

**Plan de gestión dirigido hacia el mejoramiento del área comercial del centro  
electrónico de idiomas.**

Andrés Mauricio Pabón Malo  
Sebastián Domínguez Pedreros  
Viviana Andrea Araque Rendón

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa Especialización en Gerencia de Empresas

Bogotá, D. C.

2019

**Plan de gestión dirigido hacia el mejoramiento del área comercial del centro  
electrónico de idiomas.**

Andrés Mauricio Pabón Malo  
Sebastián Domínguez Pedreros  
Viviana Andrea Araque Rendón.

Director  
Johnny Mariño Reyes

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Empresas

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa Especialización en Gerencia de Empresas

Bogotá, D. C.

2019

## **Dedicatoria**

Viviana Andrea Araque Rendón

Quiero dedicar este trabajo a mi madre Lucila Rendón Díaz, quien gracias a su compañía, apoyo y dedicación a mis hijos y a mi hogar me dio el tiempo para dedicarme de lleno a sacar mi carrera adelante, le agradezco a mi esposo Mario Reyes Villadiego y a mis hijos Carlos Mario y Juan Pablo Reyes Araque, por estar siempre a mi lado apoyándome y demostrándome que el esfuerzo que estaba realizando tendría al final una gran recompensa, ahora todo mi tiempo será para ellos. Le agradezco a mis compañeros Andrés y Sebastián quienes estuvieron acompañándome en este gran paso y que gracias a su dedicación y esfuerzo logramos el objetivo planteado. Mil gracias

Sebastián Domínguez Pedreros

Dedico este trabajo a mis padres, Luis Alberto Domínguez González y Elsa Margot Pedreros Gaona, para demostrarles que si se pueden realizar las cosas que uno se propone, a mi Hermano Nicolás Domínguez Pedreros, que tiene a un hermano al cual debe superar, a mi familia por apoyarme en este proceso de formación académica y personal, ya que sin el apoyo de ellos considero que no habría sido posible llegar hasta el final, a mis compañeros Andrés y Andrea, por su colaboración y apoyo hasta el final de este gran ciclo, Agradezco a la Uniagustiniana por Formarnos como personas éticas, responsables y profesionales. Gracias a todos

Andrés Mauricio Pabón Malo

Dedico este trabajo a mi Madre Amanda Malo Pareja, inicialmente por que ha sido la persona que me ha apoyado en todos los aspectos para lograr llegar en donde estoy en estos momentos. Además de esto, ha sido mi fuente de inspiración y mi ejemplo a seguir; porque me ha demostrado que con esfuerzo y sacrificio uno puede lograr todas las metas y objetivos que uno se proponga. También debo agradecer a mi Hermana Dayana Andrea Pabón Malo, que siempre ha estado a mi lado escuchándome y aconsejándome durante todas las etapas de mi vida.

## **Agradecimientos**

Agradecemos a la universidad, por brindarnos el conocimiento, formación y valores los cuales nos aportaron y nos ayudaron para el resto de nuestras vidas, ya que culminamos una de nuestras etapas de la vida, a nuestros Docentes y compañeros los cuales ayudaron a dar respuestas a nuestras dudas dentro de la institución y aulas de clase, Finalmente queremos expresar nuestro más grande y sincero agradecimiento a los profesores Johnny Rubiel Mariño reyes y Ricardo Bernal Romero, principales gestores durante el desarrollo de este trabajo, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió la finalización de este trabajo.

## **Resumen**

El objetivo de este documento es encontrar información detallada del estudio realizado a la Fundación Centro Electrónico de Idiomas, por medio de trabajo de campo (entrevista), dando a conocer factores importantes, los cuales conllevan a evidenciar la problemática principal la cual presenta el Centro Electrónico, cuyo factor importante es la falta de inscripción de estudiantes en los últimos 5 años, que ha presentado un decrecimiento evidente lo cual está generando alarma en la organización, por este motivo se realizó la aplicación de las herramientas de investigación para hallar e implementar una solución a esto, para complementar este documento, se analizó la estructura organizacional del Centro Electrónico lo cual nos llevó a determinar una pérdida de fidelización de clientes y un déficit de usuarios nuevos, de esta manera con la investigación e implementación de un plan de mejora, se quiere aumentar las inscripciones de nuevos estudiantes, y generar permanencia en todas sus áreas, (inglés, francés y alemán).

*Palabras claves.* Herramientas de investigación, demanda de estudiantes, déficit de usuarios, plan de mejora.

## **Abstract**

The objective of this document is to find detailed information about the study carried out at the Electronic Language Center Foundation, through fieldwork (interview), informing about important factors, which lead to highlighting the main problem that the Electronic Center presents. , whose important factor is the lack of enrollment of students in the last 5 years, which has shown a clear decrease which is generating alarm in the organization, for this reason the application of research tools was made to find and implement a solution to this, to complement this document, the organizational structure of the Electronic Center was analyzed, which led us to determine a loss of customer loyalty and a deficit of new users, in this way with the research and implementation of an improvement plan, wants to increase enrollment of new students, and generate permanence ia in all its areas, (English, French and German).

**Keywords.** Research tools, student demand, user deficit, improvement plan.

## Tabla de contenido

Introducción .....	10
Caracterización de la empresa.....	11
Razón social .....	11
Socios o propietarios .....	11
Fecha en que fue fundada.....	11
Recursos del CEI.....	12
Humanos.....	13
Financieros.....	14
Recursos tecnológicos.....	15
Línea de producto o servicios.....	16
Capacidad de producción y proceso de producción .....	17
Situación financiera, organizacional y de mercado.....	20
Análisis sectorial .....	26
Productos del sector.....	26
Alcance geográfico de la competencia.....	31
Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	32
Análisis pest .....	33
Político .....	33
Económico.....	33
Socio cultural.....	35
Tecnológico.....	36
Nivel de rentabilidad .....	37
Fuerzas controladoras de la rentabilidad .....	37
Análisis del sector con la verdadera rentabilidad a largo plazo .....	38
Los jugadores rentables están mejor posicionado respecto a las 5 fuerzas .....	39
Planteamiento del problema de intervención .....	40
Descripción de problema.....	41
Objetivo general .....	44
Objetivos específicos.....	44
Alcancé.....	45

Antecedentes .....	46
Marco referencial .....	50
Referentes normativos .....	50
Referentes teóricos .....	51
Referentes institucional .....	52
Referentes conceptuales .....	54
Área de mercadeo .....	54
Estrategias de mercadeo y ventas .....	55
Metodología marco lógico.....	56
Análisis de los involucrados.....	56
Árbol de problemas .....	62
Árbol de objetivos .....	63
Identificación de alternativas de solución .....	64
Selección alternativa optima .....	65
Construcción de matriz de planificación de marco lógico .....	69
Resumen narrativo de los objetivos y las actividades .....	69
Diseño de los indicadores.....	70
Medios de verificación .....	73
Supuestos.....	77
Costos y gastos del plan de mejora .....	82
Conclusiones .....	85
Recomendaciones.....	87
Referencias .....	88



## Lista de tablas

Tabla 1 Balance general CEI 2018.....	20
Tabla 2 Estudiantes años 2013 al 2018.....	41
Tabla 3 Análisis de los involucrados.....	56
Tabla 4 Alternativa de soluciones.....	65
Tabla 5 alternativa optima.....	66
Tabla 6 Resumen narrativo.....	69
Tabla 7 Diseño de indicadores.....	71
Tabla 8 Medios de verificación.....	73
Tabla 9 Supuestos.....	77
Tabla 10 Costos y gastos.....	82

## **Introducción**

El presente trabajo tiene como objetivo llevar a cabo un proceso de evaluación y diagnóstico de las actividades que realiza la Fundación Centro Electrónico de Idiomas, esto con el propósito de realizar una propuesta de mejora por parte de los estudiantes de la Universitaria Agustiniiana, para ello toda la gestión técnica del trabajo será llevada a cabo de la siguiente manera:

Como primera instancia recopilar información detallada de la estructura organizacional de la institución objeto de estudio, para comprender como funciona esta empresa desde todos los ámbitos que intervienen directamente dentro de esta (planeación estratégica, administrativos, operativos, comerciales, legales y tributarios, entre otros).El contexto del presente informe está fundamentado en Particularidades de la empresa, realizando un Diagnóstico Empresarial, para determinar una Propuesta de plan de mejora, que le permita a esta organización tener un mayor reconocimiento en el mercado y así mismo incrementar su fuerza de ventas.

Todo lo anterior, se ha utilizado como herramienta, para identificar una de las áreas de la empresa, en este caso mercadeo y ventas, como oportunidad de mejora, la cual será llevada a cabo a través del desarrollo de un plan, expuesto en el presente informe que consta de seis estrategias de marketing, que tienen como objetivo mejorar el rendimiento y el posicionamiento de la marca del CEI.

## **Caracterización de la empresa**

### **Razón social**

De acuerdo con la entrevista realizada a la Sra. Nadia Contreras (2018), la razón social de la organización se denomina actualmente como: Centro electrónico de idiomas, con número de identificación tributaria es NIT: 830.043.858 – 8 personería jurídica -3200/2003 S.ED.

### **Socios o propietarios**

El centro electrónico de idiomas fue fundado por el doctor Luis Jaime Pabón Mahecha en conjunto con sus hijos. Actualmente las directivas de esta organización siguen siendo las mismas personas que la fundaron inicialmente; y estos se denominan según la estructura organizacional de la institución como sala de Fundadores.

### **Fecha en que fue fundada**

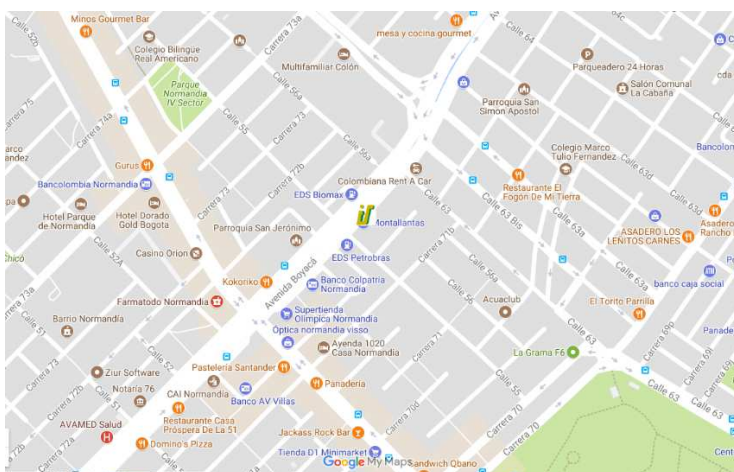
El Centro Electrónico de Idiomas, se da a conocer en el año 1970 donde el doctor Luis Jaime Pabón Mahecha interpreta la necesidad social y cultural de una educación integral y funcional en el País, para la preparación del capital humano en la formación de una lengua extranjera y crea la Fundación Centro Electrónico de Idiomas; aprovechando su experiencia, formación y los conocimientos adquiridos en el Área Educativa en Estados Unidos, Europa y Japón orientando la Institución. Como afirma (Pabon Maecha, 2018) hacia la “distribución de competencias lingüísticas y comunicativas”. Su sentido social y altruista le ha permitido diseñar planes de estudio a bajo costo para garantizar el acceso y permanencia de los estudiantes en este campo del conocimiento. (Pabon Maecha, 2018)

Los principios básicos pedagógicos orientadores han sido promover la cultura y con ella, el aprendizaje de idiomas extranjeros (Inglés, Francés y Alemán) con el fin de mejorar su calidad de vida y la consecución de oportunidades laborales reales de acuerdo con los cambios sociales y tecnológicos; es por ello que la Institución ha podido adaptarse sin mayores esfuerzos, a las políticas de educación, normas y disposiciones legales de las autoridades educativas del distrito y del país debido a su gran experiencia en el área. (Pabon Maecha, 2018)

La Fundación Centro Electrónico de Idiomas debió acogerse a la modalidad de educación No Formal, la Secretaria de Educación de Bogotá expidió, entonces, sin restricciones las aprobaciones oficiales “para que preste el servicio público educativo No Formal” (1536/94 y 4056 del 29 de septiembre del 2004 y su ampliación 1157/03-2006) en virtud del cumplimiento de exigencias académicas y administrativas. La Institución se ha caracterizado por gestionar y ejecutar convenios de servicios educativos con entidades públicas y privadas, razón por la cual se ha ganado el reconocimiento de los diferentes sectores del país generando confianza como una de las instituciones que más contribuye en la preparación de capital humano, en el área de idiomas, también en la preparación (inicial y continua) de docentes en lenguas extranjeras.

Hoy la Fundación Centro Electrónico de Idiomas, cuenta con egresados que se hallan ubicados en las diferentes áreas del sector público y privado quienes han cumplido con nuestro proceso lingüístico y han recibido la certificación de certificado de conocimientos académicos, con aprobación oficial. La Institución asesora, orienta y apoya a los estudiantes de la educación superior que requieren alcanzar un nivel de idioma extranjero con estándares internacionales como requisito para obtener el título profesional (Manual de Calidad, 2010)

## Ubicación



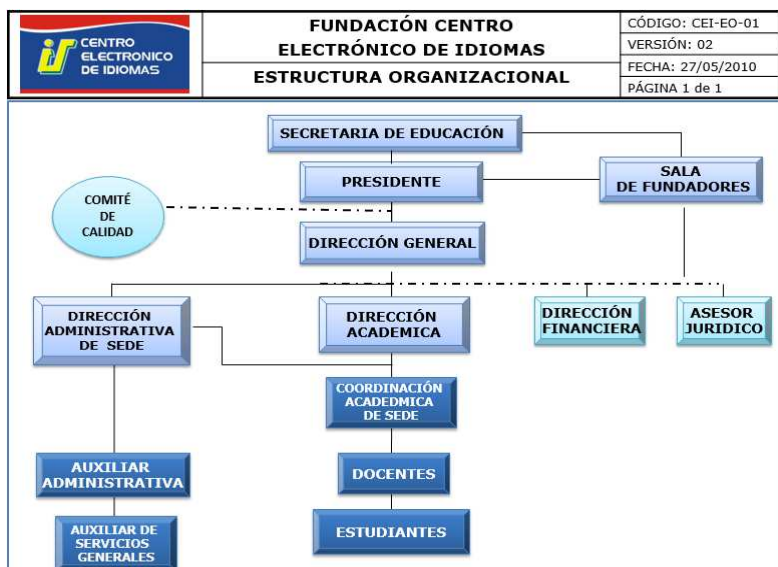
**Figura 1.** Micro ubicación del Centro Electrónico de Idiomas Google Maps, (2018).

## Recursos del CEI

La Fundación Centro Electrónico de Idiomas cuenta con siete sedes ubicadas en la ciudad de Bogotá en los barrios: Normandía, Restrepo, Plaza de las Américas, Chapinero, Suba y en el

Municipio de Chía, la investigación realizada fue a la Sede Normandía la cual actualmente cuenta con los siguientes recursos (humanos, financieros y tecnológicos):

### Humanos.



**Figura 2.** Organigrama, Centro Electrónico de Idiomas (2018).

El organigrama está organizado desde la estructura jerárquica que debe tener la organización, se ve claramente como está distribuida la empresa y el personal que la compone, aunque se ve que es muy piramidal (vertical) y las empresas de hoy en día enfocan más sus actividades en “procesos horizontales, ya que involucran aún más a sus empleados para mantenerlos conectados y así priorizar actividades, y los circulares, ya que son más dinámicos y todo el equipo de trabajo está basado en el outsourcing y la movilidad”, gerente para gestionar empresas. (Portafolio, 2019)

1. **Director administrativo.** Una persona a cargo, sus funciones son:

Coordinar las tareas de contabilidad y cartera, auditoras y análisis financiero, realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores, optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados, Analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa.

2. **Coordinador académico.** Una persona a cargo, sus funciones son:

Elabora normas y procedimientos académicos, supervisa el cumplimiento de los reglamentos internos en materia educativa, supervisa la ejecución de programas complementarios para la educación de los estudiantes, elabora el plan académico anual de evaluación, entrevista a los Docentes relacionados en lenguas extranjeras, controla la asignación de cupos juntamente con la Dirección, organiza talleres de actualización académica para los Docentes.

3. **Asistentes administrativos.** Dos personas a cargo, sus funciones son:

Asistir, coordinar y ejecutar tareas gerenciales, entrega de informes de labores y presentación de cumplimiento de metas.

4. **Docentes.** Actualmente cuentan con 30 docentes, y sus principales funciones son:

Implica la realización directa de los procesos sistemáticos de enseñanza y aprendizaje, lo cual incluye el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación de los mismos procesos y sus resultados, y de otras actividades educativas dentro del marco del proyecto educativo institucional, actualizarse y capacitarse permanentemente para ejercer su función con altos niveles de calidad, estimular la participación, el desarrollo autónomo, la crítica constructiva en el desarrollo del conocimiento, procurando que el estudiante aprenda y articule los conocimientos con la práctica y con su entorno.

5. **Auxiliares de aseo y mantenimiento.** Cuentan con 2 personas, y sus funciones son:

Asear las oficinas y áreas asignadas, antes del ingreso de los funcionarios y velar que se mantengan aseadas, mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza y con la dotación necesaria, clasificar la basura empacando desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos en bolsas separadas, mantener limpios los muebles, enseres, ventanas, vidrios, paredes y todo elemento accesorio de las áreas de las oficinas, prestar el servicio de cafetería a los funcionarios en sus oficinas y atender las reuniones que se lleven a cabo en las oficinas de su área de trabajo.

**Financieros.**

De acuerdo a los estados financieros del Centro Electrónico de Idiomas, se evidencia que actualmente esta organización cuenta con los siguientes recursos Financieros:

1. Los activos del Centro Electrónico de Idiomas según información de los últimos estados Financieros llegan a ser de \$779.912.187 pesos.
2. Los Pasivos del Centro Electrónico de Idiomas según información de los últimos estados Financieros llegan a ser de \$320.228.135 pesos.
3. El patrimonio del Centro Electrónico de Idiomas según información de los últimos estados Financieros llega a ser de \$779.912.187 pesos.

### **Recursos tecnológicos.**

En cuanto a los recursos tecnológicos implementados dentro de los servicios que ofrece el Centro Electrónico de Idiomas se debe hacer referencia a la educación virtual que se asocia con educación a distancia utilizando la infraestructura de Internet. Aun cuando la gran mayoría de programas de educación se ofrecen en esta modalidad, no podemos considerar la educación virtual como una exclusividad de Internet. También se adelantan procesos de educación virtual cuando se realizan simulaciones, cuando se aprecian programas de televisión interactiva, cuando se lee un instructivo que viene en un disco compacto (CD) con componentes interactivos y en general cuando se utiliza un recurso tecnológico semejante a un computador conectado a una Intranet donde existan contenidos como en el caso de una red universitaria. Lo anterior con el fin de indicar que la conexión a Internet no necesariamente debe ser permanente, aun cuando si recomendable.

### **Línea de producto o servicios**

De acuerdo con la página web a (Centro Electronico de Idiomas, 2018): Inicialmente la institución Centro Electrónico de Idiomas ofrecía sus programas académicos con las siguientes características:

I. Principales lenguas de aprendizaje inglés – francés – alemán:

Constaba de 4 niveles básicos y 4 niveles avanzados, culminaba con una proficiencia para terminar con el programa académico para adultos y tenía un programa especial para niños. Hoy en día la institución Centro Electrónico de Idiomas ha reformado totalmente su portafolio de servicios, teniendo en cuenta los lineamientos que son exigidos por el marco común europeo para la enseñanza de estos idiomas, es por esto, por lo que ahora el portafolio de servicios se divide de la siguiente manera:

II. Los Programas de Inglés – francés – alemán están estructurados de acuerdo con el marco de referencia europeo para las lenguas, y niveles propuestos por el Ministerio de Educación Nacional, de la siguiente Manera:

Usuario básico

A1 – A2

*Niveles. 1 – 2 – 3 – 4:* En este nivel los estudiantes podrán comunicarse adecuadamente, en situaciones reales de la vida personal y profesional, en el idioma de su interés empleando intercambios comunicativos y sencillos.

