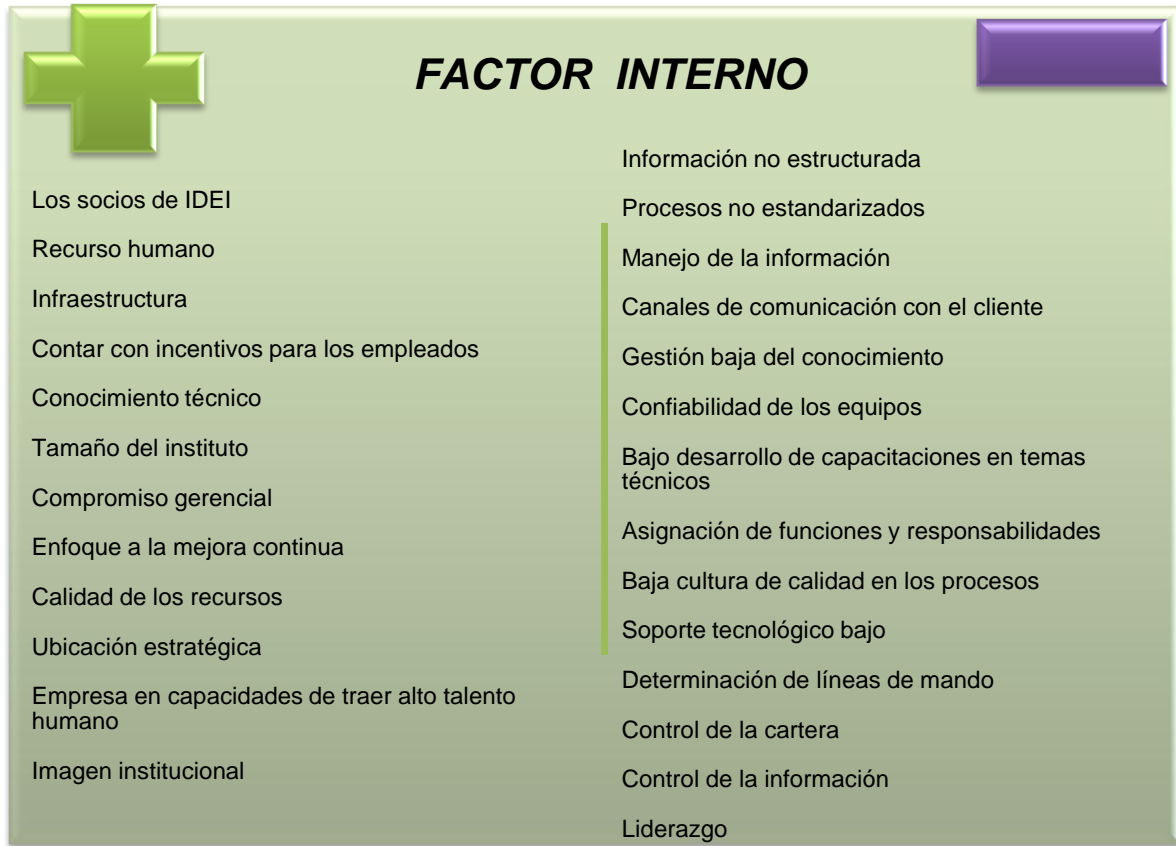
Teniendo en cuenta toda la información anterior, se construye la Matriz DOFA de IDEI, como se muestra en la figura 15.

FORTALEZAS	
VARIABLES	DESCRIPCION
Los socios de IDEI	Su reconocimiento en los medios académicos, sociales y políticos de la ciudad, facilitan contactos y alianzas estratégicas.
Recurso Humano	Se tiene un grupo de profesores calificado y de alta calidad en su conocimiento técnico
Infraestructura	El Instituto cuenta con una las mejores plantas físicas de la ciudad, brindado comodidad en el desarrollo de las actividades
Contar con incentivos para los empleados	Se emplean diferentes formas de motivación que generan innovación en las técnicas de enseñanza empleadas.
Conocimiento técnico	Se cuenta con la asesoría de la Directora Académica Helen Joan Morley, especialista académica para el Departamento de Estado de los Estados Unidos
Tamaño del Instituto	El Instituto cuenta con 13 aulas debidamente equipadas con capacidad para atender 211 estudiantes en cada jornada, teniendo la capacidad de atender 1000 personas diarias
Compromiso gerencial	La gerencia tiene la actitud y la disposición para el desarrollo de actividades que generen bienestar en el Instituto
Enfoque a la mejora continua	El Instituto busca cada día perfeccionar sus procedimientos con el fin de brindar mejores productos y servicios
Calidad de los recursos	En el Instituto se esmeran en usar solo elementos de calidad
Ubicación estratégica	Es un sitio tranquilo, central y seguro.
Empresa en capacidades de traer alto talento humano	Se tiene contacto directo con la Universidad Industrial de Santander lo que permite seleccionar los mejores docentes.

Imagen institucional	Los reconocimientos y la participación que ha tenido el Instituto en los 21 años de funcionamiento en Bucaramanga
DEBILIDADES	
Procesos no estandarizados	No se encuentran identificados los procedimientos, ni las actividades específicas que componen cada uno de los mismos
Manejo de la Información	No se tiene certeza de la veracidad de la información
Canales de comunicación con el cliente	Es deficiente la forma de comunicarse con los clientes, lo cual genera desinformación e incumplimiento con los mismos.
Gestión baja del conocimiento	No se tiene ningún área, departamento o personal, que este asignado a la investigación o desarrollo del conocimiento
Confiabilidad de los equipos	Fallas alternas en los equipos empleados para labores administrativas y académicas
Bajo desarrollo de capacitaciones en temas técnicos	No se desarrollan ningún tipo de capacitación en normatividad, técnicas de enseñanza o actualización de las mismas.
Asignación de funciones y responsabilidades	No existen responsables del cumplimiento de las tareas, por lo tanto no se puede medir la eficiencia de los empleados
Baja cultura de calidad en los procesos	Permite fallas en los procesos y da espacio a errores
Soporte tecnológico bajo	Genera atrasos en las actividades y vuelve tedioso el trabajo
Control de la Información	No se tienen ningún sistema o método para ejercer un control de la información en las diferentes áreas del Instituto
Control de la cartera	No hay exactitud en la cartera, ya que el manejo de la misma esta ejercido por dos y hasta tres personas con datos diferentes
Determinación de líneas de mando	Da espacio a tomar decisiones y ejercer autoridad cualquiera de los empleados sin respetar jerarquías
Liderazgo	Debido a su ausencia, se genera un conformismo con lo que se está haciendo, estancando el progreso del Instituto
OPORTUNIDADES	
Nuevos mercados	Se adaptan las características del Instituto, para tener condiciones favorables en mercados donde no se está presente
Contactos con instituciones de educación oficial y privada	Facilita las actividades académicas y permite mayor accesibilidad a la población

Capturar mercados atendidos por otros institutos	Brindar condiciones y características que no se encuentran en otros Institutos
Participación en programas gubernamentales	Permite generar grandes utilidades y reconocimiento en diferentes poblaciones de la ciudad
Interés de la banca (apalancamiento)	Facilidad para desarrollar proyectos de inversión en el Instituto
Desarrollo de nuevas técnicas de aprendizaje	Innovación y generación de metodologías que impacten por su efectividad para el aprendizaje
Proyectos de cooperación con universidades	Permite el desarrollo y avance en las actividades del Instituto y genera una penetración en esta población
Programas de intercambio estudiantil	Atrae el interés de la población que desea tener una experiencia fuera del país
Facilidad de desarrollar estrategia de alto impacto a partir de la imagen institucional	El reconocimiento obtenido durante los años de presencia en el mercado facilita la generación de estrategias de impacto en la población
Docentes nativos	Se mantiene docentes nativos en la Institución brindando un mayor nivel técnico y a la vez práctico del idioma
AMENAZAS	
La fortaleza de la competencia	Instituciones que se encuentran mejor posicionadas y tienen un mayor reconocimiento en la población.
Organización sindical	Posibilidad de organizaciones en el cuerpo docente
Rotación de personal	Cambio continuo del per
Variación de precios	Nuevos competidores, los cuales emplean como ventaja competitiva los precios de los cursos
Productos sustitutos (otros idiomas)	Nuevas oportunidades en países donde se maneja idiomas diferentes al inglés
Apertura de mercados (institutos extranjeros TLC)	Llegada de Institutos americanos con mayor conocimiento, manejo y calidad en cuanto al dominio del idioma

Figura 15. Matriz DOFA

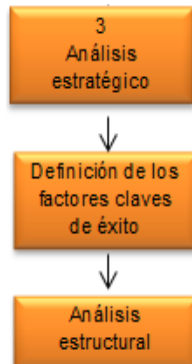


Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

5. ANALISIS ESTRATEGICO

Teniendo definida y aprobada por Junta Directiva la Matriz DOFA, se aplica el siguiente paso metodológico, que consiste en la definición de los factores críticos de Éxito para IDEI.

Figura 16. Proceso metodológico – Análisis estratégico



5.1 DETERMINACION DE LOS FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

Los factores críticos de éxito (FCE) son considerados las actividades clave cuyo resultado o rendimiento satisfactorio es esencial para el éxito de una organización. Para su identificación se construyó en primera instancia, la matriz DOFA y en segundo lugar, se realizó un análisis estructural de los componentes hallados en dicha matriz.

Como ha explicado Banguero¹³, la técnica del análisis estructural está concebida para hacer explícitas las variables que conforman un sistema y sus interrelaciones. Los elementos, factores o variables que constituyen el Instituto objeto de planificación no son analizados independientemente los unos de los otros, sino en su integralidad como sistema. Aquellos que determinan el comportamiento de los otros factores se denominan variables clave o factores críticos de éxito.

¹³ BANGUERO, Harold. Prospectiva y planeamiento estratégico: un enfoque aplicado. Santiago de Cali: editorial unidad de artes gráficas, Universidad del valle, Facultad de humanidades, 2001, p. 60.

Apoyados en los preceptos establecidos por Banguero, se trasladaron las variables identificadas en la matriz DOFA a un cuadro de doble entrada denominado Matriz Relacional (Anexo C), en donde los factores fueron enumerados de manera secuencial según oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; tanto vertical como horizontalmente.

Esta matriz*, elaborada en consenso con la Junta Directiva del Instituto, permite visualizar la relación causa efecto existente entre los diferentes factores, mediante los números uno (1) y cero (0), en donde uno indica que existe relación directa y cero que no existe. La sumatoria de los números por filas indican el número de veces que el factor *i* influyo sobre el resto de los factores, o índice de motricidad. En contraste, la sumatoria por columnas indica el número de veces que cada factor *j* ha sido influido por los restantes, o índice de dependencia. El método permite entonces visualizar la forma como un elemento o factor externo o interno de los identificados en la matriz DOFA, influye sobre los demás, de tal forma que se pueda saber si son determinantes (motrices) o determinados (dependientes) por los otros sistemas o variables del sistema.

A continuación se divide el total de cada fila y cada columna por el total de respuestas de la matriz para el conjunto de factores (total en la esquina inferior derecha de la matriz) y se multiplica el resultado por 100, para expresar el resultado en porcentaje. Aquellos factores con porcentajes más altos tendrán mayor carácter de motrices o determinantes. La tabla muestra el valor y el porcentaje de motricidad y dependencia para cada factor.

Los resultados totales de motricidad y dependencia obtenidos por cada factor, se trasladaron a un plano cartesiano donde el eje de las abscisas mide la dependencia y el eje de las ordenadas la motricidad. De acuerdo a su ubicación en el plano, los factores se clasifican en cuatro grandes grupos a saber: de poder, de conflicto, autónomos y de salida. Ver tabla 19.

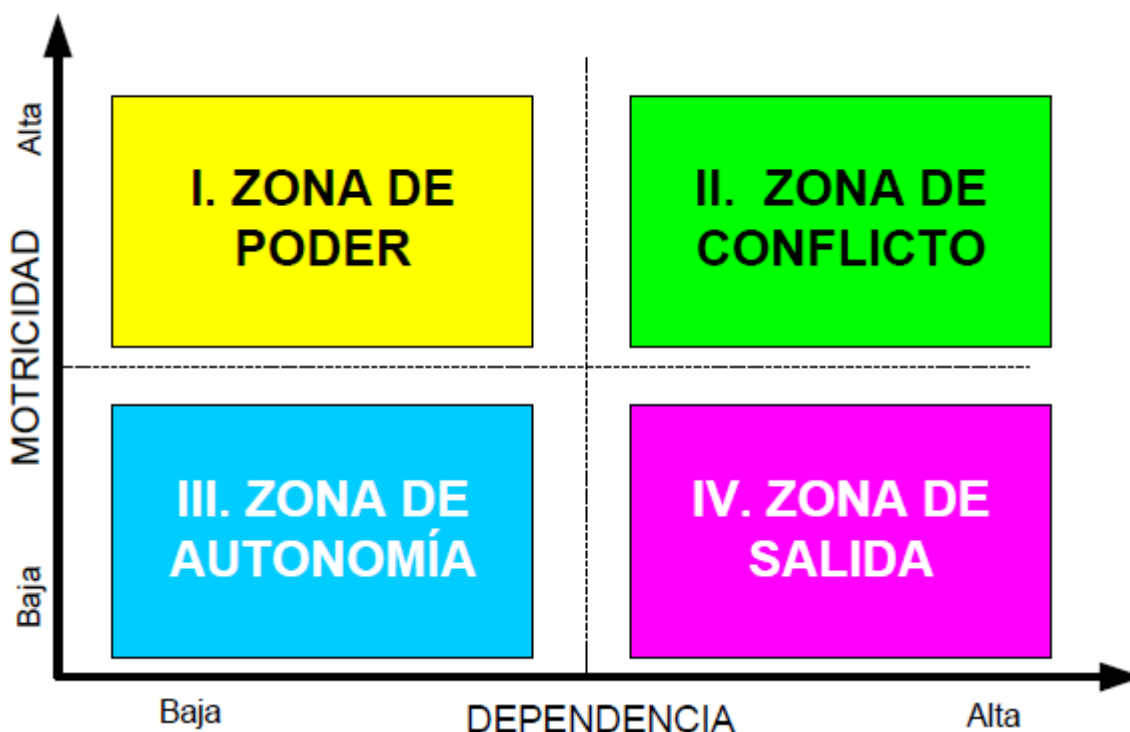
* El desarrollo de la Matriz Relacional se encuentra en el anexo C

Tabla 19. Valores de motricidad y dependencia, variables DOFA

ORDENAMIENTO DE FACTORES SEGÚN MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA					
N°	VARIABLE	MOTRICIDAD		DEPENDENCIA	
	OPORTUNIDADES	v/r	%	v/r	%
1	Nuevos mercados	27	4%	23	4%
2	Contactos con instituciones de educación oficial y privada	20	3%	18	3%
3	Capturar mercados atendidos por otros institutos	23	4%	11	2%
4	Participación en programas gubernamentales	23	4%	17	3%
5	Interés de la banca (apalancamiento)	11	2%	5	1%
6	Desarrollo de nuevas técnicas de aprendizaje	18	3%	17	3%
7	Proyectos de cooperación con universidades	14	2%	16	3%
8	Programas de intercambio estudiantil	17	3%	18	3%
9	Facilidad de desarrollar estrategia de alto impacto a partir del aprovechamiento de la imagen institucional	15	2%	12	2%
10	Docentes nativos	13	2%	17	3%
AMENAZAS					
11	La fortaleza de la competencia	29	5%	23	4%
12	Organización sindical	6	1%	6	1%
13	Rotación de personal	8	1%	14	2%
14	Variación de precios	19	3%	15	2%
15	Productos sustitutos (otros idiomas)	15	2%	9	1%
16	Apertura de mercados (institutos extranjeros TLC)	15	2%	10	2%
FORTALEZAS					
17	Los socios de IDEI	28	5%	26	4%
18	Recurso humano	16	3%	25	4%
19	Infraestructura	8	1%	10	2%
20	Incentivos para los empleados	5	1%	11	2%
21	Conocimiento técnico	9	1%	16	3%
22	Tamaño del instituto	6	1%	9	1%
23	Compromiso gerencial	25	4%	28	5%
24	Enfoque a la mejora continua	28	5%	21	3%
25	Calidad de los recursos	11	2%	13	2%
26	Ubicación estratégica	12	2%	10	2%
27	Empresa en capacidades de traer alto talento humano	13	2%	18	3%
28	Imagen institucional	21	3%	17	3%
DEBILIDADES					
29	Información no estructurada	11	2%	10	2%
30	Procesos no estandarizados	21	3%	15	2%
31	Manejo de la información	14	2%	13	2%
32	Canales de comunicación con el cliente	14	3%	16	3%
33	Gestión baja del conocimiento	7	1%	12	2%
34	Confiabilidad de los equipos	5	1%	6	1%
35	Bajo desarrollo de capacitaciones en temas técnicos	11	2%	11	2%
36	Asignación de funciones y responsabilidades	9	1%	16	3%
37	Baja cultura de calidad en los procesos	13	2%	18	3%
38	Soporte tecnológico bajo	11	2%	10	2%
39	Control de la información	8	1%	9	1%
40	Control de la cartera	16	3%	8	1%
41	Determinación de líneas de mando	7	1%	13	2%
42	Liderazgo	15	2%	27	4%

Aquellos factores o variables con alta motricidad y baja dependencia se ubican en la zona de poder, denotando su carácter de prerrequisitos o determinantes. Los factores con alta motricidad y alta dependencia se ubican en la zona de conflicto, denotando la existencia de doble causalidad, es decir, son determinantes de otros factores pero, a la vez, son determinados por otros. Los factores con baja motricidad y baja dependencia se ubican en la zona de factores autónomos, ya que no determinan ni son determinados por otros. Finalmente, aquellos con baja motricidad y alta dependencia se ubican en la zona de salida, ya que son el resultado, la consecuencia, el efecto de los factores motrices o de conflicto.

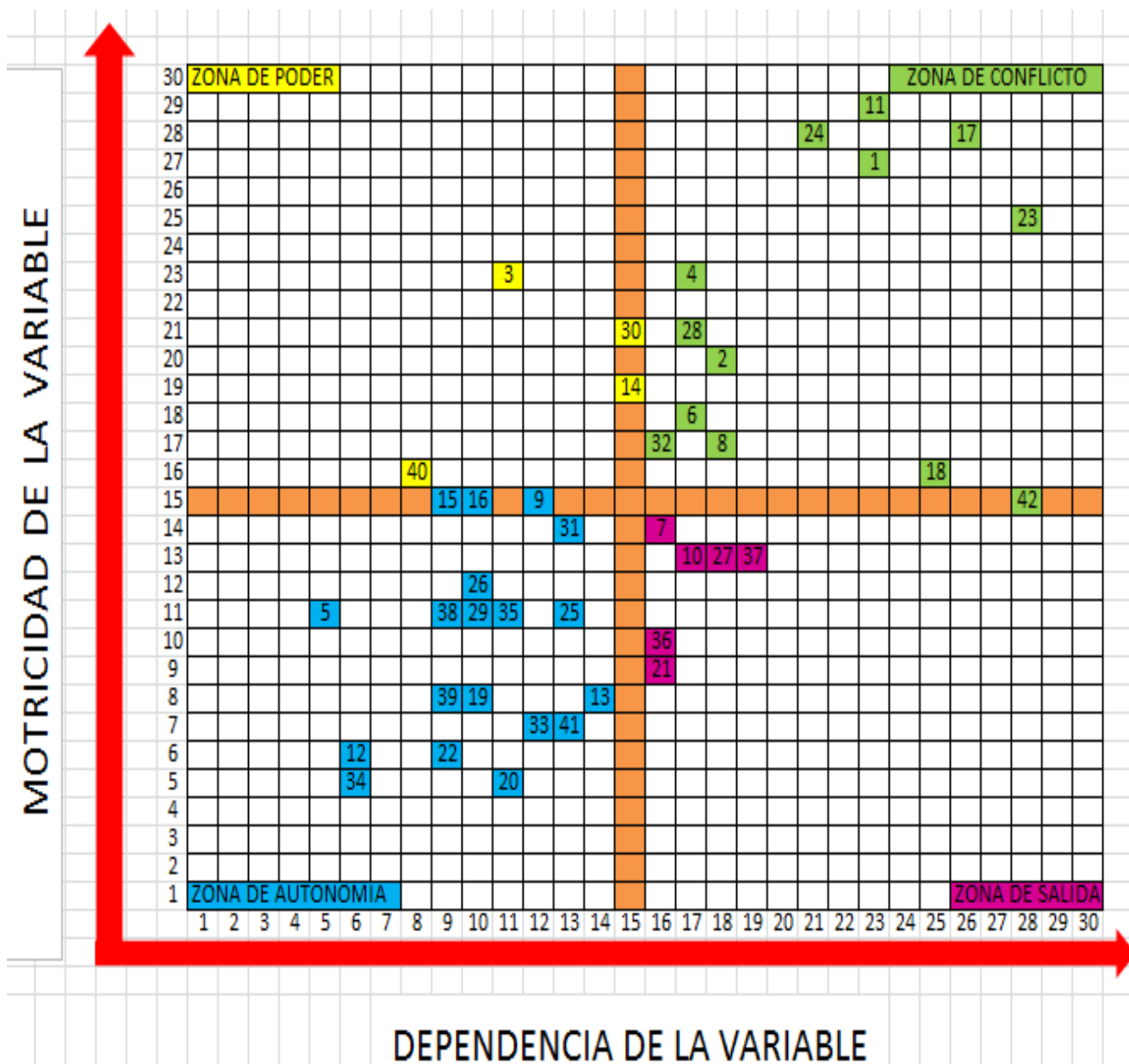
Figura 17. Clasificación de los factores según su naturaleza



Fuente: BANGUERO, Harold. Prospectiva y planeamiento estratégico: un enfoque aplicado. Santiago de Cali: editorial unidad de artes gráficas, Universidad del Valle, Facultad de humanidades, 2001, p. 63.

La figura 18 representa un plano cartesiano donde se encuentran contenidos los diferentes factores hallados en la matriz DOFA. Según su dependencia y motricidad su ubican en la zona de poder, de conflicto, autonomía o de salida.

Figura 18. Plano cartesiano, relación Motricidad - Dependencia



Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

La tabla 20 presenta la clasificación de los factores según su naturaleza.

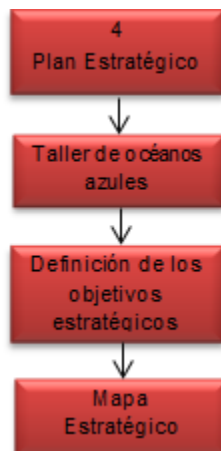
Tabla 20. Listado de clasificación general de las variables según su naturaleza

#	FACTOR	ZONA	DOFA
3	Capturar mercados atendidos por otros institutos	PODER	O
14	Variación de precios		A
30	Procesos no estandarizados		D
40	Control de la cartera		D
1	Nuevos mercados	CONFLICTO	O
2	Contactos con instituciones de educación oficial y privada		O
4	Participación en programas gubernamentales		O
6	Desarrollo de nuevas técnicas de aprendizaje		O
8	Programas de intercambio estudiantil		O
11	La fortaleza de la competencia		A
17	Los socios de IDEI		F
18	Recurso Humano		F
23	Compromiso gerencial		F
24	Enfoque a la mejora continua		F
28	Imagen institucional		F
32	Canales de comunicación con el cliente		D
42	Liderazgo		D
5	Interés de la banca (apalancamiento)		O
9	Facilidad de desarrollar estrategia de alto impacto a partir del aprovechamiento de la imagen institucional		O
12	Organización sindical	AUTONOMIA	A
13	Rotación de personal		A
15	Productos sustituto (otros idiomas)		A
16	Apertura de mercados (institutos extranjeros TLC)		A
19	Infraestructura		F
20	Incentivos para los empleados		F
22	Tamaño del instituto		F
25	Calidad de los recursos		F
26	Ubicación estratégica		F
29	Información no estructurada		D
31	Manejo de la información		D
33	Gestión baja del conocimiento		D
34	Confiabilidad de los equipos		D
35	Bajo desarrollo de capacitaciones en temas técnicos		D
38	Soporte tecnológico bajo		D
39	Control de la información		D
41	Determinación de líneas de mando		D
7	Proyectos de cooperación con universidades		SALIDA
10	Docentes nativos	O	
21	Conocimiento técnico	F	
27	Empresa en capacidades de traer alto talento humano	F	
36	Asignación de funciones y responsabilidades	D	
37	Baja cultura de calidad en los procesos	D	

6. PLAN ESTRATEGICO

Una vez definidos los factores críticos de éxito, la misión y la visión de IDEI LTDA, se procedió a construir la estrategia de IDEI basada en la metodología del taller de océanos azules. Teniendo en cuenta los insumos necesarios, se da como resultado de este capítulo la nueva curva de valor, los pilares estratégicos y el mapa estratégico de IDEI.

