

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING POR PRODUCTO PARA LA
EMPRESA INSTITUTO DE ENSEÑANZA INGLES IDEI LTDA, BUCARAMANGA, 2008**

LUISA MARGARITA GRANADOS DURAN

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIA FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA DE MARKETING
BUCARAMANGA
2008**

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING POR PRODUCTO PARA LA
EMPRESA INSTITUTO DE ENSEÑANZA INGLES IDEI LTDA, BUCARAMANGA, 2008**

LUISA MARGARITA GRANADOS DURAN

**Monografía como requisito para optar el título
Especialista en Gerencia estratégica de Marketing**

Director

HERNAN PABON BARAJAS

Ingeniero Industrial

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIA FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA DE MARKETING
BUCARAMANGA
2008**

CONTENIDO

| | Pag |
|---|-----|
| INTRODUCCION | 14 |
| CAPITULO 1: GENERALIDADES | 16 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 17 |
| 1.1. JUSTIFICACION | 17 |
| 1.2. HIPOTESIS | 18 |
| 1.3. ALCANCES Y LIMITACIONES | 19 |
| 1.4. OBJETIVOS | 19 |
| 1.4.1. Objetivo General | 17 |
| 1.4.2. Objetivos Epecíficos | 19 |
| 1.5. MARCOS REFERENCIALES | 20 |
| 1.5.1. Marco Contextual | 20 |
| 1.5.2. Marco Conceptual | 21 |
| 1.5.3. Marco Teórico | 23 |
| 1.5.4. Marco Legal | 28 |
| 1.6. DISEÑO METODOLOGICO | 31 |
| 1.7. AUDITORIA INTERNA POR PROCESOS | 32 |
| 1.7.1. Proceso Estratégico | 32 |
| 1.7.2. Proceso de Producto y Servicio, e Investigación y Desarrollo | 34 |
| 1.7.3. Proceso de Mercadeo, Comunicación y Ventas | 45 |
| 1.7.4. Proceso de Distribución y Servicio al Cliente | 46 |
| 1.7.5. Proceso de Administración del talento humano y la organización | 46 |

| | |
|---|----|
| CAPITULO 2: ANALISIS DEL SECTOR | 49 |
| 2. FACTORES GENERALES DEL ENTORNO | 49 |
| 2.1. TENDENCIAS MACROECONOMICAS Y SOCIALES | 49 |
| 2.2. BLOQUE DE LA COMPETENCIA – MERCADO RELEVANTE | 53 |
| 2.2.1. Amenaza de Nuevos Competidores Actuales | 54 |
| 2.2.2. Rivalidad de los Competidores Actuales | 56 |
| 2.2.3. Sustituto Directos e Indirectos | 61 |
| 2.3. ANALISIS DE LA DEMANDA | 63 |
| 2.3.1. Tendencias del Usuario Final | 63 |
| 2.3.2. Demanda Primaria | 65 |
| 2.3.3. Demanda Secundaria | 65 |
| 2.3.4. Segmentación por Objetivos | 66 |
| 2.4. BLOQUE DE LA CADENA DE VALOR | 68 |
| 2.4.1. Poder de Negociación de los Clientes | 68 |
| 2.4.2. Poder de Negociación de los Proveedores | 69 |
| | |
| CAPITULO 3: ANALISIS DOFA COMPETITIVO | 72 |
| 3. VARIABLES DEL MARKETING | 72 |
| 3.1. PRODUCTO | 72 |
| 3.2. PRECIO | 72 |
| 3.3. VENTAS | 73 |
| 3.4. DISTRIBUCION Y LOGISTICA | 73 |
| 3.5. SERVICIO AL CLIENTE | 73 |

| | | |
|---------|---|----|
| 3.6. | COMUNICACION: PROMOCION Y PUBLICIDAD | 74 |
| 3.7. | INVESTIGACION Y DESARROLLO | 74 |
| 3.8. | ANALISIS ESTRUCTURAL | 78 |
| 3.8.1. | Definición de Variables | 78 |
| 3.8.2. | Matriz de Impacto | 80 |
| 3.9. | OBJETIVOS ESTRATEGICOS | 83 |
| 3.9.1. | Objetivos Estratégicos Empresariales | 83 |
| 3.9.2. | Objetivos Estratégicos por Producto | 84 |
| 3.10. | MAPA ESTRATEGICO DEL BALANCED SCORECARD (BSC) | 85 |
| 3.10.1. | Indicadores – Perspectiva Financiera | 86 |
| 3.10.2. | Indicadores – Perspectiva Clientes | 86 |
| 3.10.3. | Indicadores – Perspectiva Procesos | 87 |
| 3.10.4. | Indicadores – Perspectiva Formación y Crecimiento | 87 |
| 3.11. | PROPUESTA DE VALOR | 87 |
| 3.11.1. | Que Crear? | 89 |
| 3.11.2. | Que Incrementar? | 89 |
| 3.11.3. | Que Eliminar? | 90 |
| 3.11.4. | Que Reducir? | 90 |
| 3.12. | MIX DE ESTRATEGIAS | 91 |
| 3.12.1. | Acciones del BackOffice | 91 |
| 3.12.2. | Estrategías e Iniciativas del FrontOffice | 92 |
| 3.12.3. | Presupuesto por Estrategía | 99 |
| 3.12.4. | Análisis y Evaluación de Estrategía | 97 |

| | |
|-------------------------------------|-----|
| CAPITULO 4: CONSIDERACIONES FINALES | 98 |
| 4. CONCLUSIONES | 98 |
| 5. RECOMENDACIONES | 101 |
| BIBLIOGRAFIA | 103 |
| ANEXOS | 105 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pag |
|---|-----|
| Figura 1 Organigrama IDEI Ltda | 33 |
| Figura 2 Ciclo de Experiencia del Cliente | 38 |
| Figura 3 Matriz de Planificación de Portafolio de Productos | 40 |
| Figura 4 Matriz de Boston Consulting Group | 42 |
| Figura 5 Mapa de Clientes – Rentabilidad y Ventas | 44 |
| Figura 6 Mapa de Bucaramanga | 50 |
| Figura 7 Mapa Estratégico | 81 |
| Figura 8 Balanced ScoreCard IDEI Ltda | 85 |
| Figura 9 Curvas de Valor – Análisis Competitivo | 89 |

LISTA DE TABLAS

| | Pag |
|--|-----|
| Tabla 1 Valoración de atributos por Producto / Servicio | 36 |
| Tabla 2 Segmentación por Beneficios | 67 |
| Tabla 3 DOFA – Variable Del Marketing Mix – Producto y Servicio | 72 |
| Tabla 4 DOFA – Variable Del Marketing Mix – Precio | 72 |
| Tabla 5 DOFA – Variable Del Marketing Mix – Ventas | 73 |
| Tabla 6 DOFA – Variable Del Marketing Mix – Distribución | 73 |
| Tabla 7 DOFA – Variable Del Marketing Mix – Servicio al Cliente | 74 |
| Tabla 8 DOFA – Variable Del Marketing Mix – Comunicación | 74 |
| Tabla 9 DOFA – Variable Del Marketing Mix – Investigación y Desarrollo | 74 |
| Tabla 10 Matriz de Impacto | 80 |
| Tabla 11 Resultados Variables Del Mapa Estratégico | 82 |
| Tabla 12 Presupuesto – Estrategia de Crecimiento | 96 |
| Tabla 13 Presupuesto – Estrategia de Marca | 96 |
| Tabla 14 Presupuesto – Estrategia de Posicionamiento | 97 |
| Tabla 15 Presupuesto – Estrategia de Comunicación | 97 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pag |
|--|-----|
| Anexo A Caracterización del Sector Educativo No Formal – Santander 2005/2008 | 105 |
| Anexo B Autoevaluación de la Actitud de Marketing de la empresa y Perfil para la efectividad en el Mercado | 106 |
| Anexo C Proyecciones de Población Colombia – Santander 2007 | 109 |
| Anexo D Cuestionario aplicado a los competidores actuales del Área Metropolitana de Bucaramanga | 115 |
| Anexo E Cuestionario de aspectos relevantes para la decision de compra | 116 |

RESUMEN

TITULO:

DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING POR PRODUCTO PARA LA EMPRESA INSTITUTO ENSEÑANZA INGLES IDEI LTDA, BUCARAMANGA, 2008*

AUTOR:

LUISA MARGARITA GRANADOS DURAN – Ingeniero Industrial**

PALABRAS CLAVE

Plan Estratégico de Marketing; Variables del Marketing Mix; Propuesta de Valor; Iniciativas del Backoffice; Estrategia del Frontoffice

DESCRIPCION:

La Comisión Nacional y Regional de Competitividad junto a los Proyectos Estratégicos 2007 – 2010 en Colombia contempla temas de cobertura, calidad y eficiencia de todos los sectores incluido el educativo. De esta manera, se responde a las exigencias de la globalización y se trabaja en hacer de la micro, pequeña, mediana y gran empresa un organismo flexible y proactivo al entorno local, regional e internacional.

El IDEI Ltda. empresa Bumanguesa se encuentra comprometida con garantizar el desarrollo de la competitividad de sus ciudadanos a través del dominio de una segunda lengua, el inglés. En la continua búsqueda de cumplir con la visión y misión del negocio se plantea la inquietud y necesidad de introducir nuevas formas de ser y hacer de la organización. La empresa objeto de la presente investigación reconoce en el Marketing Estratégico una posibilidad de crear estrategias a través un proceso de planeación enfocado en el mercado y los consumidores que permita construir una propuesta de valor superior y rentable.

Durante el desarrollo de la bitácora estratégica y operativa, se describe el ambiente interno y externo, se efectúa un análisis DOFA competitivo y se revisa una a una las variables del Marketing Mix: producto, precio, distribución, servicio al cliente, comunicación, promoción y publicidad e investigación y desarrollo; para concluir en una combinación de estrategias de crecimiento, marca, posicionamiento, comunicación y precio. Por último, se cuantifica en presupuestos individuales los cinco tipos de estrategias ofensivas y se efectúa una evaluación general de recomendaciones y conclusiones para la organización.

* Monografía

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas – Escuela de Estudios Industriales y Empresariales – Especialización en Gerencia Estratégica de Marketing – Director: Hernán Pabón Barajas – Ingeniero Industrial

SUMMARY

TITTLE

DESIGN OF A MARKETING STRATEGIC PLAN PER PRODUCT FOR THE COMPANY: INSTITUTO DE ENSEÑANZA INGLES, IDEI LTDA. BUCARAMANGA, 2008*.

AUTHOR

LUISA MARGARITA GRANADOS DURAN – Industrial Engineer**

KEY WORDS:

Marketing Strategic Plan, Variables of the Mix Marketing, Value Proposal, Back office Initiatives, Front office Strategies.

DESCRIPTION

The National and Regional Commission of Competitiveness and the Strategic Projects 2007 – 2010 in Colombia contemplate topics of coverage, quality, and efficiency of all sectors included education. Thus, all globalization requirements are answered and they work together in making the micro, small, medium, and big companies a proactive and flexible organism in the local, regional, and international environment.

IDEI LTDA., a company from Bucaramanga, is completely determined in guaranteeing the development of competitiveness of its citizens through the command of a second language, English. In the continuous searching to accomplish its business Vision and Mission it is outlined the need of introducing new ways of being and doing in the organization. The company object of this research recognizes that Strategic Marketing is a possibility of creating strategies through a planning process focused on the consumer market and it allows to build a superior and profitable value proposal.

During the development of this strategic and operational blog, the internal and external environment is described, a competitive DOFA analysis is made, and the Marketing Mix Variables are revised one by one: product, price, distribution, customer service, communication, promotion and advertising, research and development. All of these end up in a combination of growing strategies, brand positioning, communication and price strategies.

Finally, individual budgets have been quantified in five types of offensive strategies and a general evaluation of recommendations and conclusions were made for the organization.

* Monography

** Physical Mechanical Engineering Faculty – School of Industrial and Management Studies – Specialization in Strategic Marketing Management – HERNAN PABON BARAJAS, Industrial Engineer Director

INTRODUCCION

La economía colombiana está cada vez más integrada con los mercados internacionales. Un segundo idioma es el vehículo necesario para poder aprovechar sustancialmente las ventajas y nuevas oportunidades de negocio y de estudio tanto dentro como fuera de Colombia.

Tanto las empresas colombianas como las empresas internacionales que se localicen en el país, aumentan día a día la demanda de profesionales bilingües en la medida en que su interacción con proveedores y clientes internacionales así los demande. Claramente, los profesionales que logren demostrar habilidad en el manejo de una segunda lengua tienen una ventaja en comparación con aquellos que no puedan atender estas necesidades. Los empresarios también deben invertir en mejorar su habilidad de comunicarse en más de una lengua. Además de tener ventajas para negociar con proveedores y clientes, se tiene la meta de conquistar mercados en el exterior lo que se traduce en un reto por conocer la cultura de los nichos de mercado que pretenden conquistar.

De esta manera, la temática anteriormente expuesta es atacada desde dos ángulos en Colombia:

1. La Comisión Nacional y Regional de Competitividad se encuentra proyectando una estrategia integradora, de proyectos regionales y de venta de la región, apoyados en los objetivos de internacionalización del departamento, de la infraestructura, el marketing territorial y la innovación buscando ubicarnos en la vitrina mundial con alto reconocimiento.
2. Los proyectos estratégicos 2007 – 2010 en Colombia, en el caso del sector educativo contemplan temas de cobertura, calidad, y eficiencia de este segmento. Actualmente, se estudia el impacto en la educación preescolar, básica, secundaria y superior, con un proyecto medular titulado “Colombia Bilingüe”. Este plan es hoy ejecutado a través de las 10 secretarías de educación en las que se ha establecido el piloto para su desarrollo y

evaluación (San Andrés, Cartagena, Cali, Bucaramanga, Bogotá, Cundinamarca, Soacha, Medellín Antioquia, Manizales).

Para Colombia, el bilingüismo ocupa un lugar preponderante en la agenda interna, para la mejora de la competitividad del país en los próximos años. El fenómeno de la globalización ha traído a los países grandes oportunidades pero, al mismo tiempo, grandes desafíos. La inserción de un país en la economía global le genera mayor competencia a los mercados locales.

La ciudad de Bucaramanga es hoy por hoy eco de las propuestas y puestas en marcha de los proyectos de mejora de la competitividad e internacionalización, lo que propone a las empresas de todos los sectores su participación, preparación y respuesta a los retos de la globalización.

El Instituto de Enseñanza Inglés, IDEI Ltda. desde 1993 ha buscado participar de las oportunidades que el entorno local, nacional e internacional; con el fuerte propósito de cambiar el esquema de enseñanza tradicional, haciéndolo más dinámico y con un enfoque conversacional. Esta empresa bumanguesa de trayectoria se encuentra comprometida con garantizar el desarrollo de la capacidad de los ciudadanos para manejar al menos una lengua extranjera, el inglés.

CAPITULO 1: GENERALIDADES

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El manejo de una segunda lengua en el mundo globalizado se convertirá, a mediano o largo plazo, en un requisito obligatorio para que los profesionales puedan acceder a empleos calificados y para que los empresarios mantengan relaciones comerciales perdurables y rentables. Por lo tanto, el reto es grande; se requiere la preparación de profesionales y empresarios para que puedan enfrentar las exigencias del mundo globalizado y ser los suficientemente competitivos para continuar participando y generando utilidades.

El Instituto de Enseñanza Inglés IDEI Ltda. dedicado a la educación no formal de este idioma, participante de un mercado bastante competido a nivel de Bucaramanga y caracterizado por su antigüedad en el sector educativo busca responderse varias inquietudes respecto de las oportunidades que el entorno le ha planteado respecto a la competitividad y las exigencias de la aldea global. Estas inquietudes están relacionadas con la posibilidad de contar con una perspectiva completa de los clientes para identificar las mejores oportunidades de ventas. De igual manera, determinar a quien están dirigidas las ventas; si estas se identifican con un grupo determinado de clientes. Si es viable distinguir el producto o servicio de los que ofrece la competencia. Y por ultimo, concretar si existen tácticas de marketing que puedan reportar mejores resultados.

Las respuestas a estos interrogantes desean ser conectadas a resultados más sobresalientes frente al mercado que actualmente se atiende como frente a nuevos consumidores; a un portafolio de productos y servicios impactantes y al fortalecimiento del BackOffice de la empresa debido a que ahora son más exigentes los clientes, y resulta cada vez más difícil atraer y retenerlos.

Los retos, las oportunidades y amenazas determinadas por la Comisión Nacional y Regional de Competitividad junto a los proyectos estratégicos 2007 – 2010 en Colombia hacen que el IDEI Ltda. se pregunte:

¿SE DEBE INTRODUCIR DISTINTAS FORMAS DE SER Y HACER EN LA ORGANIZACIÓN A LA LUZ DE NUEVAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS DESARROLLADAS A PARTIR DE UN PLAN MARKETING?

En busca de una clara definición del problema de investigación y bajo las premisas de que información se necesita, como se debe obtener y sus causas para la empresa Instituto de Enseñanza Ingles IDEI Ltda. se amplía de la siguiente manera:

“Determinar las características del mercado del Area Metropolitana de Bucaramanga (A.M.B.) y las preferencias de los consumidores para diseñar un Plan Estratégico de Marketing por producto direccionado acertadamente al mercado objetivo, al posicionamiento, línea de producto, al precio, a la distribución, a la fuerza de ventas, al servicio, a la publicidad, a la promoción y a la investigación y desarrollo.”

1.1. JUSTIFICACION

Actualmente las empresas sin importar su tamaño se van abriendo paso al concepto de marketing estratégico en el que las decisiones comerciales tienen un tratamiento preferencial en la dirección estratégica de la empresa. Especialmente en lo que refiere a la búsqueda de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos y tecnologías productivas.

El Marketing Estratégico apunta explícitamente a la ventaja competitiva basado en el conocimiento a fondo de los consumidores y su mercado objetivo. De manera que este, se ocupa de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales logrando convertirlas en oportunidades empresariales rentables ¹

El desarrollo del marketing estratégico se basa en el análisis de los consumidores, competidores y otras fuerzas del entorno que puedan combinarse con otras variables

¹ Dirección de Marketing, Edición del Milenio, Philip Kotler, Capítulo 1 Página 2

estratégicas para alcanzar una estrategia empresarial integral. Por esta razón, el Plan de Marketing va de la mano para que se pueda establecerse la forma en que las metas y objetivos de la estrategia se puedan llevar a la realidad. De esta manera, la empresa puede contar con un estudio de interés en ambas vías tanto académico como empresarial.

Para el IDEI Ltda. el diseño de un Plan de Marketing, desempeña un papel fundamental como frontera entre la empresa y sus clientes, competidores y la totalidad de los grupos de interés presentes en el día a día del negocio. La construcción del mismo desde la perspectiva de servicio, producto, precio, distribución, ventas, investigación y desarrollo, segmentación y comunicación dará como resultado el diagnóstico de la situación actual, las debilidades y fortalezas, las oportunidades y amenazas y lo más valioso la mejor orientación en la generación de estrategias que impacten la realidad de la empresa.

1.2. HIPOTESIS

Las hipótesis propuestas a continuación hacen énfasis en la información de mayor interés para la organización y sobre la cual se espera construir estrategias, conociendo el mercado, las preferencias de los consumidores y las variables que acompañan el producto y servicios final ofrecidos por IDEI Ltda. De esta manera las hipótesis se traducen en postulados de las estrategias que se requiere desarrollar en la empresa y que harían parte de los resultados de la investigación:

Hipótesis 1: La segmentación del mercado del Área Metropolitana de Bucaramanga A.M.B. está dada por grupos tales como: personas naturales, personas jurídicas privadas y personas jurídicas oficiales.

Hipótesis 2: El Mercado empresarial en el Área Metropolitana de Bucaramanga A.M.B. es un mercado atractivo que requiere atención particular con intereses particulares.

Hipótesis 3: Los competidores actuales utilizan criterios de segmentación equivalentes al del Instituto de Enseñanza Inglés IDEI Ltda.

1.3. ALCANCES Y LIMITACIONES

El Instituto de Enseñanza Inglés IDEI Ltda. está interesado en atender de manera integral a los sectores empresariales activos en el Area Metropolitana de Bucaramanga A.M.B., quienes se encuentran participando del mercado global con relaciones comerciales que se esperan sean perdurables y rentables para ellos. De esta manera, se concreta que el alcance de la presente investigación concluirá con el diseño de un Plan Estratégico de Marketing, que resuma la búsqueda de un concepto vigente de esta organización con 15 años en el mercado. Se concluirá con una lista de estrategias que permitan establecer focos adicionales de nuevas ofertas (portafolio), mejor comprensión de la demanda actual, soluciones a puntos neurálgicos del desarrollo de la misión y visión del negocio.

Las limitaciones en el presente proyecto hacen referencia a los recursos de económicos, los cuales serán compensados con la participación de colaboradores tales como: los directivos del Instituto de Enseñanza Inglés IDEI Ltda. y su equipo de asesores corporativos externos.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General. Formular estrategias para la empresa Instituto de Enseñanza Inglés IDEI Ltda. para la toma de decisiones que incrementen su competitividad en el sector de educación no formal en Bucaramanga y su Área Metropolitana a través del diseño de un Plan de Marketing por Producto durante el primer semestre del año 2008.

1.4.2. Objetivos Específicos:

- Describir el ambiente externo e interno de la empresa para conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, recursos disponibles y portafolio actual, entre otros.
- Diseñar un Plan Estratégico de Marketing por Producto para la empresa.

- Formular alternativas estratégicas que estimulen la reflexión sobre los productos y servicios, precio, penetración, distribución y cobertura, gastos, anuncios y publicidad e investigación y desarrollo relacionado con el portafolio de la empresa.

1.5. MARCOS REFERENCIALES

1.5.1. Marco Contextual. Los siguientes temas puestos sobre la mesa durante el año 2007 por la Comisión Nacional y Regional de Competitividad, han mantenido a Santander y por supuesto su capital Bucaramanga, integrada en una estrategia de internacionalización de la región en base a sus proyectos locales que pueden hacer parte de la vitrina mundial. Por otro lado, los proyectos estratégicos 2007 – 2010 en Colombia, en el caso del sector educativo contemplan el aprendizaje de una segunda lengua como un factor de impacto en la educación preescolar, básica, secundaria y superior. A través de las 10 secretarías de educación, el proyecto conocido como “Colombia Bilingüe” incluye nuevamente a la ciudad de Bucaramanga dentro del panorama de capacitación y modernización.

De esta manera se presenta al IDEI Ltda., empresa Bumanguesa participante del sector educativo no formal como proveedor de educación para dominio de una segunda lengua: inglés. Su portafolio de productos y servicios esta compuesto por cursos regulares, cursos sabatinos, cursos empresariales y de preparación para examen Michigan y TOEFL. Ha participado del mercado local durante quince años con más 350 de egresados y con un grupo de 16 profesores colombianos y extranjeros. Su estructura organizacional se basa en la dirección de tres socios con especialidad administrativa, pedagógica – académica y comercial.

La originación de la búsqueda de cambio al interior de la organización anteriormente descrita responde a los actuales retos que propone la globalización y el tema de competitividad en Colombia. Es claro que para poder representar a América Latina como uno de los países más competitivos, Colombia debe trabajar en cinco frentes: desarrollo de los sectores de clase mundial, salto a la productividad y del empleo, informalidad,

ciencia y tecnología y promoción de la competencia.² Estos lineamientos y sus principales estrategias presentan para las empresas del sector de la educación no formal y relacionada con el manejo de una segunda lengua, desafíos y oportunidades de crecimiento.

Por esta razón, el IDEI Ltda. reconoce su necesidad primaria de revisar su estado actual, darse la oportunidad de repensar el negocio desde varias perspectivas, confrontar su ritmo con el del entorno global y reconocer en el Marketing Estratégico una posibilidad de construcción de estrategia en el oficio de la educación y enfrentar los agudos problemas de una PYME como cualquier otra en Colombia; con una menor posibilidad de diversificación y con sus limitaciones en términos de recursos de gestión.