Usuario independiente

B1

*Niveles. 5 – 6 – 7 – 8 – 9:* En Este Nivel los estudiantes podrán describir experiencias, eventos, sueños, esperanzas, ambiciones y dar explicaciones de opiniones y planes.

Usuario competente

B2



*Niveles.* 10 – 11 – 12: Es capaz de entender una gran variedad de textos y reconocer significados implícitos, además usa el idioma de manera efectiva con propósitos profesionales y académicos.

Usuario formación avanzada

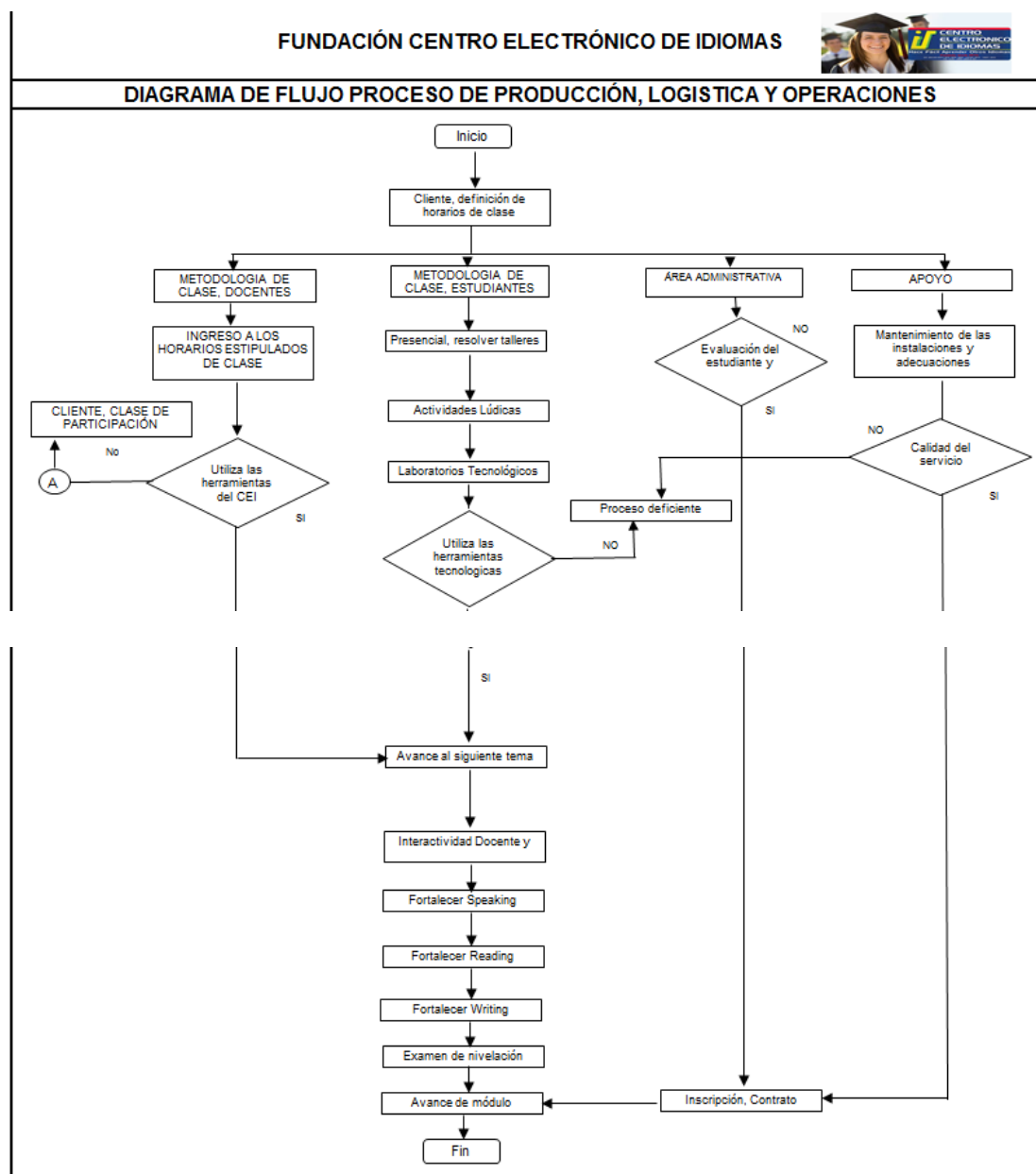
C1

*Niveles.* 13 – 14 – Proficiencia: El estudiante está preparado académicamente para presentar un examen reconocido internacionalmente de la lengua extranjera con un alto grado de eficiencia. (Centro Electronico de Idiomas, 2018)

En cuanto al desarrollo del portafolio de servicios, se ve claramente como esta organización evolucionó y se actualizó, bajo el Marco común europeo, logrando con esto ofrecer un portafolio de servicios acorde a las exigencias del mercado, y así mismo cumpliendo con la normatividad que exige el ministerio de Educación.

### **Capacidad de producción y proceso de producción**

A continuación, se presenta el flujo grama del CEI referente a su proceso producción logística y operaciones con sus respectivos análisis desde un punto de vista administrativo.



**Figura 3.** Diagrama de flujo CEI, Creación fuente propia (2018).

El diagrama de flujo de proceso de producción, logística y operaciones, involucra al cliente, en este caso, al docente y al estudiante, para el desarrollo de las clases, en cuanto a la utilización de herramientas y horarios acordes a las administraciones para el enfoque de las mismas, su metodología está basada en la aplicación de las tres competencias: Reading, Writing y Speaking, también en la evaluación y desempeño de las partes interesadas, así mismo la administración y

grupos de apoyo, se encuentran en la aplicación de servicio de calidad, en las aulas, instalaciones, procesos de inscripción y tipo de contratación, el CEI tiene una metodología muy básica del proceso, sin embargo su aplicación está basada en la interpretación de una segunda lengua, por ello los roles y el focus deben ser más claros.

## Situación financiera, organizacional y de mercado

Financiera: A continuación, se mostrarán los estados financieros del último periodo contable del centro Electrónico de Idiomas correspondientes al año 2017, esto con el fin de mirar la posición financiera en la que se encuentra esta organización, adicional a esto analizar cómo se han comportado sus finanzas en el periodo mencionado.

Tabla 1

*Balance general CEI 2018.*

### CENTRO ELECTRÓNICO DE IDIOMAS BALANCE GENERAL 31 de diciembre 2018

<i>Millones de pesos</i>	Notas	31-dic-17
<b>ACTIVO</b>		
<b>CORRIENTE</b>		
Disponible Cajas y Bancos	<b>4</b>	\$ 48.281.917
Deudores	<b>5</b>	\$ 6.072.203
Inventarios	<b>6</b>	\$ 2.428.881
Diferidos	<b>7</b>	\$ 148.884
Otros Activos	<b>8</b>	\$ -
<b>Total, Corriente</b>		<b>\$ 56.931.885</b>
<b>NO CORRIENTE</b>		
Inversiones	<b>9</b>	\$ 72.866.433
Deudores	<b>5</b>	\$ 3.926.893
Propiedades, planta y equipos	<b>10</b>	\$ 582.931.461
Intangibles	<b>11</b>	\$ 58.293.146
Diferidos	<b>7</b>	\$ 4.692.763
Otros Activos	<b>8</b>	\$ 269.606
<b>Total, No Corriente</b>		<b>\$ 722.980.302</b>
<b>Valorizaciones</b>	<b>9-10</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL, DEL ACTIVO</b>		<b>\$ 779.912.187</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		
<b>CORRIENTE</b>		
Obligaciones Financieras	<b>12</b>	\$ 41.574.050
Proveedores	<b>15</b>	\$ 6.703.492
Cuentas por pagar	<b>16</b>	\$ 50.720.341

Impuestos, gravámenes y Tasas	<b>15</b>	\$ 28.686.094
Obligaciones laborales	<b>16</b>	\$ 9.146.291
Pasivos estimados y provisiones		\$ 2.910.183
Otros Pasivos	<b>17</b>	\$ 623.611
Bonos y papeles comerciales	<b>18</b>	\$ -
<b>Total, Corriente</b>		<b>\$ 140.364.063</b>

**NO CORRIENTE**

Obligaciones Financieras	<b>12</b>	\$ 133.956.472
Cuentas por pagar	<b>14</b>	\$ 6.697.824
Obligaciones laborales	<b>16</b>	\$ -
Pasivos estimados, prov. y pensiones de jubilación	<b>17</b>	\$ -
Diferidos	<b>15</b>	\$ 39.209.777
Bonos y papeles comerciales	<b>18</b>	\$ -
<b>Total, no Corriente</b>		<b>\$ 179.864.072</b>
<b>TOTAL, DEL PASIVO</b>		<b>\$ 320.228.135</b>

**PATRIMONIO****19**

Capital suscrito y pagado		\$ 995.617
Superávit de capital		\$ 47.559.962
Reservas		\$ 123.649.798
Revalorización del patrimonio		\$ 30.387.174
Utilidades (pérdidas) acumuladas no apropiadas		\$ 42.557.894
Superávit por valorizaciones		\$ 214.533.607
<b>Total, Patrimonio</b>		<b>\$ 459.684.051</b>

**TOTAL, DEL PASIVO Y PATRIMONIO****\$ 779.912.187**

Las Notas que acompañan son parte de los estados financieros

**LUIS JAIME PABON GAVILÁN**

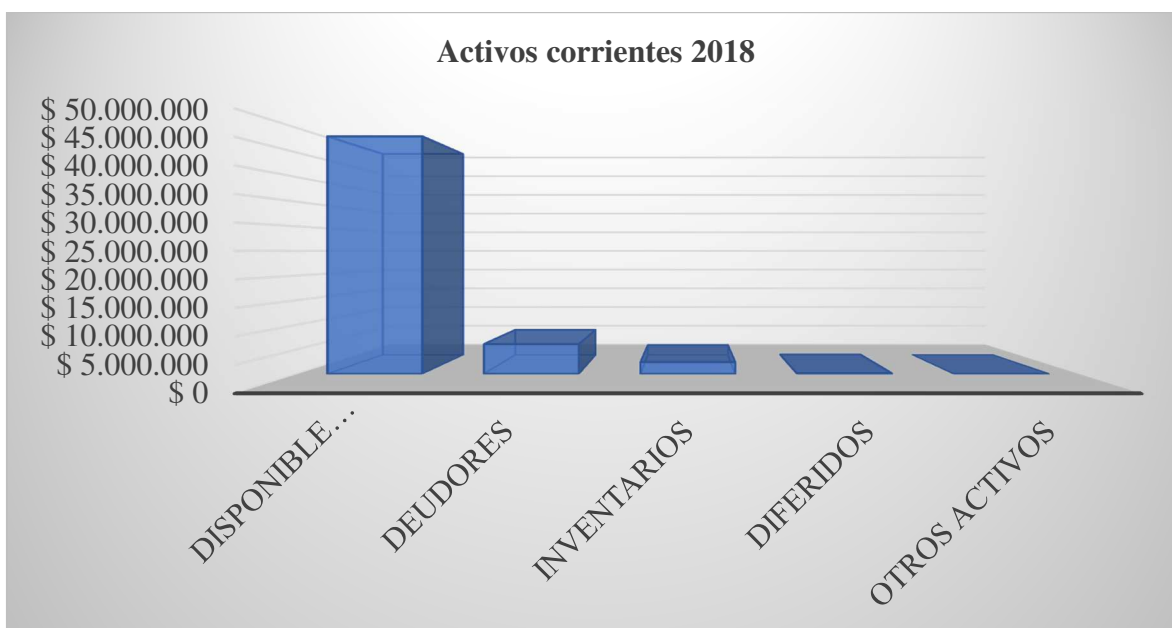
Representante Legal

**CARLOS HUMBERTO ROLDAN AREVALO**

Contador Público

*Nota.* (Creación de tabla centro electrónico de idiomas, Fuente área contable.)

A Continuación, se muestra un gráfico de barras del comportamiento de las cuentas del activo corriente para el periodo contable del año 2018.



**Figura 4.** Gráfico de barras información financiera CEI (2018).

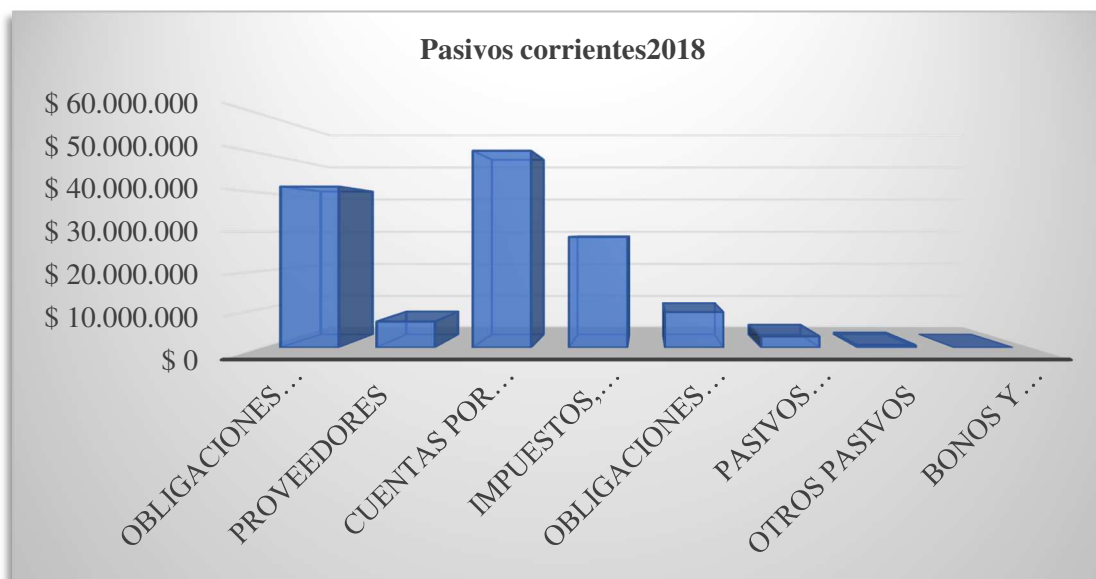
Para el año 2018 se evidencia que la organización Centro Electrónico de idiomas cuenta con gran disponibilidad de efectivo en caja y bancos.

Se evidencia en la institución que dentro de sus activos no corrientes su mayor participación dentro de estas cuentas es la de propiedad planta y equipo, debido a la inversión que hicieron para adquirir el edificio donde realizan sus operaciones.



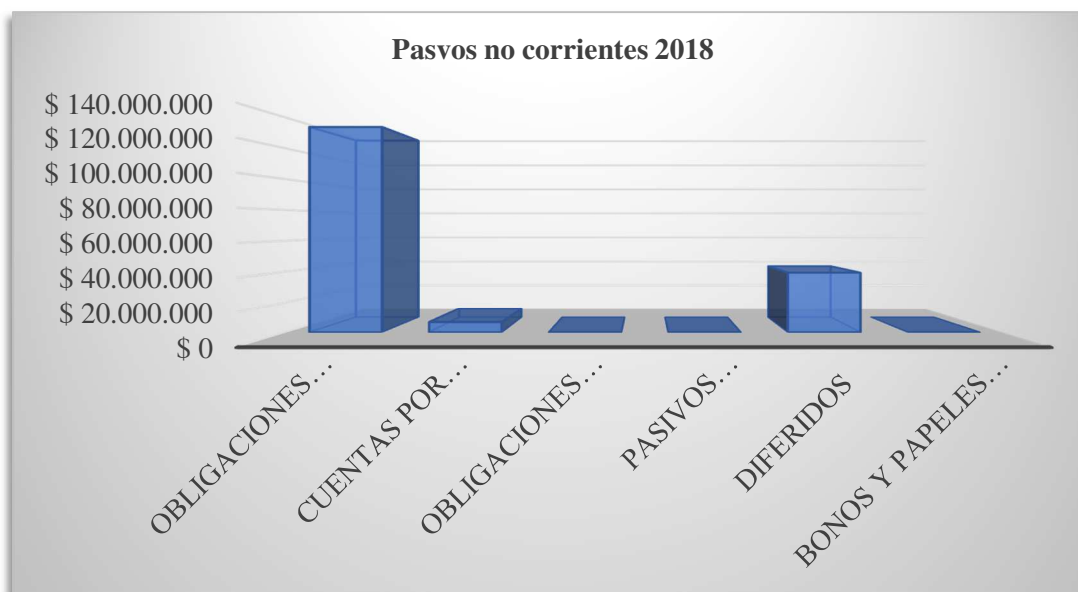
**Figura 5.** Gráfico de barras información financiera CEI (2018).

Dentro de los pasivos corrientes del centro electrónico de idiomas, se evidencia que sus mayores pasivos hacen parte de obligaciones financieras, cuentas por pagar e impuestos y gravámenes, como se evidencia a continuación.



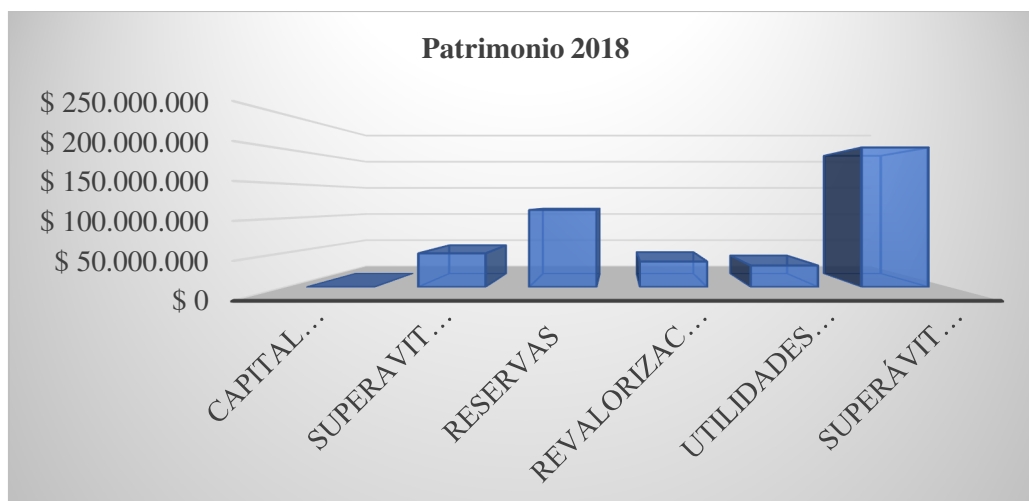
**Figura 6.** Gráfico de barras información financiera CEI (2018).

Dentro de los pasivos corrientes del Centro Electrónico de Idiomas, se observa que sus mayores obligaciones siguen siendo las financieras, debido a la financiación que hicieron por la adquisición del edificio donde realizan sus operaciones. Como se muestra a continuación.



**Figura 7.** Gráfico de barras información financiera CEI (2018).

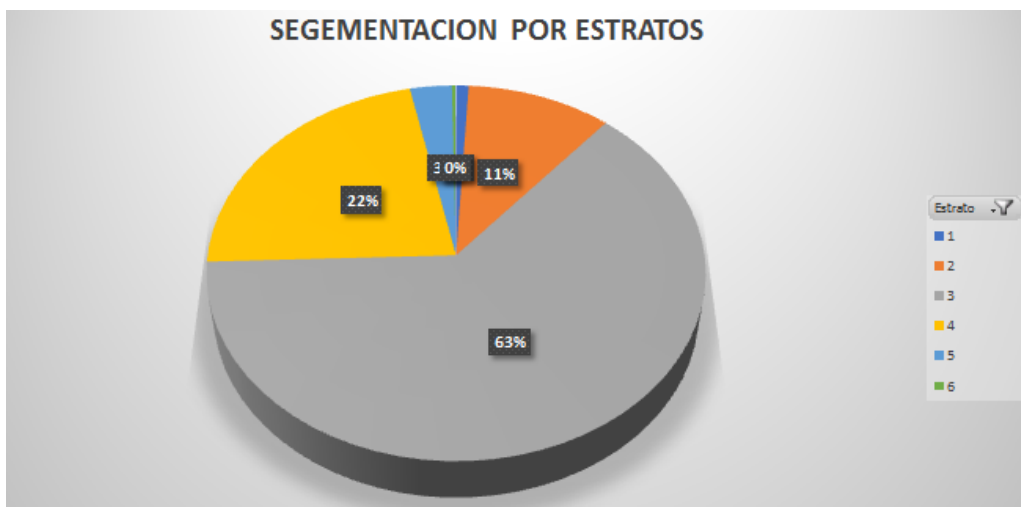
Las cuentas que mayor participación tienen dentro del patrimonio, para el año 2017 sigue siendo la de superávit por valorizaciones como se evidencia a continuación.