Figura 19. Proceso metodológico – Plan estratégico



6.1 CONSTRUCCION DE LA CURVA DE VALOR DE IDEI

De acuerdo con King y Mauborgne¹⁴ la herramienta de lienzo estratégico, donde se constituye la curva de valor, es única, porque da la oportunidad de identificar tres aspectos en una sola forma gráfica. Primero muestra el perfil estratégico del sector, identificando los elementos sobre los cuales los diferentes actores compiten y se desempeñan. A continuación, permite identificar el desempeño actual de dichos competidores uniendo los puntos de desempeño de cada uno y creando una curva de valor.

¹⁴ KIM, Chan y Mauborgne, Renée. “Charting your company’s Future”. Working knowledge for Business Leaders, Harvard Business School.

Una posición relativa baja en alguno de los factores indica que la organización invierte menos, es decir, ofrece menos con respecto a este factor. Finalmente, la herramienta facilita realizar la gráfica de la curva de valor propia mostrando cuanto esfuerzo se dedica a cada uno de los factores al interior de la organización.

Del ejercicio de análisis estructural realizado anteriormente, así como de la etapa de análisis situacional, se identificaron unas líneas o áreas de actuación prioritarias, las cuales son el reflejo de las variables claves reconocidas como las más influyentes y determinantes en el sistema de función del Instituto, las cuales se indican a continuación:

- Compromiso gerencial
- Planeación estratégica del Instituto
- Gestión y calidad en los procesos
- Administración y gestión del talento humano
- Alianzas estratégicas
- Diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios
- Estructura comercial y de promoción
- Servicio al cliente
- Imagen y reposicionamiento del Instituto
- Confiabilidad del Instituto

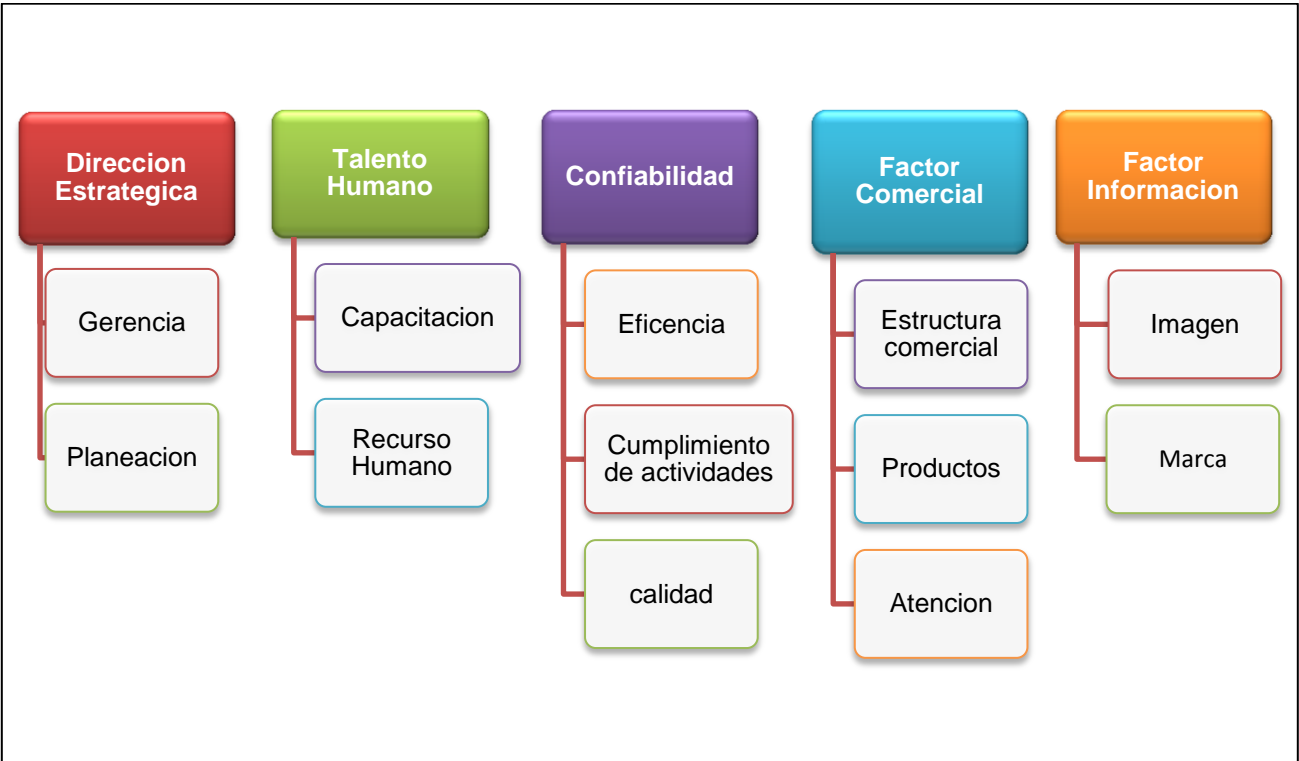
Teniendo en cuenta los factores críticos de éxito que fueron avalados por la Junta Directiva se procedió a desarrollar la estrategia de océanos Azules construyendo la curva de valor para el sector de los Institutos de idiomas.

Para la construcción de la curva de valor se adoptan los factores críticos de éxito como las variables de valor, debido a que estos factores son los que identifican y llevan al éxito a las empresas, logrando así un desarrollo y maduración óptima en las organizaciones (siendo estos los más importantes).

Para no dejar de lado ningún factor que se consideró exitoso se lograron agrupar cada uno de estos factores como características de desarrollo e identificación de los factores catalogados como críticos de éxito.

La figura 20 muestra la agrupación de los factores de éxito en cada factor crítico de éxito, lo cual conforma los atributos de valor del sector

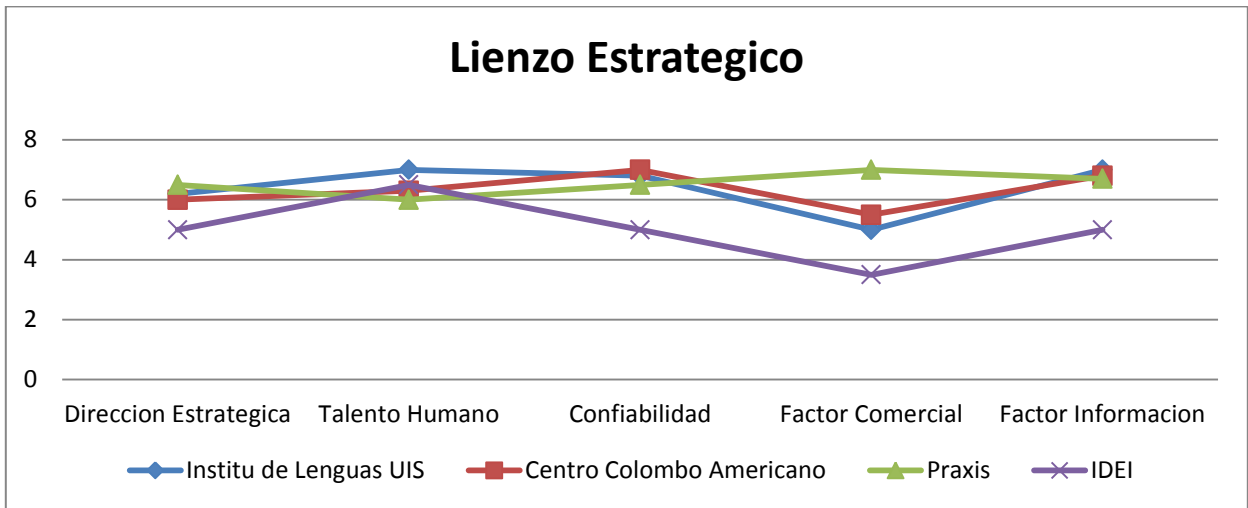
Figura 20. Variables de valor del sector de Institutos de idiomas



Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

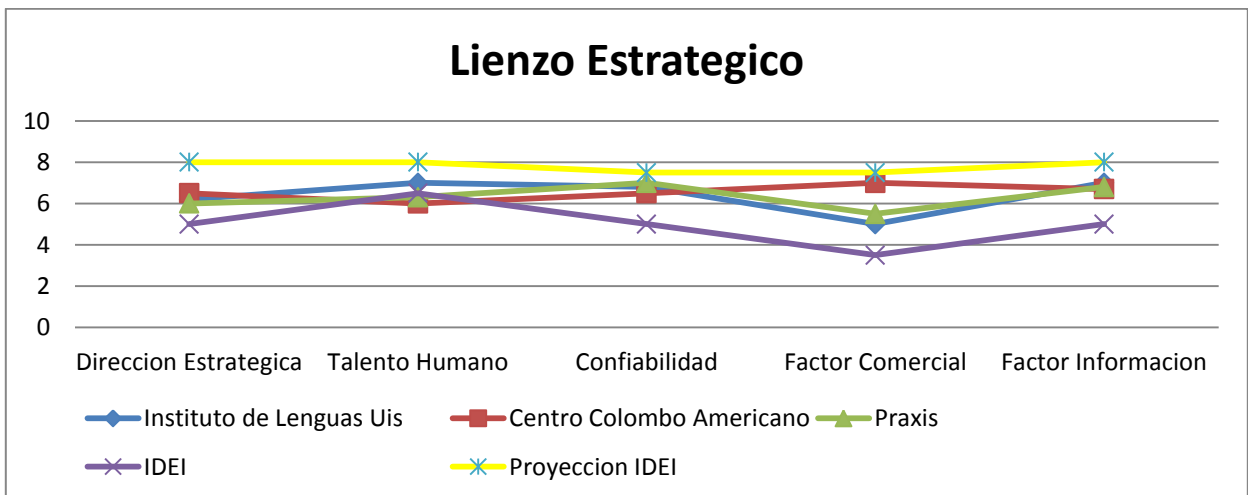
Por medio de la realización del taller de lienzo estratégico aplicado a la Junta Directiva, quienes poseen información del desarrollo que le da IDEI y la competencia a cada una de las variables de valor, se logró recrear el lienzo estratégico del sector de Institutos de Ingles. La figura 21 representa el lienzo estratégico del sector de Institutos de Ingles en Bucaramanga

Figura 21. Lienzo estratégico sector de Institutos de Ingles en Bucaramanga



Una vez encontrado el panorama competitivo actual referenciado en el lienzo estratégico del sector, se socializó en reunión de Junta Directiva, quienes en consenso deliberaron por la realidad de IDEI con referencia a la situación actual de la competencia directa de la organización, llegando a la conclusión de potencializar todas las variables de valor del sector para dar crecimiento y desarrollo exitoso a la organización. La grafica 22 muestra la proyección de crecimiento de IDEI.

Figura 22. Lienzo estratégico – Proyección de crecimiento IDEI.



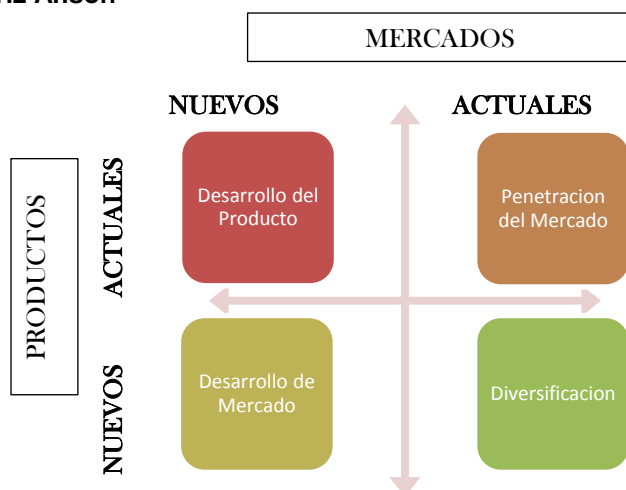
La línea amarilla representa el crecimiento que debe generar IDEI al año 2019, consolidándose como una empresa líder y exitosa en la ciudad de Bucaramanga.

6.2 PLANTEAMIENTO DE PROYECTOS

Teniendo como referente la proyección de IDEI, se plantean proyectos que lleven al Instituto a cumplir con sus proyecciones, puesto que el Instituto está en el punto preciso para generar un desarrollo positivo planificado.

Para determinar los proyectos, se empleó una de las herramientas más relevantes en el estudio de las estrategias empresariales, conocida como la Matriz de crecimiento o Matriz de Ansoff¹⁵, la cual nos permitirá determinar la dirección que tomarán las estrategias del Instituto. La figura 23 permite observar su dinámica.

Figura 23. Matriz Ansoff



Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

¹⁵ LOPEZ, Alex Ambrosio, Redactor de la sección de Economía y Empresa en Qué Aprendemos Hoy. ¿Qué es la Matriz de Ansoff? [artículo en línea]. Disponible en: < <http://queaprendemoshoy.com/que-es-la-matriz-de-ansoff/>>

- *Desarrollo de Producto:* Son estrategias enfocadas a crecer en el mismo mercado en el que estamos, pero desarrollando adaptaciones o mejoras, que nos lleven a satisfacer las necesidades que tienen los clientes.
- *Penetración de Mercado:* Es el desarrollo de estrategias que tienen como objetivo lograr una mayor cifra de ventas, sin modificar las características del producto, sino empleando mayor esfuerzo a través de la fuerza de ventas y de la publicidad, logrando penetrar en el mercado de un modo directo y efectivo.
- *Desarrollo de Mercado:* Estas estrategias están direccionadas a la incursión en mercados diferentes a los que se están explotando, manteniendo las características de nuestros productos.
- *Diversificación:* Es el planteamiento de estrategias se debe considerar un nuevo producto y un nuevo mercado. Se puede diversificar algo relacionado con su ámbito o no tener nada en común e intentar reinventar el Instituto hacia otros mercados.

Teniendo en cuenta el enfoque de cada estrategia, se realiza una Junta Directiva, donde los miembros realizan sus aportes teniendo en cuenta todo el estudio previo frente al estado actual del Instituto y los resultados esperados en algunos años. Se realiza un debate frente a las posibles opciones y se determinan tres proyectos que formaran parte del enfoque estratégico del Instituto, los cuales son:

PROYECTO 1. Reposicionamiento de la marca IDEI, empleando estrategias de e-marketing.

El Instituto empleara estrategias de marketing online para reposicionar la marca IDEI en el mercado utilizando marketing en los buscadores de internet, creando enlaces patrocinadores, desarrollando red de afiliados, email marketing, redes sociales, entre otras.

PROYECTO 2. Creación de un programa para la población de estrato 3.

Al identificar el gran atractivo que tiene el estrato 3, se propone diseñar un programa que cumpla con las necesidades específicas de este grupo, ya que los cursos del Instituto hasta el día de hoy han estado direccionados a estratos más altos.

El programa deberá tener condiciones específicas en aspectos como la intensidad horaria, la capacidad de estudiantes por aula, el costo del curso, medios de financiación, entre otras condiciones que deben tener adaptaciones a este grupo en específico.

PROYECTO 3. Creación de un programa empresarial.

Teniendo en cuenta aspectos como el TLC y las mejores oportunidades en otros países, se hace necesario desarrollar programas de inglés con enfoque específico, es decir, de acuerdo a la profesión u ocupación en la que se va a desenvolver el profesional, con el fin de aumentar su nivel técnico en el campo específico.

Para el desarrollo de este programa deberá contratarse el personal competente para este tipo de cursos, deberá estructurarse el contenido programático de manera que se pueda adaptar con facilidad a los diferentes enfoques que se puedan presentar, se tendrá que estudiar la intensidad horaria y en los horarios que se desarrollaran las clases; De igual forma deberá realizarse un estudio para determinar el costo del curso, puesto que las condiciones y el nivel de complejidad es mayor.

6.3 FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

6.3.1 LINEAS ESTRATEGICAS

- **DIRECCION ESTRATEGICA**

Las variables que se identifican en esta línea de acción son: “Gerencia” y “Planeación”.

Lo pertinente a la Gerencia, donde el objetivo es lograr una integración por medio del trabajo en equipo en los diferentes departamentos del Instituto, para tener un enfoque en común y tener éxito en los proyectos de manera independiente, pero de manera paralela estos proyectos tengan una retroalimentación en el mismo proceso de generación del conocimiento por medio de los diferentes cursos brindados por el Instituto. Una dirección que genere participación, permitiendo la integración del Instituto con las empresas e instituciones educativas, es imprescindible en el cumplimiento y fortalecimiento de los objetivos generales del Instituto.

La planeación Estratégica será un instrumento que le permitirá al Instituto desarrollar un análisis de la información para la toma acertada de decisiones y crear estrategias que generen un avance efectivo hacia el futuro. Vale la pena recordar, que el Instituto a través de sus 21 años de funcionamiento, nunca ha desarrollado una planeación estratégica, lo cual da espacio a que se genere un direccionamiento sin enfoque y desordenado.

- **TALENTO HUMANO**

La “Capacitación del Talento Humano” y “Administración y Gestión del Talento Humano” son dos aspectos fundamentales en todo el sistema de funcionamiento del Instituto, ya que por medio de una adecuada formación continua, la eficiencia en todos los procesos del Instituto será mayor, logrando un mayor alcance y mejores resultados.

Se propone una revisión de las necesidades de formación y capacitación que tienen los empleados del Instituto (directivos, docentes, secretarías), generando un plan de formación, donde se pueda programar actividades de formación, las cuales posteriormente se evaluarán midiendo los cambios que se evidencien en los diferentes procesos y actividades realizadas por los empleados.

- **CONFIABILIDAD**

La “calidad del curso”, “la efectividad del curso” y “el cumplimiento de actividades”, son aspectos que hacen referencia a la gestión oportuna y correcta del Instituto.

El foco del Instituto será mantener los parámetros de educación y pedagogía utilizados en las aulas, manteniendo la eficiencia del curso sin importar su nivel o el docente que esté a cargo, conservando los niveles educativos aceptados por el Ministerio de educación, garantizando la continuidad en el aprendizaje y la calidad en el dominio del idioma.

En cumplimiento con lo anterior, el Instituto deberá establecer sus parámetros y las estrategias de enseñanza y pedagogía, las cuales deberá infundir en sus empleados actuales y generar la debida inducción en el personal que ingrese a laborar en el Instituto, para lo cual deberán crearse mecanismos que permitan medir el nivel académico de los estudiantes que terminan su curso en el Instituto, pues se debe garantizar al cliente la misma calidad durante el proceso de formación.

- **FACTOR COMERCIAL**

En el proceso de promoción empresarial y comercial, los procesos del Instituto deberán emplear, adaptar y usar técnicas modernas de promoción y comercialización de sus productos y servicios, de tal manera que sean efectivos los esfuerzos generados por el Instituto. Entre las técnicas de promoción y gestión

comercial se encuentran el análisis de ventas, la contratación de personal idóneo para esta área, aplicación de estrategias online (e-marketing), marketing estratégico, etc.

En lo relacionado con la estructura comercial y servicio al cliente, es importante integrar un plan de marketing que involucre investigación de mercados, fijación de precios, comunicación integral, publicidad, comunicación e imagen, relaciones públicas., marketing directo, organización de un departamento comercial, internet y nuevas tecnologías, etc.

- **FACTOR INFORMACION**

En el desarrollo de todo sistema de gestión se quiere lo referente a los procesos de comunicación y manejo de la información.

A través de un eficiente plan de marketing la idea es resaltar y gestionar los productos y servicios del Instituto. Un buen plan de marketing es necesario para fortalecer la imagen y posicionamiento de la marca IDEI, ya que al hacer manifiesto su compromiso con la responsabilidad social sirve de plataforma para garantizar una interacción de información y comunicación entre todos los actores del Instituto.

En un Plan de Marketing se analiza la situación comunicativa del Instituto, para establecer unos objetivos concretos de comunicación. Los objetivos tendrán una variación en función de los públicos a los que van dirigidos los mensajes comunicativos, lo cual necesita la creación de estrategias y actividades que permitan una comunicación efectiva. Este proceso debe ser controlado para garantizar el cumplimiento del objetivo y desarrollar ajustes en caso de necesitarlos.

6.3.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

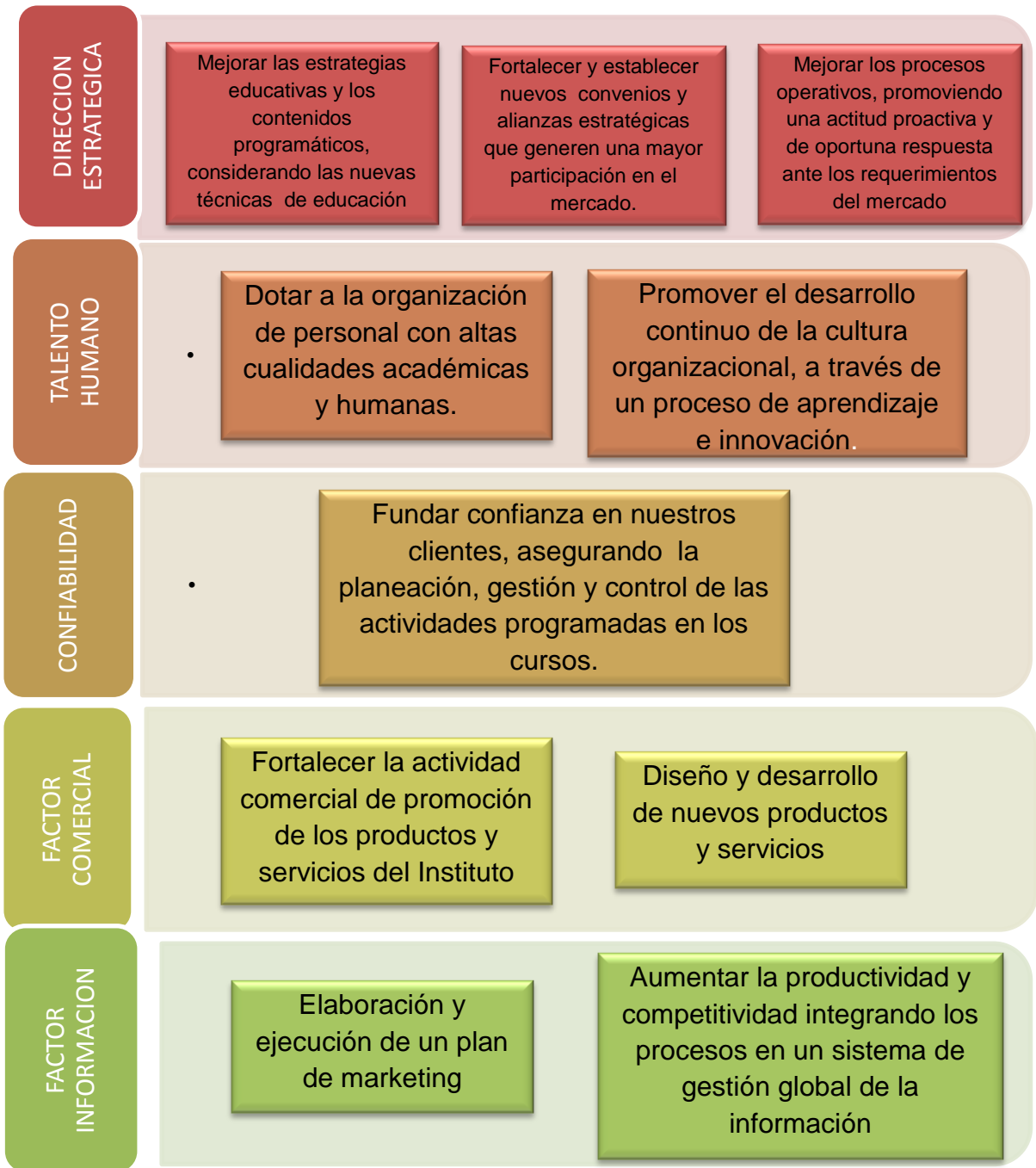
Teniendo en cuenta el diagnóstico y el direccionamiento estratégico, en la tabla 21 se formulan los objetivos que contribuyen al desarrollo de la Misión y al logro de la Visión definidas para el Instituto de Enseñanza Ingles IDEI LTDA. Cabe resaltar que por decisión de la Junta Directiva, las líneas estrategias no corresponden estrictamente a lo que está creado por la teoría del BSC, pues se centraron de acuerdo a las necesidades del Instituto.