1.5.2. Marco Conceptual

Plan de Marketing: Consiste en la elaboración de la planificación estratégica orientada al mercado. El contenido central del mismo define los objetivos que la empresa desea conseguir en cada unidad estratégica del negocio. De igual manera, crea la bitácora en el ámbito estratégico y operativo de la dirección de los procesos de ventas, costos, competidores, servicio, distribución, producto, precio, comunicación y promoción.³

Producto: El producto es un conjunto de atributos físicos y tangibles reunidos en una forma identificable que reúne características que satisfacen las necesidades o deseos del consumidor. El producto incluye el empaque, color, precio, prestigio del fabricante, prestigio del detallista y servicios que prestan estos últimos y el fabricante. Los productos comprende diferentes tipos de oferta tales como: bienes, servicios, experiencias, acontecimientos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.⁴

² www.weforum/pdf/gcr/pressreases/Spanish.doc

³ Dirección de Marketing, Edición del Milenio, Philip Kotler, Capítulo 3 Pagina 99

⁴ IDEM, Capítulo 1, Pagina 11

Promoción: Reúne distintas actividades que buscan comunicar los meritos del producto y persuadir al mercado objetivo para que sea adquirido. Incluye el Marketing Directo, programas de comunicación y publicidad, promoción de ventas y relaciones publicas.⁵

Precio: Variable dinámica que expresa en dinero el valor del producto. Esta variable es la responsable de la generación de ingreso y utilidades en la organización. Es una variable flexible que influye en la participación en la cuota de mercado y la rentabilidad.⁶

Servicio: Es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su prestación puede ir o no ligada a productos físicos.⁷

Distribución: Consiste en las diversas actividades que la organización desarrolla para hacer el producto accesible en el tiempo y en lugar al público objetivo. Requiere la identificación y comprensión del proceso de toma de decisiones en los distintos grupos de minoristas, mayoristas y empresas que efectúan la distribución física.⁸

Canales de distribución: Realiza la actividad de trasladar los bienes desde los fabricantes hasta los consumidores. Busca solucionar las dificultades que pudieran surgir respecto al momento, lugar, posesión de bienes y servicios por parte de quien los demande. Los integrantes de este canal recogen información, desarrollan comunicación persuasiva, genera el acuerdo final respecto de precio, se encargan del almacenamiento y movilidad física, y remuneran las facturas.⁹

Mix de producto: Es el conjunto total de productos y otros elementos relacionados (una diversidad de productos – líneas de productos) que un vendedor ofrece a sus compradores. Cada línea o sublínea contiene productos específicos. Las características

⁵ IDEM, Capitulo 3, Pagina 98

⁶ IDEM, Capitulo 15, Pagina 508

⁷ IDEM, Capitulo 14, Pagina 478

⁸ IDEM, Capitulo 3, Pagina 98

⁹ IDEM, Capitulo 16, Pagina 549

generales de un mix de productos son: la amplitud, la longitud, la profundidad y la consistencia.¹⁰

Sistema de logística integrado: Comprende la gestión de materiales, sistemas de flujo de materiales y la distribución física junto con la tecnología de la información.¹¹

Programa de publicidad: Es una comunicación no personal y pagada, de promoción de ideas, bienes o servicios, que lleva a cabo un patrocinador determinado. Esta herramienta puede tener por finalidad informar, persuadir y de refuerzo.¹²

1.5.3. Marco Teórico. Bajo la definición de Philip Hall Coombs y Manzoor Ahmed, la educación formal comprende el sistema educativo altamente institucionalizado, cronológicamente organizado y jerárquicamente estructurado que se despliega desde los primeros años de la escuela primaria hasta la finalización del programa universitario.¹³ Por otro lado, la **educación informal** permite adquirir y acumular conocimientos y habilidades mediante las experiencias diarias y la relación con el medio ambiente. De esta forma, la educación no formal es toda actividad educativa, organizada y sistemática realizada fuera del marco del ámbito oficial, con determinadas clases de aprendizaje, subgrupos particulares de la población y con unidades independientes. El proceso de acreditación esta enfocado en logros específicos, y no corresponde a modalidades de carreras ni grados académicos.

En la actualidad el campo de la educación no formal, se caracteriza que abarca numerosos aspectos de la educación permanente (alfabetización de adultos, programas de expansión cultural, programas de bilingüismo) en aspectos de la formación política, cívica y social; ambiental y ecológica; física; sanitaria; etc.

¹⁰ IDEM, Capitulo 13, Pagina 446

¹¹ IDEM, Capitulo 17, Pagina 603

¹² IDEM, Capitulo 19, Pagina 645

¹³ <http://revistadepedagogia.org/content/view/178/40/lang,es/>

La educación formal y no formal contempla la generación de competencias, el logro de la actuación, la asimilación de aprendizaje y la adquisición del conocimiento.

La educación no formal relacionada con el **aprendizaje de una segunda lengua**, es considerada una habilidad básica universal que facilita el acceso al conocimiento y permite la movilidad en el mercado laboral. Su dominio es una herramienta indispensable para poder ingresar y competir en el mundo globalizado. Actualmente es requisito fundamental para acceder a la tecnología de punta y a educación avanzada.

Los **Sistema Educativos** de la mayoría de los países del mundo busca el mejoramiento de las competencias en **inglés** como una estrategia central para mejora la competitividad. Un país con ciudadanos y ciudadanas capaces de comunicarse en inglés, con estándares internacionalmente comparables, en procesos de comunicación universal; permite crear un país participante de la economía global con apertura cultural y proyección mundial.

De esta manera, se establecen metas para el sector educativo a corto, mediano y largo plazo que permita alcanzar estándares de competencia en inglés para la educación básica y media de docentes y estudiantes en las diferentes regiones.

En el caso de Colombia, bajo la dirección del Departamento de Planeación Nacional se busca el fortalecimiento de la enseñanza del inglés en el sector educativo para el logro de las metas al 2010 y 2019, la proyección del Programa de Bilingüismo en el marco de "**Visión Colombia 2019**"¹⁴ y el posicionamiento del "**Programa de Bilingüismo**" como estrategia nacional, sectorial e intersectorial (comercio, comunicaciones, turismo, entre otros).

El panorama actual es el siguiente, según el Ministerior de Educacion Nacional, en Colombia hay aproximadamente: 450 mil personas que tienen el nivel de inglés intermedio -B1 (el 1% de la población), 35 mil personas que tienen el nivel de inglés avanzado -C1 (menos del 0,08% de la población), 30.000 docentes de Lenguas Materna y Extranjera

¹⁴ www.dnp.gov.co/PortalWeb/.../VisiónColombia2019/

preparados en 61 centros de formación y en ejercicio 450 instituciones de educación No Formal que enseñan inglés. Los anteriores datos hacen parte de un horizonte poco alentador, que genera gran cantidad de retos, los cuales deben ser enfrentados por las organizaciones con recursos limitados pero con un claro enfoque e interés en su portafolio de productos, en la calidad del servicio, en la proyección de la comunicación y publicidad, en la cadena de suministro y distribución, en la investigación y desarrollo, en el precio como variable dinámica y en la fuerza de ventas.¹⁵

El **modelo integrado de gestión estratégica de marketing** busca agrupar las variables determinantes del negocio anteriormente mencionadas y crea un sistema que integra las directrices corporativas (visión, misión objetivos y planes), ideología, pensamiento y acción de la organización para crear una filosofía que requiere de un plan con enfoque estratégico y operativo. Existen herramientas tales como: la investigación de mercados, las estrategias de segmentación, el desarrollo de nuevos productos, la evaluación del precio, la comunicación y posicionamiento de un servicio integral que genere valor agregado en términos perceptibles para los clientes.

Los **Planes de Marketing** manejan un ciclo de desarrollo a través de fases tales como: el análisis estratégico, análisis del mercado y del cliente, formulación de la estrategia, la implantación y control de la misma. Los objetivos de un Plan Estratégico de Marketing son:

- Determinar el mercado meta y los productos y servicios más acordes a través de la administración del nivel, composición y momento de la demanda.
- Definir las mejores fórmulas o mezclas de los componentes de la organización
- Generar a través de la implantación: rentabilidad, posicionamiento, y máximo valor agregado.

El direccionamiento estratégico en este tema y la operatividad del mismo, involucra siete variables estratégicas y crea mezclas:

¹⁵ <http://www.britishcouncil.org/es/men-2-presentacion.pdf>

- Condiciones externos
- Condicionantes Internos
- Tipos de mercado
- Marco estratégico (corporativo, división, unidad de negocio y producto)
- Posición competitiva del negocio
- Mezcla de segmentos
- Mix de planes de marketing.

Las principales utilidades de un Plan de Marketing son las siguientes:

- Se opera sobre un mapa en la que se nos refleja la situación actual.
- Es útil para el control de la gestión.
- Vincula a los diferentes equipos de trabajos incorporados a la consecución de los objetivos.
- Permite obtener y administrar eficientemente los recursos para la realización del plan.
- Estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos.
- Informa correctamente acerca del posicionamiento de la organización y de la competencia.
- El futuro deja de ser un interrogante de grandes dimensiones y grave riesgo.
- Controlar y evaluar los resultados y actividades en función de los objetivos marcados.
- Facilita el avance progresivo hacia la consecución de los objetivos.

El enfoque de un **Plan Estratégico de Marketing por Producto** establece el desarrollo coherente con un plazo prudente (un año) para su culminación y un análisis de competitividad exhaustivo que registre la verdadera situación de la organización y su orientación por el tipo de producto por unidad de negocio. A través de este panorama se presenta una serie de oportunidades y amenazas revelando tendencias y megatendencias en los entornos (global, demográfico, económico, natural, tecnológico, político legal y

sociocultural). El resultado de este recorrido se espera sean estrategias de marketing efectivas que construyan inteligencia corporativa.

El Plan de Marketing visto como **documento** de referencia para la organización debe:

- Ser un documento escrito.
- Detallar todas las variables específicas de marketing.
- Estar dirigido a la consecución de los objetivos.
- Con un panorama de realización a corto plazo: un año.
- Ser sencillo y fácil de entender.
- Ser práctico y realista en cuanto a las metas y formas de lograrlas.
- Ser flexible.
- Ser coherente con las estrategias.
- Poseer un presupuesto económico real.¹⁶

En los últimos años, algunos autores han puesto en duda que el enfoque del Marketing sea una filosofía adecuada a los grandes desafíos, económicos, sociales, demográficos y medio ambientales. Por esta razón, se reclama un perfil en los especialistas de Marketing con equilibrio entre: los beneficios de la empresa, la satisfacción de los deseos del consumidor y fomento del bienestar de la sociedad.

Las tendencias vigentes en este campo, se cimienta en el Marketing de Relaciones, lo que permite pasar de centrarse en las transacciones a crear relaciones con clientes rentables y a largo plazo. Por esta razón, las empresas se centran en sus clientes, productos y canales más rentables.¹⁷

Los autores más reconocidos en el medio y relacionados directa y tangencialmente con el Marketing son:

Philip Kotler es reconocido como la mayor autoridad mundial en Marketing, es autor y coautor de las obras más importantes escritas en el campo del Marketing. Ha sido

¹⁶ [Http://www.marketing-xxi.com/utilidad-del-marketing-133.htm](http://www.marketing-xxi.com/utilidad-del-marketing-133.htm)

¹⁷ Dirección de Marketing, Edición del Milenio, Philip Kotler, Capítulo 1 Página 30

consultor de empresas estadounidenses y extranjeras tales como: General Electric, General Motors, IBM, At&T, Honeywell, Bank of America y Merck. Kotler parte de la base que el Marketing tal como lo conocemos está acabado y tiene que evolucionar a algo mucho más acorde con nuestro tiempo, en que la inmediatez de la información y la segmentación total, han cambiado completamente nuestros hábitos de consumo. De esta manera es coautor de los 10 principios del Nuevo Marketing.

Peter Drucker autor de literatura (libros y ensayos) relacionada con el "management" o gestión y creador del Pensamiento de la Administración Moderna.

Drucker analizó y explicó cómo el fenómeno de la sociedad del conocimiento desafiaba la corriente de pensamiento tradicional de cómo deberían gestionarse las organizaciones. Sostiene que las nuevas tecnologías, que acompañan a la sociedad de la información, están transformando radicalmente las economías, los mercados y la estructura de la industria, los productos y servicios, los puestos de trabajo y los mercados laborales.

Heinz Goldmann experto en técnicas de ventas. Es autor del libro "Como ganar clientes". Entre la amplia experiencia de Goldmann, se destacan los cursos de capacitación para ejecutivos, además del trabajo como consultor para algunas de las empresas que más facturan en los grandes mercados: Air France, Deutsche Bank, Philip Morris, IBM, Fiat o Nestlé.

Rafael Muñiz experto consultor del panorama latinoamericano y español del Marketing en el siglo XXI. Creador de la Matriz RMG, una herramienta capaz de complementar las auditorias de marketing. Esta matriz permite gráficamente valorar el nivel de competitividad de las organizaciones frente a la autonomía y profesionalización del Departamento de Marketing.

1.5.4. Marco Legal. La Ley General de Educación Colombia No, 115 de 1994, señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho

a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público.

De igual manera, la regulación de la prestación del servicio, calidad, cubrimiento y fines de la educación. Se contempla las disposiciones generales de los diferentes niveles de la educación formal: Preescolar, Básica, Primaria y Secundaria, Media, Técnica y Superior (Ley de Educación Superior No 30 de 1992 – Ley de educación Superior Técnicas, Profesionales y Tecnológicas No 749 de 2002).

Por otro lado, a través de los resultados de las pruebas internacionales pusieron en evidencia la enorme distancia que separa a Colombia de los países desarrollados e incluso frente a algunos de la Región, lo que sugirió una "La Revolución Educativa" propuesta por el Ministerio de Educación Nacional para diseñar y poner en marcha un sistema permanente de mejoramiento de la calidad educativa (valoración de estudiantes, docentes y directivos). Las medidas implantadas desde abril de 2005, están relacionadas con el desarrollo de proyectos para la formulación de los estándares básicos y lineamientos curriculares de Educación en tecnología e informática; enseñanza del inglés y primera infancia.

De igual manera, los planes de mejoramiento en esta área ha estado enfocados a experiencias y modelos efectivos, proyectos de certificación de calidad y de formación de docentes en competencias básicas y laborales.

En este escenario, hace igualmente su aparición respecto de oferta, programas y fomento de la Educación No Formal bajo la regulación de la Ley 1064 de 2006, contemplando este segmento de la educación titulada como la Educación para el trabajo y el desarrollo humano. Está regulada por el Ministerio de Educación Nacional y tiene carácter de educación continua conforme al decreto 2020 de 2006. Se reglamenta por medio del Decreto 2888 de 2007. De igual manera, con el Decreto 2020 de 2006, se organiza el Sistema de Calidad de Formación para el Trabajo (SCAFT).

Se considera educación no formal, todas aquellas actividades que representen algún tipo de estudios o entrenamiento, pero que no conducen a ningún tipo de grado. Esto incluye el entrenamiento a empleados que ocurre al interior de las empresas. También hay educación para el trabajo ofrecida generalmente por instituciones privadas, con títulos en experticias que tratan de niveles técnicos en áreas específicas y que se enfocan principalmente a la capacitación para generar formas de subsistencia de primera mano. La Ley permite que un egresado pueda terminar sus estudios en una entidad de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano, debidamente certificada, y poder hacer reconocer sus saberes en la Educación Superior. El decreto 2888 de julio 31 de 2007, reglamenta la creación, organización y funcionamiento de las instituciones que ofrecen el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano, establece los requisitos básicos para el funcionamiento de estos programas y dicta otras disposiciones.

En materia de educación no formal se conformaron equipos de trabajo con los Ministerios de Cultura, Protección Social y Transporte, con el fin de expedir reglamentaciones específicas en diferentes áreas. Para la educación relacionada con el aprendizaje de una segunda lengua y programas de idiomas se elaboró un proyecto de decreto reglamentario para las denominaciones de los programas de este tipo y se establecieron los requisitos básicos de calidad que los mismos deben cumplir a través del Decreto 3870 de 2006 (Adopción de la referencia internacional marco común europeo de referencia para las lenguas: aprendizaje, enseñanza, evaluación).¹⁸

Para el caso particular del IDEI Ltda. el entorno legal desagregado y anteriormente descrito para la actividad educativa específica de esta institución, corresponde al hábitat natural dentro de la Legislación Nacional y Regional. De igual manera, la reciente disposición del Ministerio de Educación Nacional a través de las Secretarías de Educación Departamental, requiere nuevamente de la radicación de registros de la totalidad de los centros e instituciones de idiomas hasta el próximo 31 de Octubre del presente año, de esta manera, el inventario de licencias será renovado y actualizado para el funcionamiento de estrictamente quienes se acogan en este plazo al trámite mencionado,

¹⁸ www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-91697.html

dando paso al incremento o disminución de las 2.608 instituciones y 9.317 programas registrados para el año 2007 en los registros del Ministerio de Educación.¹⁹

1.6. DISEÑO METODOLOGICO

Este proyecto tiene como base la construcción y diseño de un Plan Estratégico de Marketing, lo que incorpora la creación de un informe. El desarrollo de este informe requiere la revisión sistemática del tema, consulta con expertos y el planteamiento de una estrategia metodológica (métodos, instrumentos y procedimientos de recolección y análisis de datos).

En primera instancia se debe establecer el mercado relevante, entendido como el conjunto de productos y servicios que se encuentran dentro la estructura total del mercado, y que dan diferentes tipos de soluciones que satisfacer necesidades similares. El mercado relevante requiere que se establezcan límites para determinar el foco de la oportunidad de negocio a desarrollar. Los límites del mercado se pueden definir de manera estrecha (productos similares) o de manera amplia (productos variados), y esta definición depende de la visión estratégicamente establecida por la gerencia. Por esta razón, se entra a revisar el entorno interno y externo de la empresa de manera amplia.

El IDEI Ltda. establece como mercado relevante la totalidad de los productos y servicios actualmente utilizados por las personas naturales y jurídicas del Área Metropolitana de Bucaramanga para atender la necesidad de comunicación en una segunda lengua. Este aparte incluye el análisis de la demanda primaria y la demanda selectiva, razones y preferencia al momento de evaluar alternativas para solucionar la necesidad de capacitación en un idioma (Inglés).

La metodología exige que se logre llegar a la segmentación o proceso de asociación en grupos uniformes al interior del mercado relevante, con características y necesidades semejantes. Los subgrupos llamados segmentos permiten identificar necesidades más específicas, focalizar mejor la estrategia, optimizar el uso de recursos empresariales,

¹⁹ www.mineduacion.gov.co/1621/articles-158686_presentacion_7.unknown

identificar nuevos nichos y aumentar las posibilidades de crecer en segmentos de mercado sin gran cantidad de competidores. Este proceso se encuentra ligado al análisis competitivo (evaluar los competidores), el cual permite evaluar las ventajas de cada propuesta de valor (por competidor) al interior del grupo de clases, formas y marcas. Se establece una ubicación del problema de la empresa objeto de estudio frente a la competencia. Se busca dimensionar las soluciones que ellos proponen. El resultado del análisis competitivo se traduce en el reconocimiento del líder, de los seguidores, retadores, entre otros, y de sus respectivas estrategias de marketing. La identificación del mercado(s) objetivo(s) permite enfocar las estrategias que se propongan al final de la investigación, en que la empresa objeto de estudio puede aprovechar oportunidades de crecimiento y generación de verdaderas propuestas de valor que concluyan en una ventaja competitiva.

De esta manera la primera parte del desarrollo del Plan se culmina y se abre paso a la valoración de interna y propuesta de ajuste de los aspectos de Producto, Precio, Promoción y Comunicación (Ventas), Distribución, Investigación y Desarrollo, y Servicio. La necesidad del desarrollo de un estudio del mercado y de una revisión minuciosa al interior de la empresa son las dos grandes tareas, y sobre sus resultados se construirán conclusiones y estrategias, priorizadas para llevar a la implantación en la realidad, etapa concluyente que no compete a los objetivos del presente documento.

1.7. AUDITORIA INTERNA POR PROCESOS

La empresa IDEI Ltda durante el año 2004 es sometida a una revisión interna la cual arroja aspectos de todo nivel en la organización. A pesar de su evolución y en el trabajo en muchos de los procesos, nuevamente y a la luz del año 2008 se resume otro par de temas auditados:

1.7.1. Proceso Estratégico

* CONCEPTO DEL NEGOCIO: Empresa local con aire joven que combina actividades lúdicas y de esparcimiento que permiten interactuar con el idioma inglés manteniendo un ambiente cálido y de cercanía docente – alumno. La funcionalidad del idioma es su

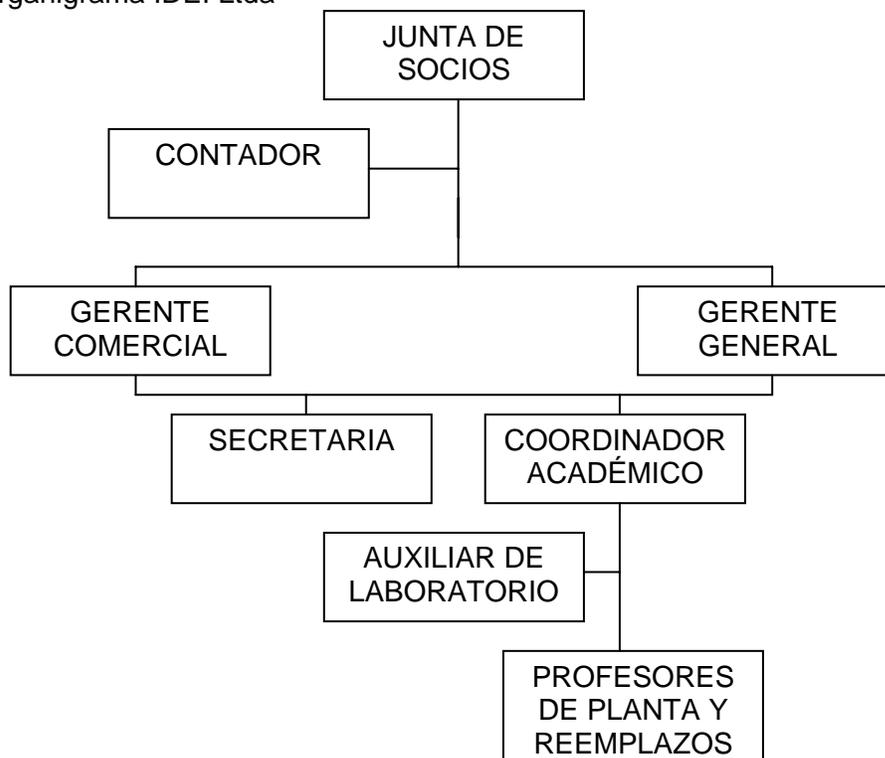
enfoque metodológico y académico soportado en la actual necesidad de ser competitivo en el campo educativo, social y profesional. Otorgar una experiencia de aprendizaje de manera entretenida en grupos interdisciplinarios unificando estrictamente el nivel de manejo de la lengua. Es claramente entendido que cada nuevo integrante de la organización incluido los clientes vienen al IDEI Ltda con unas habilidades y aspiraciones en mente. La experiencia esta encaminada a presentar las herramientas y los conocimientos para poner a funcionar sus respectivos planes.

* MISION: Contribuir a mejorar la competitividad de estudiantes, profesionales y empresarios de Santander para comunicarse en más de una lengua, a través de la inmersión en el entorno cultural del habla inglesa

* VISION: Ser para el 2011 la primera alternativa en educación no formal de Santander con una organización en permanente cambio a nivel científico, pedagógico y tecnológico en la enseñanza del más universal de los idiomas, el Inglés.

La mision y la vision que se comunicó anteriormente corresponde a una versión actualizada y valorada en la dirección de los proyectos y planes de crecimiento previstos

Figura1 Organigrama IDEI Ltda



La organización esta compuesta por la junta de socios que para el caso particular de la empresa representa sus tres pilares de accion la gerencia administrativa y académica como general y la gerencia comercial. El grupo de 16 docentes colombianos y extranjeros está dirigido por un coordinador académico y apoyados por la secretaria y el auxiliar del laboratorio interactivo.

* SEGMENTOS ATENDIDOS:

Personas Naturales: Niños (desde los 4 años), jóvenes y adultos (asalariados e independientes)

Personas Jurídicas Privadas: Contempla la empresa privada, grupos homogéneos de personas que pertenecen a la misma compañía. Dentro de este grupo se incluye colegios y universidades privadas, bajo la figura de convenio de estructuración del programa de inglés institucional.

Entes Oficiales, Colegios y Universidades: Colegios, y universidades públicas, y entes territoriales bajo la figura de convenio y el propósito es la administración de sus programa.

1.7.2. Proceso de Producto y Servicios, e Investigación y Desarrollo. El portafolio de productos y servicios de la empresa está compuesto por cursos regulares, cursos sabatinos, cursos empresariales, de preparación para examen Michigan y TOEFL, y convenios institucionales.