**Figura 8.** Gráfico de barras información financiera CEI (2018).

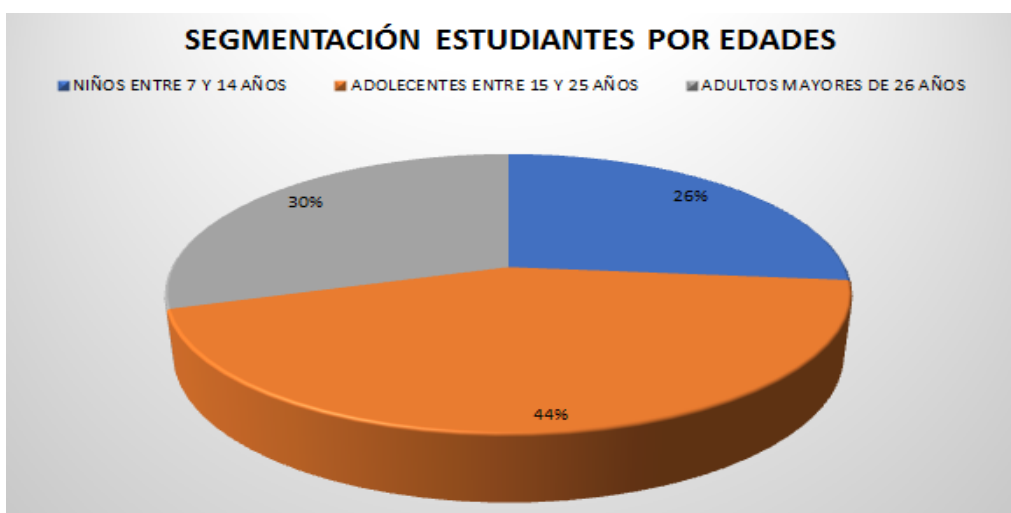
*Mercado:* De acuerdo con la entrevista realizada a la Sra. Nadia Contreras (2018): La segmentación del mercado está enfocada en el estrato tres con una participación del 63%, seguidamente del estrato cuatro y cinco, esto basado en los registros y reportes de los estudiantes matriculados en el CEI.





**Figura 9.** Gráfico de pastel información financiera CEI (2018).

Su mercado objetivo está centrado en los estudiantes jóvenes de 15 a 25 años, los cuales ocupan el 44% de inscripción con relación al 30% que ocupan los adultos y el 27% de los niños.



**Figura 10.** Gráfico de pastel información financiera CEI (2018).

El mercado objetivo de esta institución es bastante óptimo, puesto que enfoca sus programas a cualquier persona con la capacidad de leer y escribir, lo que genera una demanda bastante amplia en el nicho de mercado que se encuentra ubicado.

## Análisis sectorial

### Productos del sector

De acuerdo al análisis sectorial la institución se puede encontrar con competidores, que cuentan con los mismos servicios de cursos de inglés, estos se pueden diferenciar por precio, calidad, servicio, atención al cliente, ubicación, tecnologías utilizadas, Centro Colombo Americano y American School Way, son competidores directos, lo que nos diferencia de estos es, que, ellos solo cuentan con cursos de inglés, a diferencia del CEI que tiene, inglés, francés y alemán.

Según el artículo (Universia.net, 2017) nos muestra el top 28 de los institutos que ofrecen curso de inglés en la ciudad de Bogotá. Aquí se detalla las características y/o servicio de cada uno.

Conoce los institutos más reconocidos a nivel nacional e internacional para realizar cursos de inglés en los niveles de A1 hasta C2, dependiendo del centro. Se dirigen a estudiantes principiantes, avanzados, autodidactas, niños, jóvenes, adultos o empresas y se dictan en Bogotá de manera presencial, en su mayoría con opción semi presencial u online.

1. Cursos de idiomas para adultos. Se dictan en la Universidad Nacional de Colombia mediante la modalidad bimestral o semestral con una duración de 60 horas y el requisito de ser mayor de 17 años. El énfasis está en la expresión oral, aunque también se trabaja en las áreas de escucha, lectura y escritura. La realización de tareas y proyectos, así como la solución de problemas planteados en inglés, brindan bases sólidas a los estudiantes para enfrentar distintos contextos comunicativos.

2. American School Way. Agrupa a seis estudiantes de inglés del mismo nivel en clases de 1.20 horas de duración, divididas en tres etapas. La primera se aboca a ejercicios de gramática, vocabulario, videos y canciones, la segunda se centra en trabajos escritos y la tercera incluye actividades orales. La particularidad del curso es que puedes programar cada clase de vía online de un día para el siguiente, con opción de cancelarla hasta 3 horas antes.

3. Berlitz. Posee programas para niños, jóvenes, adultos o empresas, basándose en sus 137 años de experiencia. Es posible asistir a la sede de Bogotá o cursar online utilizando las nuevas tecnologías. Existe la posibilidad de ahorro económico a través del Plan Preferido en el cual un familiar o conocido te recomienda para estudiar en este lugar.

4. Smart. Esta academia trabaja sobre los niveles básicos A1 y A2, el nivel intermedio B1, el nivel competente B2 y el nivel avanzado C1. Puedes aprender en grupo, de forma personalizada o en programa corporativos que se ajustan a tu agenda e incluso es posible cursarlos desde tu casa.

5. What else. Combina las clases presenciales que consisten en reuniones con un coach y el aprendizaje online para conversar con nativos ilimitadamente las 24 horas del día. La flexibilidad horaria permite estudiar inglés cuando tienes tiempo de hacerlo. Por otra parte, los contenidos multimedia pensados para la interacción con docentes o hablantes, aportan dinamismo a tu aprendizaje.

6. Alianza Colombo Inglesa. Institución que se dedica a la preparación de estudiantes que rinden los exámenes internacionales de inglés Ielts, Toefl, Michigan y Pet. Los grupos poseen un máximo de cuatro estudiantes entrenados por docentes bilingües que los evalúan constantemente. Los horarios son flexibles de acuerdo a la disponibilidad de los estudiantes y el grado de efectividad en los resultados que se adjudica la propia academia, es del 94%.

7. English Factory. Las clases presenciales poseen un máximo de once alumnos y el énfasis está en el desarrollo de la habilidad comunicativa mediante la constante conversación en inglés. Se crean diálogos naturales con los estudiantes para aprender sobre la práctica, corrigiendo la gramática y la fonética en el momento de la verbalización.

8. Alliance. En febrero de 2017 abrirá su sede en Bogotá con programas para niños, adultos, ejecutivos o estudiantes avanzados. Ofrece, además, un curso intensivo de inglés para todos aquellos que deseen adquirir habilidades en el idioma de manera rápida. Es posible cursar online realizando un test de conocimientos para colocarte en el nivel adecuado.

9. Cambridge. Sus cursos de inglés abarcan los niveles de introducción, básico, pre-intermedio, intermedio y pre-avanzado. Brinda programas para empresas, niños, colegios, bachilleres, universitarios, clases personalizadas, tutorías y preparación de exámenes internacionales.

10. Multi Lengua. Podrás preparar todos tus exámenes de inglés cursando programas de empresas o negocios y programas individuales. Además, el nuevo curso intensivo dirigido a

universitarios y personas que requieran hablar inglés en la brevedad, proporciona bases sólidas en poco tiempo para desarrollar habilidades en esta lengua.

11. Bogotá Business English. Aprende inglés a través de profesores extranjeros cuya lengua materna es el inglés. Se trabaja sobre contextos reales, personalizando los planes de estudio a las necesidades de cada uno. Los negocios son la temática central que rige estos cursos empresariales que utilizan materiales tradicionales como los libros de texto y otros modernos, como los recursos interactivos en línea.

12. English Tools. Con opción de asistir a clase o realizar el curso de manera virtual, este centro brinda clases individuales en las cuales los docentes se enfocan en las necesidades del estudiante, en grupo de hasta cuatro personas o por hora, en el caso de los estudiantes independientes que requieren instructores por lapsos cortos. Los ejercicios propuestos imitan las instancias reales de exámenes internacionales.

13. American System. Inglés para niños de 8 a 12 años, inglés avanzado o inglés para principiantes con material de autoaprendizaje. Por otra parte, ofrece un programa de inglés por niveles que se compone de dos ciclos (básico e intermedio) con 15 unidades dedicadas al desarrollo de habilidades en el idioma y dura 6 meses.

14. Centro de idiomas CLE. Dedicado a la preparación de estudiantes que rinden los exámenes internacionales IELTS, TOEFL y MET, este centro se encarga de desarrollar las competencias evaluadas en dichas instancias. Se trabaja sobre pruebas que simulan el día del examen real para generar confianza en los estudiantes.

15. Praxis. Aprende inglés tres veces por semana durante seis meses mediante lecciones grupales o lecciones con hablantes nativos que propicien situaciones de comunicación real. Trabaja sobre los niveles A1, A2, B1, B2, C1 y C2 según el Marco Común Europeo en grupos reducidos, con entrenamientos personalizados o en contextos empresariales.

16. The Lincoln English Centre. El programa para adultos que se dicta en Bogotá se diseñó conforme a los estándares del Marco Común Europeo con una intensidad de 40 horas por nivel.

El método que se utiliza es 100% conversacional, con prácticas dinámicas y simulacro de exámenes internacionales.

17. Springfield. Sus cursos van desde el nivel A1 hasta el B2, se ofrece un club de conversación, charlas personalizadas con nativos canadienses y un apartado de inglés técnico. Las cuatro áreas que se evalúan en los exámenes internacionales (lectura, escritura, habla y escucha) son contempladas en estos cursos.

18. Centro Europeo de Idiomas. La metodología que utiliza el centro se alinea con las técnicas modernas de aprendizaje que implementa la Universidad de Cambridge en Reino Unido. Se apela a la interacción constante con el docente, la flexibilidad horaria y la incorporación de plataformas virtuales. El centro es miembro de la Cámara de Comercio Colombo-Británica.

19. Idiomas Formarte. El programa de inglés que se ofrece dura 620 horas con grupos de ocho estudiantes y se orienta a alcanzar el nivel intermedio-avanzado, con certificación incluida. Es posible elegir una jornada de estudio y su respectivo horario. Los materiales utilizados para el aprendizaje provienen de la Universidad de Oxford, con el agregado de plataformas virtuales y vistas guiadas a museos, parques o empresas.

20. Canadian Collage. Cursos de inglés para niños, jóvenes y adultos que presentan distintas modalidades de cursado. También se dictan cursos para empresas orientados a desarrollar confianza en las áreas típicamente evaluadas por los exámenes internacionales de inglés: habla, escucha, lectura y escritura.

21. Ingrese a la Universidad. Es una institución dedicada a la preparación de estudiantes de bachillerato que desean cursar carreras universitarias. Los cursos de inglés tienen como objetivo alcanzar los mejores puntajes en las Pruebas Saber de inglés, de modo que el estudiante pueda elegir su carrera en lugar de cursar otras opciones debido a su calificación.

22. Inglés Bogotá. Se brindan clases corporativas para mejorar el nivel de inglés de los empleados o clases personalizadas tanto individuales como en grupo. Los profesores son hablantes nativos de la lengua inglesa y en el caso de las empresas, se apela a la flexibilidad de

horario y sitio para no estorbar las actividades laborales. Las lecciones personalizadas conforman un curso de 72 horas que incluyen materiales interactivos.

23. Tell me the way. Posee certificados acreditados que permiten su presentación en cualquier institución de educación superior colombiana. Los programas abarcan preparación para exámenes internacionales, inglés para niños y servicios corporativos, que, a su vez, presentan distintos cursos en cada división.

24. American Council Languages. Los cursos duran 300 horas, distribuidas en 100 horas por nivel. La mitad de ellas corresponde a clases presenciales y la mitad restante a actividades de autoaprendizaje virtual. Trabaja en los niveles básico e intermedio, desde A1 hasta B2.

25. Centro de Idiomas. Pertenece a la Universidad La Gran Colombiana y ofrece cursos de inglés orientados a mejorar las oportunidades laborales, estudiar en el extranjero, avanzar profesionalmente, viajar o facilitar el intercambio cultural. Se imparten quince niveles de inglés con certificación Marco de Referencia Europeo para la Enseñanza de Lenguas hasta B2 (avanzado).

26. English Life. Modalidad presencial, semi presencial u online son las disponibles en este instituto. Los horarios son flexibles, se utilizan herramientas multimedia y el aprendizaje a cargo de entrenadores especializados se orienta a una comunicación eficaz por parte de empleados de las empresas.

27. E&F Best. Tres son los programas ofrecidos, el primero de ellos puede cursarse de manera individual o grupal. El segundo se dirige particularmente a niños y el último, consiste en la preparación para los exámenes internacionales de inglés ielts y toefl.

28. English Prep. Se dictan cuatro cursos, Toel Premium Private Course para atender a las necesidades individuales, Toefl Premium Group Course que se enfoca en tres o cuatro estudiantes, Sat or Gre Premium Private Course en modalidad personalizada para pruebas Sat o Gre y Sat or Gre Premium Private Course, que cumple la misma función pero en grupos reducidos. Los cursos individuales duran 40 horas y las grupales 60 horas

Colegios y universidades también ofrecen en sus clases normales las clases de inglés, así que podemos decir que estas hacen parte de un sector distinto, y las que se encuentran fuera de la ciudad igual, ya que no podemos competir con todos estos sitios.

### **Alcance geográfico de la competencia**

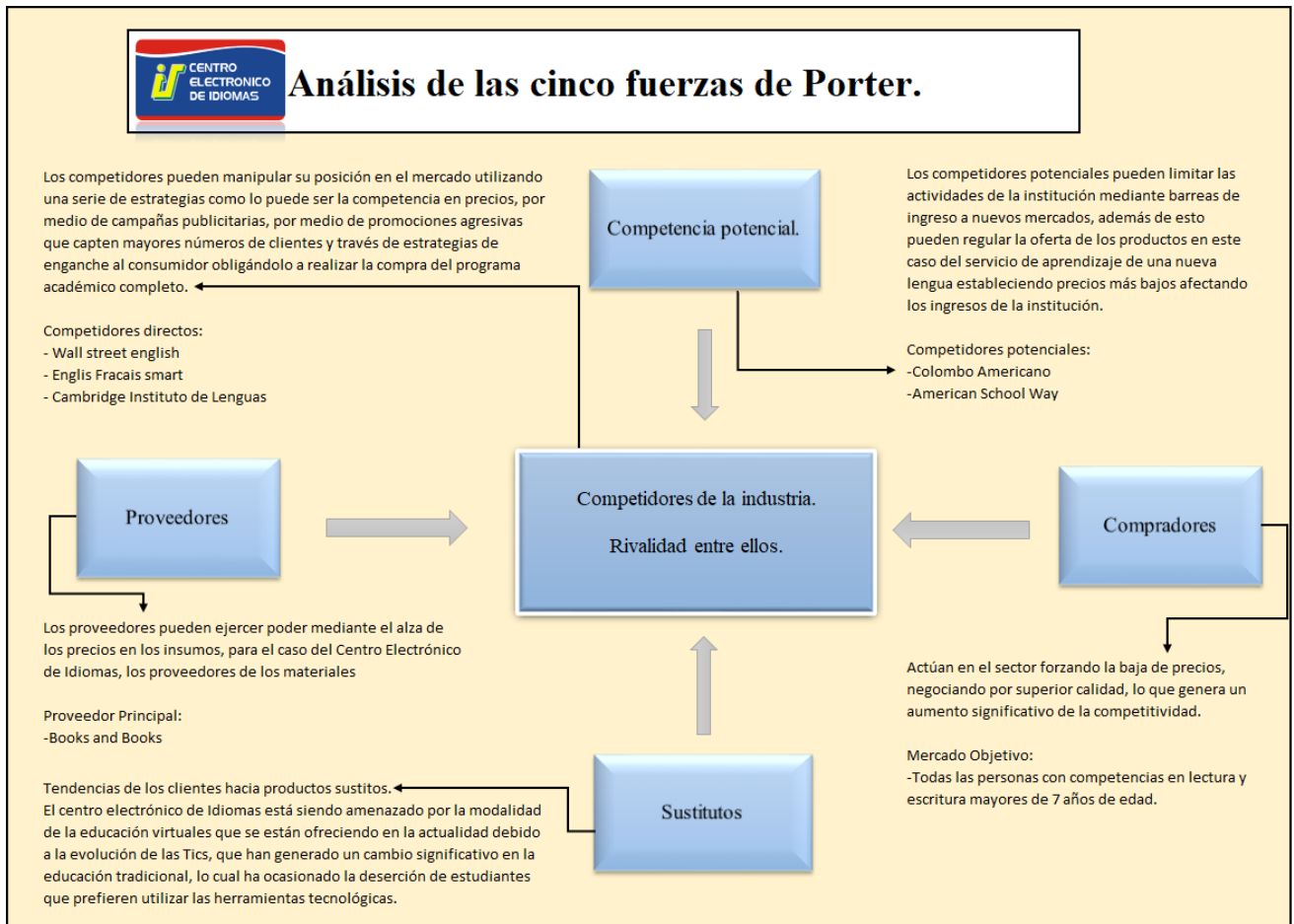
La competencia potencial del CEI el cual podemos comparar con respecto a su alcance geográfico es:

El American School Way, el cual cuenta con un alcance geográfico mucho mayor que el CEI debido a que tiene más de 15 sedes en la ciudad de Bogotá, cuenta con sedes en las ciudades de Medellín, Cali, Manizales, Villavicencio, Armenia y Pereira, y cuentan con una gran campaña de comunicación, mediante la televisión, y un actor famoso en su página web. Pero solo ofrece servicio de aprendizaje en el idioma Inglés (American School Way, s.f.)

Y el Centro Colombo Americano, el cual cuenta con un alcance geográfico menor que el CEI debido a que tiene 3 sedes en la ciudad de Bogotá. Pero solo ofrece servicio de aprendizaje en el idioma Inglés (Centro Colombo Americano, s.f.)

## Análisis de las cinco fuerzas de Porter

A continuación, se muestra un gráfico con la aplicación de la herramienta estratégica cinco fuerzas de Porter aplicada al centro electrónico de idiomas:



**Figura 11.** Diagnostico cinco fuerzas de Porter (2018).



## **Análisis pest**

Al analizar las variables se tomaron en cuenta factores que intervienen y afectan cada uno de los procesos del centro electrónico de idiomas.

### **Político**

De acuerdo a los aspectos políticos y legislativos a los que se debe regir la institución Centro Electrónico de Idiomas, se hace referencia a la ley 1651 del 12 de julio del 2013 el cual se reglamenta el ofrecimiento y desarrollo de programas de idiomas. La cual indica lo siguiente:

"Las instituciones de educación para el trabajo y desarrollo humano que decidan ofrecer programas de idiomas deberán obtener la certificación en gestión de calidad, de la institución y del programa a ofertar, sin perjuicio del cumplimiento de los demás requisitos establecidos en las normas jurídicas vigentes para el desarrollo de programas en este nivel de formación.