Tabla 21. Objetivos Estratégicos

Líneas Estratégicas	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
DIRECCION ESTRATEGICA	Mejorar las estrategias educativas y los contenidos programáticos, considerando las nuevas técnicas de educación
	Fortalecer y establecer nuevos convenios y alianzas estratégicas que generen una mayor participación en el mercado.
	Mejorar los procesos operativos, promoviendo una actitud proactiva y de oportuna respuesta ante los requerimientos del mercado
TALENTO HUMANO	Dotar a la organización de personal con altas cualidades académicas y humanas.
	Promover el desarrollo continuo de la cultura organizacional, a través de un proceso de aprendizaje e innovación.
CONFIABILIDAD	Fundar confianza en nuestros clientes, asegurando la planeación, gestión y control de las actividades programadas en los cursos.
FACTOR COMERCIAL	Fortalecer la actividad comercial de promoción de los productos y servicios del Instituto
	Diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios
FACTOR INFORMACION	Elaboración y ejecución de un plan de marketing
	Aumentar la productividad y competitividad integrando los procesos en un sistema de gestión global de la información

6.4 MAPA ESTRATEGICO

Figura 24. Mapa Estratégico IDEI

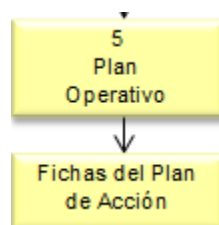


Fuente: Elaborado por el autor de proyecto


7. PLAN OPERATIVO

El plan operativo de IDEI está basado en la realización de fichas de acción que nos permita ejercer control y supervisión en la ejecución de los planes de acción. Estas fichas muestran de forma detallada el rumbo de ejecución, pues tienen registrado el objetivo, las actividades, las metas, las tareas y los indicadores de las acciones a seguir.

Figura 25. Proceso metodológico plan operativo



7.1 FICHAS PLAN DE ACCION

 INNOVACION DEL APRENDIZAJE FICHA PLAN DE ACCION	
Ficha No	1 FECHA:
Línea Estratégica	Dirección Estratégica
Objetivo	Mejorar las estrategias educativas y los contenidos programáticos, considerando las nuevas técnicas de educación
Actividades	Analizar la pertinencia de los programas ofrecidos
Metas	Un (1) Informe anual de análisis de la pertinencia de los programas
Tareas	
1	Realizar una evaluación periódica de impacto en el entorno del contenido curricular de los programas
Indicadores	
1	No. De informes de pertinencia realizados en el año



CREACION Y CONSOLIDACION DE CONVENIOS Y ALIANZAS FICHA PLAN DE ACCION

Ficha No		2	FECHA:
Línea Estratégica		Dirección Estratégica	
Objetivo		Fortalecer y establecer nuevos convenios y alianzas estratégicas que generen una mayor participación en el mercado	
Actividades		Buscar nuevas alianzas estratégicas que puedan fortalecer las actividades y el mercado del Instituto	
Metas		Tres alianzas nuevas con grupos empresariales o instituciones educativas	
Tareas			
	1	Desarrollar una identificación de los grupos o instituciones que puedan tener algún tipo de vinculación con el Instituto	
	2	Crear alianzas para los diferentes productos que se tienen en el Instituto	
Indicadores			
	1	No. de alianzas con grupos empresariales	
	2	No. de alianzas con instituciones educativas	
	3	No. de proyectos desarrollados por medio de las alianzas del Instituto	

ESTANDARIZACION Y OPTIMIZACION DE PROCESOS FICHA PLAN DE ACCION

Ficha No	3	FECHA:
Línea Estratégica	Dirección Estratégica	
Objetivo	Mejorar los procesos operativos, promoviendo una actitud proactiva y de oportuna respuesta ante los requerimientos del mercado	
Actividades	Diseñar un proceso de análisis continuo del entorno Cualificar el área directiva y los equipos de trabajo en temas gerenciales	
Metas	Reporte Trimestral del funcionamiento de los procesos	
Tareas		
1	Generar un proceso de evaluación de las actividades desarrolladas por cada empleado	
2	Diseñar una herramienta que permita medir la satisfacción del cliente en los diferentes procesos del Instituto	
Indicadores		
1	Porcentaje de eficiencia laboral	
2	Porcentaje de satisfacción del cliente	



CAPACITACION Y CONTROL DEL PERSONAL FICHA PLAN DE ACCION

Ficha No		4	FECHA:
Línea Estratégica		Talento humano	
Objetivo		Dotar a la organización de personal con altas cualidades académicas y humanas.	
Actividades		Diseñar un sistema de selección y contratación del personal del Instituto	
		Crear un proceso de actualización continua.	
Metas		Desarrollar cuatro jornadas de capacitación por semestre	
Tareas			
	1	Realizar un diagnóstico del nivel de preparación del personal que actualmente labora en el Instituto	
	2	Crear un manual de funciones que permita enfocar y facilitar el sistema de contratación y el desarrollo de actividades	
	3	Identificar las necesidades de formación y capacitación que tiene el personal dentro del Instituto	
Indicadores			
	1	No. de capacitaciones realizadas en el semestre	
	2	Porcentaje de personal capacitado en el Instituto	

MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL FICHA PLAN DE ACCION

Ficha No		5	FECHA:
Línea Estratégica		Talento humano	
Objetivo		Promover el desarrollo continuo de la cultura organizacional, a través de un proceso de aprendizaje e innovación.	
Actividades		Diseño de una estrategia para el mejoramiento del clima laboral Generar espacios donde se puedan resolver conflictos asertivamente	
Metas		Generar apropiación de los empleados a la cultura organizacional del Instituto	
Tareas			
	1	Desarrollar procesos para la retroalimentación continua del clima laboral	
	2	Emplear canales de comunicación que permitan la expresión de inconformidades y generar espacios para solucionar las diferencias	
	3	Realizar eventos de socialización de la cultura organizacional y promoción del buen clima laboral	
Indicadores			
	1	Porcentaje de satisfacción del equipo humano con la organización	
	2	No. de conflictos resueltos asertivamente	



EFECTIVIDAD EN EL CONTROL DE ACTIVIDADES FICHA PLAN DE ACCION

Ficha No		6	FECHA:
Línea Estratégica		Confiabilidad	
Objetivo		Fundar confianza en nuestros clientes, asegurando la planeación, gestión y control de las actividades programadas en los cursos.	
Actividades		Gestión y control del cumplimiento de las actividades propuestas.	
		Control de calidad y cumplimiento de nuestros productos y servicios	
Metas		Generar productos y servicios, que avive la confianza de nuestros clientes	
Tareas			
	1	Generar incentivos en los empleados para motivar un desarrollo eficiente en sus labores	
	2	Realizar una planeación de actividades, teniendo en cuenta posibles factores que pueden afectar el desarrollo de las mismas	
	3	Desarrollar planes de contingencia para lograr un cumplimiento efectivo con nuestros clientes.	
Indicadores			
	1	No. de actividades realizadas de la planeación	
	2	Porcentaje de confiabilidad de nuestro clientes	
	3	No. de quejas y reclamos	

ESTRATEGIAS DE PROMOCION Y VENTAS

FICHA PLAN DE ACCION

Ficha No		7	FECHA:
Línea Estratégica		Factor Comercial	
Objetivo		Fortalecer la actividad comercial de promoción de los productos y servicios del Instituto	
Actividades		Crear un departamento de impulsores de ventas	
		Diseñar un plan de ventas anualizado	
Metas		Elevar el número de proyectos, contratos, convenios y alianzas cada semestre	
Tareas			
	1	Elaborar folletos, volantes u otros medio que permita informar sobre los productos y servicios del Instituto	
	2	Ampliar la presencia en internet y en las redes sociales de los productos y servicios del Instituto	
	3	Dividir por categorías todos los posibles clientes y desarrollar estrategias de impacto personalizado	
	4	Desarrollar actividades de difusión y promoción en las diferentes actividades académicas y empresariales desarrolladas en la ciudad	
Indicadores			
	1	Personal	
	2	Porcentaje de ventas	

CREACION Y DISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

FICHA PLAN DE ACCION

Ficha No		8	FECHA:
Línea Estratégica		Factor Comercial	
Objetivo		Diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios	
Actividades		Diseñar nuevos productos y servicios para cada programa del Instituto	
Metas		Aumento en la creación nuevos productos y servicios al año	
Tareas			
	1	Crear espacios para la generación de nuevas ideas dentro de los empleados del Instituto	
	2	Realizar actividades de benchmarking que permita detectar nuevos productos ofrecidos por otros institutos	
	3	Motivar la creación de nuevas técnica y metodologías de enseñanza en los docentes del Instituto	
Indicadores			
	1	No. de productos nuevos	
	2	No. de servicios nuevos	

DESARROLLO DE CANALES DE COMUNICACION

FICHA PLAN DE ACCION

Ficha No		9	FECHA:
Línea Estratégica		Factor Comercial	
Objetivo		Elaboración y ejecución de un plan de marketing	
Actividades		Crear canales de comunicación y flujo de información permanente con todos los clientes Incentivar una comunicación bidireccional en cada uno de los servicios del Instituto	
Metas		Aumentar la comunicación asertiva con los clientes Emplear nuevos medios de comunicación	
Tareas			
	1	Evaluar la efectividad de los canales de comunicación empleados	
	2	Realizar todo el proceso del diseño para cada canal de comunicación	
	3	Evaluar periódicamente la efectividad y reconocimiento que tienen los diferentes canales en los clientes	
Indicadores			
	1	No. de clientes que reciben algún tipo de comunicación	
	2	No. de canales de comunicación	

USO DE SISTEMAS DE INFORMACION

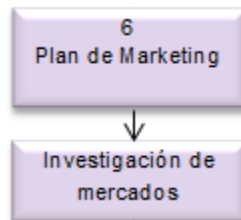
FICHA PLAN DE ACCION

Ficha No		10	FECHA:
Línea Estratégica		Factor Comercial	
Objetivo		Aumentar la productividad y competitividad integrando los procesos en un sistema de gestión global de la información	
Actividades		Articular la organización con redes virtuales de gestión de la información y el conocimiento	
		Adquirir y usar tecnologías avanzadas para el procesamiento de la información social	
Metas		Aumentar el nivel tecnológico del Instituto	
		Usar redes virtuales que faciliten el manejo de información y gestión del conocimiento	
Tareas			
	1	Diseñar foros y otros espacios de discusión y gestión virtual del conocimiento	
	2	Adquisición de software	
	3	Capacitación del personal para el manejo adecuado de tecnologías de la información y la comunicación	
Indicadores			
	1	No. de software adquiridos	
	2	Porcentaje de participación en foros	
	3	Porcentaje de personal capacitado en el manejo de tecnología	

8. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es un documento que forma parte de la planificación estratégica de una organización y sirve para recoger las estrategias y las acciones que van a ser necesarias realizar para conseguir estos objetivos

Figura 26. Proceso metodológico - Plan de marketing



8.1 ANALISIS SITUACIONAL

El análisis situacional es el desarrollado para la elaboración del plan estratégico de IDEI, pues contiene los mismos componentes que se deben analizar.

En la figura 15 se puede revisar los resultados del análisis por medio de una matriz DOFA, donde se identifican las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del Instituto, las cuales se identificaron aplicando algunas metodologías de análisis interno y externo, de las cuales se encuentra evidencia en el capítulo 4 de este documento.

8.2 OBJETIVO GENERAL

Generar una comunicación coherente y consistente con los objetivos del Instituto de Enseñanza Ingles LTDA y sus públicos (usuarios, empleados y clientes) con el fin de propiciar aprendizaje y mejorar la calidad de sus procesos por medio de las propuestas elaboradas.

8.3 OBJETIVO ESPECIFICOS

1. Mejorar el proceso de comunicación para satisfacer las necesidades y/o requerimientos que los receptores tienen de la información, con el fin de tener “consistencia” entre lo que el Instituto propone y las acciones del mismo.
2. Vincular en todos los procesos comunicativos a el equipo humano del IDEI, con el fin de generar una comunicación corporativa horizontal y coherente con los objetivos del Instituto
3. Propiciar una comunicación productiva entre la organización y sus públicos con el fin de que toda la información impartida sea congruente y genere valor agregado en los procesos de la misma.

8.4 DEFINICION DE PUBLICOS

- **Clientes:** Gobierno, organizaciones empresariales, instituciones educativas y personas naturales que desean aprender inglés, las cuales son generadoras de ingresos para el Instituto.
- **Usuarios:** Todas las personas que diariamente hacen uso de los productos y servicios que ofrece el Instituto
- **Empleados:** Son los públicos directos internos de la organización, los cuales tienen una relación directa con los procesos y proyectos del Instituto.

8.5 JUSTIFICACION

Proponer, diseñar y ejecutar una estrategia comunicativa para el Instituto de Enseñanza Ingles, permite, luego de realizar un diagnóstico de la situación, formular objetivos claros, concisos y precisos, tomar decisiones, seleccionar nichos de mercado, lograr la sostenibilidad y competitividad de la organización, optimizar sus recursos (tecnológicos, humanos, financieros, cognitivos y temporales) los cuales garantizan la viabilidad de la estrategia , seguido por la consecución de la aplicación de indicadores de evaluación que ayudaran a medir cualitativamente y cuantitativamente las acciones propuestas.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se emplea un modelo estratégico que permita tener una visión organizacional que involucre el entorno y todos los públicos, para tejer una red de relaciones comunicativas que generen procesos efectivos por medio de la gestión del recurso humano que garantice la vinculación de todo el equipo de trabajo a sus procesos y proyectos, por medio, de una comunicación horizontal y efectiva.

8.6 INVESTIGACION DE MERCADOS

Este es un proceso objetivo y sistemático en el que se genera la información para ayudar en la toma de decisiones de mercadeo y se incluye la especificación de la información requerida, el diseño del método para recopilar la información, la administración y ejecución de la recopilación de datos, el análisis de los resultados y la comunicación de sus hallazgos e implicaciones.

8.6.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer los componentes de selección en las personas de edades entre 15 y 30 años de estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga cuando deciden estudiar inglés, para diseñar una estrategia de comercialización de los programas de IDEI

8.6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer las características intrínsecas y extrínsecas del instituto IDEI
- Medir la aceptación de las características del instituto IDEI
- Conocer la política de venta más efectiva o atrayente para los clientes
- Medir la aceptación de las políticas de venta del instituto IDEI por parte del consumidor
- Conocer los hábitos del consumidor
- Conocer la estrategia de comunicación más efectiva en la comercialización de programas de inglés.

8.6.3 FICHA TECNICA

Geográficos:

- Región: Estrato 4,5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga
- Tamaño del área estadística: La ciudad de Bucaramanga.
- Urbana– rural: Urbana
- Clima: No aplica

Demográficos:

- Ingresos: Mayor a 2 SMLMV.
- Edad: entre 15 y 30 años.
- Género: No aplica
- Ciclo de vida familiar: No aplica
- Clase social: Media alta
- Escolaridad: Secundaria
- Ocupación: No aplica
- Religión: No aplica
- Origen étnico: No aplica

Sicológicos:

- Personalidad: seguro de sí mismo, sociable, ambicioso.
- Estilo de vida: Orientado a la superación personal

Conductuales:

- Beneficios deseados: Mejores oportunidades de vida y progreso
- Tasa de uso: Cursos completos

Tabla 22. Ficha Técnica de la Investigación de Mercados

UNIVERSO	Personas entre los 15 y 30 años que pertenezcan al estrato 4,5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga.
AMBITO GEOGRAFICO	Las encuestas se llevaron a cabo en 8 diferentes instituciones de educación secundaria y superior,
METODOLOGIA	Encuesta personal en la institución educativa
PERIODO DE RECOGIDA DE INFORMACION	Septiembre – Noviembre 2013
TIPO DE MUESTREO	Muestreo Aleatorio
TAMAÑO MUESTRAL	384 estudiantes
ERROR DE MUESTREO	+/- 5%
NIVEL DE CONFIANZA	95% $p=q=0.5$

Fuente: Elaborado por el autor de proyecto

8.6.4 DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

Para iniciar este proceso se desarrolla una herramienta que permita evaluar todas las variables que influyen en las decisiones de los clientes en el momento de seleccionar el Instituto donde desarrollara sus estudios de inglés. En el anexo D se muestra la metodología empleada para el desarrollo de la herramienta (encuesta) que se ejecutó para obtener la información.

En Junta Directiva se determinó como la población objeto, las personas entre los 15 y 30 años de edad, pertenecientes a los estratos 4, 5, y 6 de la ciudad de Bucaramanga.

Para determinar el tamaño de muestra, se consulta el tamaño de la población de la ciudad de Bucaramanga, que de acuerdo a las proyecciones del DANE para el

año 2013 es 526.940 habitantes. Se toma un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

Empleando estos factores, se calcula la muestra que dio como resultado $n=384$.

Se decidió con la Junta Directiva realizar un total de 400 encuestas, para facilitar el manejo de cálculos y porcentajes tomando una cifra exacta. La encuesta se aplicó en diferentes instituciones educativas, algunas que tienen convenios con el Instituto y otras ajenas a él.

En el transcurso del proceso, se identificó que en las diferentes instituciones se encontraron personas que pertenecen al estrato 3 y aunque no es nuestra población objeto, debido a la cantidad de encuestas encontradas, se generó un informe paralelo al realizado en la población objeto, cumpliendo con las 400 encuestas en la población objeto y obteniendo 187 encuestas de personas pertenecientes al estrato 3, para un total de 587 personas encuestadas.

8.6.5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

En el anexo E se presenta el informe de la investigación de la siguiente manera:

- Informe general teniendo en cuenta los tres estratos que componen la población objeto.
- Informe comparativo de los resultados independientes de cada estrato
- Informe general del estrato tres.

8.7 DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING

Se relacionan a continuación las estrategias que conformaran el plan marketing del Instituto de Enseñanza Ingles IDEI LTDA, que se encuentra de forma detallada y practica en el anexo F.

8.7.1 COMUNICACIÓN CORPORATIVA INTERNA

- **Actividades Lúdicas**

Diseño y ejecución de actividades lúdicas, culturales, académicas y recreativas para apoyar actividades y campañas de sensibilización de acuerdo a los temas de interés.

Objetivo: Integrar al talento humano de la organización

Indicador: (Numero de actividades lúdicas realizadas durante el año / Total actividades lúdicas programadas durante el año) * 100

- **Observatorio Estratégico**

Carrera de observación, encontrando pistas que conduzcan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Objetivo: Fomentar el trabajo en equipo

Indicador: (Numero de actividades realizadas durante el año / Total de actividades programadas durante el año) * 100

- **De Frente al Gerente**

Creación de un espacio de dos horas al mes entre el gerente y el personal con previa inscripción, en el cual alrededor de un refrigerio se despliegue en la primera hora las estrategias gerenciales definidas, o el avance de las mismas. En la segunda hora, el gerente, escucha al grupo las inquietudes o propuestas de mejoramiento que se hayan creado.

Objetivo: Acercar a la alta dirección al talento humano de la organización

Indicador: (Numero de actividades realizadas durante el año / Total de actividades programadas durante el año) * 100

- **Boletín Electrónico**

Medio electrónico para divulgar a nivel interno y externo información de interés de la institución

Objetivo: Divulgar a la comunidad educativa y a público en general información institucional.

Indicador: (Número de boletines electrónicos elaborados y divulgados durante el año/Total de boletines elaborados y divulgados durante el año) * 100

- **Cartelera**

Estrategia de comunicación masiva que se debe colocar en un lugar de transito seguro del personal. Debe contener información general, normativa e institucional.

Objetivo: Concentrar la información e informar al talento humano del Instituto

Indicador: (Numero de actualizaciones realizadas durante el año / Total de actualizaciones programadas durante el año) * 100

- **Información Personalizada**

Entregar información a los usuarios de manera individualizada

Objetivo: Lograr cercanía con los usuarios

Indicador: Medición al azar y permanente

- **Oficina Atención al Usuario**

Actividades encaminadas a lograr el beneficio de los usuarios

Objetivo: Dar respuesta y solución a las peticiones, quejas y reclamos de los clientes internos y externos

Indicador: (Numero de actividades realizadas durante el año / Total de actividades programadas durante el año) * 100

8.7.2 HERRAMIENTAS WEB

- **Página Web**

Dar a conocer todos los conocimientos del día a día de la organización incluyendo la planeación estratégica del Instituto. Insertar videos, fotos y testimonios de usuarios frente al beneficio recibido.

Objetivo: Promocionar a la institución y generar cercanía con sus usuarios y clientes

Indicador: (Numero de actividades realizadas durante el año / Total de actividades programadas durante el año) * 100

- **Uso de Redes Sociales Facebook, Twitter**

Armar una comunidad virtual con los funcionarios, usuarios y clientes.

Objetivo: Fortalecer la interacción entre los empleados, usuarios y clientes.

Indicador: (Número de comunidades creadas durante el año/Total de comunidades a crear durante el año)*100

8.7.3 COMUNICACIÓN EXTERNA

- **Relaciones Públicas**

Ruedas de Prensa, eventos focalizados a líderes de opinión, visitas guiadas con entidades multilaterales, alianzas con clientes para actividades interinstitucionales.

Objetivo: Generar información permanente hacia potenciales aliados, clientes, gobierno, mostrando la importancia y gestión de la institución

Indicador: (Número de actividades realizadas durante el año/Total de actividades programadas durante el año) * 100

- **Radio**

Medio masivo de alta penetración en la región

Objetivo: Generar noticias de interés, posicionar la institución.

Indicador: (Número de actividades realizadas durante el año/Total de actividades programadas durante el año) * 100

- **Publirreportajes**

Publicar un reportaje a través de diarios nacionales, regionales, locales o revistas.

Objetivo: Posicionar la marca del Instituto

Indicador: (Número de actividades realizadas durante el año/Total de actividades programadas durante el año) * 100

- **Free Press**

Lograr a través de relaciones con periodistas, publicar noticias favorables del Instituto.

Objetivo: Posicionar la marca del Instituto

Indicador: (Número de actividades realizadas durante el año/Total de actividades programadas durante el año) * 100

- **Programas Enfocados a Responsabilidad Social**

Capacitar a los grupos de interés en el área de influencia en programas educativos gubernamentales, patrocinio de eventos deportivos.

Objetivo: Acercar el Instituto a la comunidad

Indicador: (Número de actividades realizadas durante el año/Total de actividades programadas durante el año) * 100

- **Merchandising**

Entrega de artículos publicitarios a los clientes internos tales como: llaveros, camisetas, pisapapeles, agendas, esferos, sombrillas, USBs, cuadernos, etc.

Objetivo: Posicionar la marca de la organización

Indicador: No aplica

- **Piezas Publicitarias Institucionales**

Pasacalles, afiches, pendones, dummies, etc.