Cursos Regulares: De lunes a viernes, 2 horas diarias en horarios a lo largo de la mañana, la tarde y la noche. Dirigido al segmento masivo de personas mayores de 16 años, de esta manera, participan estudiantes jovenes, adultos asalariados e independientes. El objetivo de este producto es desarrollar las competencias comunicativas del idioma a través de foros, lecturas, conversaciones, actividades lúdicas, medios audiovisuales e interactividad con la red.

Cursos Sabatinos: Sábados en la mañana y en la tarde, dirigido a niños y niñas desde los 4 años a los 16 años, orientando las estrategias comunicativas a traves de canciones,

dramatizaciones, juegos, material audiovisual y conectividad junto a salidas pedagógicas, deportivas y culturales. Los cursos están conformados por edades cronológicas, nivel educativo y conocimiento del idioma afines.

Cursos Empresariales: Dirigido a grupos homogéneos en su actividad laboral y de negocios. Está dirigido a atender grupos por empresas con interés del uso del idioma en un ambiente profesional y utilización en presentaciones, reuniones y negociaciones. Este tipo de servicio es adquirido en IDEI Ltda o en la organización interesada.

Cursos de preparación para exámenes MICHIGAN y TOEFL: Dirigido al grupo de estudiantes de último nivel del programa de IDEI Ltda. y para personas en nivel avanzado del idioma que requieren la aprobación de las dos pruebas anteriores. Este tipo de producto se concibe como el último en la categoría y representa la salida del estudiante de nuestro portafolio.

Convenios Institucionales: Dentro de este grupo se incluye colegios y universidades, bajo la figura de convenio de estructuración del programa de inglés institucional. De igual manera los entes territoriales bajo la misma figura buscan la administración del programa bandera “Bucaramanga Bilingüe”.

El IDEI tiene convenios vigentes con: Vanguardia Liberal, Cámara de Comercio de Bucaramanga, Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB y con la Universidad Pontificia Bolivariana Bucaramanga UPB.

* **INVENTARIO DE ATRIBUTOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS:** Los productos ya presentados en el portafolio de la empresa, poseen en común gran cantidad de atributos, los cuales están presentes y toman un mayor valor en cada uno de las marcas (cursos regulares – sabatinos – empresariales – pruebas – convenios institucionales). Los atributos en general son:

- Docentes titulados colombianos y extranjeros
- Enfoque en las siguientes competencias: hablar, escribir, escuchar y leer.

- Precio competitivo
- Reducido número de estudiantes por curso
- Programas estructurados por edades, etapas, empresas y propósitos
- Libros y material en continua valoración
- Variedad y uso de recursos tecnológicos de apoyo
- Certificación para administración y aplicación de pruebas Michigan y TOEFL
- Experiencia en administración y montaje de programas para colegios, universidades y proyectos especiales (entes territoriales)
- Enfoque de ambiente profesional o de negocios (reuniones - presentaciones)
- Componente y dominio técnico

Para evaluar cual de los siguientes atributos posee mayor valor en un producto específico del portafolio, se adjunta una tabla a continuación, la cual responde a una valoración de 1 a 5 efectuada por un focus group en cada producto específico, este grupo de personas ha interactuado con el mismo por un tiempo considerable (1: Sin importancia 2: Poco importante 3: Indiferente 4: Importante 5: Muy importante).

Tabla1 Valoración de atributos por Producto /Servicio

| ATRIBUTOS PRODUCTOS | SABATINO | REGULARES | EMPRESARIAL | PRUEBAS | CONVENIOS INSTITUCIONAL |
|----------------------------|-----------------|------------------|--------------------|----------------|--------------------------------|
| 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 1 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 7 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 8 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 |
| 9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| 10 | 1 | 3 | 5 | 3 | 1 |
| 11 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 |

Los resultados de este analisis resume los puntos fuertes y de interes real de este grupo de usuarios sobre cada producto.

Este análisis igualmente revela que los objetivos alrededor de cada grupo de usuarios varia en cada producto, componente que marca la diferencia sobre su elección, valoración y revisión de otras alternativas novedosas del mercado.

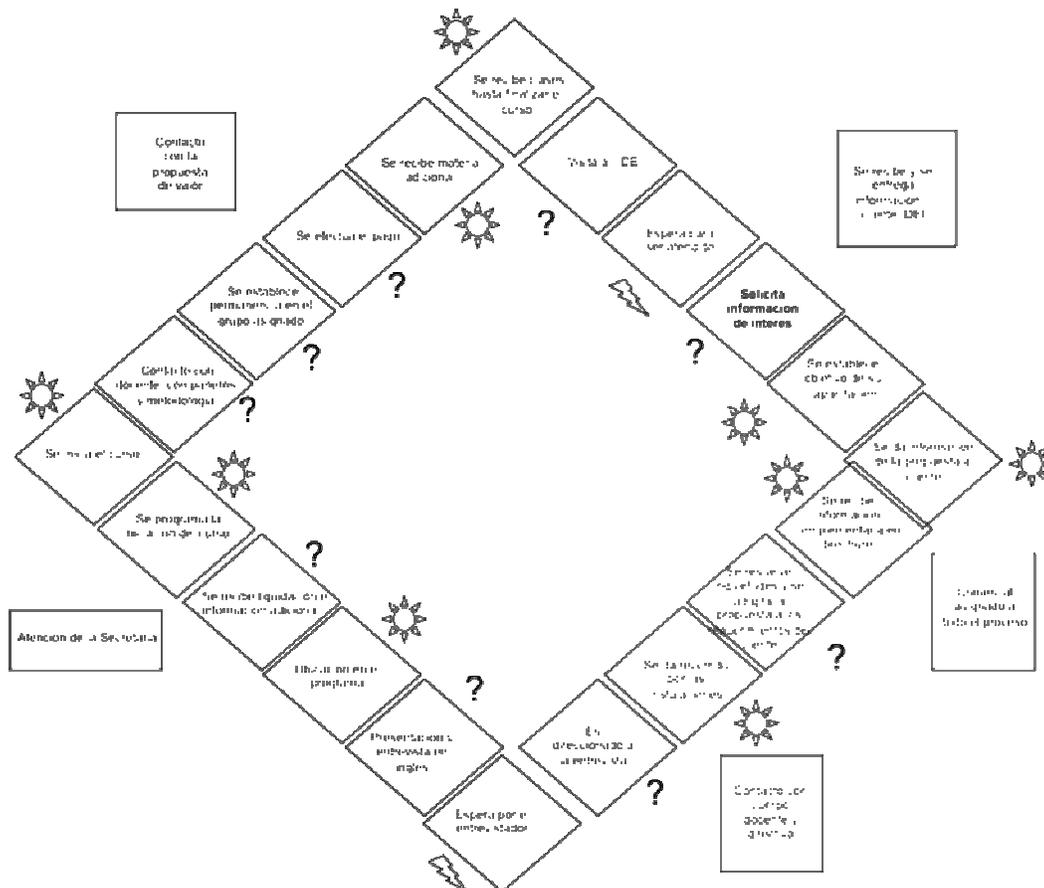
* CICLO DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE: Recrear la experiencia del cliente requiere entrar nuevamente a reflexionar sobre los siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes son los clientes y cómo estan segmentamos dentro de la organización?
- ¿En dónde se interactúa con los clientes en la organización?
- ¿Cuáles son las razones y la frecuencia del contacto con el cliente?
- ¿Cuál es el costo estimado de cada tipo de interacción con el cliente?
- ¿Cuál es el beneficio económico que cada cliente trae a la organización?
- ¿Qué información obtenemos sobre el cliente en cada punto de interacción?
- ¿Por qué se van los clientes?
- ¿Los integrantes de la organización son conscientes en que puntos se presenta interacción con el cliente?
- ¿En que punto la organización se está dando un trato al cliente diferenciado basado en atributos y en otro tipo de información clave?
- ¿Dónde están y cuál es la calidad, el flujo, la accesibilidad y la disponibilidad para los puntos de interacción que respaldan la ejecución de tratos y reglas de negocio?
- ¿Qué sistema o sistemas son responsables de administrar las interacciones con el cliente?
- ¿Quién es el responsable de la experiencia del cliente dentro de la organización, acaso es diferente por punto de interacción, el producto o el área funcional?
- ¿Cuáles son los incentivos y las medidas alrededor de la experiencia del cliente que definen el comportamiento?
- ¿La organización apoya el enfoque en los clientes o en los productos, en las geografías, en los servicios y/o en las funciones?
- ¿Es posible elaborar un reporte sobre la experiencia del cliente que inicia en un punto de interacción y finaliza en otro?

La revisión de los diferentes canales que posee la organización ya sea por personal directo, email, vía telefónica debe garantizar que la experiencia del cliente sea homogénea y única independiente del punto de contacto. Como empresa se llega al cliente de muchas maneras, para ello es indispensable contar con un mapa de interacciones completo que incluya el canal, los componentes de servicio, tecnología disponible, actores, funciones, y elementos de medición del producto y servicio.

La propuesta de valor debe ser evaluada en cada etapa del ciclo de servicio, valorando la presencia de la marca y el complemento de soporte operativo, razón por la cual se describe a continuación el ciclo de experiencia de un cliente del IDEI Ltda en una versión mejorada por las opiniones recolectadas con clientes actuales y potenciales a través de su visita y contacto directo con los integrantes de la organización:

Figura 2 Ciclo de Experiencia del Cliente



La totalidad de los eventos con el cliente se clasifican a través de los efectos que cada una de ellas connota en el cliente:



Experiencia positiva



Experiencia negativa



Experiencia confusa

A pesar de efectuarse los ajustes necesarios al ciclo de experiencia más interesantes y como para el cliente se establecen puntos de contacto negativos y confusos, los cuales al ser identificados requieren de mayor atención durante su aparición en el contacto. A partir de este diagrama se puede determinar los atributos de la experiencia.

* ATRIBUTOS DE LA EXPERIENCIA

- Comunicación clara del programa
- Atención agradable
- Proceso de nivelación adecuado
- Material educativo de calidad
- Tecnologías aplicadas al proceso de enseñanza - aprendizaje
- Flexibilidad en portafolio de productos y servicios

* MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS: La matriz elaborada a continuación contiene los cinco productos del portafolio valorados frente a las siguientes variables:

- Fuerza Competitiva: Corresponde a aspectos tales como la participación actual del mercado, la tecnología disponible, la preparación del talento humano, la estructura de costos, el tamaño de la empresa, entre otros.
- Atracción del Mercado: Hace referencia al tamaño del mercado, la tasa de crecimiento, el grado y tipo de competencia, la estabilidad del mercado, la necesidad del producto, etc.

Figura 3 Matriz de Planificación de Portafolio de Productos

| | | Atracción del Mercado | | |
|--------------------|-------|--|---|----------|
| | | Alta | Media | Baja |
| Fuerza Competitiva | Alta | A CURSOS SABATINOS Y REGULARES | A CURSOS PREPARACIÓN DE PRUEBAS | B |
| | Media | A CONVENIOS INSTITUCIONALES | B | C |
| | Baja | B | C CURSOS EMPRESARIALES | C |

Fuerza Competitiva Alta Vs. Atracción del Mercado Alta: En esta posición se ubican los productos cursos regulares y sabatinos, actualmente se caracterizan por participar fuertemente en el mercado, tecnología y talento humano de alta calidad, la atracción del mercado para estos productos se mantiene en crecimiento por la necesidades de mejorar sus habilidades en el idioma del mercado masivo.

Fuerza Competitiva Alta Vs. Atracción del Mercado Media: En esta posición se ubica los cursos de preparación de pruebas, actualmente se participa de manera media en el mercado y se cuenta igualmente con tecnología y talento humano de alta calidad. Respecto a la atracción del mercado para este producto se mantiene en crecimiento por las necesidades de mejorar las habilidades en el idioma del mercado masivo pero representa la salida de los clientes en la categoría que se participa basados en el alto nivel de inglés.

Fuerza Competitiva Media Vs. Atracción del Mercado Alta: En esta posición se ubica los convenios institucionales, la fuerza competitiva se ve afectada por que las instituciones de educación formal como universidades, las cuales ejercen la mayor participación en la atención de los proyectos más importantes de la Región, el tema de reconocimiento y antigüedad son los factores que ponen en desventaja a la empresa IDEI Ltda. En cuanto a la tecnología y talento humano de alta calidad continúan siendo factores a favor. La atracción del mercado para este producto se mantiene en crecimiento por la necesidades de mejorar sus habilidades de la comunidad en el idioma representando plan de desarrollo a nivel nacional y regional.

Fuerza Competitiva Baja Vs. Atracción del Mercado Media: En esta posición se ubica los cursos empresariales, la fuerza competitiva se ve afectada por la ausencia de continuidad en la oferta y mejoras en este programa. El proceso comercial actualmente mantiene desatendido este segmento que por supuesto maneja un mayor poder de negociación y solicitud de condiciones especiales. En cuanto a la tecnología y talento humano de alta calidad son factores característicos de la organización. La atracción del mercado para este producto esta ligada a niveles de internacionalización de las empresas, relaciones comerciales en el exterior, el interés por parte de recursos humanos en el tema de capacitación. El 90% de las empresas en Bucaramanga y su Área Metropolitana es Mipyme, lo que aleja un poco a estas empresas de las características antes mencionadas.

* MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG): En el eje de la Y está ubicada la variable tasa de crecimiento del mercado y en el eje de la X, participación del portafolio del mercado.

Bajo el desarrollo de este diagrama se concluye; **Anexo A. Caracterización del Sector Educacion No Formal, Santander 2005 - 2008:**

Producto estrella: Los cursos sabatinos en primer lugar y cursos regulares al segundo lugar.

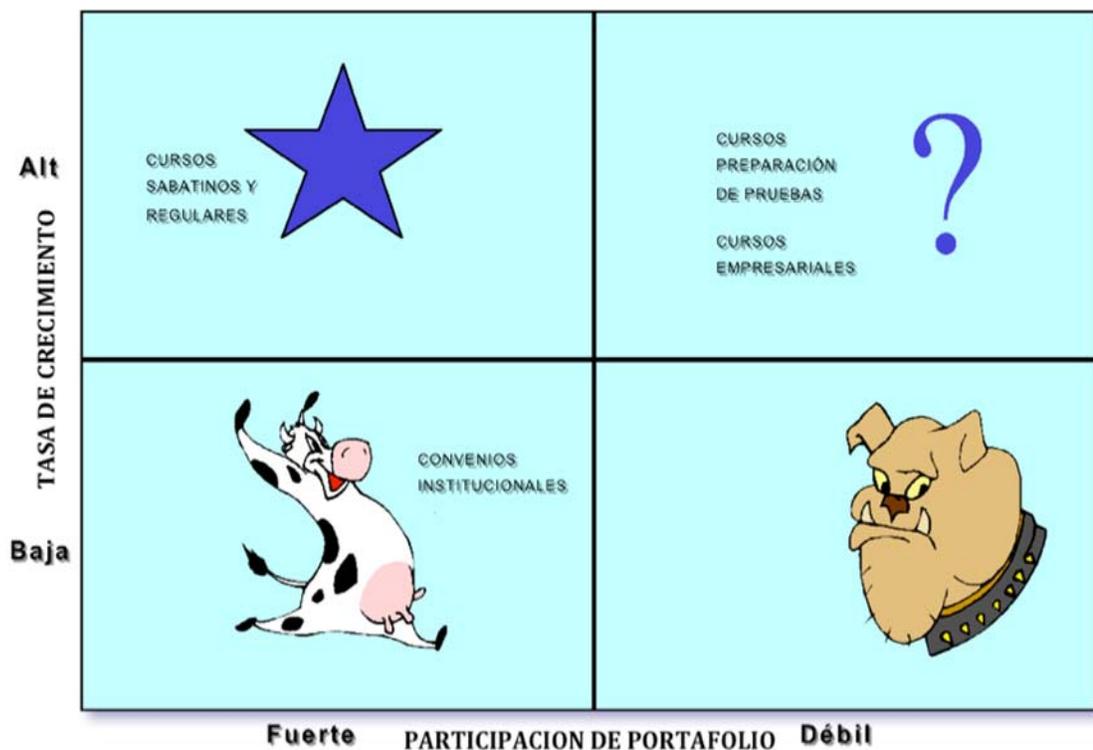
Producto vaca lechera: Los convenios institucionales bajo los cuales el crecimiento del mercado es bajo pero la participación relativa en la cuota de mercado es favorable. Desde

el punto de vista de la rentabilidad de producto por las características especiales de los clientes con alto poder de negociación y proceso de licitación, este aspecto no responde de igual manera que los demás productos y servicios del portafolio (Baja).

Productos incógnita: Los cursos de preparación de pruebas y los cursos empresariales pertenecen a este cuadrante, la tasa de crecimiento en conjunto de estos dos productos donde el requerimiento de certificación de pruebas para el acceso a la Educación Superior Nacional e Internacional es indispensable pero actualmente la participación en el mercado con estos productos no ha sido la más destacada.

De esta manera, se confirma la ausencia de productos o servicios tipo perro. Se concluye que el portafolio de la empresa es balanceado y se evidencia la necesidad de un estudio más a fondo de cada producto y de la posición arrojada en este análisis, para dar fortalecimiento a las debilidades presentes en cada uno de ellos y frente al mercado.

Figura 4 Matriz de Boston Consulting Group



* MAPA DE CLIENTES – ENFOQUE DE RENTABILIDAD Y VENTAS: Para determinar el enfoque de rentabilidad del portafolio, los productos mejor enfocados en este tema y acompañados de ventas altas son: cursos sabatinos y regulares.

Los servicios demandados por el grupo de niños son cursos de refuerzo de inglés en un ambiente de recreación y actividades didácticas. En este caso la ubicación en el mapa de clientes de los niños entre 4 a 16 años se debe a la importancia y necesidad que los padres de hoy dan a los idiomas y a las actividades extracurriculares, esta excelente ubicación está apoyada por la preferencia del instituto por parte del verdadero usuario: los niños, gracias a la presencia de personajes de su círculo social y las actividades lúdicas, culturales y deportivas de su interés apuntan a su elección.

Para el caso de los jóvenes y adultos los cursos regulares son cursos para dominio de una segunda lengua con planes de estudios especializados en el extranjero e intercambios culturales, enfoque empresarial, entre otros.

La ubicación de estos dos productos y servicios en el cuadrante de mayor valor se debe a un proceso de compra uno a uno con un bajo poder de negociación de los clientes, el otorgamiento de descuentos esta claramente definidos a convenios especiales con empresas santandereanas y universidades para clientes que hacen parte de estas organizaciones, razón por la que se logra generar mayor valor visto desde la perspectiva financiera.

Los clientes que se ubican en el cuadrante de mayor potencial son la empresa privada, el registro de venta por este rubro es el más bajo pero con registros de rentabilidad importante. Razón, por la cual se debe apuntar al apoyo de este servicio en el portafolio.

Los clientes clasificados como hueso son los entes territoriales, los colegios y universidades, el poder de negociación de estos clientes es muy superior y la rentabilidad obtenida por estos negocios es la más baja. Los registros les otorgan el tercer y cuarto lugar del rubro de ventas.

Figura 5 Mapa de Clientes – Rentabilidad y Ventas



Los análisis anteriores se efectúan sobre productos y servicios existentes, un tema que ha sido tangencialmente estudiado por la organización ha sido la investigación y desarrollo de nuevos servicios. El manejo posible de programas de inmersión para el mercado masivo de jóvenes y niños fue previamente documentado, organizado y metodológicamente planteado. La puesta en marcha de este proyecto analizado desde el año 2000, no ha sido llevado a la realidad por el tamaño de la organización, la cual requiere para estos y otros proyectos futuros un cargo adicional que valore concienzudamente las ideas llevadas a conceptos y finalmente ejecute los proyectos. De esta manera, se resumen esfuerzos por soportar e innovar para el grupo de clientes que genera mayor valor para la organización.

Las nuevas extensiones en las líneas tradicionales del negocio, más que el desarrollo de nuevos productos y servicios han sido madurados en mayor forma por la empresa, con la cual se busca obtener una integración hacia atrás en la cadena de suministro la cual depende de la adquisición de material bibliográfico.

1.7.3. Proceso de Mercadeo, Comunicación y Ventas. El mercadeo como área estratégica de la organización en el estudio, comprensión y anticipación del mercado no cumple a cabalidad esta labor en IDEI Ltda. La parte comercial bajo la concepción actual de la organización sería la responsable de efectuar las labores del área ausente tales como: planeación y estrategia. La revisión durante el 2004 de la organización desde el punto de vista de mercadeo dio una visión de las fortalezas y debilidades propias y de los competidores, el cual fue más de carácter reflexivo pero que no fue estrictamente plasmado para desarrollar una a una diversas estrategias.

El Gerente Comercial atiende junto a la Gerencia General, la estrategia de comunicación que para su ejecución se encuentra en manos de un tercero especializado durante los últimos 6 años. Bajo su asesoría durante el 2003 la empresa presenta y comunica su nueva imagen corporativa a través de los medios tradicionales en los cuales se pauta (revista TV Cable, Vanguardia Liberal, página Web de la empresa). La logística en las vitrinas empresariales y ferias especializadas en que IDEI Ltda desea participar, junto al plan de medios, de igual manera están a su cargo.

Las ventas poseen actualmente gran cantidad de proyectos por implementar, los cuales hacen parte del presente estudio y desarrollo. El direccionamiento de la venta contempla el ciclo del programa tradicional y no representa una posibilidad de profundización con nuevos horizontes. La fuente de nuevos clientes del masivo es el voz a voz apoyado por una revista de circulación local.

El telemercado reactivo es el mayor contacto con el cliente a pesar de estarse adelantando una labor de sistematización de información de la totalidad de los estudiantes que han estado en algún momento en la institución. El punto de contacto del cliente es a

través de una asistente quien ha manejado desde hace 15 años la responsabilidad de integrar los nuevos cursos del masivo.

Los clientes empresariales y entes territoriales han sido atendidos por el Gerente Comercial y Gerente General. Las nuevas propuestas atendidas responden a la imagen en el mercado local del IDEI Ltda, el cual es visto como una institucion seria y de trayectoria lo que ha permitido ser tenido en cuenta, ubicado para participar y seleccionado para atender proyectos de todas las magnitudes. Reflexionando sobre este tema es importante recalcar que actualmente el mercado no esta dispuesto a mantener la dinámica donde el cliente se dedique a la búsqueda de su mejor proveedor; realmente se requiere del esfuerzo por mantenerse vigente, cercano al cliente y transmitiendo su propuesta de valor cambiante.

Las políticas de precios y descuentos se dan a través del manejo de porcentualidad en la totalidad del portafolio. La revisión de estos aspectos de manera estratégica es una labor por adelantar con el interés por la competencia y el comportamiento del usuario.

De igual manera, las actividades de presupuestación anual, la medición y control actualmente son identificados empíricamente. La necesidad de indicadores de gestión en las áreas más relevantes son un paso importante, la depuración de variables y la necesidad de información serán el impulso en su planteamiento.

La ausencia de un responsable por la medición cercana del mercado y el consumidor se considera un punto a fortalecer a favor de la toma de decisiones.

1.7.4. Proceso de Distribución y Servicio al Cliente. Dado que este aspecto en los servicios se da en el momento de contacto con el cliente, en el momento de verdad, se arriva de una manera alternativa.

El tema de distribución del portafolio de productos y servicios tales como: la clase, las pruebas, programas a instituciones, se da en cada caso particular en las instalaciones del instituto, en áreas de las empresas e instituciones educativas interesadas.

Dado que no se involucra en el proceso gran cantidad de movilidad de productos físicos estrictamente textos, su distribución se da durante la participación en los canales que para el IDEI son: las empresa y establecimientos educativos.

La participación y cobertura de la empresa en los últimos 5 años ha permitido que se cuente con visitas frecuentes a Montería, Barrancabermeja, Pamplona y Cucuta, lo que los convierte en destinos de distribución.

El servicio al cliente establece que durante la experiencia de contacto con la organización se da de manera presencial y no presencial durante: la búsqueda de información, la asesoría a estudiantes, la comercialización de material, proceso de compra y pago de servicios, atención en quejas, reclamos y sugerencias, entre otros.

Este tema ubica a padres de familia, estudiantes y toda la gente del común en contacto con los docentes, directivos y en general de todos los integrantes de la empresa, bajo un marketing relacional en una etapa incipiente que entrega un valor agregado con cercanía del cliente y usuario con la organización.

Durante el desarrollo del presente proyecto se busca cuidar celosamente este aspecto y enriquecerlo en el tema del contacto telefónico, entrevistas y mailing.

Los puntos de contacto se dan en conclusión a través de varios medios: telefónico, correo electrónico y visita a la institución.