Todas las entidades del Estado, cualquiera que sea su naturaleza jurídica o territorial, sólo podrán contratar la enseñanza de idiomas con organizaciones que cuenten con los certificados de calidad previstos en el presente artículo". (Bilingüismo, 2019)

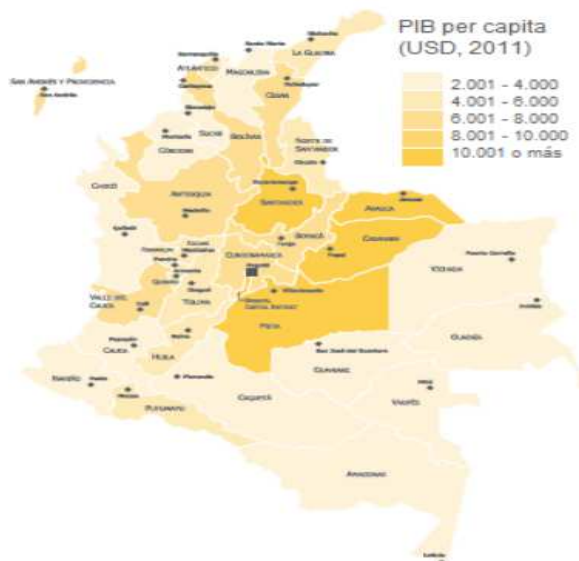
De esta manera se evidencia que la institución debe mantener su certificación de calidad, que actualmente la tiene con la entidad Sociéte Générale de Surveillance SGS, para poder contratar con entidades públicas. Ya que, al no contar con una certificación de calidad, la institución corre el riesgo de no poder licitar en convocatorias públicas de acuerdo a lo que indica la ley del Bilingüismo 1651 del 12 de julio del 2013.

Adicional a esto acorde a la ley 1651 para el ofrecimiento y el desarrollo de programas de idiomas, Indica que "Las instituciones de educación para el trabajo y desarrollo humano que pretendan ofrecer programas de idiomas, deberán obtener la certificación en gestión de calidad, tanto institucional como del programa, en los términos establecidos en los artículos siguientes." (Bilingüismo, 2019)

### **Económico**

En el mundo de hoy, hablar una nueva lengua se ha vuelto un factor determinante para incrementar la competitividad económica. De esta manera, y acorde a un artículo publicado por la revista semana se puede evidenciar que; “De acuerdo a un estudio realizado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) 1,2 millones de personas hablan inglés en Colombia de las cuales el 54.5 tienen un certificado que lo avala y perciben un porcentaje superior de ingresos que las personas que no dominan otro idioma.” (Revista semana, 2015)

Por otra parte, y de acuerdo a un estudio realizado por British Council de acuerdo a una encuesta realiza donde indica que; “Los datos de nuestra encuesta muestran una correlación clara entre los ingresos y el aprendizaje de inglés: El 80% de quienes devengan al menos COP 48.000.000 han aprendido inglés, mientras que sucede lo mismo con solo el 35% de quienes tienen ingresos de menos de COP 4.800.000.” (British Council, 2019). Acorde a esto el indicador del PIB es un factor determinante que permite analizar cuáles son las regiones con mayor crecimiento económico y por ende con mayores tendencias al consumo. Por consiguiente, British Council muestra en su investigación un estudio que permite profundizar cuales son las regiones de Colombia con mayor consumo per cápita y nos indica que “La productividad en Colombia está ligeramente por debajo del promedio regional; esto se debe en parte a los problemas de seguridad nacional y a la economía informal, que es bastante grande. Sin embargo, el PIB se está expandiendo en la mayoría de las zonas y en las zonas urbanas en particular y, en consecuencia, está creciendo el consumo.” (British Council, 2019)



**Figura 12.** Banco de datos de Latinoamérica Inteligencia Educativa British Council (2014).

### Socio cultural

De acuerdo a los aspectos socioculturales, en Colombia a un se evidencia un bajo nivel del aprendizaje de una nueva lengua, de acuerdo a la publicación realizada por la revista portafolio en donde manifiesta que; “Tal como muestra un reciente estudio realizado por la academia global EF, Colombia se ubica en el puesto 49 de un total de 72 mercados analizados. En este sentido, con una calificación de 48,41, los nacionales entran en la clasificación de ‘muy bajo’, el menor de los cinco niveles que considera el informe.” (Portafolio, 2019). Adicional a esto, y acorde a lo que se menciona en la revista Dinero, “según el Ministerio de Educación Nacional, se estima que en 2018 sólo el 8% de los bachilleres tendrá nivel medio de inglés.” (Dinero, 2016). Igualmente, y acorde al artículo publicado por la revista dinero; “en la actualidad solo el 90% de los estudiantes de secundaria del sector oficial apenas alcanza un nivel básico y un escaso 2% se ubica en el intermedio, un problema que empieza por falta de profesores capacitados y estructuras educativas en esa línea” (Dinero, 2016)

A continuación, se muestra una gráfica publicada por la compañía EF English Proficiency Index, en donde se evidencia los niveles de inglés por ciudades.



**Figura 13.** EF English Proficiency Index (2014).

De esta manera se logra evidenciar, que actualmente la población Colombia tiene un nivel mínimo en el aprendizaje de una nueva lengua. Por consiguiente, este factor social le permite a la institución Centro Electrónico de idiomas tener una gran oportunidad, ya que acorde a las cifras presentadas anteriormente, Colombia es un país que no habla una segunda lengua; lo que le permite a la institución tener un mercado amplio para explotar.

### **Tecnológico**

Actualmente la tecnología está teniendo un gran impacto a nivel mundial muy fuerte, y esto no es ajeno a los programas académicos. De acuerdo a lo que manifiesta Contreras Izquierdo en donde indica que; “Las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TICs) están presentes hoy día en todos los ámbitos de la sociedad, algo que ha provocado una profunda transformación en muchos aspectos. Como no podía ser de otro modo, este efecto también se ha producido en el entorno educativo, apareciendo lo que se ha dado en llamar e-learning, esto es, el empleo de la tecnología a través de los modernos medios tecnológicos en el proceso de enseñanza y aprendizaje.” (Izquierdo., 2018)

De esta manera, actualmente se habla de una educación semi virtual o virtual, que ya ha empezado a coger bastante auge en el sector educativo. Como indica la compañía EF English Proficiency, cuando manifiesta que:

“La tecnología ya es uno de los motivadores más poderosos para aprender el idioma inglés. Las herramientas y plataformas digitales exponen a los estudiantes a una variedad de fuentes auténticas del inglés y los liberan de un enfoque vertical de instrucción. En muchos casos, la tecnología puede brindar una enseñanza de inglés de más alta calidad que la disponible localmente. En teoría, la creciente disponibilidad de conexiones móviles rápidas y la diversificación de la enseñanza de inglés en línea, tanto pública como privada, debe facilitar en gran medida que los adultos personalicen sus experiencias de aprendizaje y mejoren su inglés fuera de las escuelas formales. Los avances en inteligencia artificial, realidad virtual y otras tecnologías emergentes pueden marcar el inicio de una nueva era de capacitación digital más inmersiva y relevante. Sin embargo, en la práctica, muchos cursos en línea están obstaculizadas por la baja adopción y las altas tasas de deserción. Para que la capacitación en inglés habilitada por la tecnología alcance todo su potencial, es necesario

que más proveedores vinculen a los estudiantes con estrategias de diseño más convincentes y con enseñanza en línea en vivo.”

Por consiguiente, se puede evidenciar que los programas académicos se están reformando y actualizando constantemente, es por esto que la virtualidad es un método que ya se está implementando y sobre todo en programas de idiomas, como el que oferta Open English que es una de las organizaciones pilares en ofrecer el servicio de aprendizaje en línea. Es por esto, que la institución que oferten programas de idiomas, se debe actualizar e innovar en sus programas académicos, ya que la desactualización en las Tics les puede conllevar, a la pérdida de clientes potenciales.

### **Nivel de rentabilidad**

El centro electrónico de idiomas tiene una rentabilidad buena, ya que abarca un público cliente entre los 15-25 años de edad, que es el nicho de mercado que más se mueve en el negocio, tan así, que amplio sus instalaciones y por tal motivo tiene más obligaciones financieras, pero al final del ejercicio su utilidad no se verá tan reflejada, ya que estos tienen que asumir los costos de la deuda, y después de finalizarla, ya será una utilidad neta.

### **Fuerzas controladoras de la rentabilidad**

Las fuerzas controladas de la rentabilidad de CEI, son principalmente los proveedores, el cual realizando unas alianzas estratégicas con estos, para nuestro caso con (Books and Books) lograremos beneficios en costos y tiempos para ambas partes, lo que se quiere lograr es un gana y saber que nuestro proveedor juega un papel importante para el CEI en cuanto a rentabilidad, luego tenemos a los compradores(estudiantes) sin ellos el instituto no lograría la rentabilidad(ingresos) que busca, son controlables ya que el mismo centro busca las formas para mantenerlos y que lleguen más personas con ganas de aprender otro idioma cada día más, como tercer caso tenemos a los sustitutos, los cuales es importante no dejar de lado, ya que pueden afectar bastante la fundación, ya que actualmente se está evidenciando el gran mercado que está abarcando el servicio online en aprendizaje de leguas mediante programas tecnológicos, esto puede ocasionar bastante deserción y por ende menos ingresos para el CEI, aquí lo que se debe hacer es implementar un

buen departamento de tic o un buen proveedor del mismo para poder competir y no dejar bajar los ingresos.

### **Análisis del sector con la verdadera rentabilidad a largo plazo**

Si es coherente, ya que el nicho de mercado del CEI, está enfocado a toda la comunidad en general, y ha logrado orientarse en sectores de la ciudad de estrato tres, y personas en edades de 15 a 25 años principalmente, el cual le ha generado buenos ingresos y esto ha permitido que sigan creciendo y abriendo nuevas sedes para asegurar una mayor rentabilidad a largo plazo, información brindada por (Contreras, 2018).

Adicional a esto según el siguiente artículo de la universidad de la sabana, nos da una mayor información de a dónde quiere llegar Colombia con respecto a que sus ciudadanos cuenten con un mayor conocimiento en el idioma universal en negociaciones el inglés, el cual es beneficio para el CEI y demás institutos, ya que permite que más personas quieran tomar sus servicios y así garantizar sus ingresos a más largo plazo.

Desde la apertura comercial en 1990, el país ha generado una serie de reformas estratégicas y legislativas para mejorar el estudio del inglés en todos los ámbitos educativos. Es por esto que en 1994, en la Ley General de Educación el Gobierno declaró que el estudio de un idioma extranjero era obligatorio en la formación de los estudiantes de educación básica y media (Ley 115 de 1994), en 2004, el Ministerio de Educación lanzó un proyecto estratégico para el mejoramiento de la calidad de la enseñanza del inglés y la promoción de la competitividad denominado Programa Nacional de Bilingüismo 2004-2019, cuyo objetivo principal es "[...] tener ciudadanos y ciudadanas capaces de comunicarse en inglés, con estándares internacionalmente comparables, que inserten al país en los procesos de comunicación universal, en la economía global y en la apertura cultural" (Men, 2014). En 2007, los exámenes estatales definieron el inglés como área de evaluación obligatoria (Icfes, 2013) e introdujeron el Marco Común Europeo de Referencia para Lenguas (Sanchez, 2013) para evaluar a los estudiantes con la misma medida que se usa en otras pruebas de carácter internacional, impulsando así las estrategias nacionales y regionales que se venían implementando y permitiendo una comparación con otros países de la región para diagnosticar las competencias lingüísticas. En 2013, se introduce la Ley de Bilingüismo (Ley 1651 de 2013) que agrega regulaciones para la enseñanza del inglés a la Ley General de Educación, y a

partir de 2015 comenzó a funcionar el programa *Colombia Very Well* para mejorar la calidad educativa (*El Universal*, 2014). A partir de este marco estratégico encuadrado dentro del Proyecto de Fortalecimiento al Desarrollo de Competencias de Lenguas Extranjeras (*El Universal*, 2014), las alcaldías y los gobiernos regionales se han enfocado en diseñar estrategias que apoyen los planes. (Universidad de la Sabana, 2016) Y sumado a esto vemos que aún muchos estudiantes prefieren estudiar de forma presencial. (Dinero, 2016)

### **Los jugadores rentables están mejor posicionado respecto a las 5 fuerzas**

Si hablamos del Wall street english, podemos decir que si, ya que cuenta con un mayor reconocimiento en el mercado, más sedes, mejor posicionamiento y nombre a nivel nacional; todo esto debido a que han logrado identificar las cinco fuerzas y se han enfocado en lograr estrategias, negocios y planes para desarrollarlas a satisfacción; adicional a logrado ser incluida o nombrada junto con el Centro Colombo Americano y American School Way como lo podemos ver en el siguiente artículo. British Council, Berlitz, Centro Colombo Americano, American School Way y Wall Street English, son algunos de los institutos certificados que cuentan con diferentes metodologías y niveles para enseñar de una manera profesional el idioma. (La Republica, 2016)

### **Planteamiento del problema de intervención**

La fundación centro de idiomas nace por la necesidad que ve su fundador Luis Jaime Pabón Mahecha de aportar a la sociedad colombiana una pequeña reestructuración de la educación en segundas lenguas como él (inglés, alemán y francés), a través de la contratación de profesores altamente capacitados para la enseñanza de una nueva lengua.

De igual manera, cuando se fundó el instituto Centro de Idiomas el país no contaba con escuelas que se encargaran de enseñar segundas lenguas, es por lo que se ve la oportunidad de contribuir al desarrollo social del mismo con el objetivo de estar a la vanguardia de un mundo globalizado.

La institución Centro Electrónico de Idiomas es una organización que se ha caracterizado por brindar un servicio a la sociedad por más de 40 años en la enseñanza de una nueva lengua. Esta organización ha fundamentado sus procesos en base al marco común europeo, cumpliendo con la normatividad exigida por el ministerio de Educación en el ofrecimiento de programas para el trabajo y desarrollo humano.

De esta manera, la organización desde sus inicios se ha caracterizado por ser una institución con una oferta de valor económica, centralizada en sectores de la economía promedios (estratos 3-4) y con buenos estándares de calidad para todos sus clientes en este caso sus alumnos, lo que a su vez le ha contribuido a tener una permanencia en el mercado durante tantos años; Igualmente, Se destaca que esta institución ha podido tener un crecimiento bastante considerable dentro de la ciudad de Bogotá, puesto que inició con una sede en la localidad de Chapinero y gracias a la gestión realizada, logró alcanzar un mayor crecimiento en el mercado objetivo dentro de las diferentes localidades del distrito capital donde se destacan (Chapinero – Normandía – Plaza de las Américas – Suba – Cedritos – Belmira – Chía – Tocaima). Adicional a esto, al contar con un precio de venta en su portafolio de servicios tan asequible a distintos sectores de la economía, le generó a la institución una ventaja competitiva frente a otras instituciones que ofrecen el mismo servicio que esta organización, pero con precios no tan cómodos dirigidos para el mismo nicho de mercado. Lo anterior ha sido un factor fundamental para que el Centro electrónico de idiomas haya tenido una gran acogida al inicio de sus operaciones; logrando ser una de las instituciones que oferta el servicio del bilingüismo a nivel local con más demanda en el mercado.



### Descripción de problema

Durante los últimos años, el mercado en el que se encuentra la institución Centro Electrónico de Idiomas ha sufrido una serie de cambios bastante significativos, y todo esto de acuerdo a las nuevas tendencias académicas que ha sufrido el sector de la educación. Principalmente por factores tan importantes como el de la tecnología, en donde se empiezan a encontrar una serie de servicios con un valor totalmente diferencial a lo que se tenía anteriormente, y para este caso se debe hacer referencia a la educación virtual, la cual a reformando por completo el concepto educativo a nivel mundial; ya que la educación por medio de medios virtuales revoluciona el concepto, pues flexibiliza aún más el acceso y los tiempos para el aprendizaje con materiales que están disponibles en cualquier momento y lugar.

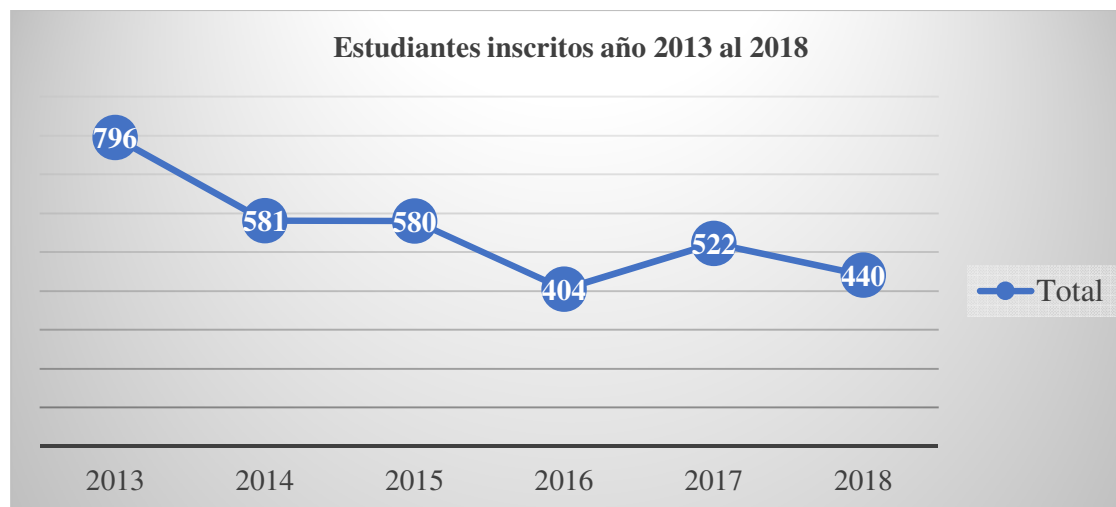
Adicional a lo mencionado anteriormente, dentro del mercado en el que se encuentra el CEI actualmente han surgido gran cantidad de instituciones que ofertan los mismos servicios que esta institución, generando mayor competitividad dentro del sector, en comparación a cuando esta institución empezó a tener su mayor auge. Lo que le ha ocasionado a esta organización una disminución en la participación que tenía dentro del mercado; y como consecuencia de los factores mencionados anteriormente. A continuación, se evidencia el comportamiento que han tenido las inscripciones de los estudiantes nuevos para la institución Centro Electrónico de Idiomas en los últimos 6 años.

Tabla 2

*Estudiantes años 2013 al 2018.*

<b>AÑOS</b>	<b>ESTUDIANTES INSCRITOS</b>
<b>2013</b>	796
<b>2014</b>	581
<b>2015</b>	580
<b>2016</b>	404
<b>2017</b>	522
<b>2018</b>	440
<b>Total, general</b>	<b>3323</b>

*Nota.* (Creación centro electrónico de idiomas, área admisiones)



**Figura 14.** Gráfica estudiantes inscritos en el CEI (2018).

De acuerdo a este histórico, se puede observar que la organización está perdiendo fuerza de ventas en el transcurso del tiempo, en donde se denota que las inscripciones en el centro Electrónico de Idiomas están cayendo en promedio 15,35% año tras año. Igualmente, el histórico evidenciado anteriormente y de acuerdo las diferentes entrevistas realizadas con el personal admirativo, académico y directivo de esta institución, Se logra evidenciar que el Centro Electrónico de Idiomas, no cuenta con un plan de mercadeo ni investigación de mercados, ya que las decisiones en este aspecto son tomadas desde un punto de vista netamente de la competencia por fuentes externas sin la mayor especialidad en los temas académicos, es decir no acuden a bases de datos estadísticos que los lleva a constituir estrategias formalizadas y documentadas. Al no haber un área determinada de mercadeo es muy complicado establecer un programa innovador y hacerle seguimiento a este.

Como complemento a lo manifestado, una vez realizado el diagnóstico de los procesos comerciales, se evidencia que los resultados no son los más favorables para esta institución que lleva varios años en el sector, Es por esto que esta organización aún no cuenta con un plan de mercadeo estructurado que le permita hacer controles y evaluaciones detalladas de cada uno de los procedimientos; por el lado de la parte de investigación no se hacen consultas de estudios disponibles y tampoco se acude a fuentes secundarias. También se demuestra que es débil o poca la investigación al desarrollo de servicios, tampoco se conoce en detalle las etapas del ciclo de vida del producto.