Objetivo: Posicionar la marca de la organización

Indicador: No aplica

CONCLUSIONES

- Con la aplicación de diferentes acciones, se consigue formular con éxito la misión, visión y valores de IDEI LTDA conservando como eje principal un enfoque estratégico innato del Instituto, que permitirá desarrollar una cultura que gestione el cumplimiento exitoso de las metas y objetivos de IDEI LTDA, puesto que se centraliza el enfoque del Instituto, desarrollando cada empleado desde sus actividades, acciones que apunten al cumplimiento de los objetivos que se tienen como organización.
- Se establecieron los factores de éxito, como aquellos factores, que se muestran como necesarios para incentivar y generar una cultura enfocada al desarrollo de la excelencia y la mejora continua, y mediante los cuales se generó un análisis cultural de los mismos para entender su interrelación mutua, permitiendo identificar los factores críticos para el éxito IDEI, los cuales se identifican en la zona de poder y de conflicto de la matriz relacional, reconociendo las oportunidades potenciales que puede aprovechar el Instituto al igual que las debilidades en las cuales se deben trabajar para superarlas, logrando un mejoramiento constante que complementa el trabajo del Instituto.
- Se definió el mapa estratégico a partir del planteamiento de las iniciativas estratégicas delineadas por el Instituto a partir del diseño de los diferentes indicadores y metas que trabajan como factores de mutua actividad y cuyo correcto funcionamiento afecta el alcance de los objetivos estratégicos planteados por el Instituto y la visión propuesta.
- Después de desarrollar el análisis situacional de IDEI de condiciones externas, se identifica que el mercado del inglés empresarial está en crecimiento y es accesible para el ingreso del Instituto, ya que en el país solo 450 mil personas (uno por ciento) tienen nivel de inglés intermedio y la entrada en vigencia del TLC, genera la necesidad en la población de aprender el idioma, para obtener

mejores oportunidades de empleo y aprovechar los nuevos medios de comercialización que presenta el país.

- A partir de las metodologías y estudios aplicados en el mercado en que se mueve el Instituto se reconoce la necesidad de contratar un equipo de mercadeo y ventas encargado de ejecutar y proponer metodologías, estrategias y actividades de esta área, para tener una mayor penetración de mercado y un control de nuestros clientes, ya que en el Instituto no se cuenta con personal capacitado que domine el área de mercadeo, lo que pone en desventaja a IDEI frente a otros Institutos que presentan en el área de mercadeo un despliegue de impacto en la población generando resultados positivos, como es el caso de algunos institutos que han alcanzado un mejor posicionamiento que nuestro Instituto, teniendo menos tiempo en el mercado
- Teniendo la planeación estratégica de IDEI se definen como características de objetivos esenciales para producir valor, aumentar los ingresos a sus socios y el compromiso como una organización asociada al sector educativo del país debe ir de la mano con el cumplimiento social y educacional, por medio de la innovación y creación de nuevas técnicas de aprendizaje que aumenten el nivel educativo de la población, apoyando programas gubernamentales y de compromiso social.
- Finalmente este proyecto identifica en IDEI la necesidad de invertir en su capital humano, pues se evidencia que las actividades de los empleados se desarrollan como entes independientes sin ningún tipo de comunicación, integración, motivación e interrelación en sus actividades, lo cual genera desinformación, conformismo y obstrucción en el funcionamiento del Instituto, por ende es necesario generar un sentido de pertenencia entre sus empleados que a su vez potencialice sus capacidades en pro de la generación de conocimiento y habilidades, desarrollando una cultura organizacional adecuada para el cumplimiento de las metas propuestas por el Instituto.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar acercamientos periódicos con sus empleados, logrando generar una cultura de sentido de pertenencia con la cual se logre mitigar los riesgos de capital humano ociosos y conflictos internos.
- Se recomienda que para todos los proyectos propuestos en el presente trabajo, se debe ejercer un acompañamiento y una revisión periódica que garantice el buen desarrollo, el cumplimiento a cabalidad de las actividades en las fechas que se estipulen y garantizando las condiciones necesarias para obtener éxito en dichos proyectos
- Es necesario generar una identificación oportuna de su organigrama y sus cargos, identificando funciones y actividades asignadas a cada puesto de trabajo, lo cual es de vital importancia para ejercer un debido control y medición de la efectividad de los empleados y las diferentes áreas del Instituto.
- Es fundamental que se cree el departamento de mercadeo y se contrate personal idóneo para la atención de los clientes y la atención al público, empleando técnicas propias y efectivas de este campo. Es importante la generación de bases de datos confiables y propias que permita al Instituto tener dominio sobre la información.
- Es necesario la adquisición de tecnología para el manejo de procesos administrativos del Instituto que actualmente tienen un manejo tedioso y poco seguro. Se recomienda adquirir software para el manejo de la contabilidad de la organización y el manejo de las matriculas de la organización, lo que permitirá agilidad en los procedimientos e información con un margen de seguridad superior.

- Se recomienda la creación de la oficina de talento humano, para el desarrollo de las diferentes actividades planteadas en el plan estratégico y el plan de marketing, lo cual facilitara el manejo del personal del Instituto e impulsara una cultura organizacional, generando mayor efectividad en el desarrollo de las actividades.

BIBLIOGRAFIA

- BARAJAS RAMIREZ, Daniela Fernanda, BONILLA CASTRO, Andrés Ricardo. Formulación del plan de desarrollo 2013 – 2018 para la escuela Normal Superior de Bucaramanga. Trabajo de grado (ingeniero industrial). Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales.
- ELIZONDO, Francisco. Colombia el país latinoamericano con nivel de inglés más bajo. [en línea].
<<http://www.colombia.com/actualidad/nacionales/sdi/51207/colombia-el-pais-latinoamericano-con-nivel-de-ingles-mas-bajo>>
- FERRER, Luis Sami. Balanced ScoreCard: De la Estrategia a los Resultados. [en línea]. <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/lmr/15.htm>>
- GOMEZ VILLADIEGO, Dirceu. ITURRIAGO CHICA, Yalenis. Planeación estratégica en informática educativa para la institución educativa Infantas sede Miramar y Parnaso de ECOPETROL en el municipio de Barrancabermeja. Trabajo de grado (ingeniero de sistemas). Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de ingeniería de sistemas e informática.
- KIM, Chan y MAUBORGNE, Renée. “Charting your Company’s Future”. Working Knowledge for Business Leaders, Harvard Business School. [En línea]. Julio de 2002. Disponible en internet: <<http://hbswk.hbs.edu/archive/3020.html>>

- LAGACE, Martha. Mapping your Corporate Strategy. Working knowledge – Harvard Business School. [En línea]. 2004. Disponible en internet: <<http://hbswk.hbs.edu/item/3888.html>>

- Libro, “Gerencia Estratégica”, Humberto Serna Gómez, séptima edición

- LOPEZ, Alfonso. Esquema grafico y elementos de un Mapa estratégico. [en línea]. <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/mapasestrategicos/101.htm>.

- MEDINA LOPEZ, Jorge, et al. II Plan de la Calidad de las Universidades, Cuestionario de Evaluación de Servicios. [monografía en línea]. Revisado en enero 12 del 2008. Consejo de Universidades Secretaria General, España: Diciembre 2001. 6 p. Disponible en: <http://www.si.uji.es/bin/docs/gcs/gcs.pdf>.

- Ministerio de Educación. Colombia. EN COLOMBIA NO SE HABLA INGLES. [en línea]. <http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/fo-article-98777.pdf>

- MUÑIZ GONZALEZ, Rafael. La cadena de valor en el marketing estratégico. [en línea]. <<http://www.marketing-xxi.com/la-cadena-de-valor-en-el-marketing-estrategico-2.htm>>

- SERRANO CARDENAS, Lizeth Fernanda. Diseño de un plan estratégico para la escuela de estudios industriales y empresariales de la Universidad Industrial de Santander. Trabajo de grado (ingeniera industrial). Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales.

ANEXOS

Anexo A. Taller de Direccionamiento Estratégico

El desarrollo del primer taller de direccionamiento estratégico en IDEI tuvo como finalidad, sentar las primeras bases de la planeación estratégica a través de la elaboración de la filosofía estratégica comprendida como la Visión, Misión y valores organizacionales de IDEI LTDA.

3.1 FORMATO DE CUESTIONARIO

Teniendo en cuenta que el Instituto no se encuentra estructurado ni estandarizado en ninguno de sus campos, se plantea un cuestionario en el cual se pueda identificar la perspectiva de cada uno de los socios, para posteriormente socializar y tener un concepto unificado de las condiciones actuales del Instituto y la dirección que desean que tome el mismo.

Con las preguntas formuladas en el cuestionario, se espera obtener información de algunos componentes del Instituto que son representativos e importantes en el funcionamiento del mismo, tales como:

- Estructura
- Liderazgo
- Finanzas
- Talento Humano
- Marketing
- Costos

Teniendo el cuestionario desarrollado de manera independiente, se realiza una socialización en Junta Directiva, donde se da a conocer el concepto de cada socio y se realizan debates que permiten direccionar la perspectiva que se tiene del Instituto, lo cual posibilita que el desarrollo de misión, visión y valores del Instituto se maneje bajo conceptos objetivos y unificados.

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACION

1. ¿Cuál considera usted que es el orden en la línea de mando dentro del Instituto?
2. ¿Considera usted que los directivos están ejerciendo un verdadero liderazgo en la organización? ¿Por qué?
3. ¿Identifica usted los procesos que se desarrollan dentro del Instituto? Mencínelos y explique su funcionamiento.
4. ¿Se realiza una planeación ya sea semestral, trimestral o mensual, de las actividades de la organización? ¿Cuándo y en que se basan para realizar dicha planeación?
5. ¿Se establece metas y objetivos para el desarrollo de las actividades del Instituto? Mencione las de este año.
6. ¿Cuáles considera que son las debilidades y fortalezas del Instituto?
7. ¿Cuáles considera usted que son sus funciones dentro del Instituto?
8. ¿Tiene el Instituto una metodología que le permita controlar y evaluar el trabajo de sus empleados? Explíquela
9. ¿Cómo funciona su sistema de contratación? ¿considera que el personal del Instituto es lo suficientemente calificado?

10. ¿Existen canales de comunicación entre los empleados y los directivos del Instituto? Mencíónelos
11. ¿Cómo se determinan los salarios en el Instituto?
12. ¿Conoce usted como ha variado en los últimos 3 años los estados financieros del Instituto? ¿es efectiva y eficiente la empresa en el uso de los recursos?
13. De acuerdo a los indicadores financieros, ¿Cuál es el estado actual del Instituto?
14. ¿Conoce las variables tenidas en cuenta y la metodología aplicada para determinar el costo de sus productos? Explíquela.
15. ¿Cuál considera usted que es la imagen del Instituto en el mercado?
16. ¿Cuál el mercado objetivo del Instituto?
17. ¿Se ha determinado la conducta del consumidor? Mencíónela
18. ¿Qué tipo de estrategias de marketing se emplean en el Instituto?
19. ¿Cuáles considera los principales competidores del Instituto? ¿por qué?

Anexo B. Autoevaluación Modelo EFQM

Con el ánimo de realizar un diagnóstico de la situación interna del instituto IDEI se ha preparado un cuestionario fundamentado en el Modelo EFQM de Excelencia para ser diligenciado por el personal clave dentro de la institución.

Contenido del Cuestionario

Para que la Auto evaluación resulte más sencilla, se ha establecido solo cuatro posibles respuestas a cada pregunta, con el siguiente significado:

1. Ningún Avance

No se ha realizado ninguna acción, quizás (es posible) se ha reflexionado sobre ello pero sin llegar a concretar nada.

2. Cierta Avance

Se han realizado algunos análisis ocasionales (no frecuentes, ni periódicos) sobre el tema en particular. Se han logrado escasos resultados y estos han sido aislados y parciales.

3. Avance Significativo

Hay una clara evidencia de que se ha tratado el tema de manera adecuada y oportuna. Se realizan revisiones rutinarias y frecuentes (programadas) de este tema en particular, lográndose mejoras concretas.

4. Objetivo Logrado

Planteamiento excelente o resultado aplicado de forma universal. Solución o resultado de una situación particular que puede servir como modelo y que parece difícil que pueda ser mejorado

CRITERIO 1: POLITICA Y ESTRATEGIA

Se debe conocer, a través de este criterio, la visión, misión, valores y orientación estratégica del Instituto IDEI, y los métodos utilizados para conseguirlos.

Mediante este criterio se conoce como el Instituto formula, desarrolla y revisa su planificación y estrategia, y la convierte en planes y acciones concretos.

La planificación y estrategia deberán recoger la visión, misión, valores y la dirección estratégica del IDEI.

- La visión es la imagen de la realidad futura, deseable y alcanzable del IDEI.
- La misión es la razón de ser de la empresa, la que justifica su existencia.
- Los valores son los que determinan los comportamientos y relaciones interpersonales a asumir por el personal de la compañía.
- La dirección estratégica es la orientación a mediano plazo de los planes de acción del IDEI con el fin de llegar a su misión y alcanzar su visión
- La planificación son los pasos a seguir para que el IDEI alcance su visión (son las acciones, objetivos y actuaciones concretas a realizar).

PREGUNTAS

1.1 ¿Se analiza y revisa en el IDEI cuál es la razón de ser, es decir, su razón de existir (su misión) y como debería evolucionar hacia el futuro (su visión)?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

1.2 ¿Para definir la imagen de futuro del instituto y los servicios que deberá ofrecer y el modo de ofrecerlos, se ha tenido en cuenta información como:

- Necesidades y expectativas de los clientes, proveedores, acreedores y otras instituciones (externas) relacionadas con el instituto, así como si evolución en la demanda de prestación de servicios.
- Opinión, necesidades y expectativas de otros grupos de interés.
- Evolución que han tenido otras instituciones semejantes al IDEI.
- Impacto de las nuevas tecnologías, y cambios previsibles en los procesos de trabajo.
- Cambios legales previsibles
- Otro

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

1.3 ¿en el proceso de definición de la Imagen de futuro del IDEI y la estrategia para conseguirlo se ha tenido en cuenta:

- Las opiniones y necesidades del personal que labora en la institución
- Los recursos y el personal disponible en la Institución
- Los resultados de indicadores internos de rendimiento del instituto
- Autoevaluaciones realizadas al interior de la institución

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

1.4 ¿Se comunica al personal la visión, valores y planificación de la unidad?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

1.5 ¿En el instituto IDEI se definen objetivos anuales, de mejora, cuantificados y consensuados con el personal, especificándose los responsables de su cumplimiento, los plazos y la priorización de actividades?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

CRITERIO 2: GESTION DE LAS PERSONAS

A través de este criterio se examina como el Instituto IDEI desarrolla y aprovecha al máximo todo el potencial del personal que le presta sus servicios. Por personal se entiende las personas que prestan servicios en el Instituto.

En este criterio se tendrá en cuenta como el Instituto IDEI se preocupa por su personal y como lo gestiona.

PREGUNTAS

2.1 ¿Identifica de manera sistemática (periódica) el Instituto IDEI aquellas capacidades del personal (conocimientos y comportamientos requeridos) que son imprescindibles para el desarrollo del trabajo en la Institución?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

2.2 ¿Se imparten actividades de formación al personal, y se garantiza la viabilidad de esta formación a través de otras instituciones externas competentes para tal fin?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

2.3 ¿El Instituto promueve acciones que fomenten la participación del personal, en acciones de mejora y proporciona la suficiente autonomía para llevarlas a cabo, es decir, ejecutarlas (materializarlas)?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

2.4 ¿Existen en el Instituto canales de comunicación (tales como reuniones periódicas, impresos de recogida de sugerencias por parte del personal ...) que garanticen el dialogo dentro de la organización y con otras empresas?.

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

2.5 ¿Se reconocen a tiempo las contribuciones del personal del Instituto, con incentivos tales como premios u otro tipo de reconocimientos, con el fin de aumentar el grado de motivación y el compromiso con la mejora continua?.

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

CRITERIO 3: ALIANZAS Y RECURSOS

Este criterio describe como gestiona el Instituto IDEI sus recursos de manera eficaz (para lograr sus objetivos) y eficiente (al menor costo posible).

En la autoevaluación se debe medir como el Instituto IDEI utiliza los recursos, para el cumplimiento de su planificación estratégica. El Instituto debe describir todas las particularidades y limitaciones que tiene para el uso de los recursos.

PREGUNTAS

3.1 ¿Se ha elaborado el presupuesto del Instituto IDEI de manera coherente para el desarrollo de los objetivos, estableciendo indicadores que permitan analizar si la gestión ha sido eficiente?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

3.2 ¿Las compras e inversiones en el Instituto son coherentes con los objetivos de la misma y se lleva un control de las mismas?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

3.3 ¿Se dispone de un proceso estructurado de identificación de necesidades de información del personal, clientes y proveedores?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

3.4 ¿El Instituto identifica los productos o servicios con mejor relación precio-calidad previamente a su adquisición o contratación y evalúa los servicios prestados por los proveedores?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

3.5 ¿Se gestionan adecuadamente las instalaciones del Instituto permitiendo trabajar bien al personal y atender adecuadamente las necesidades de los clientes de la Organización?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

CRITERIO 4: LIDERAZGO

En este criterio se describe como los directivos y responsables del Instituto con su comportamiento, ejemplo y decisiones, estimulan, apoyan y fomentan el compromiso de sus subordinados hacia la Institución.

Por directivos se entienden aquellos que tienen la responsabilidad máxima en el Instituto para dirigirlo y adoptar (tomar) decisiones.

Con el término líder se define a quien dirige, coordina o supervisa a las personas o grupos de la Institución a cualquier nivel.

Los líderes que gestionan cualquier organización deben demostrar que conocen claramente a sus clientes y sus necesidades específicas.

PREGUNTAS

4.1 ¿Los responsables de la Institución dan a conocer la planificación y los objetivos de mejora que se han planteado para conseguir un adecuado desarrollo de la organización?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

4.2 ¿Los responsables del Instituto fomentan la formación del personal y actualizan periódicamente los requisitos de formación necesarios para desempeñar el trabajo en la organización?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

4.3 ¿Los responsable del Instituto fomenta la gestión basada en objetivos de mejora:

- Definiendo y priorizando dichos objetivos de forma participativa
- Asignando responsables
- Estableciendo indicadores y estándares que sirvan para evaluar el grado de cumplimiento de esos objetivos y el desempeño del personal de la organización?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

4.4 ¿Los responsables de la Institución fomentan la revisión y la mejora de los procesos y alientan a la participación (compromiso) del personal?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

4.5 ¿Los responsables de la Institución conocen y estimulan el trabajo de las personas y equipos (grupos de trabajo) y reconocen individual y públicamente el esfuerzo realizado, además de los resultados?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

CRITERIO 5: PROCESOS

Con este criterio se evalúa como el Instituto identifica, gestiona, revisa y mejora sus procesos.

Por proceso se entiende la serie de actividades interrelacionadas, necesarias para la prestación de un servicio o la obtención de un producto y que van añadiendo valor.

Ha de prestarse una especial atención a los procesos críticos claves.

En la mejora de los procesos debe tener en cuenta que estos han de ser coherentes con la visión, misión y valores de la Institución.

PREGUNTAS

5.1 ¿El Instituto tiene identificado claramente sus procesos (su secuencia e interrelación) más importantes y los procedimientos que sirven de soporte de estos?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

5.2 ¿La organización tiene identificados los clientes de cada proceso y sus necesidades?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

5.3 ¿La empresa define para los procesos indicadores que midan los resultados realmente valiosos para los clientes y en general los demás grupos de interés de la organización?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

5.4 ¿El Instituto IDEI analiza sistemáticamente la información (obtenida a través de encuesta u otros métodos) de sus clientes, usuarios y otros grupos de interés con el fin de conocer sus peticiones de mejora y su opinión sobre la calidad del servicio prestado?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

5.5 ¿La organización revisa y mejora de forma sistemática (permanente-periódica) sus procesos y tiene en cuenta la información anterior para ello?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES

En este criterio se evalúa que logros se están alcanzando en relación a la satisfacción de los clientes de la organización.

Por clientes se entiende el que se beneficia directamente de las actividades de los servicios que presta la institución o quien los utiliza.

Los usuarios de los servicios son los clientes directos. No obstante, los ciudadanos, las organizaciones, los grupos sociales y la sociedad en su conjunto pueden ser, así mismo, clientes al beneficiarse de los programas que brinda el instituto, o utilizar sus servicios.

PREGUNTAS

6.1 ¿Se evalúa de forma sistemática y periódica la satisfacción de clientes y usuarios en relación con el Instituto IDEI y la calidad del servicio, mediante encuestas u otras formas de recogida de información, sobre aspectos como accesibilidad, calidad de la información existente en la Institución para los clientes, cumplimiento de los plazos previstos, simplificación de trámites, profesionalidad del personal ...?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

6.2 ¿La Institución obtiene, lleva a cabo control y analiza información que pueda ser indicativa para entender, predecir y mejorar la satisfacción de los clientes, en aspectos tales como:

- Número de acciones implantadas basadas en encuestas de satisfacción de los clientes o usuarios
- Felicitaciones o premios recibidos por el funcionamiento del servicio
- Número de quejas y reclamaciones recibidas, tratamiento y respuesta de las mismas
- Numero de sugerencias recibidas y tratamiento de las mismas
- Otras?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

6.3 ¿El Instituto establece objetivos para mejorar la percepción de los clientes y usuarios en base a la información obtenida de encuestas, reclamaciones y sugerencias...?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

6.4 ¿La organización se compara con otras organizaciones (del mismo sector socioeconómico), y se utiliza la información obtenida para fijar nuevos objetivos?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

6.5 ¿En la organización existen normas bien definidas (cartas de compromisos, estándares...) en aquellos aspectos clave de servicio, y que afectan directamente a la satisfacción de los clientes, como tiempo de espera, cumplimientos de plazos...?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

CRITERIO 7: RESULTADO EN LAS PERSONAS

A través de este criterio se examina que se está consiguiendo para incrementar la satisfacción del personal.

Por personal, se entiende las personas que prestan sus servicios en el Instituto IDEI, cualquiera que sea su vinculación laboral.

PREGUNTAS

7.1 ¿Se conoce de forma sistemática y periódica mediante encuestas u otros métodos de recogida de opinión, en qué medida las personas que trabajan en el Instituto tienen satisfechas sus expectativas personales y profesionales, analizando aspectos como condiciones y ambiente de trabajo, nivel de comunicación con los responsables, participación en los objetivos, opciones de formación y promoción, reconocimiento del trabajo desarrollado, retribución...?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

7.2 ¿Existe una tendencia de mejora global en los niveles de satisfacción y motivación del personal del Instituto?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

7.3 ¿Se trasladan a las directivas del Instituto los resultados de las medidas anteriores con propuestas e iniciativas que puedan ser tenidas en cuenta en la gestión de recursos humanos del Instituto?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Este criterio describe que logros se están alcanzando para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos sociales, y de la sociedad en general cuando se vean impactados por el funcionamiento de la Institución.

PREGUNTAS

8.1 ¿Conoce, comprende y tiene en cuenta el Instituto todos los medios a su alcance para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad y grupos de interés?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

8.2 ¿Conoce y analiza el Instituto el impacto que tiene su gestión en la comunidad en general, en aspectos que no tengan relación directa con sus competencias ni obligaciones específicas tales como:

- Difusión de información relevante para la comunidad o grupos de interés (a través de páginas web u otros medios)
- Mejora de la calidad de vida del entorno
- Colaboración con otras organizaciones (humanitarias, académicas, universitarias, secretaria de educación departamental y municipal...)
- Otros?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE

Este criterio pretende conocer que se está consiguiendo respecto a los objetivos contenidos en la planificación y en la estrategia para satisfacer las aspiraciones de los grupos de interés en la organización.

En este apartado hay que situar todo lo que se considere logros importantes para el instituto a corto, medio y largo plazo, ya sean de carácter económico o no. La

medición de los resultados ha de efectuarse de acuerdo con la planificación y la estrategia, y con los procesos críticos analizados.

Los distintos procesos del Instituto IDEI pueden tener resultados muy diferentes entre sí y, en muchos casos, estos no serán la obtención de beneficios, si no prestan servicios directos al ciudadano mediante la contraprestación de un precio real. Esta circunstancia se tendrá en cuenta al realizar la autoevaluación de este criterio.

PREGUNTAS

9.1 ¿Mide el Instituto la eficacia (si cumple los objetivos o estándares especificados) y la eficiencia (al menos costo posible) en la prestación de servicios y en la gestión de sus procesos más importantes?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

9.2 ¿Mide de forma continua el Instituto el cumplimiento de los objetivos fijados?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

9.3 ¿Se comparan las mediciones anteriores con las de otras Instituciones de enseñanza de una segunda lengua y se plantean nuevos objetivos de mejora?

Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado
---------------	---------------	----------------------	------------------

Anexo E. Resultado de Investigación de Mercados

Para desarrollar el plan de marketing que se desarrollara en el instituto y para tener un concepto más sólido sobre los requerimientos del mercado y la ubicación de la institución en el mismo, se desarrolla una investigación de la cual se presentaran los resultados obtenidos.