Respecto al tema general y que realmente abarca el mercadeo, la organización fue sometida a una valoración relacionada con la actitud de marketing de la empresa, filosofía del cliente, organización integrada y funcionamiento eficiente a través de un cuestionario del cual fue posible extraer los aspectos mencionados anteriormente y los aspectos estratégicos de los procesos de comunicación, ventas, distribución y servicio al cliente.

Anexo B. Autoevaluación de la actitud de la Marketing de la empresa y Perfil para la efectividad en mercadeo.

1.7.5. Proceso de Administración del Talento Humano y la Organización. La administración del talento humano esta a cargo de la Gerencia General quien mantiene contacto permanente con docentes, secretaria y oficios varios.

Los puntos determinantes en la buena respuesta de los docentes nacionales y extranjeros, corresponde a la vinculación actual con el segmento universitario y educación secundaria por parte de la dirección. A partir de la participación en estos dos ámbitos la organización ha mantenido un excelente proceso de reclutamiento, selección, capacitación y entrenamiento debido a que en la misma alma mater se vincula a licenciados de último nivel at portas de su graduación.

A pesar de la ausencia de un programa actual de carrera, los contactos con programas de intercambio y formación para los docentes les brinda ingresar y mantenerse actualizados. Respecto a los aspectos mínimos de calidad se establece que la participación de docentes locales y extranjeros requiere de su parte la titulación y certificación de su labor, para mantener una oferta transparente y que garantice una experiencia superior.

Las estructura para los docentes establece su cabeza visible con un coordinador, quien soporta a la gerencia general en el tema mismo de administración del talento humano.

La buena comunicación interna ha enriquecido decisiones y proyectos adelantados por la organización. Este aspecto ha impactado tambien la baja rotación del personal, el sentido de pertenencia y la proyección paralela del desarrollo de las personas con la empresa.

CAPITULO 2: ANALISIS DEL SECTOR

2. FACTORES GENERALES DEL ENTORNO

2.1. TENDENCIAS MACROECONOMICAS Y SOCIALES

Las tendencias relacionadas con el macro-entorno económico y social encierran los entornos demográfico, económico, cultural y político legal a nivel nacional, regional y local hasta llegar al análisis de Bucaramanga y su Area Metropolitana.

El **entorno demográfico** presenta un crecimiento explosivo de la población mundial con mayor cantidad de necesidades, traducido en crecimiento del mercado en el tema de población con bajo poder adquisitivo. Por esta razón, la alimentación, vestido y educación están dentro del ranking de necesidades básicas. De esta manera, la educación no formal y el aprendizaje de una segunda lengua no se encuentra en este grupo de consumo. Se establece que dentro del panorama de proyección de la educación no formal con un trabajo fuerte en su reconocimiento como vehículo para capacitarse, ejercer y participar del mercado laboral mejora su ranking día a día dentro de los niveles de consumo promedio.

La distribución por edades de las sociedades revela que las agrupaciones más numerosas constituyen el punto de partida para generar ofertas al mercado, que hacen eco dentro del sector educativo formal y no formal, las cuales contiene desde los 5 a los 40 años. Desde otra óptica, la distribución más detallada por grupos en función de su nivel de educación nos enfoca en los escolares, bachilleres, licenciados, profesionales y doctores; grupos que a nivel que aumenta el nivel de escolaridad se reduce el tamaño del mercado a atender pero que crea focos en nichos interesantes, pero que se aclara reduce considerablemente el panorama teniendo en cuenta el grado de alfabetismo.

La población para el 2005 en Santander esta descrita en el **Anexo C. Proyecciones Población 2007 Colombia – Santander DANE / Proyecciones Bucaramanga y Area Metropolitana 2005 - 2009.**

Para el caso particular de la población de Bucaramanga y su Area Metropolitana se conoce los siguientes datos según el censo reciente de 2005 y sus respectivas proyecciones para el año 2008, la zona metropolitana de Bucaramanga tiene habitantes ubicados en las cabeceras municipales, distribuidos de la siguiente forma:

Bucaramanga: 514.568

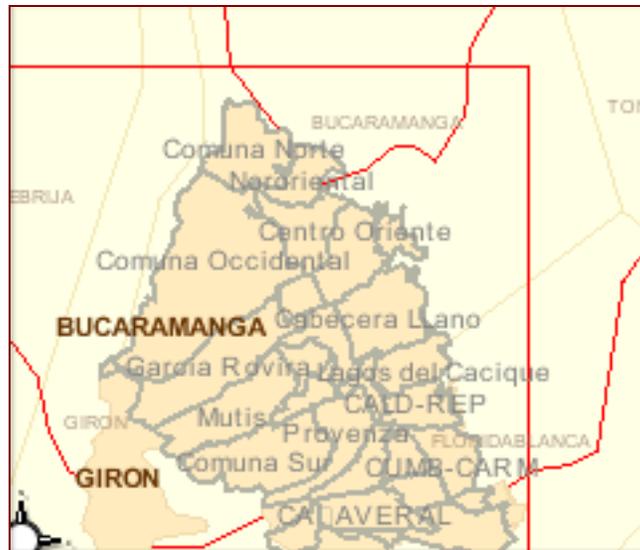
Floridablanca: 248.461

Piedecuesta: 101.185

Girón: 130.344

Bajo los datos de proyección a 2007 la población en Bucaramanga y su Area Metropolitana asciende a 994.558 habitantes.

Figura 6 Mapa de Bucaramanga



En el **entorno cultural**, la utilización del idioma inglés en el mundo sintoniza a éste como el idioma universal. Los datos establecidos por POPULATION REFERENCE BUREAU, comenta el incremento de las personas en el mundo que utiliza el inglés para comunicarse. Otros datos adicionales soportan el número de países del mundo que usan

el inglés como idioma oficial, otros con propósitos rutinarios de negocios, profesionales o de educación y otros más que enseñan el inglés como segunda lengua en instituciones de educación formal.

El interés de la población se apoya en el sinnúmero de publicaciones y bases de datos, en términos en inglés adquiridos como universales, el producto de los desarrollos tecnológicos y científicos se encuentra en este idioma y en la influencia de la globalización al inundar los demás segmentos del entorno con esta lengua.

La carencia de interés en la lectura junto a la evolución hacia la cultura virtual genera nuevos retos para satisfacer las expectativas de educación del individuo de baja referencia bibliográfica, bajo nivel de investigación, alto nivel de practicidad y alto dominio de la tecnología.

De esta manera, la educación no formal enfocada en el inglés puede aprovechar las ventajas que se presentan en este entorno con la promoción de su necesidad y aprendizaje a través de metodologías y pedagogía innovadora que involucre la tecnología.

En el **entorno económico** factores preponderantes como la renta, el ahorro, la deuda y la disponibilidad de crédito trazan el nivel de gasto de los consumidores que mantienen la educación básica y el aprendizaje de una segunda lengua como la inversión de un grupo reducido de la sociedad.

Las actuales medidas del Banco de la República al ajustar el encaje bancario y el incremento de las tasas de interés dan como consecuencia la desestimulación del crédito de consumo (se incluye el crédito estudiantil), la disminución del endeudamiento del colombiano promedio y la mejora de los índices de cartera a nivel nacional. Su impacto directo es que el segmento de la población interesado en la financiación de sus proyectos de desarrollo personal y profesional en Colombia y en el exterior lo tendrán que asumir a un mayor costo.

La inexistencia de medios alternativos de pago y financiación dificulta el acceso a todo tipo de educación incluida la capacitación en una segunda lengua.

Respecto al territorio de interés en esta investigación, se establece las características más relevantes en el aspecto económico de Bucaramanga, la cual es una ciudad netamente comercial; aunque existen otros renglones representativos tales como la industria del calzado, la confección, la prestación de servicios de salud, finanzas y educación.

Cabe decir que la ciudad se perfila para el siglo XXI como la Tecnópolis de Los Andes; prueba de ello es el creciente número de centros de investigación tecnológica en diversos tópicos, como la energía, el gas, el petróleo, la corrosión, los asfaltos, el cuero y las herramientas de desarrollo agroindustrial, entre otros.

Un sector significativo de la economía bumanguesa es el agropecuario, cuyas principales actividades son la agricultura, la ganadería y la avicultura, que se llevan a cabo en zonas aledañas de los departamentos de Santander y Cesar, pero su administración y comercialización se desarrollan aquí en la ciudad.

En el **entorno político legal** a través de la legislación y las políticas nacionales canalizadas por el Ministerio de Educación genera proyectos como el Plan Decenal de Educación, el Plan Colombia Bilingüe y Plan de Competitividad Nacional. El impacto de estos programas llevados al Departamento de Santander y a su capital Bucaramanga, ha representado oportunidades de negocio con el sector oficial, con el sector real y el mercado masivo. La región contempla la internacionalización del departamento como la directriz para afrontar los retos de dominio del inglés, dando aportes y ayudas estatales para que la capacitación llegue a escuelas, colegios y universidades públicas, y por ende a agrupaciones gremiales con bajo poder adquisitivo.

El **entorno global**, ubica al IDEI Ltda. en un campo de batalla con competidores de toda talla, la proliferación de productos sustitutos, el manejo de la información y la capacitación de manera gratuita en la red, la potencialidad de la educación formal y la implantación de

recursos tecnológicos ajusta el panorama que requiere de una alta competitividad sostenible que le permita mantenerse como jugador de este sector.

Retomando la importancia del tema de competitividad para hacer parte de entorno global, se dieron resultados favorables respecto a la valoración de este componente por ciudades en Colombia, la segunda capital más competitiva es Bucaramanga. Los factores que permitieron tan importante posición son la gestión empresarial, finanzas, fortaleza económica, ciencia y tecnología.²⁰

Por último, el **entorno tecnológico** con el arribo de avances en este aspecto y en el campo de la educación está enmarcado por la interactividad de programas y salas inteligentes que fortalezcan para el caso del idioma inglés, las habilidades de comunicación.

La tecnología se entiende en este sector como: equipos, servicios tecnológicos, software, telecomunicaciones y redes.

Los paquetes tecnológicos requieren de recursos aptos para su instalación y ejecución. De esta manera, este sector no se escapa de la adaptación e implantación tecnológica lo que exige una importante inversión para las entidades educativas, a pesar de su interés particular en una oferta estándar o en un desarrollo personalizado.

Los objetivos asociados al involucrar la tecnología en la enseñanza y su aplicación metodológica y pedagógica son:

- Enriquecer los planes de estudios con nuevas fuentes de conocimiento adicional a las fuentes tradicionales.
- Trabajar con los líderes mundiales en aplicaciones tecnológicas creativas, educativas y multimedia.

²⁰ Informe Actualidad Económica Número 62, Cámara de Comercio de Bucaramanga, Mayo de 2008

- Asociarse con otros centros educativos de calidad para involucrar desarrollos de los estudiantes de diferentes culturas y edades.
- Integrar espacios virtuales como áreas de consulta, de análisis casuístico y de publicación.

La popularización y el incremento en el acceso a la Internet ponen al sector educativo en el foco del procesamiento de toneladas de información, con el fuerte objetivo de construir conocimiento y con el compromiso de ser testigo ocular y experimental de procesos de evolución en instituciones con inclusión de tecnología en sus planes anuales.

2.2. BLOQUE DE LA COMPETENCIA – MERCADO RELEVANTE

2.2.1. Amenaza de Nuevos Competidores.

Para ambientar este posible campo de batalla, y dado el auge de las franquicias en Colombia, estaría dentro del panorama de nuevos competidores las franquicias de instituciones y centro de idiomas. De igual manera, algunos de los proveedores para el desarrollo de las actividades del IDEI Ltda., quienes con conocimiento de parte de la cadena de desarrollo de las actividades de un centro de idiomas podría incursionar en este mercado.

Franquicias de Centro de Idiomas

- Berlitz Corporation: 500 centro de idiomas en 60 países del mundo y 128 años de experiencia
- Inlingua International: 300 centros de idiomas en 30 países del mundo y 40 años de experiencia
- Funlanguagues: 400 centros de idiomas que atiende el mercado de niñas, niños y jóvenes, y 18 años de experiencia.

Por sus años de experiencia en el negocio, con marcas ya posicionadas y soporte operativo continuo para los franquiciados son una mezcla de alto nivel competitivo que podría incursionar fácilmente en cualquier mercado incluido el del Area Metropolitana de Bucaramanga.

Proveedores de Material Educativo (con presencia en Bucaramanga - Santander)

- Mr. Book
- Pearson Education
- Editorial Antaño

La trayectoria en el campo de manejo del material y paquetes de enseñanza de cualquier segunda lengua los posicionaría bajo la premisa del manejo de alta calidad en el material de apoyo y asesorías de autores nativos pedagogos.

Proveedores de Pruebas Certificadas

- Universidad de Michigan
- Universidad de Cambridge

Su reconocimiento mundial en el desarrollo integral de evaluaciones de los aspectos más relevantes del dominio de una lengua, los posicionaría con la propuesta de valor de preparación completa con una prueba satisfactoria y con la posibilidad de aplicar a programas de educación fuera de Colombia.

Proveedores de Herramientas Tecnológicas

- Delta
- Onic
- Soluciones Educativas

Las casas matrices mencionadas son administradas por distribuidores con presencia Nacional, lo que amplía el número de empresas – almacenes que dominan su montaje y mantenimiento. De esta manera, la lista de distribuidores lograría con la materialización de los proyectos tecnológicos impactar el aprendizaje de una segunda lengua; lo que los posicionaría en el estudio exhaustivo de las últimas tendencias del sector y en la enseñanza a través de los recursos tecnológicos de vanguardia.

Proveedores de Capacitaciones y Seminarios

- Consejo Británico

Participan también en el mercado de manera directa con programas de aprendizaje de inglés para estudiantes, profesionales y empresas. Su verdadero fuerte radica en campo

de la capacitación de los docentes cuya lengua materna es diferente a la que se enseña. Este know how, los posicionaría a través de un equipo docente excelentemente preparado. Adicionalmente si se incluye docentes nativos, indiscutiblemente se incrementa el impacto en el interés del mercado objetivo.

2.2.2. Rivalidad de los Competidores Actuales. El segmento de rivalidad para la educación no formal de enseñanza de una segunda lengua se considera atractivo, por el número de competidores los cuales aún no saturan el mercado, el nivel de agresividad es manejable, la renovación tecnológica no es extraordinariamente costosa y los costos fijos son controlables; estas características aún no han desembocado en constantes guerras de precios, batallas publicitarias e introducción desenfrenada de nuevos productos y servicios. De esta manera, el sector en el que compete el IDEI Ltda. cuenta con la presencia de un número considerable de competidores directos, de los cuales fueron extraídos los 10 más representativos del mercado. Cada uno de ellos aporta diversos rasgos de competitividad que son valorados a continuación del sector:

- Colombo Americano
- Instituto de Idiomas Universidad Industrial de Santander (UIS)
- Instituto de Idiomas Universidad Santo Tomás (UST)
- Instituto de Idiomas Universidad Pontificia Bolivariana (UPB)
- CECAM
- English My Way
- Celai
- Praxis
- Panamericano
- Playground

Otros actores actuales del mercado son: Academia de ingles Heyes, Academia de Ingles Mr. Frank, Mr. Bateta, English Easy, entre otros.

En la revisión de cada uno de los competidores se encontraron factores fortalecidos y otros poco desarrollados por ellos y por el IDEI Ltda. De esta manera, se agruparon en dos categorías diferentes a partir de visitas al mercado del autor de la presente investigación. Los aspectos valorados fueron seleccionados a partir de los intereses manifestados por los mismos participantes del focus group desarrollado:

- Competidores fuertes
- Competidores débiles

Los rasgos de competitividad analizados fueron:

- Portafolio de productos:
 - Competidores Fuertes: Colombo Americano, Instituto de Idiomas Universidad Industrial de Santander (UIS), Universidad Santo Tomás (UST), Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), CECAM, Praxis.
 - Competidores Débiles: Panamericano, Playground, English My Way, IDEI Ltda., Celai.

Se clasificaron como competidores fuertes quienes en su oferta incluyen más de un idioma y más de un grupo de interés de capacitación tales como: alumnos y docentes.

- Experiencia en el mercado: Antigüedad en el mercado
 - Competidores Fuertes: Instituto de Lenguas UIS, UST y UPB, Colombo Americano, Panamericano, Celai, English My Way.
 - Competidores Débiles: CECAM, Praxis, Playground, IDEI Ltda.

Se clasificaron como competidores fuertes quienes cuentan con más de quince años de experiencia y presencia en el mercado.

- Cubrimiento Nacional:
 - Competidores Fuertes: Colombo Americano, Instituto de Lenguas UST y UPB, English My Way, CECAM, IDEI, Praxis.
 - Competidores Débiles: Instituto de Lenguas UIS, UST y UPB, Celai, Panamericano, Ltda., Playground.

Se clasificaron como competidores fuertes quienes cuentan con sucursales en el territorio nacional que incluya dos o más ciudades.

- Herramientas y material educativo:
 - Competidores Fuertes: Instituto de Lenguas UIS, UST y UPB, Colombo Americano, Panamericano, CECAM, IDEI Ltda., Celai, English My Way, Praxis, Playground.

Se clasificaron como competidores fuertes la totalidad de los competidores quienes dentro de las herramientas y material educativo cuentan con similares propuesta tales como: textos, herramientas audiovisuales, aulas interactivas y aulas virtuales, entre otros.

- Promoción de productos:
 - Competidores Fuertes: Colombo Americano, Instituto de Lenguas UIS, UST y UPB, CECAM.
 - Competidores Débiles: IDEI Ltda., Playground, English My Way, Praxis, Panamericano, Celai.

Se clasificaron como competidores fuertes instituciones con utilización frecuente de actividades de promoción y publicidad.

- Convenios:
 - Competidores Fuertes: Colombo Americano, Celai, CECAM, IDEI Ltda., Instituto de Lenguas UIS, UST y UPB, Panamericano.
 - Competidores Débiles: English My Way, Praxis, y Playground.

Se clasificaron como competidores fuertes quienes mantengan vigente convenios con cualquier tipo de entidad pública y/o privada.

- Precio:
 - Competidores Fuertes: Instituto de Lenguas UIS, UST y UPB, Colombo Americano, Celai, Panamericano, IDEI Ltda., Playground.
 - Competidores Débiles: English My Way, Praxis, CECAM.

Se clasificaron como competidores fuertes quienes cuentan con una oferta con un precio promedio equivalente o inferior al del mercado con propuestas en paquete u programa individual.

- Descuentos y promociones:
 - Competidores Fuertes: Colombo Americano, Instituto de Lenguas UIS, UST y UPB
 - Competidores Débiles:, Celai, Panamericano, IDEI Ltda., Playground, English My Way, Praxis, CECAM

Se clasificaron como competidores fuertes quienes dentro de su oferta aplican políticas de descuento por vigencia de convenios y precios globales inferiores en servicios y productos complementarios.

- Facilidades de pago:
 - Competidores Fuertes: Colombo Americano, English My Way, Praxis, Celai, Panamericano, CECAM, Playground.
 - Competidores Débiles: Instituto de Lenguas UIS, UST y UPB, IDEI Ltda.

Se clasificaron como competidores fuertes quienes manejan varios medios alternativos de pago y posean un proceso facilitador en este tema.

- Ubicación de la instalaciones:
 - Competidores Fuertes: English My Way, Praxis, Celai, IDEI Ltda., Playground, CECAM, Panamericano.
 - Competidores Débiles: Colombo Americano, Instituto de Lenguas UIS, UST y UPB.

Se clasificaron como competidores fuertes quienes estuvieran ubicados en zonas comerciales o residenciales en estratificación 4, 5 y 6.

- Instalaciones Físicas:
 - Competidores Fuertes: Colombo Americano, Panamericano, CECAM, Instituto de Lenguas UIS, USTy UPB.

- Competidores Débiles: Praxis Celai, English My Way, IDEI Ltda., Playground.

Se clasificaron como competidores fuertes quienes cuentan con sucursales establecidas para el propósito comercial y se descartan adecuaciones en casas de habitación.

- Alumnos por salón:
 - Competidores Fuertes: English My Way, Praxis, Celai, Panamericano, IDEI Ltda., CECAM, Playground.
 - Competidores Débiles: Colombo Americano, Instituto de Lenguas UIS, UST y UPB.

Se clasificaron como competidores fuertes quienes manejan grupos reducidos de estudiantes en cualquiera de sus horarios y programas.

- Atención al Cliente:
 - Competidores Fuertes: Colombo Americano, English My Way, Praxis, Celai, CECAM, Panamericano, Playground. Instituto de Lenguas UST y UPB
 - Competidores Débiles: Instituto de Lenguas UIS, IDEI Ltda.

Se clasificaron como competidores fuertes quienes manejan protocolo de contacto, preguntas y solución oportuna de dudas, manejo de material publicitario y orientación bajo herramientas alternativas durante la asesoría.

La clasificación en los diferentes grupos parte de las ofertas individuales estándar para los mercados que son su objetivo. Se efectuó previamente la investigación de cada uno de los rasgos mencionados a través del contacto directo con los competidores mencionados.

Anexo D. Cuestionario aplicado a competidores actuales del Area Metropolitana de Bucaramanga.

2.2.3. Sustitutos Directos e Indirectos. Los sustitutos de este segmento están divididos en cuatro grupos de programas:

- Educación no formal con variedad de idiomas - Proveedores de educación formal escolar, secundaria y superior
- Clases particulares
- Variedad Metodológica
- Educación No Formal en otras disciplinas

A nivel nacional los competidores de este segmento están cuantificados de la siguiente manera, **Educación Formal Oficial y Privada de Educación Básica, Media y Superior** a 2005 con aproximadamente 30.800 instituciones, sumadas al reporte de instituciones registradas especialistas en idiomas con 2.608 durante este mismo año. De esta manera, se concluye el fuerte crecimiento del sector educativo en general como un esfuerzo por impactar la comunidad combinado con un atractivo del mercado.²¹

En el ramo del bilingüismo en Bucaramanga se considera que existe la amenaza de las unidades de negocio al interior de las instituciones de educación formal que promueven un portafolio más amplio en lo que corresponde a otros idiomas, convirtiéndose de esta manera en productos que fácilmente pueden sustituir la propuesta del IDEI Ltda por una más amplia oferta.

- Instituto de Lenguas Universidad Industrial de Santander
- Instituto de Idiomas Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga
- Instituto de Idiomas Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Los programas sustitutos poseen precios competitivos y recursos tecnológicos superiores por el tamaño de estos competidores, estimulan continuamente la competencia del sector y genera la alternativa de ampliación del portafolio de productos y servicios del IDEI Ltda. a otros idiomas.

²¹ www.mineducacion.gov.co/

Las Instituciones de Educación Formal (Básica Primaria y Secundaria Bilingüe y Superior con presencia local) son:

- Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB
- Universidad Santo Tomás de Bucaramanga UST
- Universidad Pontificia Bolivariana UPB
- Colegio La Quinta del Puente
- Colegios Gimnasios ASPAEN (Cantillana - Saucara)
- Entre otras

Los rivales de este grupo se consideran los competidores sustitutos más interesantes de enfrentar por su trayectoria en la educación, su claro conocimiento de la enseñanza, su impacto en la comunidad, su fortaleza en las instalaciones para el desarrollo de actividades complementarias y por su mercado natural de alta potencialidad. Los recursos tecnológicos son asumidos por masivos proyectos educativos y con la versatilidad de finalidades dentro de todos los programas educativos lo que establece una ventaja y poder de negociación alto.

Las **clases particulares** compiten a través de la flexibilidad en horarios, la personalización de la metodología y del enfoque directo en los objetivos del alumno. Los usuarios de estas clases conocen y asumen un precio superior dadas unas condiciones muy particulares que no se acoplan a la oferta estándar de las instituciones proveedoras de este servicio.

La **variedad de metodologías** para obtener el dominio de una segunda lengua genera sustitutos que combaten la educación presencial del aula de clase; las cuales son:

- Paquetes audiovisuales de editoriales nacionales e internacionales y paquetes interactivos gratuitos que se obtienen directamente de la Internet
- Paquetes apoyados en material audiovisual y editorial, que adiciona la asesoría personalizada a través de sesiones uno a uno con el alumno
- Paquetes de intercambios con plan de estudios anuales o semestrales, que implica inmersión total en la cultura y en el idioma. Los cuales pueden ser

asumidos en su totalidad por el interesado (EF) o puede ser financiado parcialmente (Becas - ICETEX).

El precio establecido para estas otras alternativas es considerablemente alto en comparación con el portafolio de productos y servicios del IDEI Ltda. Respecto de los recursos tecnológicos y la garantía de aprendizaje en corto tiempo, son los elementos que apoyan completamente la propuesta de valor y por lo que en realidad se asume el precio de venta.