De acuerdo con lo anterior, se observa que el instituto no cuenta con la estructuración de un área de mercadeo para la organización, la parte de ventas está orientada a las actividades de la misma junta directiva y administrativo, más no hay asesores que apliquen su aporte con el manejo del cliente a la organización.

Y de acuerdo a lo anterior, es importante conocer que para cualquier organización sin importar su actividad comercial, la innovación y el conocimiento son factores que pueden cambiar drásticamente el futuro a favor de la misma, sin embargo, después de realizar un análisis profundo al entorno interno de la institución Centro electrónico de Idiomas se logró identificar que el instituto es débil en la proyección que se hace en favor de la innovación, no existe una sistematización de los proyectos que planean y son pocos lo que se logran llevar a cabo. Por añadidura aún hay métodos bastante convencionales, y no se brindan los espacios para potenciar las capacidades y habilidades de los integrantes que permitan generar un conocimiento compartido; de igual modo la obtención.

### **Objetivo general**

Elaborar e implementar un plan de gestión de mejora, enfocado en los procesos de mercadeo y ventas del Centro Electrónico de idiomas, que permita a través de este desarrollar nuevas estrategias corporativas, con el fin de mejorar su participación en el mercado objetivo y aumentar sus ventas en un 20% al año.

### **Objetivos específicos**

- I. Generar estrategias de promoción, las cuales permitan llegar al mercado objetivo de una manera real y asertiva.
- II. Establecer estrategias de marketing que permitan generar re posicionamiento de marca del Centro Electrónico en el mercado.
- III. Diseñar un proceso de capacitación eficiente y eficaz para el personal del Centro Electrónico para garantizar el acercamiento al cliente de una manera asertiva.
- IV. Analizar y realizar los cambios pertinentes a los procedimientos actuales del Centro Electrónico de Idiomas para mejorar su competitividad y calidad en el servicio.
- V. Evaluar las alternativas para el desarrollo del objetivo general, evaluando la viabilidad de su puesta en marcha.

### **Alcancé**

El proyecto en desarrollo tiene como alcance implementar y desarrollar una serie de actividades y estrategias para los procesos de mercadeo y ventas en el Centro Electrónico de idiomas, el objetivo es re activar su competencia en el mercado actual, el cual se evidencia que en los últimos seis años este ha ido disminuyendo por sus pocos estudiantes matriculados.

El centro electrónico de idiomas, tiene gran trayectoria en el mercado de estudios de lenguas extranjeras, su junta directiva ha logrado posicionarse y expandirse en la ciudad de Bogotá, pero ha dejado de lado el tema comercial, por lo que se han dedicado a que sus futuros estudiantes lleguen al instituto y no ha buscado la opción de ir a buscarlos y/o influenciar en la toma de sus decisiones al momento de inscribirse en alguna institución educativa para la enseñanza de una nueva lengua. De esta manera, en el Centro Electrónico de idiomas requiere estructurar en el corto plazo, un plan de acción que le permita a esta institución establecer un procedimiento para la captación de nuevos clientes, los cuales según estadísticas ya establecidas se centran en los estratos 3 y 4 de la ciudad de Bogotá D.C. por medio de distintas herramientas de gestión administrativa y comercial, que contribuyan a la identificación de acciones tanto correctivas como preventivas de los procesos que se están efectuando, con el propósito de lograr una mayor fidelización de sus nuevos clientes y de esta manera aumentar su participación en el mercado y así mismo tener un reconocimiento favorable dentro del sector en el que se encuentra esta organización.

Nosotros como consultores proponemos que el CEI implemente un área de mercadeo el cual su enfoque sea implementar las estrategias adecuadas, con la tecnología necesaria para abarcar y asegurar la vinculación al instituto de todas estas personas las cuales quieran aprender una segunda lengua de forma acertada y efectiva. Con el fin de que la organización pueda obtener los siguientes beneficios:

- i. Mejorar su posicionamiento en el mercado.
- ii. Eliminar procesos obsoletos.
- iii. Captar nuevos clientes potenciales.
- iv. Medir el impacto a futuro de las decisiones estratégicas que se tomen hoy.
- v. Renovar su imagen y fortalecer su credibilidad.
- vi. Incrementar su rentabilidad.
- vii. Establecer proyectos para la implementación de herramientas tecnológicas.

## Antecedentes

Acorde a la problemática evidenciada dentro de la institución Centro Electrónico de idiomas, Donde se evidencia acorde a las herramientas de diagnóstico implementadas, que esta carece de una estructura o área de mercadeo bien definida. Se toma como referencia un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá, en el año 2008.

Inicialmente dentro de la investigación consultada, se encuentran una serie de etapas fundamentales para el desarrollo o implementación de un área de mercadeo, que le permiten a las organizaciones abarcar un mayor mercado, así mismo incrementar sus ventas y tener un mayor reconocimiento dentro del mercado. Dentro de estas etapas se hacen referencia a las siguientes:

- I. Estudiar el entorno.
- II. Transformar la idea en un concepto de negocio.
- III. Definir el segmento o segmentos de mercado sobre los cuales enfocarse.
- IV. Definir la estrategia y táctica de mercadeo.

Según la Cámara de Comercio de Bogotá estas etapas son los momentos en las que una organización debe estar atenta, inicialmente para realizar estudios, que le permitan crear la conexión con el mercado y de esta manera ofertar sus productos o servicios.

	Etapas en las que debo investigar*	Los estudios por consultar o realizar
1.	<b>Estudiar el entorno</b> "Con la idea para crear empresa que tengo en mente, es importante mirar el mercado y saber si está o no creciendo, su tamaño y si presentan oportunidades frente a los mercados internacionales y los tratados de libre comercio. Así mismo, hay que indagar quiénes están atacando ese mercado, cuánto venden y cómo es el comportamiento del sector".	Estudios sobre el entorno
2.	<b>Transformar la idea en un concepto de negocio</b> "Tengo una idea para crear empresa, pero necesito que me reconozcan por algo diferente a los demás competidores. Es decir, necesito atraer por ese "algo". Esto es, debo definir mi concepto de empresa y probar su aceptación en el mercado".	Prueba de concepto
3.	<b>Definir el segmento de mercado sobre el cual enfocarse</b> "Necesito definir a quién le voy a vender. A muchos les podría interesar mi producto o servicio, pero ¿cómo hago para complacer a todos? Además, ¿cómo hago para llegarle a todos? Finalmente, me disperso tanto que nunca me va a alcanzar el tiempo y el dinero para lograr mi objetivo: vender y hacer crecer mi empresa".	Selección del o los segmentos que se espera atacar Segmentación
4.	<b>Definir la estrategia y tácticas de mercadeo</b> "Teniendo definido el o los segmentos de mercado a los que quiero llegar, así como un concepto de empresa, tengo que saber qué precio estarían dispuestos a pagar, en dónde y cómo compran, dónde van y cuáles son los canales de comunicación a través de los cuales les puedo llegar, además de mirar satisfacción frente a los productos/servicios que ofrezco".	Estudios de mercadeo Con relación a los <b>competidores</b> se mira: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción por el producto/servicio</li> <li>• Canales de distribución</li> <li>• Formas de darse a conocer</li> <li>• Precio</li> <li>• Satisfacción por el servicio</li> </ul>

**Figura 15.** Ilustración tomada de La Cámara de comercio de Bogotá, Elaborado por (Beatriz, 2008).

Según lo anterior, se logra observar que dentro de la implementación de una estrategia de mercadeo es importante establecer e identificar las etapas vistas anteriormente, ya que esto le permite a la organización, enfocar sus esfuerzos hacia el mercado objetivo que tiene. De igual manera, le permite a la empresa establecer estrategias de posicionamiento e incremento de ventas, acordes a su nicho de mercado.

Por otra parte, de acuerdo a un estudio realizado por la Universidad Autónoma de Barcelona, encontramos que según Llonch Andreu, J. “Definimos la orientación al mercado como aquel rasgo especial de la cultura organizativa que nace de la adopción del concepto de marketing en la empresa (Kohli y Jaworski 1990). Dicha cultura provoca que la empresa se oriente a los clientes y a la competencia y ponga en práctica una coordinación de funciones con el objeto de satisfacer las necesidades de los clientes de forma continuada (Llonch Andreu, 1999)



**Figura 16.** Ilustración tomada de la Universidad Autónoma de Barcelona, elaborado por (Llonch Andreu, 1999).

A mayor orientación al mercado, mayor dispersión de las actividades de marketing entre las distintas funciones de la empresa.

En la literatura sobre orientación estratégica destacan especialmente las aportaciones de Miles y Snow (1978) y de Porter (1980). Tanto desde un punto de vista conceptual como de las investigaciones realizadas resulta más fácil encontrar vinculaciones entre alguno de los tipos de estrategia genérica de Porter y la orientación al mercado, que no entre los de Miles y Snow (1978). Centrándonos en la relación entre orientación estratégica y dispersión de las actividades de

mercadeo, las investigaciones realizadas en este campo han detectado la existencia de estructuras más dispersas (y por tanto mayores niveles de dispersión de las actividades de mercadeo en las empresas que siguen una estrategia de diferenciación que en las que adoptan una estrategia de liderazgo en costes (Burns y Stalker 1961; Miller 1987); y siguiendo también a Workman et al. (1998)

La dispersión de las actividades de marketing será mayor en empresas que adopten una estrategia de diferenciación que en las que adopten una estrategia de liderazgo en costes.

El poder de un área funcional se define en términos de la influencia relativa ejercida por esta área sobre factores estratégicos de la empresa durante un determinado periodo de tiempo (Hinnings et al 1974; Salancick y Pfeffer 1977). De la investigación de (Workman, 1998) se desprende que a mayor orientación al mercado menor poder tendrá el área de marketing. Esta propuesta estaría en línea con las afirmaciones en el sentido de que en la empresa orientada al mercado "marketing es todo y todo es marketing" (McKenna 1991), es decir, en la empresa orientada al mercado toda la empresa "hace marketing" por lo que el departamento de marketing es redundante y tenderá a desaparecer como función específica e independiente (Webster, 1992). En este caso no coincidimos con la propuesta de estos autores. El propio Webster rectifica sus anteriores afirmaciones al decir que fue un error cuando él y otros autores sostenían que "el marketing es demasiado importante para dejarlo en manos de la gente de marketing". Si el marketing es responsabilidad de todos al final no será responsabilidad de nadie y la función de marketing acabará atrofiándose, por tanto, en el futuro seguirá haciendo falta gente de marketing que se preocupe de orientar al conjunto de la empresa hacia el mercado (Webster, 1997)

A mayor orientación al mercado mayor poder tendrá el área de marketing de la empresa.

El poder se ha definido también como el grado de dependencia con respecto a otros; por tanto, los factores que provoquen una variación en este nivel de dependencia provocarán un cambio en la situación de poder (Emerson 1962). Las condiciones básicas o "contingencias estratégicas" que afectan al poder de una unidad de la empresa, a través de modificar la interdependencia entre ésta y el resto de unidades son: (a) la capacidad de la unidad para hacer frente a la incertidumbre, (b) el grado de centralismo de dicha unidad en los flujos de trabajo de la empresa, (c) el grado en que sus actividades pueden ser sustituibles, y (d) el control financiero del que dispone dicha unidad (Hickson et al. 1971; Pfeffer y Salancik 1974). A partir de la hipótesis anterior se han construido



un conjunto de subhipótesis que vinculan a la orientación al mercado con estas contingencias estratégicas que afectan al poder de marketing como unidad de la empresa:

- I. A mayor orientación al mercado mayor capacidad del área de marketing para hacer frente a la incertidumbre.
- II. A mayor orientación al mercado mayor centralismo del área de marketing con respecto a los principales flujos de trabajo de la empresa.
- III. A mayor orientación al mercado menor grado de sustitución del área de marketing.
- IV. A mayor orientación al mercado mayor control del área de marketing sobre cuestiones financieras.

De esta manera El objetivo de elaborar un o establecer un área de mercadeo, es el de prever la manera en que la empresa intentará posicionarse y reaccionar ante las condiciones del mercado para tener éxito en sus ventas. El plan de mercadeo o ventas puede presentarse en formas diferentes, dependiendo del tipo de negocio y la complejidad del mercado. Algunas empresas necesitan un mercadeo intensivo y un plan de mercadotecnia claro y convincente, dado que precisan de un cierto volumen de ventas para subsistir.

## Marco referencial

### Referentes normativos

Expedido por la Comisión Nacional de Autorregulación Publicitaria (Conarp), el Código es una regulación ponderada, con principios y conductas universales de respeto a la veracidad de la información, la decencia, la honestidad y a los derechos del consumidor y de los competidores, sin limitar la creatividad en aquellos aspectos que trascienden lo objetivo de la comunicación de las características del producto o servicio.

Conscientes de su existencia y efectividad, sus lineamientos constituyen una guía útil para quien hace publicidad y para quien recibe la información que a través de ésta se le suministra.

Características del nuevo Código Colombiano de Autorregulación Publicitaria:

1. Mantiene los principios generales de todos los códigos de autorregulación, como son la veracidad, la decencia y la honestidad. Adicional a ello, incluye como principios rectores de la actividad la buena fe y la responsabilidad social, mostrando así el compromiso de la industria publicitaria con el mejoramiento integral del país.

2. Hace extensiva la aplicación del Código a todo tipo de publicidad que se pretenda difundir, independientemente de su origen.

3. En relación con el respeto de los derechos a la imagen y a la intimidad, los de propiedad industrial, los derechos ambientales y los de protección al consumidor, el Código establece una protección más detallada, que debe ser tenida en cuenta por quienes intervienen en la preparación de los mensajes publicitarios.

4. El capítulo sobre publicidad comparativa profundiza en aspectos importantes tales como las pruebas de las afirmaciones, los requisitos que se deben cumplir para su difusión y el respeto a la leal competencia, siempre en beneficio del consumidor.

5. Se establecen en el Código mayores controles para los contenidos de la publicidad de algunas categorías de productos como son: mensajes con causas sociales, medicamentos y productos para la salud y publicidad de bebidas alcohólicas, tabacos y cigarrillos.

6. Una de las novedades que introduce el Código, es la de destinar un capítulo completo a la publicidad de alimentos y bebidas no alcohólicas, disposiciones que no existían en su anterior versión, en atención a la responsabilidad que asume la industria con la salud de las personas y, en general, con la promoción de hábitos de vida saludables.

7. Otra novedad es que dedica un capítulo completo a los mensajes comerciales dirigidos a niños, niñas y adolescentes, en primer lugar, con el fin de adecuar sus disposiciones a las de la Ley 1098 de 2006, por la cual se expidió el Código de la Infancia y la Adolescencia y, en segundo lugar, como un acto de consciencia de la industria publicitaria de la necesidad de protección especial que deben tener los menores de edad por parte de toda la sociedad.

8. En relación con las nuevas tecnologías, el código reserva uno de sus capítulos a la publicidad en medios digitales interactivos, atendiendo a la expansión creciente de medios y canales que se encuentran disponibles hoy en día para llegar a los consumidores. Así las cosas, el sector publicitario colombiano se compromete igualmente a mantener una conducta ética y responsable a través de los medios digitales.

9. La nueva versión adiciona el número de integrantes de la comisión en tres miembros, que serán elegidos por los representantes de las organizaciones adherentes y los suscriptores del mismo, entre expertos independientes reconocidos e idóneos dentro de su área de práctica, ya sea en la publicidad, el derecho, los medios de comunicación, la protección de los derechos de consumidores, entre otros, con el fin de dotar a la Comisión de un amplio campo de trabajo a la hora de proferir fallos o emitir conceptos.

10. Por último, se crea el Consejo de Revisión de Autorregulación Publicitaria, que será el encargado de los trámites de segunda instancia, compuesto por tres miembros Ad-Honorem, seleccionados de entre personas de reconocida independencia, trayectoria, representatividad e idoneidad en los asuntos propios de la industria publicitaria, los derechos de los consumidores y/o la libre y leal competencia, para cada caso particular.

## **Referentes teóricos**

La puerta de las oportunidades laborales, y de negocios en el mundo actual reside en el Idioma Ingles. La influencia de la globalización exige mayor competitividad y el dominio de una segunda lengua, posiciona a las personas para acceder a mejores puestos de trabajo.

Estudiar inglés en Colombia y en general a nivel global pasó de ser un lujo a convertirse en una necesidad, por cuenta de la internacionalización de los negocios y de su uso como idioma universal. (Portafolio, 2016)

Efectivamente, la globalización de los mercados le ha dado mayor protagonismo al dominio del inglés. Sin fronteras comerciales, es clave poder sentarse a la mesa con nuevos clientes y tener la capacidad de plantear las ventas de su empresa o negocio en este idioma, en cualquier lugar del mundo. (Portafolio, 2016)

Además, postularse a una especialización en otro país también requiere un alto porcentaje de dominio de esta lengua. Sin ir más lejos, ascender en su empresa o postularse a un mejor cargo en otra compañía será más fácil si domina el inglés. Definitivamente, es un valor diferencial para su hoja de vida. (Portafolio, 2016)

En base a lo expuesto anteriormente, el Ingles deja de ser un lujo y se convierte en una necesidad para aprender a escribir, hablar y escuchar, esta es una habilidad clave para al momento de la selección de un nuevo empleado.

### **Referentes institucional**

En un mundo donde competir y marcar la diferencia son la clave para alcanzar un espacio dentro del universo empresarial y corporativo, nada como un buen servicio al cliente para ser diferenciales. Pero para ello, dicen los expertos, la satisfacción integral frente a un producto o servicio no se da solo por atender un reclamo o cambiar un artículo que ha resultado defectuoso. Es ir más allá. (Arias, 2014)

Del mismo modo, sugiere el experto internacional que cada cuatro meses se debe hacer seguimiento y actualización a los acontecimientos en torno al servicio. “Hay que realizar acciones en tres frentes: cambiar fallas, implementar las herramientas necesarias para ello y mejorar el programa general de atención al cliente con el que se cuente” (Arias, 2014)

Lo común mente aceptado en el mundo de los negocios actualmente, es fortalecer las áreas comerciales o las áreas de ventas con estrategias agresivas del mercado objetivo, descuidando de manera importante aquellas condiciones relacionadas con la satisfacción del cliente. La satisfacción del cliente está lejos de la relación directa que existe entre este, un producto o servicio, ya que no está relacionado con el precio, con una campaña agresiva en redes sociales, con campañas fuertes en medios de comunicación masivos, con mensajes superficiales, que no llegan al consciente de la población objeto de dicho servicio o producto. (Pedreros, 2019)

De las fuentes anteriores y considerando los conocimientos del equipo asesor, se puede concluir que, es de suma importancia instaurar desde la dirección general una estrategia de servicio al cliente, con el fin de garantizar su satisfacción permanente. De esta manera esta oficina de atención al cliente será un punto generador de diagnósticos permanentes de los servicios que ofrece la compañía, desde la recepción continua de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) resultaran análisis fundamentales para la identificación de fallas y fortalezas; diseñar e implementar acciones que permitan corregir las fallas y potencializar las fortalezas. Esta cadena de acciones lógica conducirá indudablemente a la mejora continua en cualquier organización.

En Colombia dominar un idioma ya es un requisito imprescindible para las compañías. “En 85% de las empresas es más importante que una persona domine un segundo idioma en nivel profesional a que tenga una especialización”, indicó Axel Dono, gerente general de Hays Colombia.

Según el último informe English Proficiency Index elaborado por Education First, Colombia se ubica en el puesto 57 de 70 países estudiados y obtuvo una calificación denominada como muy baja con 46,54 puntos. Este ránking lo lideran países como Suecia, Países Bajos, Dinamarca, Noruega y Finlandia con posiciones que rondan los 70 puntos sobre 100. En general los países latinoamericanos tampoco salieron victoriosos, excepto Argentina en el puesto 15 y República Dominicana en 24. En el caso de Perú se ubica en el lugar 35, Chile en 36, México en 40 y Brasil en 41.

Actualmente, la población colombiana cuenta con una amplia y variada oferta de programas de enseñanza de inglés, “British Council, Berlitz, Centro Colombo Americano, American School

Way y Wall Street English, son algunos de los institutos certificados que cuentan con diferentes metodologías y niveles para enseñar de una manera profesional el idioma”<sup>1</sup>.