Como se acordó en Junta Directiva, nuestra población objetivo serán las personas entre los 15 y 35 años de edad, pertenecientes a los estratos 4,5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga.

Teniendo un margen de error del 5%, un nivel de confianza del 95% y una población según proyecciones del DANE para el presente año de 526.940 habitantes, se calculó el tamaño de la muestra.

$$n=384$$

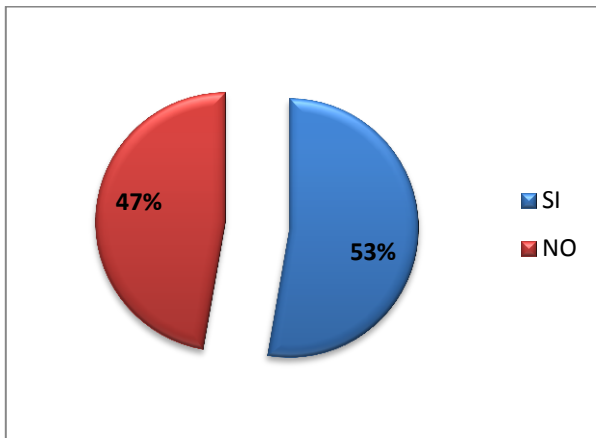
En acuerdo con la Junta Directiva se decide desarrollar 400 encuestas, para manejar cifras exactas y facilitar el cálculo de porcentajes y promedios.

Debido a que en las instituciones donde se desarrollan las encuestas se encuentran personas de todos los estratos, se obtuvieron un total de 187 encuestas de personas de estrato 3, que aun sin ser nuestro tipo de cliente objetivo, se realizó un análisis sobre estas encuestas, ya que el número permite tener una base sólida que nos permita evaluar un mercado que no estamos atendiendo actualmente.

En primera instancia encontraran un informe total de las 400 encuestas aplicadas en los estratos 4,5 y 6. Seguidamente se encontrara el informe de las mismas 400 encuestas, pero con un análisis por estratos que nos permitirá reconocer las tendencias de cada grupo de personas y como último podrán encontrar el análisis realizado en las personas de estrato 3.

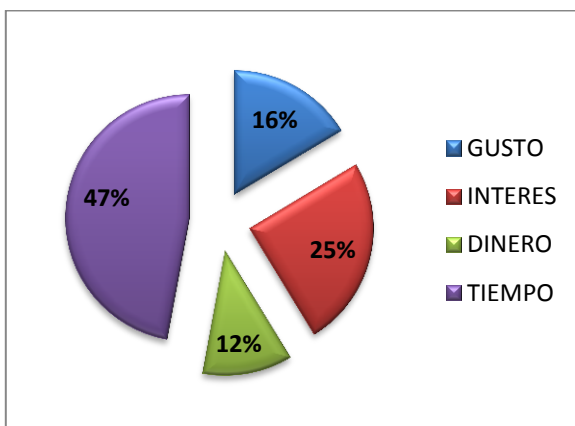
SI	NO				
211	189				
GUSTO	INTERES	DINERO	TIEMPO		
31	47	22	89		
REFUERZO	PROMOCIONES	VACACIONES	CUALQUIER		
120	27	95	158		
RAPIDEZ	DOMINIO	REFUERZO	PREPARACION		
47	283	28	42		
SITUACIONAL	GRAMATICO	TECNICO	EMPRESARIAL	CONVERSACIONAL	
29	43	38	60	230	
MENSUAL	DOS MESES	TRIMESTRAL	SEMESTRAL		
178	24	49	149		
REFUERZO	EMPLEAR EL TIEMPO	NECESIDAD	NINGUNA		
143	38	152	67		
NOTAS	EXAMENES INTERNACIONALES	DOMINIO	APRUEBA		
27	60	303	10		
RADIO	TELEVISION	REDES SOCIALES	INTERNET	DIRECTORIO	PERSONAS
11	17	28	126	21	197
\$170 - \$190	\$190 - \$210	\$210- \$230	\$230 - \$250	CALIDAD	
121	73	29	17	160	
\$170 - \$190	\$190 - \$210	\$210 - \$230	\$230 - \$250	CALIDAD	
75	76	59	39	151	
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA		
49	16	148	187		
TOTALMENTE	GRAN PROPORCION	MUY POCO	NO AFECTA		
297	79	16	8		

1. ¿Ha realizado cursos de inglés?



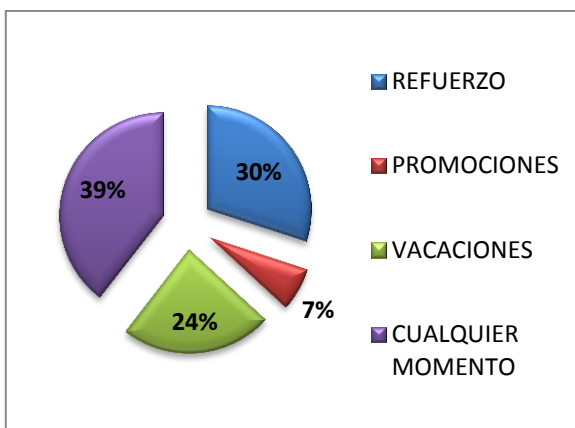
Podemos encontrar que más del 50% de las personas ya han realizado algún tipo de curso de aprendizaje de inglés, lo cual quiere decir que la demanda tiene un comportamiento estable, sin embargo, nuestro principal objetivo deben ser las personas que no han realizado dicho curso, puesto que los que ya han realizado el curso tiene cierta fidelización con la institución donde desarrollo su proceso de aprendizaje

2. Si NO ha realizado dicho curso ¿Por qué motivo no lo ha realizado?



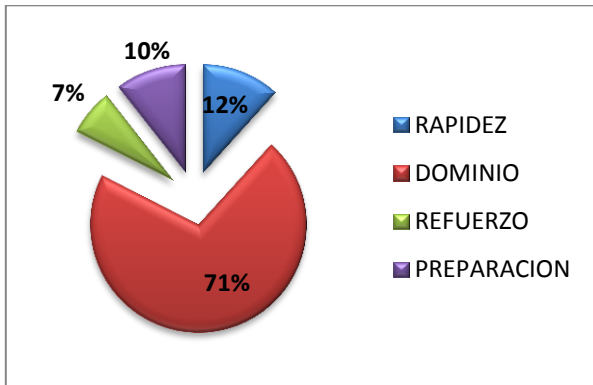
Deben plantearse formas para que las personas que tienen tiempo reducido puedan desarrollar sus cursos, puede ser con flexibilidad de horarios y la utilización de cursos online que permitan que el limite de tiempo no sea un obstáculo para desarrollar los cursos de inglés. Adicionalmente deben generarse técnicas que resulten atractivas y que generen interés en las personas, ya que el porcentaje de personas que no muestran interés por los cursos es considerable.

3. ¿Cuándo realizaría un curso de inglés?



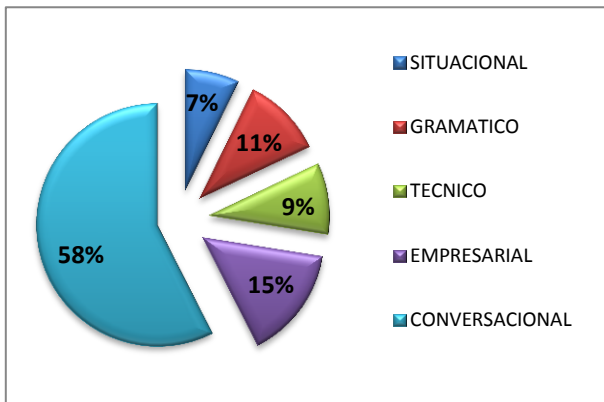
Podemos identificar, que el momento de realizar un curso no tiene una variable dominante pues tiene un comportamiento variable, sin embargo, debemos reconocer el público que necesita tomar el curso como parte de refuerzo de su estudio, en especial en los cursos que se desarrollan en las instituciones donde se realizan los convenios. Adicional, debemos de tener en cuenta que un porcentaje considerable, piensa que las vacaciones es el momento ideal para realizar los cursos y debemos planificar cursos ideales para esta temporada del año.

4. ¿Qué buscaría en un Instituto de inglés?



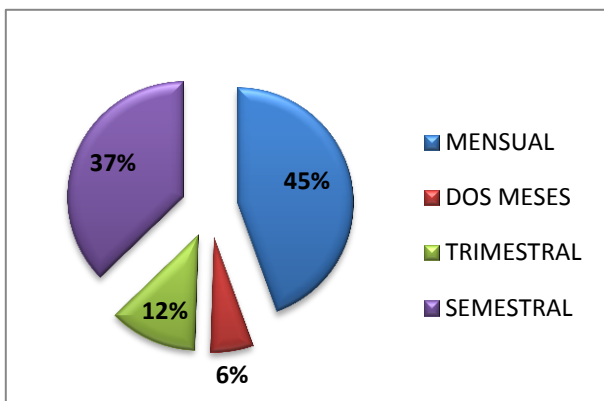
Encontramos en este resultado una ventaja competitiva, pues IDEI es una institución que fundamenta sus cursos en el manejo del idioma inglés de una manera práctica.

5. ¿Qué tipo de manejo del inglés es de su interés?



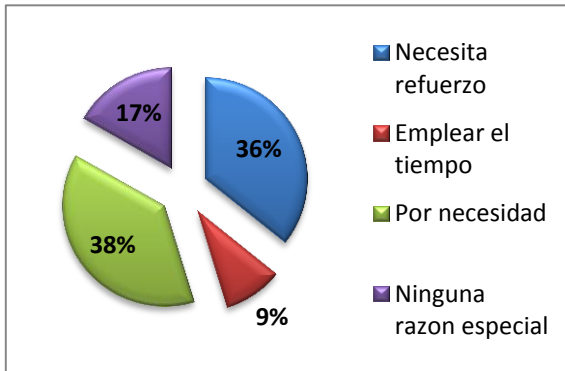
Encontramos una ventaja competitiva significativa, pues la mayor proporción de los encuestados buscan un manejo conversacional del idioma, lo cual es la base de la institución. Debemos tener en cuenta que la proporción de estudiantes que se interesan en el inglés empresarial es importante y puede evaluarse la posibilidad de entrar en este mercado, pues eventos como el TLC en Colombia crean la necesidad en los profesionales de tener un manejo de este tipo de inglés.

6. ¿Cada cuánto considera usted que debería tomar un curso de inglés?



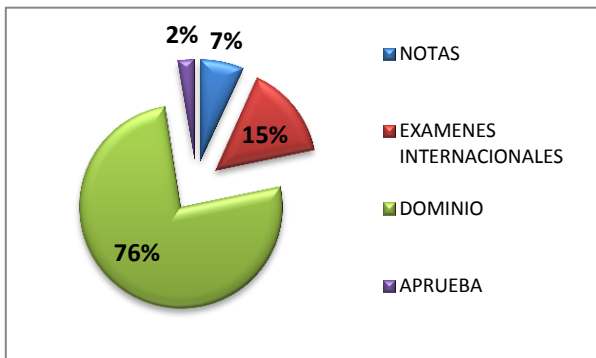
Teniendo en cuenta que la proporción de estudiantes que consideran que los cursos se pueden desarrollar de manera semestral, deberían diseñarse cursos que tengan un modelo o un sistema de aprendizaje que permita al estudiante realizar los cursos con esta periodicidad. Por otro lado, deben diseñarse técnicas o paquetes de pago para comprometer al cliente y facilitar la cancelación de este tipo de clientes.

7. ¿Por qué realizaría usted un curso de inglés?



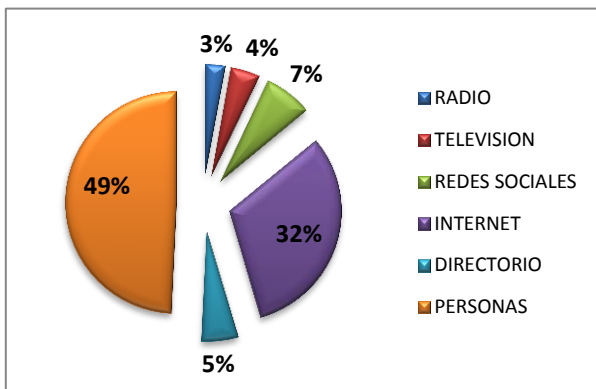
Debemos considerar que el estudio del inglés es impulsado, por que es un requisito de los diferentes medios, bien sean laborales o educacionales y en baja proporción es una iniciativa que tengan las personas. Debe determinarse el tipo o enfoque que van a tener los cursos, puesto que las personas vienen con diferentes expectativas y un solo modelo de curso no puede atender las diversas necesidades.

8. Para usted el curso de inglés seria efectivo cuando:



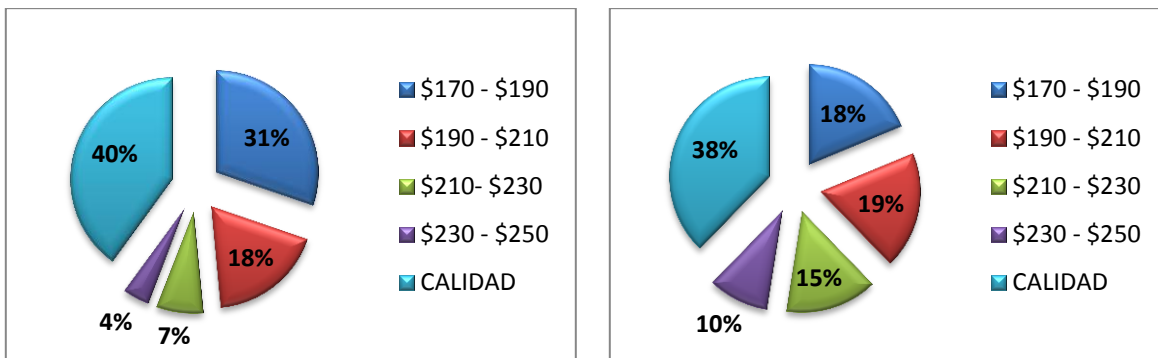
La institución debe plantearse una metodología que lleve a sus estudiantes a una experiencia de domino total del idioma, para ello debe implementarse un control de la notas, la estandarización de los contenidos programáticos y métodos de evaluación, al igual que el nivel de los docentes, con el fin de que los estudiantes tengan un mismo proceso y perciban que el curso es efectivo para ellos.

9. ¿Dónde busca información sobre los cursos de inglés?



Debe tenerse en cuenta que la principal fuente de información usada por las personas para decidir en qué institución realizar sus cursos, es basado en la experiencia que han tenido personas que ya hallan realizados un curso de inglés, y si tenemos en cuenta la cantidad de estudiantes que ha tenido en los últimos dos años la institución, podemos determinar que es una desventaja en la promoción de los cursos de IDEI.

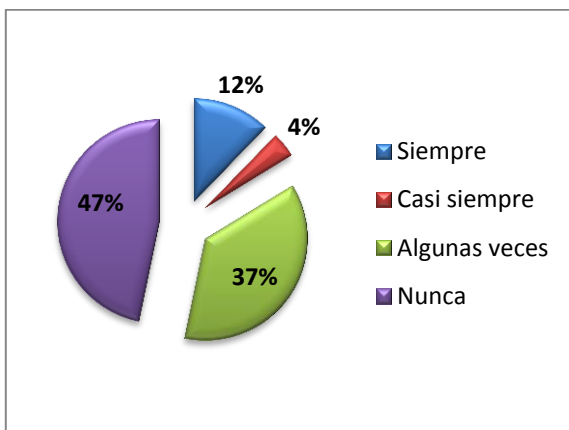
10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un curso de inglés?



En la parte izquierda vemos la proporción de lo que se pagaría por un curso de inglés normal y en la parte derecha encontramos la proporción de pago por un curso personalizado (máximo 10 personas).

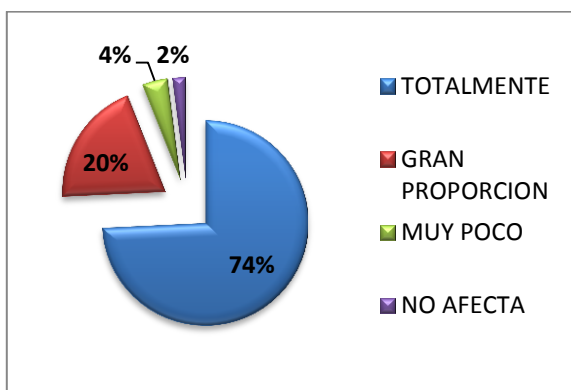
Podemos identificar que los porcentajes varían cuando se determina que es un curso personalizado, pues las personas perciben que esto le da un valor agregado.

11. ¿Cambiaría el instituto en el cual realiza su curso de inglés si encontrara otro instituto con programas en promoción?



Encontramos que las promociones no son la metodología adecuada para conseguir clientes en estos estratos socioeconómicos, pues en este tipo de clientes prima la fidelización y la calidad de las instituciones educativas.

12. ¿Considera usted que la preparación y calidad de los profesores, afecta la calidad del curso y su aprendizaje?



Esta proporción nos permite identificar la importancia de los docentes en el desarrollo y éxito de los cursos.

Por estas razones, debe tenerse en cuenta el sistema de contratación y la evaluación del desempeño de los docentes, buscando un nivel de calidad en los cursos que sea permanente.

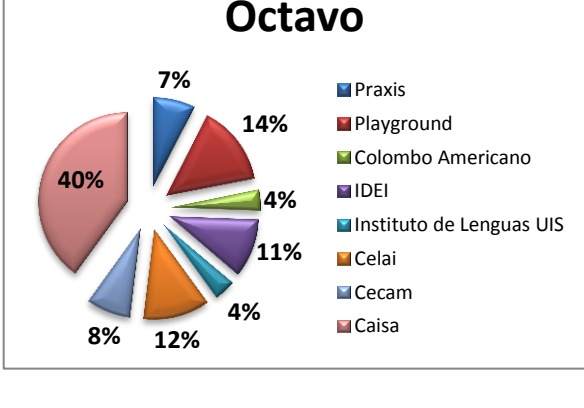
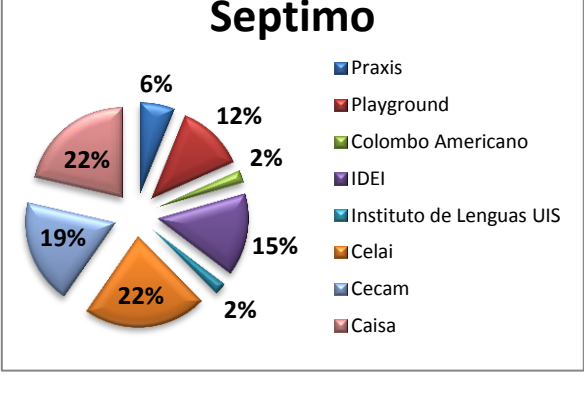
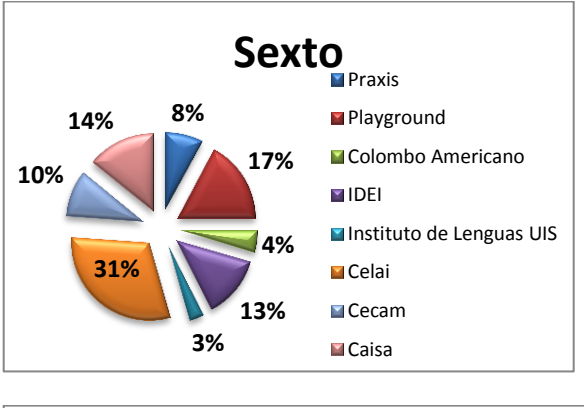
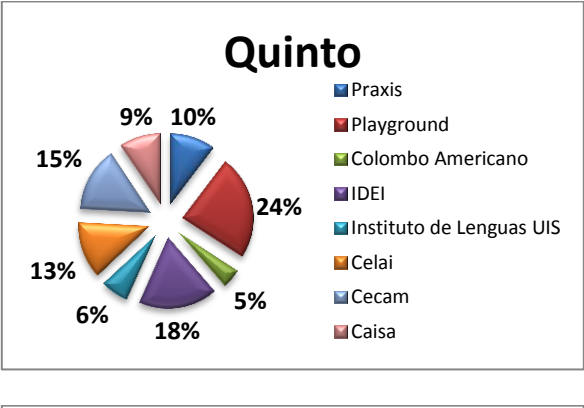
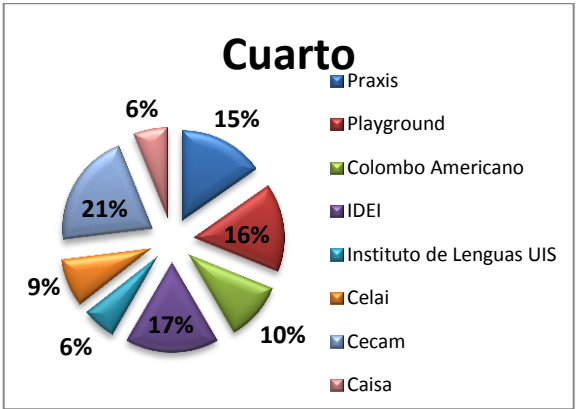
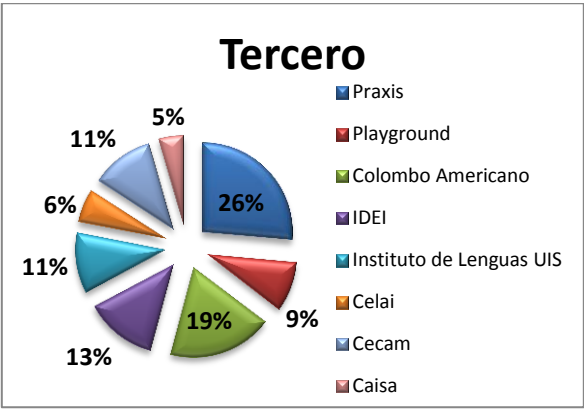
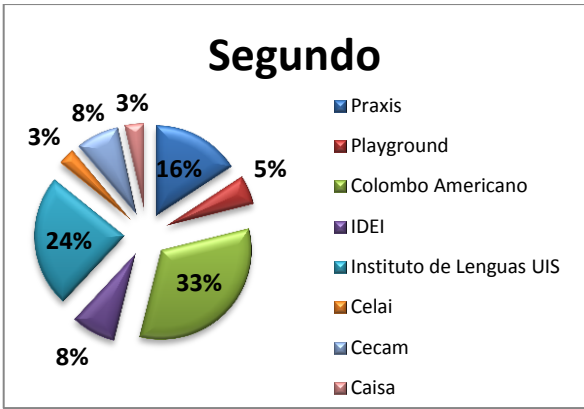
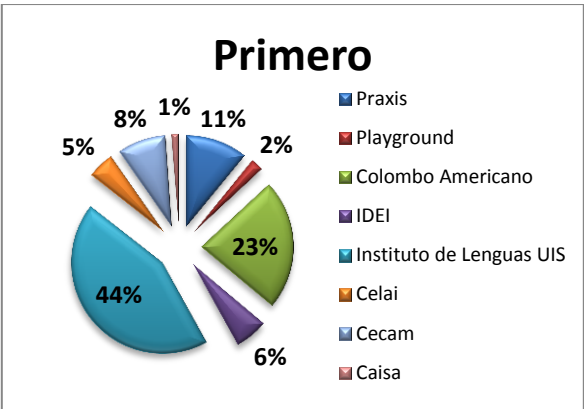
POSICIONAMIENTO