La **educación no formal** que contempla **otras disciplinas**, es un componente adicional en el panorama de sustitutos, en los cuales la capacitación en alguna otra rama diferente a los idiomas son contemplados por el mercado, estos son: artes, confección, belleza, pilotaje, entre otros. La variedad en la oferta marca una gama completa de precios y presencia tecnológica.

2.3. ANALISIS DE LA DEMANDA

A través de éste análisis se busca conocer cómo es la demanda, cuáles son las características, las necesidades, los comportamientos, los deseos y las actitudes de los clientes. Se establece la planificación y la gestión de un sector en particular. Para el caso del presente documento, el sector de la educación no formal en Bucaramanga y su Área Metropolitana es la cobertura objetivo.

2.3.1. Tendencias del Usuario Final. Para el manejo de las tendencias del usuario final se incluye características que aplican tanto a las personas naturales como las personas jurídicas:

- El usuario final es más conocedor y exigente respecto de textos contextualizados, excelente presentación, de fácil adquisición y que maneje algún nivel de interactividad.

- Las temáticas especializadas y afín generan un grupo fuertemente inclinado por el inglés técnico y de su aplicación en el campo laboral en el que el usuario se desempeña.
- El usuario final actual no es un lector apasionado por lo que exige tanto dentro como fuera del aula, actividades complementarias que involucre más que textos, artículos y libros.
- Los factores relevantes para el usuario final al tomar su decisión de compra, la cual consiste en la selección de una institución educativa son:
 - Reconocimiento y certificación de calidad de los programas
 - Garantía de aprendizaje en el corto plazo
 - Alternativa de intercambio cultural
 - Aprendizaje en grupos pequeños
 - Capacitación con docentes nativos
 - Existencia de recursos tecnológicos en el desarrollo del programa
- El usuario reconoce que el programa más costoso no se traduce en la mejor alternativa. La participación mayoritaria del mercado no la tienen las instituciones con los precios más altos.
- El usuario final mantiene en mente su proyecto de educación ligado al desarrollo estudiantil, profesional y comercial en el exterior, lo que da una valoración importante a la existencia de pruebas certificadas y programas de intercambio.
- El usuario final está interesado durante todo su proceso de aprendizaje en tener contacto directo con docentes nativos extranjeros que dominan al 100% el idioma. Para el caso de docentes donde su lengua materna no es el inglés, evalúan su preparación pedagógica - metodológica, su experiencia en países de habla inglesa y la existencia de un título profesional.

Los aspectos más relevantes fueron obtenidos de varias fuentes; revisión de estudios, bibliografía y una encuesta relacionada con los aspectos a valorar de una opción de capacitación en una segunda lengua, junto a sus expectativas aplicado a una pequeña muestra de 20 personas. **Anexo E. Cuestionario de aspecto relevantes en la decisión de compra.**

2.3.2. Demanda Primaria. Corresponde a la demanda de una categoría entera de productos por parte del público consumidor. La demanda primaria hace referencia a la totalidad de posibles soluciones que un consumidor puede encontrar para una necesidad particular. La demanda primaria del sector objeto de investigación es:

- Cursos de Artes: Danza, Pintura y Marquetería, Teatro.
- Cursos Técnicos: Reparación de computadores, Mecánica automotriz, Técnico Electricista, Técnico en Sistemas, entre otros.
- Cursos de Idiomas: Inglés, Francés, Italiano, Portugués, entre otros.
- Cursos de Manualidades: Bisutería, Culinaria, Bordado, Cerámica, Confecciones, Empaques y Decoración en tela.
- Cursos de habilidades: Automovilismo, Pilotaje.

Retomando la información del Anexo A, el tamaño de este sector a 30 de Julio de 2008 ha crecido considerablemente hasta alcanzar ventas netas por \$8.464.916.687 y utilidades de hasta \$584.943.633.²²

2.3.3. Demanda Secundaria. Corresponde a la demanda al interior de una categoría en particular de productos donde su principal diferenciación es la marca. Maneja de esta manera grupo de productos más homogéneos por su definición y funcionalidad frente a la necesidad del consumidor.

La demanda secundaria enumera nuevamente a los competidores directos de la categoría programas de idiomas- Inglés:

- Colombo Americano
- Instituto de Idiomas Universidad Industrial de Santander
- Instituto de Idiomas Universidad Santo Tomás
- Instituto de Idiomas Universidad Pontificia Bolivariana
- CECAM
- English My Way

²² Archivos Centro de Documentación, Cámara de Comercio de Bucaramanga, Julio 2008

- Celai
- Praxis
- Panamericano
- Playground
- Academia de Ingles Heyes
- Academia de Ingles Mr. Frank
- Mr. Bateta
- English Easy, entre otros.

2.3.4. Segmentación por Objetivos. Dado que los resultados arrojan grupos homogéneos ya conocidos de clientes Personas Naturales, Personas Jurídicas y Sector Oficial, se concluye por la revisión sistemática del mercado que Bucaramanga ofrece un segmento de personas naturales más amplio que el de personas jurídicas. La segmentación por beneficios u objetivos hace referencia a ofrecer los aspectos más relevantes para el consumidor y alimentar el portafolio logrando generar grupos de interés alrededor del mismo.

Cada segmento es identificado por los objetivos buscados. Este se apoya en la importancia relativa que cada individuo asigna a los objetivos particulares, los cuales pueden diferir considerablemente.

Por lo anterior, se establece que el mercado de interés se mantiene sobre las personas naturales y la segmentación establecida se da por los objetivos trazados al dar inicio a la búsqueda de capacitación en una segunda lengua. Los grupos están distribuidos bajo los siguientes objetivos y se caracterizan de manera primaria con determinados estilos de vida:

- Nivel primario para visitar un país de interés: Parejas y familias jóvenes y adultos con niños,; incluye planes de vacaciones y viajes cortos.
- Nivel medio para inmersión cultural: Jóvenes de Secundaria y Universitarios solteros sin hijos con período de un año establecido para esta experiencia.
- Nivel técnico en un área del conocimiento: Jóvenes, adultos graduados con experiencia laboral; solteros y casados; destinan un período intermedio (maximo 6

meses) para capacitarse en inglés técnico; su conocimiento y habilidad es media en el idioma. Dominio del 70%. No incluyen en sus planes intercambios culturales durante su proceso de aprendizaje.

- Nivel de competitividad para mejorar en el aspecto laboral: Jóvenes, adultos graduados, con y sin experiencia laboral; solteros y casado que buscan un ascenso en las organizaciones, parte de este grupo lo tiene como requisito indispensable para postularse a un cargo. Incluyen en su proceso la posibilidad de afianzar sus conocimientos del idioma a través de una licencia de estudios en el exterior.
- Acceder a Educación Básica y Superior en el exterior: Niños, Jóvenes y Adultos con la necesidad de apropiarse un nivel avanzado de inglés para adaptarse y dar continuidad a su plan de estudios; solteros y casados; requieren la preparación y presentación de pruebas de suficiencia en diferentes áreas adicionales a la del idioma. Se contempla la educación presencial y no presencial. Dominio del idioma de 90%

De esta manera, la nueva presentación del portafolio radica en la comprensión del objetivo de cada individuo, para que sea agrupado con personas con el mismo interés y con un programa a la medida. Los segmentos identificados se muestran a continuación:

Tabla 2 Segmentación por Beneficios

| SEGMENTO | VIAJEROS CASUALES | VIAJEROS + PROPOSITO | LOS TECNICOS | TRAS EL CARGO | PRUEBAS DE SUFICIENCIA |
|----------------------------|-----------------------------|------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| BENEFICIO PRINCIPAL | Contacto día a día | Inmersión Cultural | Ampliar Léxico | Incrementar dominio idioma | Dllo satisfactorio de pruebas |
| FUERZA DEMOGRAFICA | Adultos y Jóvenes con hijos | Adolescentes y Jóvenes | Adultos especialistas | Jóvenes y adultos profesionales | Jóvenes y Adultos profesionales |
| COMPORTAMIENTO | Viaje en familia | Pertenecen aun al núcleo familiar* | Cabeza de familia** | */** | */** |
| PERSONALIDAD | Socialmente activos | Curiosos y Arriesgados | Independientes | Competitivos | Conservador |
| ESTILO DE VIDA | Sociables | Familiares | Disciplinados | Realistas | Orientación al logro |

2.4. BLOQUE DE LA CADENA DE VALOR

2.4.1. Poder de Negociación de los Clientes. El mercado visto desde la perspectiva actual, se consideran los siguientes grupos de clientes a analizar:

| | |
|---------------------|--|
| Mercado Masivo | Personas Naturales: Estudiantes y Profesionales (niños, jóvenes y adultos) |
| Mercado Empresarial | Personas Jurídicas: Empresas, Colegios, Universidades |
| Mercado Oficial | Entidades del sector oficial. |

El mercado masivo que agrupa a las personas naturales poseen un poder de negociación bajo, se negocia uno a uno con la propuesta estándar de contenido académico, metodología, horarios, profesorado disponible, material educativo y precio.

El mercado empresarial; las personas jurídicas poseen desde un nivel de poder intermedio hasta un nivel alto; por manejarse propuestas completamente personalizadas que nacen de las necesidades particulares de estos clientes. De esta manera, se crean convenios y contratos, con características distintas en los factores mencionados para los estudiantes y profesionales (niños, jóvenes y adultos).

Los convenios vigentes existen con Vanguardia Liberal, Cámara de Comercio de Bucaramanga, Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB y con la Universidad Pontificia Bolivariana Bucaramanga UPB. Los beneficios de estos convenios están relacionados con manejo de grupos conformados por estas entidades bajo previa conciliación de duración, número de estudiantes, interés particular y precio. Para el caso de sus referidos (uno a uno) se garantiza un trato preferencial y la entrega de algún beneficio adicional a la propuesta estándar de las personas naturales (generalmente reflejado en el precio)

Los contratos vigentes se establecieron con el Colegio Belemithas Barrancabermeja, la Corporación Universitaria del Caribe Montería y la Universidad de Pamplona. Estos contratos se consideran una negociación comercial de mayor cercanía a las mencionadas anteriormente. El flujo de negocios es más dinámico, lo que ha requerido en varios casos recurrir al suministro de recursos económicos, físicos y tecnológicos como de talento humano adicionales para cada proyecto, los cuales se asumieron previa conciliación y estudio del contrato mencionado.

Para el caso del mercado oficial, este puede generar un descenso en los precios y algunas exigencias adicionales dentro de la oferta estándar, enfrentando a los competidores del sector. Si sus requerimientos no son manejados con acierto por la empresa se puede generar detrimento de su rentabilidad.

La diferenciación del producto y servicio, la selección de compradores de bajo poder, cambiar de proveedor o integrarse vertical hacia atrás puede desembocar en una oferta superior que los compradores de todos los mercados objetivos no puedan rechazar.

Como proveedores del mercado oficial, se aclara que su poder es alto, por los requerimientos exigidos y cumplidos desde el inicio de la presentación de la propuesta por licitación, adjudicación y desarrollo del programa. El alcance y cobertura de los programas y ofertas especializadas como Bucaramanga Bilingüe, contrato establecido con el Municipio de Bucaramanga genera una adaptación total por parte del IDEI Ltda. para la administración de recursos y presentación de su avance.

2.4.2. Poder de Negociación de los Proveedores. El número de vendedores y su grado de diferenciación describen diferentes tipos de estructuras de mercado para el conjunto de proveedores, y como resultado presenta diferentes posiciones del IDEI Ltda. en la negociación sin contemplar características particulares de consumo y demanda de la empresa.

Se enumeran a continuación nuevamente los proveedores de este sector:

- Proveedores de material educativo
- Proveedor de pruebas certificadas
- Proveedor de recursos tecnológicos
- Proveedor de capacitaciones y seminarios

En lo que respecta a los proveedores de material educativo no tienen un poder importante que les permita incrementar el precio y reducir las unidades de producto, por las características de su mercado, las empresas del sector educativo cuentan con una amplia gama de fuentes de suministro, lo que reduce su poder e incrementa el poder del cliente. La fortaleza que acompaña este tipo de proveedor para que su poder de negociación mejore responde a la previa selección de material para atender de manera homogénea un programa, el cual no se cambia como respuesta a una oferta de material de menor valor.

El poder de las casas editoriales radica en su influencia en el mercado del material de apoyo al discontinuarse algún producto, lo que obliga al cliente a efectuar un cambio y adquirir uno nuevo. Aplicar un nuevo producto requiere que la empresa se prepare, lo conozca, lo domine y tome la mejor decisión al seleccionarlo de un universo innumerable de textos, enciclopedias, flash cards, cuentos, posters, videos y programas multimedia.

Los proveedores de pruebas certificadas a diferencia del grupo de proveedores anteriores están reducidos a nivel mundial (monopolio puro), por las universidades que desarrollan las evaluaciones y de las que se requiere distribución, uso y aplicación certificada. El sector educativo maneja una competencia desleal respecto del manejo de pruebas debido que existen establecimientos educativos no certificados que hacen uso de las mismas.

La formalidad en este campo es decisión de la entidad educativa, para el caso del IDEI Ltda. el establecimiento educativo fue sometido al escrutinio y exigencia de la Universidad de Michigan para poder manejar las pruebas. Actualmente y posterior a su aprobación, la empresa promueve a nivel nacional este servicio a diferencia de los otros competidores que no lo escalan del nivel local.

Los proveedores tecnológicos para el caso del IDEI Ltda., las empresas proveedoras de montajes de salas interactivas audiovisuales especializadas manejan un espectro menor de alternativas y en el caso del mercado local son pocos participantes. Por esta razón, su poder de negociación es intermedio debido a que existen un número considerable de proveedores al alcance como lo es el mercado nacional. Se aclara que la diferenciación en un factor importante para la empresa, su selección puede responder a la verificación de las siguientes características: su experiencia en el mercado, el desarrollo de proyectos similares, la existencia de alianzas con proveedores internacionales, la oferta de programas de mantenimiento periódico y de garantía en el largo plazo, donde es posible alcanzar una posición favorable o desfavorable para la negociación de la empresa con su proveedor inicialmente seleccionado.

En el caso de los proveedores de seminarios y capacitaciones se encuentra la siguiente situación, las editoriales ofrecen contactos con los autores de textos, con profesionales pedagogos u desarrolladores de metodologías nuevas como factor de promoción y valor agregado a sus clientes. De esta manera, se logra el objetivo de capacitar el cuerpo de docentes a la luz de un bajo poder de negociación por no ser únicos con estas ofertas de mercadeo. En la mayoría de los casos no significa altos costos.

La otra situación se relaciona con la necesidad de capacitación en falencias muy específicas que requiere el desarrollo y asesoría en un plan de capacitación anual en el que la empresa, el cual requiere de una etapa de diagnóstico, lo que si se traduce en un costos representativo por incluir una empresa especializada como un proveedor mas.

Por considerarse la calidad como un atributo más de los productos y servicios, las entidades educativas experimentan el poder de negociación de las empresas proveedoras de estos programas desde diferentes ángulos. Por un lado, aceptan las ofertas de las editoriales y por otro, adquieren paquetes especializados de capacitación. De este ultimo, se adquiere parte del conocimiento en la identificación y fortalecimiento de debilidades de la empresa y se ajusta anualmente el programa inicialmente creado por el especialista.

CAPITULO 3: ANALISIS DOFA COMPETITIVO

Al conocer a fondo la organización, el perfil interno, el entorno y quien es el cliente para la misma; se da paso al analisis de la valoración de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por cada una de las variables del Marketing.

3.1. PRODUCTO

Conjunto de atributos físicos y tangibles reunidos en una forma identificable que reúne características que satisfacen las necesidades o deseos del consumidor. El producto incluye el empaque, color, precio, prestigio del fabricante, prestigio del detallista y servicios que prestan este y el fabricante. Los productos comprende diferentes tipos de oferta tales como: bienes, servicios, experiencias, acontecimientos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.

Tabla 3 DOFA – Variable del Marketing Mix – Producto y Servicio

| VARIABLE DEL MARKETING MIX: PRODUCTO - SERVICIO | |
|---|--|
| FORTALEZAS | ACTUALIZACION PERMANENTE DE CONTENIDOS |
| | ORGANIZACIÓN CON INTEGRANTES JOVENES - PORTAFOLIO SE MANTIENE JOVEN |
| | ASESOR EXTERNO EXTRANJERO LIGADO A LA ACADEMIA |
| DEBILIDADES | SIN LANZAMIENTO DE PRODUCTOS NUEVOS |
| | CARACTERÍSTICAS RIGIDAS: ENFASIS NETAMENTE PRESENCIAL - HORARIOS ESTABLECIDOS |
| AMENAZAS | SUSTITUTOS DIRECTOS COMPETENCIA FRONTAL Y DURA |
| | NO EXISTE DIFERENCIACION EN LAS ALTERNATIVAS DEL MERCADO |
| OPORTUNIDADES | COMPETITIVIDAD APOYADA EN EL BILINGUISMO |
| | SECTOR OFICIAL Y PRIVADO: COLEGIOS Y UNIVERSIDADES QUE REQUIEREN APOYO EXTERNO |

3.2. PRECIO

Variable dinámica que expresa en dinero el valor del producto. Es una variable flexible que influye en la participación en la cuota de mercado y la rentabilidad.

Tabla 4 DOFA – Variable del Marketing Mix – Precio

| VARIABLE DEL MARKETING MIX: PRECIO | |
|------------------------------------|---|
| FORTALEZAS | UBICACION COMPETITIVA |
| | INTEGRA SERVICIO - PRODUCTO Y ASESORIA |
| DEBILIDADES | GESTION DE PRECIOS ENFOQUE EN COMPETENCIA Y RENTABILIDAD ESPERADA |
| | AUSENCIA DE ESTRUCTURA DE ASIGNACION DE DESCUENTOS |
| AMENAZAS | REDUCCION DE PRECIO GENERA RUIDO EN EL MERCADO |
| | TENDENCIAS DE PAQUETES Y UNICOS PAGOS |
| OPORTUNIDADES | PRECIO ENTREGUE UN VALOR SUPERIOR - TRASMITIR VERDADERO VALUE FOR MONEY |
| | PREVALECCEN OTRAS VARIABLES EN LA DECISION DE COMPRA POR TRATARSE DE CAPACITACION |

3.3. VENTAS

Esta variable es la responsable de la generación de ingreso y utilidades en la organización. Las ventas están relacionadas con el impacto en el negocio a través del precio. Estas se originan a través del intercambio de valor entre las partes

Tabla 5 DOFA – Variable del Marketing Mix – Ventas

| VARIABLE DEL MARKETING MIX: VENTAS | |
|------------------------------------|---|
| FORTALEZAS | ENFOQUE DE INTERES PEDAGOGICO |
| | CONTACTO CLIENTE CON LA DIRECCION |
| | INTERES EN EL OBJETIVO PARTICULAR DEL CLIENTE |
| DEBILIDADES | INEXISTENCIA DE FUERZA DE APOYO EN VENTAS |
| | PLANEACION Y PRESUPUESTO INEXISTENTES |
| AMENAZAS | EDUCACION FORMAL APROVECHA MERCADO POTENCIAL |
| | BACKVENTAS APOYADO EN INSTITUCIONES DE EDUCACION FORMAL DE + RECONOCIMIENTO |
| OPORTUNIDADES | MERCADO PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO EN CRECIMIENTO |
| | ATRACTIVO DEL MERCADO CON CONTINUOS INGRESOS DE NUEVOS PARTICIPANTES |

3.4. DISTRIBUCION Y LOGISTICA

Consiste en las diversas actividades que la organización desarrolla para hacer el producto accesible en el tiempo y en lugar al público objetivo. Requiere la identificación y comprensión del proceso de toma de decisiones en los distintos grupos de minoristas, mayoristas y empresas que efectúan la distribución física.

Tabla 6 DOFA – Variable del Marketing Mix – Distribución

| VARIABLE DEL MARKETING MIX: DISTRIBUCION | |
|--|---|
| FORTALEZAS | CERCANIA CON PROVEEDORES - PUNTUALIDAD Y SERIEDAD |
| | POTENCIALIZA EL TRASLADO DEL SERVICIO A OTRAS CIUDADES SIN PRESENCIA PERMANENTE |
| DEBILIDADES | PRESENCIA LOCAL NO SOPORTA OPERACION OTRAS CIUDADES: PROYECTOS PUNTUALES |
| | CUERPO ADMINISTRATIVO Y DOCENTE UBICADOS EN DIVERSAS INSTITUCIONES |
| AMENAZAS | FUERTES ALIANZAS NACIONALES PARA REFORZAR PRESENCIA Y CAPTURAR MERCADO |
| OPORTUNIDADES | INTEGRARSE EN LA CADENA COMO PROVEEDOR DE SERVICIO Y DE MATERIAL |
| | LA INTERNET ACERCA Y PERMITE CONTACTAR CON CUALQUIER PROVEEDOR DE INTERES |

3.5. SERVICIO AL CLIENTE: Es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su prestación puede ir o no ligada a productos físicos.

Tabla 7 DOFA – Variable del Marketing Mix – Servicio al Cliente

| VARIABLE DEL MARKETING MIX: SERVICIO AL CLIENTE | |
|--|---|
| FORTALEZAS | COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA FAVORABLE - DIRECTIVOS DOCENTES Y USUARIOS |
| | CERCANIA Y SENTIDO DE PERTENENCIA DESARROLLADO |
| DEBILIDADES | CONTACTO CON EL CLIENTE VAGAMENTE MONITOREADO |
| | HACE PARTE DE LAS FUNCIONES DE UN CARGO CON ENFASIS FUERTEMENTE OPERATIVO |
| AMENAZAS | SE AMPLIA LOS CANALES DE CONTACTO Y CALIDAD DE LOS MISMOS |
| | NUEVAS ORGANIZACIONES CONCENTRADAS EN ESTRUCTURA DE SERVICIO Y ASESORIA |
| OPORTUNIDADES | CAPACITACIÓN E IMPLEMENTACIÓN AL ALCANCE DE LOS PARTICIPANTES DEL MERCADO |
| | SECTOR ES LA VARIABLE MAS EXIGIDA Y CON MAYOR IMPACTO EN EL NEGOCIO |

3.6. COMUNICACIÓN: PROMOCION Y PUBLICIDAD

Reúne distintas actividades que buscan comunicar los meritos del producto y persuadir al mercado objetivo para que sea adquirido. Incluye el Marketing directo, programas de comunicación y publicidad, promoción de ventas y relaciones publicas

Tabla 8 DOFA – Variable del Marketing Mix – Comunicación

| VARIABLE DEL MARKETING MIX: COMUNICACIÓN | |
|---|--|
| FORTALEZAS | CERCANIA DE AGENCIA DE PUBLICIDAD-PROMOCION Y ORGANIZACIÓN |
| | MARCA ACTIVA EN EVENTOS CULTURALES Y SOCIALES |
| DEBILIDADES | PENDIENTE EXPLORACIÓN DE NUEVOS RECURSOS DE COMUNICACIÓN |
| | SE DESCONOCE EL CANAL MAS EFECTIVO |
| AMENAZAS | SE ESTAN APROVECHANDO TODO TIPO DE CANALES EN TODO TIPO DE COMPETIDORES |
| | ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN CLARAS POR PARTE DEL MERCADO |
| OPORTUNIDADES | ABIERTO A LA TOTALIDAD DE LOS CANALES ATL Y BTL - INCREMENTA ACCESO Y ACEPTACION |
| | PROVEEDORES INTERESANTES EN EL MERCADO LOCAL |

3.7. INVESTIGACION Y DESARROLLO

Actividades relacionadas con repensar, recrear e investigar sobre nuevas maneras, productos y servicios que se pueden ofertar; de igual manera, es el insumo para implementar mejoras. Labor que incluye trabajo científico y de campo. Es la etapa preliminar de cualquier nuevo proyecto en la organización.

Tabla 9 DOFA – Variable del Marketing Mix – Investigación y Desarrollo

| VARIABLE DEL MARKETING MIX: INVESTIGACION Y DESARROLLO | |
|---|---|
| FORTALEZAS | LOS CONTENIDOS Y PROGRAMAS HAN SIDO AMPLIAMENTE REFORZADOS |
| | APOYO ACADEMICO FUERTE EN OERSONAS E INSTITUCIONES |
| DEBILIDADES | NO HA SIDO EXPLORADA EN LAS NUEVAS TENDENCIAS METODOLOGICAS Y PEDAGOGICAS |
| | FALTA DE VOCACION DE ESPIONAJE - REVISION CONTINUA DE LA COMPETENCIA |
| AMENAZAS | NUEVOS COMPETIDORES APROPIANDO PROPUESTAS DEL MERCADO INTERNACIONAL |
| | CONSTRUCCION DE ESTRUCTURA Y SEGUIMIENTO DE ESTE ASPECTO FORMALMENTE |
| OPORTUNIDADES | LAS NUEVAS PROPUESTAS PUEDEN SER FACILMENTE APROPIADAS POR LA INSTITUCION |
| | AMPLIAR EL ESPECTRO DEL NEGOCIO Y POR ENDE LA DEMANDA |

Dado el análisis de cada una de las variables del marketing mix, se logra construir de manera global, un diagrama de fortaleza, debilidades, amenazas y oportunidades de las cuatro perspectivas del negocio establecidas por el Balanced ScoreCard (BSC).