No obstante, para el equipo asesor, resulta fundamental analizar las condiciones que tiene la población colombiana al momento de acceder a la formación en inglés, ya que las mismas suponen barreras complejas que se deben estudiar para mejorar la oferta y promover el acceso al inglés:

- a. Horarios. Algunos centros de formación ofrecen variedad de horarios e incluso programaciones intensivas.
- b. El costo. Esta variable considera aspectos el horario, los módulos, la matrícula o la región, entre otros, en función de ellos los precios se incrementan de manera considerable.
- c. La disciplina y constancia. El interés y la necesidad, puede ser barreras o variables que faciliten iniciar, permanecer y concluir la formación en inglés.
- d. Plataformas online. Este recurso interactivo, supone una necesidad actualmente para que los procesos de enseñanza sean más efectivos.

Relación Costo-Beneficio. Esta razón evalúa la calidad de la educación, incluyendo metodologías, equipo docente, equipo directivo, instalaciones, infraestructura educativa, población educativa, tasas de deserción y tasas de culminación exitosa, entre otros. (La republica)

### **Referentes conceptuales**

Para realizar este proyecto se han tenido en cuenta algunos conceptos relacionados con el establecimiento del área de mercadeo y estrategias que le permitan a una organización tener un mayor reconocimiento y así mismo, un incremento en sus ventas

#### **Área de mercadeo.**

En una empresa el área de Mercadeo realiza una serie de actividades tendientes o en busca de alcanzar la satisfacción total de las necesidades del cliente y consumidores, ofreciendo productos o servicios que estén más allá de sus expectativas. Precisamente esa es la razón de ser de dicha área, lograr que su grupo de interés (clientes y consumidores), obtengan lo que desean, logrando así una percepción positiva, tanto de los productos o servicios, como de la empresa. La actividad de mercadeo surge del análisis de los clientes o consumidores, la detección de sus necesidades, sus

---

deseos, demandas y expectativas, con relación a productos o servicios que en últimas van a mejorar su calidad de vida. Este conjunto de variables recolectadas de clientes y consumidores, deben ser estudiadas por los encargados de mercadeo y transformarlas en ideas revolucionarias que den origen a productos o servicios funcionales que logren la satisfacción total del cliente.

### **Estrategias de mercadeo y ventas.**

Una estrategia de mercadeo es la creación de acciones o tácticas que lleven al objetivo fundamental de incrementar las ventas y lograr una ventaja competitiva sostenible. La estrategia incluye todo tipo de actividades básicas, de largo como de corto plazo, así como actividades que tienen que ver con el análisis de la situación estratégica inicial de una compañía.

El proceso de desarrollo de una estrategia de mercadeo inicia con el análisis del entorno de negocios, tanto interna como externamente.

Se busca con esto entender los diferentes aspectos del ambiente que rodea a un negocio, incluyendo la tecnología, economía, cultura, política y leyes.

Tras hacer este análisis, de acuerdo a los hallazgos que se realicen, así como a la misión de la empresa y las necesidades que busca cubrir, se eligen los objetivos de la empresa para aprovechar ese entorno y minimizar los retos.

De aquí se deriva un plan de marketing o de mercadeo, que explicará las acciones específicas que se realizarán en un periodo de tiempo para lograr los objetivos.

Los planes pueden cubrir muchos años, con sus planes para cada año, aunque con la velocidad del cambio en el entorno de mercadotecnia, estas temporalidades se están acortando.

Idealmente, las acciones derivadas de esto son dinámicas e interactivas, pero implementadas sólo hasta cierto grado, para poder permitir reaccionar a desarrollos no previsibles mientras trata de enfocarse a un camino básico a seguir.

## Metodología marco lógico

### Análisis de los involucrados

Dentro del análisis de involucrados se tomaron todas esas personas o entidades involucradas dentro del plan de mejora que se está diseñando a la institución Centro Electrónico de Idiomas, A continuación, se detalla la matriz del análisis de los involucrados:

Tabla 3

#### *Análisis de los involucrados*

<b>GRUPOS</b>	<b>INTERESES</b>	<b>PROBLEMAS PERCIBIDOS</b>	<b>MANDATOS Y RECURSOS</b>	<b>INTERES EN EL PROYECTO</b>	<b>CONFLICTOS Y ALIANZAS</b>
<b>Clientes</b>	Servicio económico y ajustado a la oferta del mercado.	Precios elevados	Económicos	Recibir un servicio a bajo costo acorde a la oferta del mercado.	Amplia oferta en el mercado sin regulación de precios por parte del Gobierno.
	Apoyo y orientación en el transcurso del programa académico.	El acompañamiento es casi nulo al recibir el servicio.	Humanos	La institución ve por un buen acompañamiento del docente durante el proceso de formación y aprendizaje de una nueva lengua.	El docente se rige a cumplir con el programa establecido por la institución, generando poco acompañamiento al proceso del estudiante.
	Confiabledad	El cliente solo siente un buen trato al inicio del programa.	Humanos	El cliente espera poder confiar en que recibirá un trato consistente, y que estarán ahí cuando él lo requiera.	El personal administrativo no es consciente de la importancia y del seguimiento que se debe tener con cada uno de los clientes durante todo el proceso académico.



	Simplicidad en cada uno de los procesos.	Tramites dispendiosos y complejos que demoran el proceso de inscripción e iniciación del programa académico.	Administrativos.	Simplicidad en el proceso de inscripción, reducción de trámites y eficiencia en los procesos administrativos .	Los formularios de inscripción son bastante extensos y complejos para su diligenciamiento.
	Información fluida y verídica.	Falsas promesas a la hora de solicitar información sobre los programas académicos ofertados.	Humanos	Veracidad en la información de los servicios por la institución.	El personal encargado de brindar la información para que el estudiante se inscriba en un programa académico ofertado por la institución, tiende a generar falsas expectativas para realizar la venta.
	Servicio de calidad.	Programas académicos sin certificación de calidad.	Humanos Económicos Tecnológicos	El cliente espera recibir un programa ajustado a la metodología del marco común europeo y que el programa cuente con las certificaciones de calidad correspondientes para su ejecución.	Algunos de los programas establecidos para la institución no cuentan con las certificaciones de calidad correspondientes exigidas tanto por el cliente, como el ministerio de educación.
<b>Directivas de la institución</b>	Aumento de la rentabilidad.	Poca demanda de los servicios ofertados.	Económicos	Incremento de las ventas de programas académicos en la enseñanza de una nueva lengua.	La institución en el transcurso de los años ha ido perdiendo competitividad en el mercado y sus ventas han ido disminuyendo considerablemente.

	Reconocimiento de la marca.	La institución no tiene un gran reconocimiento, a pesar de su gran trayectoria en el mercado.	Infraestructura Marketing Capacidad de diseño y gestión.	Mayor reconocimiento de la marca CEI a nivel nacional.	La institución CEI lleva más de 40 años en el mercado y no posee el mismo reconocimiento que otras instituciones que ofertan el mismo servicio y que han surgido en los últimos años.
<b>Ministerio de educación</b>	Mejoras en el Sistema educativo.	Los estudiantes que realizan programas para el trabajo y el desarrollo humano al terminar sus estudios no cuentan con las competencias requeridas.	Humanos Calidad en el servicio.	Programas educativos para el trabajo y el desarrollo humano con alta calidad y certificados.	Las instituciones educativas que ofrecen programas para el trabajo y el desarrollo humano no están asegurando la calidad en el servicio y los estudiantes no cumplen con las exigencias que son requeridas en el mercado.
	Docentes con excelente formación profesional.	Los docentes no cumplen con las especificaciones tanto académicas como legales para la enseñanza de una nueva lengua.	Humanos	Docentes competentes, con formación profesional certificada.	de Julio
	Programas académicos certificados.	Los programas ofrecidos para el trabajo y el desarrollo humano no cuentan con las certificaciones de calidad correspondientes, exigidas	Humanos Económicos certificaciones de calidad.	Programas ajustados al marco común europeo y que cuenten con las certificaciones correspondientes.	Los programas para el trabajo y el desarrollo humano no están cumpliendo con las exigencias emitidas en la ley de Bilingüismo 1651 de 2013.

		por la Ley de Bilingüismo 1651 de 2013.			
	Instituciones que cumplan con el decreto No. 2888 de Julio 31 de 2007 el cual reglamenta la creación, organización y funcionamiento de las instituciones que ofrezcan el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano.	Instituciones que ofrecen programas académicos para el trabajo y el desarrollo humano que no cumplen con las exigencias establecidas en el decreto No. 2888 de Julio 31 de 2007.	Legislativos	Contribuir al proceso de formación integral y permanente de las personas complementando, actualizando y formando en aspectos académicos o laborales, mediante la oferta de programas flexibles y coherentes con las necesidades y expectativas de la persona, la sociedad, las demandas del mercado laboral, del sector productivo y las características de la cultura y el entorno.	Cumplimiento de las normas legislativas establecidas en el decreto No. 2888 de Julio 31 de 2007.
<b>Proveedores</b>	Recibir el pago de las facturas en los tiempos establecidos	Pagos fuera de los tiempos establecidos	Económicos	Recibir pagos cumplidos para disponer de los servicios y productos de forma inmediata	Alianzas las cuales permitan la ampliación del tiempo de crédito
	Aumentar las ventas y la participación	bajos pedidos por falta de clientes	Económicos	Al incrementar los clientes (Estudiantes),	Acuerdos Comerciales

	en el mercado			se aumentarán los pedidos.	
	Adquisición de Certificados de calidad	Percepción de baja calidad en los productos	Certificación	Contar con certificaciones que respalden la buena calidad de los servicios y productos comercializados.	Políticas empresariales
	Aumento materia prima y mano de obra	Requerimientos no cumplidos por falta de material y personal	Insumos y humanos	Mayor capacidad de producción y contratación	alianzas comerciales
<b>Docentes</b>	Mayor contratación laboral	poca oferta laboral	Humanos	Incremento de contrataciones	Más Clientes (Alumnos)
	Salarios justos	Baja remuneración	Económicos	Mejores condiciones económicas	Mayores ingresos
	Horarios laborales según la ley	jornadas largas de trabajo por falta de personal	Humanos	horario de trabajo idóneos	Personal suficiente
	Personal mejor preparado	Personal sin el perfil requerido	Económicos /humanos	Mejorar los procesos de contratación, para garantizar que el personal sea el idóneo para el cargo a desempeñar.	Manuales y procesos acordes
<b>PERSONA L ADMINISTRATIVO</b>	Estabilidad laboral	Posibilidad de recorte de personal por falta de clientes	Humanos	crecimiento dentro de la organización	la baja inscripción de los estudiantes puede ocasionar que las directivas de la organización realicen recortes de personal
	Aumento de tiempo laboral ocupado	Horarios fraccionados que no es nada agradable para	Humanos	Aprovechamiento de las herramientas del trabajo	Realizar el trabajo con altos estándares de calidad

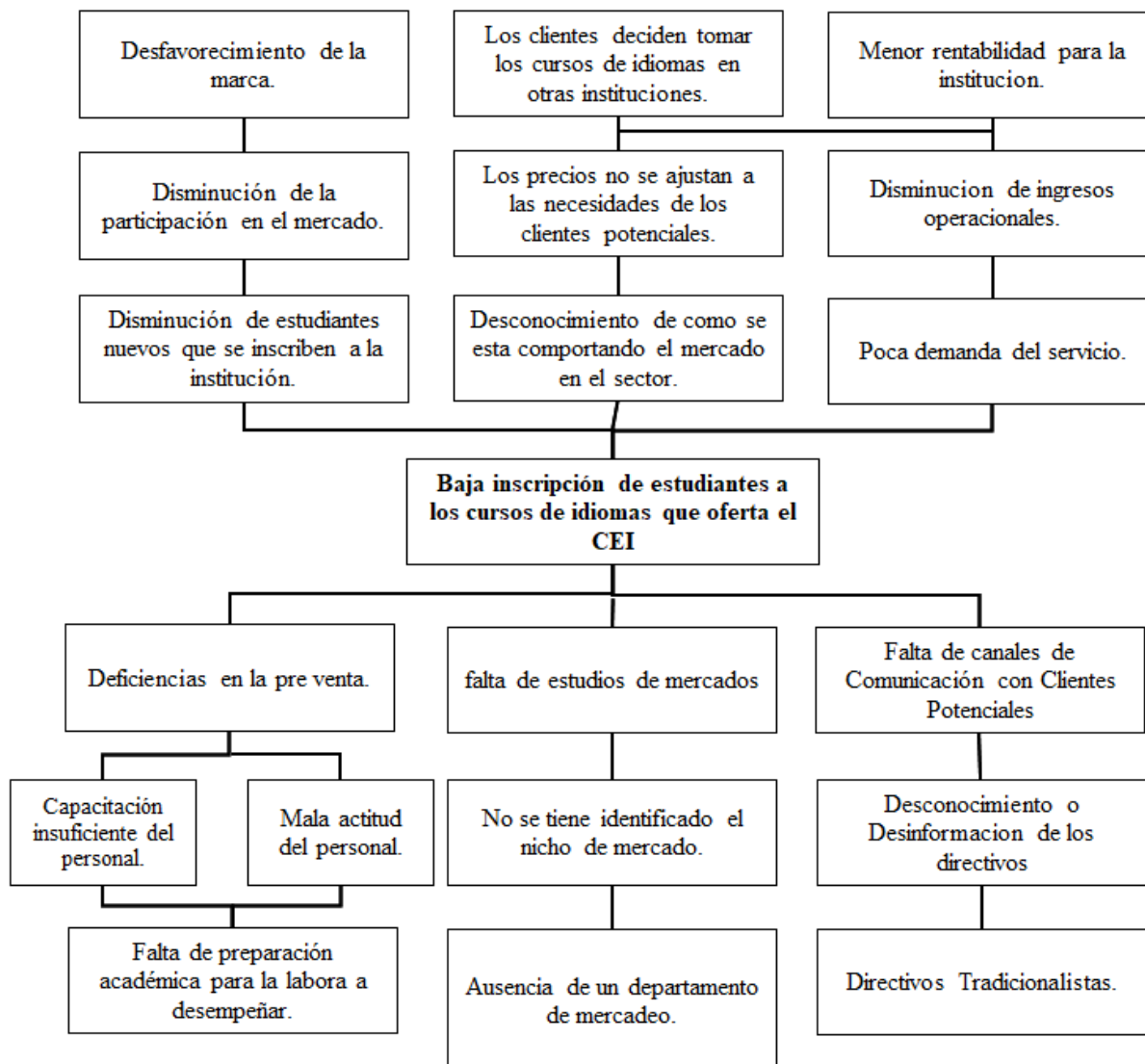
		el personal de trabajo			
	Motivación laboral aumentara, por la llegada de nuevos clientes	No hay procesos de realizar actividades que permitan aumentar el desarrollo del personal	Humanos	Empezarán a surgir nuevos puestos de trabajo, se implementarán practicas responsables	Promover y resguardar el comportamiento ético en todo el que hacer de la empresa
	crear un organigrama y un manual de funciones	estancamiento dentro de la organización por falta de realizar actividades	Humanos	Buen clima laboral, ambiente de trabajo saludable	Mal interpretación del documento al momento de realizar las labores
	Rotación de personal dentro de la empresa, mejorando el conocimiento	Incumplimiento en los pagos por falta de presupuesto	Humanos	De los empleados depende el crecimiento de la empresa, entre más trabajo exista mejor rendimiento tendrá esta	Mantener un equilibrio financiero, ya que existirán clientes satisfechos
<b>PADRES DE FAMILIA</b>	Formación de buena calidad	Mala formación académica	Humanos	Los papas desean que sus hijos aprendan idiomas de profesores nativos	Que realmente las cosas no sean como dicen
	Profesores extranjeros	profesionales regulares	Humanos	Buscar la satisfacción de nuestros clientes, utilizar e implementar la máxima calidad en el proceso de formación	No existirán errores, ya que el idioma del profesor es el primario
	Reconocimiento de la institución	institución sin reconocimiento por la	Humanos	El cliente quiere saber que la institución es	Hacer alianzas con instituciones de otros países para facilitar el

		secretaria de educación		reconocida e importante donde realmente si se pueda aprender una segunda lengua	intercambio de estudiantes
	Horarios cómodos (Mañana-Tarde-Noche)	Horarios no cómodos	Humanos	captar más clientes	Hacer alianzas con vehiculos que recojan a los estudiantes en ciertas partes de la ciudad
	Sedes cercanas a sus barrios estrato 3	Falta de sedes	Infraestructura	Ampliación de la empresa	Mejorar la calidad de vida de los estudiantes, ya que no tendrán largos y demorados traslados

*Nota.* (Construcción fuente propia.)

### Árbol de problemas

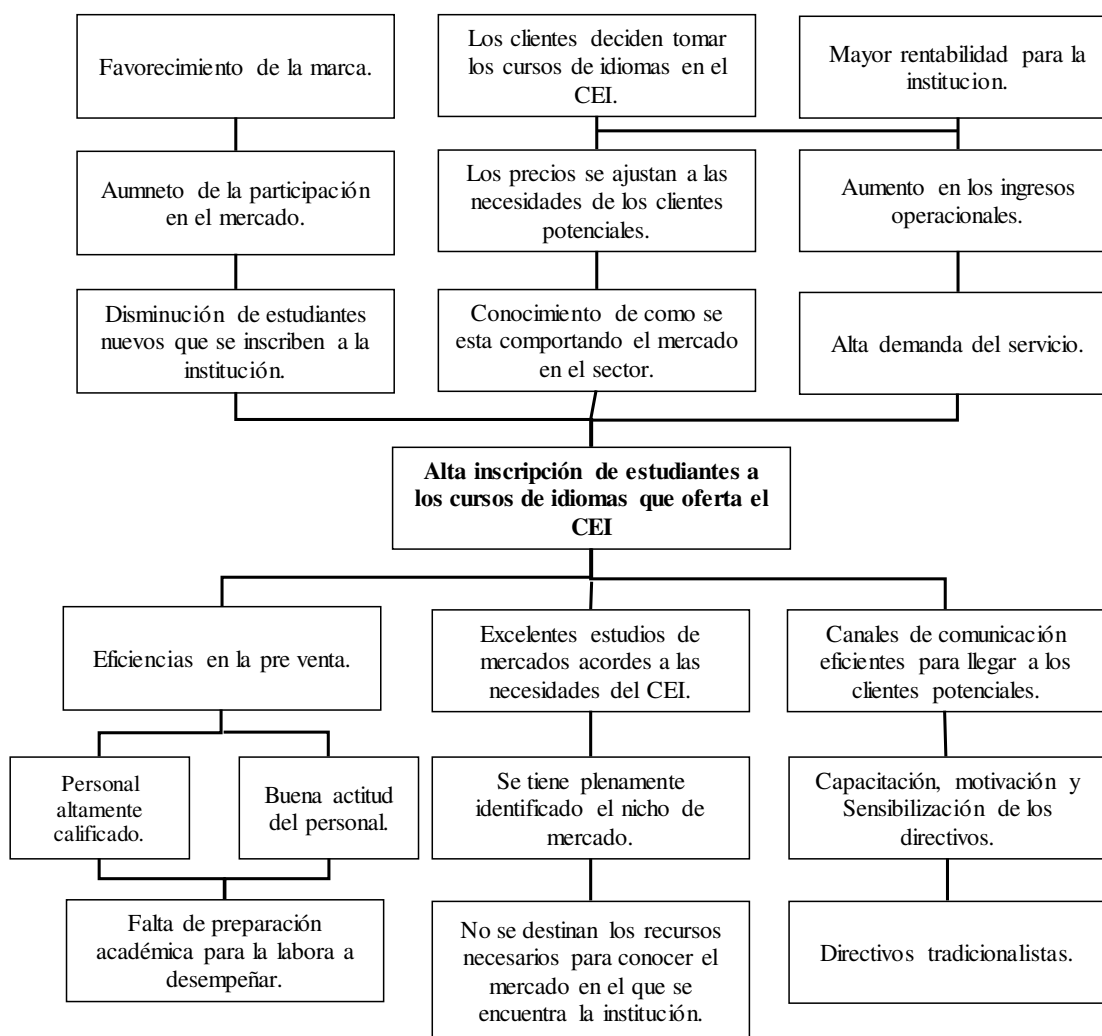
Dentro del proyecto que se pretende implementar dentro de la organización Centro Electrónico de idiomas y después de identificar la problemática central que tiene la organización, se realizó el respectivo análisis de las causas y efectos de este, por medio del árbol de problemas. A continuación, se evidencia el árbol de problemas diseñado para el CEI:



**Figura 17.** Árbol de problemas (2018).

### Árbol de objetivos

Teniendo plenamente identificado el problema central que tiene la institución Centro electrónico de Idiomas, en el análisis de objetivos se pretende describir la situación futura a la que se quiere llegar una vez se den solución a la problemática planteada. De esta manera, a continuación, se denota el árbol de objetivos planteado para la institución CEI.