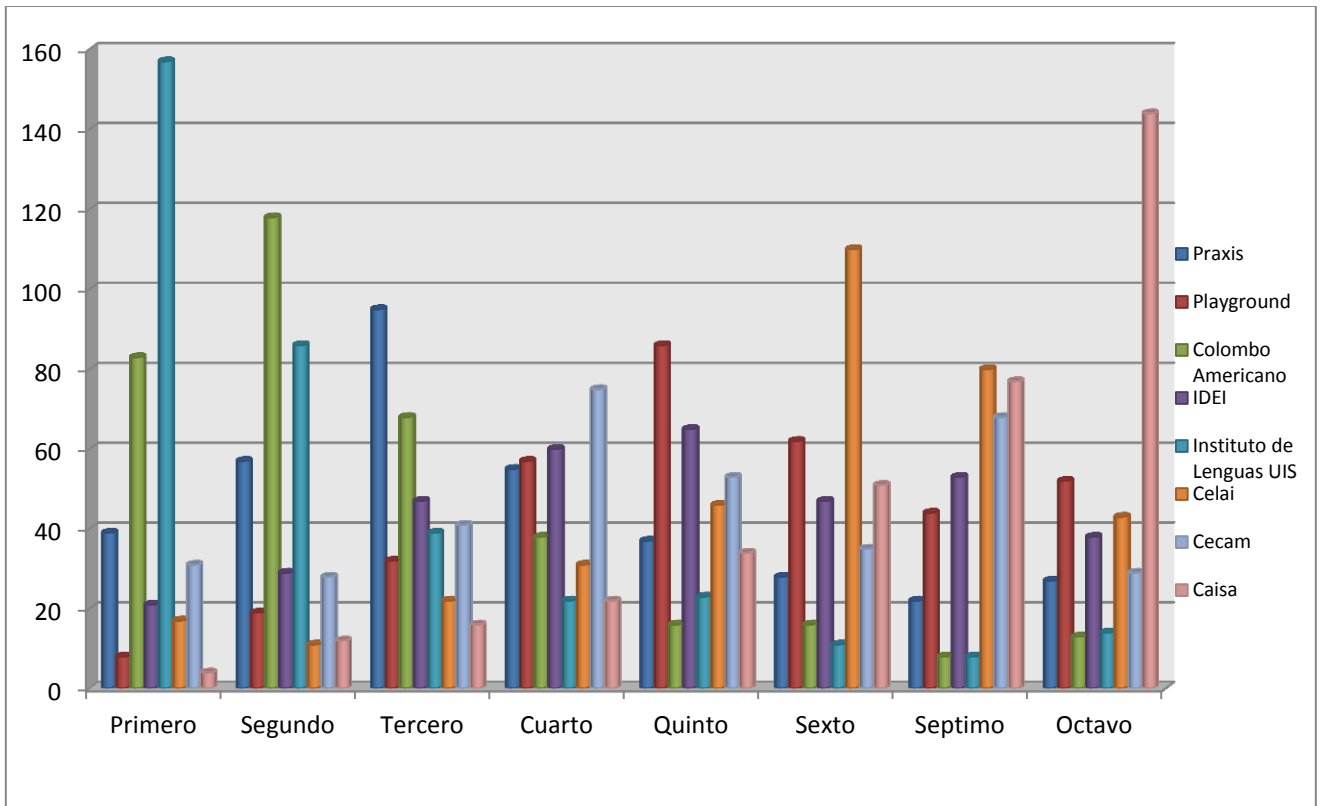
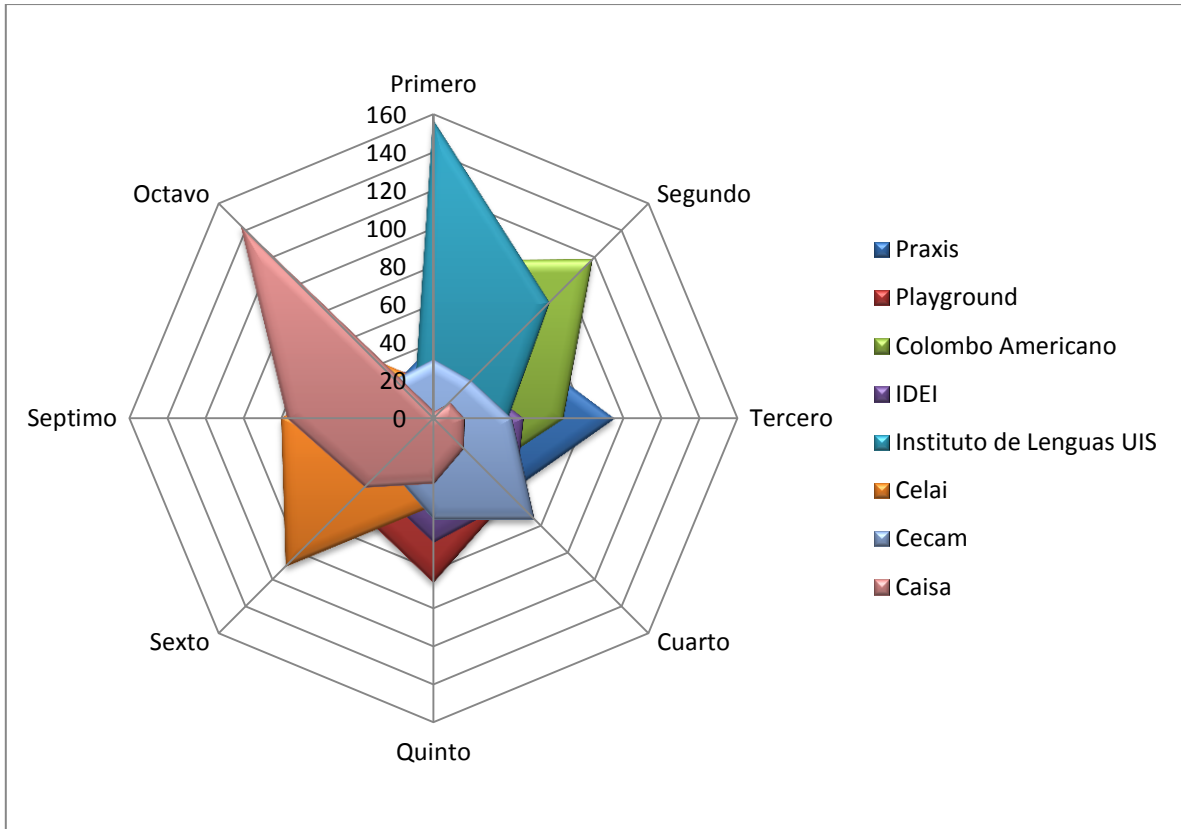
	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto	Sexto	Septimo	Octavo
Praxis	39	57	95	55	37	28	22	27
Playground	8	19	32	57	86	62	44	52
Colombo Americano	83	118	68	38	16	16	8	13
IDEI	21	29	47	60	65	47	53	38
Instituto de Lenguas UIS	157	86	39	22	23	11	8	14
Celai	17	11	22	31	46	110	80	43
Cecam	31	28	41	75	53	35	68	29
Caisa	4	12	16	22	34	51	77	144

PUBLICIDAD

Praxis	204
Playground	79
Colombo Americano	165
IDEI	86
Instituto de Lenguas UIS	233
Celai	44
Cecam	133
Caisa	22

Esta es la tabla de datos donde se muestra la cantidad de encuestados que consideraron la posición de cada uno de los institutos y adicional una tabla donde se muestra la cantidad de personas que han visto algún tipo de publicidad sobre las diferentes instituciones.





INFORME POR ESTRATOS

Estrato 4

SI	NO				
99	103				
GUSTO	INTERES	DINERO	TIEMPO		
13	15	19	56		
REFUERZO	PROMOCIONES	VACACIONES	CUALQUIER MOMENTO		
50	13	55	84		
RAPIDEZ	DOMINIO	REFUERZO	PREPARACION		
23	156	14	9		
SITUACIONAL	GRAMATICO	TECNICO	EMPRESARIAL	CONVERSACIONAL	
10	26	16	24	126	
MENSUAL	DOS MESES	TRIMESTRAL	SEMESTRAL		
101	11	25	65		
REFUERZO	EMPLEAR	NECESIDAD	NINGUNA		
67	18	86	31		
NOTAS	PRUEBAS	DOMINIO	APRUEBA CURSO		
13	15	168	6		
RADIO	TELEVISION	REDES SOCIALES	INTERNET	DIRECTORIO	PERSONAS
	8	15	76	10	93
170 - 190	190 - 210	210 - 230	230 - 250	CALIDAD	
71	43	14	6	68	
170 - 190	190 - 210	210 - 230	230 - 250	CALIDAD	
40	54	26	20	62	
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA		
34	4	75	89		
TOTALMENTE	GRAN PROPORCION	MUY POCO	NO AFECTA		
144	49	5	4		

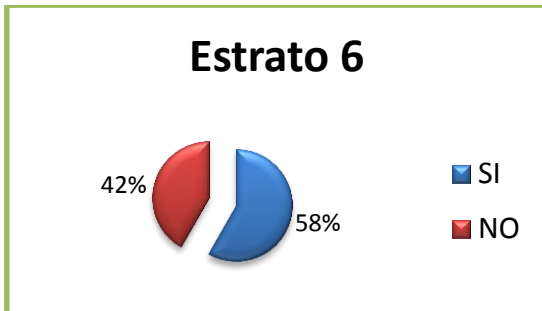
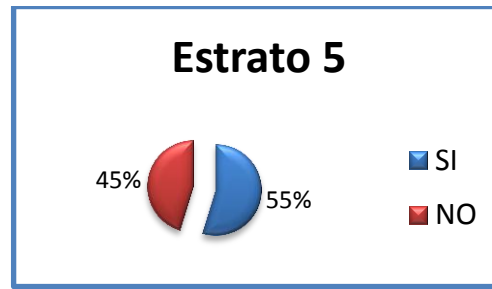
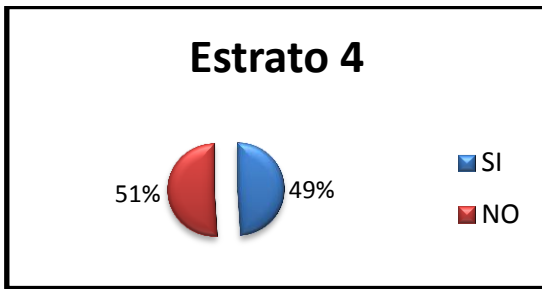
Estrato 5

SI	NO				
52	43				
GUSTO	INTERES	DINERO	TIEMPO		
7	15	3	18		
REFUERZO	PROMOCIONES	VACACIONES	CUALQUIER MOMENTO		
31	7	18	39		
RAPIDEZ	DOMINIO	REFUERZO	PREPARACION		
14	66	6	9		
SITUACIONAL	GRAMATICO	TECNICO	EMPRESARIAL	CONVERSACIONAL	
10	7	8	12	58	
MENSUAL	DOS MESES	TRIMESTRAL	SEMESTRAL		
40	5	12	38		
REFUERZO	EMPLEAR TIEMPO	NECESIDAD	NINGUNA		
30	10	40	15		
NOTAS	PRUEBAS	DOMINIO	APRUEBA CURSO		
7	17	71			
RADIO	TELEVISION	REDES SOCIALES	INTERNET	DIRECTORIO	PERSONAS
6	5	8	20	4	52
170 - 190	190 - 210	210 - 230	230 - 250	CALIDAD	
26	9	8	7	45	
170 - 190	190 - 210	210 - 230	230 - 250	CALIDAD	
17	10	15	11	42	
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA		
7	6	33	49		
TOTALMENTE	GRAN PROPORCION	MUY POCO	NO AFECTA		
76	10	5	4		

Estrato 6

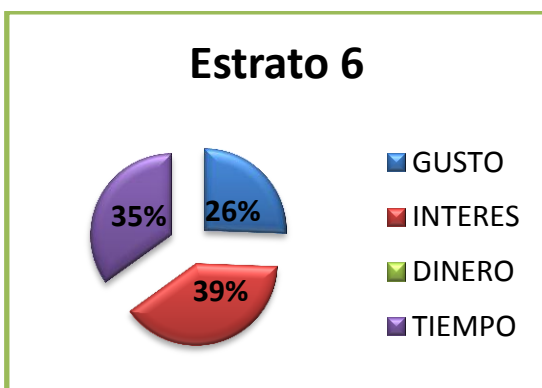
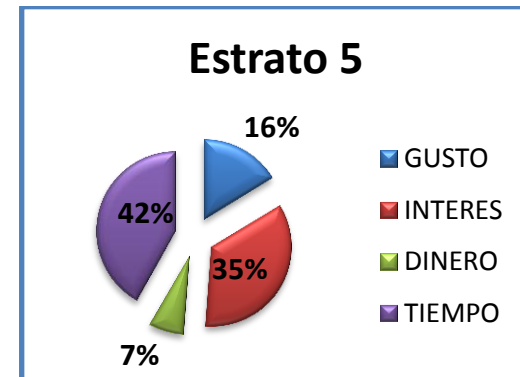
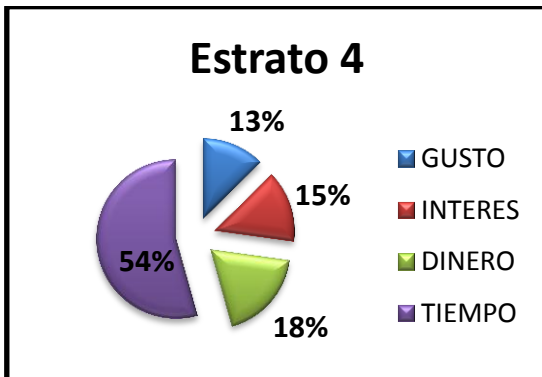
SI	NO				
60	43				
GUSTO	INTERES	DINERO	TIEMPO		
11	17		15		
REFUERZO	PROMOCIONES	VACACIONES	CUALQUIER MOMENTO		
39	7	22	35		
RAPIDEZ	DOMINIO	REFUERZO	PREPARACION		
10	61	8	24		
SITUACIONAL	GRAMATICO	TECNICO	EMPRESARIAL	CONVERSACIONAL	
9	10	14	24	46	
MENSUAL	DOS MESES	TRIMESTRAL	SEMESTRAL		
37	8	12	46		
REFUERZO	EMPLEA TIEMPO	NECESIDAD	NINGUNA		
46	10	26	21		
NOTAS	PRUEBAS	DOMINIO	APRUEBA CURSO		
7	28	64	4		
RADIO	TELEVISION	REDES SOCIALES	INTERNET	DIRECTORIO	PERSONAS
5	4	5	30	7	52
170 - 190	190 - 210	210 - 230	230 - 250	CALIDAD	
24	21	7	4	47	
170 - 190	190 - 210	210 - 230	230 - 250	CALIDAD	
18	12	18	8	47	
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA		
8	6	40	49		
TOTALMENTE	GRAN PROPORCION	MUY POCO	NO AFECTA		
77	20	6			

1. ¿Ha realizado cursos de inglés?



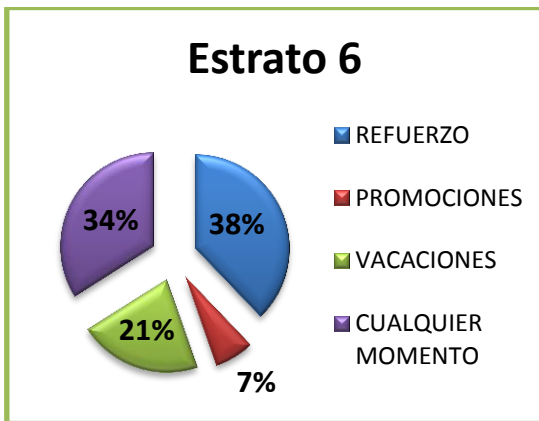
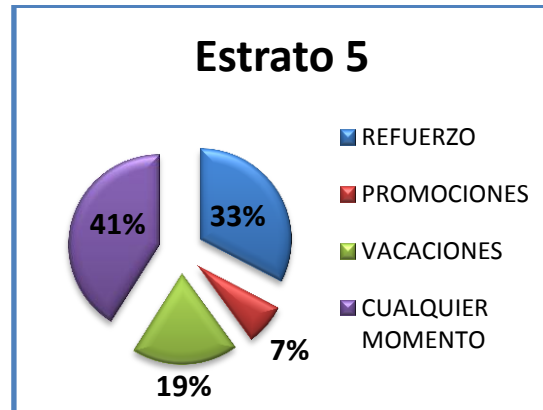
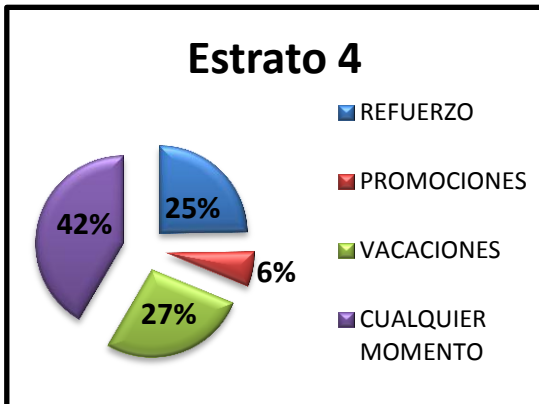
Se identifica claramente que las personas de estrato 6 son quienes más han desarrollado cursos de inglés, sin embargo, la población de estrato 6 es inferior y el instituto debería concentrarse en las personas que no han desarrollado cursos, pues la fidelización es un factor importante a la hora de desarrollar los cursos.

2. Si NO ha realizado dicho curso ¿Por qué motivo no lo ha realizado?



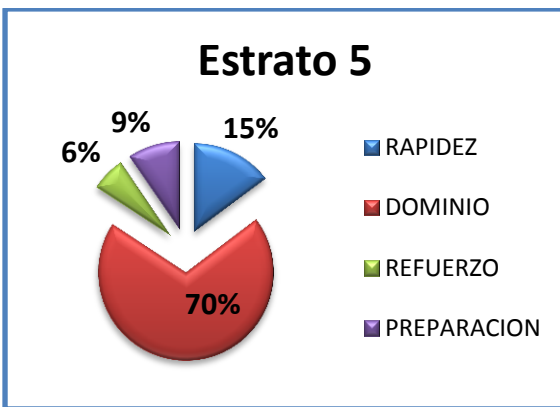
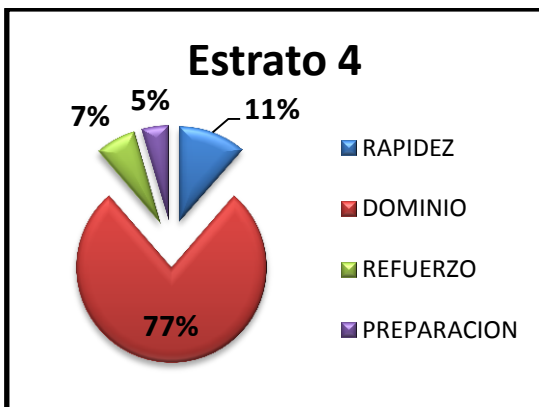
Se reconoce que la principal causa para que las personas no realicen los cursos de inglés, es la falta de tiempo y deben generarse opciones que les permita realizar los cursos; Adicionalmente se debe innovar en las temáticas de los cursos y en la metodología de enseñanza para generar interés en la realización de los cursos, pues en el estrato 6 se detecta que la principal causa es la falta de interés en la realización de los cursos.

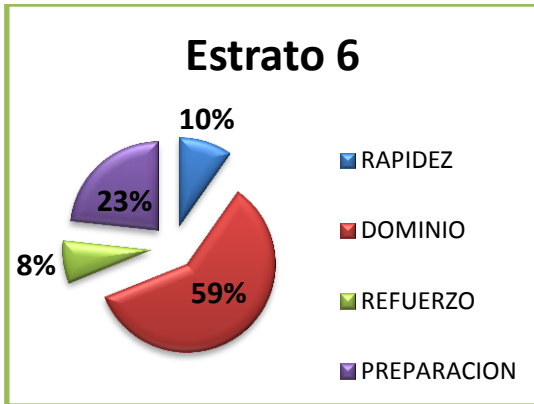
3. ¿Cuándo realizaría un curso de inglés?



No podemos identificar ninguna variable dominante y ninguna tendencia específica de los encuestados, solo podríamos identificar que las personas que realizan cursos en vacaciones es un porcentaje considerable y debe realizarse una debida planificación para no perder este tipo de clientes

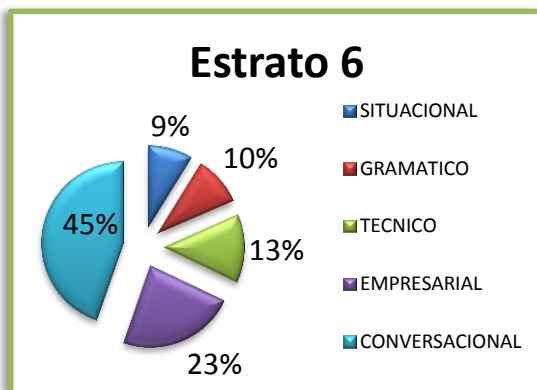
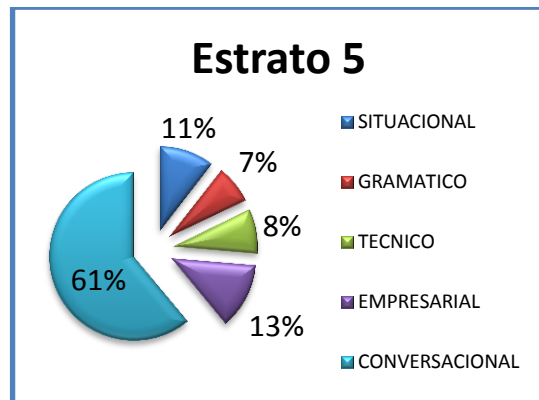
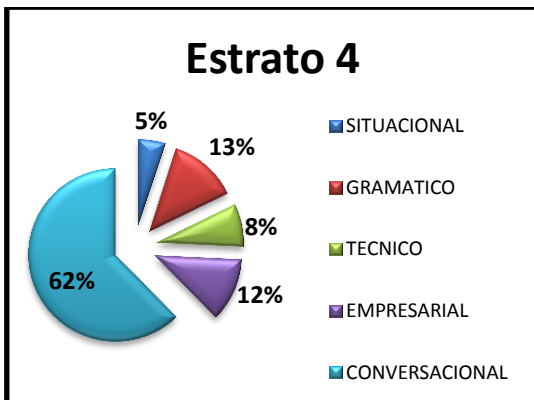
4. ¿Qué buscaría en un Instituto de inglés?





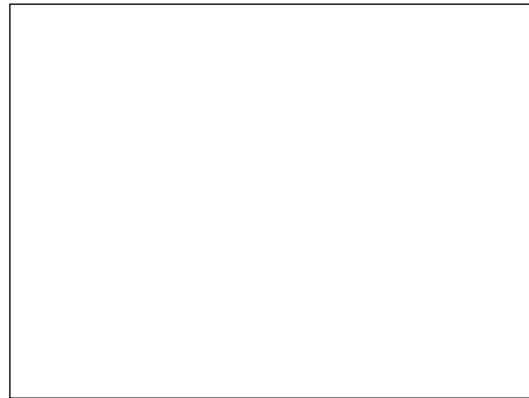
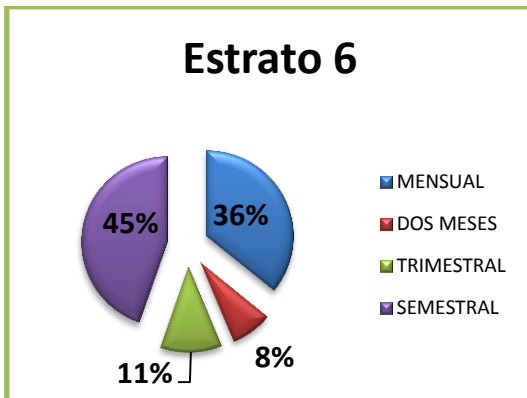
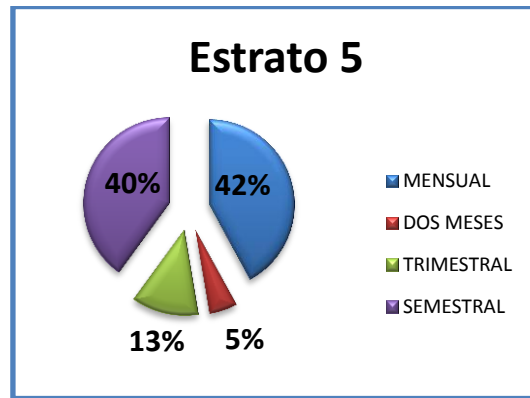
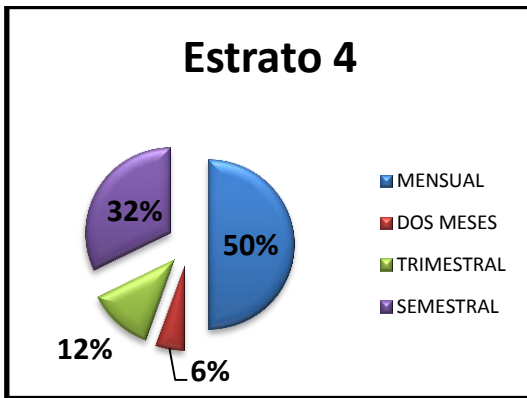
Se identifica claramente que las personas de estrato 6, aunque mantienen un porcentaje mayor por el dominio del idioma también tienen un porcentaje considerable en la preparación de exámenes internacionales y la institución tiene la capacidad para brindar la capacitación para dichas pruebas, lo que puede generar nuevos cursos con ese enfoque.