* PERSPECTIVA FINANCIERA:

DEBILIDADES

- Estructura y políticas de precio débil
- Ausencia de presupuesto anual
- Inexistencia de una estructura salarial definida
- Deterioro en la rentabilidad de determinado grupo de productos y servicio

FORTALEZAS

- Buena administración contable
- Cartera sana
- Manejo de plazos y cupos de crédito conciliados con proveedores

AMENAZAS

- Desestímulo del crédito de consumo altas tasas de interés
- Deficiente distribución del ingreso en la población
- Los gastos relacionados con la educación en la mayoría de los segmentos de la población no participa como inversión prioritaria

OPORTUNIDADES

- Continúa inversión y apoyo a la educación en términos económicos por parte de los entes territoriales que mantienen la dinámica de programas a favor de este tema.
- El acceso a la financiación a través de entidades privadas y estatales del sistema financiero que promueve plazos atractivos y condiciones favorables para familiares y estudiantes.

* PERSPECTIVA CLIENTES:

DEBILIDADES

- Portafolio de productos y servicios sin cambios significativos
- Comunicación convencional con el cliente (Mix Below the line y Above the line)
- Bajo nivel de promoción y publicidad
- Bases de datos y sistemas de información no explorados
- Retención y desarrollo de clientes en etapa incipiente

FORTALEZA

- Participación y presencia por quince años en el mercado local
- Relaciones públicas afianzadas

AMENAZAS

- Existencia de paquete gratuitos de fácil acceso a través de la Internet
- Fuerte desestímulo de la educación presencial con métodos alternativos de aprendizaje
- Exigencia de manejo de una segunda lengua en perfiles profesionales y candidatos a estudios superiores nacionales e internacionales

OPORTUNIDADES

- Incremento de empresas activas comercialmente con el exterior
- Mayor interés de otros países por crear relación comercial con Colombia
- Potencialización de Región Oriente como vitrina comercial competitiva
- Potencialización de servicio y asesoría al cliente, tema de refuerzo influyente en la decisión de compra.

* PERSPECTIVA PROCESOS:

DEBILIDADES

- Inexistencia de documentación y análisis de los procesos clave de la empresa
- Inexistencia de indicadores de gestión que midan y controlen la organización
- No se efectúa proceso de planeación estratégica anual

- La totalidad de la información en proceso de sistematización

FORTALEZAS

- Incremento y ajuste tecnológico en el proceso de capacitación y aprendizaje
- Valoración periódica de los insumos de los procesos de la organización: material bibliográfico, didáctico y profesorado
- Organización joven para canalizar procesos de innovación
- Servicio postventa fortalecido por cercanía de los integrantes de la organización incluido el usuario final

AMENAZAS

- La existencia de otras organizaciones que dominan el idioma pero que carecen de licencias de funcionamiento y administración de la operación, restando credibilidad a la labor de la empresa

OPORTUNIDADES

- Alta probabilidad de crearse alianzas internacionales
- Alto grado de interactividad, toneladas de información y conocimiento en inglés que requiere procesamiento
- La rigurosidad y exigencia de la certificación de calidad impacta las organizaciones en adoptar una propuesta de valor que se ponga en marcha a través de sus procesos

* PERSPECTIVA CRECIMIENTO INTERNO:

DEBILIDADES

- Ausencia de valoración periódica de misión, visión y objetivos
- Bajo nivel de investigación y desarrollo
- Inexistencia de valoraciones de desempeño
- Ausencia de líneas de carrera

FORTALEZA

- Alto sentido de pertenencia de los miembros de la empresa
- Alto promedio de integrantes jóvenes en la organización

- Organización que posibilita el crecimiento personal y profesional a nivel nacional y en el exterior
- Excelente comunicación interna

AMENAZAS

- La situación de orden público disminuye la posibilidad de contar con planta docente extranjera
- Una posible amenaza de darse la aprobación del TLC con Estados Unidos son las condiciones exigentes para el manejo de propiedad intelectual y servicios de enseñanza y aprendizaje

OPORTUNIDADES

- La alta demanda de cursos de capacitación en idioma extranjero abre la posibilidad de dar al sector educación estabilidad laboral y mejores ingresos
- Procesos de empoderamiento a la vanguardia para encontrar en todos los integrantes de la organización líderes de nuevas iniciativas

3.8. ANALISIS ESTRUCTURAL

Este análisis se propone como metodología para permitir la construcción de los objetivos estratégicos del negocio a partir de la definición de variables, construcción de la matriz de impacto y mapa estratégico. Dado que este proceso se da posterior a reconocer las oportunidades, amenazas del entorno y las fortalezas debilidades de la organización se enriquece el listado de variables a valorar.

3.8.1. DEFINICIÓN DE VARIABLES. Fruto de la reflexión del numeral anterior y puesta en común se incluye a continuación las variables que se consideran relevantes para la institución que afectan el desarrollo y mejor posicionamiento de la propuesta de valor:

1. Inexistencia de plan y gestión comercial
2. Falta de reevaluación periódica de misión, visión y objetivos
3. Falta de la elaboración anual de propósitos de todas las áreas
4. Ausencia de indicadores de gestión
5. Bajo nivel de sistematización en el manejo de la información clave
6. Portafolio de productos y servicios sin variaciones significativas

7. Bajo nivel de investigación y desarrollo de nuevos productos
8. Revisión anual de convenios comerciales
9. Utilización de campañas de promoción y publicidad convencionales
10. Ausencia de asesores comerciales
11. Débil proceso de venta
12. Baja frecuencia en la valoración de los procesos clave
13. Falta de portafolio de productos unificado
14. Relanzamiento de imagen corporativa sin comunicación
15. Inexistencia de planeación a largo plazo
16. Formas tradicionales de comercialización de productos y servicios
17. Baja recurrencia a fuentes primarias ni secundarias para investigaciones de mercado o estudios del sector
18. Nula revisión de otros mercados objetivos (clientes y no clientes potenciales)
19. Baja aplicación de técnicas pedagógicas innovadoras y diferentes a las actuales
20. Esfuerzos por incursionar en una nueva línea de negocio

La revisión y valoración de cada una de ellas permite la construcción de la matriz de impacto que se presenta a continuación, la cual exigió la valoración de una a una de las variables a las cuales se le adjudica un valor de 1 a 3, donde 3 responde a una influencia fuerte, 2 responde a una influencia mediana y 1 a una influencia débil:

3.8.2. MATRIZ DE IMPACTO

Tabla 10 Matriz de Impacto

| | Variables | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | TOTAL |
|----|--------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| 1 | v1 | | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 0 | 3 | 3 | 2 | 2 | 0 | 3 | 2 | 2 | 3 | 0 | 0 | 36 |
| 2 | v2 | 3 | | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 0 | 3 | 41 |
| 3 | v3 | 3 | 3 | | 3 | 2 | 3 | 1 | 0 | 2 | 1 | 2 | 3 | 0 | 0 | 3 | 2 | 2 | 3 | 0 | 1 | 34 |
| 4 | v4 | 1 | 2 | 2 | | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 15 |
| 5 | v5 | 0 | 0 | 2 | 3 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 |
| 6 | v6 | 3 | 2 | 2 | 0 | 0 | | 3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 27 |
| 7 | v7 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 24 |
| 8 | v8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 2 | 8 |
| 9 | v9 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 | | 0 | 3 | 3 | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 24 |
| 10 | v10 | 3 | 0 | 2 | 1 | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 | | 3 | 2 | 3 | 0 | 1 | 3 | 1 | 2 | 0 | 0 | 27 |
| 11 | v11 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 | 0 | 0 | 1 | | 1 | 0 | 0 | 3 | 3 | 1 | 3 | 0 | 0 | 19 |
| 12 | v12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | | 1 | 0 | 3 | 3 | 1 | 2 | 0 | 1 | 37 |
| 13 | v13 | 1 | 0 | 3 | 1 | 0 | 3 | 3 | 2 | 0 | 0 | 3 | 0 | | 0 | 3 | 3 | 1 | 3 | 0 | 0 | 25 |
| 14 | v14 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 | | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 17 |
| 15 | v15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 0 | 2 | 3 | 2 | 0 | | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 43 |
| 16 | v16 | 3 | 2 | 1 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 1 | | 0 | 3 | 0 | 1 | 29 |
| 17 | v17 | 0 | 3 | 2 | 0 | 1 | 1 | 3 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 2 | | 3 | 1 | 3 | 26 |
| 18 | v18 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | | 0 | 3 | 26 |
| 19 | v19 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 3 | | 3 | 18 |
| 20 | v20 | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | | 33 |
| | TOTAL | 31 | 28 | 34 | 21 | 13 | 44 | 38 | 14 | 15 | 10 | 25 | 32 | 18 | 4 | 41 | 43 | 30 | 41 | 7 | 22 | |

Los resultados de la última columna respresenta el Índice de Motricidad Total, el cual indica la fuerza que ejerce esta variables sobre las demás. Los resultados de la última fila representa el Índice de Dependencia Total, este indica la influencia que ejerce las demás variables sobre la variables objeto de valoración.

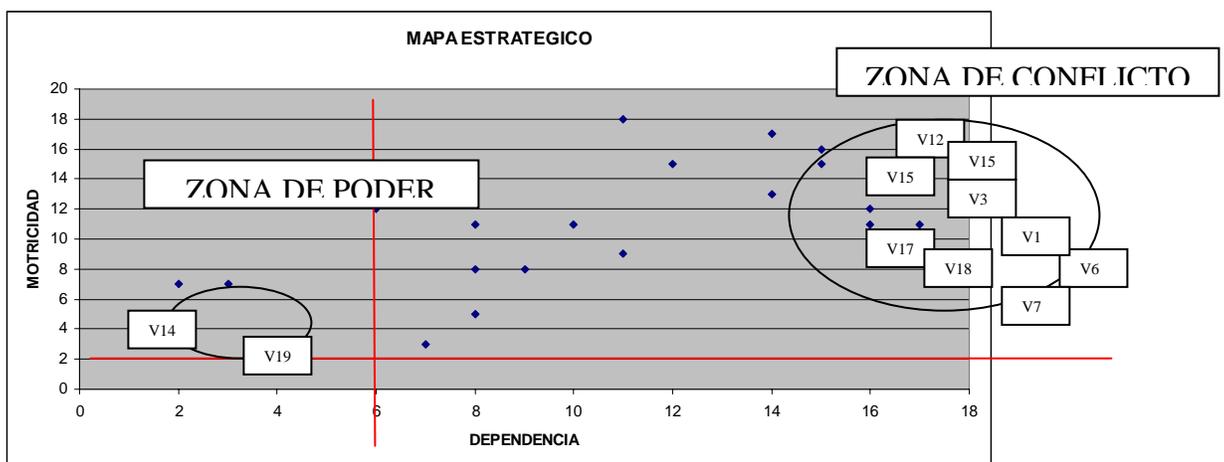
La ubicación en el plano cartesiano de las parejas de valores arrojados por cada una de las variables permite la contrucción del MAPA ESTRATÉGICO para la empresa. Su ubicación en cada uno de los cuadrantes establece cuatro diferentes zonas.

La zona de poder corresponde a las variables de más alta motricidad y más baja dependencia, de esta manera, estas variables influyen de manera importante sobre las otras variables y depende poco de ellas.

La zona de conflicto contiene las variables influyentes pero al mismo tiempo altamente vulnerables por las demás.

Se presenta acontinuación la representación gráfica de las variables:

Figura 7 Mapa Estratégico



Los resultados graficados se encuentran expresados y agrupados en la siguientes tabla, con las coordenadas de ubicación por variable:

Tabla 11 Resultados Variables del Mapa Estratégico

| VARIABLES | DEPENDENCIA | MOTRICIDAD |
|-----------|-------------|------------|
| v1 | 12 | 15 |
| v2 | 11 | 18 |
| v3 | 15 | 15 |
| v4 | 9 | 8 |
| v5 | 7 | 3 |
| v6 | 17 | 11 |
| v7 | 16 | 9 |
| v8 | 8 | 5 |
| v9 | 8 | 8 |
| v10 | 6 | 12 |
| v11 | 11 | 9 |
| v12 | 14 | 17 |
| v13 | 8 | 11 |
| v14 | 2 | 7 |
| v15 | 15 | 16 |
| v16 | 16 | 12 |
| v17 | 14 | 13 |
| v18 | 16 | 11 |
| v19 | 3 | 7 |
| v20 | 10 | 11 |

Para dar continuidad al análisis, los insumos del mapa estratégico del Balanced ScoreCard estarán directamente influenciados por las siguientes variables, las cuales se ubican en la zona de conflicto:

V1: Inexistencia de plan y gestión comercial

V3: Falta de la elaboración anual de propositos de todas las áreas

V6: Portafolio de productos y servicios sin variaciones significativas

V7: Bajo nivel de investigación y desarrollo de nuevos productos

V12: Baja frecuencia en la valoración de los procesos clave

V15: Inexistencia de planeación a largo plazo

V17: Baja recurrencia a fuentes primarias ni secundarias para investigaciones de mercado o estudios del sector

V18: Nula revisión de otros mercados objetivos (clientes y no clientes potenciales)

Las variables determinantes para este sistema ubicadas en la zona de poder son:

V14: Relanzamiento de imagen corporativa y otros nuevos proyectos sin comunicación

V19: Baja aplicación de técnicas pedagógicas innovadoras diferentes a las actuales

La construcción de los objetivos estratégicos del negocio responden a los resultados de las variables agrupadas en la zona de conflicto y de poder, las cuales se revisan a través de las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard: Financiera, Clientes, Proceso y Crecimiento interno.

3.9. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

3.9.1. Objetivos Estratégicos Empresariales

*** PERSPECTIVA FINANCIERA**

- Incrementar los niveles de rentabilidad generados por la operación financiera del IDEI Ltda.
- Generar un presupuesto para cada periodo determinado a fin que se racionalicen los costos operativos y se dinamice el flujo de caja sobre las proyecciones realizadas.
- Aumentar los ingresos de IDEI Ltda. a partir de planes de expansión en los cursos desarrollados durante el año.

*** PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

- Desarrollar una estrategia de fidelización de clientes de tal modo que se conviertan en multiplicadores de la calidad académica, costos y ventajas de estudiar en el IDEI Ltda.
- Incursionar en nuevos mercados considerados potencialmente interesantes para el desarrollo del negocio.
- Dinamizar el portafolio de servicios de IDEI Ltda. de tal modo que responda a las necesidades y expectativas del entorno.
- Generar un reposicionamiento de marca en el imaginario colectivo del área de influencia de la institución que comunique experiencia, calidad y seriedad.

* PERSPECTIVA DE PROCESOS

- Generar un plan de mejoramiento permanente de los procesos de enseñanza-aprendizaje de tal modo que dinamice el devenir pedagógico de IDEI Ltda.
- Implementar un plan de gestión comercial que incremente la participación en el mercado de IDEI Ltda. con sus diferentes líneas de producto.
- Realizar estudios de inteligencia comercial a nivel local, nacional e internacional para analizar el comportamiento de la competencia en diferentes aspectos del negocio.

* PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

- Generar un plan de capacitación permanente que permita mejorar las habilidades y destrezas del personal docente y administrativo del IDEI Ltda.
- Desarrollar un programa de ascenso que permita identificar líneas de carrera y desarrollo de todos los públicos internos a fin que se estimule su crecimiento personal y por ende de la organización.
- Desarrollo de unidades de negocio claramente definidas que apoye la gestión comercial, los procesos internos y las finanzas de la empresa.

3.9.2. Objetivos Estratégicos por Producto. El ejercicio de otorgar a cada producto objetivos estratégicos busca llevar a un menor nivel la ejecución de compromisos y búsqueda particular de metas en las que se logre impactar desde diferentes enfoques el negocio. De esta manera, se menciona a continuación un objetivo para cada producto:

CURSOS REGULARES Y SABATINOS:

- Garantizar la sustentabilidad financiera
- Alcanzar servicios en masa con alta calidad

CURSOS EMPRESARIALES:

- Conquistar clientes sensibles al precio
- Reducir el Índice de Rechazo de propuestas comerciales

CURSOS PRUEBAS MICHIGAN Y TOEFL:

- Desarrollar competencias técnicas
- Mejorar la competitividad de los candidatos

ASESORIA A ENTES TERRITORIALES, COLEGIOS Y UNIVERSIDADES:

- Mejorar la productividad y los costos operacionales
- Incrementar la participación de mercado (marketshare) y la cobertura en el Area Metropolitana de Bucaramanga

3.10. MAPA ESTRATEGICO DEL BALANCED SCORECARD (BSC)

Estableciendo los objetivos estratégicos para dar paso a la construcción del Balanced ScoreCard, se busca reunir en un sencillo enunciado la convergencia de todos los esfuerzos por lograr una organización competitiva en la cual su megameta es: **“Aumentar valor del negocio para los accionistas, clientes y funcionarios de la organización”**.

A continuación se presenta esquematizado el camino que la organización está contemplando en el corto, mediano y largo plazo como iniciativas primordiales para el logro de los objetivos estratégicos en busca del mayor impacto y cumplimiento de la megameta establecida. De esta manera, se culmina satisfactoriamente el interés primordial del análisis estructural, y se estimula la reflexión sobre el comportamiento del sistema (IDEI Ltda.):

Figura 8 Balanced ScoreCard IDEI Ltda

| PERSPECTIVA - DIMENSION | CORTO PLAZO | MEDIANO PLAZO | LARGO PLAZO |
|--------------------------------------|--|--|---|
| OBJETIVOS ESTRATEGICOS EMPRESARIALES | PRODUCTIVIDAD | PARTICIPACION | CRECIMIENTO |
| FINANZAS | RACIONALIZAR COSTOS OPERACIONALES | AUMENTAR INGRESOS | INCREMENTAR RENTABILIDAD |
| CLIENTES | DIVERSIFICAR PORTAFOLIO | INCREMENTAR PARTICIPACION REPOSICIONAR MARCA | CREAR ALTERNATIVAS DE FIDELIZACION |
| PROCESOS INTERNOS | IMPLEMENTAR PLAN DE GESTION COMERCIAL | MEJORAMIENTO PLAN DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE | REALIZAR ESTUDIOS Y ANALISIS INTELIGENCIA COMERCIAL |
| FORMACION Y CRECIMIENTO | MEJORAR HABILIDADES Y DESTREZAS PERSONAL | POTENCIALIZAR LINEAS DE CARRERA | DESARROLLAR UNIDADES DE NEGOCIO |

Los indicadores de gestión relacionados con cada una de las perspectivas y continuando con el desarrollo elaborado para esta metodología son:

3.10.1. Indicadores - Perspectiva Financiera. A través de los indicadores de esta perspectiva se busca dimensionar las estrategias de crecimiento (ingresos), de inversiones (ROI) y de productividad (costos).

- Porcentaje de Cuota de Mercado por sectores del Area Metropolitana de Bucaramanga
- Porcentaje de Ingresos Nuevos procedentes de clientes, nichos de mercado y zonas geograficas nuevas
- Ventas por Empleado
- Porcentaje de Reduccion de Costos y Gastos de Administracion
- Rentabilidad Operativa del Activo – Rentabilidad por tipo de cliente (por objetivos)
- Productividad de Capital Neto Operativo
- Margen EDITDA
- Flujo de Caja Libre

3.10.2. Indicadores - Perspectiva Clientes. Los siguientes indicadores contemplan aspectos tales como volumenes de clientes, satisfacción, fidelización y optimización de plazos que permiten inferir sobre el precio y la calidad del producto y/o servicio en busca de la personalización y diferenciación.

- Porcentaje de Nuevos Clientes / Clientela Total
- Porcentaje de Nuevos Clientes por vía Promocional
- Porcentaje de Quejas de los Clientes – Nivel de Respuesta de Quejas
- Nivel de Garantia del Servicio
- Tiempo Medio de Retención del Cliente – Nivel de Deserción
- Nivel de Satisfacción de Clientes
- Indice de Repetición de Compra – Frecuencia
- Porcentaje de Reducción de Tiempo de Iniciación de Programa

3.10.3. Indicadores - Perspectiva Procesos. Se debe definir claramente que tipo de procesos se desea monitorear dado que los más importantes para este estudio son los de innovación, operativos y de ventas los indicadores relevantes y propuestos están numerados a continuación

- Porcentaje de Ventas de nuevos productos y/o servicios
- Porcentaje de Productos Nuevos respecto de la competencia
- Costos de la Actividad de Monitoreo de Procesos
- Tiempos de Espera
- Tiempos de Servicio de Asistencia

3.10.4. Indicadores - Perspectiva Formación y Crecimiento. Se atiende con esta perspectiva son aspectos tales como Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC, clima organizacional, motivación, alianzas estratégicas, gestión de capital intelectual, entre otros.

- Proyectos Anuales de Tecnologías de la Información y la Comunicación
- Grado de Satisfacción de los Empleados
- Productividad del Personal
- Número de Reconocimientos por año
- Porcentaje de Actividades de Capacitación
- Inversión en Formación

3.11. PROPUESTA DE VALOR

Para dar continuidad con la revisión de la propuesta de valor se propone efectuar el Análisis Competitivo al interior de clases, formas y marcas. Este análisis permite evaluar las ventajas de cada propuesta de valor por competidor para dimensionar las soluciones que se proponen.

Los parámetros establecidos serán entonces los insumos más relevantes del esquema de las cuatro acciones para determinar que se elimina, se reduce, se crea y se incrementa a la propuesta de valor vigente de la empresa IDEI Ltda.

Los elementos clave de las ofertas fueron seleccionados a través de los resultados arrojados del análisis de las encuestas realizadas, de los cuales se escogieron diez (10) de ellos. La propuesta de valor busca diferenciarse en diez aspectos enumerados y valorados por el cliente, los cuales son:

- Categoría 1: Capacitación con docentes nativos
- Categoría 2: Inclusión de planes de intercambio cultural
- Categoría 3: Cumplimiento en horarios, asesoría y capacitación
- Categoría 4: Reconocimiento y certificado de calidad
- Categoría 5: Manejo de interactividad y existencia de recursos tecnológicos
- Categoría 6: Garantía de aprendizaje en corto plazo
- Categoría 7: Manejo de capacitación en grupos pequeños
- Categoría 8: Asociación con centros educativos del exterior
- Categoría 9: Cuerpo docente titulado y certificado
- Categoría 10: Metodología y Pedagogía Innovadora

Cada una de estas categorías fue evaluada para dos competidores y la empresa objeto del presente documento:

- Universidad Industrial de Santander UIS
- Instituto CECAM
- Instituto de Enseñanza Ingles IDEI Ltda.