**Figura 18.** Árbol de objetivo (2018).

### Identificación de alternativas de solución

El análisis de la alternativa de solución nos permite, seleccionar las acciones que se deben tomar en base a los problemas encontrados en las raíces del árbol de problema; y de esta manera, identificar cuáles son las acciones más pertinentes para dar solución al problema centra. Por consiguiente, a continuación, se muestra la tabla con la selección de alternativas identificadas, con cada una de las actividades a realizar:



Tabla 4

*Alternativas de solución*

PRABLEMA 1: Falta de preparación académica para la labor a desempeñar.	ACCIONES		Alternativa 1	Alternativa 2	
	ACCION A	ACCION B	Complementarias	Excluyentes	
	Capacitación y formación del personal de Servicio al cliente.	Contratación de nuevo personal para Servicio al cliente.	Capacitación y formación del personal de Servicio al cliente. Implementar el área de Mercadeo y ventas de la institución CEI. Contratar un experto que realice el proceso de coaching con los directivos para profundizar en sus conocimientos, aumentar el rendimiento y mejor la rentabilidad de la organización.	Contratación de nuevo personal para Servicio al cliente. Realizar una alianza estratégica con una empresa outsourcing que se encargue de realizar una serie de actividades, en busca de alcanzar la satisfacción total de las necesidades de los clientes.	
PRABLEMA 2: Ausencia de un departamento de mercadeo.	Implementar el área de Mercadeo y ventas de la institución CEI.	Realizar una alianza estratégica con una empresa outsourcing que se encargue de realizar una serie de actividades, en busca de alcanzar la satisfacción total de las necesidades de los clientes.			Realizar una alianza estratégica con una empresa outsourcing que se encargue de realizar una serie de actividades, en busca de alcanzar la satisfacción total de las necesidades de los clientes.
PRABLEMA 3: Directivos Tradicionalistas.	Contratar un experto que realice el proceso de coaching con los directivos para profundizar en sus conocimientos, aumentar el rendimiento y mejor la rentabilidad de la organización.	Contratar o establecer un nuevo director ejecutivo para la compañía.			Contratar o establecer un nuevo director ejecutivo para la compañía.

*Nota.* (Construcción fuente propia)

### Selección alternativa optima

La selección de la alternativa optima que se aplicara para el proyecto a realizar dentro de la Organización Centro Electrónico de Idiomas, Permitió analizar las alternativas o estrategias más convenientes para cumplir con los objetivos planteados. De esta manera, se realizó el análisis correspondiente a cada uno de los criterios determinando una calificación de notada de la siguiente manera:

Ponderación				
1	2	3	4	5
Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta

**Figura 19.** Ponderación (2018).

De acuerdo a los criterios que se relacionaron anteriormente, se procedió a dar una calificación a cada uno de los criterios a analizar, con el propósito de determinar cual alternativa es la más óptima para implementar dentro del proyecto. Por consiguiente; a continuación, se muestra la tabla con la calificación dada a cada una de las alternativas:

Tabla 5

*Alternativa optima*

CRITERIOS	ALTERNATIVA 1			ALTERNATIVA 2			TOTAL, PONDERACIÓN ALTERNATIVA 1	TOTAL, PONDERACIÓN ALTERNATIVA 2
	Capacitación y formación del personal de Servicio al cliente.	Implementar el área de Mercado y ventas de la institución CEI.	Contratar un experto que realice el proceso de coaching con los directivos para profundizar en sus conocimientos, aumentar el rendimiento y mejorar la rentabilidad de la organización.	Contratación de nuevo personal para Servicio al cliente.	Realizar una alianza estratégica con una empresa outsourcing que se encargue de realizar una serie de actividades, en busca de alcanzar la satisfacción total de las necesidades de los clientes.	Contratar o establecer un nuevo director ejecutivo para la compañía.		

	Calificación	viabilidad	Calificación	Viabilidad	Calificación	Viabilidad	Calificación	Viabilidad	Calificación	Viabilidad	Calificación	viabilidad		
costos totales	3	Media	2	Baja	3	Media	2	Baja	3	Media	2	Baja	18	12
viabilidad financiera	3	Media	2	Baja	2	Baja	2	Baja	3	Media	2	Baja	12	12
viabilidad técnica (tamaño, localización, tecnología)	4	Alta	3	Media	2	Baja	4	Alta	3	Media	3	Media	24	36
habilidad para mejorar y mantener recursos	4	Alta	4	Alta	3	Media	3	Media	3	Media	3	Media	48	27
Sostenibilidad	3	Media	4	Alta	5	Muy Alta	3	Media	2	Baja	2	Baja	60	12
contribución al fortalecimiento institucional	5	Muy Alta	5	Muy Alta	5	Muy Alta	4	Alta	4	Alta	3	Media	125	48
aceptación por parte de los beneficiarios	5	Muy Alta	4	Alta	4	Alta	3	Media	4	Alta	3	Media	80	36
compatibilidad del proyecto con prioridades de un sector o un programa	4	Alta	4	Alta	4	Alta	3	Media	4	Alta	3	Media	64	36
<b>TOTAL</b>												431	219	

*Nota.* Basada en la investigación (construcción fuente propia)

De acuerdo a la matriz realizada para la selección de la alternativa optima, se puede evidenciar que la alternativa No. 1 tuvo una calificación de 431, con respecto a la alternativa No. Que obtuvo una calificación de 219 puntos. Por lo cual, la alternativa más viable para implementar en el proyecto es la No. 1 la cual busca que en la organización Centro Electrónico de Idiomas, realice las siguientes acciones:

- i. Capacitación y formación del personal de Servicio al cliente.
- ii. Implementar el área de Mercadeo y ventas de la institución CEI.
- iii. Contratar un experto que realice el proceso de coaching con los directivos para profundizar en sus conocimientos, aumentar el rendimiento y mejor la rentabilidad de la organización.

## Construcción de matriz de planificación de marco lógico

### Resumen narrativo de los objetivos y las actividades

Este proyecto se llevó a cabo dentro de la Fundación Centro Electrónico de Idiomas, quienes se dedican a la enseñanza de idiomas (inglés, francés y alemán) desde hace 40 años en la ciudad de Bogotá, este estudio está enfocado en la implementación del área de mercadeo del instituto, para que pueda estar a la medida que requiere el mercado actual frente a servicio de enseñanza de una segunda lengua, el Centro Electrónico en estos últimos seis años ha ido perdiendo reconocimiento y participación, por la llegada de nuevas tecnologías y competidores con estrategias y actividades de penetración de mercado agresivas.

Tabla 6

*Resumen Narrativo.*

<b>RESUMEN NARRATIVO</b>	
<b>FIN</b>	1. Ganar participación y reconocimiento en el mercado de enseñanza de lenguas extranjera del país.
	2. Mejorar la rentabilidad del instituto CEI.
	3. Lograr la Permanencia en clases de estudiantes matriculados y así motivar la estrategia de la voz a voz.
	4. Abarcar nuevos mercados con la implementación de nuevas sedes.
<b>PROPOSITO</b>	1. Incrementar las matrículas de nuevos estudiantes en los diferentes cursos de idiomas ofrecidos por CEI.

<b>COMPONENTES</b>	1. Estudios de Mercado adecuados para lograr el fin establecido.
	2. Desarrollar alianzas estratégicas: colegios, juntas comunales, universidades, iglesias y empresas del sector. -lograr contactos con entidades importantes del país que ayuden a establecer mayores convenios
<b>ACTIVIDADES</b>	1. Lograr mayor efectividad en la satisfacción del cliente, en cuanto al cumplimiento de sus requisitos, a través del compromiso del equipo de trabajo, el fortalecimiento de la cultura del servicio y el cumplimiento de las normas y la política de calidad.
	2. Implementar el área de Mercadeo y ventas de la institución CEI.
	3. Contratar un experto que realice el proceso de coaching con los directivos para profundizar en sus conocimientos, aumentar el rendimiento y mejor la rentabilidad de la organización.
	4. Diseño y creación de página web donde los estudiantes puedan interactuar académicamente con los programas ofertados por el CEI.
	5. Promoción de paquete completo. Para los nuevos usuarios, se ofrece la posibilidad de cancelar el programa completo y con base a recibir un descuento del 10 % para el pago de otro idioma
	6. Referidos. Por cada conocido que el usuario del programa traiga para afiliarse, recibirá un descuento en el siguiente pago del módulo de un 5%
	7. Publicidad (aplicaciones vía WhatsApp, Facebook, Instagram). Dar a conocer información relacionada con el CEI a través de los aplicativos publicitarios.
	8. Ranking del instituto en Google. Posicionar la imagen del instituto en el buscador Google. *Estar dentro de las primeras 10 opciones para estudiar inglés en Bogotá

*Nota.* (Construcción fuente propia)

## Diseño de los indicadores

Tabla 7

*Diseño de indicadores*

<b>RESUMEN NARRATIVO</b>		<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
<b>FIN</b>	1. Ganar participación y reconocimiento en el mercado de enseñanza de lenguas extranjera del país.	(No. De posición del CEI en el ranking de los institutos de inglés a nivel Local.	5 primeros puestos.
	2. Mejorar la rentabilidad del instituto CEI.	(Utilidad operacional / ventas totales) *100%	2. Incrementar en un 10% la rentabilidad del CEI
	3. Lograr la Permanencia en clases de estudiantes matriculados y así motivar la estrategia de la voz a voz.	(No. De estudiantes retirados/No. De estudiantes matriculados) /100%	3. Tener una deserción estudiantil menor del 20%.
	4. Abarcar nuevos mercados con la implementación de nuevas sedes.	Establecimiento de una nueva sede.	4. con la obtención de resultados en un 100% se espera abrir una nueva sede.
<b>PROPOSITO</b>	1. Incrementar las matrículas de nuevos estudiantes en los diferentes cursos de idiomas ofrecidos por CEI.	1. (No de estudiantes inscritos año actual/ No. De estudiantes inscritos año anterior) *100%	1. El promedio de estudiantes matriculados en los últimos 5 años fue de 500, al término de 1 año se proyecta que las inscripciones lleguen a los 700 estudiantes.
<b>COMPONENTES</b>	1. Estudios de Mercado adecuados para lograr el fin establecido.	1. En el transcurso de 3 meses se evaluará, diseñara e implantaran los estudios de mercado idóneos para incrementar la vinculación al CEI de nuevos estudiantes.	1. Un estudio de mercado.
	2. Desarrollar alianzas estratégicas: colegios, juntas comunales, universidades, iglesias y empresas del sector.	2.(Convenios llevados a cabo / convenios planeados) *100%	80%

	-lograr contactos con entidades importantes del país que ayuden a establecer mayores convenios		
<b>ACTIVIDADES</b>	1. Lograr mayor efectividad en la satisfacción del cliente, en cuanto al cumplimiento de sus requisitos, a través del compromiso del equipo de trabajo, el fortalecimiento de la cultura del servicio y el cumplimiento de las normas y la política de calidad.	1. (No. De encuestas de satisfacción >85%/No. Total, de encuestas respondidas) *100%	85%
	2. Implementar el área de Mercadeo y ventas de la institución CEI.	2. Establecer un departamento de mercadeo y ventas para la institución CEI.	Establecimiento del Departamento de mercadeo y ventas.
	3. Contratar un experto que realice el proceso de coaching con los directivos para profundizar en sus conocimientos, aumentar el rendimiento y mejor la rentabilidad de la organización.	3. (No. de capacitaciones programadas en el periodo/ No. de capacitaciones ejecutadas en el periodo) *100%	90%
	4. Diseño y creación de página web donde los estudiantes puedan interactuar académicamente con los programas ofertados por el CEI.	4. Establecimiento de una página Web académica.	Una Página Web Académica
	5. Promoción de paquete completo. Para los nuevos usuarios, se ofrece la posibilidad de cancelar el programa completo y con base a recibir un descuento del 10 % para el pago de otro idioma	5. (No. de paquetes comprados por los afiliados / # paquetes esperados que se compren) *100%	90%
	6. Referidos. Por cada conocido que el usuario	6. # Número de estudiantes inscritos	De cada 10 estudiantes 6 referidos



	del programa traiga para afiliarse, recibirá un descuento en el siguiente pago del módulo de un 5%	por la modalidad de referidos	
	7. Publicidad (aplicaciones vía WhatsApp, Facebook, Instagram). Dar a conocer información relacionada con el CEI a través de los aplicativos publicitarios.	7. Nivel de participación de interacción con el aplicativo	Alto
	8. Ranking del instituto en Google. Posicionar la imagen del instituto en el buscador Google. *Estar dentro de las primeras 10 opciones para estudiar inglés en Bogotá	8. Numero de búsquedas seleccionadas al CEI	10000 visitas mensuales

*Nota.* En esta nota se evidencia como se construyeron los indicadores (construcción fuente propia)

### Medios de verificación

Tabla 8

#### *Medios de Verificación*

RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR	META	MEDIO DE VERIFICACION	
<b>FIN</b>	1. Ganar participación y reconocimiento en el mercado de enseñanza de lenguas extranjera del país.	(No. De posición del CEI en el ranking de los institutos de inglés a nivel Local.	5 primeros puestos.	1. Revisión de Ranking en redes sociales y encuestas de satisfacción.
	2. Mejorar la rentabilidad del instituto CEI.	(Utilidad operacional / ventas totales) *100%	2. Incrementar en un 10% la rentabilidad del CEI	2. Revisión de la utilidad neta del ejercicio con los estados de resultados trimestrales.

	3. Lograr la Permanencia en clases de estudiantes matriculados y así motivar la estrategia de la voz a voz.	(No. De estudiantes retirados/No. De estudiantes matriculados) /100%	3. Tener una deserción estudiantil menor del 20%.	3. diseñar un indicador de rotación de estudiantes, con base en deserción de años anteriores.
	4. Abarcar nuevos mercados con la implementación de nuevas sedes.	Establecimiento de una nueva sede.	4. con la obtención de resultados en un 100% se espera abrir una nueva sede.	4. revisión general de indicadores y estados financieros al cierre del año en asamblea general.
<b>PROPOSITO</b>	1. Incrementar las matrículas de nuevos estudiantes en los diferentes cursos de idiomas ofrecidos por CEI.	1. (No de estudiantes inscritos año actual/ No. De estudiantes inscritos año anterior) *100%	1. El promedio de estudiantes matriculados en los últimos 5 años fue de 500, al término de 1 año se proyecta que las inscripciones lleguen a los 700 estudiantes.	1. Revisión de ingresos operacionales mensuales.
<b>COMPONENTES</b>	1. Estudios de Mercado adecuados para lograr el fin establecido.	1. En el transcurso de 3 meses se evaluará, diseñara e implantaran los estudios de mercado idóneos para incrementar la vinculación al CEI de nuevos estudiantes.	1. Un estudio de mercado.	1. Informes de los avances y/o logros obtenidos de los estudios realizados.
	2. Desarrollar alianzas estratégicas: colegios, juntas comunales, universidades, iglesias y empresas del	2.(Convenios llevados a cabo / convenios planeados) *100%	80%	2. Informes de los planes de acción trimestral de las estrategias y convenios a implementar y el resultado de las mismas.

	sector. -lograr contactos con entidades importantes del país que ayuden a establecer mayores convenios			
<b>ACTIVIDADES</b>	1. Lograr mayor efectividad en la satisfacción del cliente, en cuanto al cumplimiento de sus requisitos, a través del compromiso del equipo de trabajo, el fortalecimiento de la cultura del servicio y el cumplimiento de las normas y la política de calidad.	1. (No. De encuestas de satisfacción >85%/No. Total, de encuestas respondidas) *100%	85%	1. Encuestas de satisfacción al servicio al cliente.
	2. Implementar el área de Mercadeo y ventas de la institución CEI.	2. Establecer un departamento de mercadeo y ventas para la institución CEI.	Establecimiento del Departamento de mercadeo y ventas.	2. Estructura Organización del CEI.
	3. Contratar un experto que realice el proceso de coaching con los directivos para profundizar en sus conocimientos, aumentar el rendimiento y mejor la rentabilidad de la organización.	3. (No. de capacitaciones programadas en el periodo/ No. de capacitaciones ejecutadas en el periodo) *100%	90%	3. Formatos de calidad participación de capacitaciones.

4. Diseño y creación de página web donde los estudiantes puedan interactuar académicamente con los programas ofertados por el CEI.	4. Establecimiento de una página Web académica.	Una Página Web Académica	4. Internet.
5. Promoción de paquete completo. Para los nuevos usuarios, se ofrece la posibilidad de cancelar el programa completo y con base a recibir un descuento del 10 % para el pago de otro idioma	5. (No. de paquetes comprados por los afiliados / # paquetes esperados que se compren) *100%	90%	6. Registro de paquetes comprados por los afiliados en el Software administrativo del CEI Q10
6. Referidos. Por cada conocido que el usuario del programa traiga para afiliarse, recibirá un descuento en el siguiente pago del módulo de un 5%	6. # Número de estudiantes inscritos por la modalidad de referidos	De cada 10 estudiantes 6 referidos	6. Registro de referidos en el Software administrativo del CEI Q10
7. Publicidad (aplicaciones vía WhatsApp, Facebook, Instagram). Dar a conocer información relacionada con el CEI a través de los	7. Nivel de participación de interacción con el aplicativo	Alto	7. Seguidores del CEI en las diferentes aplicaciones de redes sociales.

aplicativos publicitarios.			
8. Ranking del instituto en Google. Posicionar la imagen del instituto en el buscador Google. *Estar dentro de las primeras 10 opciones para estudiar inglés en Bogotá	8. Numero de búsquedas seleccionadas al CEI	10000 visitas mensuales	8. Ranqueo de la página del CEI en Google.

Nota. (Construcción fuente propia)

## Supuestos

Tabla 9

### Supuestos

RESUMEN NARRATIVO		INDICADOR	META	MEDIO DE VERIFICACION	SUPUESTO
<b>FIN</b>	1. Ganar participación y reconocimiento en el mercado de enseñanza de lenguas extranjera del país.	(No. De posición del CEI en el ranking de los institutos de inglés a nivel Local.	5 primeros puestos.	1. Revisión de Ranking en redes sociales y encuestas de satisfacción.	1. La institución Centro electrónico de Idiomas tendrá cedes ubicadas en todas las localidades de Bogotá, sus programas y metodologías de enseñanza se renovarán,
	2. Mejorar la rentabilidad del instituto CEI.	(Utilidad operacional / ventas totales) *100%	2. Incrementar en un 10% la rentabilidad del CEI	2. Revisión de la utilidad neta del ejercicio con los estados de resultados trimestrales.	