5. ¿Qué tipo de manejo del inglés es de su interés?

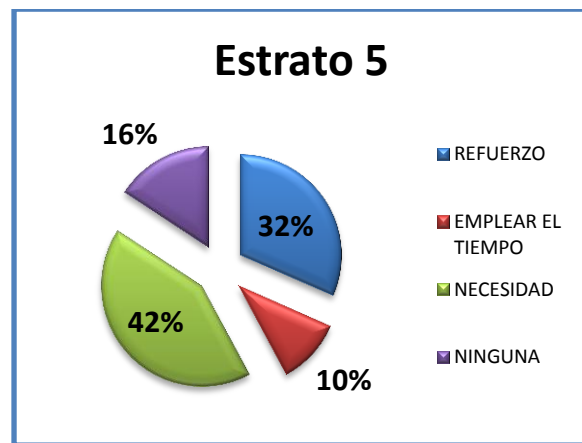
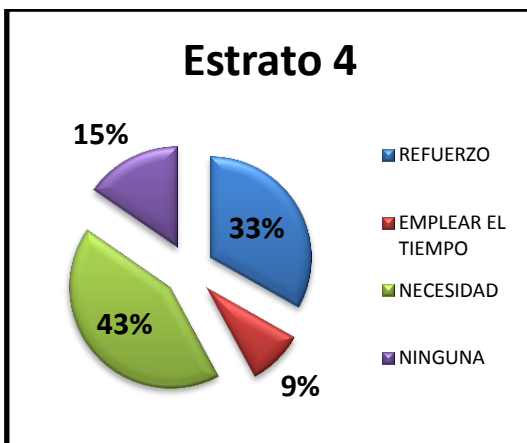


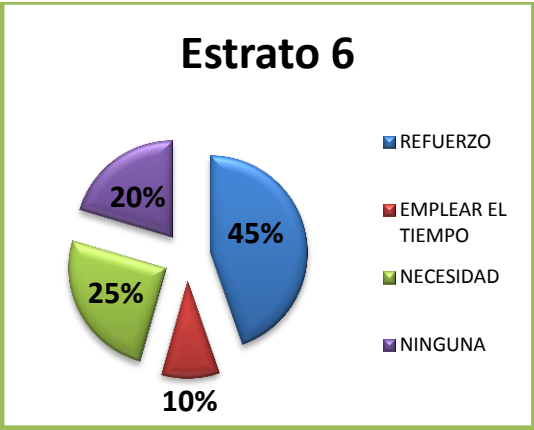
Aunque prima en todos los estratos el interés por el inglés conversacional, se puede notar un porcentaje considerable de interés en el inglés empresarial, en especial en el estrato 6, lo cual puede permitir la creación de cursos con este enfoque con el fin de atender dicha población, ya que tiende a aumentar la demanda de estos cursos por la entrada en vigencia del TLC.

6. ¿Cada cuánto considera usted que debería tomar un curso de inglés?



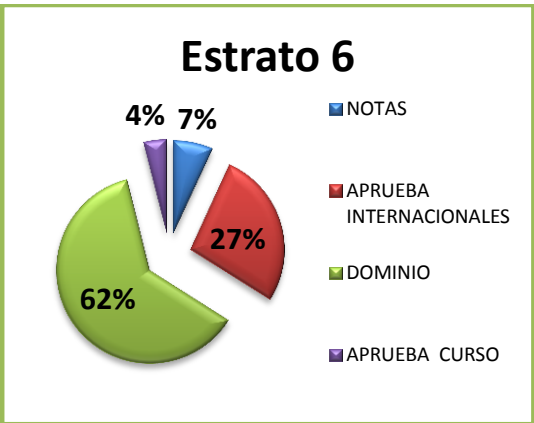
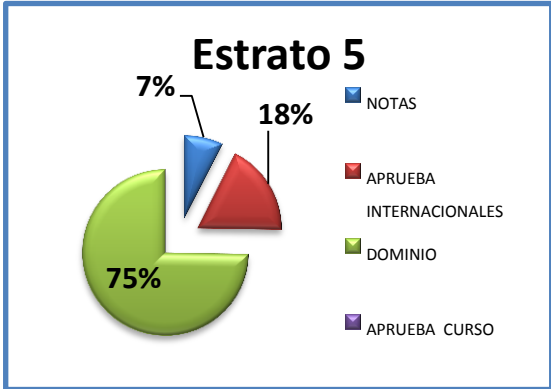
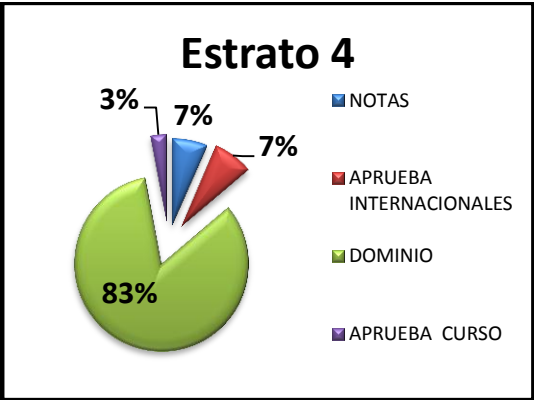
7. ¿Por qué realizaría usted un curso de inglés?





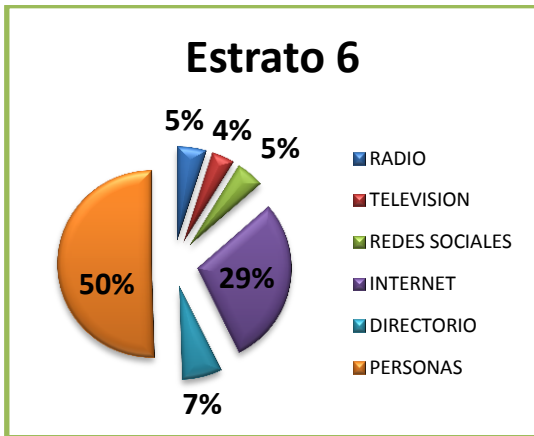
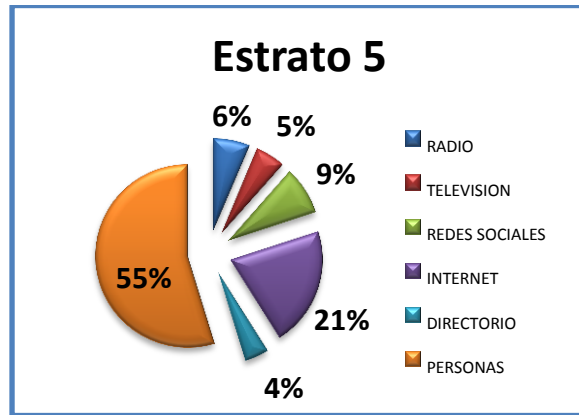
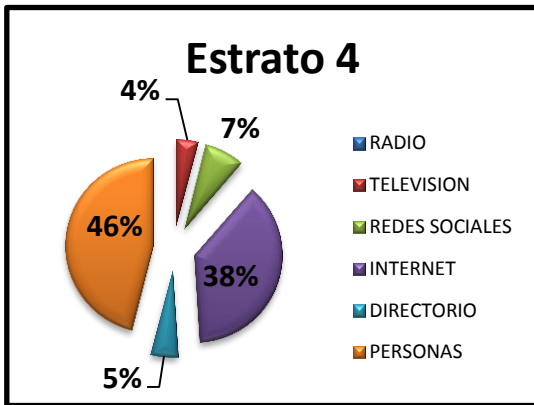
Se puede considerar, que sin importar el estrato socioeconómico de los habitantes de la ciudad de Bucaramanga, el estudio de una segunda lengua esta impulsado por exigencias laborales o académicas pues no es visualizado como una opción de progreso y generador de oportunidades de mejora.

8. Para usted el curso de ingles seria efectivo cuando:



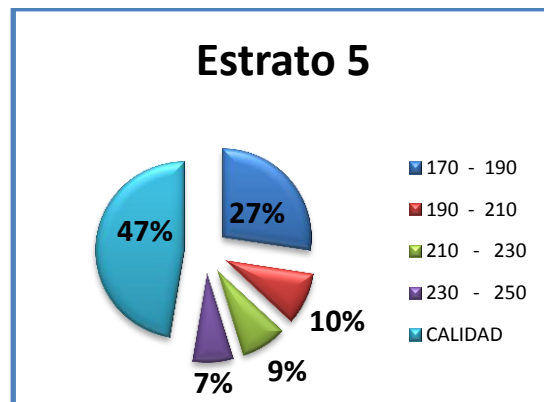
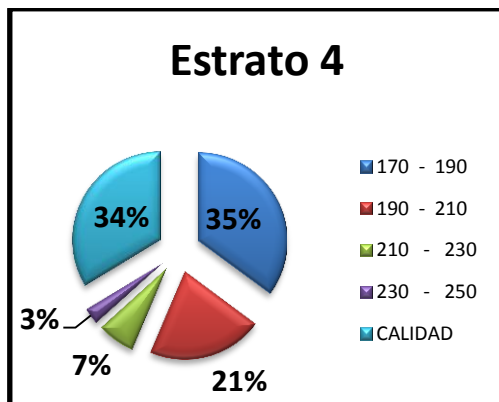
Se mantiene una variable dominante , que es el dominio del idioma, sin embargo, podemos ver que las personas de estrato 6 tienen un nivel de exigencia mayor, pues un porcentaje importante de dicha población considera que el curso es efectivo mediante la evaluación de exámenes de acreditación internacional, lo que conlleva a tener cursos de mayor complejidad.

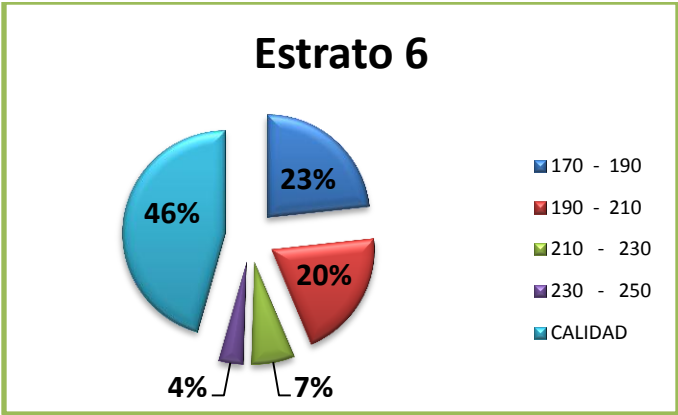
9. ¿Dónde busca información sobre los cursos de inglés?



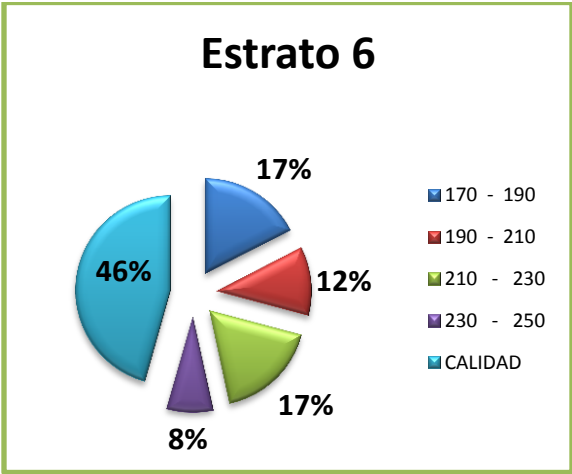
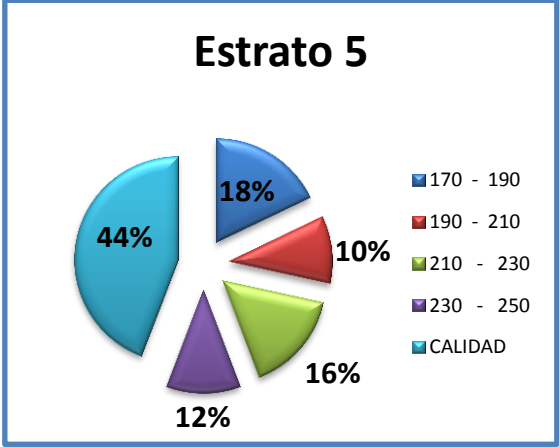
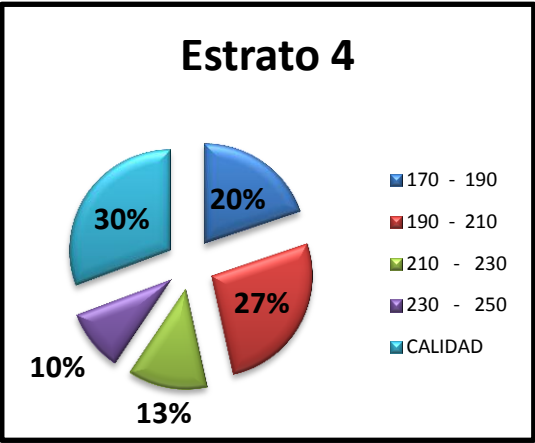
Se mantiene constante la tendencia en todos los estratos, por tener como fuente de información, a la hora de decidir en que instituto hacer sus cursos de ingles, a personas que ya hallan tenido la experiencia en dichas instituciones. La segunda fuente es el internet, fuente que el instituto comenzara a usar con fuerza con el diseño de la nueva pagina de la institución.

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un curso de inglés?





11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un curso de ingles personalizado?(máximo 10 personas por salón)



POSICIONAMIENTO

Estrato 4

	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto	Sexto	Séptimo	Octavo	TOTALES
Praxis	23	32	54	29	22	9	6	12	187
Playground	4	9	18	29	44	32	25	26	187
Colombo Americano	51	62	29	18	8	6	8	5	187
IDEI	4	11	27	30	33	29	33	20	187
Instituto de Lenguas UIS	84	51	19	10	7	6	4	6	187
Celai	5	6	10	17	20	57	44	28	187
Cecam	12	12	18	40	33	20	34	18	187
Caisa	4	4	12	14	20	28	33	72	187
	187	187	187	187	187	187	187	187	

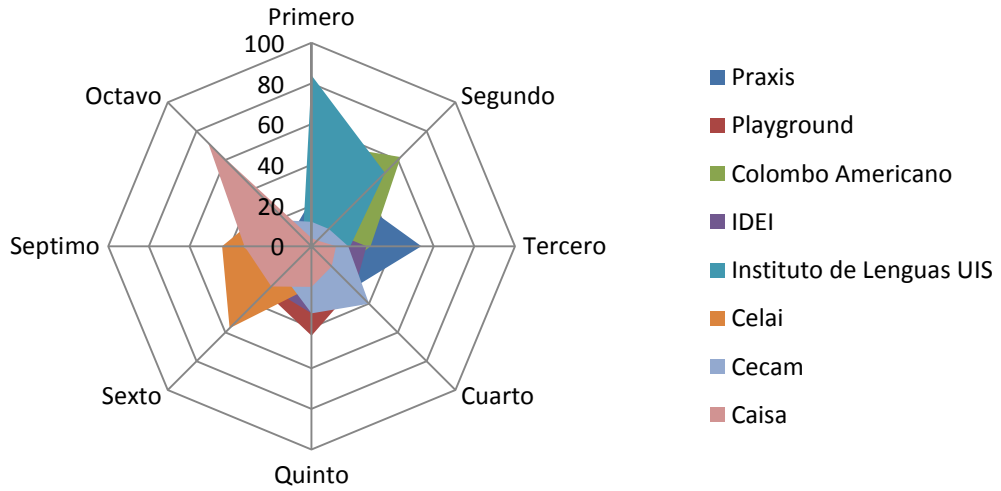
Estrato 5

	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto	Sexto	Séptimo	Octavo	TOTALES
Praxis	8	16	23	9	9	8	4	6	83
Playground	4	5	7	13	20	18	5	11	83
Colombo Americano	14	30	19	11	1	4	0	4	83
IDEI	4	5	9	21	17	11	7	9	83
Instituto de Lenguas UIS	41	16	9	4	9	0	0	4	83
Celai	4	0	6	5	13	24	20	11	83
Cecam	8	7	10	16	8	8	20	6	83
Caisa	0	4	0	4	6	10	27	32	83
	83	83	83	83	83	83	83	83	

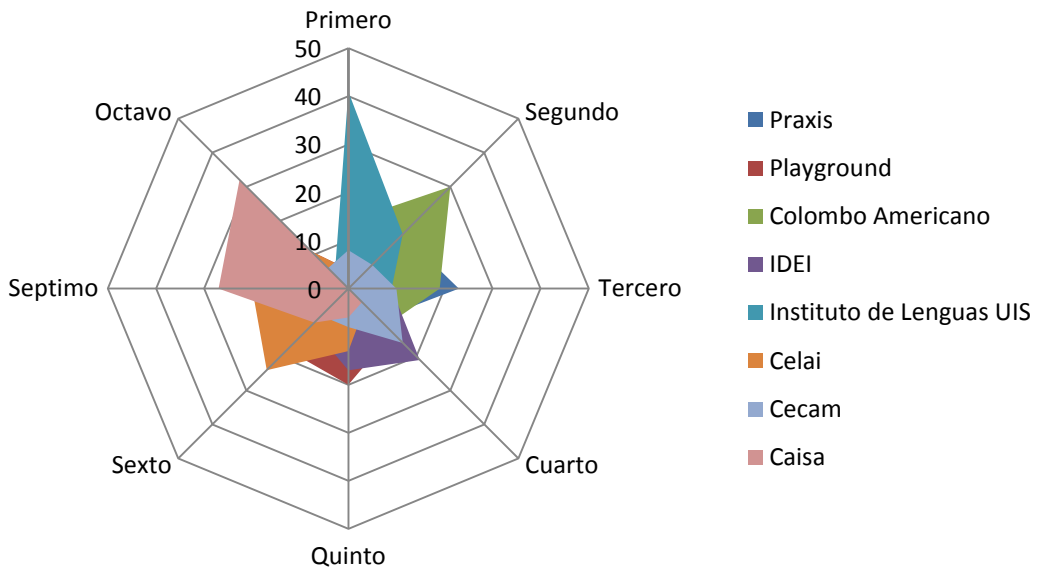
Estrato 6

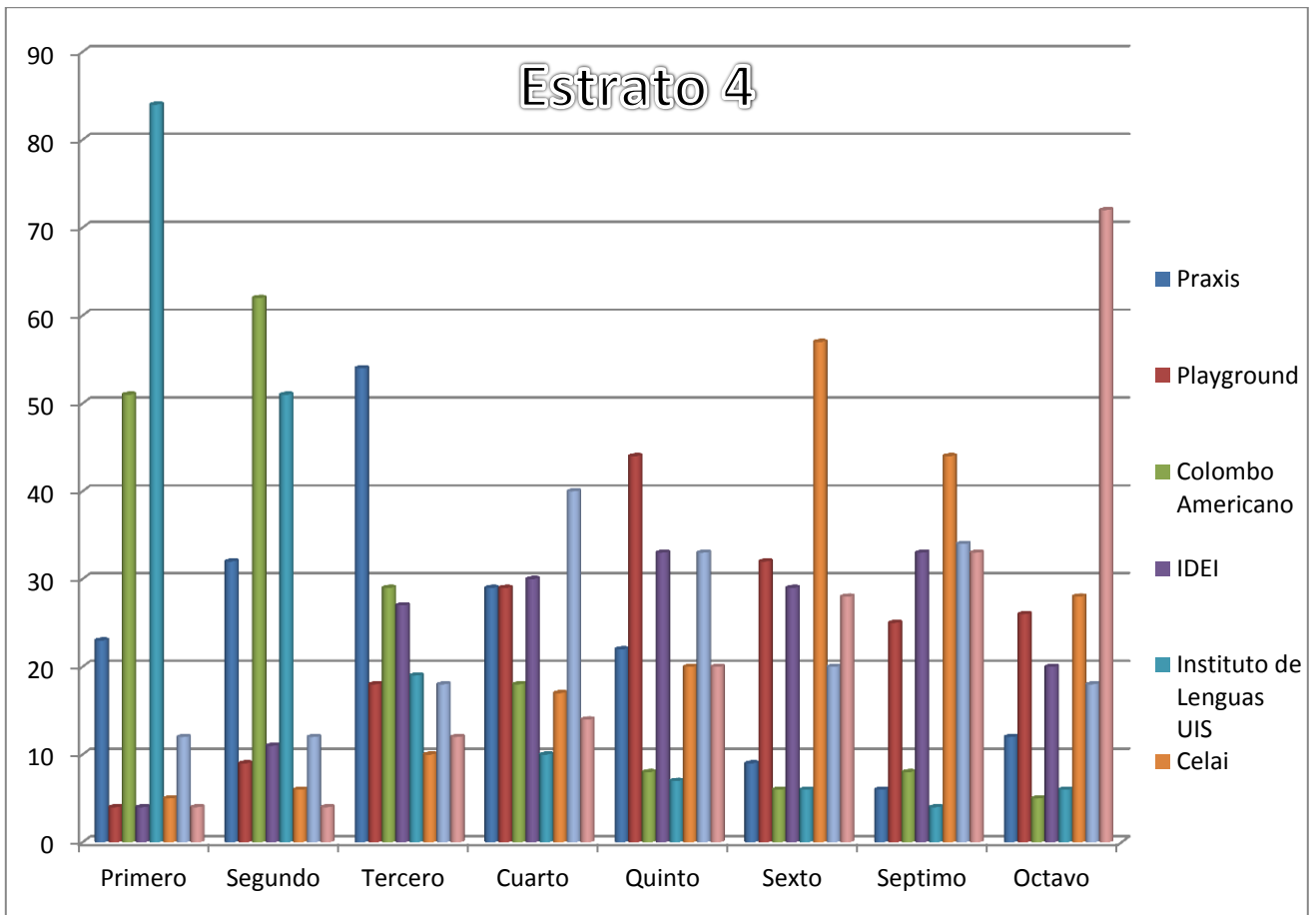
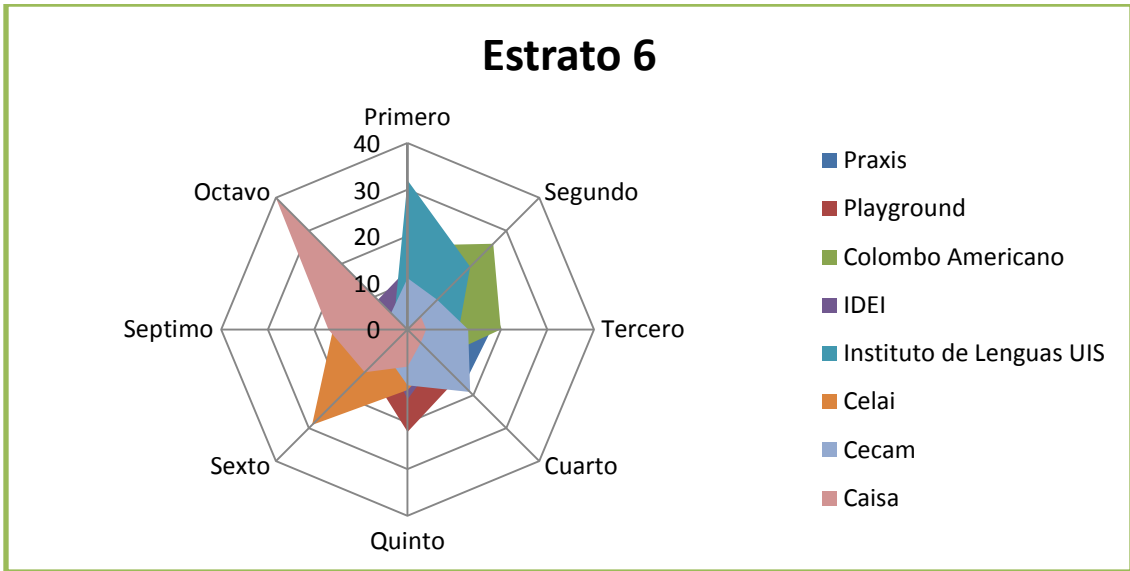
	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto	Sexto	Séptimo	Octavo	TOTALES
Praxis	8	9	18	17	6	11	12	9	90
Playground		5	7	15	22	12	14	15	90
Colombo Americano	18	26	20	9	7	6	0	4	90
IDEI	13	13	11	9	15	7	13	9	90
Instituto de Lenguas UIS	32	19	11	8	7	5	4	4	90
Celai	8	5	6	9	13	29	16	4	90
Cecam	11	9	13	19	12	7	14	5	90
Caisa		4	4	4	8	13	17	40	90
	90	90	90	90	90	90	90	90	