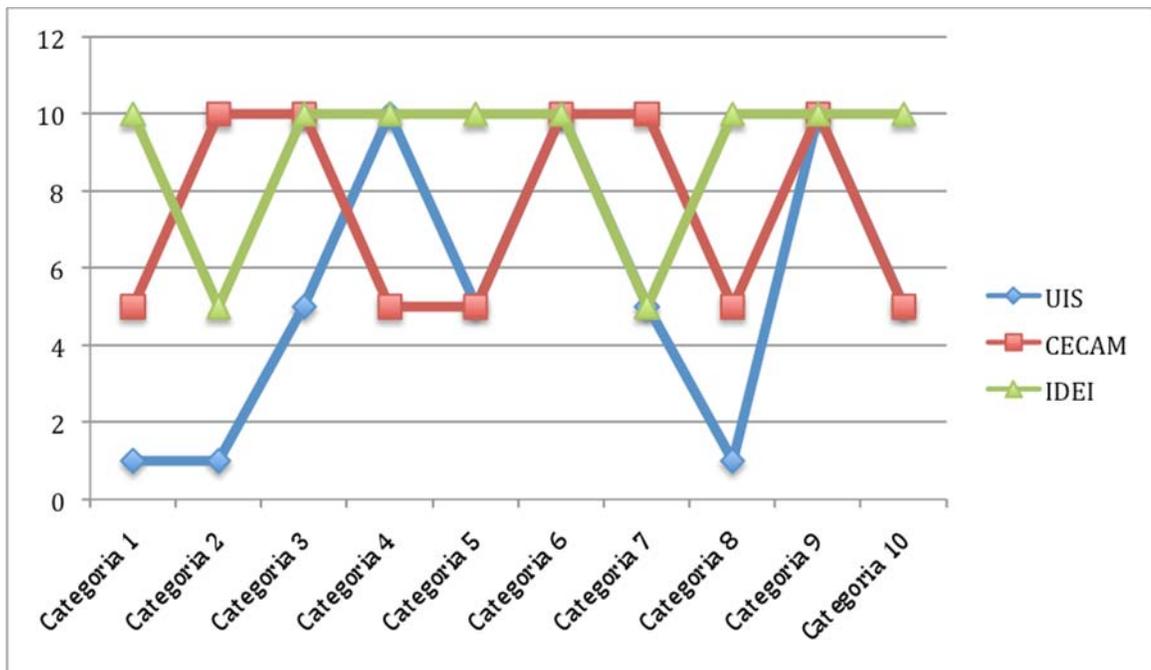
Los niveles considerados para las tres instituciones fueron:

- Nivel Bajo
- Nivel Medio
- Nivel Alto

Las tres propuestas de valor son presentadas a continuación y sus resultados hacen parte de la filtración de las diez categorías a través del ESQUEMA DE LAS CUATRO ACCIONES (MATRIZ ELIMINAR, REDUCIR, CREAR E INCREMENTAR), de la cual el

IDEI Ltda participa con el nuevo concepto de propuesta que quiere reafirmar en el mercado:

Figura 9 Curvas de Valor – Análisis Competitivo



La matriz eliminar, reducir, crear e incrementar busca estimular la respuesta a las siguientes cuatro preguntas y al mismo tiempo actuar por la construcción de una nueva curva de valor:

3.11.1. Que Crear?

- Conceptualización, diseño y producción del portafolio de productos y servicios (impreso, virtual y audiovisual) con mayor enfoque en los objetivos, motivaciones y expectativas de los clientes potenciales y actuales.
- Convenios internacionales con el propósito de conectar la culminación de los estudios con planes de inmersión cultural y educación en el exterior.

3.11.2. Que Incrementar?

- Utilización de tecnologías de la información y la comunicación incorporadas al proceso de enseñanza - aprendizaje del idioma inglés.
- Aplicación de nuevos esquemas pedagógicos (PNL, por ejemplo).
- Incrementar el personal docente extranjero titulado.
- El conocimiento del usuario - consumidor de la propuesta de valor.

3.11.3. Que Eliminar?

- Mayor cantidad de esperas del cliente durante su experiencia.
- Programa Estandar por Producto / Servicio (Cursos regulares, sabatinos, empresariales, etc).
- El enfoque en la venta y compensarlo con un foco en la segmentación y lógica de consumo.

3.11.4. Que Reducir?

- La recolección de información de manera desorganizada y sin un objetivo claro.

Dado los análisis anteriores en busca de una **PROPUESTA DE VALOR DIFERENCIADA** para la empresa, el resultado es el siguiente:

“El IDEI Ltda. desea competir con un programa de mejoramiento continuo de comunicación y atención al cliente; desarrollos tecnológicos aplicados a la enseñanza y de diseño de tecnologías de la información y la comunicación; renovación en metodología y pedagogía del proceso enseñanza aprendizaje con el apoyo de mayor influencia de docentes extranjeros titulados. El foco de la propuesta de valor esta dirigido a la interacción cultural, de aprendizaje y de recursos de alto nivel independientemente del avance al interior del programa.”

Existen algunos aspectos valorados en nivel alto y medio que no se mencionan en el foco de la estrategia, pero que se ubican en una excelente posición y son considerados presentes en la oferta, lo que manifiesta la necesidad de velar por su mantenimiento.

3.12. MIX DE ESTRATEGIAS

Construido los objetivos estratégicos empresariales y por producto, el Cuadro de Mando Integral para la organización con una propuesta de valor clara; el paso a continuación es crear una mezcla de estrategias acorde al panorama actual y visión de futuro de la empresa. Las acciones propuestas trascienden la organización desde su backoffice hasta el frontoffice.

3.12.1. Acciones del BackOffice. Las estrategias de backoffice se traduce en esfuerzos relevantes que apoyan las estrategias que darán la cara al frontoffice. Se consideran esfuerzos importantes para equilibrar las acciones necesarias para alcanzar una mejor organización.

- Comunicar los principios, valores y objetivos corporativos a través de talleres de sensibilización, refuerzo en presentación e integración en la imagen corporativa.
- Mapear, analizar y controlar los procesos críticos (Gestión por Procesos) estableciendo un encargado de esta labor.
- Manejo de protocolo de contacto con el cliente por la totalidad de los canales (Telemercadeo, Internet, Visita presencial) a través de la estandarización de mensaje, asesoría y portafolio.
- Incremento del manejo de interactividad en la introducción de productos y/o servicios, con la diferenciación respectiva por tipo de cliente y segmentación por objetivos; esta nueva faceta alimenta de igual manera la comunicación y publicidad de la organización.
- Monitoreo periódico del mercado a través de cuestionarios sencillos a clientes potenciales y actuales; revisión de nuevos participantes en el Area Metropolitana de Bucaramanga. Se acude de igual manera a la revisión de los cambios en el panorama nacional y global.

- Implementar un plan de identificación y retención de talentos actuales para potencializar los integrantes de la organización, elaborar un plan de desarrollo y capacitación con foco en las competencias críticas.

3.12.2. Estrategias e Iniciativas del FrontOffice. Las estrategias están agrupadas de la siguiente manera:

- Estrategias de Crecimiento
- Estrategias de Marca
- Estrategias de Posicionamiento
- Estrategias de Comunicación
- Estrategias de Precio

* **ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO:** Para buscar una expansión del negocio que muestre tendencias de crecimiento y participación el mercado se establecen como estrategias principales las relacionadas con penetración y desarrollo de mercado.

- **Estrategia 1:** La creación del área comercial con una fuerza de ventas definida de acuerdo a las líneas de producto por objetivos.
Iniciativa: El montaje de la fuerza de ventas desde la planta de asesores, planes de acción, visitas monitoreo al mercado y plan de remuneración variable con incentivos
- **Estrategia 2:** Implementar un ciclo de desarrollo de nuevos productos. Estrategia de extensión del portafolio.
Iniciativa: Creación de laboratorios de experiencia mensual para generar nuevos productos conforme a las necesidades de los clientes detectadas de manera permanente

- Estrategia 3: Desarrollo curricular permanente que dinamice el proceso de enseñanza - aprendizaje y la utilización de tecnologías de la información y la comunicación en el mismo

Iniciativa: Revisión periódica de portafolio de competidores nacionales e internacionales. Alimentar e implementar modificaciones al proceso.

* ESTRATEGIA DE MARCA: Se propone estrategias de marca monolítica que cubre la totalidad del portafolio (no existe una marca diferente por cada producto o línea de producto), en este sentido se establece:

- Estrategia 1: Redefinir y comunicar el concepto de marca que connota IDEI Ltda., de: experiencia, tradición y calidad. Basado en el concepto de adición de valor (virtudes y cualidades distintivas del producto) y no liderazgo en costos (bajo precio).

Iniciativa 1: Apoyo de una agencia de publicidad para la consecución del concepto.

Iniciativa 2: Manejo de nuevos formatos publicitarios que rompan los esquemas tradicionales (participaciones con marcas compartidas, ferias escolares de principio de año y otros eventos, actividades de reactivación de marca) y que se logre la experiencia memorable de marca.

Iniciativa 3: Adición de la marca en todo tipo de material escolar y didáctico suministrado por la organización. Junto a la promoción del nuevo material bibliográfico. De esta manera, todos los aspectos comunican marca.

* ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO: El éxito de esta estrategia radica en el conocimiento del cliente y la generación de lazos emocionales con él.

- Estrategia 1: Desarrollar un portafolio de servicios más amplio (desagregar el portafolio por objetivos) que conlleve un mayor interés en los clientes potenciales hacia la oferta de cursos en IDEI Ltda. y por ende redunde en un mayor posicionamiento del Instituto como referente para el aprendizaje del idioma extranjero inglés.

Iniciativa: Nuevo esquema del portafolio (nuevos nombres, contenido, desarrollo, periodicidad y material), desde su contextualización (respetando el Marco Común Europeo) y comunicación por los canales publicitarios y de contacto permanente con el cliente.

- Estrategia 2: Adelantar una estrategia de divulgación de las fortalezas comparativas de IDEI como son la aplicación directa y autorizada de determinadas pruebas internacionales e incrementar el inventario de ellas.

Iniciativa: Establecer y reanudar contacto para la administración de mayor cantidad de pruebas de interés local e internacional.

- Estrategia 3: Continuar con la participación y comunicación de actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para que la presencia en los respectivos encuentros establezca fuertes lazos de conectividad con la comunidad.

Iniciativa: Mantener la participación clara de la marca en actividades de fortalecimiento y ayuda de la comunidad desde su enfoque académico y social tal como la participación en “Bucaramanga Bilingüe”, entre otros.

* ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN: Se tiene varios objetivos claros acerca de las estrategias a proponer, las cuales deben velar por que el contenido de las campañas publicitarias no propicie hábitos negativos o antivalores que atenten contra la moral, la ética, el civismo, y menos que fomenten la violencia o el desorden social. De esta manera, no se patrocina, ni se participa de espacios y programas de contenido violento o que de alguna manera fomenten comportamientos negativos.

- Estrategia 1: Implementar un plan de comunicaciones internas que permita comunicar de manera eficiente, oportuna y precisa las fortalezas que acompañan al IDEI Ltda. vista en ella una oportunidad de divulgación voz a voz hacia afuera.

Iniciativa: Desarrollo de un canal de comunicación interna de la organización tal como comités de servicio interno (proyectos, sugerencias, quejas y reclamos).

- Estrategia 2: Diseñar y ejecutar un plan de medios donde comunique el concepto de marca IDEI a través de medios de comunicación convencionales y los no convencionales de acuerdo con las necesidades y presupuesto destinado por la organización para tal fin.

Iniciativa: Estructurar un plan de medios (campañas de prensa, artículos, reportajes e informes periodísticos, cobertura en medios impresos y radiales, monitoreo en los medios, lanzamiento de productos, actividades below the line (BTL), marketing electrónico, entre otros. Se incluye entonces: comunicación corporativa, edición de publicaciones y relación con los medios.

- Estrategia 3: Reforzar y redireccionar la publicidad más que de tipo impreso a la publicidad on-line.

Iniciativa: Fortalecer el canal de la Internet, dar inicio a nuevas posibilidades de pauta con desarrollo de contenidos y promoción.

* ESTRATEGIA DE PRECIO: Se busca agrupar principios, rutas, directrices y límites fundamentales para la fijación de precios inicial y su comportamiento a lo largo del ciclo de vida del producto, con lo cual, se pretende lograr los objetivos que se persiguen con el precio, al mismo tiempo que se mantiene como parte de la estrategia de posicionamiento y crecimiento en general.

- Estrategia 1: Mantener la balanza de precios equilibrada con la media del sector sin olvidar el Value for Money que el cliente IDEI está dispuesto a pagar por los distintos productos que son ofertados.

Iniciativa: Manejo del Precio Promedio del Mercado (PPM), es decir, el promedio de precios que tienen los productos iguales o similares. El Precio Promedio del Mercado, prepresenta lo que el mercado está dispuesto a pagar por el producto en esta categoría.

- Estrategia 2: Estrategia de precio orientado a los competidores combinada con una estrategia de precio para productos opcionales y complementarios (cursos técnicos, pruebas de suficiencia, talleres de conversación, programas de inmersión cultural).

Iniciativa: Manejo de precios globales con beneficio conjunto al complementarse el portafolio actual con otros productos opcionales. Manejo formal de estructura de descuentos.

Enumeradas las estrategias más adecuadas para la organización y exaltando que harán parte de unos primeros esfuerzos por alcanzar los objetivos estratégicos continua en la mente de la empresa cuánto le costaría ponerlas en marcha.

3.12.3.Presupuesto por Estrategia. Para organizar el presupuesto de cada una de las estrategias se valora la necesidad de personal adicional, materiales, herramientas, asesoría externa (pago de servicios y honorarios). Se recopila a continuación los conceptos más representativos para la implantación de las iniciativas.

Tabla 12 Presupuesto - Estrategias de Crecimiento

| CONCEPTO | COSTOS | PERIODICIDAD |
|--------------------------------------|-------------|-----------------|
| PERSONAL (1) | \$900.000 | MENSUAL |
| ADQUISICION DE HTAS (PEDAGOGICAS) | USD 1000 | ANUAL |
| INSCRIPCIONES MATERIAL ESPECIALIZADO | \$300.000 | ANUAL |
| BASES DE DATOS | USD 2000 | ANUAL |
| EQUIPO DE OFICINA | \$2.000.000 | INVERSION UNICA |
| CAMPAÑA TELEMARKETING | \$200.000 | MENSUAL |
| CAMPAÑA DE CORREO DIRECTO | \$80.000 | MENSUAL |

Tabla 13 Presupuesto - Estrategias de Marca

| CONCEPTO | COSTOS | PERIODICIDAD |
|--|-------------|-----------------|
| ASESORIA EXTERNA | \$1.500.000 | INVERSION UNICA |
| VIDEO CORPORATIVO | \$1.000.000 | INVERSION UNICA |
| FERIAS / EXHIBICIONES / ACTIVACIONES | \$2.000.000 | TRIMESTRAL |
| ELEMENTOS MARCA PROPIA | \$500.000 | TRIMESTRAL |
| PRODUCCION TEXTOS INSTITUCIONALES (50) | \$600.0000 | MENSUAL |

Tabla 14 Presupuesto - Estrategias de Posicionamiento

| CONCEPTO | COSTOS | PERIODICIDAD |
|---------------------------------------|-------------|-----------------|
| ASESORIA EXTERNA | \$1.500.000 | INVERSION UNICA |
| ADMINISTRACION DE PRUEBAS | \$1.000.000 | INVERSION UNICA |
| PROGRAMAS IMPACTO SOCIAL | \$300.000 | MENSUAL |
| COMUNICADOS (ARTICULOS - ENTREVISTAS) | \$500.000 | SEMESTRAL |

Tabla 15 Presupuesto - Estrategias de Comunicación

| CONCEPTO | COSTOS | PERIODICIDAD |
|---|-------------|-----------------|
| CANAL COMUNICACION INTERNA (BLOG) | \$200.000 | INVERSION UNICA |
| PUBLICIDAD ONLINE | \$1.000.000 | MENSUAL |
| RADIO | \$240.000 | MENSUAL |
| MEDIOS IMPRESOS - CATALOGOS | \$300.000 | MENSUAL |
| SEMINARIOS - MUESTRAS | \$1.200.000 | SEMESTRAL |
| PANTALLAS - BANNERS CENTROS COMERCIALES | \$1.000.000 | MENSUAL |

Las valoraciones de cada aspecto responde a consultas realizadas al mercado para llevar a cabo las iniciativas, las cuales fueron dimensionadas con el tamaño de la empresa y se cuantificaron los esfuerzos acorde a la misma.

3.12.4. Análisis y Evaluación de Estrategias. Las propuestas agrupadas por tipo de estrategias con su respectivo presupuesto son una herramienta importante para la toma de decisiones e implementación de las mismas en la organización. El objetivo de seleccionar las estrategias más acordes haran parte de un análisis del grupo directivo de la empresa, espacio que será enriquecido por aspectos y posibles nuevas ideas del equipo. El paso a la ejecución esta condicionado por el análisis de la totalidad de la información recopilada en el presente documento, al igual que la consideración de las estrategias desglosadas en iniciativas que requieren de actividades soporte para su desarrollo.

4. CONCLUSIONES

- La descripción del ambiente interno y externo de la organización despeja el panorama, en términos de hipótesis y supuestos lo que permite enfrentar con preparación a los competidores, sobrellevar las condiciones económicas, político legal y social al igual que conocer con qué recursos, ventajas comparativas y ventajas competitivas se participa en el mercado. La revisión y monitoreo continuo de estos ambientes debe realizarse de manera periódica y estar acargo del responsable de la gestión por procesos.
- Un buen análisis de la información obtenida por diferentes fuentes debe incluir los ámbitos macroeconomicos, el tamaño del mercado, la actividad de la competencia, el comportamiento y las necesidades del consumidor. La totalidad de esta información es importante para valorar la viabilidad de la oferta de la empresa en busca de un mercado meta objetivo.
- En un Plan Estratégico de Marketing es fundamental enunciar lo que se desea alcanzar, definir las estrategias y las tácticas de acción para lograr los objetivos trazados. La gran promesa de este plan es disponer de un instrumento que permita orientar la gestión comercial de la empresa. La calidad del instrumento depende de la realidad del entorno, lo fácilmente aplicable y que sea medible el beneficio que este le otorga.
- Por el nuevo enfoque de marketing de las organizaciones ya no es suficiente la recopilación de la información sobre el producto y los históricos de ventas. Se considera fundamental el análisis en conjunto de los distintos factores que inciden en la gestión comercial de los productos y servicios que la empresa ofrece.
- Los segmentos identificados deben ser claramente diferentes en términos de la sensibilidad a las acciones de marketing y ventas de la empresa. El criterio de

segmentación seleccionado debe maximizar las diferencias entre los segmentos y minimizar las mismas entre los individuos de un mismo grupo.

- El tipo de estrategias enumeradas para la empresa objeto del presente estudio son de carácter ofensivo en su mayoría, son estrategias evaluadas como adecuadas para empresas fuertes en el mercado pero que no son el líder. La meta es aumentar participación de mercado al encontrar una debilidad en el líder y explotarla, de esta manera se busca atacar en un punto en particular por el cual se da inicio a un frente de ataque estrecho pero concentrado.
- Las estrategias enumeradas fueron agrupadas de manera que se logre impactar respectivamente el crecimiento, la marca, el posicionamiento, la comunicación y el precio. Aspectos que a lo largo del análisis y desarrollo de la presente investigación son críticas para construir una propuesta de valor perdurable, superior y rentable.
- Se ratifica el crecimiento del sector en que compite IDEI Ltda por el continuo ingreso de nuevas instituciones al mercado e incremento en el tamaño del mismo, pero de igual manera se crea una barrera al exigirse a los participantes actuales la unificación de los programas en un marco común evaluado por las Secretarías de Educación Municipales. La expansión del sector de manera controlada es una oportunidad para la adaptación de la organización más que a un requerimiento a un nuevo tipo de usuario – consumidor en términos de personalidad, hábitos de consumo y estilos de vida, entre otros.
- Dadas las características actuales del usuario – consumidor las valoraciones del mismo respecto a las diferentes ofertas del mercado gira en torno al nivel de interactividad de las herramientas del proceso de aprendizaje, a la cercanía del entorno local con el entorno cultural del idioma, al cumplimiento de atención, asesoría y capacitación, y a la identidad de la organización con el objetivo personal de los individuos interesados.

- La creación de una metodología personalizada para la construcción de un Plan Estratégico de Marketing coherente con el tamaño, los objetivos y las metas de la organización son clave para dimensionar esfuerzos y canalizar actividades en favor de hacer realidad la visión de la empresa en el plazo determinado.
- Durante el proceso de construcción del Plan Estratégico de Marketing por Producto, se dio inicio por el análisis de cada uno de los servicios de capacitación incluidos en la oferta del IDEI Ltda; en el avance del estudio se da un giro y se concluye el proyecto en una perspectiva segmentada por objetivos; lo que refleja la flexibilidad y la adaptación que se debe dar a la información recolectada a favor del cumplimiento de los objetivos propuestos.

5. RECOMENDACIONES

- El factor clave para lograr un proyecto exitoso es dedicar el tiempo adecuado a su planificación, los espacios recomendados no son un único retiro del equipo directivo; se debe trabajar gradualmente en su construcción, comunicar su avance y ser receptivo al día a día de la organización.
- Llevar a cabo un Plan Estratégico de Marketing permite conocer cuál es el punto de partida, a dónde se quiere ir y cómo se va a llegar en el mediano y largo plazo a un determinado punto. No está demás comprobar si se ha incurrido en algunos errores que se cometan en la estructuración del plan y hacer las respectivas modificaciones.
- Cuestionar continuamente la manera habitual de producir o entregar un producto o un servicio al cliente, permite encontrar nuevos modos de elaborarlos, comercializarlos y llevarlos a un segmento no atendido. Revisar la experiencia desde la perspectiva del cliente más que de la perspectiva de la empresa enriquece la totalidad de los procesos de la misma.
- Dado el valor de la información como herramienta vital es ineludible la labor de equilibrar la cantidad, la calidad y el costo de obtenerla. Es importante resaltar que los diferentes tipos de investigaciones (primaria - secundaria) son un vehículo para compensar las fortalezas y debilidades en la tarea fundamental de reconstruir el contexto y proyectarlo.
- Identificar el conjunto de aspectos por los cuales son valorados los productos y servicios por parte de diferentes grupos de clientes acerca a la organización a la comprensión del criterio de segmentación más adecuado para ser adoptado al concepto del negocio, la marca y potencializar los respectivos atributos.

- La tarea de seleccionar la mejor estrategia debe considerar el análisis del mercado realizado previamente, la evaluación de los beneficios de las diferentes alternativas, los recursos propios limitados y una estimación de las probabilidades de éxito. La oportunidad de combinar estrategias fortalece el resultado final y el cumplimiento del objetivo.
- A pesar de que la elaboración del Plan Estratégico de Marketing posee unos objetivos y metas comerciales claras, es necesario construir maneras para crear y defender la ventaja competitiva de la organización que en realidad es la esencia para obtener la posición específica que la empresa desea alcanzar.

BIBLIOGRAFIA

Anderson, James C; Narus, James A y Van Rossum, Wouter. Articulo: Propuestas de valor para clientes en los mercados de empresas, Harvard Business Review, Marzo 2006. 9 p.

Arango Orozco, Carlos Alberto y Granados Morales, Cesar Augusto. Planeacion de nuevo portafolio de servicios para la empresa Instituto de Ensenanza Ingles IDEI Ltda, Monografia Especializacion Alta Gerencia, Colombia, 2000. 75 p.

Bilancio, Guillermo. Marketing El valor de provocar, Primera Edicion, Buenos Aires: Pearson Education, 2001. 180 p.

Birla, Madan. Fedex Cumple, traduccion Jorge Cárdenas Nannetti, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005. 288 p.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas. Normas Colombianas para la presentacion de trabajos de investigacion. Quinta actualizacion. Bogotá: ICONTEC, 2002. NTC 1486.

Kaplan, Robert S y Norton, David. Articulo: Como implementar una nueva estrategia sin perturbar a su organizacion, Harvard Business Review, Marzo 2006. 10 p.

Kim, W. Chan y Mauborgne, Renée. La estrategia del Oceano Azul: Como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005. 352 p.

Kotler ,Philip. Direccion de Marketing, Edicion del Milenio, Pearson Education: Madrid, 2000. 848 p.

Malhotra, Naresh K. Investigacion de Mercados, Cuarta Edicion, Pearson Education: México, 2004. 816 p.

Moreno Mesa, Belkys. Informe Ejecutivo de Auditoria de Mercadeo para la empresa IDEI Ltda. Bucaramanga, Marzo 2004. 28 p.

Pizano, Diego. Globalizacion: Desafios y Oportunidades, Edicion de Cambio: Colombia, 2002. 90 p.

World Competitiveness Report, World Economic Forum, 2006 – 2007, Informe. 30 p.

Página Web: www.camaradirecta.com Indicadores Economicos de Santander, Abril 08
www.marketing-xxi.com Conceptos relacionados Plan de Marketing
www.britishcouncil.org Niveles de Ingles en Colombia
www.dpn.gov.co Departamento de Planeación Nacional
www.weforum.org World Economic Fórum
www.mineduacion.gov.co Ministerio de Educación Nacional
www.revistadepedagogia.org Revista de Pedagogía

ANEXO A: Caracterización del Sector Educación No Formal, Santander 2005 – 2008

| EDUCACION NO FORMAL | 2005 | 2006 | 2007 | JULIO 2008 |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| NUMERO DE EMPRESAS | 161 | 159 | 125 | 158 |
| NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS | 158 | 157 | 121 | 149 |
| NUMERO DE EMPLEADOS | 259 | 269 | 191 | 246 |
| ACTIVOS | 1.758.255.734 | 1.975.195.246 | 1.669.586.245 | 4.471.033.126 |
| VENTAS NETAS | 3.072.880.380 | 2.983.882.358 | 2.984.812.509 | 8.464.916.687 |
| PATRIMONIO | 1.314.090.119 | 1.438.538.403 | 1.240.859.366 | 3.035.886.066 |
| UTILIDAD | 339.426.808 | 379.002.942 | 332.653.453 | 584.943.633 |

ANEXO B: Autoevaluación de la actitud de Marketing de la empresa y Perfil para la efectividad en mercadeo.