	3. Lograr la Permanencia en clases de estudiantes matriculados y así motivar la estrategia de la voz a voz.	(No. De estudiantes retirados/No. De estudiantes matriculados) /100%	3. Tener una deserción estudiantil menor del 20%.	3. diseñar un indicador de rotación de estudiantes, con base en deserción de años anteriores.	ahora se ofrecerán servicios semi-virtuales con mayor interactividad con el usuario a través del uso de la tecnología; lograra establecer mayores convenios con distintas entidades ya sean públicas o privadas. Además de esto el CEI se cataloga entre las 5 primeras instituciones más competitivas del mercado objetivo. De igual manera, El instituto lograra hacer la diferencia en el mercado a través de 5 factores claves que los impulsaron a coger ventaja frente a sus
	4. Abarcar nuevos mercados con la implementación de nuevas sedes.	Establecimiento de una nueva sede.	4. con la obtención de resultados en un 100% se espera abrir una nueva sede.	4. revisión general de indicadores y estados financieros al cierre del año en asamblea general.	
<b>PROPOSITO</b>	1. Incrementar las matrículas de nuevos estudiantes en los diferentes cursos de idiomas ofrecidos por CEI.	1. (No de estudiantes inscritos año actual/ No. De estudiantes inscritos año anterior) *100%	1. El promedio de estudiantes matriculados en los últimos 5 años fue de 500, al término de 1 año se proyecta que las inscripciones lleguen a los 700 estudiantes.	1. Revisión de ingresos operacionales mensuales.	
<b>COMPONENTES</b>	1. Estudios de Mercado adecuados para lograr el fin establecido.	1. En el transcurso de 3 meses se evaluará, diseñara e implantaran los estudios de mercado idóneos para incrementar la vinculación al CEI de	1. Un estudio de mercado.	1. Informes de los avances y/o logros obtenidos de los estudios realizados.	

		nuevos estudiantes.			competidores: Clases personalizadas, la aplicación de tecnologías interactivas, las promociones de sus programas, la calidad del servicio, y los diferentes convenios que se puedan establecer que sus competidores aún no han logrado interpretar y aplicar en los procesos de formación, esto permitirá que las ventas se incrementen con los objetivos de los directivos y que la calidad del servicio al cliente mejorado continuamente, catalogándola como así la
	2. Desarrollar alianzas estratégicas: colegios, juntas comunales, universidades, iglesias y empresas del sector. -lograr contactos con entidades importantes del país que ayuden a establecer mayores convenios	2.(Convenios llevados a cabo / convenios planeados) *100%	80%	2. Informes de los planes de acción trimestral de las estrategias y convenios a implementar y el resultado de las mismas.	
<b>ACTIVIDADES</b>	1. Lograr mayor efectividad en la satisfacción del cliente, en cuanto al cumplimiento de sus requisitos, a través del compromiso del equipo de trabajo, el fortalecimiento de la cultura del servicio y el cumplimiento de las normas y la política de calidad.	1. (No. De encuestas de satisfacción >85%/No. Total, de encuestas respondidas) *100%	85%	1. Encuestas de satisfacción al servicio al cliente.	
	2. Implementar el área de Mercadeo y	2. Establecer un departamento de mercadeo	Establecimiento del Departamento de	2. Estructura Organización del CEI.	

ventas de la institución CEI.	y ventas para la institución CEI.	mercadeo y ventas.		mejor del sector, según sus clientes.
3. Contratar un experto que realice el proceso de coaching con los directivos para profundizar en sus conocimientos, aumentar el rendimiento y mejor la rentabilidad de la organización.	3. (No. de capacitaciones programadas en el periodo/ No. de capacitaciones ejecutadas en el periodo) *100%	90%	3. Formatos de calidad participación de capacitaciones.	
4. Diseño y creación de página web donde los estudiantes puedan interactuar académicamente con los programas ofertados por el CEI.	4. Establecimiento de una página Web académica.	Una Página Web Académica	4. Internet.	
5. Promoción de paquete completo. Para los nuevos usuarios, se ofrece la posibilidad de cancelar el programa completo y con base a recibir un descuento del 10 % para el	5. (No. de paquetes comprados por los afiliados / # paquetes esperados que se compren) *100%	90%	6. Registro de paquetes comprados por los afiliados en el Software administrativo del CEI Q10	



pago de otro idioma			
6. Referidos. Por cada conocido que el usuario del programa traiga para afiliarse, recibirá un descuento en el siguiente pago del módulo de un 5%	6. # Número de estudiantes inscritos por la modalidad de referidos	De cada 10 estudiantes 6 referidos	6. Registro de referidos en el Software administrativo del CEI Q10
7. Publicidad (aplicaciones vía WhatsApp, Facebook, Instagram). Dar a conocer información relacionada con el CEI a través de los aplicativos publicitarios.	7. Nivel de participación de interacción con el aplicativo	Alto	7. Seguidores del CEI en las diferentes aplicaciones de redes sociales.
8. Ranking del instituto en Google. Posicionar la imagen del instituto en el buscador Google. *Estar dentro de las primeras 10 opciones para estudiar inglés en Bogotá	8. Numero de búsquedas seleccionadas al CEI	10000 visitas mensuales	8. Ranqueo de la página del CEI en Google.

Nota. (Construcción fuente propia)

## Costos y gastos del plan de mejora

Tabla 10

### Costos y gastos

Actividades	Costos y gastos	valor
Promoción de paquete completo	Millar de volantes de anuncio publicitario ¼ media carta a color	\$500.000
	Afiche informativo medio pliego	\$300.000
1. Lograr mayor efectividad en la satisfacción del cliente, en cuanto al cumplimiento de sus requisitos, a través del compromiso del equipo de trabajo, el fortalecimiento de la cultura del servicio y el cumplimiento de las normas y la política de calidad.	Programas de capacitación al personal al servicio al cliente	\$2.340.175
2. Implementar el área de Mercadeo y ventas de la institución CEI.	Asesor Comercial Sueldo mínimo + comisión por afiliado Contrato por prestación de servicios	\$1.200.000 + 2% por afiliado
3. Contratar un experto que realice el proceso de coaching con los directivos para profundizar en sus conocimientos, aumentar el rendimiento y mejor la rentabilidad de la organización.	Coaching empresarial	\$15.000.000
4. Diseño y creación de página web donde los estudiantes puedan interactuar académicamente con los programas ofertados por el CEI.	Página Web educativa	\$2.000.000

<p>5. Promoción de paquete completo. Para los nuevos usuarios, se ofrece la posibilidad de cancelar el programa completo y con base a recibir un descuento del 10 % para el pago de otro idioma</p>	<p>Promoción paqueteo completo</p>	<p>\$37.500 por nivel</p>
<p>6. Referidos. Por cada conocido que el usuario del programa traiga para afiliarse, recibirá un descuento en el siguiente pago del módulo de un 5%</p>	<p>Referidos</p>	<p>\$18.750 por nivel</p>
<p>7. Publicidad (aplicaciones vía WhatsApp, Facebook, Instagram). Dar a conocer información relacionada con el CEI a través de los aplicativos publicitarios.</p>	<p>En Facebook e Instagram el objetivo es reconocimiento de marca para llegar a las personas con más probabilidades de prestar atención a nuestros anuncios y generar tráfico que dirige a más personas a un destino dentro o fuera de Facebook, como un sitio web, una aplicación o una conversación de Messenger. Además, podemos segmentar a nuestros usuarios y dirigirnos a nuestro grupo objetivo. Community manager, quien se encargará de la generación de contenidos para las diferentes plataformas y la implementación de los anuncios.</p> <p>WhatsApp, podemos realizar el envío de mensajes masivos para crear posicionamiento de nuestra marca sin costo alguno ya que por ahora esta plataforma no incluye la creación de anuncios.</p>	<p>En Facebook podemos definir una fecha de inicio y de finalización con presupuesto mínimo de \$2,000 pesos diarios y semanales serian \$14,000 pesos donde obtendríamos un alcance de 1.800 a 11.000 personas. Si queremos incrementar el alcance, el precio aumenta.</p> <p>Community manager 7</p>

<p>8. Ranking del instituto en Google. Posicionar la imagen del instituto en el buscador Google. *Estar dentro de las primeras 10 opciones para estudiar inglés en Bogotá</p>	<p>Pago a la empresa publicitaria de mercadeo digital por realizar posicionamiento orgánico a través de las siguientes acciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indexación: Analizar qué páginas están indexadas.</li> <li>2. Analizar las metas títulos, meta descripciones y URL's.</li> <li>3. Saber cuáles son las palabras clave ya posicionadas y en qué posición se encuentran esto a través del planificador de Google.</li> <li>4. Hacer un primer Keyword Research es decir realizar un primer esbozo de las palabras clave que interesan, su volumen de búsqueda y un análisis SEO de la competencia.</li> <li>5. Análisis del dominio.</li> <li>6. Control del peso de las imágenes y si incluyen etiquetas ALT.</li> <li>7. Comprobar si la web tiene contenido duplicado.</li> <li>8. Comprobar los enlaces internos, los enlaces rotos y los errores 404.</li> <li>9. Medir la velocidad de carga de la web. Uno de los aspectos imprescindibles para un buen posicionamiento en Google.</li> <li>10. ¿El diseño web es el correcto? Se debe comprobar si el sitio tiene un diseño responsable para diferentes dispositivos, cómo está construida la web, su estructura, usabilidad, respuesta de usuario, cuál es el gestor de contenidos y comprobar su nivel de conversión.</li> </ol>	<p>El precio de una estrategia de SEO variará dependiendo de la situación en la que se encuentre el sitio web en un primer momento, el número de páginas que contenga y el número de acciones que quieras realizar.</p> <p>Profesional: \$2.000.000 Auditoria del sitio: \$2.500.000 Plataforma e implementaciones del sitio web: \$3.000.000</p>
---	---	---

*Nota.* En esta tabla se observan costos y gastos publicitarios (construcción fuente propia)

## Conclusiones

Durante la elaboración de este informe se realizó un diagnóstico detallado de cómo está la organización Centro Electrónico de idiomas en el mercado en el que se encuentra, iniciando desde su estructura organizacional y teniendo muy en cuenta la planeación estratégica que posee esta organización. Gracias a esto se evidencia que la institución posee ciertas falencias estructurales que la pueden poner en desventaja frente a sus competidores directos, por tanto se decide proponer una serie de cambios a ciertos puntos que son de gran relevancia e importancia dentro de la planeación estratégica, logrando con esto un enfoque diferente al que actualmente tiene esta organización, lo que permite enfocar sus objetivos y metas de una manera más sencilla y objetiva en donde todos los integrantes de esta empresa comprendan claramente cuál es el objeto social que se quiere y encaminen sus proyectos a los proyectos de la institución. Después de haber realizado el diagnóstico de la estructura organizacional, se enfocó en evidenciar como estaba la empresa desde cada uno de sus procesos, lo que les permitió a los consultores observar cuales son las mayores falencias que tiene esta organización, y de esta manera poder determinar el campo de acción que se requirió trabajar.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente los consultores desde su perspectiva profesional buscaron generar las mejores estrategias que le permitan al Centro electrónico de idiomas fortalecer su reconocimiento en el mercado y así mismo generar un incremento en sus ventas bastante considerable, que les permita tener mayor rentabilidad así mismo generar mayores capitales de inversión para el crecimiento de la institución.

Al obtener los resultados del diagnóstico general de la empresa, en el informe integral de cada una de las áreas, se evidencia como oportunidad de mejora, el área de gestión de mercadeo, a pesar de que se obtuvieron resultados inferiores en las áreas de importación, exportación y Logística, por el servicio que presta la organización y por sugerencias propias de sus directivos, las actividades de marketing, permitirán un aumento en la rentabilidad de sus operaciones sin tener que invertir un presupuesto elevado.

Actualmente, una de las herramientas, ha permitido identificar que se presenta un fenómeno de deserción, por parte de los estudiantes como tendencia a medida que el tiempo avanza, lo que ha permitido, que las estrategias, permitan estar en la vanguardia del mercado y la competencia.

Se plantea estructurar de una manera más formal el departamento de mercadeo del CEI; para ello es necesario contratar un asesor comercial, quien será el encargado de generar estrategias que ayuden al incremento de las ventas.

Después de identificar el nicho de mercado, en este caso el estrato tres de la ciudad de Bogotá, se han desarrollado estrategias, de marketing, que tienen como objetivo aumentar el 12,36% de sus ventas en un año, entre las principales estrategias se dan a conocer, promociones, asesorías comerciales, implementación o uso efectivo de la tecnología, mejoramiento de la infraestructura, la metodología de las clases, entre otros.

Para finalizar el trabajo de campo realizado fue de gran oportunidad para generar una reciprocidad entre las partes involucradas dentro de este, puesto que no solo la organización gana con la propuesta de mejora que se sugirió, si no que los consultores pudieron poner en práctica todo su potencial administrativo, lo que contribuye a su vida profesional y académica.

## Recomendaciones

Es necesario que el instituto aplique procedimientos que sean más competitivos para cada una de sus áreas, en donde se evidencie la participación de una estructura organizacional con fuentes de información sólidas desde la parte administrativa y gerencial, que le permitan tomar decisiones más acertadas en un mercado tan competitivo como lo es la educación. Adicional a esto, buscar apoyo mediante asesorías profesionales que ayuden a ejecutar procesos de mejora continúa en cada una de las áreas.

Por otra parte, Implementar el área de mercadeo y ventas, ya que una vez realizado el diagnóstico de la organización se evidencia que los resultados no son los más favorables para una empresa que lleva varios años en el sector, según esto la organización aún no cuenta con un plan de mercadeo estructurado que le permita hacer controles y evaluaciones detalladas de cada uno de los procedimientos; por el lado de la parte de investigación no se hacen consultas de estudios disponibles y tampoco se acude a fuentes secundarias. También se demuestra que es débil o poca la investigación al desarrollo de servicios, tampoco se conoce en detalle las etapas del ciclo de vida del producto.

También se recomienda a la organización un manual de diagnóstico selectivo y mejoramiento a los procesos de gestión, ejecutar las acciones propuestas por medio de flujo gramas de procesos, tiempos de ejecución, lugar donde se desarrollen las acciones, capacitaciones para la realización correcta de cada uno de los procesos encontrados en las problemáticas, evaluaciones de desempeño, cronogramas de actividades, entre otros. Además de eso, la organización debe tomar iniciativas de planeación y orden en los procesos, aclaración de roles y generen indicadores que les permitan no solo ver el cumplimiento, sino que les genere un valor agregado en cuanto a la gestión del servicio. Sistematizar la mayor parte de sus actividades, les permitirá presentar mejores resultados y poder evidenciar que si tienen un proceso más automatizado, la presentación de informes y planeación del servicio, será mucho más agradable, para generar ideas que lleven al crecimiento del negocio

## Referencias

- American School Way*. (s.f.). Obtenido de INSTITUTO AMERICANO PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO:  
<https://www.americanschoolway.edu.co/>
- Arias, A. L. (16 de Agosto de 2014). <https://www.portafolio.co/tendencias/buen-servicio-cliente-base-exito-comercial-54830>.
- Banco de la República. (AGOSTO de 2013). *ECONOMIA REGIONAL*. Obtenido de  
[http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/dtser\\_191.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_191.pdf)
- Beatriz, A. M. (2008). *CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA*. Obtenido de  
[https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/1273/3521\\_cartilla\\_estudio\\_mercado.pdf;sequence=1](https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/1273/3521_cartilla_estudio_mercado.pdf;sequence=1)
- Bilinguismo. (25 de Febrero de 2019). *LEY DE BILINGÜISMO*. Obtenido de  
<https://www.colomboworld.com/academico/resoluciones/Ley1651de2013-LeydeBilinguismo.pdf>
- British Council. (12 de ABRIL de 2019). *BRITISH COUNCIL*. Obtenido de  
[https://www.britishcouncil.co/sites/default/files/colombia\\_version\\_final\\_-\\_espanol.pdf](https://www.britishcouncil.co/sites/default/files/colombia_version_final_-_espanol.pdf)
- Calidad y ADR. (2018). *¿Qué debemos tener en cuenta para una auditoría Interna?* Obtenido de  
<https://aprendiendocalidadyadr.com/>
- centraRSE. (2012). *Valores Corporativos: elementos que distinguen a las empresas que practican la RSE21*. Obtenido de <http://blog.centrase.org/?p=201>
- Centro Colombo Americano*. (s.f.). Obtenido de <https://www.colombobogota.edu.co/>
- Centro Electronico de Idiomas. (2018). *Centro Electronico de Idiomas*. Recuperado el 27 de febrero de 2018, de <http://centroelectronicodeidiomas.edu.co/>
- Colombia, L. e. (2016). Obtenido de [https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-356787\\_recurso\\_1.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-356787_recurso_1.pdf)
- Contreras, N. (24 de febrero de 2018). Diagnostico Organizacional. (D. D. Andrés Pabón, Entrevistador)
- crece negocios . (2018). *El proceso de marketing* . Recuperado el 2018, de  
<https://www.crecenegocios.com/el-proceso-de-marketing/>
- Díaz, E. (2013). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración*. Parainfo .
- Dinero. (18 de 02 de 2016). *Estudiantes prefieren estudiar inglés presencialmente*. Obtenido de  
<https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/estudiantes-prefieren-programas-presenciales-por-encima-de-programas-online/219419>
- DINERO, R. (20196). Cifras demuestran la falencia de Colombia en el manejo de una segunda lengua.  
*REVISTA DINERO*, 1.



- Economía Aplicada. (2010). *VARIABLES ECONOMICAS*. Obtenido de <http://economiaaplicada.co/index.php/contacto/10-noticias/107-10-variables-economicas>
- Icfes. (2013).
- Idiomas, C. E. (2018). *Centro Electronico de Idiomas*. Recuperado el 27 de febrero de 2018, de <http://centroelectronicodeidiomas.edu.co/>
- Izquierdo., N. M. (2018). *La enseñanza-aprendizaje de lenguas extranjeras y las TICs*.: España: Universidad de Jaen.
- La republica*. (s.f.). Obtenido de <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/british-council-berlitz-y-colombo-entre-las-opciones-para-estudiar-ingles-sin-salir-del-pais-237697>
- La Republica. (09 de 05 de 2016). *British Council, Berlitz y Colombo, entre las opciones para estudiar inglés sin salir del país*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/british-council-berlitz-y-colombo-entre-las-opciones-para-estudiar-ingles-sin-salir-del-pais-2376971>
- Llonch Andreu, J. (1999). *ORIENTACIÓN AL MERCADO, ORIENTACIÓN ESTRATEGICA y ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE MARKETING*:. Obtenido de file:///C:/Users/AMANDA/Downloads/Dialnet-OrientacionAlMercadoOrientacionEstrategicaYOrganiz-785076.pdf
- Manual de Calidad, F. E. (2010). *Manual de Calidad*. Bogotá.
- Manual de Dirección Estratégica*. (2004). Vértice.
- Ministerio de Educacion Nacional. (2018). *Bases para una nación bilingüe y competitiva*. Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-97498.html>
- Pabon Maecha, L. J. (2018). Bogota.
- Pedrerros, F. E. (19 de abril de 2019). (S. Dominguez, Entrevistador)
- Portafolio*. (8 de septiembre de 2016). Obtenido de <https://www.portafolio.co/tendencias/precios-para-estudiar-ingles-en-colombia-500206>
- Portafolio. (27 de FEBRERO de 2019). *PORTAFOLIO*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/colombianos-siguen-con-nivel-de-ingles-muy-bajo-508444>
- Revista semana. (05 de MAYO de 2015). *REVISTA SEMANA*. Obtenido de <https://www.semana.com/educacion/articulo/es-rentable-saber-otro-idioma-en-colombia/475153>
- Sanchez. (2013).
- Universia.net. (16 de 10 de 2017). *28 Institutos que ofrecen cursos de inglés en Bogotá*. Obtenido de <http://noticias.universia.net.co/educacion/noticia/2016/11/17/1146269/28-institutos-ofrecen-cursos-ingles-bogota.html>
- Universidad de la Sabana. (2016). *¿Vamos hacia una Colombia bilingüe?* Obtenido de <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/4458/4344>

Web y Empresas. (2018). *La matriz del Perfil Competitivo*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/la-matriz-del-perfil-competitivo/>

Webster. (1997).

Workman. (1998).

zaharra. (25 de Febrero de 2019). *zaharra*. Obtenido de [http://www.prospectiva.eu/zaharra/Micmac\\_instrucciones.pdf](http://www.prospectiva.eu/zaharra/Micmac_instrucciones.pdf)