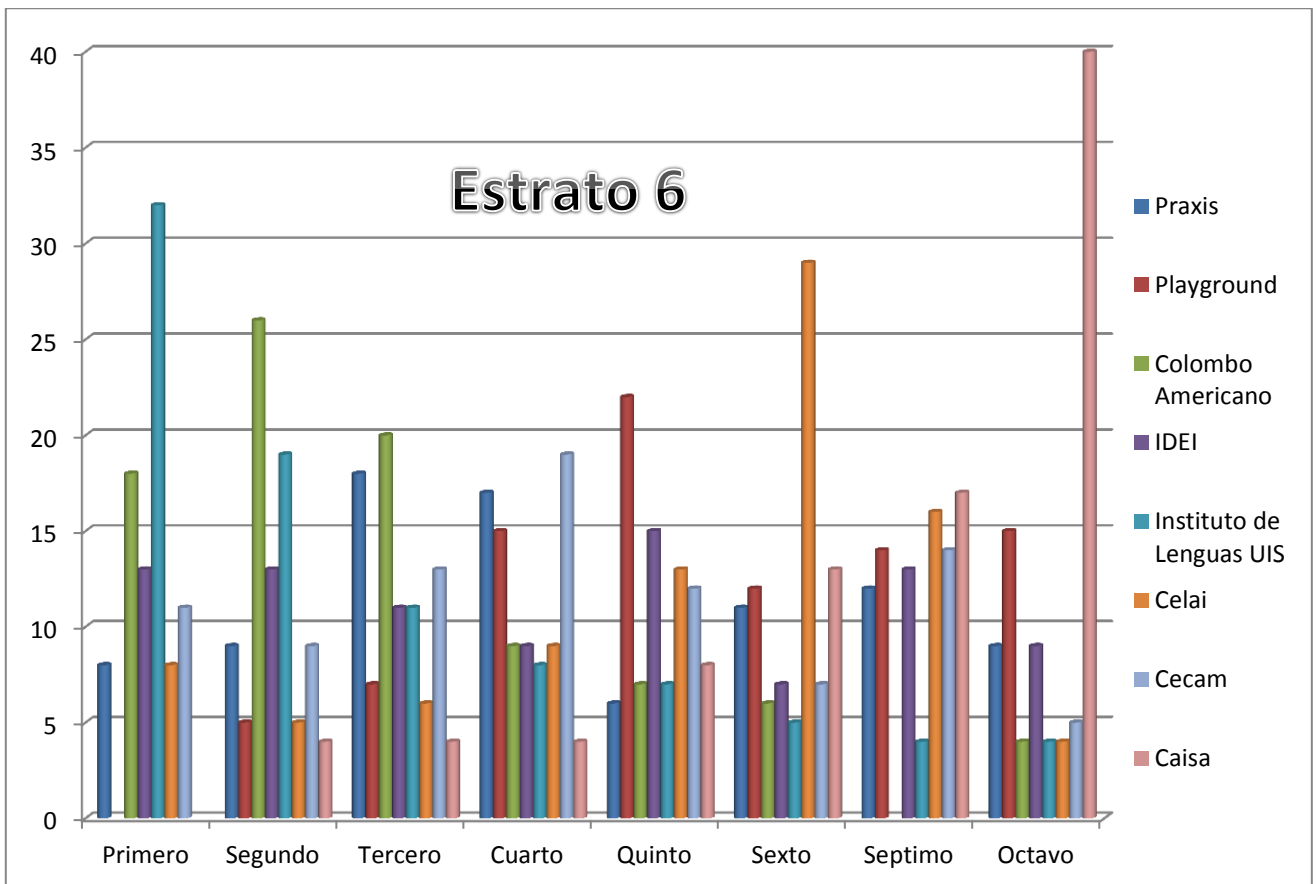
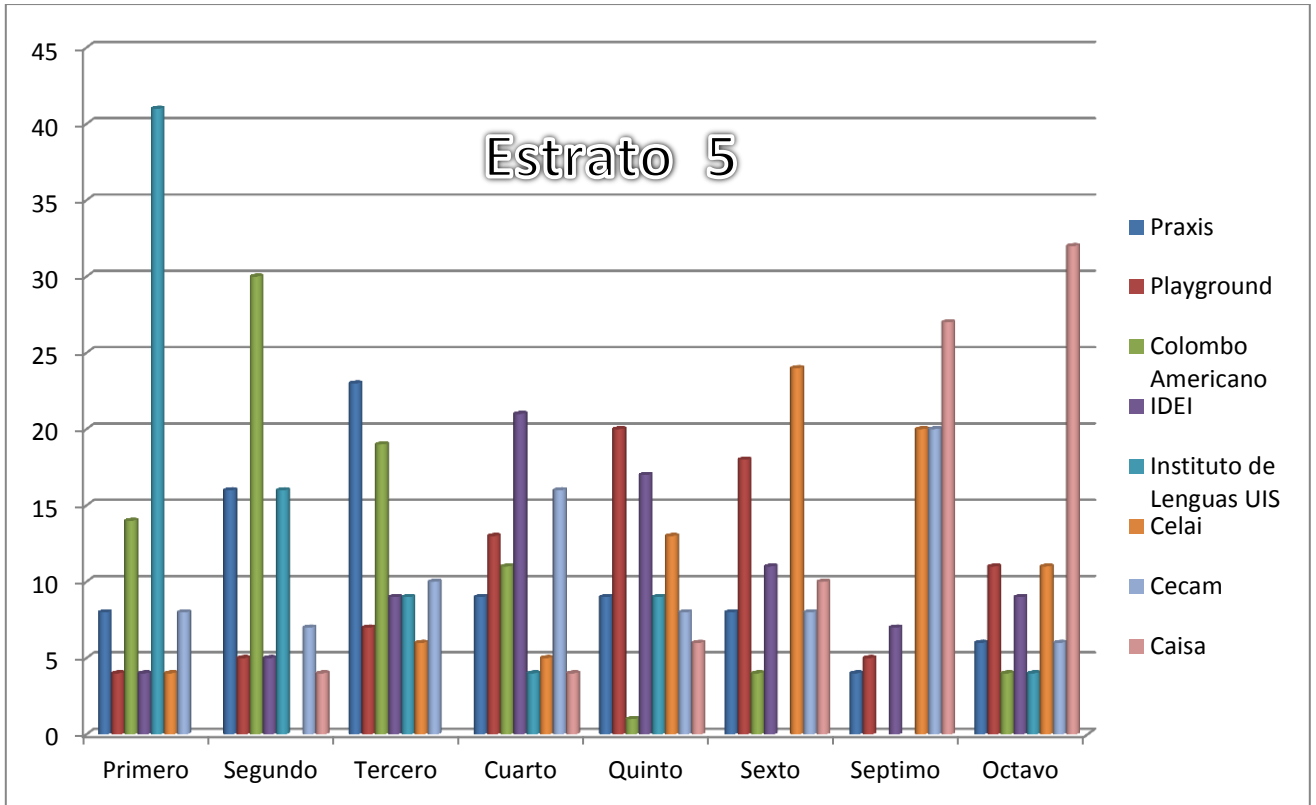
Estrato 4



Estrato 5



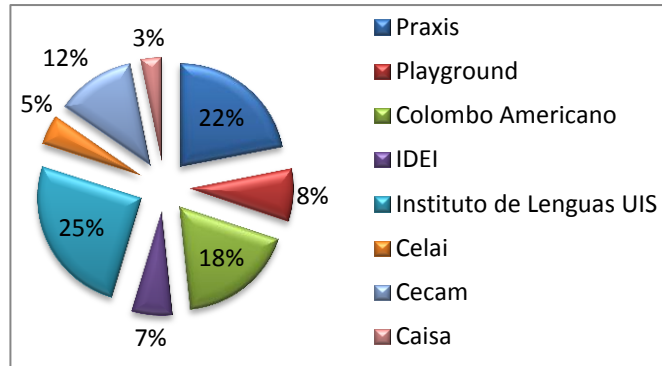




PUBLICIDAD

Praxis	118
Playground	44
Colombo Americano	98
IDEI	34
Instituto de Lenguas UIS	136
Celai	25
Cecam	66
Caisa	17

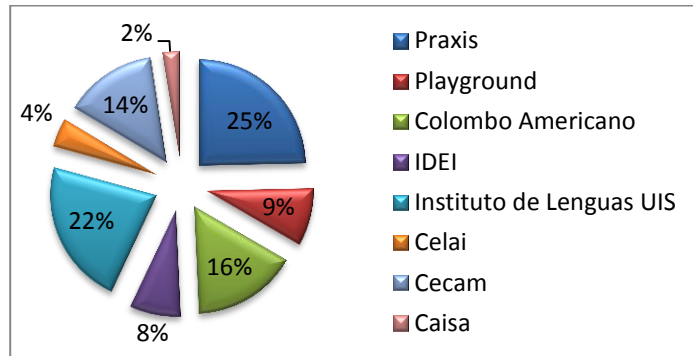
Estrato 4



PUBLICIDAD

Praxis	51
Playground	18
Colombo Americano	33
IDEI	16
Instituto de Lenguas UIS	46
Celai	9
Cecam	29
Caisa	5

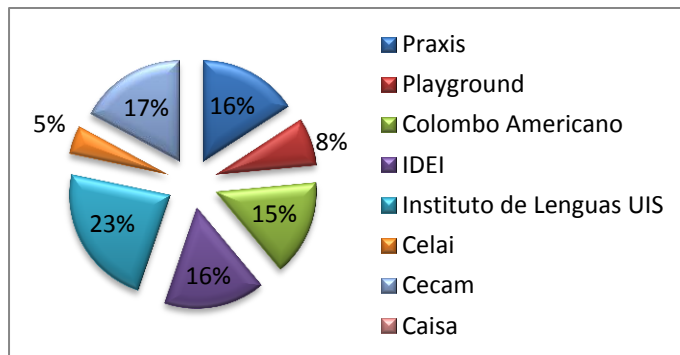
Estrato 5



PUBLICIDAD

Praxis	35
Playground	17
Colombo Americano	34
IDEI	36
Instituto de Lenguas UIS	51
Celai	10
Cecam	38
Caisa	0

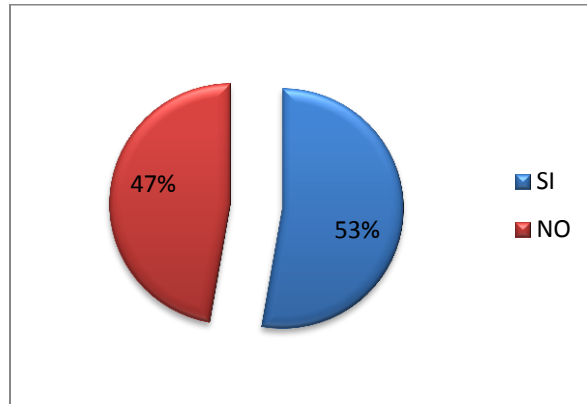
Estrato 6



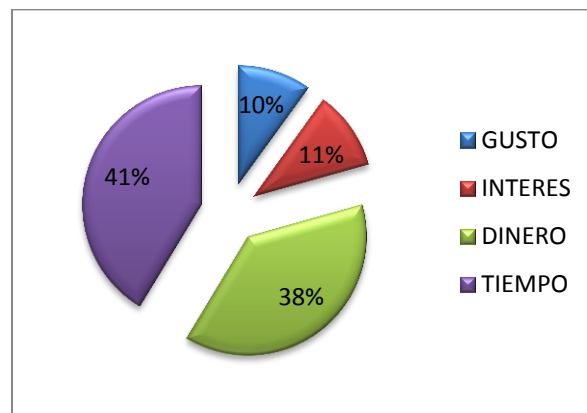
INFORME ESTRATO 3

SI	NO				
64	121				
GUSTO	INTERES	DINERO	TIEMPO		
12	13	46	50		
REFUERZO	PROMOCIONES	VACACIONES	CUALQUIER		
28	16	58	83		
RAPIDEZ	DOMINIO	REFUERZO	PREPARACION		
20	152	8	5		
SITUACIONAL	GRAMATICO	TECNICO	EMPRESARIAL	CONVERSACIONAL	
10	14	14	27	120	
MENSUAL	DOS MESES	TRIMESTRAL	SEMESTRAL		
88	11	30	56		
REFUERZO	EMPLEAR EL TIEMPO	NECESIDAD	NINGUNA		
51	18	87	29		
NOTAS	EXAMENES INTERNACIONALES	DOMINIO	APRUEBA		
7	4	165	9		
RADIO	TELEVISION	REDES SOCIALES	INTERNET	DIRECTORIO	PERSONAS
3	6	13	74	4	85
\$170 - \$190	\$190 - \$210	\$210 - \$230	\$230 - \$250	CALIDAD	
73	34	12	2	64	
\$170 - \$190	\$190 - \$210	\$210 - \$230	\$230 - \$250	CALIDAD	
48	52	20	9	56	
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA		
14	9	72	90		
TOTALMENTE	GRAN PROPORCION	MUY POCO	NO AFECTA		
127	39	11	8		

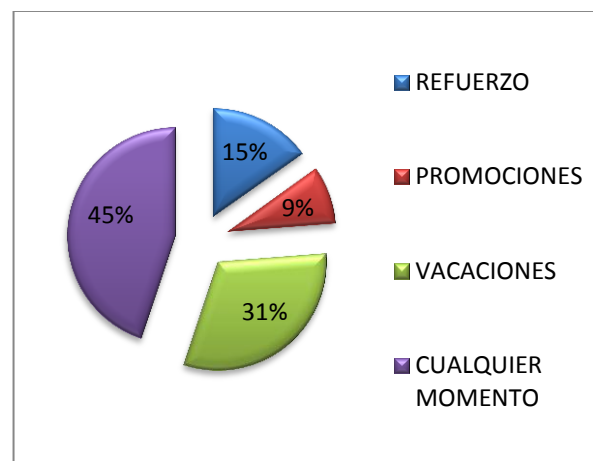
1. ¿Ha realizado cursos de inglés?



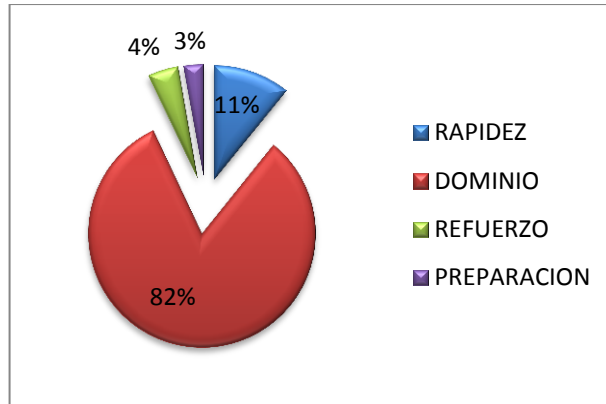
2. Si NO ha realizado dicho curso ¿Por qué motivo no lo ha realizado?



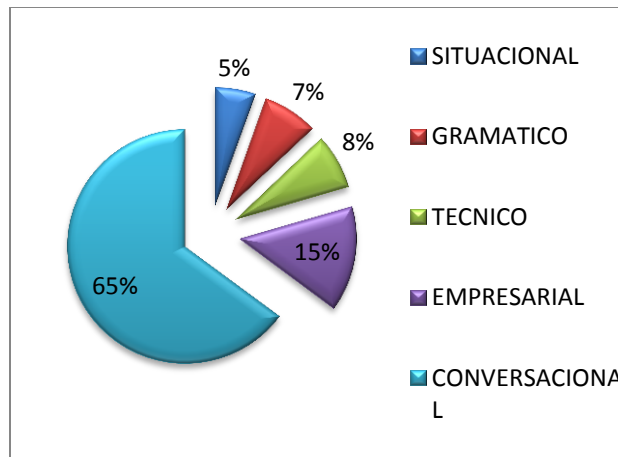
3. ¿Cuándo realizaría un curso de inglés?



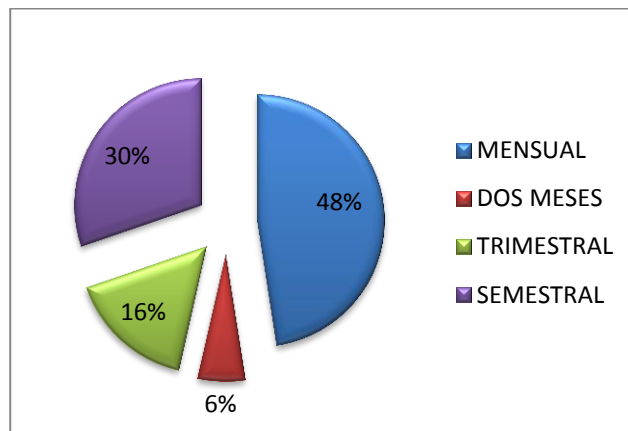
4. ¿Qué buscaría en un Instituto de inglés?



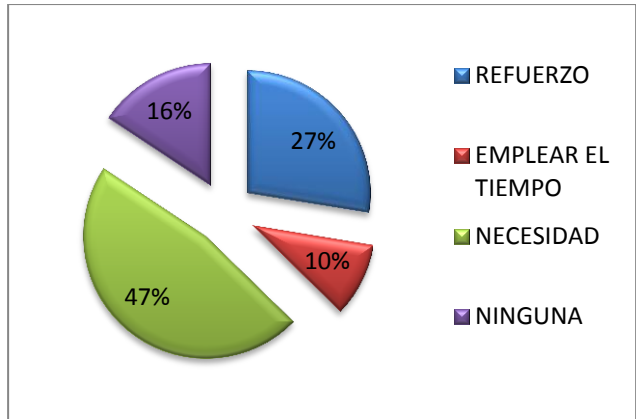
5. ¿Qué tipo de manejo del inglés es de su interés?



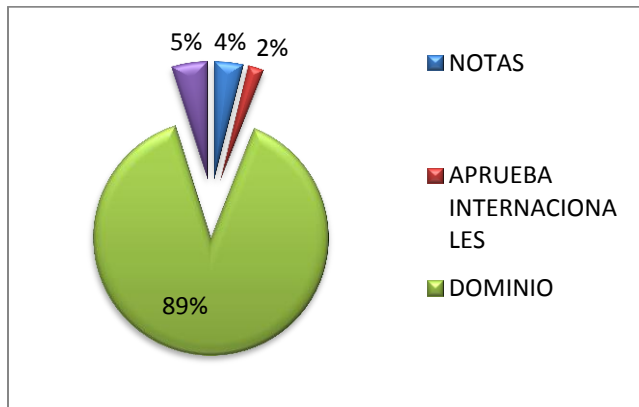
6. ¿Cada cuánto considera usted que debería tomar un curso de inglés?



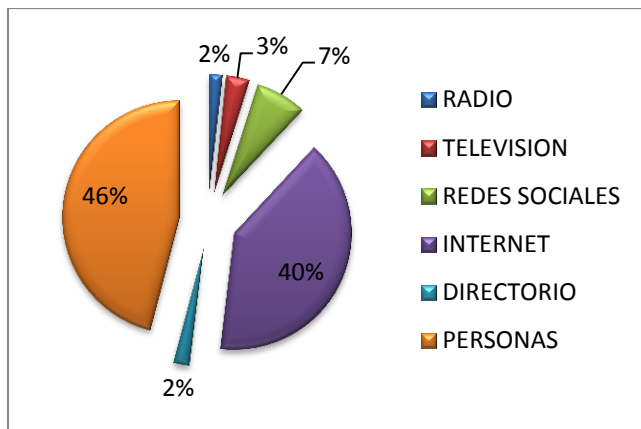
7. ¿Por qué realizaría usted un curso de inglés?



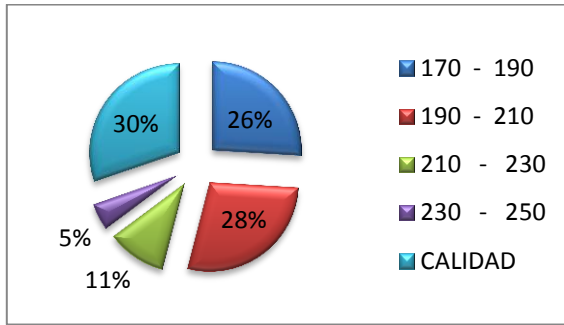
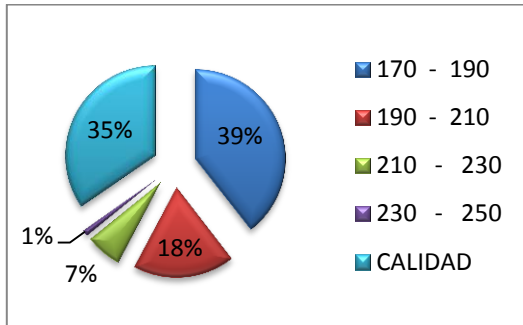
8. Para usted el curso de inglés sería efectivo cuando:



9. ¿Dónde busca información sobre los cursos de inglés?

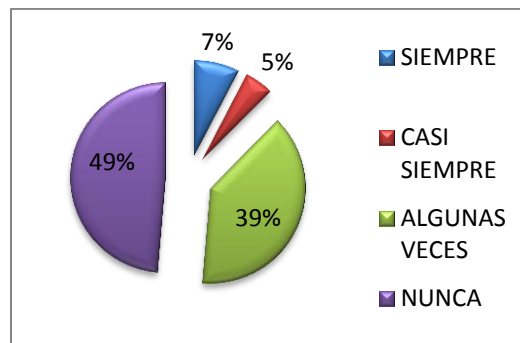


10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un curso de inglés?

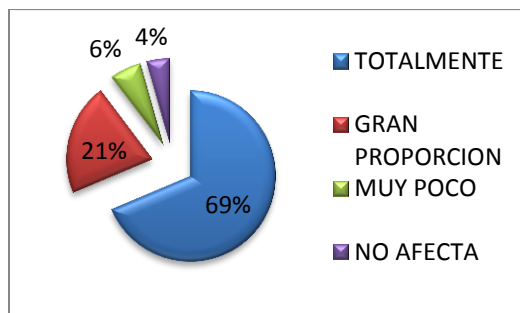


En la parte izquierda vemos la proporción de lo que se pagaría por un curso de inglés normal y en la parte derecha encontramos la proporción de pago por un curso personalizado (máximo 10 personas).

11. ¿Cambiaría el instituto en el cual realiza su curso de inglés si encontrara otro instituto con programas en promoción?



12. ¿Considera usted que la preparación y calidad de los profesores, afecta la calidad del curso y su aprendizaje?



POSICIONAMIENTO

Praxis	19	38	61	17	13	6	9	7
Playground	1	6	24	47	36	13	19	24
Colombo Americano	41	60	25	20	12	7	2	3
IDEI	1	4	14	22	24	31	40	34
Instituto de Lenguas UIS	96	50	15	5	2	1	1	0
Celai	1	2	3	21	28	47	38	30
Cecam	10	8	18	24	35	26	36	13
Caisa	1	2	10	14	20	39	25	59

PUBLICIDAD

Praxis	98
Playground	22
Colombo Americano	86
IDEI	9
Instituto de Lenguas UIS	37
Celai	12
Cecam	63
Caisa	17

Esta es la tabla de datos donde se muestra la cantidad de encuestados que consideraron la posición de cada uno de los institutos y adicional una tabla donde se muestra la cantidad de personas que han visto algún tipo de publicidad sobre las diferentes instituciones.