AUTOEVALUACIÓN DE LA ACTITUD DE MARKETING DE LA EMPRESA

INTRODUCCIÓN:

El formulario 1 permite alcanzar varios propósitos:

- a) *Identificar en que etapa se encuentra su empresa respecto a la incorporación del marketing en sus actividades, no sólo como elemento estratégico.*
- b) *Servir como instrumento para medir las actitudes y actividades de la empresa al contrastarla con parámetros o estados ideales, de marketing. Identificar áreas en que deben o (pueden) introducirse mejoras.*
- c) *Servir de guía para el desarrollo de un plan de cambios futuros en el área.*

Ahora bien, la validez de este formulario estará determinada por usted, ya que dependerá de que lo responda y complete con:

ABSOLUTA SINCERIDAD Y ESTRICTA OBJETIVIDAD

Al final del formulario se incluye la forma de evaluación de los resultados.

Auto evaluación de la actitud de marketing de la empresa

| PRIMERA PARTE | SI | NO |
|--|-----------|-----------|
| <i>1. La gerencia de la empresa o de la unidad de negocio, no apoya y cree que las técnicas del marketing pueden ser de utilidad, se resiste a inversiones en el área, a excepción de las actividades normales de venta.</i> | | |
| <i>2. En la dirección no creen en los beneficios del marketing, solo hace algunas inversiones en actividades de publicidad casi que institucional (directorios, revistas especializadas, etcétera)</i> | | |
| <i>3. La gerencia no confía totalmente en los beneficios de las técnicas del marketing, realiza actividades de publicidad, planificación de las mismas ("es un mal necesario", "todas las demás empresas del sector la hacen", "para algo servirá!". "le da imagen a la empresa", etcétera).</i> | | |
| <i>4. La gerencia no confía plenamente en los beneficios de las técnicas del marketing, pero deja que "los muchachos de ventas se diviertan un poco" con esas nuevas técnicas, pero sin poner dinero.</i> | | |
| <i>5. la gerencia no contempla el marketing como una actividad integral, pero comienza a preocuparse por perfeccionar a los vendedores, por la aparición de productos nuevos en el mercado, por conocer un poco más sobre las motivaciones del consumidor, etcétera.</i> | | |
| <i>6. La gerencia considera que todo lo que tenga relación directa con el cliente es responsabilidad única del área de ventas.</i> | | |

Auto evaluación de la actitud de marketing de la empresa

| PRIMERA PARTE | SI | NO |
|---|-----------|-----------|
| 7. En la empresa es el personal de ventas, el que se siente responsable e involucrado en el logro de las metas de ventas. | | |
| 8. Si un cliente se queja, la actitud de la gerencia es "¡los clientes siempre se quejan, por consiguiente hay que tomar las cosas con calma! Que los vendedores lo resuelvan, para eso cobran comisiones!" | | |
| 9. En la empresa se desconoce lo que son las investigaciones formales del mercado. | | |
| 10. En los últimos años la empresa no ha lanzado al mercado ningún producto nuevo. | | |
| 11. En la empresa se intenta vender " lo que se tiene" a todo tipo de clientes. | | |
| 12. Los clientes actuales se descuidan, no se visitan, no se les da la atención que permita elevar sus niveles de satisfacción. | | |
| 13. En la empresa no existe una estrategia de ventas claramente definida. | | |
| 14. Las decisiones se toman en función de la "experiencia" : "lo que fue bueno ayer, debe ser bueno hoy también". | | |
| 15. Nadie en la empresa (incluido el área de ventas) conoce el potencial de ventas por producto, clientes, segmentos de mercado, territorios, puntos de venta, canales, etcétera | | |

Auto evaluación de la actitud de marketing de la empresa

| SEGUNDA PARTE | SI | NO |
|---|-----------|-----------|
| 16. La gerencia reconoce lo importante de las actividades de marketing, pero le concede más importancia a finanzas, producción, y otras áreas | | |
| 17. La gerencia no tiene la conciencia profunda de los beneficios del marketing, pero apoya decididamente las actividades que se realizan en esta área. | | |
| 18. El gerente y/o director general no interviene en el área del marketing, pero se interesa por lo que sucede en ella. | | |
| 19. La gerencia contempla el marketing como "una herramienta" que le ayudará a vender más, pero no como un instrumento que deba tomar en consideración para la planificación estratégica de la empresa. | | |
| 20. Existe en la empresa un departamento de marketing con funciones claramente delimitadas situado jerárquicamente por encima del departamento de ventas. | | |
| 21. Todo el proceso de marketing sigue las líneas, directrices, técnicas, etcétera, utilizadas por otras empresas del mismo sector competitivo. | | |
| 22. La empresa cuenta con estrategias en el área de marketing, aunque las mismas constituyen un derivado de los objetivos financieros de la compañía. | | |
| 23. Existen un "plan de acción" para el área de marketing elaborado por el departamento comercial o de ventas. | | |
| 24. El personal directivo del área de marketing proviene de empresas del mismo sector competitivo. | | |
| 25. Al margen de las diferencias en la gestión de ventas, la empresa no tiene una conciencia clara sobre las diferencias importantes entre el marketing de productos tangibles y el marketing de servicios. | | |

Auto evaluación de la actitud de marketing de la empresa

| TERCERA PARTE | SI | NO |
|---|-----------|-----------|
| 26. La empresa, a partir de los conceptos básicos del marketing ha logrado desarrollar su propia tecnología para enfrentar la diferencias operativas entre tangibles e intangibles. | | |
| 27. Los directivos del área de marketing poseen una sólida formación en marketing, pero al mismo tiempo poseen suficiente experiencia en el área de servicios. | | |
| 28. La planificación estratégica global de la empresa tiene como punto de partida el mercado: sus necesidades y condiciones. | | |
| 29. Toda la gerencia está orientada hacia las necesidades y los deseos del consumidor "el consumidor es lo primero"; industrial, comercial o usuario final.. | | |
| 30. En la empresa es consciente de que los beneficios se logran a través de la participación de mercado y que ésta es imposible si no se consiguen altos niveles de satisfacción del consumidor, usuario o cliente. | | |
| 31. La empresa antepone los beneficios a largo plazo a los beneficios a corto plazo. | | |
| 32. La planificación estratégica y la planificación de marketing son claras, precisas y objetivas, y son del conocimiento de todos los niveles ejecutivos de la empresa. | | |
| 33. El gerente general o director general se involucra directa, personal y profundamente en las actividades del área de marketing. | | |
| 34. Todo el mundo en la empresa se siente responsable por el logro de las metas de marketing y ventas. | | |
| 35. La gestión de marketing de la empresa se fundamenta en: - Segmentación de los mercados. - Clara diferenciación de los productos. - Personalización de la gestión. - Atención prioritaria a los clientes actuales. - Alto nivel de motivación interna. - Alto nivel de desarrollo de la "venta cruzada". - Alto niveles de integración, interrelación y retroalimentación entre los niveles superiores – inferiores del área. | | |

- a) si la mayoría de sus "síes" se encuentra en la primera parte del formulario, su empresa está en la primera etapa **oposición al marketing**. Se requerirán esfuerzos muy profundos y de convencimiento de los altos niveles gerenciales para producir el cambio que se requiere para enfrentar con éxito el desarrollo futuro de sus actividades ante un medio ambiente que será cada vez más competitivo, complejo, cambiante y dinámico.
- b) Si la mayoría de sus "síes", se encuentran en la segunda parte del formulario, su empresa está en la etapa intermedia y dispone de suficientes recursos y actitudes para pasar, a la tercera etapa y seguir desarrollando con eficacia su visión del marketing.
- c) Si, finalmente, la mayoría de sus "síes" se encuentra en la tercera parte del formulario, su empresa, ha entrado en la tercera etapa. De aquí en adelante sus esfuerzos deberán dirigirse a ir perfeccionando los enfoques e instrumentos de marketing que está utilizando en la actualidad.

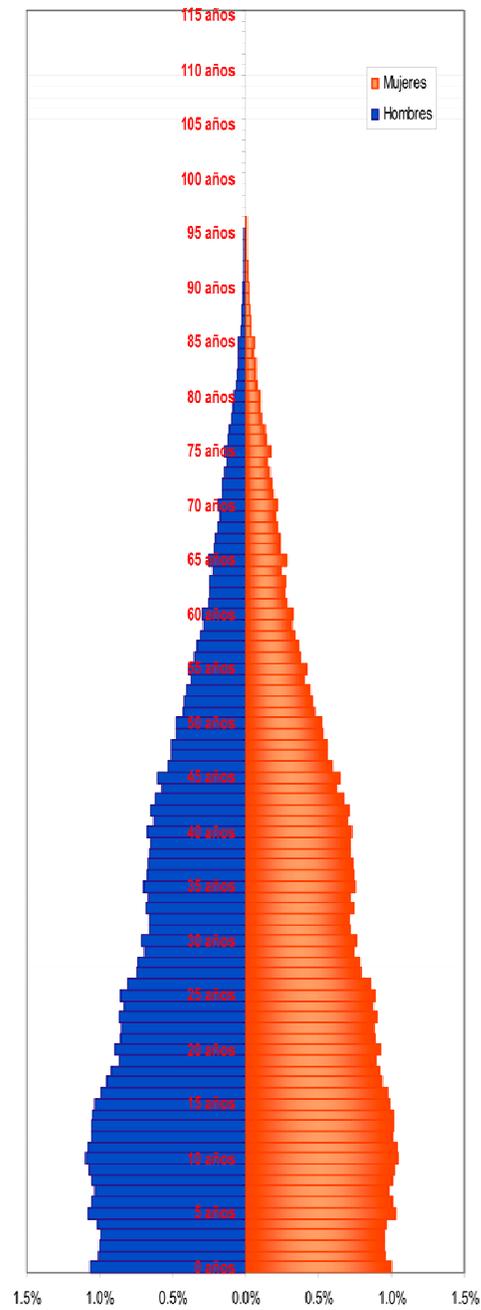
ANEXO C: Proyecciones Población Colombia – Santander 2007

Colombia. Población total a nivel nacional y departamental quinquenal (ambos sexos)
2005-2020

| Departamento | año | | | |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2005 | 2010 | 2015 | 2020 |
| 00 NACIONAL | 21169 835 | 22465 760 | 23799 306 | 25138 723 |
| 05 ANTIOQUIA | 2778 262 | 2963 724 | 3155 067 | 3346 863 |
| 08 ATLANTICO | 1066 144 | 1141 669 | 1215 886 | 1286 480 |
| 11 BOGOTA | 3285 708 | 3548 713 | 3810 013 | 4064 669 |
| 13 BOLIVAR | 938 190 | 989 732 | 1048 795 | 1109 932 |
| 15 BOYACA | 625 772 | 633 673 | 639 563 | 646 219 |
| 17 CALDAS | 474 672 | 479 027 | 483 370 | 487 837 |
| 18 CAQUETA | 213 188 | 225 821 | 239 587 | 253 780 |
| 19 CAUCA | 642 415 | 668 260 | 698 536 | 727 947 |
| 20 CESAR | 450 940 | 482 574 | 513 769 | 544 056 |
| 23 CORDOBA | 737 128 | 794 094 | 856 704 | 919 845 |
| 25 CUNDINAMARCA | 1139 717 | 1236 525 | 1336 216 | 1437 797 |
| 27 CHOCO | 224 737 | 237 112 | 250 231 | 263 997 |
| 41 HUILA | 508 068 | 543 846 | 579 487 | 614 525 |
| 44 LA GUAJIRA | 337 371 | 405 241 | 474 193 | 541 493 |
| 47 MAGDALENA | 579 115 | 606 327 | 636 597 | 670 783 |
| 50 META | 395 460 | 437 442 | 480 635 | 524 841 |
| 52 NARIÑO | 771 908 | 822 396 | 875 470 | 929 463 |
| 54 N. DE SANTANDER | 617 250 | 643 807 | 671 946 | 700 167 |
| 63 QUINDIO | 262 256 | 269 728 | 277 504 | 285 569 |
| 66 RISARALDA | 438 368 | 450 884 | 463 438 | 476 113 |
| 68 SANTANDER | 965 985 | 992 943 | 1018 738 | 1043 616 |
| 70 SUCRE | 390 984 | 410 849 | 431 540 | 453 083 |
| 73 TOLIMA | 688 769 | 697 426 | 705 045 | 711 731 |
| 76 VALLE DEL CAUCA | 2022 815 | 2126 631 | 2235 211 | 2348 788 |
| 81 ARAUCA | 117 593 | 124 917 | 131 889 | 138 194 |
| 85 CASANARE | 150 835 | 165 726 | 180 828 | 196 131 |
| 86 PUTUMAYO | 158 528 | 165 812 | 174 694 | 186 111 |
| 88 SAN ANDRES | 35 044 | 36 473 | 38 041 | 39 647 |
| 90 AMAZONIA | 152 613 | 164 388 | 176 313 | 189 046 |

Fuente: DANE. Grupo de Proyecciones 2007

Colombia. Pirámides poblacionales censales por edades simples.
Censos de 1993 y 2005



Fuente: DANE. Grupo de Proyecciones 2007

**Santander. Indicadores demográficos
2005-2020**

| Año | Población | | | Relaciones de | | | Edad mediana (años) |
|------|-----------|-----------|-----------|-----------------------|-------------------------|--------------------------------|---------------------|
| | Total | Hombres | Mujeres | Dependencia (por mil) | Niños-mujer (por mujer) | Masculinidad (por 100 mujeres) | |
| 2005 | 1.957.789 | 965.985 | 991.804 | 574,00 | 0,343 | 97,40 | 26,26 |
| 2010 | 2.010.404 | 992.943 | 1.017.461 | 517,69 | 0,315 | 97,59 | 28,13 |
| 2015 | 2.061.095 | 1.018.738 | 1.042.357 | 487,66 | 0,307 | 97,73 | 29,99 |
| 2020 | 2.110.608 | 1.043.616 | 1.066.992 | 484,02 | 0,305 | 97,81 | 31,94 |

| Periodo | Tasas medias anuales de crecimiento (%) | | Tasas implícitas (por mil) | | | Migrantes netos | |
|-----------|---|------------|------------------------------|-----------|------------|-----------------|----------------|
| | Exponencial | Geométrico | Crecimiento natural | Natalidad | Mortalidad | Total | Tasa (por mil) |
| 2005-2010 | 0,53 | 0,53 | 11,69 | 17,76 | 6,07 | -63.353 | -6,39 |
| 2010-2015 | 0,50 | 0,50 | 10,67 | 16,82 | 6,16 | -57.866 | -5,68 |
| 2015-2020 | 0,47 | 0,48 | 9,55 | 15,98 | 6,43 | -50.062 | -4,80 |

| Periodo | Tasa de reproducción (por mujer) | | Tasa de la fecundidad (por mil mujeres) | | Edad media de la fecundidad (años) | Numero estimado de: | |
|-----------|----------------------------------|------|---|---------|------------------------------------|---------------------|-------------|
| | Bruta | Neta | Global | General | | Nacimientos | Defunciones |
| 2005-2010 | 1,07 | 1,03 | 2.190,50 | 66,90 | 26,68 | 176.229 | 60.261 |
| 2010-2015 | 1,03 | 1,00 | 2.112,00 | 64,10 | 26,58 | 171.213 | 62.656 |
| 2015-2020 | 1,01 | 0,99 | 2.077,00 | 62,90 | 26,54 | 166.678 | 67.103 |

| Periodo | Esperanza de vida al nacer (años) | | | Tasa de mortalidad infantil (por mil) | Defunciones | | |
|-----------|-----------------------------------|---------|-------|---------------------------------------|-------------|----------|----------|
| | Hombres | Mujeres | Total | | < 1 años | 0-4 años | 1-4 años |
| 2005-2010 | 71,20 | 77,57 | 74,30 | 20,10 | 3563 | 3911 | 348 |
| 2010-2015 | 72,29 | 78,53 | 75,33 | 18,20 | 3147 | 3363 | 216 |
| 2015-2020 | 73,04 | 79,27 | 76,07 | 16,90 | 2853 | 2981 | 128 |

Fuente: DANE. Grupo de Proyecciones 2007

**Santander. Población quinquenal por sexo, según grupos de edad
2005-2020**

| Grupos de edad | 2005 | 2010 | 2015 | 2020 |
|----------------|---------|-----------|-----------|-----------|
| Hombres | | | | |
| TOTAL | 965 985 | 992 943 | 1 018 738 | 1 043 616 |
| 0- 4 | 91 743 | 86 935 | 85 093 | 83 410 |
| 5- 9 | 99 463 | 89 209 | 85 339 | 83 238 |
| 10-14 | 104 247 | 97 043 | 86 979 | 83 368 |
| 15-19 | 97 823 | 99 983 | 93 182 | 83 759 |
| 20-24 | 86 975 | 90 680 | 93 545 | 87 794 |
| 25-29 | 76 525 | 80 936 | 85 285 | 89 040 |
| 30-34 | 67 533 | 72 257 | 77 133 | 82 125 |
| 35-39 | 67 026 | 64 465 | 69 506 | 74 834 |
| 40-44 | 62 472 | 64 905 | 62 612 | 67 907 |
| 45-49 | 51 003 | 60 663 | 63 176 | 61 125 |
| 50-54 | 40 935 | 49 060 | 58 571 | 61 217 |
| 55-59 | 33 330 | 38 891 | 46 744 | 56 004 |
| 60-64 | 26 164 | 31 031 | 36 239 | 43 650 |
| 65-69 | 21 600 | 23 507 | 27 848 | 32 540 |
| 70-74 | 16 293 | 18 256 | 19 798 | 23 437 |
| 75-79 | 11 914 | 12 524 | 13 945 | 15 080 |
| 80 y más | 10 939 | 12 598 | 13 743 | 15 088 |
| Mujeres | | | | |
| TOTAL | 991 804 | 1 017 461 | 1 042 357 | 1 066 992 |
| 0- 4 | 87 593 | 82 774 | 80 900 | 79 234 |
| 5- 9 | 95 386 | 85 328 | 81 369 | 79 155 |
| 10-14 | 98 553 | 92 423 | 82 585 | 79 149 |
| 15-19 | 92 858 | 94 063 | 88 291 | 79 070 |
| 20-24 | 85 379 | 86 213 | 87 955 | 83 067 |
| 25-29 | 77 593 | 79 898 | 81 172 | 83 633 |
| 30-34 | 71 306 | 73 726 | 76 329 | 78 118 |
| 35-39 | 72 799 | 68 486 | 71 110 | 74 085 |
| 40-44 | 67 743 | 70 838 | 66 690 | 69 560 |
| 45-49 | 55 490 | 66 274 | 69 431 | 65 504 |
| 50-54 | 44 606 | 54 038 | 64 770 | 68 071 |
| 55-59 | 36 875 | 43 093 | 52 433 | 63 134 |
| 60-64 | 29 399 | 35 148 | 41 291 | 50 522 |
| 65-69 | 25 251 | 27 345 | 32 945 | 38 972 |
| 70-74 | 19 893 | 22 645 | 24 739 | 30 061 |
| 75-79 | 15 264 | 16 641 | 19 187 | 21 182 |
| 80 y más | 15 816 | 18 528 | 21 160 | 24 475 |

| | | Ambos sexos | | |
|----------|-----------|--------------------|-----------|-----------|
| TOTAL | 1 957 789 | 2 010 404 | 2 061 095 | 2 110 608 |
| 0- 4 | 179 336 | 169 709 | 165 993 | 162 644 |
| 5- 9 | 194 849 | 174 537 | 166 708 | 162 393 |
| 10-14 | 202 800 | 189 466 | 169 564 | 162 517 |
| 15-19 | 190 681 | 194 046 | 181 473 | 162 829 |
| 20-24 | 172 354 | 176 893 | 181 500 | 170 861 |
| 25-29 | 154 118 | 160 834 | 166 457 | 172 673 |
| 30-34 | 138 839 | 145 983 | 153 462 | 160 243 |
| 35-39 | 139 825 | 132 951 | 140 616 | 148 919 |
| 40-44 | 130 215 | 135 743 | 129 302 | 137 467 |
| 45-49 | 106 493 | 126 937 | 132 607 | 126 629 |
| 50-54 | 85 541 | 103 098 | 123 341 | 129 288 |
| 55-59 | 70 205 | 81 984 | 99 177 | 119 138 |
| 60-64 | 55 563 | 66 179 | 77 530 | 94 172 |
| 65-69 | 46 851 | 50 852 | 60 793 | 71 512 |
| 70-74 | 36 186 | 40 901 | 44 537 | 53 498 |
| 75-79 | 27 178 | 29 165 | 33 132 | 36 262 |
| 80 y más | 26 755 | 31 126 | 34 903 | 39 563 |

**Bucaramanga y Area Metropolitana. Indicadores demográficos – Cabecera Municipal
2005-2008**

| POBLACION CABECERA | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| BUCARAMANGA | 509.216 | 511.120 | 512.914 | 514.568 |
| GIRON | 117.941 | 122.051 | 126.167 | 130.344 |
| FLORIDABLANCA | 243.859 | 245.589 | 247.075 | 248.461 |
| PIEDECUESTA | 92.736 | 95.536 | 98.338 | 101.185 |

Fuente: DANE. Grupo de Proyecciones 2007

ANEXO D: Cuestionario aplicado a competidores actuales del Area Metropolitana de Bucaramanga

1. Descripción de la oferta de portafolio de productos y servicios
 - Programas
 - Duración
 - Horarios
 - Actividades complementarias
 - Docentes
 - Alumnos por salón
 - Precio
 - Facilidades de pago
2. ¿Hace cuánto participa del Mercado del Area Metropolitana de Bucaramanga y/o del Mercado Nacional?
3. En qué otras ciudades diferentes a Bucaramanga tiene presencia?
4. Cuenta con otras sucursales e instalaciones en Bucaramanga?
5. Descripción de las herramientas y material educativo utilizado en el proceso de enseñanza – aprendizaje
 - Metodología
 - Textos y material audiovisual
 - Aula(s) interactiva(s)
 - Ambiente virtual: Página de Internet
6. Que tipo de actividades de publicidad y promoción realiza: radio, medios impresos, Internet y/o televisión? ¿Con qué frecuencia son realizadas?
7. Existen convenios comerciales vigentes donde determinado grupo de personas reciban beneficios en términos de descuentos y promociones? ¿Con qué instituciones y/o empresas privadas existen esos convenios?

ANEXO E: Cuestionario de aspectos relevantes para la decisión de compra.

PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR EN LA DECISION DE COMPRA

GENERO _____ **EDAD** _____ **ESTADO CIVIL** _____
OCUPACION _____ **BARRIO** _____ **MUNICIPIO** _____

1. Cuáles son sus motivaciones y expectativas al momento de iniciar su capacitación en una segunda lengua:

| MOTIVACIONES | EXPECTATIVAS |
|--------------|--------------|
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |

2. De la siguiente lista marque con una X, diez (10) aspectos que considere relevantes y determinantes en la decisión de compra en el tema de capacitación en una segunda lengua:

- _____ Plan de estudio y estructura del programa
- _____ Cercanía del centro de compra y apoyo
- _____ Componente de publicidad y promoción
- _____ Asociación con centros educativos del exterior
- _____ Atención y comunicación clara y agradable en todo el proceso
- _____ Experiencia positiva de un familiar, amigo o conocido de su entorno
- _____ Existencia de diferentes medios de pago y financiación
- _____ Propuesta con metodologías - pedagogías innovadoras y novedosas
- _____ Amplio portafolio de productos y servicios en más de una lengua
- _____ Contar con asesoría dirigida a cualquier hora del día durante la capacitación
- _____ Reconocimiento y certificación de calidad
- _____ Manejo de interactividad y existencia de recursos tecnológicos
- _____ Cuerpo de docentes titulados y certificados
- _____ Precio justo
- _____ Garantía de aprendizaje en corto plazo (menor a un año)
- _____ Actividades complementarias que permitan interactuar más allá de textos y escritos
- _____ Alternativa de visita al país del extranjero (planes de intercambio cultural)
- _____ Material bibliográfico y audiovisual de calidad
- _____ Manejo de capacitación en grupos pequeños
- _____ Soporte con biblioteca del idioma seleccionado
- _____ Capacitación con docentes nativos
- _____ Contar con un asesor personalizado durante el proceso de adquisición y posventa
- _____ Contar con proceso de valoración periódica de estudiantes y docentes
- _____ Cumplimiento en horarios de atención, asesoría y capacitación